



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen
Ekonomistyrning

Ett företags förutsättningar för teambaserad belöning

-Utifrån en konstruktiv ansats-

Magisteruppsats i företagsekonomi
Redovisning och finansiering
Höstterminen 2004

Handledare/examinator: Peter Beusch
Författare: Jenny Hedberg
Elise Johansson

Förord

Klockan är nu 01:00 och det är hela nio timmar kvar till inlämning av denna uppsats som du nu håller i din hand. Tio veckor har nu passerat och vi är märkbart tagna över hur fort tiden går när man har roligt... Vi är emellertid väldigt stolta över oss själva och nöjda med det vi presterat i denna uppsats. Så därigenom vill vi uttrycka ett tack till varandra och utfärda en ordentlig belöning till oss själva. Det är förvisso inte endast oss själva som vi vill hylla i detta förord. Vi vill inledande rikta ett varmt tack till vårt studerade företag samt företagets personalchef som delgivit oss all ovärderlig information och alltid haft en positiv framhållning. Företagets fackombud samt produktionscheferna för Bolag 2 och 3 får icke heller falla i glömska. Utan Man 1-10 och Kvinna 1-5 hade vi inte suttit här idag framför datorn med urdruckna kaffekoppar och tomma godispåsar. Det vill vi tacka er för.

Vår intensiva intervjuvecka i mörkaste Småland upplystes av god nattsömn, Catarina Johanssons goda och smakrika mat samt Mats Johanssons glada tillrop. Vi vill även rikta ett tack till uppsatsens transportansvariga Gerd och Evald Johansson samt ett tack för att de kontinuerligt höll vår blodsockernivå på en jämn hög nivå. På grund av vår ringa kunskap vad gäller teknologi är vi också tacksamma för den tekniska support som stod oss tillhanda 24 timmar om dygnet. Tjänstgörande här var Henrik Stenfeldt, Henrik Hellgren, Bozo Lukanovic, lillebror och Lelle. Grabbar ni är guld värda! För audioinköpsupporten får vi inte förglömma Samuel och hans crew på Siba. Tack!

Peter Beusch, vår handledare i vått och torrt. En person som alltid givit oss tid och entusiasm under uppsatsarbetet. Tack även för dina sköna kommentarer och lycka till med det som komma skall.

Göteborg den 11 januari 2005

Jenny Hedberg

Elise Johansson

**Kandidat/magisteruppsats i redovisning och finansiering på Handelshögskolan,
Göteborgs Universitet**

Författare: Jenny Hedberg & Elise Johansson

Handledare/examinator: Peter Beusch

Titel: Ett företags förutsättningar för teambaserad belöning – Utifrån en konstruktiv ansats -

Bakgrund och syfte: De senaste årens förändrade förutsättningar har medfört organisatoriska förändringar där teamarbete har fått en starkare roll och förankring på företagen. Som ett sätt att ytterliggare höja dessa teamarbetares motivation har företag framförallt i USA uppmärksammat teambaserad belöning. I Sverige har emellertid inte denna metod ännu vuxit sig stark. Vi fann att det därför var intressant att undersöka hur ett småländskt medelstort industriföretag förhåller sig till ett sådant belöningsystem och undersöka förutsättningarna för en eventuell implementering. Detta är därmed uppsatsens syfte samt att ge förslag till företaget på hur ett sådant teambaserat belöningsystem skulle kunna se ut.

Metod: Vår uppsats bygger på den konstruktiva forskningsansatsen, vilken har som huvudmål att skapa lösningar för ett företag samt bidra till ny teori. Denna ansats genomsyrar våra resterande metodval, vilka är enligt följande: hermeneutiskt vetenskapligt synsätt, kvalitativ undersökningsmetod, abduktivt angreppssätt, ett deskriptivt och explorativt syfte, ett icke-sannolikhetsurval samt data som bygger på primär- och sekundärdata.

Teoretisk referensram: Uppsatsens teoriavsnitt bygger på tre centrala begrepp teamarbete, motivation och belöningsystem.

Slutsats och rekommendationer: De anställda på det studerade företaget är dåligt motiverade så till vida att de upplever att arbetsuppgifterna ej är tillfredställande, de har inga personliga mål och rent generellt råder en låg ambitionsnivå bland de anställda. Vidare uppger många anställda att de ser bristande motivationsfaktorer i och med att företaget satsar för lite på dem samt att dagens belöningsystem uppfattas som otillräckligt. Emellertid ser många anställda en drivkraft i trivseln tillsammans med övriga anställda, lönen samt företagets utarbetade Kompetensmatris, vilken de anställdas lön baseras på. Eftersom Kompetensmatrisen i dagsläget har en stark förankring på företaget samt att vi anser att den har en god potential har vi i våra slutsatser valt att utveckla den vidare. Istället för att bygga upp ett renodlat teambaserat belöningsystem har vi tillfört en kategori i matrisen som rör teamarbete. De positiva aspekterna med teambaserad belöning, som främst bygger på samarbete och säkerhetsställd effektivitet kan därigenom om möjligt försvagas. Emellertid anser vi att de möjligen kan överskuggas av att de negativa aspekter, såsom ökade konflikter och konkurrens, minskar. I och med att vi istället väljer att utveckla Kompetensmatrisen tror vi på en ökad fokusering på företagets mål, snarare än på personliga mål som idag är fallet. Vidare måste företagets mål kontinuerlig förmedlas och bygga på klara, begripliga och tydliga nyckeltal, vilket inte förekommer i dagsläget. Vi anser även att vissa produktionsenheters arbetsrotation bör spridas i övriga organisationen för att minska arbetsskadorna och öka motivationen. Vi vill avslutningsvis kommentera att Kompetensmatrisens kategori för förbättringsförslag bör belysas mer, även om den inte rör teamarbete. Detta eftersom det skulle medföra att varje anställd får en utökad känsla av delaktighet, samtidigt som vi anser att deras ambitionsnivå skulle höjas.

1	<u>INLEDNING</u>	2
1.1	<u>PROBLEMBAKGRUND</u>	2
1.2	<u>PROBLEMDISKUSSION</u>	3
1.3	<u>PROBLEMFÖRMULERING</u>	4
1.4	<u>SYFTE</u>	4
1.5	<u>AVGRÄNSNINGAR</u>	4
1.6	<u>TEORETISK RELEVANS</u>	4
1.7	<u>PRAKTISK RELEVANS</u>	5
1.8	<u>UPPSATSEN FORTSÄTTA DISPOSITION</u>	5
2	<u>METOD</u>	6
2.1	<u>TILLVÄGAGÅNGSSÄTT MED EN KONSTRUKTIV FORSKNINGSAKSATS</u>	6
2.2	<u>VETENSKAPLIGT SYNSÄTT OCH UNDERSÖKNINGSMETOD</u>	7
2.3	<u>ANGREPPSSÄTT</u>	8
2.4	<u>UNDERSÖKNINGSSYFTE</u>	8
2.5	<u>URVAL</u>	9
2.6	<u>DATAINSAMLINGSMETODER</u>	10
2.7	<u>TROVÄRDIGHET</u>	11
2.7.1	<u>Källkritik</u>	12
2.8	<u>SAMMANFATTNING AV UPPSATSENS FRÄMSTA METODVAL</u>	13
3	<u>TEORETISK REFERENSRAM</u>	14
3.1	<u>TEAMARBETE</u>	14
3.1.1	<u>Vad kännetecknar effektiva team?</u>	15
3.1.2	<u>Sammansättning av team</u>	16
3.2	<u>MOTIVATION</u>	17
3.2.1	<u>Maslow, Hertzberger och McGregor</u>	17
3.2.2	<u>Motivation i team</u>	19
3.3	<u>BELÖNINGSSYSTEM</u>	20
3.3.1	<u>Belöningsystemets utformning</u>	21
3.3.2	<u>Belöning i team</u>	22
3.3.3	<u>Belöningsformer</u>	24
4	<u>EMPIRI</u>	25
4.1	<u>FÖRETAGSBESKRIVNING AV DET UNDERSÖKTA FÖRETAGET</u>	25
4.2	<u>TEAMARBETE</u>	26
4.2.1	<u>Samarbete och konflikter</u>	26
4.2.2	<u>Målbild och kommunikation</u>	27
4.2.3	<u>Syn på förändringar</u>	28
4.2.4	<u>Uppföljning av team</u>	29
4.3	<u>MOTIVATION</u>	29
4.3.1	<u>De anställdas motivation i arbetet</u>	29
4.3.2	<u>Företagets påverkan på de anställdas motivation</u>	30
4.4	<u>BELÖNINGSSYSTEM</u>	31
4.4.1	<u>Kompetensmatrisen</u>	31
4.4.2	<u>Det studerade företags belöningsssystem</u>	32
4.4.3	<u>Empirisk fakta som främst ligger till grund för rekommendationerna</u>	33

<u>5</u>	<u>ANALYS OCH TOLKNINGAR</u>	36
5.1	<u>TEAMARBETE</u>	36
5.2	<u>MOTIVATION</u>	39
5.3	<u>BELÖNINGSSYSTEM</u>	40
<u>6</u>	<u>SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER</u>	43
6.1	<u>ÄR TEAMARBETARNA MOTIVERADE I DAGSLÄGET? I SÅ FALL HUR?</u>	43
6.2	<u>VAD HAR DE ANSTÄLLDA FÖR SYN PÅ DAGENS BELÖNINGSSYSTEM?</u>	44
6.3	<u>VAD TALAR FÖR RESPEKTIVE EMOT ATT UTVECKLA ETT TEAMBASERAT BELÖNINGSSYSTEM PÅ ETT MEDELSTORT SVENSKT INDUSTRIFÖRETAG? UTIFRÅN DESSA FÖRUTSÄTTNINGAR HUR SKULLE ETT BELÖNINGSSYSTEM KUNNA SE UT?</u>	44
6.4	<u>KRITIK TILL EGET ARBETE</u>	46
6.5	<u>FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING</u>	46
	<u>KÄLLFÖRTECKNING</u>	47

FIGURFÖRTECKNING

Fig. 1.1 Uppsatsens disposition	5
Fig. 2.1 Uppsatsens intervjufördelning	10
Fig. 2.2 Våra metodval	13
Fig. 3.1 Hertzbergers tvåfaktorteori och Maslows behovspyramid	18
Fig. 3.2 Individens motivation i team	20
Fig. 3.3 Styrning med belöningsystem	21

TABELLFÖRTECKNING

Tabell 1 Kännetecken för högpresterande team.....	15
Tabell 2 Socialpsykologiska egenskaper för högpresterande team	16
Tabell 3 Fallgröpar med teambaserad belöning.....	23

1 Inledning

I det här avsnittet kommer vi att presentera en bakgrund som rör företagens nya förutsättningar, vilket medfört att teamarbete blivit allt mer förekommande. Utifrån teamarbete behandlar vi teambaserat belöningsystem och implementerar den tanken på ett medelstort svenskt industriföretag. I det sista avsnittet av inledningen presenteras våra avgränsningar, uppsatsens centrala begrepp samt uppsatsens fortsatta disposition.

1.1 Problembakgrund

De senaste årtionden har präglats av andra eller helt nya förutsättning för företagen enligt Lind och Skärvad (2004). Förändringstakten har ökat radikalt, kundkraven har blivit allt större, konkurrensen har intensifierats, ekonomin har blivit mer gränslös och informationsteknologin har gjort sitt definitiva intrång i arbetslivet. Eisenberg (2001) talar om att dagens företag fått allt större funktioner som blivit allt svårare för företag att hantera, samtidigt som Lind och Skärvad menar att företagens uppgifter blivit alltmer komplexa. Behovet av kunskapsspecialisering har enligt senast nämnda författare därför ökat. Dessa faktorer menar Harris och Beyerlein (2003) har medfört att företag idag alltmer understryker att högsta möjliga effektivitet är ett mycket viktigt mål för att överleva på marknaden. Företag har tvingats till stora organisatoriska förändringar, där teamarbete därmed fått allt större betydelse. Enligt Eisenberg har teamarbete uppkommit som ett medel att förbättra varje företags position. Lind och Skärvad menar att team vuxit fram i syfte att göra företag och organisationer just mer kundfokuserade, mer kvalitets- och serviceorienterade, mer kostnads- och tidseffektiva samt ännu mer innovativa. Eisenberg menar att arbeta i team är ett av de mest önskvärda konkurrensmedlen på 2000-talet. En studie gjord av Benders, Huijgen, Pekruhl och O'Keilly (1999) visar också att teamarbete har blivit alltmer utbrett bland företag. Av 5000 tillfrågade företag i Europa visade undersökningen att 84 % arbetade i team.

Teamarbete innebär enligt Bruzelius och Skärvad (2000) att medarbetare i team arbetar mot samma gemensamma mål, vilket inte en grupp nödvändigtvis gör. Hamilton, Nickerson och Owan (2003) ser team som ett sätt att styra företagets anställda i rätt riktning. Detta genom att team ökar sammanhållningen i gruppen, ökar möjligheten att förstå och ta lärdom av varandra och att bli mer flexibla. Lennéer-Axelsson och Thylefors (2000) menar även att teamarbete i stor utsträckning bidrar till människors arbetslivskvalitet. Dessa positiva aspekter på teamarbete är emellertid enligt samma författare helt beroende på hur arbetsgruppen fungerar i verkligheten. Eftersom grupper består av olika sorters människor kan konflikter lätt uppstå när olikheter erkänns. Under sådana mer ogynnsamma förhållanden kan teamarbete istället resultera i rivalitet och avund, grupp tänkande negativ konkurrens eller makt- och missuppfattningskonflikter. (Angelöw & Jonsson, 2000; Lind & Skärvad, 2004; Deutsch i West, Tjosvold & Smith., 2003). Eisenberg (2001) har en mer positiv syn på team och anser att team idag spelar en allt större roll i organisationens innovationsutveckling genom att de tillsammans kan bidra till nya idéer, processer och produkter. Som ett sätt att ytterligare bidra till en innovationsutveckling, öka ett teams effektivitet och dess motivation erfar Parast och Adams (2004) att någon form av belöning är att föredra. De talar då om en kollektiv belöning, det vill säga en belöning speciellt utformat för team där dess totala utfall delas

mellan varje individ i teamet. Balkin och Dolan (1997) är emellertid kritisk till detta sätt att belöna genom att risken för ovanstående konflikter troligtvis kommer att öka. Ett särskilt problem som de ser med teambaserat belöningsystem är *free-riders*, vilka presterar mindre än i teamet i genomsnitt men som ändå får lika belöning som övriga anställda.

Trots kritiken är teambaserat belöningsystem det sätt att belöna som i USA har ökat mest de senaste åren. (Shaw, Duffy & Stark, 2001). Vilken syn har då företag till ett sådant belöningsystem i här i Sverige? Ett land som enligt Arvidsson i Samuelson (2004) i många generationer har präglats av en stark rättvisetradition. Enligt en rundringning, som gjordes av författarna, till ett tiotal slumpmässigt utvalda företag inom olika branscher, visade det sig att belöningsystem i team inte var särskilt vanligt förekommande. Vad som dock tenderade att förekomma mer frekvent var individuell belöning där anställda får en procentuell andel av ett företags årliga vinst. Denna form av belöning ställer sig Arvidsson i Samuelsson kritisk till eftersom varje medarbetares möjlighet att påverka sitt eget utfall av belöningen är begränsad. Han menar istället att för att motivera de anställda ytterligare och uppnå ett önskvärt beteende som gynnar företaget, bör belöningsystemet vara ännu mer påverkbart för individen. En teambaserad belöning kan därigenom ge en förbättrad möjlighet att påverka. Ett av få exempel från näringslivet är Volvo personvagnar. Lind och Skärvad (2004) berättar att produktionen där präglas av den så kallade Uddevallamodellen. Den innebär att alla teams medlemmar kan varje delmoment av monteringen och därmed kontinuerligt roterar mellan olika arbetsuppgifter. Ett belöningsystem är kopplat till dessa team som ett sätt att ytterligare motivera de anställda till att uppnå eller överträffa mål. Deras system har enligt Durand, Stewart och Castillo (1999) rönt framgångar genom att de anställda i större utsträckning förbättrat sin kompetens samt att varje individs ansvarstagande har ökat. Som ett resultat av dessa faktorer har produktionen ökat och kvaliteten också förbättrats. En empirisk undersökning som också bekräftar möjligheterna med belöningsystem i team gjordes år 2003 av Hamilton, Nickerson och Owan på ett stort industriföretag i USA. Den visade att en övergång till ett sådant system bidrog till att produktiviteten ökade med 14 procent.

1.2 Problemdiskussion

Vi ställde oss frågan varför inte fler företag i Sverige använder sig av belöningsystem för team, särskilt i och med att många företag redan idag arbetar i team? Vi inledde en diskussion med ett företag, där den största delen av produktionen utförs i olika skiftlag. Företaget är ett medelstort industriföretag som utvecklar, tillverkar och levererar förädlade komponenter och kundanpassade profiler i aluminium. Vi frågade oss hur dessa lag var sammansatta? Följer varje skiftlag konkreta uppställda mål som därigenom gör att de kan betecknas som team? Eller är det så att varje team arbetar mot ett övergripande mål för hela företaget? Vi diskuterade också kring de produktionsanställdas situation. Vilken inställning har de till teamarbete? Vad ser de för för- respektive nackdelar med detta sätt att arbeta? Känner de sig motiverade i just den rollen? Företaget har i dagsläget ett individuellt belöningsystem baserat på en viss procent av resultatet. Vad har de anställda och ledningen för syn på dagens belöningsystem? Företaget har emellertid inget belöningsystem speciellt utarbetat för teamarbete. Vad är företagets anledning till att de inte använder ett sådant ersättningsprogram och vad är de anställdas tankar kring ett sådant system? Med utgångspunkt från deras åsikter samt företagets redan existerande team fann vi det därför intressant att undersöka om det möjligtvis finns förutsättningar att utforma ett. Det är därför det som vi författare avser att göra i denna uppsats, där förhoppningen är att det studerade företaget ska kunna dra nytta av

våra slutsatser och rekommendationer samt att vi slutligen kan bidra till ny teori inom problemområdet.

1.3 Problemformulering

- *Vad talar för respektive emot att utveckla ett teambaserat belöningsystem på ett medelstort svenskt industriföretag? Utifrån dessa förutsättningar hur skulle ett belöningsystem kunna se ut?*

För att få svar på ovanstående huvudproblem avser vi att se vidare på följande delproblem:

- *Är teamarbetarna motiverade i dagsläget? I så fall hur?*
- *Vad har de anställda för syn på dagens belöningsystem?*

1.4 Syfte

Vårt syfte är att utifrån en konstruktiv ansats undersöka förutsättningarna för att utveckla ett teambaserat belöningsystem till ett medelstort svenskt industriföretag. Vi avser att utifrån dessa förutsättningar ge förslag till företaget på hur ett teambaserat belöningsystem skulle kunna utformas och även förbättra teorin.

1.5 Avgränsningar

Team kan finnas i olika former såsom virtuella team eller projekt- och kvalitetsteam. Men då det studerade företaget arbetar i operativa team har vi valt att avgränsa oss till endast den formen. Vidare har vi avgränsat oss till att endast undersöka möjligheten för belöning till anställda i team på produktionsnivå. Detta eftersom vi anser att där finns det bäst förutsättningar att implementera ett sådant system. Utifrån varje team har vi inte valt att beakta rollfördelning, då vi anser att den aspekten är svår och belysa samt att vi anser att uppsatsen då får en mer psykologisk karaktär. Vi kommer ej heller att avspegla alla typer av belöningsformer, alla fallgröpar som Balkin och Dolan (1997) tar upp, olika karaktärer för högpresterande team som Bucholz och Roth (1987) behandlar samt ej eller en gruppss samtliga konfliktorsaker. Detta eftersom vi anser att denna information inte är relevant i vår studie. Slutligen kommer vi inte att redogöra för företagets nuvarande belöningsystem mer detaljerat, eftersom vårt främsta intresse istället är att undersöka dess egentliga effekter och påverkan på den enskilde individen.

1.6 Teoretisk relevans

Teamarbete har enligt det som tidigare behandlats i uppsatsen problembakgrund blivit allt mer utbredd på företagen som ett medel att öka ett företags konkurrensfördelar gentemot övriga företaget på marknaden. Litteratur och studier inom det område som rör teamarbete är vanligt förekommande. Detsamma gäller för litteratur gällande belöningsystem samt motivationsteorier, där många fortfarande är allmänt vedertagna. Emellertid är studier inom teambaserad belöning av en mer begränsad art. Vi finner det därför teoretiskt relevant att bidra med en aktuell studie som ökar uppmärksamheten kring teambaserad belöning och därigenom försöka framställa nya teori inom problemområdet.

1.7 Praktisk relevans

Teambaserad belöning har vunnit relativt stor genomslagskraft på den amerikanska marknaden. I Sverige har företagen inte anammat belöningsystemet i lika stor utsträckning ännu. Denna uppsats studerade företag är ett av alla dem som ej implementerat ett sådant system. Vi anser därför att vår undersökning har stor praktisk relevans för fallföretaget genom de rekommendationer vi anger inför en eventuell implementering.

1.8 Uppsatsen fortsatta disposition

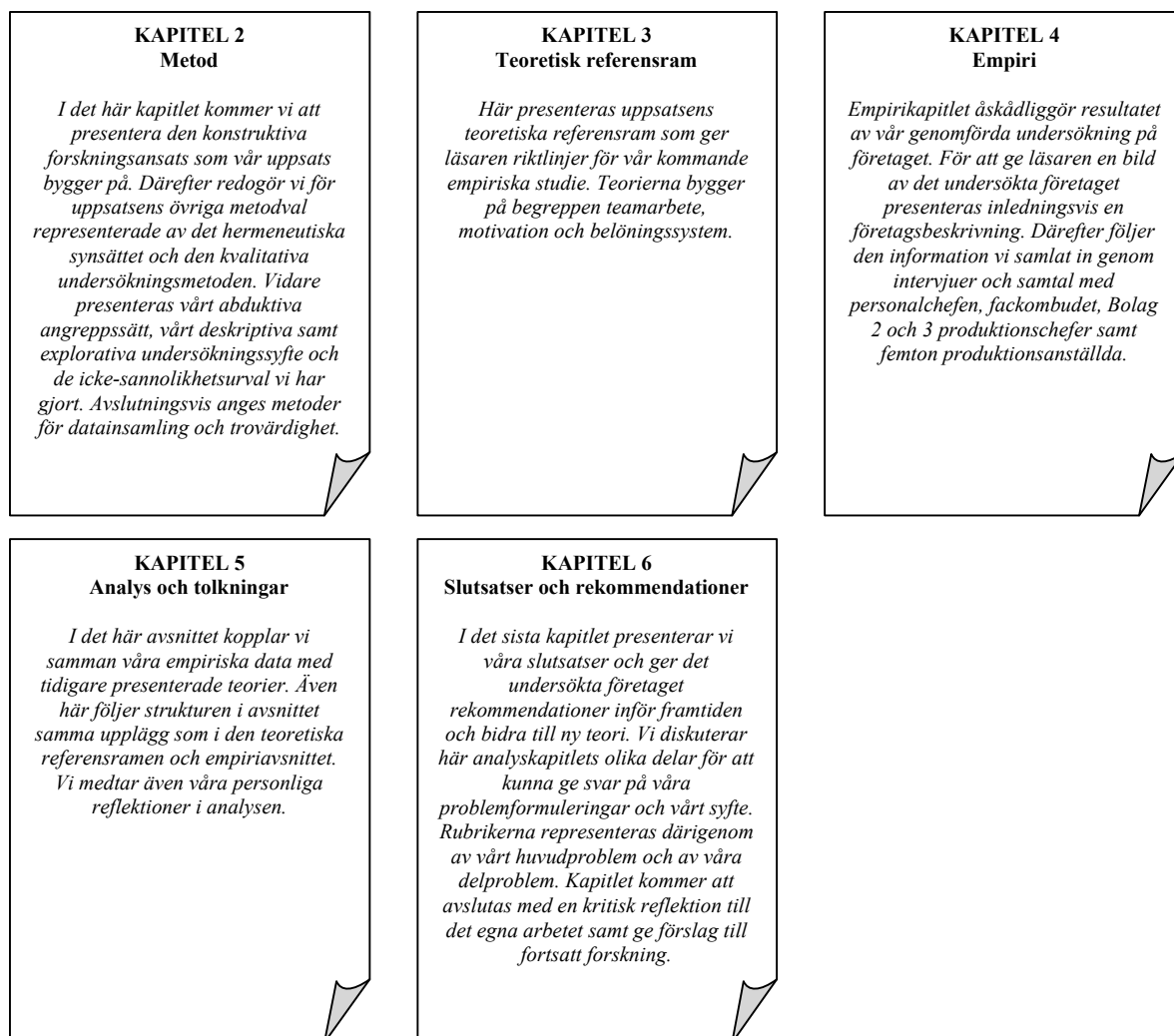


Fig 1.1 Uppsatsens fortsatta disposition

2 Metod

I det här kapitlet kommer vi att inleda med vårt tillvägagångssätt samt att presentera den konstruktiva forskningsansats som vår uppsats bygger på. Därefter redogör vi för uppsatsens hermeneutiska synsätt och kvalitativa undersökningsmetod. Vidare presenteras vårt abduktiva angreppssätt, deskriptiva samt explorativa undersökningssyfte och de icke-sannolikhetsurval vi har gjort. Avslutningsvis anges vilka metoder vi använt oss av för datainsamling samt vår syn på uppsatsens trovärdighet.

2.1 Tillvägagångssätt med en konstruktiv forskningsansats

Intresset för belöningsystem väcktes under författarnas kurs i ekonomistyrning. Vi fann att belöningsystem tycktes vara en framgångsrik metod att motivera anställda samtidigt som företaget uppnår formulerade mål. Litteratur och tidigare studier inom ämnet såg vi också var relativt omfattande. Vi upptäckte däremot genom sökning på Internet och i bibliotekets databaser att studier som behandlar belöningsystem för team var mer begränsade. Efter en tids letande och läsande fick vi en inblick över problemområdet och vi kunde börja skissa på modeller och samband. Sekundärdatan granskades därefter utifrån vilket sammanhang den varit hämtad ifrån, när och varifrån den kom samt om den var relevant för undersökningen. Vi hade i ett inledande skede kontakt med ett stort industriföretag i västra Sverige, som belönar produktionsanställda på basis av teamens prestationer. Vårt syfte var här att undersöka effekter av belöning i team, dock på grund av företagets stundande organisatoriska förändringar så valde företaget att inte medverka i vår studie.

I och med företagets avhopp var vi tvingade att söka nytt företag att göra en likvärdig undersökning på. Vi ringde därför upp ett tiotal olika typer av företag inom olika branscher i ett försök att få kontakt med ett annat företag som nyttjar ett teambaserat belöningsystem. Vi fann därefter att teambaserat belöningsystem inte var särskilt vanligt förekommande. Vi tänkte därför om, utvecklade vår ursprungliga idé och började diskutera möjligheten att utforma ett förslag till ett teambaserat belöningsystem anpassat till ett speciellt företag. Vi etablerade kontakt med ett företag som redan var känt för en av författarna, där teamarbete redan är utpräglat. De visade ett positivt intresse till att medverka i vår studie, men kommer ej i denna uppsats att figurera med företagets namn. Vi bearbetade vår problemformulering och vårt syfte till att anpassas till vårt nya företag genom att istället undersöka företagets förutsättningar för att etablera ett teambaserat belöningsystem. Problemformuleringen samt syftet omarbetades till att ge en mer verklighetsanknuten och problemlösande prägel. Dessa nya förutsättningar medförde att vi, genom vår handledare, började intressera oss för att bygga vår uppsats på det som Lukka (2001) kallar den konstruktiva forskningsansatsen. Denna ansats är enligt Lukka innovativa konstruktioner som i ett första steg i en forskningsprocess är skapade för att lösa problem i den verkliga världen. Det problem som vi författare avsåg att undersöka var av företaget inte uttalat, men efterhand som vi studerade det empiriska materialet fann vi reella problem vad gäller företagets nuvarande belöningsystem. Därigenom fann vi att problemen blev ännu mer relevanta att lösa i denna uppsats samtidigt som vi försöker ge ett nytt teoretiskt bidrag.

När problemen var identifierade utformade vi intervjuguider, bilaga 1 för ledning/facket samt bilaga 2 för företagets anställda. Vi etablerade kontakt med totalt arton intervjuobjekt, där urvalet av dessa kommer att presenteras i avsnitt 2.5 urval. Samarbete och kontakt med

företaget är också Lukkas (2001) andra steg i den konstruktiva processen. Inledningsvis genomförde vi tre intervjuer med representanter från företaget i företagets lokaler. Dessa var företagets personalchef, ett fackombud samt en produktionschef. Ur kommunikationen med företaget växte vår problemställning, för att ytterligare kunna berika företaget med nya kunskaper. Därefter följde intervjuer med femton tillfrågade anställda ur olika delar av produktionen. Dessa intervjuobjekt kommer fortsättningsvis i uppsatsen att benämnas som Man 1-10 samt Kvinna 1-5. Med dessa arton intervjuer anser vi att vi har åstadkommit en relativt bred empirisk plattform, tillsammans med våra egna observationer efter besök på företaget samt genom företagets årsredovisning. Ett brett empiriskt material är även enligt Lukka karaktäristiskt för den konstruktiva ansatsen och något som tillsammans med underbyggande teoretiskt grund ska uppnås i det tredje steget i den konstruktiva ansatsprocessen. Kunskap vad gäller teori har vi uppnått med hjälp av litteratur och artiklar. Det är enligt Lukka viktigt att ha en insikt i vad den nuvarande teorin uttrycker, vilket vi haft i åtanke genom hela uppsatsprocessen.

Efter en intensiv intervjuvecka sammanställde vi det empiriska materialet och analyserade det i förhållande till teorin. Emellertid har vi inte analyserat alla delar av teorin och empirin, då dessa haft för avsikt att främst fungera som en grund för slutsatsens rekommendationer till företaget samt att berika läsaren med ytterligare kunskap. Dessa är främst Balkin och Dolans (1997) fallgropar med teambaserad belöning samt Arvidsson i Samuelsson (2004) teorier rörande belöningsformer. Vad gäller det empiriska materialet analyseras inte de anställdas syn på hot och möjligheter med teambaserad belöning samt vilken belöningsform som de anställda uppger vara mest intresseväckande. Våra slutsatser präglas av våra rekommendationer till företaget, vår lösning på det ursprungliga problemet samt vårt bidrag till teorin. Dessa aspekter är också det som Lukka (2001) karaktäriserar den konstruktiva processens fjärde steg. Femte till sjunde steget i den konstruktiva ansatsen rör enligt Lukka implementering och utvärdering av lösningen, vilket vi emellertid inte har möjlighet att genomföra i denna studie. Vi anser dock att detta steg inte är relevant i vår studie eftersom vi främst undersöker företagets förutsättningar för en problemlösning.

2.2 Vetenskapligt synsätt och undersökningsmetod

Det vetenskapliga synsättet har två huvudinriktningar: positivism och hermeneutik. Thurén (1994) menar att positivismen har en mer objektiv syn på forskningen, där lite utrymme ges till egen subjektiv tolkning. Eftersom vår uppsats bygger på våra tidigare kunskaper kommer vår tolkning emellertid att påverkas av vår förförståelse och därmed vara just subjektiv. Förförståelsen är enligt Patel och Davidson (2003) ett centralt begrepp inom hermeneutiken, vilken utvecklas kontinuerligt i takt med att människan får mer erfarenhet. Detta är något som vi har fått erfara under uppsatsprocessen där vår förförståelse ständigt utökats i takt med att vi har uppnått en bredare kunskap. Denna process har präglats av vår egen tolkning, vilket vi anser har gett oss en mer nyanserad helhetssyn på vårt problemområde. Vi har därigenom anammat ett hermeneutiskt synsätt, vilket även Lukka (2001) menar att den konstruktiva ansatsen bygger på.

I vår studie anser vi att det är viktigt att ta hänsyn till kontexten runt våra intervjuobjekt för att generera ett så rättvisande resultat som möjligt för företaget. Detta är ännu en aspekt som talar för vårt val av det hermeneutiska tankesättet. Inom positivismen finns det ingen möjlighet för forskaren att ta hänsyn till känslor eller spekulationer. Då vi är intresserade av deltagarnas

subjektiva tankar och idéer känns inte en positivistisk inriktning som den rätta för vår studie. Istället måste vi anta en hermeneutisk synvinkel på vårt problem.

Det hermeneutiska synsättet avspeglar även vår undersökningsmetod. Forskaren har enligt Patel och Davidson (2003) två undersökningsmetoder att välja bland; kvalitativ och kvantitativ. Den kvalitativa metoden, som denna uppsats bygger på, har som mål att uppnå mer förståelse för det område forskaren ämnar undersöka. Hermeneutikens synsätt lyser här igenom där forskarens förförståelse betonas för att höja kunskapen. Vi anser att en kvalitativ metod medför ett större djup i undersökningen, där vi som forskare har större möjlighet att se samband och mönster samt där våra respondenter inte är bundna till svarsalternativ utan ärligt och öppet kan svara på våra frågor. Vi anser att vi på detta sätt kommer att få fram en djupare, mer detaljerad och sann bild av våra deltagares uppfattningar. Därmed har vi möjlighet att redovisa ett bättre resultat till företaget och bidra till god teori, enligt den konstruktiva ansatsen. Vi kan emellertid se att uppsatsen har en viss, om än svag kvantitativ prägel, då vi i empiriavsnittet stundtals anger en viss andel av intervjuobjekten som responderat på samma sätt.

2.3 Angreppssätt

Det finns tre angreppssätt som forskaren kan arbeta med för att relatera teori och empiri. Dessa kallar Andersen (1998) deduktion, induktion och abduktion. Deduktion är bevisföringens väg, vilket innebär att forskaren utgår först ifrån teorier som därefter relateras till empirin. Induktion är det motsatta, där forskaren istället studerar empirin och därefter sluter sig till generell kunskap i teorin. Vid ett induktivt förhållningssätt antas, enligt Patel och Davidson (2003) teorierna i grunden bestå av forskarens egna förförståelse, vilken forskaren senare bygger på med redan befintliga teorier. Samma författare talar även om ett tredje angreppssätt, abduktion. Det sättet är en kombination av deduktion och induktion där det råder ett ständigt växelspel mellan teori och empiri. Detta sistnämnda angreppssätt är det som karaktäriserar vårt uppsatsarbete. Som vi tidigare nämnt i avsnitt 2.1 tillvägagångssätt, studerade vi författare i utgångsläget rådande teorier inom problemområdet, vilket gör angreppssättet deduktivt. Därefter etablerade vi kontakt med det studerade företaget och undersökte hur de förhöll sig till rådande teorier. Angreppssättet övergick därigenom till att ha en mer induktiv karaktär genom att det empiriska materialet påverkade den teoretiska referensramen. Den teoretiska referensramen samt problemformuleringen utvecklades ytterligare för att kunna appliceras på företaget, vilket gav uppsatsen en deduktiv prägel. Utifrån det empiriska materialet testade vi rådande teorierna med förhoppning om att utveckla och skapa nya teorier enligt den konstruktiva ansatsen. Genom att vi växlade angreppssätt under hela uppsatsprocessen är uppsatsen abduktiv till angreppssättet.

2.4 Undersökningssyfte

Undersökningar kan enligt Patel och Davidson (2003) klassificeras efter den kunskap som ska uppnås, vilken påverkar undersökningens syfte. Syftet kan vara deskriptivt, explorativt eller hypotesprövande. Lekvall och Wahlbin (2001) menar att det inte är ovanligt att forskaren kombinerar en eller flera av dessa ansatser i en och samma undersökning. Hur och varför beror främst på vad forskaren redan vet och vad undersökaren har för avsikt. Deskriptivt har, som namnet antyder, ett beskrivande syfte som enligt Patel och Davidson vanligen används när en viss mängd kunskap inom området redan finns. Då kunskapen istället är mer begränsad har undersökningen en mer utforskande eller explorativ karaktär. Dess syfte är därmed att

höja kunskapen inom problemområdet. Patel och Davidson nämner även ett tredje sätt, hypotesprövande undersökningssyfte. Det bygger på antaganden om verkligheten, där forskaren ska klargöra orsaker till det ursprungliga antagandet. Vi anser att vår undersökning har ett explorativt syfte då tidigare kunskaper inom vårt problemområde vad gäller teambaserad belöning är relativt begränsat. Vidare är undersökningen explorativ genom vi författare definierar och identifierar problem samt identifierar handlingsalternativ för att lösa problem och slutligen bidra till att vi författare, uppsatsens läsare samt företaget uppnår högre kunskap. Detta är något som överensstämmer på Lukka's (2001) beskrivning av den konstruktiva ansatsen. Vi kan även se att vår studie i empiriavsnittet har en deskriptiv art. Där vi kartlägger och beskriver vårt fallföretag och utfallet av de intervjuer vi genomfört. Då vi inte bygger vår uppsats på uppställda hypoteser är därmed inte det undersökningssyftet aktuellt.

2.5 Urval

Det finns enligt Lekvall och Wahlbin (2001) två typer av urval, nämligen sannolikhetsurval och icke-sannolikhetsurval. Sannolikhetsurval används när forskaren vill kunna generalisera resultatet av en undersökning till en målpopulation. Kvantitativa fel kan då beräknas på grund av de urval som görs. Denna urvalsmetod ger undersökningen kvalitet och säkerhet i resultatet, men är dock både tids- och kostnadsmissigt krävande. Den här urvalsmetoden har en mer kvantitativ karaktär, varför vi valt att bortse från den. Studien bygger istället på ett icke-sannolikhetsurval, vilket enligt Lekvall och Wahlbin innebär att forskaren utifrån sin egen intuition och kvalitativa bedömning väljer ut informationsenheter. Vi anser att detta urvalet skapar de bästa förutsättningarna för att dels hjälpa företaget samt dels bidra till ny teori.

Ett icke-sannolikhetsurval kan enligt Lekvall och Wahlbin (2001) delas in i fyra olika underkategorier; bekvämlighetsurval, bedömningsurval, kvoturval och snöbollsurval. I vår studie har alla dessa fyra urvalen använts för att välja ut intervjuobjekt. Intervjuobjekten på företaget redovisas nedan i en illustration enligt figur 2.1. För att snabbare och enklare nå ut till olika intervjuobjekt har vi gjort ett bekvämlighetsurval. Detta genom att intervjua tolv av de anställda som sedan tidigare fanns i en av författarnas kontaktnät. Detta urval karaktäriserades även av kvoturval genom att vi utifrån ett större kontaktnät valde ut representanter från både könen som ungefär representerar företagets totala könsfördelning. Vi hade även i åtanke att representativt nyttja intervjuobjekt från företagets olika bolag samt företagets cirka 15-20 olika team. Vi har även delvis grundat urvalet av intervjuobjekt på anställningstid och ålder, främst för att uppnå en viss spridning av karaktärer. Vi avser däremot inte att analysera eventuella skillnader. I ett bedömningsurval väljer forskaren själv ut undersökningens enheter efter vissa kriterier som anses vara intressanta för undersökningen. Efter samtal med olika representanter från företaget hänvisades vi till företagets personalchef, då han ansågs inneha mest kunskap vad gäller företagets belöningssystem samt företagets teamanställda. Vi ansåg även att fackets syn på belöningssystem även var av intresse för vår studie. Intervjun med produktionschefen för Bolag 3 samt det personliga samtalet med en produktionschef för Bolag 1 realiserades främst för att de visade ett stort intresse att delta och bidra med sina åsikter till vår studie. Intervjuerna med personalchef, fackombudet och två produktionschefer präglades därmed av ett bedömningsurval.

Vid snöbollsurval väljs först en grupp av respondenter ut slumpmässigt, vilka därefter rekommenderar en andra grupp av respondenter. Det här urvalet genomfördes vid intervjuer

på Bolag 1 och Press 3, där produktionschefen valde ut ett intervjuobjekt som i sin tur valde ut nästa intervjuobjekt och så vidare. Vår fördelning av intervjuobjekt från respektive Bolag och Press belyses enligt nedanstående tabell.



Fig. 2.1 Uppsatsens intervjufördelning

2.6 Datainsamlingsmetoder

Lekvall och Wahlbin (2001) anger två olika tillvägagångssätt; primär- och sekundärdata för insamling av data. Information som forskaren själv samlat in benämns primärdata, medan information som samlats in av andra personer klassas som sekundärdata. Uppsatsen empiriska avsnitt bygger dels på primärdata från intervjuer med personalchef, två produktionschefer och facket. Vederbörande erhöll vår problemformulering samt uppsatsens intervjuguide via e-post i god tid innan intervjun realiserades. På så sätt fick respondenten tid att sätta sig in i ämnet samt förbereda sig. Därefter genomförde vi femton intervjuer med de anställda. Tio av dessa intervjuer arrangerades på deras fritid i deras hemmiljö, medan övriga fem gjordes under deras arbetstid i samlingslokaler. Vid alla intervjutillfällena hade vi tillgång till inspelning via Minidisc så att ingen relevant information gick förlorad. Intervjuerna med de anställda tog i genomsnitt trettio minuter, medan intervju med ledningen pågick i drygt en timme. Varje del av intervjun som bidrog till för oss relevant information skrevs därefter ut i sin helhet för att underlätta för empiri- och analysarbetet.

Syftet med våra intervjuer var att få mer information kring företaget och vårt problemområde, få de intervjuade att presentera åsikter och synpunkter kring teamarbete, motivation och belöningssystem. Vi anser att det bästa sättet att undersöka vårt problem är med intervjuer. Genom denna metod uppnås en klarare och djupare bild av fenomenet. Därigenom väljer vi bort metoder som enkäter. Vid en enkät ges det begränsad möjlighet att bygga vidare på intressanta tankar som uppstår. Vi valde det som Patel och Davidson (2003) benämner, delvis standardiserade intervjuer. Denna intervjuteknik innebär att forskaren använder sig av en redan utarbetad frågeguide där stickord anger vilka ämnen som ska belysas. Vi anser att det ger ett bättre flyt i intervjun, där frågorna behandlas mer naturligt efterhand som de aktualiseras. Vidare valde vi enligt samma författare delvis strukturerade intervjuer, för att ge den intervjuade så stora utrymmen som möjligt att svara inom.

För att belysa vad vi har för avsikt med varje fråga bifogas här en frågeguide för intervjuerna med ledning/facket och anställda. Vi har delat upp frågorna inom respektive område som anges i teori-, empiri och analysavsnittet enligt följande:

- Allmänt om företaget/intervjuobjektet

Här får intervjuobjektet möjlighet att kort beskriva företaget samt dennes egen position i företaget med egna ord. Vi menar att det är bra att öppna intervjun med en lätt fråga som uppvärmning inför det som komma skall. Vi anser även att intervjuobjektet blir mer motiverad av att prata om det som står dem varmt om hjärtat.

- Teamarbete

Med de här frågorna diskuteras företagets respektive de anställdas förhållande till företagets mål. Här vill vi se om de anställda verkligen vet om företagets mål och hur de förhåller sig till dem. Med deras personliga mål vill se deras ambition och framtidsplaner. Resterande frågorna rör hur individen upplever det att arbeta i grupp. Vi talar då om samarbete, kommunikation, konflikter och konkurrens. Slutligen tar vi upp individens syn på förändring och utveckling av företaget. Likvärdiga frågor ställdes till ledningen och facket för att belysa vilka signaler som de upplever att de anställda ger dem. Vi diskuterade slutligen sammansättningen av teamen med ledningen samt hur de anställdas/teamens arbetsinsats följs upp.

- Motivation

Frågorna som rör motivation behandlar de anställdas motivation i dagsläget vad gäller företagets målbild, arbetsplatsen/arbetssituationen, arbetsuppgifter, hur de upplever att företaget satsar på dem samt sociala motivationsfaktorer. Gentemot ledningen ställde vi frågor beträffande vad företaget konkret gör för att motivera sina anställda.

- Belöningssystem

Vi inledde den här delen av intervjuerna med att fråga hur de anställda förhåller sig till sin lön. Detta för att se hur stort behovet är för en bonus samt för att se vilken åsikt de anställda har till företagets Kompetensmatris. Därefter diskuterade vi dagens belöningssystem både med de anställda samt ledningen/facket. De avslutande frågorna till de anställda respektive ledning/facket berör sådana aspekter som ligger till grund för våra rekommendationer.

Sekundärdata kan enligt Andersen (1998) inhämtas från interna respektive externa källor. Interna källor finns inom en organisation, vilken i den här studien representeras av företagets utvecklade Kompetensmatris (bilaga 3 och 4). Externa källor är däremot, enligt samma författare, information såsom böcker, artiklar och offentliga utredningar. Uppsatsen bygger främst på litteratur, men för att göra uppsatsen mer aktuell och forskningsinriktad har vi även använt oss av artiklar och offentliga utredningar. Sekundärdata som klassificeras som intern källa är representerade i empirin, medan externa källor återfinns i den teoretiska referensramen. Uppsatsens alla sekundärdata är presenterade i referenslistan.

2.7 *Trovärdighet*

För att undersöka en studies trovärdighet används ofta begreppen reliabilitet och validitet. Bryman (2002) anser att dessa begrepp ej är så relevanta inom kvalitativ forskning, då de rymmer många aspekter som rör mätning. Istället talar han om fyra delkriterier i kvalitativ

forskning som har en motsvarighet till de ursprungliga begreppen, nämligen tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjligheten att styrka och konfirmera. Att skapa tillförlitlighet i en undersökning innebär att forskaren försöker säkerställa att forskningen utförts i enlighet med de regler som finns. Vi har i planeringen inför uppsatsens intervjuer läst böcker som rör intervjuteknik för att vara väl förberedda inför intervjuerna och undvika enkla misstag. Därav finner vi att vi haft god grund att stå på inför intervjuerna och till viss del utfört forskningen i enlighet med existerande regler. Vi är medvetna om att de intervjuer vi gjort innehöll frågor som av respondenten kan uppfattas som känsliga. Det kan innebära att den intervjuade inte svarat sanningsenligt eller förskönat sina svar något. Vi anser dock att det faktum att vi upplyst respondenterna om att deras svar behandlas med försiktighet och att deras namn aldrig nämns i uppsatsen, möjligen minskat den risken. Vi anser även, att i och med, att några av intervjuerna tog vid i en lugn och avslappnad hemmamiljö samt att en av författarna personligen kände några av de tillfrågade, möjligen bidrog till mer sanningsenliga och tillförlitliga svar. Emellertid finns det en möjlighet att det även var till vår nackdel på grund av respondentens rädsla att redovisa känsliga åsikter till personer densamma känner, vilket därmed möjligen minskar uppsatsen tillförlitlighet. Vi anser att i och med att vi båda var närvarande vid intervjutillfällena, att vi spelade in alla intervjuer samt att vi i stort sett skrev ut det mest relevanta ur intervjumaterialet i sin helhet understryker tillförlitligheten i vår undersökning. Slutligen ser vi även att tillförlitlighet uppnås genom att vi e-postade vårt bearbetade material till företagets ledning för att klargöra att inga missförstånd uppstått.

Med överförbarhet menar Bryman (2002) hur väl resultatet kan appliceras till en annan miljö. I och med att vår studie bygger på ett specifikt företag kan inte resultatet helt och hållet överföras till en annan miljö. Möjligen kan andra företag dra nytta av vår nya teori. Men målet om verklig överförbarhet har vi svårt att se i vår konstruktiva studie. Som en motsvarighet till reliabilitet använder Bryman pålitlighet. Det innebär att forskaren skapar en fullständig och tillgänglig redogörelse av alla faser i forskningsprocessen. Det menar vi styrks genom vårt metodavsnitt som belyser tillvägagångssättet i uppsatsarbetet.

Slutligen behandlar Bryman uppsatsen möjlighet att styrka och konfirmera, vilken innebär att forskaren agerat i god tro. Forskaren ska därmed inte medvetet låta personliga värderingar påverka utförandet. Vi erfar emellertid att när en forskare studerar något spelar alltid värderingar in och ibland tvingas forskaren göra val, vilka då grundas på dennes subjektiva förutsättningar. Vi anser därmed att fullständig objektivitet i det närmaste är omöjlig att uppnå. Vi har dock vid både utformning av intervjuguider, teoristudier och analys av resultatet ansträngt oss för att vara så objektiva som möjligt, även om vi var bekanta med ett antal intervjuobjekt och försökt bortse från våra tidigare erfarenheter och eventuella fördomar.

2.7.1 Källkritik

Wiedersheim-Paul och Erikson (1991) anser att tre kriterier kan användas som utgångspunkt vid den kritiska granskningen av källor. Dessa är samtidskravet, tendenskritik samt beroendekritik.

Samtidskravet innebär en tidsmässig närhet mellan det som är skrivet i studien och källan. I teoriavsnittet kan vissa studier användas som i sammanhanget är något föråldrade. Vi har kontinuerligt försökt finna, vid litteratur- samt artikelsökning, den studie som varit mest aktuell inom varje problemområde. Risken finns att vi gått miste om vissa forskningsartiklar, då vi medvetet försummade dem på grund av lång leveranstid. Vi anser dock att vi med hjälp av bibliotekets databaser och Internet försökt finna fram så heltäckande och relevant

information som möjligt för att belysa vårt problemområde. Uppsatsen behandlar emellertid teorier som kan te sig föråldrade som exempelvis Maslows och Herzbergers motivationsteorier, men då de är allmänt vedertagna och fortfarande aktuella anser vi att samtidskravet möjligen är uppfyllt. Empiriavsnittets uppgifter är nyligen inhämtade och därmed råder inga som helst tvivel kring samtidskravets uppfyllande.

Tendenskritiken rör om uppgiftslämnaren har intresse av att förvanska sanningen. Då de sekundärkällor vi använt är skrivna av forskare ser vi ingen anledning att tro att deras uppgifter är oriktiga. Mer relevant kan tendenskritiken vara då det gäller vår empiriska undersökning. Vi ser en möjlighet i att de uppgifter som erhållits från våra intervjuobjekt kan vara något förskönade och innehålla vissa klyschor, vilken kan bidra till en viss tendenskritik. Men då företaget har visat ett stort intresse till att bidra till ett bra resultat, är det vår förhoppning och uppfattning att våra respondenter svarat så sanningsenligt som möjligt och därigenom bidragit till ett rättvisande resultat.

Beroendekritik behandlar problematiken kring att två olika källor kan hämta sin kunskap eller sitt material från en gemensam källa. Vi har i de fall vi stött på litteratur eller artiklar med samma källa, i största möjliga mån försökt finna ursprungskällan med avsikt att istället nyttja den.

2.8 Sammanfattning av uppsatsens främsta metodval

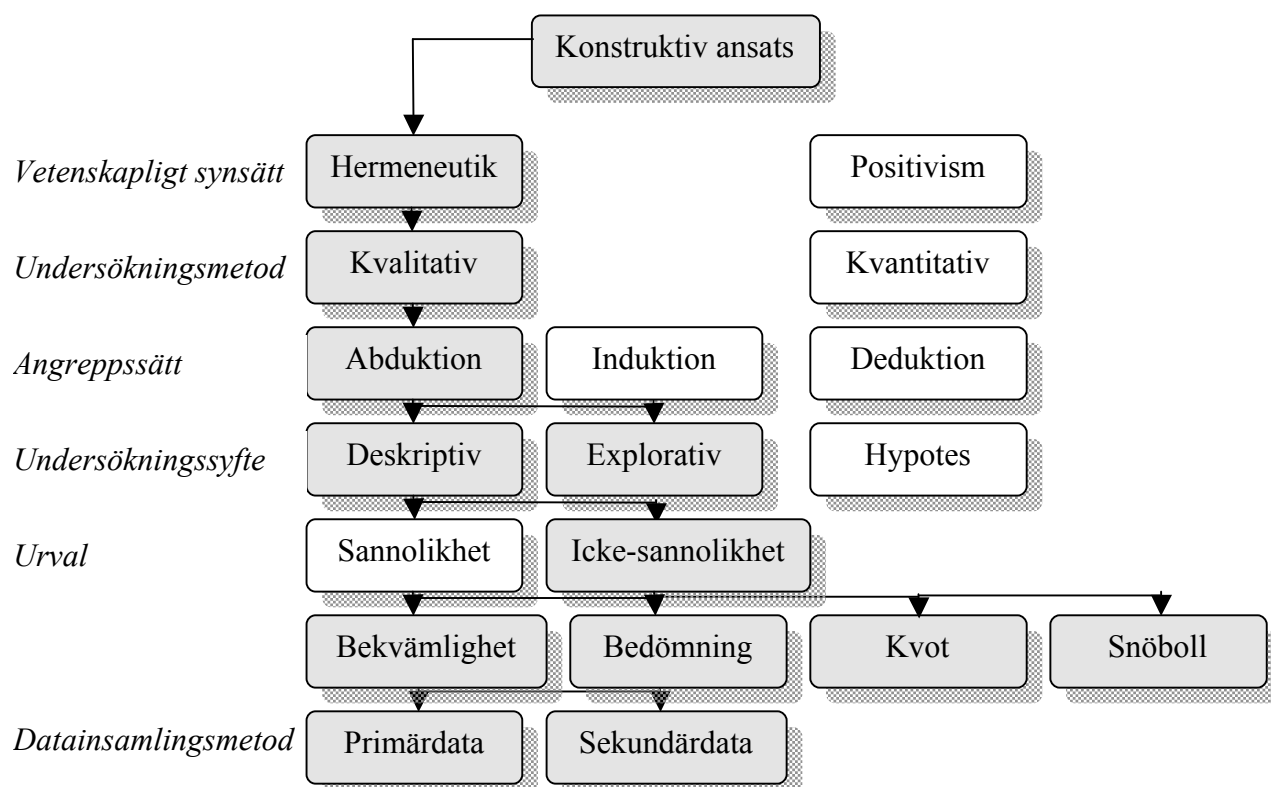


Fig 2.2 Våra metodval

3 Teoretisk referensram

Nedan presenteras vår teoretiska referensram som ger läsaren riktlinjer för vår kommande empiriska studie. Den teoretiska referensramen bygger på teorier kring teamarbete och motivation, vilka ligger till grund för ett lyckat teambaserat belöningsystem. Därigenom behandlas belöningsystem som ett tredje begrepp i denna teoretiska referensram.

3.1 Teamarbete

Att arbeta i team skiljer sig enligt Bruzelius och Skärvad (2000) från att arbeta i grupp. En grupp består enligt dem av två eller flera individer. De är av varandra ömsesidigt beroende och påverkar varandra i ett socialt samspel. Ett team är också en grupp, som emellertid har ett mål med sin verksamhet, vilket inte nödvändigtvis en grupp har. Team definieras därmed enligt samma författare som *”ett antal individer med kompletterande kompetenser, engagerade i samma uppdrag med ett gemensamt ansvar att nå målet”*. (sid. 294)

Teamarbete har enligt West (1998) blivit alltmer vanligt förekommande på företag. Detta genom att individerna åstadkommer mer än om var och en arbetar för sig. Lennéer-Axelsson och Thylefors (2000) menar att hur arbetsgruppen fungerar inte bara är avgörande för verksamhetens effektivitet utan såväl för människors arbetslivskvalitet. Forskningen har också visat att arbete i grupp i många fall kan leda till bättre prestationer och större effektivitet. Lind och Skärvad (2004) skriver att när ett team fungerar som bäst skapar teamet ett mervärde. Teamtillhörigheten gör att den individuella insatsen för en högre utväxling och en synergi effekt uppstår. Team kan enligt dem sammanfattas enligt följande – *”Together Everyone Accomplishes More”*. (sid. 14) West (1998) menar emellertid att teamarbete blir rätt meningslöst om gruppen i sig inte fungerar väl.

Teamarbete förknippar West och Hirst i West, Tjovold och Smith (2003) med begreppet samarbete. Samarbete innefattar varje individs förmåga att hjälpa och stödja varandra för att uppnå mål och stärka personliga relationer. Ett gott samarbete medför en ökning av varje individs åtagande, en god kommunikation, mer öppna diskussioner eller snabb identifiering av problem och hur de kan lösas. Men ett gott samarbete är inte något som alltid präglar teamarbete. I grupper blir konflikter enligt Lennéer-Axelsson och Thylefors (2000) särskilt tydliga när individerna blir synliga och olikheter erkänns. Detta benämner författarna som intressekonflikter, vilka kan uppstå när gruppens medlemmar har olika intressen och mål. De talar vidare om maktkonflikter, där varje individs strävan efter makt orsakar konflikter i gruppen. En annan konfliktskapande faktor är missuppfattningskonflikter. Dessa orsakas av att gruppen av olika skäl inte vet tillräckligt om varandras uppgifter och övriga arbetsvillkor. En arbetsgrupp med bristfälliga informations- och kommunikationskanaler drabbas också av spänningar eller konflikter som bottnar i missförstånd. I grupper som upplever nederlag är det också vanligt att konflikter uppstår. Författarna nämner slutligen rivalitet och avund i gruppen som en konfliktskapande faktor.

Angelöw och Jonsson (2000) talar även om risken för att grupptänkande kan inträffa i team som är lite väl sammansvetsade. Lind och Skärvad (2004) anser att teammedlemmarna då kan utveckla en överoptimism och uppfatta sig själva som osårbara, där de helt enkelt inte kan begå några fel. Därmed uppstår ett ogynnsamt gruppsyck som gör att få eller inga av medlemmarna vågar ifrågasätta teamet eller uttrycka avvikande åsikter. Deutsch i West,

Tjosvold och Smith (2003) menar även att konkurrens mellan individer lätt kan uppstå som hämmar teamet i stort. Detta genom att ett sådant beteende bidrar till fiendskap, bristfällig kommunikation och mindre möjligheter att uppnå mål. Hur dessa konflikter hanteras kan enligt ovan nämnda författare antingen leda till en intensifiering eller störning av teamets samarbete och produktivitet.

En grupp där inga konflikter råder är enligt Lennéer-Axelsson och Thylefors (2000) inget tecken på styrka eller mognad, utan snarare på rädsla och likgiltighet. Lind och Skärvad (2004) menar att en grupp kan ha mycket eller lite konflikter. För mycket konflikter leder exempelvis till försämrade relationer, oförmåga att kommunicera och bristande samarbete. För lite konflikter är emellertid inte heller bra eftersom det då kan leda till gruppens likgiltighet och förslappning. Författarna menar därför att konflikterna bör ligga på en "lagom" nivå. Bruzelius och Skärvad (2000) anser att konflikter kan, om de bearbetas ha en sammanbindande funktion för gruppen, vilken bidrar till att den därefter växer. När en konflikt väl lyfts fram i ljuset kan den bidra till en förändring. Det är av stor vikt för en grupps effektivitet att konflikter löses på ett konstruktivt sätt. För att möjliggöra det krävs att varje individ förstår konfliktens orsak och att de går till botten med problemet för att verkligen undanröja densamma.

3.1.1 Vad kännetecknar effektiva team?

Eftersom tendensen att arbeta i team snabbt växer i Sverige är det av stort intresse att uppnå kunskap i hur teamen blir så effektiva som möjligt. Forskning har drivits i denna fråga där UCLA, USA i Lind och Skärvad (2004) kom fram till tre grundförutsättningar som måste vara uppfyllda för att team ska bli effektiva:

- Team måste veta vad som förväntas av dem och ges klara uppgifter att lösa.
- Team måste arbeta med meningsfulla arbetsuppgifter för att bli motiverade och i kraft av motivationen bli mer effektiva.
- Teamets medlemmar måste fungera som ett team.

En annan amerikansk studie gjord av en beteendevetenskaplig forskargrupp studerade team med utgångspunkt från frågan: "Vad utmärker ett högpresterande team?" Bucholz och Roth (1987), som forskarna hette, bad respondenter som haft erfarenhet från att arbeta i team redogöra för sina upplevelser. Utifrån dem presenterade forskarna följande riktlinjer för hur effektiva team bör se ut. Teamet ska ha:

Tabell 1 Kännetecknen för högpresterande team

<i>Tydlig, klar och gemensam målbild</i>	Alla teammedlemmar ska ha samma tolkning av teamets uppgift, syfte och mål.
<i>Gemensamt ansvarstagande</i>	Alla teammedlemmar ska känna ett gemensamt ansvar att uppnå teamets mål. Arbetet ska vara engagerande och ömsesidigt stödjande.
<i>Öppen och intensiv kommunikation</i>	Kommunikationen i teamen ska vara öppen, ärlig, förtroendefull och intensiv. Förmågan att lyssna, fråga och svara är av stor prioritet.
<i>Framtidsinriktning och förändringsvillighet</i>	Teammedlemmarna tänker framåt och är proaktiva.
<i>Uppgiftsfokusering</i>	Koncentrationen på varje uppgift ska vara hög där resultatutfallet av varje teams verksamheten hela tiden ska följas upp.
<i>Goda individuella prestationer</i>	Teamet lyfter varje individs prestation genom att ta hjälp av varandra.

De socialpsykologiska egenskaperna går inte att förbises i teamarbete. I en undersökning gjord av Hammer (1996) kännetecknas högpresterande team av:

Tabell 2 Socialpsykologiska egenskaper för högpresterande team

<i>Öppenhet</i>	Varje medarbetare vågar säga sanningen och densamma tolererar och accepterar oangenäma synpunkter. Problemen spåras snabbt till sina grundläggande orsaker och varje medarbetare är inte rädd för att säga vad den tycker och tänker.
<i>Identifikation</i>	Medarbetarna har tilltro till företaget och känner samhörighet. Företagets uppgift, mål och visioner är kända bland medarbetarna.
<i>Ödmjukhet</i>	Det råder en ömsesidig respekt mellan individer i team samt mellan ledning och medarbetare.
<i>Lärande</i>	Medarbetare har en ständig vilja att bli bättre och företaget tillgodoser det genom att satsa på utveckling och utbildning.

Lind och Skärvad (2004) talar slutligen om multifunktionella team som ett sätt att höja effektiviteten ytterligare. Ett sådant team innehåller medarbetare som kan utföra olika arbetsuppgifter. Detta gör medarbetarna mer flexibla och har möjlighet att rotera mellan olika arbetsuppgifter. Denna utveckling innebär att både teamet som helhet och den enskilde individen får ett bredare ansvar för allt fler arbetsuppgifter. För att uppnå så hög effektivitet som möjligt är det emellertid viktig med kontinuerlig träning och lärande i arbetet.

3.1.2 Sammansättning av team

Lind och Skärvad (2004) betonar att den ideala gruppens storlek bör vara mellan fem och nio personer. De talar vidare om det vitala vid sammansättning av team att sammanföra individer med kompletterande kompetenser. Individer i team ska komplettera varandra i exempelvis specifika sakfrågor, problemlösnings- och beslutsförmåga eller interpersonella färdigheter såsom kommunikationsförmåga, konfliktlösningsförmåga eller förmåga att stimulera andra. En studie gjord av Hamilton, Nickerson och Owan (2003) visade att heterogena team med kompletterande egenskaper var också den sammansättning som var mest produktiva. Detta genom att arbetare med högre kompetensnivå lärde de individer med lägre kompetensnivå att bli mer produktiva. Det höjde gruppen i stort och förbättrade dess samarbetsförmåga samt höjde arbetsmoralen.

Lind och Skärvad (2004) talar vidare om tre olika sätt att sammansätta team; rolldifferentierade, rollintegrerade och det rollkompletterade. Rolldifferentierade team kännetecknas av att teamrollerna är specialiserade, att arbetsuppgifterna framförallt utförs sekventiell och att samordning sker genom direkt styrning eller standardisering. Medarbetarna gör därmed endast sitt jobb och griper inte in i andras. Det kan också ses som dess styrka genom att varje individ fokuserar på och verkligen kan sin uppgift. Man spelar mer *i* än *som* ett team. Rollintegrerade team innebär att rollerna är mer specialiserade och att varje medarbetare måste samspela med andra medlemmar i teamet. Samspelsbehovet beror på att arbetsuppgifterna i hög grad är beroende av varandra och därför måste vara samstämda. Man arbetar därför *som* ett team. Slutligen skriver författarna om det rollkontrollerade teamet. Det kännetecknas av att rollerna, liksom föregående är specialiserade, men att medarbetarna också måste vara beredda på att komplettera varandra. Teamets medlemmar arbetar därför ännu tätare samman än rollintegrerade. Högre krav ställs på ömsesidig anpassning och goda relationer mellan medarbetarna och det är en påtaglig lagprestation som råder. Man *är* ett team.

3.2 Motivation

Att skapa team som opererar effektivt är viktigt, men att bibehålla teamarbetarnas motivation är enligt Parast och Adams (2004) minst lika vitalt för att uppnå framgång. Bernstein, Penner, Clarke-Stewart, och Roy (2003) definierar motiv som det som stimulerar och driver en människa att agera på ett visst sätt. Motiven är vanligtvis behov eller önskemål av olika slag. När motivet senare aktiveras uppstår enligt samma författare motivation. Därav är motivation den verkliga drivkraft som enligt Arvidsson i Samuelson (2004) bidrar till människans initiativkraft, förmåga att arbeta i bestämd riktning, ger uthållighet och intensitet samt förbättrar arbetsprestationen. Intresset för motivationsforskningen startade enligt Arvidsson i Samuelson med Hawthorne-effekten. Den visade kortfattat att anställda särskilt uppskattar att företagsledningen intresserar sig för dem och deras arbetssituation. Intresset bidrar till den anställdes ökade ansvarstagande och trivsel, vilket i sin tur påverkar produktiviteten positivt. Bernstein, Penner, Clarke-Stewart, & Roy, (2003) påpekar däremot att sämre arbetsmotivation beror främst på individens känsla av att inte ha någon kontroll över sin egen arbetssituation. Arbetare tenderar att vara mer tillfredsställda och produktiva om de; är uppmuntrade till att delta i beslutsfattande; tilldelas problem som ska lösas, utan att bli tillsagda hur de ska lösas; blir utbildad i mer än en färdighet; tilldelas individuellt ansvar och om de slutligen blir allmänt erkända, inte enbart genom pengar, för dess goda prestation. Inom psykologin lever de klassiska motivationsteorierna fortfarande kvar, där de kanske mest kända är Maslows behovspyramid Frederick Herzbergs tvåfaktorteori samt McGregors X och Y-teori.

3.2.1 Maslow, Hertzberger och McGregor

Abraham Maslow i Bruzelius och Skärvad (2000) klassificerade de mänskliga behoven i en pyramid eller trappa. De primära behoven ligger till grund för de mer sekundära behoven. Behoven representeras enligt figur 3.1 av fysiologiska behov, säkerhetsbehov, sociala eller kontaktbehov, uppskattnings- och statusbehov samt självförverkligande. Alla människor har samtliga dessa behov, men det är bara otillfredsställda behov som utlöser aktivitet, det vill säga är motiverande. Människan rör sig upp för pyramiden när dess behov på de lägre nivåerna upplevs som tillfredsställt. Om förhållande är de motsatta, det vill säga att de lägre nivåernas behov hotas, rör sig människan neråt igen för att på nytt tillfredsställa de primära behoven. Överfört till företag är det uppskattnings- och statusbehov samt behovet av självförverkligande som enligt Arvidsson i Samuelson (2004) påverkas av ett eventuellt belöningsystem. I Sverige anses de primära behoven enligt ovan nämnda författare i stort sett vara tillgodosedda. Vilket han menar inte gör att Maslows behovstrappa inte är så applicerbar på svenska företag.

Kempton (1995) har utvecklat Maslows teori så att den är tillämpbar i arbetslivet, vilken presenteras nedan. Det fysiska behovet översätts i de organisationssammanhangen till välbefinnande, lön och fundamentala arbetsförhållanden. Nästa steg i trappan är säkerhetsbehov, vilket innebär säkerhet i arbetsmiljön och säkerhet i anställningen. Gemenskap och att ingå i en social grupp är det översatta sociala eller kontaktbehovet. Behovet av att känna sig omtyckt och behövd handlar den här nivån om. Vidare förklarar Kempton att nästa steg, som är uppskattningsbehovet, handlar om att få sitt ego bekräftat. Självrespekt, självförtroende, erkännande, självuppskattning från andra människor är här betydande. Avslutande steget på Maslows pyramid är självförverkligande vilket innebär att individen inser sin fulla potential. Detta steg är något som alla anställda enligt Kempton bör sträva efter. Om arbetet innefattar arbetsuppgifter som lever upp till individens färdigheter är det enligt samma författare möjligt att uppnå detta steg.

Frederick Hertzbergers tvåfaktorteori beträffande motivation är, enligt Bruzelius och Skärvad (2000), delvis besläktad med Maslows behovspyramid. Hertzberger menade att det är viktigt att skilja på arbetssituationen och dess innehåll. Detta beskriver han, enligt Abrahamsson och Andersen (2000), i termer av vantrivsel eller icke vantrivsel samt tillfredsställelse eller otillfredsställelse. Hertzberger i Bruzelius och Skärvad gjorde en uppdelning mellan hygienfaktorer och motivationsfaktorer, där det förstnämnda är förhållande och villkor i arbetsomgivningen som måste vara uppfyllda för att människan inte ska vantrivas. Det sistnämnda, motivationsfaktorer rör själva arbetsuppgifterna. När de är tillfredsställande trivs också människan och känner motivation för uppgifterna. Exempel på hygienfaktorer kan vara arbetsförhållanden, ekonomisk ersättning, trygghet och organisationens politik. Finns det brister eller saknad av någon av dessa får den anställde en känsla av vantrivsel. Dessa svarar på frågan om jag behandlas väl. Vidare kan motivationsfaktorerna exemplifieras med erkännande, ansvar och utvecklingsmöjligheter. Avsaknaden av dessa faktorer skapar dock inte vantrivsel utan en känsla av otillfredsställelse. Motivationsfaktorerna svarar på frågan om jag används väl. Abrahamsson och Andersen vill visa på att Hertzbergers teori ligger nära Maslows behovsteori. De första tre stegen i Maslow pyramid, det fysiska behovet, säkerhetsbehovet samt det sociala behovet, kan översättas till Hertzbergers hygienfaktorer. Resterande behov kan kopplas till Hertzbergers motivationsfaktorer, vilket visas i figur 3.1 nedan.

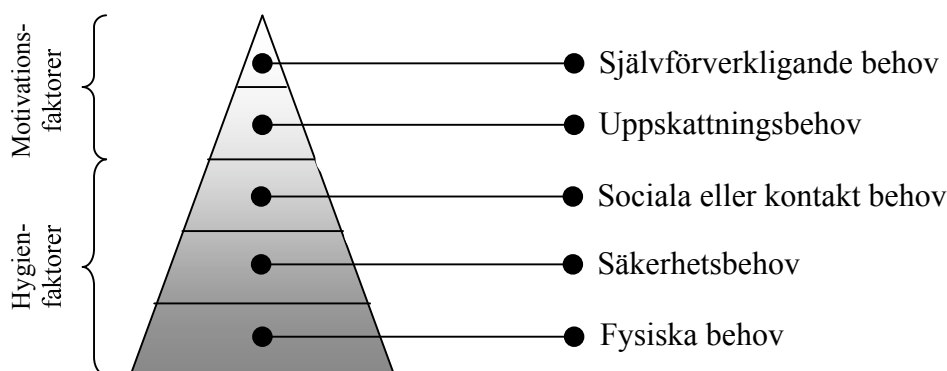


Fig. 3.1 Hertzbergers tvåfaktorteori och Maslows behovspyramid

(Källa: Bruzelius & Skärvad, 2000 s. 132)

En annan teori inspirerad av Maslows arbete är McGregors två sätt att uppfatta och hantera anställda i en organisation. McGregor i Bolman (1997) menade att chefens antagande om de anställdas inställning till en organisation ofta blev en självuppfyllande profetia och att det därför var viktigt att påverka den inställningen. Om ledningen antog att de anställda var lata, föredrog order och direkt ledning och motsatte sig all form av förändring blev utfallet i enighet med antagandet. McGregor kallade detta sätt att betrakta de anställda för Teori-X och menade att chefens praxis var antingen en hårdför eller en lättare version av detta synsätt. Utfallet av Teori-X är enligt McGregor en låg produktion.

Som en motvikt till Teori-X lanserade McGregor Teori-Y. Idén var att ledningen skulle ha som viktigaste uppgift att skapa en organisation i vilken människorna skulle kunna uppfylla sina egna behov. Med aktiva belöningar skulle de anställda rikta sina ansträngningar mot det som belönas av organisationen. Därmed menade McGregor att både organisationen och anställda skulle få det bättre. Synsättet är kopplat till utformningen av belöningsystem.

3.2.2 Motivation i team

Modellen (figur 3.2) nedan är konstruerad av Ilgen, Major, Hollenbeck och Segó i Eerez, Kleinbeck och Thierry (2001), vilken belyser varje individs motivation i team. Modellen är baserad på antagandet att anställda i team rent generellt fördelar sin tid och prestation till beteende som främjar eller hämmar teamets effektivitet. Den tid individen väljer att avsätta för teamet samt hur mycket eller lite den väljer att prestera för teamet är beroende av varje enskild individs motivation. Teamets arbetsmiljö såsom exempelvis kvaliteten på produktionsmaskiner eller tillgängligheten till nödvändiga resurser tas ej upp i modellen, men är något som troligen har en viss inverkan på teamets prestation.

De faktorer som påverkar individens motivation och beteende, vilka är speciellt påtagliga i teamarbete, är i modellen inkapslade av ovaler. Teamets totala prestation och effektivitet påverkas av dess arbetsuppgift, teamarbetarnas relation till varandra samt slutligen individernas förmåga att samarbeta i teamet. Arbetsuppgiften ska verka motiverande för individen och teamet i stort. Arbetsuppgiften ska enligt West (1998) vara meningsfulla och givande. Det medför att alla individer arbetar med djupare engagemang och större kreativitet. När det gäller relationsperspektivet tar McIntyre och Salas i Eerez, Kleinbeck och Thierry (2001) upp tre viktiga aspekter som bidrar till bättre prestation; feedback, effektiv kommunikation och stödjande beteende. Att individen kontinuerligt ger och får positiv eller negativ feedback för deras egna insats till eller från andra i teamet. Det bidrar till ökad motivation eller chans för den enskilde individen att förbättra sig. Kommunikationen mellan individer ska präglas av öppenhet och ärlighet. Deutsch i West, Tjosvold och Smith (2003) menar att en god kommunikation medför att exempelvis tankar och idéer uttalas, teamarbetare lyssnar på varandra, accepterar andras idéer och influeras av dem. Slutligen nämns vikten av stödjande beteende mellan varandra i teamet. Individer som stödjer och hjälper varandra i ett gott samarbete har enligt McIntyre och Salas i Eerez, Kleinbeck och Thierry visat sig påverka teamets totala prestation positivt.

På individnivå representeras faktorerna som påverkar dennes motivation och beteende, (oavsett om de arbetar i team eller ej) av boxar. Författarna talar då, likt ovan, om vikten av meningsfulla arbetsuppgifter som motiverar samt att den relation individen har med övriga anställda bidrar till ökad motivation. De nämnda individuella faktorerna påverkar faktorerna på teamnivå som slutligen därmed också påverkar teamets totala prestation. Det omvända, det vill säga från teamnivå till individnivå är exempelvis teamets feedback till varje individ.

Utfallet av de faktorer som presenterats på individ- samt teamnivå och därmed också teamets totala prestation är enligt modellen dels känslor av måluppfyllelse samt dels känslor av tillhörighet och acceptans. Det förstnämnda rör därmed känslan av att dels personliga samt dels teamets mål upplevs som uppfyllda. Känslor av tillhörighet och acceptans är kritiska faktorer i just team. Precis som i fallet med uppfyllda mål, kan inte personer utanför förse han eller hon känslor av tillhörighet och acceptans; andra kan bara skapa förutsättningar för att en person ska kunna känna sådana känslor. Hackman i Eerez, Kleinbeck och Thierry (2001) talar om en god gruppsynergi, vilken medför goda inre förutsättningar för ett bra team.

Varje individs motivation samt teamets motivation påverkas av inre och yttre faktorer. Inre faktorer, representeras i modellen av heldragna pilar. Den inre motivationen avspeglar människans arbete genom en önskan att uppnå personlig tillfredsställelse. Mycket av våra beteenden är motiverade genom en önskan att uppnå godkännande, beundran och goda prestationer. Det vill säga uppskattning från andra och från oss själva. Den yttre motiverande faktorn belyses i modellen genom streckade pilar och är exempelvis lön, regler och

förhållningsregler eller ansvarsgrad. En av metoderna för att ytterligare påverka enskilda individer samt teamets motivation är att skapa belöningsystem. Parast och Adams (2004) menar att ett sådant system sannolikt gör medarbetarna mer motiverade och som därmed borde uppmärksammas mer av företag.

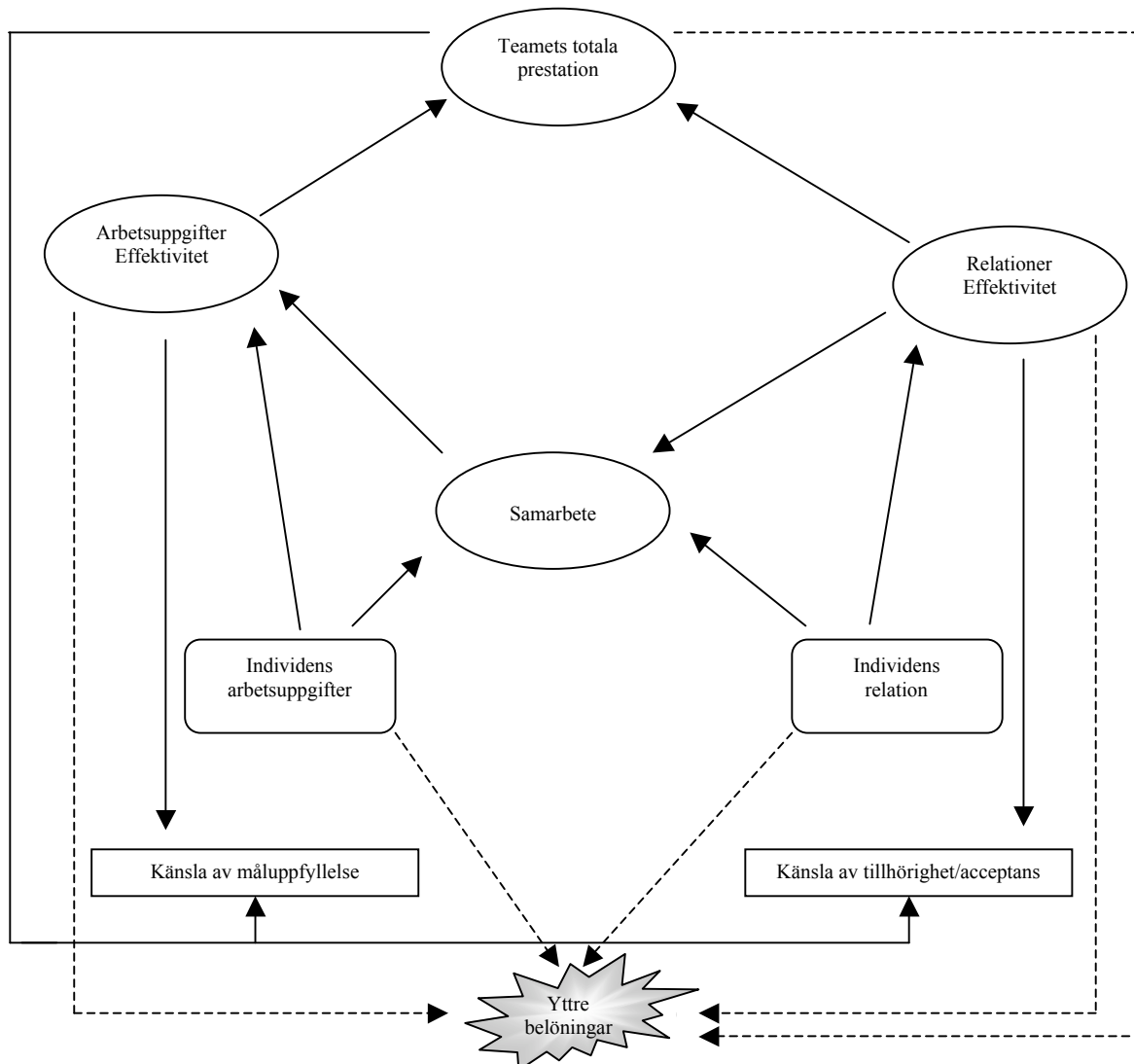


Fig 3.2 Individens motivation i team

(Källa: Eerez, Kleinbeck & Thierry 2001 s. 171)

3.3 Belöningsystem

Syftet med belöningsystem är, enligt Arvidsson i Samuelson (2004), att motivera de anställda till ett beteende som är önskvärt för företaget och genom detta säkerställa effektiviteten. Det håller Svensson (2001) med om, då han talar om att det sannolikt är svårt att utföra ett effektivt arbete om motivation saknas. Genom att effektiviteten hos de anställda ökar så kan belöningsystemet ses som en konkurrensfördel. Vidare leder belöningarna till ett större engagemang hos de anställda och förbättrar företagets totala effektivitet, menar Armstrong (1993). För att medarbetarna ska bli motiverade av belöningsystemet måste de

uppleva att det är något som är meningsfullt. Vidare önskar företaget att belöningsystemet ska bidra till att organisationen och företaget drar åt samma håll. Det bör således finnas en god överrensstämmelse mellan vad den anställda vill uppnå i sitt arbete och vad företaget har för mål med verksamheten, fortsätter Arvidsson i Samuelson.

I figuren 3.3 nedan, konstruerad av Arvidsson i Samuelson (2004) visas en sammanfattande helhetsbild av belöningsystem. Det företaget önskar att individen ska prestera för att uppnå företagets mål, symboliseras med cirkel A. Medan den individuella prestationen representeras av cirkel B samt det som företaget mäter och belönar med cirkel C. För att undgå konflikt mellan vad företaget vill att individen ska prestera och det individen verkligen presterar kan lösningen vara att införa belöningsystem. Genom detta kan företaget via belöning styra individen till önskat beteende. De prestationer som företaget mäter (cirkel C) bör således till så stor del som möjligt sammanfalla med de beteenden som företaget vill ha för att uppnå de uppsatta målen hos företaget (cirkel A). När individen ändrar sitt beteende för att kunna ta del av belöningarna kommer de individuella prestationerna att mer innefatta de nya mått som ligger till grund för belöningen, det vill säga kommer cirkel B att närma sig cirkel C. Eftersom cirkel C omfattar de beteenden som företaget behöver för att uppfylla företagets mål kommer detta leda till att företagets mål uppfylls.

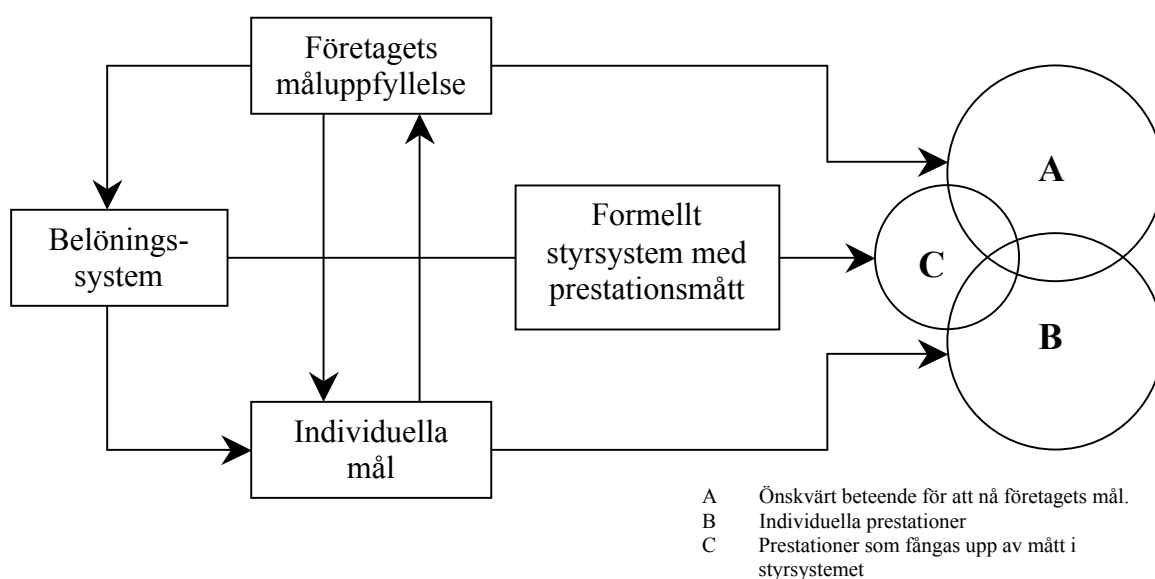


Fig. 3.3 Styrning med belöningsystem

(Källa: Arvidsson i Samuelsson 2004 sid. 170)

3.3.1 Belöningsystemets utformning

Att utforma ett belöningsystem är enligt Arvidsson i Samuelson (2004) en komplicerad och känslig fråga. Enligt Svensson (2001) bör företaget utgå ifrån *vad* det är som man vill belöna. Detta genom att precisera företagets affärsidé och mål samt bestämma vilka resultat som ska uppnås. Företaget bör sedan se på vilket eller vilka beteenden som leder till att dessa mål och resultat uppnås och avslutningsvis utse en belöningsform som passar till de mål och resultat som fastställts. Parast & Adams (2004) menar att belöningsystemet ska vara kopplat till företagets mål och strategier. Enligt Arvidsson i Samuelsson bör företaget, vid

belöningsystemets utformning, ha i åtanke vad individen eller teamet har för möjlighet att påverka utfallet av belöningen. Att endast grunda belöningen på ett företags resultat anser han minskar denna möjlighet. Misstag som görs är att koppla belöningen till exempelvis aktiekurser, eftersom påverkbarheten här är liten för den anställde. Det har till följd att förmågan till att motivera individen blir liten. Parast & Adams (2004) påpekar dock att det inte finns ett universellt sätt att belöna utan varje organisation måste framställa sitt egna, unika system.

Vid planering och analys, genomförande och uppföljning av belöningsystem har enligt Arvidsson i Samuelson (2004) kommunikationen en stor roll. God kommunikation mellan anställda och chef är grunden för att belöningsystemets uppställda mål ska accepteras, fortsätter han. Det är viktigt att företagsledningen ger klara direktiv om vilka beteende som belönas och vilka som bestraffas. För människor är, som Arvidsson i Samuelson uttrycker det *”rationella varelser som undviker bestraffning och upprepar handlingar som innebär belöningar”* (s. 168). Arvidsson i Samuelson förespråkar ett enkelt belöningsystem där några tydliga nyckeltal regelbundet mäts, följs upp och belönas, så att den anställda på ett tydligt sätt kan se vad dess handlingar leder till. Företaget bör på ett tydlig och klart sätt upprepa dessa nyckeltal för bästa resultat. För att belöningsystemet ska få positiva effekter bör information om det vara förståeliga för de som belöningsystemet är riktat till, annars kan effekterna bli negativa. När belöningsystemet fungerar väl leder feedbacken i form av information om de anställdas prestationer till att det totala resultatet blir bättre och en positivare inställning till systemet. Lafasto och Larson (2001) framhåller även att belöningsystemets effekter måste kontinuerligt uppföljas för att se att rätt beteende belönas samt att systemets syfte uppnås.

3.3.2 Belöning i team

Att konsekvent basera på det som individen eller gruppen presterar för företaget och att bedömningarna är rättvisa, menar Armstrong (1993), är till stor vikt för att inte förtroendet för belöningsystemet ska svikta samt att missnöje ska träda fram. Rättvisa är ett centralt begrepp inom belöning och blir ännu mer tydlig med teambaserad belöning, anser Arvidsson i Samuelson (2004). Lön eller belöning har enligt Arvidsson i Samuelson till syfte att ge en rättvis ersättning till individen för dess bidrag till verksamheten. Stredwick (2001) beskriver tre faktorer för att en individ ska känna rättvisa för sin grundlön. Dessa är värdet av det utförda arbetet och sättet man presterar det på, uppfattningen om det utförda arbetet jämfört inom organisationen och uppfattningen om arbetet i jämförelse med marknaden. Erfarenheten tyder på att det är individens subjektiva bedömning snarare än omgivningens objektiva bedömning som talar för vad som är rättvist eller ej, enligt Svensson (2001). Företagets ledning bör därför beakta de sociala processer i organisationen som rättvisebegreppet medför fortsätter Arvidsson i Samuelson.

Teamarbete med belöning, kan vara ett sätt, enligt Reilly (2003), för företaget att höja samarbetsförmågan hos de anställda. Genom att de delar med sig av sina erfarenheter och kunskaper kan de förbättra arbetet. För att introducera belöning i team bör syftet vara, liksom individuell belöning, att orientera individer till att uppnå gemensamt mål. Teamarbete kan uppmuntra de anställda till att bli mer involverade i arbetsprocessen, påpekar Reilly

Baron och Kreps (1999) beskriver en studie gjord av Ruth Wagenman som studerat 152 team. Hon undersöker hur belöning i team, gentemot att belöna individuellt, har påverkat de olika arbetsteamens resultat. De olika teamens arbetsuppgifter var fördelade så att ungefär hälften hade individbaserade och resterande teambaserade arbetsuppgifter. Samtliga team delades

slumpmässigt in i tre grupper där den första gruppen enbart fick individuell belöning, den andra gruppen fick enbart teambaserad belöning och en tredje grupp fick både individuell och teambaserad belöning. I resultatet medtogs aspekter som kundnöjdhet, reparationstid och kostnader, samt data från de anställda. Wagenmans resultat visar att den rent individuella och den rent teambaserade belöningen fick bäst resultat. Wagenman säger i sin slutsats att om arbetsuppgifterna är individuella bör även belöningen vara individuell och om arbetsuppgifterna är teambaserade bör belöningen vara likaså.

I en studie gjord 2001 av Shaw, Duffy och Stark åskådliggörs teamanställdas attityd till belöningssystem. De individer där tilltron till teamets förmåga att uppnå mål mer effektivt än individuellt, var generellt mer positiva till teambaserad belöning än individuell. Desto högre tilltron var till teamets förmåga, desto positivare var de anställdas attityd. Författarna talar också om att en anställds attityd till belöningssystem är beroende av om den anställda i grunden är mer självständig. En anställd som har ett mer individuellt beteende och önskar personlig kontroll över sin arbetssituation, tenderar att vara mer negativ till belöningssystemet. En artikel i Marketing Management (2002) beskriver en studie gjord på 64 högteknologiska industrier. Den visade att företag som belönade i team uppnådde mest uppskattning bland de anställda då det var möjligt att utvärdera individuella prestationer.

Enligt Balkin och Dolan (1997) finns det fallgropar med belöningssystem utformade för team;

Tabell 3 Fallgropar med teambaserad belöning

<i>"Free-riders"</i>	En free-rider kan genom en svagare prestation i teamet och utan att bli uppmärksammas, ändå ta del av teamets belöning. Detta problem framhålls och författarna menar att det krävs mått och kontroll av varje individ i teamet samt att det finns möjlighet till att inte tilldela en "free-rider" någon belöning.
<i>Olämpliga mått för måluppfyllelse</i>	Ett lämpligt, specifikt mått bör framtas som visar teamets bidrag till att uppfylla eller överträffa uppsatta mål. Exempel på lämpliga mått som kan ligga till grund för teambaserad belöning är antal produktions fel, leveranstid, omloppstidsreducering eller processförbättring.
<i>Oflexibilitet</i>	Teamet måste vara flexibelt, särskilt när det handlar om ändringar i kundens krav. Detta visar sig tydligt bli ett problem när anställda har ett mål att uppnå ett specifikt mått, men den anställda blivit bekväm i sin roll när målet uppnåtts och inte blir öppen för förändring eller förbättringar.
<i>Minskning av motivation</i>	Teambaserad belöning bör användas på ett sätt som undviker att förstöra den anställdes motivation till sitt arbete. Belöningen kan leda till att de anställda sätter fokus på att få den monetära belöningen och tappar sin motivation till själva arbetet.

Fler talar om problemet med free-riders. Baron och Kreps (1999) menar att risken för free-riders ökar med gruppens storlek. De fortsätter med att påpeka att det är troligt att en anställd snabbare kan upptäcka problemen i gruppen än vad arbetsgivaren kan, detta på grund av närheten till sina arbetskamrater. I en större grupp går denna förmåga förlorad, då möjligheten till att kontrollera sina arbetskamrater minskar och den sociala förmågan till godkännande minskar, menar Baron och Kreps. För att kringgå problem med "free-riders" skulle man enligt Arvidsson i Samuelson (2004) kunna basera gruppens belöning på resultatmått och individens belöning på sin påverkbara prestation. Författaren fortsätter med att tala om att individen i teamet annars kan förlora förmågan till att se helheten av just sin prestation.

West, Tjosvold och Smith (2003) talar istället om social maskning där individen anstränger sig mindre i en grupp än om uppgiften varit avsedd för individen själv. West (1998) menar att

social maskning är något som är typiskt mänskligt beteende. Han menar att individen rent generellt arbetar mindre hårt i grupp än om individen ensam skulle ha ansvaret för att lösa uppgiften. Eftersom social maskning kan reducera produktiviteten i gruppen, är det enligt Karau och Williams (1997) av stor vikt att ett företags ledning även utvärderar varje individ i gruppen. Fenomenet kan också reduceras genom strategier som medför att individen gillar sin grupp och kan identifieras med den.

3.3.3 Belöningsformer

Valet av belöningsform är enligt Arvidsson i Samuelsson (2004) en vital fråga i utvecklingen av belöningsystemet. Belöningsens form kan delas in i tre grupper, monetär, icke-monetär samt ägarandelar. En rad aspekter styr valet av belöningsystemets form, såsom arbetsmarknaden, personalen, aktieägarna, branschen, den egna verksamheten, ledningen och skattemässiga aspekter. Exempel på monetära belöningar är lön, bonuslön, eller vinstandel. Icke monetära belöningar kan till exempel vara befodran, det vill säga erkännande, utbildning eller förmåner. Ägarandelar kan vara aktier, optioner. Dessa kan via en realisering bli en monetär belöning, om den tillfallna personen så önskar.

I regel utbetalas, enligt Arvidsson i Samuelson (2004), bonus när kortsiktiga resultatmätt överträffats. Stora skillnader i utformningen finns, men två huvudgrupper kan urskiljas, individuell bonuslön och kollektiv bonuslön. Den individuella bonuslönen grundar sig på den enskilde medarbetarens prestation. Fördelen med denna enligt Arvidsson i Samuelson är att man får omedelbart ett kvitto på individens prestation. En väl tilltagen bonus underlättar säkerligen vid rekrytering men är ingen garanti för lojalitet. Den kollektiva bonuslönen baserar sig på gruppens gemensamma prestation. Den kollektiva bonuslönen kan bidra till lojalitet och ansvarskännande. Bonusbelöningsystem ska enligt Arvidsson vara kopplat till en målstyrningsprocess med tydliga mätbara mål, i företaget, funktionen, gruppen och/eller individen.

4 Empiri

Empirikapitlet åskådliggör resultatet av den genomförda undersökningen. För att ge läsaren en bild av det undersökta företaget ges inledningsvis en presentation av det undersökta företaget. Därefter följer den information vi samlat in genom intervjuer och samtal med personalchefen, fackombudet, två produktionschefer samt femton produktionsanställda. För att underlätta för läsaren presenterar vi våra data med samma rubriker som i det teoretiska referensramavsnittet.

4.1 Företagsbeskrivning av det undersökta företaget

Det undersökta företaget är ett medelstort industriföretag med ca 450 anställda, vars affärsidé är att utveckla, tillverka och leverera förädlade komponenter och kundanpassade profiler i aluminium. Lönsamhet och långsiktig tillväxt säkerställs enligt årsredovisningen 2003 genom fokusering på kundbehov, innovativ förädling och total kvalitetssäkring. Företaget etablerades år 1981 och har sedan år 2002 en ny tillsatt VD. Enligt företagets årsredovisning har företaget följande finansiella mål: att ha en finansiell styrka som ger förutsättningar för en tillväxt med bibehållen finansieringsstruktur; att generera ett kassaflöde som klarar investeringar utan att försämra den finansiella styrkan samt att ge ägarna en marknadsmässig utdelning. I siffror redovisas målen enligt följande; avkastning på sysselsatt kapital 15-20 %, rörelsemarginal 8 %, soliditet 30 % samt utdelningsandel på 40-50 %. För att ge dessa siffror en större innebörd har företaget beräknat varje nyckeltals genomsnittliga utfall på fem år, där är avkastning på sysselsatt kapital 9,0 %, rörelsemarginal på 4,1 %, soliditet på 36 % och utdelningsandel på 46 %. Konstruktion, produktutveckling, profiltillverkning och anodisering bedrivs på Bolag 1, där också huvudkontoret är beläget och sysselsätter cirka 350 personer. Strängpressning av aluminiumprofiler sker här i tre olika pressar. Press 3 är den senast etablerade pressen för produktion och installerades år 1999. Där har företaget infört ett nytänkande där varje anställd i princip ska kunna alla moment i produktionen och därmed roterar de anställda mellan de olika arbetsmomenten. Förädling sker genom de två övriga bolag som ingår i koncernen, Bolag 2 och Bolag 3. Bolag 2 har ungefär 50 anställda och är enligt årsredovisningen inriktade på skärande bearbetning och bockning av större aluminiumprofiler. Medan Bolag 3 med cirka 50 anställda behandlar små och medelstora aluminiumprofiler genom skärande bearbetning samt ytbehandling genom anodisering och alutinbehandling.

Företaget verkar enligt årsredovisningen främst inom fyra branscher, nämligen fordon, bygg och exteriör, telekom/elektronik och mekanik. Företagets andel av den totala marknaden uppgick år 2003 till 16 procent. Försäljning av aluminiumprofiler sker genom den säljorganisation som finns vid huvudkontoret, tillsammans med de utländska säljbolagen som är etablerade i Danmark, England, Norge och Tyskland. Cirka 40 % av företagets levererade produkter går på export, där Tyskland är den största marknaden. Företaget børsintroducerades år 1997 och har idag enligt företagets hemsida cirka 1900 aktieägare. Aktien hade enligt årsredovisningen en positiv utveckling under 2003, då den steg med drygt 39 procent, från 42 kronor till 58,50 kronor. Det har ett visst samband med att företagets redovisade vinst efter finansiella poster ökade mellan år 2002 och 2003 från 7,7 Mkr till 22,5 Mk. Det representerar en ökning med hela 192 procent. Den stora resultatförbättringen förklaras i årsredovisningen främst av en förbättrad produktmix med ett högre förädlingsvärde och sänkta produktionskostnader i koncernen. En starkare krona, främst gentemot pundet och den norska kronan, har emellertid påverkat resultatet negativt. Årsredovisningen visar däremot att

nettoomsättning för samma år har minskat från 774 Mkr till 744 Mkr, det vill säga en minskning med 4 procent. Det förklaras främst av lägre råvarupriser.

4.2 Teamarbete

Enligt företagets personalchef sker produktionen på företaget i olika skiftlag och arbetsgrupper. Varje anställd i de olika skiftlagen samt i arbetsgrupperna arbetar mot ett övergripande mål för hela bolaget. Målen bryts därefter ned och anpassas efter de tre olika bolagen samt efter de tre olika pressarna. Han säger att målen dock inte bryts ned så långt som till skiftlagen eller arbetsgrupperna. Att företaget arbetar just i team är naturligt, fortsätter personalchefen, eftersom produktionen sker i olika sammanlänkade arbetsmoment samt att företaget uppnår maximal produktionsvolym och högre effektivitet genom att de olika teamen opererar i stort sett hela dygnet. Därför inledde vi, författare, intervjuerna med de anställda med att just fråga vad de har för syn på att arbeta i team tillsammans med andra. Svaren var genomgående positiva, där alla uppgav att de trivdes synnerligen bra med det. En majoritet ser det dock som självklart att vissa problem ibland uppstår, i och med att alla människor är olika. Medan ett fåtal anger att de kommer överens med de flesta människor. Nedan följer fortsättningsvis ett mer djupgående avsnitt om de anställdas och ledningens syn på de faktorer som teamarbete präglas av.

4.2.1 Samarbete och konflikter

Samarbetet i de olika teamen anses vara tillfredsställande bland de flesta anställda. Vidare uppger en klar majoritet att de tar mycket lärdom av varandra. Några av våra intervjuobjekt är relativt nyanställda, det vill säga Man 2 och 3 samt Kvinna 4, vilka berättar att de får mycket god hjälp och stöd från sina arbetskamrater. Kvinna 2, som är erfaren i produktionen, understryker detta genom att hon vanligtvis introducerar och lär nyanställda hur arbetet ska gå till. Kvinna 5, Man 6 samt Man 7, som arbetar på Press 3, anser att de lär sig och lär andra nya saker varje dag genom att de roterar mellan olika arbetsuppgifter och arbetsmoment. Två av de intervjuade, Kvinna 5 och Man 1, framhåller att i och med att de arbetar i tre olika skift och ser olika arbetssätt, höjer det deras egen kompetens samtidigt som de anser att de sprider ett teams kunskaper till ett annat. Hur de anställda lär av varandra sker främst genom att de observerar sina medarbetares sätt att arbeta. En mindre andel uppger dock att de lär andra och lär sig av andra främst genom att kommunicera. Man 1 ser problem i denna kommunikation då det finns vissa som ibland *”pekar med hela handen”*, istället för att säga det på ett mer resonabelt sätt. Man 3 och 8 påpekar också att samarbetet i teamen märkbart försämras då flera personer agerar skiftledare, vilket ofta skapar konflikter.

Beträffande konflikter så nämner alla intervjuobjekt att de förekommer, men det är då vanligen småkonflikter som rör arbetsmoment. Personalchefen ser ett samband med att konflikter uppstår mer frekvent när de anställda märker att företaget befinner sig i en konjunktursvacka. Det är något som Man 8 och 10 även uttrycker oro för och talar om en rädsla för arbetslöshet. De, tillsammans med övriga anställda, ser emellertid inte att det är något som ger upphov till konflikter. Man 10 säger istället att han märker av hierarki, där vissa inte klarar av att bli tillsagda av vissa även fast de gjort fel. Även Man 1 talar om en likvärdig situation där *”en del människor tycker att andra är idioter och därför inte tar till sig det de säger”*. Avundsjuka och missunsamhet är faktorer som Kvinna 5 förklarar ovan nämnda situationer med. Man 4 och 5 samt Kvinna 4 talar om fördelen att arbeta med människor med olika nationaliteter eftersom konfliktsituationer då tas upp direkt. Liknande tankegång har Kvinna 5 som istället anser att det är en fördel att arbeta med män av samma

anledning. En annan konfliktskapande faktor talar Man 2 samt Man 6, där de upplever att deras egna team är mest arbetsamma och effektiva. Därigenom talar de om att spänningen mellan teamen ökar. Liknande tankegångar redovisas av Man 1, då han berättar att teamen ständigt påverkas av om och hur andra team slutför sina arbetsuppgifter. Han fortsätter med att säga att det händer att team lämnar ouppklarade arbetsmoment i samband med skiftbytet. Det menar han tillsammans med en knapp majoritet ger upphov till många konflikter mellan teamen. Man 3 erfar att det oftast är de äldre som låter ej färdigställa arbetsmomenten, medan de yngre istället försöker slutföra dem innan de lämnar arbetet för dagen. Samma tankegångar har även Man 2 som upplever att entusiasmen inför arbetsuppgifterna är förhållandevis lägre bland dem som har arbetat på företaget en längre tid, i jämförelse med de yngre. Både Man 2 och Man 3 menar avslutningsvis att det är vanligt att de äldre har svårt att acceptera tillsägelse från de yngre. I största allmänhet så tycks inte dessa småkonflikter lösas. Man 7 tror att det är vanligt att *"handen knyts i byxfickan och det hela rinner ut i sanden"*.

Personalchefen talar om vikten av att de anställda inledningsvis försöker att lösa konflikten på egen hand. I de fall då personkemin inte stämmer överens och konflikter har trappats upp vill han ha en diskussion med de berörda för att försöka lösa problemet gemensamt. Personalchefen vill att de anställda överhuvudtaget ska agera respektfullt gentemot varandra. Produktionschefen tillägger att det är av stor vikt att de anställda även agerar ansvars- och respektfullt gentemot sina chefer. Om företaget anser att den respekten inte är tillfredsställande nyttjar de muntliga respektive skriftliga varningar. Företaget kan även i en konfliktsituation ge en anställd möjlighet att byta team. Det påpekar han, tillsammans med de anställda dock ej är så vanligt förekommande. I några enstaka fall har företagspsykologer tillkallats, tillägger produktionschefen på Bolag 3, i ett försök att lösa eventuella konflikter.

4.2.2 Målbild och kommunikation

Företagets målbild tycks vara oklar bland de anställda. De flesta säger att de är medvetna om målen, men då vi frågar mer konkret vilka de är blev de osäkra. Personalchefen har därmed rätt då han betvivlar att de anställda är medvetna om företagets mål. Han tror att det beror på att ledningsgruppen, i vilken han själv ingår tillsammans med VD, finanschef, marknads- och försäljningschef, informationschef och produktionschef, inte tillräckligt tillfredsställande bryter ner målen till lägre nivåer. Ungefär hälften berättar att företagets överhängande mål har förmedlats vid anställning. Det är därför som de enligt Kvinna 2 nu fallit i glömska. Kontinuerligt hängs mål- och resultatinformation enligt Kvinna 3 upp på diverse anslagstavlor samt förmedlas av respektive produktionschef på månadsmöten. Emellertid följs sällan företagets teams resultat upp. Enligt produktionschefen diskuteras då ekonomi- och kvalitetsmål, främst i siffror. Personalchefen talar om vikten av att målen ska vara realistiska och mätbara. Det är något som emellertid inte Kvinna 3 och 5 samt Man 6 och 9 som anser att målen ibland är högt satta och ouppnåeliga. De anställda är emellertid eniga om att alla försöker bidra till att företagets mål uppnås. Detta genom att alla talar om att de gör det som förväntas av dem. Samma enighet gäller för att alla anställda känner personligt ansvar till att göra ett bra arbete och lojalitet till företaget.

Vi fortsatte intervjuerna med att diskutera kommunikationen dels i teamen samt dels mellan teamen. De svar vi fick präglades av att den i stort sätt var till belåtenhet. Många talar om att samtalen råder på kamratnivå och att de i princip kan tala om allt med alla. Man 1 ser dock brister i det team han arbetar i, då vissa tycks tro att deras tankar går att läsa. Kommunikationen mellan team ser emellertid fler brister i, där en majoritet talar om följande faktorer. Man 3 och 10 tycker inte att teamen hjälper varandra i tillräckligt stor utsträckning.

Istället upplever han att det råder mer av en tävlingssituation dem emellan, vilket ger upphov till konflikter. Vid skiftbyte sker den största delen av kommunikationen via lappar där det meddelas vad som har hänt under dagen. Det är om något har hänt, annars lämnas arbetsstationen över till nästföljande team. Man 4 menar att detta sett att kommunicera bidrar till missförstånd, som han anser hade kunnat undvikas om kommunikationen skett muntligen istället. Enligt Kvinna 2 sker kommunikationen mellan team vid Bolag 3 via arbetsledaren. Ett sätt att kommunicera som de som arbetar där tycker är tillfredsställande. På Press 3 pratar Man 7 om den uppenbart bättre kommunikationen i förhållande till Press 1 och 2 som han också arbetat på. Tillsammans med Man 1 berättar de att skiftledaren lämnar över en rapport som också presenteras muntligen till nästföljande team. Rapporten innehåller bland annat detaljer om vad som hänt under dagen på varje arbetsstation, vilka som inte varit på arbetet eller vilka som varit utlånade till andra avdelningar inom företaget. Nästföljande team får därför en helhetsbild över hela anläggningen, vilken därefter anslås. Samtliga tillfrågade upplever att detta sätt att kommunicera är att föredra. På press 1 och 2 ges information istället endast för respektive arbetsstation. Produktionschefen på Press 3, tror att en informationsförmedling liknande den på Press 3 är mer problematisk där. Detta genom att ingen rotation där förekommer utan de anställda är mest fokuserade på deras egen arbetsstation och därigenom inte har så stort intresse av övriga arbetsmoment.

4.2.3 Syn på förändringar

Överlag är alla anställda positiva till förändringar. Alla talar om att det naturligtvis beror vad förändringen innebär och vad den syftar till. Man 2 antyder att han är positiv, men säger samtidigt att han inte tycker att företaget är i behov av någon förändring. Av en annan åsikt är Man 4 som upplever att arbetet är monotont, vilket medför att han ser förändringar som något positivt. En förändring är vanligtvis något som syftar till en förbättring, menar Man 1 och om den uteblir är det alltid möjligt att återgå till grundpositionen. Som han upplever det är förändringar något som de flesta generellt är negativa till. Han tror att åldern och det faktum att de har arbetat i företaget en längre tid är en bidragande faktor till deras negativa attityd. Det är något som Kvinna 5 själv känner igen sig i och tror att det gäller rent allmänt på större delen av företaget. Personalchefen understryker detta, genom att ledningsstrukturen skiljer sig i de olika bolagen och pressarna, med en äldre andel anställda som han upplever är mer rädda för förändringar.

Enligt personalchefen tas de anställdas förslag till förändringar mot på allvar. Det finns ingen så kallad "förslagslåda" utställd på företaget, men enligt produktionschefen så kan förslag lämnas till skiftledaren, arbetsledaren, produktionsteknikerna eller respektive produktionschef. Personalchefen berättar vidare att kreativitet är lönegrundande, där förslag påverkar lönen positivt genom Kompetensmatrisen, vilken kommer att utvecklas mer i belöningsystemavsnittet. Att förbättringar alltid jämförs med dess kostnader, medför att förändringen inte genomförs så snart som individen eller teamet önskar inflikar fackombudet. Det är en kritik som de anställda genomgående framhåller. Man 3 menar att företaget fokuserar för mycket på kostnaderna i stället för att se förbättringarnas möjligheter, vilka kan leda till kostnadsreducering på längre sikt. För att snabbare få igenom förslag, menar Kvinna 5 och Man 6, att de krävs ett påstridigt beteende. Förhållandevis kortare behandlingstid, tycker Kvinna 3, även att det tar när det är förslag som gäller produktionen istället för förslag som rör personalens välbefinnande. Hon tror att en förbättrad satsning på personalen skulle motivera hela personalstyrkan. Flera kritiserar även företagets nonchalans mot att förslag sällan genomförs. Därigenom upplever Kvinna 2 och Man 7 att intresset för förslagslämning bland dem och övriga har hämmats. Det är något som de menar påverkar företaget negativt.

4.2.4 Uppföljning av team

Uppföljning görs ibland av respektive teams sammansättning. Men som personalchefen själv uttrycker det; *"hör vi inget så förutsätter vi att allt är bra"*. Företagets olika team består av mellan 7-12 personer med vissa undantag. Personalchefen menar att det är av prioritet att försöka sammansätta team utefter varje individs kompetens för att uppnå bästa resultat. Han klargör det genom att säga *"man sätter inte en vänsterback på högerytter"*. Emellertid ser Kvinna 3 och 5 samt Man 1, vilka arbetar med olika team, stora skillnader dem emellan. Kvinna 3 talar om att den ena gruppen är mer positiv och öppen i förhållande till den andra, vilket även avspeglas på resultatet. Större skillnader upplever Kvinna 5 som arbetar i tre olika skift. Ett team anser hon vara mer raka och ärliga, där inget baktaleri förekommer. Medan det är något som sker i ett annat team, men där kompetensen istället är hög. Det tredje skiftet har en positiv attityd enligt henne, men saknar den kompetens som de andra två teamen innehar. Liknande syn har även Man 1. Kvinna 5 erfar även att om det är någon i teamet som har en negativ attityd så infekterar det på övriga i teamet och vice versa. Personalchefen påpekar slutligen vad gäller teamens sammansättning att företaget på senare år attraherat mer kvinnor till produktionen, där det idag arbetar cirka 25 procent. En siffra som företaget är väldigt stolta över.

4.3 Motivation

När det gäller de anställdas personliga mål med att arbeta på företaget råder det en viss tveksamhet. Överlag så är inkomsten av högsta prioritet där trivsel i arbetsmiljön och en god relation med arbetskamrater kommer i andra hand. Det är också vad personalchefen och produktionschefen förutspår beträffande de anställdas attityd till företaget. Ambitionsnivån bland de tillfrågade anställda är låg, där endast Man 5 uppger att han vill utvecklas och få en högre position i företaget. Även om de anställda antyder att deras personliga mål inte direkt är definierade menar de att det inte påverkar deras arbetsinsats negativt. Generellt försöker de alltid att prestera sitt bästa för företaget. Avvikande åsikter har emellertid Man 3 som anser att hans prestation påverkas negativt genom att han inte ser någon framtid i företaget och upplever att hans arbetsuppgifter är långtråkiga och monotona.

4.3.1 De anställdas motivation i arbetet

De intervjuades åsikter om huruvida de trivs med sina arbetsuppgifter eller ej var i stort sett positiva. Minst positiva var Man 2 och 3 samt Kvinna 4 som alla anser att arbetsuppgifterna är monotona och tråkiga. Det kan exemplifieras genom Man 2 som uttrycker det enligt följande, *"det är enformigt, men arbetet är i och för sig inte helt dötrist heller"*. Personalchefen belyser detta ytterligare genom det han kallar för 80-20-regeln. Den innebär att 80 % rent generellt har en mer positiv attityd till sina arbetsuppgifter och företaget i stort, medan övriga 20 % har en mer negativ syn och har synpunkter på det mesta i produktion. Produktionschefen talar också om denna regel och instämmer i det personalchefen säger, men tillägger att de 20 % inte överskuggar de 80 % utan den positiva attityden har mycket större genomslagskraft på företaget. Det faktum att de anställda på Bolag 3 de senaste åren upplevt turbulens på ledarsidan med åtskilliga byten av chefer tror produktionschefen påverkat personalens motivation negativt. Det är något som även många av de anställda på Bolag 3 erfar, men där många nu är positiva till bolagets nytillträdde produktionschef. Beträffande företaget i stort uppger några att bytet av koncernchefen bidragit dels till en bättre stämning samt dels till att nya infallsvinklar för företaget har presenterats. Det är en åsikt som delas med företagets personalchef.

Vi, författare fortsatte diskutera intervjuobjektens arbetsuppgifter och ifrågasatte om de ansåg att deras arbetsuppgifter var meningsfulla. I det här fallet anger merparten av de anställda att de inte tycker att deras arbetsuppgifter är meningsfulla. De talar då främst om det monotona arbetet. Kvinna 2 och 3 menar att de upplever sina arbetsuppgifter som meningsfulla genom deras möjlighet att påverka. Att arbetsuppgifterna inte är meningsfulla vägs dock upp av att intervjuobjekten trivs med sina arbetskamrater, att de anställda bevitnar kunder som ständigt återkommer samt att de dagligen i samhället ser det som de själva producerats. Genomgående så uppger de anställda att trivseln med övriga anställda är den faktor som ger de anställda mest välbefinnande och som därigenom idag bidrar till mångas motivation. Många talar om den goda samvaron som råder i teamen, där alla tillfrågade upplever sig som en i gruppen. För nyanställda att komma in i respektive team ser de intervjuade heller inga problem. En klar majoritet påstår att det inte finns någon i teamen som står utanför, medan Man 3 anser att några inte är delaktiga i samvaron på grund av språkproblem. Avundsjuka och missunsamhet ser Kvinna 5 som faktorer som i hennes team medför att några tyvärr står utanför gruppen.

En annan faktor som bidrar till en majoritets motivation är Kompetensmatrisen, vilken kommer att behandlas under rubriken belöningsystem. Kvinna 1 och Man 4 och 9 talar också om de tillfredsställande arbetstider samt att de aldrig behöver ta arbetet med sig hem. Man 6 säger istället att kompetensutveckling är det som motiverar honom. Variation i arbetsuppgifterna är slutligen en faktor som Kvinna 1 samt Kvinna 2 menar ökar deras motivation. En klar majoritet framhåller att lönen är en viktig faktor när det gäller motivation. Dock säger Kvinna 1 och Man 6 att de inte tror att en högre lön skulle medföra att de arbetar mer produktivt. Arbetsrotation mellan olika moment i produktionen påpekar Kvinna 1 skulle motivera henne mer medan Man 7 önskar personalrotation mellan teamen. Avslutningsvis framhåller Kvinna 2 att tillgång till mer information beträffande utfall av enskilda affärer vore önskvärt. Mer uppskattning och respons från företagets sida är aspekter som Kvinna 3 och 4 samt Man 5 betonar vara mer motiverande faktorer.

Överlag anser de anställda vara nöjda med sin arbetsplats, men de ser dock en del brister. De brister som de anställda uppger är bullrig miljö, arbetsmoment och uppgifter som genererar arbetsskador, trånga utrymmen samt brister i personalutrymmen. Flera påpekar emellertid att planerade nyinvesteringar skulle kunna lösa en del ergonomiska problem. I och med att Press 3 befinner sig i relativt nybyggda lokaler upplever Kvinna 5 samt Man 6 och 7 att de har stora fördelar gentemot övrig personal inom företagets produktion. De talar om att lokalen är ljusare och fräschare samt har mer lättarbetade stationer.

4.3.2 Företagets påverkan på de anställdas motivation

Vi frågade ledningen vad företaget gör för att motivera sina anställda. Produktionschefen och personalchefen berättar att det faktum att företaget kontinuerligt informerar de anställda om vad företaget förväntar sig av dem samt ger information om vad som stundar i framtiden, som ett sätt att motivera. Produktionschefen fortsätter att tala om vikten av en god kommunikation mellan ledning och anställda i produktion. Det är de anställda på lägre nivåer som har mest insyn i produktionen och vet vad som påverkar densamma negativt eller positivt. Därigenom är det oerhört viktigt att företaget tar tillvara på de anställdas åsikter, menar han. Personalchefen anser att det är något som han erfar genomsyrar hela företaget. Han anser att han själv bidrar till en god kommunikation genom att kontinuerligt visa sig ute i produktionen och personligen ta till sig de anställdas åsikter. Den erfarenheten har emellertid inte de anställda inom Bolag 3 som är kritiska till de få spontana besök som ledningen gör hos dem.

Kvinna 2 säger: *"ledningen ser vi inte ofta och om de är här så viftar dom bara snabbt igenom."*

Alla tillfrågade i produktion upplever att företaget satsar för lite på dem. Utbildning sker alldeles för sällan enligt en majoritet, där dock Kvinna 5 har en avvikande åsikt som menar att mycket utbildning finns tillgänglig om respektive anställd önskar. Man 1 tycker emellertid att utbildning finns, men då endast när produktionsstopp inträffar. Personalchefen talar om att studiebesök till övriga bolag i produktionen då sker, för att ta del av varandras arbetsmetoder och arbetsrutiner. Utbildning ser han som ett sätt att attrahera anställda. Företaget satsar enligt honom mycket på kompetensutbildning, där 45 stycken ledare inom koncernen under året fått möjlighet till en sju dagar lång ledarutbildning. På försäljningssidan har företaget genomgått en stor språkinventering för att förbättra kommunikationen med företagets alla utländska kunder. I produktion är yt- och mätteknisk utbildning något som, personalchefen berättar att, företaget erbjuder. Han tillägger att han upplever att företaget avsätter mycket arbetstid för utbildning, där 81 timmar per anställd avsattes år 2003. Något som han tror är förhållandevis mer än vad andra likvärdiga företag gör. Många anställda är emellertid inte tillfreds med utbudet av utbildning. I och med att utbildningen är bristfällig så påpekar Kvinna 2 att de istället tar mycket lärdom av varandra. Personalchefen påpekar slutligen de senaste årens förmånliga satsning på friskvård, vilket också en majoritet av de anställda är positiv till. Exempelvis har de anställda på packavdelningen, vilka dagligen gör många tunga lyft, tillgång till företagets egen motionslokal en halvtimme under en arbetsvecka. Enligt årsredovisningen har denna satsning medfört att medarbetarna idag är betydligt friskare och deras sjukdagar har minskat. Där syns skillnaderna enligt samma källa framförallt i långtidsfrånvaron. Kvinna 4 ser också förmåner som rabatterad tillgång till massage, zonterapi och gym som något väldigt positivt. Men där ett fåtal fortfarande upplever att de är en i mängden. Om de anställda är relativt missnöjda med den uppskattning de får från företaget är drygt hälften mer positiva till den uppskattning de får från varandra. De menar emellertid att uppskattningen inte sker som exempelvis Kvinna 4 uttrycker det att *"vi klappar inte varandra på axeln"*. Istället ses positiva attityder gentemot varandra som en form av uppskattning. Man 2, 3 och 10 upplever inte att de får någon uppskattning alls, men medger även att de själva inte ger uppskattning till andra. Även Kvinna 2 är av samma åsikt, där hon upplever att uppskattning från kunder är mer frekvent förekommande.

4.4 Belöningsystem

Vi inledde diskussionen om belöningsystem med att fråga om de anställda upplever att deras lön motsvarar det arbete de utför. I den frågan svarar något mer än en majoritet att lönen är något som de är nöjda med. De som är positiva ser också att deras lön är tillfredställande i jämförelse med andra anställda samt med övriga på marknaden. Emellertid är Man 6 något kritisk till skifttillägget för nattarbete, som han upplever är otillräckligt i förhållande till branschen i stort. Av dem som är negativa anser drygt hälften att lönen är knapp i förhållande till andra anställda. Emellertid påpekar Man 2 och 3 samt Kvinna 4 att det har ett samband med att de är relativt nyanställda. Den övriga hälften anser att deras lön är god i relation till övriga anställda, men där några anser att lönen är bristfällig i förhållande till marknaden.

4.4.1 Kompetensmatrisen

För cirka 2-3 år sedan introducerades den så kallade Kompetensmatrisen (bilaga 3 och 4), vilken varje anställds lön baseras på. Personalchefen tillsammans med många anställda menar att den medfört ett större lönetillskott än som tidigare var fallet. Varje anställds lön påverkas

enligt fackombudet av dels vilka personliga kvaliteter som varje anställd innehar (bilaga 3) samt dels vilka färdigheter varje anställd har inom olika arbetsmoment (bilaga 4). Varje individs personliga egenskaper vägs in genom personens engagemang, självständighet, samarbetsförmåga och tidsutnyttjande. Individens känsla för kvalitet mäts genom dennes förmåga till eget arbete och förslag till förbättringsåtgärder. Slutligen behandlas individens användbarhet i produktionen, det vill säga huruvida den anställde behärskar flera olika arbetsuppgifter. En gradering görs i fyra nivåer utefter den anställdes kvaliteter inom varje kategori, vilket lönen därefter baseras på. För att graderas överhuvudtaget måste individen emellertid ha arbetat på företaget minst sex månader, tillägger fackombudet. Mätning av varje individs kompetens görs genom företagets utarbetade flerop. (bilaga 4). Den anger vilka arbetsmoment som varje anställd förväntas kunna utföra i det dagliga arbetet. Dessa arbetsmoment består av färdigheter i styrsystem, programmering, mätning och ritningsläsning, datorhandhavande, övrig bearbetning, verktygsteknik, produktionsteknik samt underhåll och säkerhet. Godkänd operatör blir den anställd som tillskrivits minst en trea inom varje ovan nämnda arbetsmoment, berättar fackombudet. För att uppnå ett sådant godkännande eller klättra högre upp i matrisen krävs att respektive avdelnings skift- eller arbetsledares anser att de uppfyllt de kraven. Varje individs arbetsinsats följs därefter upp för att utvärdera om den enskilde anställda fortsätter att uppnå kriterierna. Detta görs enligt personalchefen en gång om året. Om en anställd inte är tillfreds med den lön som fastslagits genom Kompetensmatrisen har varje anställd därefter möjlighet att överklaga till företagets lönenämnd, vilken representeras av personalchefen samt företagets fackliga representanter. Fackombudet upplever emellertid inte att de anställda protesterat nämnvärt alltsedan matrisen infördes. Fackombudet tillägger avslutningsvis att användningen av matrisen även medför att företaget kan uttyda inom vilka områden behovet av kompetensutveckling är litet respektive stort.

Generellt sett är alla anställda nöjda med matrisen, där många medger att det motiverar dem att ytterligare utvecklas inom företaget. Speciellt Man 2 och 3 samt Kvinna 4 som är nyanställda och avancerar i matrisens lönenivåer efter sex månader. Därigenom tror de att det medför att de stannar längre och försöker öka sin kompetens i företaget. Det finns dock vissa kritiska röster som hörs, vilka exempelvis rör arbetsledarnas knappa ersättning i förhållande till det arbete de upplever att de lägger ned. Hur varje anställd behandlar materialet och hur mån den anställde är om varje aluminiumprofil är något som Kvinna 5 tycker att matrisen borde fokusera mer på. Man 6 ser att hot föreligger i de fall då skiftledaren har en oförklarlig negativ syn på någon anställd, som därigenom påverkar lönen negativt. Man 4 framhåller att alla inte får tid och möjlighet att lära sig nya arbetsmoment och arbetsstationer, vilket gör att det tar för lång tid att uppnå högre nivåer i matrisen. Viss kritik framförs slutligen av dem som nått toppen inom varje kategori och därmed inte upplever att de motiveras av matrisen. Man 1 menar att Kompetensmatrisen gör att han anstränger sig för att öka sin kapacitet och kompetens och säger att han ser matrisen som en form av belöningsystem. En åsikt som delas av företagets personalchef.

4.4.2 Det studerade företagets belöningsystem

Personalchefen berättar att alltsedan företaget etablerades haft ett belöningsystem. Enligt fackombudet är detta belöningsystem baserat på att varje anställd årligen erhåller en viss procent av resultatet om ett uppsatt mål uppnås. Utfallet av bonusen är enligt honom lika för alla anställda på företaget. Syftet med detta system är enligt personalchefen att varje anställd ska kunna känna delaktighet till företagets resultat, att det ska verka som en morot för de anställda och locka fram varje individs tävlingsinstinkt, samtidigt som företagets resultat

påverkas positivt. Genom belöningsystemet önskar företaget locka fram ett beteende som rör samarbete. Emellertid är vissa av de anställda inte ens medvetna om att företaget har ett belöningsystem. Det här är ett problem som även personalchefen uppmärksammar, då han talar om att företaget har svårt med att överhuvudtaget förankra företagens visioner och mål längre ner i organisationen. De anställda som är medvetna om företagens belöningsystem är synnerligen kritiska. *"Jag har fått en bonus på de elva år jag arbetat här, vilken var på 300 kr efter skatt. Det är riktigt vidrigt av företaget,"* poängterar exempelvis Man 5. Av samma åsikt är även Kvinna 5 som anser att hon och många med henne rycker på axlarna när det talas om belöningsystemet. Hon fortsätter: *"Några hundralappar på tio år, motiverar onekligen ingen av oss."* Personalchefen och produktionschefen ser också de senaste årens knappa utfall som något ytterst negativt. De tror att det krävs en extra bonus på minst 5000-6000 kronor för att motivera, vilket är en åsikt som delas av de anställda. Just belöningsystemets effekter och påverkan på de anställda följs inte upp direkt, utan istället redovisar företaget hur de ligger till i förhållande till målen. Personalchefen menar att det är av stor vikt att företagens belöningsystem bygger på realistiska mål som de anställda känner att de kan uppnå och påverka. Likväl anser en knapp majoritet av de intervjuade att målen i realiteten är ouppnåeliga, vilket ses som en förklaring till varför bonus i princip aldrig utbetalas. Därigenom ser ingen att det motiverar dem. Kvinna 3 menar att målen måste vara mer klara och realistiska, annars kan företaget aldrig påverka oss anställda i positiv riktning och motivera oss ytterligare. Den enda som ser att belöningsystemet som något som motiverar är Man 1.

Personalchefen berättar vidare att ett nytt belöningsystem nyligen har introducerats på företaget genom VD:n. Enligt personalchefen är systemet något komplicerat, men bygger, liksom det föregående, på att alla anställda tilldelas en viss procent av resultatet om ett uppsatt mål uppnås. Han påpekar vidare att detta system inte heller ger ett något större utfall, utan kan under fördelaktiga förhållandena ge en enskild anställd någonstans mellan 1500-2000 kronor. Maximum-nivå för utbetalning är 3000 kr, vilken utfaller under mycket betydande högkonjunktur. Något som han tror sällan kommer att ske. Vissa av de anställda har nyligen blivit informerade om denna nyhet genom anslag på företaget. De som blivit delgiven denna information blev inte särskilt övertygade och motiverade då ingen tycktes förstå vad det innebar. Man 4 uttrycker sig exempelvis på följande sätt; *"Alltså det var helt omöjligt att fatta. Jag och platschefen stod framför informationslappen som två frågetecken"*. Alla framhåller att ett belöningsystem skulle motivera om målen var mer uppnåeliga och enligt några vara mer påverkbara för den enskilde individen. De talar då främst om mål som rör kvalitets- och produktionsresultat, vilket är en åsikt som delas av personalchefen.

4.4.3 Empirisk fakta som främst ligger till grund för rekommendationerna

Då vi frågade de intervjuade vilka egenskaper eller beteenden som de ansåg var prioriterande att belöna i ett belöningsystem var svaren relativt skilda åt. Samarbetsförmåga och tekniskt kunnande är faktorer som Man 1 anser vara vitala att belöna, medan flexibilitet och målmedvetenhet är något som Kvinna 1 och 2 är överens om. Att producera så hög kvantitet som möjligt menar Man 2 och 3 bör belönas, medan Kvinna 5 talar mer för engagemang och varsamhet och känsla för produkten. Ett individuellt belöningsystem bör enligt Kvinna 3 vara mer utformat efter varje enskild individs förmåga. Många har arbetsskador eller dylikt som hämmar dem i deras arbete, men där viljan ändå finns. Det borde värdesättas högre, enligt henne. Man 6 och 7 betonar slutligen att något som företaget bör belöna är anställdas förslag till förbättringsåtgärder. Om företagens resultat skulle förbättras med anledning av en anställds idé borde densamme tilldelas en viss procent av den vinsten, tycker Man 6. Man 7 tillägger att

”då skulle det förmodligen spruta ut idéer och inte stanna i ett tidigt stadium av någon som säger att det inte går att genomföra”.

Vi författare, bad de anställda och ledning att analysera vilka hot och möjligheter de skulle se med ett belöningsystem som är baserat på vad hela teamet presterar. Personalchefen tillsammans med fackombudet ser få möjligheter med att etablera ett sådant system på företaget. Personalchefen tror att möjligheten för den enskilda individen att påverka sitt eget utfall är mindre med teambaserad belöning. Vidare menar han att i och med att produktionen bygger på ett ständigt flöde med ett stort antal aktörer inblandade, tror han att ett sådant system skulle skapa osämja. Vilket därigenom skulle dels påverka individerna i teamet samt dels påverka relationen med övriga team negativt. Möjligtvis kan han se att systemet kan, under fördelaktiga förhållanden, stärka teamkänslan och skapa en tävlingssituation som gynnar företaget. Dock tror han att de befarade hoten överskuggar de eventuella möjligheterna. Fackombudet är också kritisk till ett sådant system, eftersom han anser att belöning ska vara lika för alla och att ett sådant system därmed skulle orsaka för mycket orättvisor. Beträffande de anställdas åsikter i frågan är lägret tudelat, emellertid är de mer positiva än företagsledningen. När vi diskuterade dess möjligheter framkom mångas övertygelse, liksom ovan att respektive team skulle stärkas och påverka samarbetet i teamet positivt. Man 1 ser att teamens sammansättning då skulle få allt större betydelse, eftersom den kan påverka belöningen positivt eller negativt. Då Man 2 och Man 6 upplever att deras team har större kompetens än övriga och gång på gång uppnår produktionsmål så är de därför mycket positiv till ett sådant belöningsystem. En tävlingssituation mellan teamen tror många skulle uppstå, vilket antagligen skulle gynna företagets produktion. Däremot tror många att den personliga relationen mellan teamen skulle kunna ta skada. De talar då om hot som ökad avundsjuka, risk för ökade konflikter och motsättningar. Att några presterar mindre i ett team, men ändå får lika bonus som övriga är ett hot som Kvinna 1 påpekar. Vidare tror Kvinna 3 att det är svårt att få en hel grupp att arbeta bättre bara för att uppnå en viss belöning. Man 7 menar att vad alla i företaget åstadkommer tillsammans är det som är viktigast och därigenom bör alla anställda dela lika på en eventuell bonus. Det är en åsikt som delas med en knapp majoritet av de tillfrågade.

Avslutningsvis fann vi det intressant att fråga vilken belöningsform som de anser är mest intresseväckande. Där svarar alla anställda tillsammans med ledning och facket att monetära belöningar är att föredra framför andra, där merparten då önskar en årlig bonus. Enligt Kvinna 5 är det något som tveklöst motiverar, där hon drar paralleller till Det undersökta företagets grannföretag. Där brukar anställda årligen erhålla ungefär en månadslön extra i bonus. Hon menar att många hon känner där är väldigt motiverade i sitt arbete, presterar bättre och i längre utsträckning stannar kvar på företaget. Personalchefen försvarar dock detta genom att företaget istället har sämre grundlön och OB-ersättning i jämförelse med vad de anställda på Det undersökta företaget har. Man 2 och Kvinna 1 ser även ökat ansvar som en belöningsform som de upplever vara intressant. Medan Kvinna 4 anser att det är något varje anställd i dagsläget har och som respektive anställd bestämmer själv hur mycket eller lite de önskar ha. Hon säger vidare att befordran och utbildning alltid är bra, men tror inte att ett belöningsystem kan byggas på dem. Då skulle antagligen många anställda bli befordrade, som företaget tyvärr inte har tjänster till, menar hon. Dock ser ett fåtal att denna belöningsform är intressant. Uppskattning är något som Man 1 och Kvinna 5 erfar att de får stundtals, i form av tårta när företaget slagit något rekord. De tycker dock inte att det uppskattas av de anställda i någon större utsträckning. Ett fåtal talar istället om att företaget kunde visa uppskattning i form av gemensamma kickoffer eller middagar, som ett sätt att

stärka teamen. Medan en knapp majoritet anser att utbildning också är en vital form av belöning. Här talar Man 7 om hans önskan att utbildning bör ske i form av studiebesök på företagets större kunder. Eftersom vi håller på med halvfabrikat och inte är särskilt medvetna om slutprodukten, tror han att det skulle motivera många i sitt arbete.

5 Analys och tolkningar

I det här avsnittet kopplar vi samman våra empiriska data med tidigare presenterade teorier. Strukturen i avsnittet följer samma upplägg som i den teoretiska referensramen och empiriavsnittet för att läsaren lättare ska kunna följa uppsatsen stringens. Vi medtar även våra personliga reflektioner till analysen.

5.1 Teamarbete

På företaget sker arbetet i skiftlag eller arbetsgrupper. Företaget har inga mål för varje arbetsgrupp, men målen är däremot gemensamma för alla anställda på företaget. Därav kan, enligt Bruzelius och Skärvad (2000) arbetsgrupperna kallas för team. Att företaget arbetar i team är naturligt eftersom dels arbetsmomenten är sammanlänkade samt dels att produktionen sker dygnet runt. Detta kan bindas samman med West teori att individer åstadkommer mer som en grupp än som enskilda individer. Vi ser också ett samband med Lennéer-Axelssons och Tylefors (2000) tankar om att bättre prestationer och högre effektivitet uppnås i grupp.

Samarbetsförmågan innefattar enligt West och Hirst (2003) individens förmåga att hjälpa och stödja varandra. Bucholz och Roth (1987) påvisar detsamma som ett sätt att uppnå effektiva team, där ytterliggare påverkande faktorer kommer att behandlas i ett senare stycke. Alla intervjuade uppger att de tar lärdom av varandra. Vi ser att några anställda lär sig mycket av varandra i samband med att de har roterande arbetsuppgifter eller alternerar mellan skiften. Vår tolkning är att dessa anställda något mer delar med sig av sina kunskaper än vad övriga i produktionen gör. De personer som är relativt nyanställda upplever att de får den hjälp de behöver, vilket tyder på att de anställda i dessa situationer stöttar och assisterar varandra. Sammantaget ser vi att de anställdas förmåga till samarbete är till stor tillfredsställelse. Däremot ser vi brister då nya kunskaper i produktion intas främst genom att observera varandra. Därigenom hjälper de och stödjer varandra indirekt, men för att uppnå ett bättre samarbete enligt West och Hirst bör det finnas en mer tydlig och klar kommunikation och mer öppna diskussioner i teamen. Genom att alla anställda uppger att de trivs att arbeta tillsammans, anser vi att samarbetet främjas och att detta sammantaget bidrar till de anställdas arbetslivskvalitet, vilket Lennéer-Axelsson och Tylefors (2000) berör.

Enligt Lennéer-Axelsson och Tylefors (2000) uppstår ofta konflikter i grupper på grund av att alla människor är olika och därmed inte alltid kommer överens, det vill säga intressekonflikter. Det är något som många av de anställda också framhåller. Teorin styrks genom att någon talar om fördelen att ha arbetskamrater av lika kön, vilket anses minska konflikter. Något som också talar för att teorin kan appliceras på empirin är att några upplever skillnader i ålder och erfarenhet som en orsak till konflikt. Däremot ser några att det faktum att de anställda i teamet är olika som något positivt, därför att det medför att konflikter löses momentant. Personalchefen ser ett samband med att konfliktsituationer vanligtvis uppstår då företaget befinner sig i lågkonjunktur, vilket ligger i linje med ovan nämnda författare. Det är emellertid något som de anställda inte ser något orsakssamband med. De talar istället om konflikter som främst rör arbetsmoment och personkemi. Några talar om att vissa anställda gärna ger order och bestämmer, men som egentligen inte har befogenheter för det, vilket kan kopplas till Lennéer-Axelsson och Tylefors betydelse av maktkonflikt. Att någon uttalar sig att vissa tycker att alla andra är idioter är också ett förhållande som kan kopplas till denna teori. Detta kan även visa på att det mellan individer i team råder en viss avsaknad av det som

Hammer (1996) benämner ömsesidig respekt. Han poängterar även att likvärdig respekt ska präglade relationen mellan ledning och anställd. Det är något som ledningen ser som viktigt både gentemot företaget samt gentemot varandra. De anställda ser emellertid att brister i den ömsesidiga respekten föreligger mellan anställda och ledning. Den respekten önskas öka genom förbättrade möjligheter till vidareutbildning samt ett bättre bemötande vid förslag till förändringar. Däremot ser de anställda det som positivt att de nyligen tillsatta cheferna bidragit till en bättre anda mellan ledning och anställda. Missuppfattningskonflikter som Lennér-Axelsson och Tylefors (2000) talar om, ser vi främst råder mellan teamen. Detta då största delen av skiftöverlämningen har en icke-kommunikativ karaktär och därmed kan ge upphov till missuppfattningar.

Grupptänkande, enligt Lind och Skärvad (2004) uppstår när gruppen blir ogynnsamt sammansvetsat och blir överoptimistiska om sin egen förmåga. Där finns ett samband med vad två anställda har för syn om sina team. Emellertid kan vi inte dra slutsatser om huruvida deras teams medlemmar vågar ifrågasätta varandra eller uttrycka avvikande åsikter, som teorin behandlar. Men vi kan se att det möjligtvis ger upphov till konflikter mellan teamen. Deutsch talar vidare om konkurrens som en orsak till konflikt, vilken vi kan se möjligtvis råder på företaget då äldre i vissa fall inte kan acceptera att få tillsägelse från yngre. Samma författare tillägger att om sådana situationer uppstår ökar risken för fiendskap, bristfällig kommunikation och mindre möjligheter att uppnå mål. Bruzelius och Skärvad (2000) anser att det är av stor vikt att varje konflikt lyfts fram i ljuset för att undanröjas. West (1998) ser även en sådan problemlösning som en förutsättning för ett gott samarbete. Här ser vi att företaget har brister i förhållande till teorin då många uppger att förekommande småkonflikter vanligtvis inte behandlas eller löses. Företagets konflikthantering ligger ej heller i linje med Hammers (1996) socialpsykologiska tankar om öppenhet. Åsikter på företaget ventileras sällan, istället för att kommunikativt belysas. Däremot hanteras konflikter av större dignitet av ledningen på ett mer konstruktivt sätt. Huruvida företagets totala antal konflikter ligger på en "lagom" nivå eller ej, som Lind och Skärvad talar om, kan vara svårt att uttala sig om. Men då de anställda och ledning uppger att småkonflikter förekommer och att större konflikter är mer sällsynta kan vi möjligtvis anta att de ligger på en relativt normal nivå.

Företagets anställda har en oklar bild av vad som förväntas av dem och vilka mål företaget har. Även om många delvis har rätt, så råder det här en stor osäkerhet. Företaget har här relativt stora brister i förhållande till teorin. Att teamen vet vad som förväntas av dem och vilka mål som de förväntas uppnå är nämligen något som Hammer (1996), Lind och Skärvad (2004) samt Bucholz och Roth (1987) ser som en högst vital förutsättning för att uppnå så effektiva team som möjligt. Personalchefen är medveten om företagets brister och han anser att det beror på att målen inte bryts ner tillräckligt långt i organisationen. Meningsfulla arbetsuppgifter är enligt Lind och Skärvad också av betydelse för att uppnå effektivitet. Flerparten av de anställda ser dock att deras arbetsuppgifter är monotona och därav inte meningsfulla. Detta till trots, så poängterar de anställda, att det vägs upp av att arbetet i sig är meningsfullt tack vare deras arbetskamrater, återkommande kunder samt att företagets produkter ständigt exponeras i vardagen.

Lind och Skärvads (2004) avslutande omständighet för effektiva team är att dess medlemmar måste fungera som ett team. Det faktum att teamen inte har några uppsatta mål att arbeta mot samt dess osäkerhet kring dessa, gör att teamens effektivitet möjligtvis kan hämmas. Dock anser vi att förhållandet förbättras genom att alla uppger att de trivs att arbeta tillsammans.

Bucholz och Roth (1987) har sammanställt ytterliggare faktorer för effektivitet, där gemensamt ansvarstagande till att uppnå teamets mål är en prioritet. Då företaget inte har utarbetade mål för team är det inte i det här fallet aktuellt. Personalen känner dock ett ansvar gentemot företaget i stort. Alla vill göra ett bra arbete och anser att de arbetar efter bästa förmåga. Detta tyder på att de anställda är likt teorin, engagerade och som tidigare nämnts stödjande gentemot varandra. Vi kan därmed även se att de anställda till viss del kan identifiera sig med företaget, genom att alla känner just personligt ansvar samt att de bidrar till att företagets mål uppnås.

Identifikation är en av de nödvändiga socialpsykologiska egenskaperna för högpresterande team som Hammer (1996) har utvecklat. Beträffande företagets kommunikation uppger alla att den i teamen är tillfredsställande. Den upplevs vara öppen och kollegial, vilket är en av aspekterna som behandlas av Bucholz och Roth. Dock avsaknas eventuellt den intensitet i kommunikationen som författarna förordar samt förmågan att lyssna när det gäller kunskapsutbyte och konflikthantering. Vad gäller kommunikationen mellan teamen så är en majoritet av den åsikten att brister föreligger. Därigenom är sambandet med teorin relativt litet. Den vänskapliga andan har i vissa fall här ersatts av en mer tävlingsartad relation till varandra och den öppna dialogen har förbytts mot lappar. Vi ser dock att kommunikationen på Press 3 är betydligt bättre, där förutsättningarna för konversation mellan teamen är mer påtaglig och därmed överensstämmer mer med teorin.

Framtidsinriktning och förändringsvillighet är något som Bucholz och Roth (1987) även förespråkar. Genomgående är de anställda lojala gentemot sin arbetsgivare och ser fortsatt arbete inom företaget. Företagets nyanställda påpekar att de i och med Kompetensmatrisen ser en längre framtid på företaget. Av alla anställda har få däremot något behov av befordran, vilket gör att de anställda i det här avseendet har en relativt låg ambitionsnivå och är därigenom inte proaktiva. Förändringar är något som överlag uppfattas som något positivt bland företagets anställda. Emellertid anser några anställda tillsammans med personalchefen att de äldre samt de rutinerade anställda generellt är mer negativa än andra. De anställdas förändringsvillighet hämmas något då många anser att deras förslag inte får någon riktig respons från företaget. Till sitt försvar anger företaget att förändringstakten i hög grad påverkas av dess kostnader. Kompetensmatrisen anger att förbättringsförslag och kreativitet är något som är lönegrundande, likväl är det inga anställda som uppger det. Därmed kan det ifrågasättas om det är något som de anställda i själva verket är medvetna om. Bucholz och Roth talar vidare om vikten av uppgiftsfokusering och uppföljning av varje teams resultat. Beträffande det förstnämnda är fokuseringen förhållandevis hög, där i princip alla anser att de alltid gör sitt bästa och har en hög arbetsmoral. Att följa upp varje teams resultat, är något som inte förekommer, vilket enligt teorin kan ha en negativ inverkan på teamets effektivitet.

Ett annat sätt att höja effektiviteten ytterliggare är enligt Lind och Skärvad (2004) att ha multifunktionella team där arbetsuppgifterna varierar. Här finns ett samband med produktionsenheten Press 3, där de anställda roterar mellan arbetsmoment och arbetsuppgifter. Detta arbetssätt är något som ligger i linje med Bernstein, Penner, Clarke-Stewart och Roys (2003) teori om arbetsmotivation. Detta medför enligt ovanstående författares teori att medarbetarna blir flexibla och utvecklas genom bredare ansvar. Anställda på Press 3 har en likvärdig åsikt angående detta. I och med införandet av Kompetensmatrisen har efterfrågan ökat bland de anställda att lära sig ytterliggare arbetsmoment och arbetsuppgifter på företaget. Denna önskan att bli bättre och utvecklas är något som ligger i linje med Hammers (1996) socialpsykologiska egenskaper för effektiva team. Däremot anser

några anställda att möjligheten för kompetensutveckling är bristfällig, vilket Hammer ser som en förutsättning för lärande. En förbättrad kompetensutveckling anser vi möjligtvis skulle kunna medföra att företaget idag skulle få mer team som var multifunktionella.

Företagets produktion sker i team om cirka 7-12 personer, vilket enligt Lind och Skärvad (2004) ligger inom ramen för det mest idealiska antalet. När det gäller sammansättning av team uppger personalchefen att företaget försöker gruppera ihop individer med kompletterande kompetenser. Detta är enligt Lind och Skärvad ett primärt fragment i sammansättningsprocessen. Emellertid ser de anställda som arbetar i olika team stora skillnader, vilket därmed motsäger företagets mål om kompletterande kompetenser. Vi ifrågasätter även företagets uppföljning på grund av att kontroll endast sker vid komplikationer. Lind och Skärvad beskriver tre fördelaktiga metoder att sätta samman team; rolldifferentierade, rollintegrerade och rollkompletterade. Här ser vi skillnader inom företaget. Press 3 anser vi har karaktären av en mer rollintegrerad och rollkompletterande, genom att teammedlemmarna där är mer beroende av varandra och kontinuerligt kompletterar varandra då alla anställda i princip kan alla arbetsuppgifter i produktion. Övriga produktionsenheter på företaget finner vi antar en mer rolldifferentierad och rollintegrerad sammansättning. Detta genom att arbetsrotation ej här i större utsträckning förekommer utan teammedlemmarna är mer specialiserade inom sitt arbetsmoment. Vi ser även att teamen har en viss karaktär av rollintegrerade genom det samspel som råder i produktionen.

5.2 Motivation

De anställdas personliga mål är till största del att tjäna pengar, vilket kan hänföras till Maslow i Bruzelius och Skärvad (2000) första steg i behovstrappan, de fysiska behoven. Därmed ser vi att detta behov är uppfyllt av samtliga. Säkerhetsbehoven är dock bara till viss del uppfyllda, på grund av att brister i arbetsmiljön kan urskiljas. Vidare påpekar några anställda att de har en viss oro för att bli arbetslösa, då företaget genom året varslat i omgångar. Vi upplever dock att de anställda på Press 3 är mer positiva än övrig personal när det gäller arbetsmiljön. Detta gör att deras behov i större utsträckning är tillgodosedda. De anställdas sociala behov är till stor del tillgodosedda, genom den trivsel med arbetskamraterna som präglar arbetet. Många uppger att dessa behov är sekundära i förhållande till de fysiska behoven, vilket är i paritet med Maslow.

Maslows fysiska behov, säkerhetsbehov och sociala behov har likheter med Hertzbergers hygienfaktorer. Förutom de behov som tidigare diskuterats, behandlar Hertzberger även huruvida de anställda upplever att företaget satsar på dem. Här anser vi att företaget har brister, då alla anställda anger att främst utbildningsmöjligheterna är få. Det ligger inte heller i linje med Bernstein, Penner, Clarke-Stewart och Roy (2003) teori om arbetsmotivation. Däremot är många positiva till företagets förmåner, då främst de senaste årens satsning på friskvård. Det gör därmed att vi på det hela taget upplever att frågan om de anställda behandlas väl till viss del besvaras positivt. Vi skönjer däremot en skillnad i förhållande till teorin, då några uppger att endast de fysiska och sociala behoven är infriade. Ett fåtal har, som vi ser det, även uppnått uppskattningsbehovet. Detta främst genom den uppskattning de får från andra anställda. Beträffande Maslows sista steg i behovstrappan uppfattar vi att ingen av de anställda har uppnått denna nivå. Detta genom den relativt låga ambitionsnivån som tycks råda på företaget. Vi anser emellertid att kompetensmatrisen är en faktor som medför att fler individer har möjlighet att ta det slutgiltiga steget mot självförverkligande. Hertzbergers motivationsteori kan även appliceras på Maslows topp av pyramiden, det vill säga

uppskattningsbehov samt självförverkligande. Dessa faktorer ska svara på frågan om de anställda anser att de används väl. Eftersom merparten av de anställda anser att deras arbetsuppgifter är mindre meningsfulla samt monotona, ser vi att svårigheter till ett jakande svar föreligger. Samtidigt motsägs detta genom att de anställda framför åsikter om att de till stor del ändå trivs med sina arbetsuppgifter. Det kan vi möjligtvis se ha ett samband med att de tillfrågades ambitionsnivå är förhållandevis låg.

McGregor i Bolman (1997) har en annan syn, då ledningens antagande om de anställda påverkar människans motivation positivt eller negativt. Vi ser inget direkt samband med hans presenterade X-teori, eftersom ledningen har för avsikt att de anställda istället ska agera respektfullt och ansvarstagande gentemot övriga anställda samt gentemot ledningen. Det här ser vi som ett tecken på att ledningen inte vill ge order, utan att arbetet ska till viss del ske självständigt. Beträffande McGregors Y-teori anser vi att ledningen uppfyller de anställdas behov, detta genom att deras personliga mål med att arbeta på företaget främst är att tjäna pengar. Emellertid ser vi en brist i förhållande till teorin beträffande företagets belöningsystem idag, där de anställda inte är tillfreds med utfallet. Vidare ser vi att ledningen inte i tillräckligt stor utsträckning aktivt styr de anställda mot de mål som belöningsystemet bygger på.

Hur individens motivation påverkas av att arbeta just i team har Ilgen et al. (2001) gjort en studie kring och utifrån den konstruerat en modell (Figur 3.2). Individens relation och dennes arbetsuppgifter påverkar hela teamet. Det kan belysas genom en anställd som anser att en gladlynt person influerar hela teamet positivt och vice versa. Företagets anställda uppger, som tidigare nämnts, att de trivs med sina arbetsuppgifter men upplever samtidigt att de inte är meningsfulla. Det sistnämnda anser vi, även om dem själva inte anger det, kan påverka individens prestation negativt. Däremot ser vi att individens relation med andra präglas av trivsel och en kollegial stämning. Att småkonflikter förekommer kan vara oundvikligt eftersom människor enligt Lennér-Axelsson och Tylefors (2000) i grunden är olika. Vi ser därmed att individens goda relation till övriga är något som påverkar teamets prestation på ett positivt sätt. Ett teams samarbetsförmåga ligger också till grund för dess totala insats samt den enskilda individens motivation. Även om samarbetet uppfattas som tillfredsställande, krävs förbättrad kommunikation, detta framförallt mellan teamen. Utfallet av de faktorer som är representerade på individ- och teamnivå ger enligt Ilgen et al. känslor av måluppfyllelse samt känslor av tillhörighet och acceptans. Det faktum att en mindre majoritet upplever att målen sällan uppfylls anser vi i detta fall har större orsakssamband med ledningens överoptimism, än med teamets prestation. Alla anställda ser sig själva som en i gruppen, där få står utanför. Därigenom anser vi att de anställdas känslor av tillhörighet och acceptans till stor del är tillgodosedda. Utifrån det som tidigare presenterats anser vi att de anställdas har en relativt stark inre motivation. Rörande deras yttre motivation förmodar vi att den är något svagare. Även om lönen är något som av de flesta uppfattas vara till belåtenhet, skulle en yttre belöning ha en starkare verkan på de anställdas yttre motivation.

5.3 Belöningsystem

De anställdas lön är något som en majoritet anser sig vara tillfreds med i förhållande till deras prestation, i förhållande till sina arbetskamrater samt till marknaden. Detta uppfyller Stredwicks (2001) tre faktorer för att en individ ska känna rättvisa till sin lön. Det faktum att några av de intervjuade är förhållandevis nyanställda och har lägre lön, medför att andelen negativa är relativt hög. Emellertid kvarstår en viss andel negativa, på grund av företagets

knappa tillägg för exempelvis nattarbete och arbetsledaruppgifter. Tack vare att Kompetensmatrisen har introducerats på företaget har mångas lön ökat. Kompetensmatrisen skulle enligt de anställda och ledningen kunna ses som ett belöningsystem. Ett belöningsystem ska enligt Arvidsson i Samuelson (2004) styra de anställda mot mål som därigenom motiverar dem samtidigt som företaget säkerställer effektiviteten. Vi ser därmed att kompetensmatrisen till viss del kan klassas som ett belöningsystem. Dock anser vi inte att matrisen styr mot att uppnå företagets mål, utan främst kan hänföras till de anställdas personliga mål och utveckling, vilket därmed inte gör att företaget och organisationen enligt Arvidsson i Samuelson drar åt samma håll. Utifrån samma författares modell för styrning med belöningsystem (Figur 3.3), kan vi därmed se att främst cirkel C integrerar med cirkel B. Detta genom att de anställda försöker uppnå högre nivåer i Kompetensmatrisen, vilket bidrar till en högre lön, det vill säga en belöning. Då de personliga målen emellertid ej är definierade av de anställda anser vi att de inte har upptäckt motivationsfaktorn som faktiskt finns i kompetensmatrisen.

Vi kan möjligtvis se att det även råder en viss integrering mellan cirkel A och C genom att företaget önskar ett beteende som rör samarbete, vilket påverkar de anställdas lön i Kompetensmatrisen. Att några påpekar att Kompetensmatrisens möjliga motivationsfaktor har hämmats på grund av att de uppnått toppen, är något som inte ligger i linje med Arvidssons idéer. Han menar att varje individ måste ha möjlighet att kunna påverka utfallet av sin belöning eller uppfylla krav om meningsfullhet. Meningsfullheten minskas även genom att några anser att företaget inte i tillräcklig utsträckning ger möjlighet till utbildning och utveckling via Kompetensmatrisen. På det hela taget anser vi dock att de anställda har goda möjligheter att påverka sitt eget utfall och lön så länge företaget ger dem möjligheter till det. Därigenom ser vi även att Arvidssons i Samuelson krav om meningsfullhet är uppfyllt.

Meningsfullheten är dock väldigt liten när det gäller dagens egentliga belöningsystem. Detta genom att ett fåtal anställda uppger att de inte ens är medvetna om dess existens. Vidare är meningsfullheten svag i och med att bonus ytterst sällan har utbetalats och vid utbetalning varit i ringa storlek. Företaget har ett individuellt belöningsystem där utfallet sker i form av en bonus. Systemets syfte överensstämmer i förhållande till teorin, men verkar inte alls likt syftet i praktiken. Detta eftersom nästintill alla anställda uppger att de inte alls är motiverade av dagens belöningsystem. Indirekt har individen möjlighet att påverka utfallet av belöningen. Men i och med att många har en oklar målbild samt att några anser dem vara ouppnåeliga anser vi att möjligheten till påverkan minskar. Den oklara målbilden som råder motsäger även det som Arvidsson i Samuelson (2004) förespråkar. Han talar om det vitala i att belöningsystemet bygger på tydliga och enkla nyckeltal, som kontinuerligt förmedlas. Då många anställda inte förstår belöningsystemet, uppfyller det inte alls Arvidssons krav och de positiva effekterna med belöningsystemet förloras därigenom.

Angående förmedlingen av det nyetablerade belöningsystemet ser vi även otillräckligheter, då den delgivits endast genom anslag. Cirkel A och cirkel B kan mycket väl vara integrerade i företagets belöningsystem. Detta genom att de anställda, trots viss osäkerhet kring företagets målbild uppvisar en mycket god arbetsmoral gentemot företaget. Därigenom ser vi att företaget och organisationen till viss del drar åt samma håll, enligt Arvidsson i Samuelson. Vi anser emellertid inte att integreringen har något samband med belöningsystemet. Mellan cirkel A och cirkel C kan vi inte se någon relation, eftersom företagets önskvärda beteenden hos de anställda och belöningsystemets mål ej har några direkt anknytning.

En god kommunikation mellan chef och anställd är enligt Arvidsson i Samuelson (2004) ett villkor för att de uppställda målen ska accepteras. Kommunikationen uppfylls till viss del genom de månadsmöten som företaget har. Vissa brister ser vi emellertid vad gäller den mer personliga kommunikationen mellan chef och anställd. Belöningsystemets effekter följs i dagsläget inte upp, vilket inte ligger i linje med Lafasto och Larsons (2001) teori.

Det faktum att företagets belöningsystem är individuellt och bygger företagets resultat är något som Arvidsson i Samuelson (2004) är kritisk till eftersom individens möjlighet till påverkan är begränsad. Wagenman i Baron och Kreps (1999) menar att om arbetsuppgifterna är teambaserade, ska också belöningen vara teambaserad. På företaget är arbetsuppgifterna sammanlänkade, men en teambaserad belöning finns inte, vilket hade varit optimalt enligt teorin. Vad gäller de anställdas åsikter beträffande belöningsystem utformat för team ser de både positiva och negativa aspekter. Många anställda talar om möjligheten att respektive team skulle stärkas och samarbetet öka, vilket också Reilly (2003) förordar. Det är en situation som även personalchefen och fackombudet siar om. Teamets sammansättning, menar någon skulle få allt större betydelse. Men genom belöning i team så förbättras enligt Reilly delgivningen av erfarenheter och kunskaper i teamet. Vi anser möjligtvis därmed att teamet kan stärkas och sammansättningen få mindre betydelse.

Shaw, Duffy och Stark (2001) visar på att om de anställda är positiva till sitt team är de också ofta mer positiva till teambaserad belöning. Det sambandet kan vi styrka då några av de tillfrågade uttrycker just detta. Ett annat samband kan vi se bland några anställda som dagligen är stationära vid samma arbetsmoment och är likt teorin något mer negativ till ett sådant belöningsystem. Sambandet är emellertid för svagt för att vi ska kunna dra några generella slutsatser. Free-riderproblemet eller social maskning som Arvidsson i Samuelson (2004), Baron och Kreps (1999) samt West (1998) framhåller, är ett hot som få av de anställda tar upp. De talar istället främst om orättvisor mellan teamen, istället för problem inom teamen. Problem inom teamen ser emellertid personalchefen. Orättvisor är även något som fackombudet talar om och poängterar ”lika-för-alla-tanken”. Rättviseaspekten är något som även Arvidsson i Samuelson ser som en svårighet med belöningsystem. Konflikter och ökad avundsjuka är ytterligare hot som de anställda ser.

6 Slutsatser och rekommendationer

I det sista kapitlet presenterar vi våra slutsatser och ger det undersökta företaget rekommendationer inför framtiden. Vi diskuterar här analyskapitlets olika delar för att kunna ge svar på vår problemformulering och vårt syfte. Rubrikerna representeras därigenom av våra delproblem samt vårt huvudproblem. Kapitlet kommer att avslutas med en kritisk reflektion till det egna arbetet samt ge förslag till fortsatt forskning.

6.1 Är teamarbetarna motiverade i dagsläget? I så fall hur?

Vi anser att de anställda på företaget i dagsläget motiveras av både inre och yttre faktorer. Den mest vitala faktorn som vi ser när det gäller de inre är den sociala samhörigheten individerna emellan. Att många anställda upplever sina arbetsuppgifter vara monotona och i några fall meningslösa, är aspekter som i realiteten påverkar motivationen negativt. Dock kan vi se att dessa aspekter överskuggas av trivseln med att arbeta med andra. Lönen är det främsta yttre motivet hos de anställda för att arbeta. Vidare bidrar även företagets Kompetensmatris till många motivation, men inte i tillräckligt stor utsträckning. Detta eftersom vi anser att det i den ligger så mycket mer potential för att öka de anställdas drivkraft. Det faktum att de inte har några personliga mål och att en relativt låg ambitionsnivå föreligger, trots matrisens möjligheter för personlig utveckling, anser vi understryker detta.

Vi kan i dagsläget inte se att företagets belöningsystem uppfyller sitt syfte, i och med att ingen av de anställda motiveras av det. Motivationen är sannerligen hämmad på grund av det ringa och sällan förekommande utfallet. Att belöningsystemet i sin tur bygger på mål som många anser är ouppnåeliga, är onekligen inte en stärkande motivationsfaktor. Vi anser därmed att företaget fortsättningsvis måste förbättra och tydliggöra förankringen av företagets mål. Det finns en möjlighet att målen i själva verket inte är ouppnåeliga, utan beror istället på företagets brist när det gäller att bryta ner och informera om målen och dess betydelse. Kommunikationen bör därmed också förbättras mellan anställda och företaget.

De anställda upplever att företaget generellt satsar för lite på dem, där de framförallt framhåller att utbildningen är otillräcklig. Vi anser dock att utbildning är ett behov som sällan upplevs som tillfredsställt. Emellertid ser vi att alla på företaget måste få möjligheten att utbilda sig inom det som Kompetensmatrisen innefattar. Vi anser att det skulle medföra att de anställda skulle upptäcka den motivationsfaktor som Kompetensmatrisen verkligen skulle kunna ha. Vidare är vi av den åsikten att företaget bör fortsätta att investera i förmåner som främjar personalen. De arbetsskador som de anställda har, skulle därmed möjligtvis fortsätta att minska. Därav skulle den enskilda individen i större omfattning uppleva att företaget satsar på dem och öka dennes motivation. Vi ser även att vissa enheters arbetsrotation ska prägla hela organisationen. Vi anser även att det skulle bidra till att arbetsskadorna skulle minska i omfattning. Detta samtidigt som det enformiga i deras arbete skulle minska, vilket vi menar skulle höja de anställdas motivation. Avslutningsvis vill vi dock poängtera att trots att vi upplever att företaget har brister när det gäller de anställdas motivation, har de ändå drivkraften till att göra ett bra arbete.

6.2 Vad har de anställda för syn på dagens belöningsystem?

Vi ser att de anställda generellt har en mer positiv syn till Kompetensmatrisen i jämförelse med dagens belöningsystem. Kompetensmatrisen är något som de anställda är tillfreds med och som tidigare nämnts verkar som en morot. Brister föreligger emellertid när det gäller utbildningsmöjligheter och matrisens kunskapsstak. Det faktum att skiftledaren bedömer varje enskild individ ses av någon som negativ aspekt, eftersom personkemin mellan anställd och skiftledare inte stämmer överens. Det är en åsikt som vi delvis delar, men det anser vi dock är oundvikligt eftersom alla människor är olika. Emellertid är bristande personkemi inte något som får påverka löneutfallet negativt. Vi vill dock framhålla att skiftledaren är den person som är bäst lämpad för denna uppgift på grund av att han/hon har bäst insyn i hur varje individ är och arbetar. Skiftledarna, i sin tur, är kritiska till den knappa ersättningen de erhåller i förhållande till den tid de lägger ner. I Kompetensmatrisen finns en potential för att skapa lojala anställda, vilket är en stor fördel för ett företag. Det är något som de nyanställda framhåller. Vi anser även att övriga anställda nu i större utsträckning ser längre framtid på företaget.

Vad gäller dagens belöningsystem är i princip alla kritiska. Företagets syfte med detsamma är inte i närheten av att uppfyllas. Detta eftersom tävlingsinstinkt ej utvisas, inte heller delaktighet till företagets resultat. Företaget uttrycker ett missnöje vad gäller förankringen av mål samt nedbrytningen av dessa i organisationen. Denna brist är något som vi anser påtagligt genomsyrar hela organisationen. Att några inte ens är medvetna om dess existens eller att några inte förstår det är något som vi anser belyser detta problem. Vidare menar de anställda att bonusen är obetydlig och utfaller alldeles för sällan. Påverkbarheten som ledningen framhåller anser de anställda dock är föga. Liknande oenighet mellan ledning och anställd råder då företaget talar om realistiska mål, emedan många av de anställda i realiteten talar ouppnåelighet. Sammantaget ser vi ingen anledning till att bibehålla dagens utformning av företagets belöningsystem, varpå vår rekommendation oundvikligen blir eliminering av densamma.

6.3 Vad talar för respektive emot att utveckla ett teambaserat belöningsystem på ett medelstort svenskt industriföretag? Utifrån dessa förutsättningar hur skulle ett belöningsystem kunna se ut?

Vi ser att företagets team har en sammanbindande social funktion som vi anser har en positiv inverkan på teamens prestation. Team som präglas av ett gott samarbete och en relativt hög trivselfaktor är aspekter som vi anser delvis bidrar till goda förutsättningar för teambaserad belöning. Brister föreligger när det gäller dessa aspekter, i vissa team mer än andra, men vi är av den åsikten att det är oundvikligt. I och med att de anställda i dagsläget har en svag motivation, ser vi att de är i behov av någon form av drivkraft. Detta behov ser vi även vara något som talar för teambaserad belöning. Vidare anser vi att teamen är av gynnsam storlek, där kompletterande kompetenser i många fall kan urskiljas. Vi erfar dock att företaget mer konsekvent vid nyanställning bör anpassa valet av individerna till teamen. Detta särskilt vid ett eventuellt införande av teambaserat belöningsystem eftersom vi anser att teamens sammansättning då skulle få allt större betydelse.

Det faktum att kommunikationen i nuläget är bristfällig är en faktor som vi anser är mindre gynnsam. Å andra sidan kan vi även se att det är något som talar för ett eventuellt införande av teambaserat belöningsystem, eftersom vi anser att det skulle bidra till att

kommunikationen i teamen skulle förbättras. Istället för att som idag främst ta lärdom av varandra genom observation, anser vi att införandet av teambaserad belöning skulle leda till att det blev mer av alla i teamets intresse att genom kommunikationen höja kompetensen. Ur den aspekten anser vi att teamen skulle stärkas och samarbetet öka efter en eventuell etablering. Emellertid ser vi en viss risk tillsammans med ledningen att konflikter och osämja i teamen möjligtvis kan öka på grund av att någon presterar mindre i teamet än vad som förväntas av den. Mellan teamen, där idag en situation av otillräcklig kommunikation redan råder, föreligger hot om ytterliggare försämring. Konkurrenssituationen dem emellan skulle förstärkas och ge upphov till fler konflikter mellan teamen. Konkurrensen är emellertid positiv genom att vi menar att den skulle påverka effektiviteten och därmed gynna företagets resultat.

Vidare anser vi att möjligheten för varje enskild individ att påverka sitt eget utfall, till skillnad från ledningen, kommer att öka med teambaserad belöning. Detta eftersom det måste vara lättare att positivt påverka 12 personer än 450 personer. Vi ser även att förutsättningarna är bättre på vissa produktionsenheter i förhållande till andra på företaget. På grund av att de har kompletterande kompetenser och det är en mer påtaglig lagprestation som där råder. Vi upplever även att de har större insikt i företaget och en bättre inställning till sitt arbete. Därigenom rekommenderar vi företaget att låta deras sätt att arbeta genomsyra fler produktionsenheter på företaget. Det faktum att alla överlag är positiva till företagsförändringar är något som talar för en introducering av teambaserad belöning. Däremot ser vi att de anställdas något negativa attityd till ett sådant system, är något som motsäger sig detta. En negativ attityd har även ledningen och facket, vilket därför talar emot en etablering. Rättvisetanken anser vi här har en tung förankring hos den enskilda individen. Vi anser även att attityden beror på att det är svårt att sätta sig in i utfallet av en eventuell introducering.

Sammantaget anser vi inte att ett renodlat belöningsystem utformat för teamen är något som är fördelaktigt för företaget. Vi anser att en sådan etablering kräver allt för stora organisatoriska förändringar. Det går istället att dra nytta av företagets befintliga förutsättningar, som inte kräver lika stora förändringar. Vår lösning är att bygga ut Kompetensmatrisen med kriterier som rör teamarbete. Detta eftersom denna matris är starkt inarbetad och redan förankrad på företaget. Vi anser även att genom Kompetensmatrisen har företaget möjlighet att mäta individuella prestationer, vilket är fördelaktigt även i framtiden. En omarbetning och utveckling av Kompetensmatrisen kommer heller inte att skrämja och oro de anställda i lika stor utsträckning, anser vi. Vidare blir inte fokus så koncentrerat på teambaserad belöning, vilket möjligtvis medför att tidigare nämnda positiva effekter inte belyses lika starkt. Men eftersom vi anser att eventuella negativa effekter kommer att tonas ned som ett resultat av detta, ser vi att vår lösning har de bästa förutsättningarna. Vi vill i vår rekommendation även belysa vikten av att Kompetensmatrisen tar steget mot fokusering på företagets mål, snarare än personliga mål. Vilket vi menar teambaserad belöning i Kompetensmatrisen skulle medföra.

Det är av yttersta vikt att företaget aktivt förankrar sina mål hos de anställda. Det bidrar till en ökad medvetenhet som idag avsaknas. Ökad medvetenhet torde påverka de anställdas motivation positivt. Vi anser även att en tydligare teamanda medför att de anställda i större utsträckning motiveras mer av varandra, vilket i sin tur leder till att effektiviteten säkerställs. Vi anser att företaget har förutsättningar att kontinuerligt förmedla dessa mål på månadsmöten. Genom kontinuiteten och att företaget uttrycker vikten av målen, anser vi att

detta leder till att risken för oflexibilitet och den anställdes bekvämlighet minskar. Vi vill rekommendera företaget att de bygger målen på klarhet, tydlighet och begriplighet för att bli så framgångsrika som möjligt. Vidare ser vi förbättringsmöjligheter i att förmedlingen mellan ledning och anställda sker mer personligen än vad som görs i dagsläget. Liksom de anställda och företagsledningen ser vi att dessa mål rör kvalitets- och produktionsresultat. Där vill vi lyfta fram kvalitetsmålet eftersom påverkbarheten är större för både individen och teamet. Kvalitetsmålet ska också ha en stark förankring till varje anställds beteende, där varsamhet för produkten är av största prioritet för belöning. Detta beteende ligger delvis redan i Kompetensmatrisen, men vi anser att den bör överföras till den möjliga kategori i matrisen som rör teamarbete. De övriga beteenden som de anställda framhåller för belöning anser vi ligger i linje med befintlig Kompetensmatris. Som en ytterliggare rekommendation, vilken emellertid ej rör teamarbete, anser vi att matrisens kriterier för förbättringar bör uppmärksammas mer. Detta eftersom det är kritik som många av de anställda framhåller att företaget har brister i. Vi menar att det är i produktion som den verkliga kompetensen finns för förbättringar, vilken företaget inte har råd att negligera. Därigenom skulle även ledningens önskan om varje anställds delaktighet uppfyllas, samtidigt som det möjligtvis skulle förstärka de anställdas ambitionsnivå. Den belöning som vi, tillsammans med de anställda och ledningen, anser vara aktuell är monetär till karaktären. Den belöning som möjligen utbetalas påverkar därmed lönen i likhet med Kompetensmatrisen i övrigt. Avslutningsvis är vår förhoppning att dels det undersökta företaget samt dels likvärdiga företag tillämpar våra rekommendationer och integrerar team, motivation och belöning, vilket därmed även leder till en integrering av Arvidssons cirkel A, B och C.

6.4 Kritik till eget arbete

Vi har uppmärksammat att vissa personer möjligen har fått mer utrymme än andra i det empiriska materialet då det gäller specifikt uttalade åsikter. Men övriga intervjuobjekt har istället kommit till uttryck genom att deras åsikt ventilerats tillsammans med andra intervjuobjekt. Då uttryckt i termer av exempelvis några och många.

Det faktum att vi författare kände några intervjuobjekt personligen, kan möjligen ha påverkat resultatet negativt genom att känsliga åsikter möjligen inte ventilerats. Vi är emellertid nöjda med de svar vi fått från våra respondenter och vår förhoppning är att de verkligen delgivit oss så uttömmande och sanningsenliga svar som möjligt.

Slutligen ser vi att Press 3 har haft relativt stor genomslagskraft i uppsatsen. Men det ter sig ganska naturligt eftersom det är deras organisationstänkande som vi anser bör genomsyra hela organisationen.

6.5 Förslag till fortsatt forskning

Vi finner det intressant att för framtida studenter och forskare undersöka de anställdas och ledningens syn på teambaserad belöning som i realiteten nyttjar ett sådant belöningsssystem. I en sådan uppsats anser vi att det vore intresseväckande att se hur de förhåller sig till begreppet rättvisa.

Vi ser även att det vore av intresse att gå ett steg längre i den konstruktiva ansatsen och i realiteten implementera våra slutsatser och rekommendationer

Källförteckning

Litteratur:

- Abrahamsson, B. & Andersen, J. A. (2000). *Organisation*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten*. Lund: Studentlitteratur.
- Angelöw, B. & Jonsson, T. (2000). *Introduktion till socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Armstrong, M. (1993). *Managing reward systems*. London: Open university press.
- Arvidsson, P. (2004). Styrning med belöningssystem. I Samuelson, L. A. (Eds.), *Controllerhandboken*. sid. 135-173. Uppsala: Industrilitteratur AB.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Baron, J. N. & Kreps, D. M. (1999). *Strategic human resources*. New York: John Wiley & Sons.
- Bernstein, D. A., Penner, L. A., Clarke-Stewart, A. & Roy, E. J. (2003). *Psychology*. Boston: Houghton Mifflin company.
- Bolman, L. Deal, T. (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (2000). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Bucholz, S. & Roth, T. (1987). *Creating the high performance team*. New York: Wiley & Sons.
- Deutsch, M. (2003). Cooperation and conflict In West, M, Tjosvold, D. & Smith, K G. (Eds.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*. sid. 187-209. West Sussex: Wiley.
- Durand, J-P., Stewart, P. & Castillo J. J. (1999). *Teamwork in the automobile industry*. Basingstoke: Macmillan.
- Eerez, M., Kleinbeck, U. & Thierry, H. (2001). *Work motivation in the context of a globalizing economy*. London: LEA.
- Hackman, J. R. (2001). The design of work teams In Eerez, M., Kleinbeck, U. & Thierry, H. (Eds) *Work motivation in the context of a globalizing economy*. sid. 142-147. London: LEA.
- Hammer, M. (1996). *The reengineering revolution. The handbook*. London: Harper Collins Publishers.
- Ilgen, D. R., Major, D. A., Hollenbeck, J. R., & Segoe, D. (2001). Decision making in teams. In Eerez, M., Kleinbeck, U. & Thierry, H. (Eds.), *Work motivation in the context of a globalizing economy*. sid. 169-179. London: LEA.
- Kempton, J. (1995) *Human resource management and development*. New York: Macmillan business.
- Lafasto, F. & Larson, C. (2001). *When teams work best*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Lekvall, P. & Wahlbin, C. (2001). *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg: IHM Förlag.
- Lennér-Axelsson, B. & Tylefors, I. (2000). *Arbetsgruppens psykologi*. Finland: WSOY.
- Lind, J-I. & Skärvad, P-H. (2004). *Nya team i organisationens värld*. Malmö: Liber ekonomi.
- Mcintyre, R. M. & Salas, E. (2001). Team effectiveness and decision making in organizations In Eerez, M., Kleinbeck, U. & Thierry, H. (Eds.), *Work motivation in the context of a globalizing economy*. sid. 169-179. London: LEA.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.

- Reilly, P. (2003). *New reward I: Team, skills and competency based pay*. Brighton: IES.
- Stredwick, J. (2001). *An introduction to human resource management*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Svensson, A. (2001). *Belöningsystem*. Stockholm: AB Danagårds grafiska.
- Thurén, T. (1994). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Tiger Förlag
- West, M. A. & Hirst, G. (2003) Cooperation and teamwork for innovation In: West, M. A. et al. (Eds.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*, sid 361-377. West Sussex: Wiley.
- West, M A., Tjosvold, D. & Smith, K. G. (2003). *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*. West Sussex: Wiley.
- West. M. (1998). *Effektiva team*. Smedjebacken: Fälth & Hässler.
- Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L. T. (1991) *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber-Hermods.

Forskningsrapporter och artiklar:

- Balkin, D B. & Dolan, S. (1997). Rewards for team contributions to quality. *Journal of Compensation & Benefits; vol. 13 Issue 1*.
- Benders, J., Huijgen, P., Pekruhl, U., & O'Kelly, K. P. (1999). Useful but unused –group work in Europe. Luxemburg: *Office for Official Publications of the European communities; vol. 10*.
- Eisenberg, J. (2001). The effects of reward schemes, individualism-collectivism, and intrinsic motivations on teams' creative performance. *Journal of Organizational Behaviour. Issue 15*.
- Hamilton, B. H. Nickerson J. A. & Owan, H. (2003). Team incentives and worker heterogeneity: An empirical analysis of the impact of teams on productivity and participation. *Journal of Political Economy, vol. 111, no. 3*
- Karau, S. J. & Williams, K. D. (1997). *The effects of group cohesiveness on social loafing and social compensation*. Group Dynamics 1
- Parast, M M. & Adams, S. (2004). Keeping team members motivated is vital to success. *IEE Engineering management April/may 2004*
- Rewarding crossfunctional product development teams for optimal performance: A study of high-tech industries. (2002). *Marketing Management. Sept/Oct 2002 Vol 11. Issue 5*.
- Shaw, D.J., Duffy, M. K. & Stark E. M. (2001). Team reward attitude: construct development and initial validation. *Journal of Organizational Behaviour. Issue 22*.

Internet:

- Lukka, K. (2001). *The constructive research approach*. [www dokument]. URL http://www.metodix.com/showres.dll/en/metodit/methods/metodiartikkelit/const_research
Företagets hemsida (2004-11-19)

Muntliga källor:

- Produktionschef, Bolag 3. (2004-12-07)
- Fackombud. (2004-12-07)
- Personalchef.(2004-12-07)
- Man 1. Produktionsanställd. Bolag 1. (2004-12-06)
- Man 2. Produktionsanställd. Bolag 3. (2004-12-07)
- Kvinna 1. Produktionsanställd. Bolag 3. (2004-12-07)
- Kvinna 2. Produktionsanställd. Bolag 3. (2004-12-08)
- Kvinna 3. Produktionsanställd. Bolag 3. (2004-12-08)

Man 3. Produktionsanställd. Bolag 3. (2004-12-08)
Man 4. Produktionsanställd. Bolag 1. (2004-12-08)
Kvinna 4. Produktionsanställd. Bolag 1. (2004-12-08)
Man 5. Produktionsanställd. Bolag 1. (2004-12-08)
Kvinna 5. Produktionsanställd. Bolag 1. (2004-12-09)
Man 6. Produktionsanställd. Bolag 1. (2004-12-09)
Man 7. Produktionsanställd. Bolag 1. (2004-12-09)
Man 8. Produktionsanställd. Bolag 2. (2004-12-09)
Man 9. Produktionsanställd. Bolag 2. (2004-12-09)
Man 10. Produktionsanställd, Bolag 2. (2004-12-09)

Övriga källor:

Kompetensmatrisen: individuell lön och flerop, dokument utformat av företaget
Företagets årsredovisning 2003

Bilaga 1. Intervjuguide för ledningen/facket

Allmänt om företaget

- Berätta om företaget i allmänhet
- Mål och strategi

Teamarbete

- Vad är företagets mål? Hur har målen resonerats fram? Hur bryts målen ner i organisationen? Hur förmedlas företagets mål till de anställda? Finns det utarbetade mål speciellt för team?
- Hur uppfattar Ni de anställdas attityd till företagets mål?
- Vilka tror Ni är de anställdas mål och motiv för att arbeta åt företaget?
- Om en anställd eller ett team har förslag till förändring? Hur bemöts det av företaget?
- Hur många personer arbetar i varje team?
- Hur är teamen sammansatta? Följs dess sammansättning upp? Är det vanligt att enskilda individer byter team?
- Följs resultatet av varje individ samt teams arbetsinsats upp?

Motivation

- Hur uppfattar Ni de anställdas attityd till företaget?
- Hur motiverar Ni de anställda idag?
- Vad gör företaget för attrahera och behålla anställda?
- Hur önskar Ni att de anställda ska agera i sitt arbete? Vad gör Ni för att de ska agera som Ni önskar?

Belöningsystem

- Har Ni något belöningsystem idag? I sådana fall hur ser det ut? Är belöningsystemet kopplat till företagets mål? Hur i så fall? Resultat eller beteende?
- Berätta om Kompetensmatrisen
- Vad är syftet med ert belöningsystem?
- Följs belöningsystemets effekter upp? I så fall hur?
- Vilken syn har Ni till belöningsystem rent generellt?
- Hur upplever Ni att dagens belöningsystem fungerar? Är det något Ni vill förändra?
- Hur lång tid tar det innan en prestation belönas?
- På vilket sätt tror Ni belöningsystemet motiverar de anställda?
- Vilka egenskaper/initiativ/beteende vill Ni uppnå med ett belöningsystem?
- Vilka mått/resultat anser du bör ligga till grund för ett belöningsystem?
- Vilken belöningsform anser Ni vara att föredra?
- Vilka möjligheter respektive hot ser du med en möjlig etablering av ett belöningsystem för team?

Bilaga 2 Intervjuguide för anställda:

Allmänt om intervjuobjektet

- Kön, ålder och anställningstid

Teamarbete

- Hur trivs du med att arbeta tillsammans med andra? Vilka problem/möjligheter?
- Hur i teamet tar ni lärdom av varandra?
- Är konflikter i teamet vanligt förekommande? Vad rör dem? Hur löser Ni dem?
- Hur skulle du beskriva kommunikationen dels i ditt egna team samt dels med andra team?
- Vad ser du för positiva och negativa kvaliteter med det team du själv arbetar i?
- Är du medveten om företagets mål? Vilka är de? Hur har de förmedlats till dig? Vad anser du om målen?
- Känner du att du bidrar till att företagets mål uppnås? I så fall hur?
- Känner du personligt ansvar till att göra ett bra arbete/uppnå företagets mål?
- Om företaget exempelvis presenteras en organisationsförändring. Vad skulle din respons vara till det? Förändringar i stort? Något som upplevs positivt eller negativt?
- Om du eller teamet du arbetar i har förslag till förändring? Hur bemöts det av företaget?
- Vad är ditt personliga mål med att arbeta på företaget? Hur påverkar detta din prestation?

7 Motivation

- Är du motiverad att uppnå företagets mål? Hur i så fall? Vad innebär det för dig att uppnå dem?
- Är du nöjd med din arbetsplats/arbetsituation? Vad ser du för brister respektive möjligheter?
- Hur får du respons till ditt arbete?
- Hur satsar företaget på dig?
- Hur motiverad är du i ditt arbete? Trivs du med dina arbetsuppgifter? Vad gör dig mest motiverad? Vad skulle göra dig mer motiverad?
- På vilket sätt upplever du att ditt arbete/arbetsuppgift är meningsfullt?
- Upplever du dig som en i gruppen? Motivera och beskriv hur det ser ut.
- Vad gör du för att ge andra i ditt team uppskattning? Hur får du uppskattning?

Belöningsystem

- Upplever du att din lön och eventuella andra ersättningar motsvarar det arbete du utför? Gentemot andra anställda respektive marknaden?
- Berätta om din syn på Kompetensmatrisen? Positiva/negativa aspekter
- Motiverar dagens belöningsystem dig? I så fall på vilket sätt? Hur skulle du vilja att ett belöningsystem skulle se ut för att motivera dig ytterligare? Ev. göra alternativ
- Vilka egenskaper/initiativ/beteende anser du vara prioriterande att belöna?
- Kan du ge ett exempel på ett mål som du som anställd i ett team känner att du själv kan påverka?
- Vilka möjligheter respektive hot ser du med en möjlig etablering av ett belöningsystem för team?
- Vilken belöningsform anser du vara att föredra?

