



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Inriktning mot Management
Vårterminen 2009

Lojalitet

... eller varför återkommer säsonganställda
medarbetare till Liseberg?

Kandidatuppsats

Författare:
Mikael Härenstam 790802
Hillevi Johansson 801015
Magnus Lago 820825

Handledare:
Wajda Irfaeya

Sammanfattning

Titel	Lojalitet ... eller varför återkommer säsongsanställda medarbetare till Liseberg?
Författare	Mikael Härenstam, Hillevi Johansson, Magnus Lago.
Handledare	Wajda Irfaeya
Nivå	Kandidatuppsats i företagsekonomi
Universitet	Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Datum	2009-06-05
Bakgrund och problem	Inom Lisebergskoncernen sysselsätts ca 2000 säsongsanställda medarbetare varje år. Till parken återkommer i år cirka 1220 medarbetare som redan arbetat minst en säsong tidigare på Liseberg. Drygt 300 säsongsanställda medarbetare nyrekryterades i år.
Problemformulering	Vad kan Liseberg göra för att få sina medarbetare att arbeta flera säsonger?
Syfte	Syftet med studien är att undersöka vad som motiverar säsongsanställda medarbetare på Liseberg. Vi vill i studien kartlägga vad det är som får säsongsanställda medarbetare på Liseberg att återkomma ytterligare säsonger. Vi vill även undersöka hur deras arbetsmotivation varierar under säsongen.
Metod	Empirin är insamlad genom en kvantitativ totalundersökning. En webbenkät skickades ut till 1100 säsongsanställda medarbetare som arbetat minst en säsong inom Lisebergskoncernen och som återkommer sommarsäsongen 2009. Enkätundersökningen kompletterades med nio semistrukturerade samtal med slumpmässigt utvalda säsongsanställda medarbetare som valt att återkomma sommarsäsongen 2009.
Resultat och slutsatser	Säsongsanställda medarbetare på Liseberg återkommer på grund av sina arbetskamrater, gästkontakter och den goda stämningen. Deras lojalitet påverkas mest av arbetets betydelse, ledarskapet och möjligheten att utöva sina färdigheter. De känner sig mest motiverade i början av säsongen och när det är mycket gäster i parken. De känner att deras arbetsmotivation minskar när arbetsbelastningen sjunker.

Innehållsförteckning

1. Inledning och bakgrund.....	6
1.1 Syfte	7
1.2 Frågeställningar	7
1.3 Avgränsningar	8
1.4 Företagspresentation.....	8
1.5 Definitioner	8
1.5.1 Definition av arbetsmotivation.....	8
1.5.2 Definition av commitment	9
1.5.3 Definition av autonomy.....	9
1.6 Disposition	9
2. Metod	10
2.1 Val av undersökningsmetod	10
2.2 Datainsamling.....	11
2.2.1 Pilotstudie.....	11
2.2.2 Enkät.....	11
2.2.3 Fördjupande samtal	13
2.3 Bearbetning och redovisning av insamlad data.....	14
2.3.1 Bearbetning av enkätsvar	14
2.3.2 Bearbetning av samtalen	15
2.4 Studiens giltighet och tillförlitlighet	15
2.5 Etik	16
3. Teoretisk referensram och tidigare forskning	17
3.1 Maslows behovshierarki.....	17
3.2 Herzbergs tvåfaktorteori.....	18
3.3 Hackmans och Oldhams Job Characteristics Model	20
3.4 Motivationsteman.....	21
3.4.1 Färdigheter	21
3.4.2 Kunskap.....	21
3.4.3 Arbetets betydelse	22
3.4.4 Självbestämmande.....	22
3.4.5 Feedback.....	22
3.4.6 Lön och Förmåner	23
3.4.7 Samarbete	23

3.4.8 Ledarskap	23
3.5 Lojalitet	24
3.6 Sammanfattning av teoretisk referensram och tidigare forskning	25
4. Empiri.....	27
4.1 Enkätresultat.....	27
4.1.1 Hur påverkar våra åtta motivationsteman variation i lojalitet till Liseberg?.....	28
4.1.2 Färdigheter	29
4.1.3 Kunskap.....	30
4.1.4 Arbetets betydelse	30
4.1.5 Självbestämmande.....	31
4.1.6 Feedback.....	31
4.1.7 Lön och Förmåner	32
4.1.8 Samarbete	32
4.1.9 Ledarskap	33
4.1.10 Lojalitet	33
4.2 Sammanfattning av enkätresultaten	34
4.3 Fördjupande samtal	35
4.3.1 Varför sökte de säsongsanställning på Liseberg första gången de sökte?.....	35
4.3.2 Varför återkommer de säsongsanställda medarbetarna till Liseberg?	36
4.3.3 Upplever de säsongsanställda medarbetarna att deras arbetsmotivation varierar under säsongen?	38
4.3.4 Vad gör Liseberg för att motivera sina säsongsanställda medarbetare och vad skulle de kunna bli bättre på att göra?	39
4.4 Sammanfattning av de fördjupande samtalen	41
5. Analys.....	42
5.1 Färdigheter	42
5.2 Kunskap.....	42
5.3 Arbetets betydelse	43
5.4 Självbestämmande.....	44
5.5 Feedback.....	44
5.6 Lön och Förmåner	44
5.7 Samarbete	45
5.8 Ledarskap	46
5.9 Lojalitet	46
5.10 Variation i arbetsmotivation under säsong.....	47

5.11 Sammanfattning av analysen.....	48
6. Slutdiskussion.....	50
7. Slutsatser	52
Källförteckning.....	53
Bilagor.....	55
Bilaga 1 Missivbrev	55
Bilaga 2 Enkät	56
Bilaga 3 Påminnelsemejl 1	60
Bilaga 4 Påminnelsemejl 2	61
Bilaga 5 Samtalsguide	62
Bilaga 6 Mejl angående samtal	63
Bilaga 7 Enkätfrågorna indelade efter motivationsteman	64
Bilaga 8 Påståenden om lojalitet	66

1. Inledning och bakgrund

I detta inledande kapitel redogörs för bakgrunden till uppsatsens forskningsområde. Vi presenterar även studiens syfte och frågeställningar samt en begreppsdefinition och en övergripande disposition.

”När jag och mina arbetskamrater satt och pratade en gång så var det många som sa att anledningen till varför de kom tillbaka var att det var så goa arbetskamrater. Stämningen på Liseberg är kanon. Vissa har fått jobb med högre lön eller har jobb med högre lön men väljer att tacka nej eller ta ledigt för att jobba på Liseberg...”¹

I upplevelseindustrin är gästen i fokus. För att attrahera gäster och kunna stå sig i konkurrensen måste företag överträffa gästernas förväntningar. Medarbetarna har blivit en allt viktigare resurs för företag då upplevelser produceras i själva mötet mellan gäst och medarbetare. Det går inte att lagra upplevelser utan de säljs till gästerna samtidigt som de skapas.²

Höga krav ställs på medarbetarna då de är en del av gästernas helhetsupplevelse. Medarbetarna skall se till att gästerna är nöjda och glada och får bästa möjliga service, samtidigt som deras arbetsuppgifter skall utföras så effektivt som möjlig. För att kunna ge den bästa servicen måste medarbetarna vara tillräckligt motiverade. Om medarbetarnas arbetsmotivation är låg kan deras arbetsprestationer påverkas.³ Medarbetarnas arbetsmotivation kan vara en bidragande faktor till ett företags framgång. Om medarbetarna är omotiverade och det påverkar deras serviceprestationer riskerar företaget att tappa gäster, vilket i längden kommer att påverka företagets möjligheter att överleva.

Ett område inom motivationsforskning som har växt fram sedan 1970-talet är commitment. Commitment handlar om medarbetarnas psykologiska band till organisationen som han eller hon arbetar i och om medarbetarnas engagemang till arbete i sig eller organisationen där han eller hon arbetar. Relationen mellan de engagerade medarbetarna och organisationen karaktäriseras av lojalitet.⁴ Lojalitet antas vara uppbyggt av personliga egenskaper, arbetets egenskaper och arbetsupplevelser.⁵ Lojalitet kan vara riktad antingen mot att ha ett arbete i sig eller mot en viss organisation eller ett visst företag. Hög lojalitet hos medarbetarna till den organisation de arbetar i tros minska personalomsättning och frånvaro och på så sätt även minska personalkostnaderna.⁶ Även produktiviteten antas öka i relation till lojaliteten.⁷

¹ Citat från enkätundersökningen.

² Philip Kotler, Veronica Wong, John Saunders and Gary Armstrong, *Principles of Marketing* (Fourth European Edition, Harlow: Pearson Education Limited, 2005).

³ Richard J. Hackman och Greg R. Oldham, *Work Redesign*, (Reading, Mass.: Addison-Wesley, cop., 1980).

⁴ Lyman W. Porter, Richard M. Steers, Richard T. Mowday and Paul V. Boulian, ”Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians”. *Journal of Applied Psychology* 59, (1974): 603-609.

⁵ Richard M. Steers, ”Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment”. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1977): 46-56.

⁶ Lyman W. Porter, Richard M. Steers, Richard T. Mowday and Paul V. Boulian, ”Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians”.

⁷ Richard M. Steers, ”Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment”.

Liseberg är en nöjespark i centrala Göteborg, med ett brett utbud av olika åkattraktioner, restauranger och underhållning. Parken har under många år varit Sveriges mest besökta upplevelseanläggning. År 2008 besökte tre miljoner gäster parken och det gör Liseberg till en av jättarna i branschen, inte bara i Sverige utan i hela Europa. Då många av gästerna inte kommer från Göteborg eller dess närhet beräknades att koncernen även bidrog till att locka nästan två miljoner turister till Göteborg år 2008.⁸

En nöjespark av Lisebergs storlek kräver en stor personalstyrka som kan hjälpa gästerna när de är i parken. Personalen skall finnas till hands och se till att gästernas upplevelser och förväntningar överträffas. Liseberg har öppet två säsonger per år, varav sommarsäsongen är den mest personalintensiva. Merparten av medarbetarna arbetar inte på Liseberg året om, utan är säsonganställda. Till sommarsäsongen 2009 återkommer över 1200 säsonganställda medarbetare vilka har arbetat en eller fler säsonger tidigare.⁹ Trots att många anställda återkommer måste i genomsnitt mellan 300 och 400 nya personer anställas inför varje sommarsäsong.¹⁰ Rekrytering och upplärning av nya medarbetare är kostsamt. När rutinerade säsonganställda medarbetare slutar försvinner även värdefull kunskap och vana, vilket kan påverka organisationen negativt.¹¹ Genom att undersöka vad det är som motiverar de säsonganställda medarbetarna att återkomma ytterligare säsonger vill vi försöka ta reda på vad Liseberg behöver göra för att kunna behålla sina säsonganställda medarbetare fler säsonger och minska sin personalomsättning. Då det även är viktigt att ha motiverade medarbetare som arbetar vill vi även ta reda om arbetsmotivationen varierar under säsongen och vad det är som håller de säsonganställda medarbetarnas arbetsmotivation uppe under säsongen.

1.1 Syfte

Syftet med studien är att undersöka vad som motiverar säsonganställda medarbetare på Liseberg. Vi vill i studien kartlägga vad det är som får säsonganställda medarbetare på Liseberg att återkomma ytterligare säsonger. Vi vill även undersöka hur deras arbetsmotivation varierar under säsongen.

1.2 Frågeställningar

För att få svar på vårt syfte ställs följande frågeställningar:

- Varför återkommer säsonganställda medarbetare till Liseberg?
- Vad motiverar de säsonganställda medarbetarna på Liseberg?
- Hur varierar de säsonganställda medarbetarnas arbetsmotivation under säsongen?

⁸ Lisebergs årsredovisning 2008.

⁹ Antalet återkommande säsonganställda medarbetare är i år något högre än tidigare år, i genomsnitt återkommer cirka 1000-1100 säsonganställda medarbetare till Liseberg varje sommarsäsong.

¹⁰ Mejlkonversation med Lisebergs personalavdelning, 14 april 2009.

¹¹ Ulf Johanson och Anders Johrén, *Personalekonomi idag* (Uppsala: Konsultförlaget/Uppsala Publishing House AB, 2007).

1.3 Avgränsningar

Lisebergskoncernen förknippas i många fall med nöjesparken Liseberg och det är säsongsanställda medarbetare i denna del av koncernen som vi har valt att fokusera på i vår undersökning. Detta då det skulle vara ett alltför stort studieområde att även ta med resterande säsongsanställda medarbetare inom Lisebergskoncernen. Vi har därtill valt att inte inkludera säsongsanställda medarbetare som arbetade färre än 100 timmar föregående säsong – sommaren 2008.

1.4 Företagspresentation

Liseberg öppnades år 1923 i samband med Göteborgs 300-årsjubileum.¹² All verksamhet i parken, förutom dess restauranger och fast-food enheter, drivs av moderbolaget Liseberg AB. Lisebergskoncernen består även av tre dotterbolag vars verksamheter rör hotell, camping och restaurang. Lisebergs Restaurant AB driver alla restauranger och snabbmatställen inom parkområdet samt även showkrogen Rondo och hotell- och konferensanläggningen Hotell Liseberg Barken Viking. Hotell Liseberg Heden AB äger och driver Hotell Liseberg Heden med tillhörande konferens- och restaurangverksamhet. Lisebergs Gäst AB:s verksamhet omfattar vandrarhem, camping, stuguthyrning samt hotell- och konferensverksamhet. Lisebergs Gäst AB driver tre anläggningar: Lisebergsbyn Kärralund, Lisebergs Camping Askims Strand och Lisebergs Camping Delsjön. Koncernen ägs i sin helhet av Göteborgs stad.¹³

*Liseberg ska vara Nordens största nöje året om.*¹⁴

Sommarsäsongen varar från sista helgen i april till den andra helgen i oktober. År 2000 öppnade Liseberg för första gången under vintersäsongen. Jul på Liseberg blev en omedelbar succé med runt 500 000 besökare varje vinter. Julsäsongen sträcker sig från andra veckan i november fram till dagen innan julafton. Medelantalet årsanställningar uppgick år 2008 till 949 varav knappt 600 var säsongstjänster.¹⁵

I anslutning till sin första säsong genomgår de säsongsanställda medarbetarna en gemensam serviceutbildning. Under denna utbildning förmedlas Lisebergs syn på hur service och gästbemötande skall ske, samt mer allmän information om Liseberg som företag. Sedan följer utbildning på avdelningsnivå för de specifika arbetsuppgifter som den nyanställda skall utföra.¹⁶

1.5 Definitioner

1.5.1 Definition av arbetsmotivation

Motivation är något som driver en person att utföra en handling eller bete sig på ett visst sätt. Det är inget som i sig direkt går att observera, utan visar sig bland annat i en människas personlighet, kunskap och förmågor. Det finns många definitioner på vad motivation är.

¹² <http://liseberg.se/sv/hem/Sidfot/Om-Liseberg/Lisebergs-historia/> Hämtad 19 maj 2009.

¹³ Lisebergs årsredovisning 2008.

¹⁴ Ibid., 9.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Mejlkonversation med Lisebergs personalavdelning, 14 maj 2009.

Lyman W. Porter, Gregory A. Bigley och Richard M. Steers menar att begreppet motivation innefattar tre gemensamma nämnare:

- vad det är som ger energi till mänskligt beteende
- vad det är som kanaliserar ett sådant beteende
- hur ett sådant beteende bibehålls¹⁷

1.5.2 Definition av commitment

Den engelska termen commitment betyder engagemang. När commitment används i motivationsforskning blir innebörden något större än endast begreppet engagemang. Att vara engagerad i sitt arbete eller i en organisation kan innebära att medarbetaren identifierar sig med en organisation och relationen dem emellan karaktäriseras av lojalitet.¹⁸ Vi har därför valt att översätta den engelska termen commitment till lojalitet.

1.5.3 Definition av autonomy

Vi har valt att översätta den engelska termen autonomy med den svenska termen självbestämmande.

1.6 Disposition

I kapitel 2 redogörs för de metodologiska val vi har gjort under studiens gång.

I kapitel 3 presenteras våra utgångspunkter i motivationsteorier och forskning. Vi lyfter fram åtta motivationsteman vilka fokuseras i uppsatsen.

I kapitel 4 redovisas först resultaten från enkätundersökningen i tabellform och löptext indelat i åtta motivationsteman. Därefter redovisas de fördjupande samtal som vi har hållit med säsongsanställda medarbetare på Liseberg.

I kapitel 5 görs en jämförande analys av vår empiri från både enkätundersökningen och samtalen med tidigare forskning och teorier. Vi fokuserar våra åtta motivationsteman likt tidigare kapitel.

I kapitel 6 följer en diskussion där vi reflekterar över lojalitet och arbetsmotivation i ett vidare perspektiv.

I kapitel 7 redovisar vi slutsatser som besvarar våra frågeställningar.

¹⁷ Lyman W. Porter, Gregory A. Bigley and Richard M. Steers, *Motivation and Work Behavior* (seventh edition, New York: McGraw-Hill, cop., 2003).

¹⁸ Lyman W. Porter, Richard M. Steers, Richard T. Mowday and Paul V. Boulian, "Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians".

2. Metod

I följande metodavsnitt redovisas de tillvägagångssätt som användes vid genomförandet av studien. Vi redogör för de olika val som vi har gjort i samband med undersökningsmetoder, datainsamlingsmetoder, urvalsmetod samt analysmetod. Avsnittet avslutas med ett stycke om studiens giltighet och tillförlitlighet och etiska aspekter.

Då vi var intresserade av att skriva en kandidatuppsats på uppdrag av en arbetsgivare valde vi att kontakta Lisebergs personalavdelning för att se om de var intresserade av vår hjälp. Vi hade en del olika tankar om undersökningsområden, vilka genom diskussioner med två medarbetare på Lisebergs personalavdelning smalnades av till ett konkret uppdrag.

2.1 Val av undersökningsmetod

Metod är en nödvändighet för att kunna genomföra en bra undersökning. Det är ett verktyg för att generera ny kunskap och skapar grunden till undersökningens systematik och struktur.¹⁹ Metod skall inte betraktas som en separat del, utan måste genomsyra hela undersökningen.²⁰ Det finns två angreppssätt för kunskapsinsamling, kvalitativ och kvantitativ metod. Undersökningens syfte skall avgöra vilken eller vilka av dessa som väljs och metodvalet bör ske innan studien påbörjats. Om forskaren vill mäta, göra datainsamlingar eller statistiska bearbetningar skall en kvantitativ metod väljas.²¹ En kvalitativ studie innebär att forskaren vill studera särdrag eller egenskaper. En kvalitativ undersökning kan sägas slå fast skillnader mellan äpplen och päron, medan kvantitativa undersökningar ger svar på hur många äpplen och päron det faktiskt finns.²² Dessa båda metoder kan med fördel användas parallellt i en undersökning, de konkurrerar inte med varandra utan används båda för att ge en bättre förståelse för ett samhällsligt fenomen.²³

I vår studie har vi valt att använda oss av en kombination av kvantitativ och kvalitativ metod. Vi har genomfört en kvantitativ enkätundersökning samt kvalitativa samtal. Då våra två första frågeställningar innebar att vi ville kartlägga vad som motiverar de säsongsanställda medarbetarna på Liseberg och vad det är som får många säsongsanställda medarbetare på Liseberg att återkomma ytterligare säsonger valde vi att utforma en kvantitativ enkätundersökning. Som ett komplement till den kvantitativa metoden genomfördes även nio semistrukturerade samtal med återkommande säsongsmedarbetare. Med dessa samtal ville vi få svar på studiens tredje frågeställning, hur de säsongsanställda medarbetarnas arbetsmotivation varierar under året, samt få en fördjupad förståelse för och en mer nyanserad bild av den första två frågeställningarna.

¹⁹ Idar Magne Holme och Bengt Krohn Solvang, *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (Svensk översättning Björn Nilsson, Lund: Studentlitteratur, 1997).

²⁰ Mats Alvesson och Stanley Deetz, *Kritisk samhällsvetenskaplig metod* (Svensk översättning Sven-Erik Torhell, Lund: Studentlitteratur, 2000).

²¹ Runa Patel och Bo Davidsson, *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (tredje upplagan, Lund: Studentlitteratur, 1991).

²² Pål Repstad, *Närhet och distans: Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap* (tredje upplagan, svensk översättning Björn Nilsson, Studentlitteratur: Lund, 1999).

²³ Idar Magne Holme och Bengt Krohn Solvang, *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*.

2.2 Datainsamling

Vår sekundära datasökning har främst skett genom Göteborgs Universitetsbiblioteks sökmotor GUNDA, Göteborgs Universitetsbiblioteks databas GUPEA och det nationella databssystemet LIBRIS. Här har vi sökt efter relevanta böcker, uppsatser och artiklar. Vi har även använt oss av hemsidan www.uppsatser.se för att söka uppsatser inom närliggande ämnesområden. I uppsatsernas referenslistor har vi funnit ytterligare relevant litteratur. Genom en kvantitativ webbenkät och kvalitativa samtal har vår primärdata samlats in.

2.2.1 Pilotstudie

Innan en enkät distribueras till de slutliga respondenterna bör den testas.²⁴ Ett utkast av enkäten granskades av vår handledare och vår uppdragsgivare. Efter vissa justeringar testade vi enkäten i en pilotstudie bestående av fem personer. Då syftet med pilotstudien främst var att testa hur enkäten var utformad, den språkliga utformningen samt om mängden frågor kändes överkomliga var det inte väsentligt att pilotstudien bestod av respondenter från Liseberg. Personerna i vår pilotstudie var vänner och bekanta.

Vi skickade ett mejl med samma missivbrev²⁵ som sedan skickades ut till de slutliga respondenterna. I missivbrevet bifogade vi en länk vilken förde dem till vår webbenkät. Vid första kontakt bad vi dem vara kritiska när de fyllde i enkäten och kommentera frågornas relevans och lämplighet samt huruvida frågornas omfattning var hanterbar. Vi justerade vissa frågor och frågeföljden efter deras kommentarer. Därefter hade vi ett möte med personalavdelningen där vi gick igenom frågorna en sista gång innan enkäten distribuerades.

2.2.2 Enkät

Enkätens utformning

Vår enkät²⁶ bestod av nio bakgrundsfrågor, 65 attitydfrågor, fyra påståenden samt en ruta för övriga kommentarer. Vi ansåg att det var viktigt att enkäten inte uppfattades som alltför omfattande och grupperade därför ihop frågor med samma inledningsfras till ett frågeparti. Frågorna och påståendena numrerades endast från 1 till 19. Vi är övertygade om att detta ledde till en högre svarsfrekvens.

Vid svar på attitydfrågorna skulle respondenterna instämma i en femgradig Likert-skala. Mittpunkten på skalan var varken eller. De extremt positiva svaren på skalan innehöll orden mycket eller stämmer tillsammans med ett positivt nyckelord. De extremt negativa svaren var uppbyggda på liknande sätt tillsammans med en negation. Frågorna i enkäten relaterade till åtta teman. Vissa av frågorna i enkäten var tagna från tidigare undersökningar av Richard J. Hackman och Greg R. Oldham, Christine Lundberg, Anna Gudmundson och Tommy D. Andersson samt Carl Hult²⁷ medan andra var anpassade av eller utformade av oss själva.

²⁴ Jan Trost, *Enkätboken* (andra upplagan, Studentlitteratur: Lund, 2001).

²⁵ Se Bilaga 1 *Missivbrev*

²⁶ Se Bilaga 2 *Enkät*

²⁷ Se Kapitel 3 Teoretisk referensram och tidigare forskning

Urval

En forskare bestämmer ofta urvalet efter de personer som antas ha viktig information att ge. Detta kan gälla till exempel åsikter, attityder eller kunskap.²⁸ Urvalet av respondenter i vår studie har varit tydligt avgränsad och identifierad från uppdragets början. Då vår uppdragsgivare var intresserade av en så bred undersökning som möjligt valde vi att göra en totalundersökning bland de återkommande säsongsanställda medarbetarna på Liseberg. Då uppdragsgivaren har tillgång till nästan alla säsongsanställda medarbetares mejladresser möjliggjordes totalundersökningen.

Vi fick via Göteborgs Universitet även tillgång till ett webbenkätssystem vilket möjliggjorde resultatet att direkt konverteras till ett Excel dokument som vi därefter hade möjlighet att importera till analysprogrammet SPSS. Detta underlättade ytterligare genomförandet av en totalundersökning.

Distribution av enkäten

När enkäten ansågs färdig för distribution mejlades ett missivbrev med länken till enkäten till Lisebergs personalavdelning. Därifrån sköttes all vidare distribution. En vecka efter utskicket skickade de även ut ett påminnelsemejl²⁹ vilket vi mejlat till dem tidigare. Fredagen innan enkäten stängdes skickade vi ut en sista påminnelse³⁰ där vi även talade om den exakta tidpunkten för när webbenkäten stängts ner. Enkäten fanns tillgänglig i totalt 12 dagar. Då personalavdelningen distribuerade enkäten till alla respondenter och vi aldrig såg deras mejladress och mejladresserna inte är kopplade till enkätsvaret blev deltagandet helt anonymt för respondenterna. Detta medförde dock att vi skickade ut påminnelsemejl till alla respondenter och inte endast de som ännu inte hade svarat.

Trost menar att utskick av påminnelser kräver en viss balansgång. De skall inte skickas ut för tätt inpå det första utskicket, likväl skall det inte skickas ut för sent. Fler påminnelseutskick kan skapa irritation, de kan i vissa fall uppfattas som påtryckningar och inte enbart påminnelser, men genererar ofta fler svar än om inga påminnelser skickas ut.³¹

Bortfall

Vi räknade från början med att det skulle ske ett mindre bortfall med medarbetare som inte lämnat in sina mejladresser till personalavdelningen, nyligen bytt mejladress och inte informerat personalavdelningen om detta samt att mejlet i vissa fall levererades till respondenternas skräppost. Listan med e-mejladresser var dock nyligen uppdaterad då de anställda på våren får utskick från personalavdelningen angående olika utbildningar etcetera, vilket bidrog till vårt val att distribuera enkäten via mejl.

Av totalt 1220 återkommande säsongsmedarbetare mejlades enkäten ut till 1100 personer. Vi valde att ta bort de medarbetare som jobbade färre än 100 timmar förra säsongen. Vidare studsade fyra mejl tillbaka då mejladresserna var felaktiga. Därtill tog vi bort fyra av respondenterna som fyllt i enkäten vilka ännu inte påbörjat sin första säsong. 14 respondenter har lyckats komma vidare i enkäten utan att besvara alla frågor. Även dessa valde vi att ta bort

²⁸ Pål Repstad, *Närhet och distans: Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*.

²⁹ Se Bilaga 3 *Påminnelsemejl 1*

³⁰ Se Bilaga 4 *Påminnelsemejl 2*

³¹ Jan Trost, *Enkätboken*.

då det inte gick att utläsa några svar från deras enkäter. Sammanlagt har vi fått svar från 548 respondenter, vilket innebär att 49,82 % av de som fick enkäten svarade på den.

En anledning till bortfallet kan vara att enkäten uppfattades som omfattande och tidskrävande att fylla i. Totalt beräknades 15 minuter gå åt till att besvara enkäten. Vi fick dock indikationer på att det har tagit längre tid för vissa av respondenterna. En annan aspekt som bör beaktas är att säsongen ännu inte har börjat för många av de säsongsanställda medarbetarna. Det kan naturligtvis även vara så att några av de säsongsanställda medarbetarna på Liseberg prioriterar bort deltagande i undersökningar.

2.2.3 Fördjupande samtal

Respondentsamtal

För att få svar på varför de säsongsanställda medarbetare återkommer till Liseberg och hur deras arbetsmotivation varierar under säsongen har vi även genomfört nio samtal. Vi ser även samtalen som ett komplement till enkäterna då de ger ett djup till enkätsvaren. Samtalen genomfördes vid personliga möten och de har i sex fall utförts i ett konferensrum på Liseberg. I ett fall genomfördes samtalet på respondentens arbetsplats och två av samtalen skedde i ett grupprum på Ekonomiska Biblioteket. Innan det första samtalet skapade vi en samtalsguide³² vilken användes vid samtliga möten. Vi valde att hålla samtalen semistrukturerade för att underlätta jämförandet av svaren. Strukturen innebar även att vi höll oss till frågor som var av relevans för vår studie. Samtidigt tolkade och svarade respondenterna på samma fråga på olika sätt. Vi lät respondenterna utveckla svaren och på så sätt svarade de ofta på våra frågor innan vi hunnit ställa dem. Arbetsmotivation är ett brett begrepp och vi har valt att ta till oss den tolkning som respondenterna själva gjort för att sedan dra paralleller i våra resultat.

Vi försökte att dela upp samtalen mellan oss. Ibland var alla tre med vid samtalen, vid andra tillfällen var vi två. Vi tänkte innan samtalen att tre intervjuare skulle kunna få respondenten att känna sig osäker och inte lika öppen, men detta upplevdes dock inte som ett problem vid själva samtalen, då respondenterna betedde sig på liknande sätt oavsett antal intervjuare. Att endast vara en intervjuare försökte vi undvika, då vi tänkte att det skulle vara svårt då intervjuaren inte skulle kunna skriva ner svaren och observera personen samtidigt. Den som inte styrde samtalet antecknade, men observerade även respondenten och ställde följdfrågor. Då vi var fler än en intervjuare valde vi att inte spela in samtalen utan antecknade enbart då vi trodde att respondenterna skulle bli mer hämmade om samtalen bandades.

Urval

Personalavdelningens lista över mejladresser delades in efter avdelning. Utifrån denna indelning slumpades sedan 20 mejladresser ut till vilka vi skickade ytterligare ett mejl.³³ I mejlet bad vi personerna att kontakta oss om han eller hon var intresserad av att vara med på ett djupare samtal med oss. Tre personer återkom och ville delta.

I slutet på enkäten fanns en möjlighet att skriva egna kommentarer till enkäten och på detta sätt fick vi tag på en person som gärna ville vidareutveckla sina svar kring enkätfrågorna. Den

³² Se Bilaga 5 *Samtalsguide*

³³ Se Bilaga 6 *Mejl om samtal*

sista respondenten mejlade till oss angående enkäten. Vi mejlade då tillbaka till personen i fråga och bokade in ett samtal.

Utifrån detta fick vi ett urval av respondenter vilka var spridda över olika avdelningar och som hade arbetat olika många säsonger. Då responsen var låg valde vi dock att be personalavdelningen att skicka ut ytterligare ett mejl på samma sätt som tidigare till avdelningar som vi inte fått svar från i första utskicket. Vi fick då respons från ytterligare fem personer. Genom att använda oss av denna metod för att få kontakt med respondenter noterar vi att vi löpt risken att ha fått kontakt med en oproportionerligt hög andel entusiastiska Lisebergare.

Personalrelaterad statistik

Vi har fått mycket information från personalavdelningen. Framförallt när det gäller bakgrundsfrågor om Lisebergskoncernen, men även personalrelaterad statistik.

2.3 Bearbetning och redovisning av insamlad data

2.3.1 Bearbetning av enkätsvar

Vi började vår bearbetning av enkätsvaren genom att strukturera upp de olika frågorna på en whiteboardtavla för att lättare hitta intressanta analyspunkter. Vi genomgick en endagsutbildning med vår handledare för att lära oss hantera och förstå analysprogrammet SPSS. Därtill har vi även använt oss av böcker som beskriver programmet i fråga. Viktigast har dock förmodligen den mycket rikliga e-postväxlingen som förekommit mellan vår handledare och oss varit.

Enkätsvaren bearbetades med hjälp av en item-analys där svarsalternativen poängsattes på en skala mellan 1 och 5, där 1 var det mest negativa alternativet och 5 det mest positiva. Därefter grupperades frågorna i SPSS efter de motivationsteman³⁴ som vi utgick från. Lojalitetspåståendena kodades om så att de passar in på Porter-skalan³⁵ för att möjliggöra jämförelser med tidigare studier.³⁶ Vi omvandlade svaren till frekvensanalyser och korstabuleringar för att få ett mer överskådligt material. Vi utförde även multipel regressionsanalys. Vi var intresserade av att få fram standardavvikelser och medelvärden. Vi tittade även närmare på våra motivationstemans signifikans gentemot lojalitet till organisationen. I kommentarerna till enkäten letade vi efter liknande begrepp och nyckelord och försökte gruppera dem därefter. Dessa redovisas i uppsatsen tillsammans med materialet från våra fördjupande samtal.

Vi valde att ta bort ett av våra motivationsteman helt i vår regressionsanalys, *Arbetsuppgiftens identifierbarhet*, då vi ställde för få frågor i vår enkät och reliabiliteten blev väldigt låg.

³⁴ Se Kapitel 4 Empiri

³⁵ Respondenterna svarar på påståendena genom en femgradig skala vilken i en item-analys ändras till siffror mellan 0, Håller absolut med och 4, Håller absolut inte med.

³⁶ Se Kapitel 3 Teoretisk referensram och tidigare forskning

2.3.2 Bearbetning av samtalen

Vi renskrev först våra anteckningar på datorn och skrev ut varsin kopia. Till att börja med försökte vi strukturera upp materialet på papper och drog pilar och försökte hitta mönster i svaren vi fått. För att underlätta struktureringen av svaren använde vi oss slutligen av en whiteboardtavla. Vi valde att bearbeta texten genom att tolka respondenternas svar och strukturera upp dessa under fyra rubriker i resultatredovisningen.³⁷ Vid rubriceringen utgick vi från huvudfrågorna i vår samtalsguide.³⁸

2.4 Studiens giltighet och tillförlitlighet

Validitet innebär giltighet och betyder att enkäten som används vid undersökningen verkligen mäter det som den skall mäta. Kravet på validitet finns för både kvantitativa och kvalitativa undersökningar. Det är dock lättare att få valid information i kvalitativa undersökningar då närheten till det som studeras är större och forskaren har en möjlighet att ändra frågor under undersökningens gång. I en enkät däremot kan inte frågorna ändras under undersökningsperioden. Om många av respondenterna missuppfattar en eller flera av frågorna leder det till att validiteten sjunker.³⁹ Då vi valde att utforma enkäten utifrån vårt syfte och frågor vilka tidigare har använts för att mäta arbetsmotivation menar vi att vår undersöknings validitet ökade. Enkätens validitet ökade ytterligare genom att vi genomförde fördjupande samtal. De övergripande svaren som respondenterna gav i enkäten stämmer väl överens med den bild som växte fram även i de enskilda samtalen.

Studiens tillförlitlighet, reliabilitet, innebär att undersökningen till exempel inte påverkas av respondenternas humör, situationen de befinner sig i när de fyller i enkäten eller av slumpen. Att använda krångliga ord eller negationer kan göra att den som svarar missuppfattar frågan, vilket även det sänker reliabiliteten. Hög reliabilitet innebär att om en undersökning görs om skall den generera samma resultat igen vilket kräver standardisering.⁴⁰ Då vår studie var en totalundersökning uppstår inte detta reliabilitetsproblem i lika stor utsträckning som för undersökningar med ett urval. Reliabiliteten kan dock ha påverkats av att respondenterna när undersökningen genomfördes ännu inte hade börjat arbeta för säsongen. Det hade även gått några månader sedan föregående säsong avslutades. De som arbetade under sommarsäsongen 2008 arbetade som längst fram till mitten av oktober. Cirka hälften av respondenterna arbetade även under julsäsongen, men inte heller de hade arbetat på tre månader när studien genomfördes. Om en liknande undersökning görs i samband med säsongen, eller närmare säsongsavslutningen tror vi att svaren kan komma att variera något. Svaren tror vi även kan variera något beroende på hur många säsonger som respondenterna har arbetat, då de som har arbetat en längre tid har fler händelser och säsonger i åtanke när de svarar på enkäten. Vi kan inte heller påverka hur ärligt respondenterna svarade på undersökningen. Trots att vi har försäkrat respondenterna om deras anonymitet kan det finnas de som inte vågar svara ärligt på frågorna av rädsla att bli identifierade, då de till exempel är av en ålder som skiljer sig kraftigt från medianåldern eller då de tillhör en väldigt liten avdelning. Vi tror dock att vi har minimerat risken för detta genom den information som vi skickade i missivmejlet angående

³⁷ Se Kapitel 4 Empiri

³⁸ Se Bilaga 5 *Samtalsguide*

³⁹ Idar Magne Holme och Bengt Krohn Solvang, *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*.

⁴⁰ Jan Trost, *Enkätboken*.

anonymitet. Det faktum att vi genomförde en pilotstudie tror vi ytterligare ökade studiens giltighet och tillförlitlighet. För att mäta våra motivationstemans interna reliabilitet har vi även utfört reliabilitetsanalyser i SPSS.

2.5 Etik

Vid distributionen av länken till webbenkäten skickades mejlet via personalavdelningen, då Liseberg inte har lov att ge ut sina anställdas kontaktuppgifter. Personalavdelningen i sin tur hade dock ingen möjlighet att ändra i enkäten innan den distribuerades då den låg på en extern server. Personalavdelningen hade inte heller möjlighet att gå in i webbenkäten och titta på de olika svaren då endast vi har inloggningsuppgifterna till den. Detta tillsammans med det faktum att vi inte har medarbetarnas namn och då de inte presenteras som enskilda individer gör att respondenternas anonymitet kan försäkras helt och hållet. När det gäller de enskilda samtalen fick vi även här hjälp från personalavdelningen med distribution av ett mejl. I mejlet bad vi dem kontakta oss med namn och telefonnummer om de var intresserade av att delta i ett uppföljande samtal. Även här respekterar vi deras anonymitet. Vi har därtill valt att redovisa resultatet från samtalen i en gemensam löptext och inte som separata stycken med varje samtal redovisat separat.

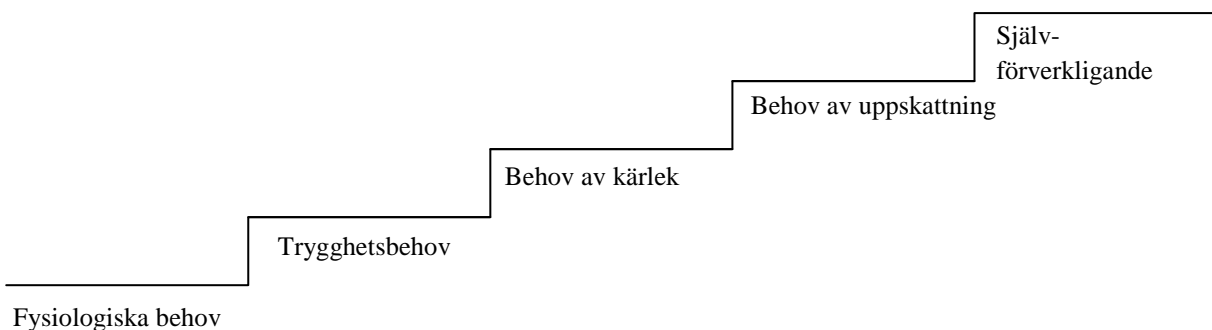
3. Teoretisk referensram och tidigare forskning

I följande avsnitt följer en sammanställning av våra utgångspunkter i motivationsteorier och forskning. Vi fokuserar på åtta motivationsteman⁴¹ utifrån tre motivationsteorier som grundar sig i människors behov samt organisationers förmåga att uppfylla dessa behov. Vi har även med ett stycke om lojalitet då vi tittar på hur arbetsmotivation påverkar den anställdes lojalitet.

Utgångspunkten är att arbetsmotivation och tillfredsställelse som kommer av arbetet påverkar människors handling och beteende i organisationer.⁴² Då arbetsmotivation är ett subjektivt begrepp med många olika betydelser har flera olika teorier därom vuxit fram. En gren av forskningen kring arbetsmotivation fokuserar på faktorer som motiverar anställda.⁴³ Grunden till detta ligger i människors behov och organisationers förmåga att uppfylla dessa.⁴⁴

3.1 Maslows behovshierarki

Abraham Maslow rangordnar de mänskliga behoven i en hierarki. Alla människor har medfödda behov vilka de vill uppfylla. När behov längre ner i hierarkin är till viss del eller helt uppfyllda aktiveras nästa slag av behov. Människor strävar ständigt längre upp i hierarkin och en nivå i hierarkin är en motiverande faktor så länge som den inte upplevs vara helt uppfyllt.⁴⁵ De lägre behoven finns ständigt kvar, men då de har tillgodosetts upplevs de inte som lika påträngande.⁴⁶



Källa: Adapterad efter Otto Granberg, PAOU: Personaladministration och organisationsutveckling, 2004, sidan 200.

Applicerat på arbetslivet täcks de mest basala behoven av att medarbetarna får en tillräcklig lön, så att han eller hon kan leva under adekvata förhållanden. Det är inte ofta som medarbetaren stannar på den lägsta nivån, utan nästa behov, behov av trygghet, visar sig när de fysiologiska behoven är något sänär tillfredsställda.⁴⁷ Behovet av trygghet innefattar en

⁴¹ Se bilaga 7 Enkätfrågorna indelade efter motivationsteman

⁴² Ulla Eriksson-Zetterquist, Thomas Kalling och Alexander Styhre, *Organisation och organisering* (andra upplagan, Malmö: Liber, 2006).

⁴³ John B. Miner, *Organizational Behavior 4: From theory to practice* (Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe, cop., 2007).

⁴⁴ Ulla Eriksson-Zetterquist, Thomas Kalling och Alexander Styhre, *Organisation och organisering*.

⁴⁵ Anders Lindmark och Thomas Örnevik, *Human resource management: organisationens hjärta* (Lund: Studentlitteratur, 2006).

⁴⁶ Otto Granberg, PAOU: Personaladministration och organisationsutveckling (sjunde utgåvan, Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur, 2003).

⁴⁷ Adrian Furnham, *The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization* (andra upplagan, New York, N.Y.: Psychology Press, 2005).

längtan efter materiell och fysisk trygghet. Genom anställningstrygghet och en säker arbetsmiljö kan organisationen hjälpa medarbetaren att fylla trygghetsbehovet.⁴⁸

Den tredje nivån i hierarkin innefattar människors behov av vänskap, kontakt med andra personer och känsla av grupptillhörighet. Arbetskamrater kan bidra till att fylla detta behov och organisationen kan hjälpa till genom att uppmuntra deltagande i sociala händelser. Den näst högsta nivån i hierarkin handlar om att människor strävar efter att känna att de är någon. Att belöna ett bra resultat är ett sätt för organisationen att hjälpa medarbetaren att nå denna nivå. Högst upp i hierarkin finns behovet av självförverkligande. Då har individen fått alla sina behov tillgodosedda och det enda som återstår är att förverkliga sig själv.⁴⁹ Det handlar om ständig utveckling, om handlingsfrihet och ansvarstagande.⁵⁰ Organisationen i vilken en medarbetare arbetar kan utgöra ett hinder för hans eller hennes strävan mot självförverkligande. För att medarbetarna skall kunna nå nivån krävs att ledarna delegerar ansvar och att medarbetarens arbetsuppgifter utvidgas. Medarbetarens utveckling kan vara positivt för organisationen då det kan bidra till ökad organisatorisk effektivitet.⁵¹ Att genomföra utvecklingssamtal kan vara ett sätt för organisationen att bidra till medarbetarens självförverkligande. Det kan vara ett utmärkt forum för ledare och medarbetare att samtala i och leda till att medarbetarens och organisationens mål integreras med varandra.⁵² Sandkull och Johansson menar dock att det saknas empirisk grund för teorin samt att det inte heller finns något uppenbart samband mellan trivsel och prestationsförmåga.⁵³

3.2 Herzbergs tvåfaktorteori

*”Om de yttre faktorerna uppfylls undviks vantrivsel, men för att uppnå verklig trivsel måste även de inre faktorerna uppfyllas för individen.”*⁵⁴

Tvåfaktorteorin bygger på antagandet Herzberg gör om att de faktorer som utgör de nödvändiga (yttre) villkoren för att kunna utföra arbetet inte nödvändigtvis är likadana som de (inre) faktorer som påverkar arbetsmotivationen.⁵⁵ De nödvändiga hygienfaktorerna är inte direkt relaterade till arbetet i sig utan rör de omgivande förhållanden som råder kring arbetet.⁵⁶ Bland dessa kan till exempel nämnas lön, arbetsvillkor, arbetsmiljö, personalpolitik samt mellanmännsliga relationer.⁵⁷ De faktorer som är motivationsskapande, motivationsfaktorerna, innefattar till exempel arbetet i sig, återkoppling, resultat, utvecklingsmöjligheter och ansvar.⁵⁸

⁴⁸ Bengt Sandkull och Jan Johansson, *Från Taylor till Toyota* (andra upplagan, Studentlitteratur: Lund, 2000).

⁴⁹ Adrian Furnham, *The Psychology of Behavior at Work*.

⁵⁰ Otto Granberg, *PAOU: Personaladministration och organisationsutveckling*.

⁵¹ Paul Flaa, Dag Hofoss, Finn Holmer-Hoven, Thorstein Medhus och Rolf Rønning, *Introduktion till organisationsteori* (svensk översättning Sten Andersson, Studentlitteratur: Lund).

⁵² Anders Lindmark och Thomas Önnévik, *Human resource management: organisationens hjärta*.

⁵³ Bengt Sandkull och Jan Johansson, *Från Taylor till Toyota*.

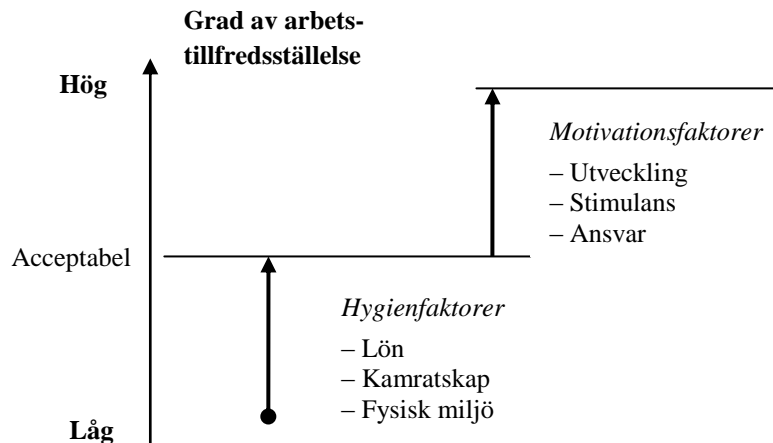
⁵⁴ Anders Lindmark och Thomas Önnévik, *Human resource management: organisationens hjärta*, 37.

⁵⁵ Otto Granberg, *PAOU: Personaladministration och organisationsutveckling*.

⁵⁶ Anders Lindmark och Thomas Önnévik, *Human resource management: organisationens hjärta*.

⁵⁷ Frederick Herzberg, *Work and the nature of man* (The World Publishing Company: Cleveland, 1966).

⁵⁸ Bengt Sandkull och Jan Johansson, *Från Taylor till Toyota*.



Källa: Adapterad efter Bengt Sandkull och Jan Johansson, *Från Taylor till Toyota*, 2000, sidan 45.

Om hygienfaktorerna är tillfredsställda är den anställde nöjd och kan fokusera på sina arbetsuppgifter. Lönen är då godtagbar, arbetsvillkoren rimliga, arbetsmiljön är god och möjligheten att träffa och interagera med andra människor finns. Inga av dessa faktorer påverkar dock själva arbetsmotivationen. Försämras någon av dessa faktorer blir resultatet enbart att den anställde känner ett missnöje. Sandkull och Johansson menar att forskare funnit att en ny förmån som är motivationshöjande när den introduceras efter hand betraktas som självklar. Om en avdelning får en fruktkorg varje vecka och denna plötsligt tas bort leder det i många fall till ramaskri.⁵⁹

Då motivationsfaktorerna är tillfredsställda trivs den anställde och känner glädje i sitt arbete. Känner den anställde att han eller hon utvecklas, har stimulerande arbetsuppgifter, får ta ansvar för sitt arbete och att han eller hon dessutom får uppmärksamhet och erkännande av det arbete som görs känner den anställde en stor arbetstillfredsställelse. Om motivationsfaktorerna förändras till det negativa, eller om någon av faktorerna helt enkelt tas bort, sjunker arbetsmotivationen.⁶⁰ Däremot ökar inte nödvändigtvis missnöjet som i fallet med fruktkorgen.⁶¹

Hygienfaktorerna har bara betydelse upp till en viss nivå. För att ta sig vidare förbi denna nivå krävs att motivationsfaktorerna tillfredsställs. Hygienfaktorerna utgör en slags plattform att ta avstamp från i jakten på arbetstillfredsställelse. Sjunker denna nivå kommer följaktligen även den potentiella nivån av arbetstillfredsställelse att hamna lägre.⁶² För organisationer är det viktigt att försöka uppfylla hygienfaktorerna genom att bland annat ha en god organisationspolitik där affärsidén och personalpolitiken stämmer väl överens. Lindmark och Önnevik anser även att organisationen bör fokusera på att utveckla ett belöningsystem.⁶³ Att skilja hygien- och motivationsfaktorer från varandra kan vara svårt då arbetsmotivation är

⁵⁹ Bengt Sandkull och Jan Johansson, *Från Taylor till Toyota*.

⁶⁰ Christine Lundberg, Anna Gudmundson och Tommy D. Andersson, "Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism." *Tourism Management*, Articles in press 67 (2009).

⁶¹ Bengt Sandkull och Jan Johansson, *Från Taylor till Toyota*.

⁶² Ibid.

⁶³ Anders Lindmark och Thomas Önnevik, *Human resource management: organisationens hjärta*.

något subjektivt och alla människor har sin egen syn på vad som är motiverande eller ej. För en företagsledning kan dock denna teori underlätta skapandet av strategier rörande exempelvis löner och karriärmöjligheter.⁶⁴ Att genomföra utvecklingssamtal, ge återkoppling och ge medarbetarna möjlighet att vara delaktiga i beslut och planering kan vara sätt för arbetsgivaren att kunna finna och tolka medarbetarnas motivationsfaktorer. Att utgå från den enskilde medarbetarens behov vid till exempel utbildningsinsatser och att arbeta aktivt med karriärplanering kan göra det lättare att utläsa och särskilja hygien- och motivationsfaktorer.⁶⁵

Lundberg, Gudmundson och Andersson har undersökt hur säsongarbetare inom turistnäringen ser på arbetsmotivation utifrån Herzbergs tvåfaktorsteori. Forskarna undersökte hygienfaktorer gentemot motivationsfaktorer och hur dessa samspelar med arbetsmotivation. De kom bland annat fram till att socialt umgänge mellan säsongarbetarna har en stark påverkan på arbetsmotivationen. Även hygienfaktorerna, som mättes genom frågor om lönenivå, förmåner och mellanmänniska relationer, påverkades av den grad av motivation som respondenten känner. En mer motiverad säsongarbetare svarade mer positivt i undersökningen. Hygienfaktorerna visade sig spela en viktig roll i den totala arbetstillfredsställelsen för säsongarbetarna, men de måste kompletteras med motivationsfaktorer för att kunna vara verkligt motiverande. Ledningen behöver skapa möjligheter för personalen att ta mer ansvar och skapa ett forum för feedback. Samtidigt bör de försöka underlätta säsongarbetarnas mellanmänniska relationer för att öka medarbetarnas arbetsmotivation.⁶⁶

3.3 Hackmans och Oldhams Job Characteristics Model

Hackman och Oldham har skapat en teori om hur arbetet och dess egenskaper påverkar den grad av arbetsmotivation och -tillfredsställelse som de anställda upplever. Job Characteristics Model, även kallad Arbetskaraktärsmodellen, ger en fördjupad bild av vilka egenskaper ett arbete bör ha för att fungera som motiverande i sig. Modellen utgår från arbetets egenskaper snarare än individens. Modellen består av fem kärndimensioner vilka i sin tur leder till tre olika psykologiska tillstånd som resulterar i en hög inre arbetsmotivation.⁶⁷ Den totala känsla av meningsfullhet som människan erfar när den utför ett visst arbete innefattar de första tre dimensionerna; variation i arbetet, arbetsuppgiftens identifierbarhet och helhet samt arbetets betydelse. Upplevt ansvar i arbetet påverkas av dimensionen självbestämmande. Dimensionen feedback från arbetsresultat påverkar den totala kunskapen om arbetsaktivitetens faktiska resultat.⁶⁸

Dessa tre psykologiska tillstånd, eller upplevelser, ger olika utfall beroende på hur arbetet är utformat. Tanken är att utfallen skall påverka den inre arbetsmotivationen, ge en god kvalitet på arbetsprestationen, en hög arbetstillfredsställelse och medverka till en låg frånvaro och personalomsättning. Det tillkommer även tre olika moderatorer i modellen som påverkar det

⁶⁴ Ulla Eriksson-Zetterquist, Thomas Kalling och Alexander Styhre, *Organisation och organisering*.

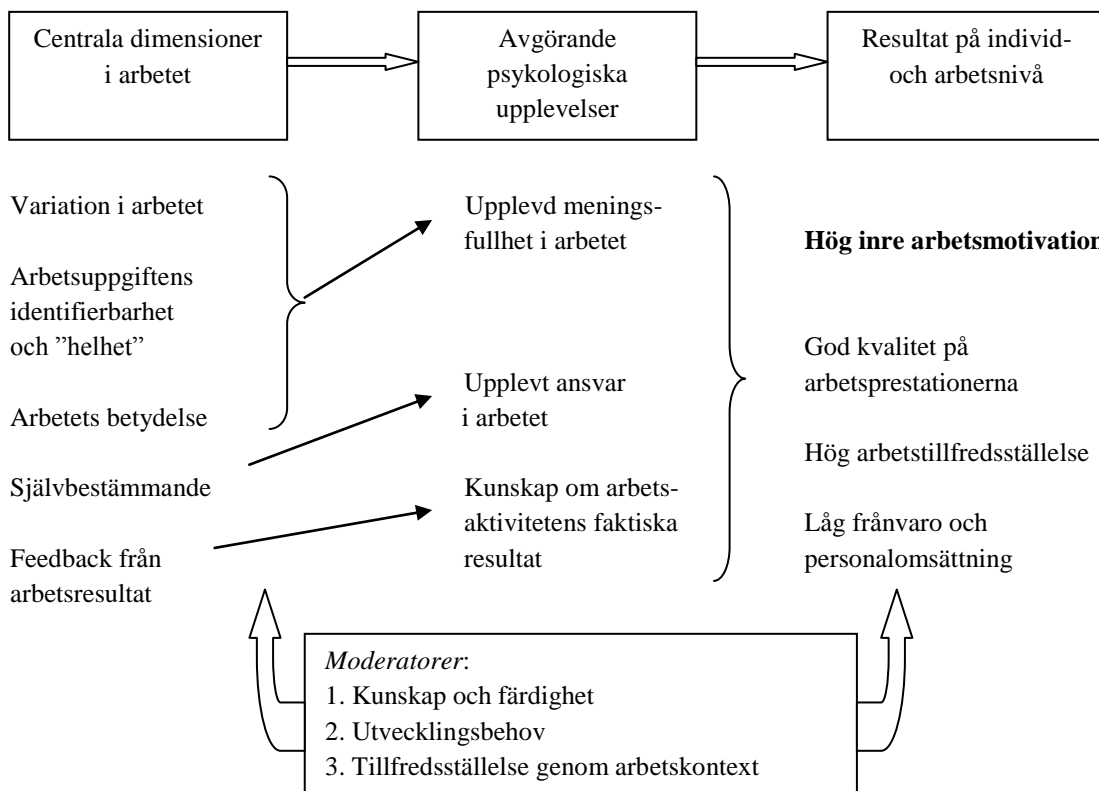
⁶⁵ Anders Lindmark och Thomas Önnévik, *Human resource management: organisationens hjärta*.

⁶⁶ Christine Lundberg, Anna Gudmundson och Tommy D. Andersson, "Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospital and tourism."

⁶⁷ Mats Alvesson, *Organisationsteori och teknokratiskt medvetande: en kritisk studie om rationalitet, ideologi och förutsättningar för arbetslivets humanisering* (Stockholm: Natur och Kultur, 1983).

⁶⁸ Richard J. Hackman och Greg R. Oldham, *Work Redesign*.

totala utfallet av de fem kärndimensionernas resultat. De är kunskap och färdighet, utvecklingsbehov och tillfredsställelse genom arbetskontexten.⁶⁹



Källa: Mats Alvesson, *Organisationsteori och teknokratiskt medvetande*, 1983, sidan 96.

3.4 Motivationsteman

3.4.1 Färdigheter

Hackman och Oldham anser att ett arbete bör innehålla olika slags aktiviteter som aktiverar skilda kunskaper och färdigheter hos medarbetaren. Det skall finnas en variation i det arbete som utförs och personalen som utför det skall få användning för så mycket av sin kunskap som möjligt. Hackman och Oldham menar att det har bevisats genom flera olika forskare att människan behöver utforska sin omgivning och sina egna gränser för att känna meningsfullhet. Hackman och Oldham menar att människor som tvingas till att lära sig nya saker och på så sätt testa sina gränser känner en högre meningsfullhet i arbetet. Det är de nya uppgifterna som får människan att reagera och ändra sina tankebanor för att kunna utföra dem, vilket ger ett stimuli för den personliga utvecklingen.⁷⁰

3.4.2 Kunskap

För att en medarbetare skall känna att han eller hon har den kunskap och de färdigheter som krävs är det viktigt att medarbetaren genomgår utbildning och får information om organisationen inom vilken medarbetaren arbetar likväl som genom arbetsuppgiftsrelaterad utbildning. Hackman och Oldham anser att kunskaper och färdigheter är en moderator, det vill säga de individuella egenskaper som påverkar arbetsmotivation. Om en medarbetare har

⁶⁹ Ibid.

⁷⁰ Richard J. Hackman och Greg R. Oldham, *Work Redesign*.

kunskap känner han eller hon sig tillfredsställd efter att ha utfört sina arbetsuppgifter. Har medarbetaren inte tillräckliga kunskaper om arbetsuppgifterna upplever han eller hon istället en känsla av otillfredsställelse.⁷¹ En rapport från Vinnova visar på vikten av det kollektiva lärandet, och den kunskapsackumulering som sker därigenom. De menar att företag som låter organisatoriskt lärande gå till spillo förlorar synergieffekter.⁷²

3.4.3 Arbetets betydelse

Lundberg, Gudmundson och Andersson påpekar att Herzberg menar att en medarbetare känner större arbetstillfredsställelse när han eller hon känner att han eller hon har möjlighet att utvecklas.⁷³ Hackman och Oldham hävdar att människor bryr sig mer om sitt arbete när de gör ett komplett jobb, vilket resulterar i en för dem identifierbar slutprodukt. De menar även att det upplevs som mer meningsfullt för personen ifråga att skapa det totala slutresultatet än en liten del av det. Det är enligt Hackman och Oldham lättare för medarbetare att känna meningsfullhet i arbetet om det tydligt går att urskilja att det arbete som utförs har en faktisk påverkan på andra människors psykologiska eller fysiska välbefinnande. De anser att det är lättare att motivera personer som till exempel sätter ihop flygplansmotorer än de som tillverkar sängbord. Arbetsuppgifterna i sig behöver även upplevas vara utvecklande för medarbetaren för att vara motiverande.⁷⁴

3.4.4 Självbestämmande

Självbestämmanderätten innefattar att det är den enskilde medarbetarens initiativ och beslut som är tongivande vid utförandet av sina arbetsuppgifter. Hackman och Oldham menar att när en medarbetare har bestämmanderätt över sin arbetsuppgift kommer det leda till en större känsla av upplevt ansvar för arbetet.⁷⁵ Ansvar tas även upp i Herzbergs tvåfaktorteori som en motivationsfaktor.⁷⁶

3.4.5 Feedback

Feedback såsom exempelvis återkoppling på utförda arbetsuppgifter beskrivs som det ”... huvudsakliga sättet med vilket människan lär sig.”⁷⁷

Hackman och Oldham fokuserar i Arbetskaraktärsmodellen främst på feedback från arbetsresultat. Med detta menas att det är arbetet i sig som skall ge feedback till den som utför det, inte personer i någon form av överställd befattning. Det är det direkt mätbara resultatet av en ansträngning som är signifikant. De menar även att feedback från medarbetare och chefer kan påverka arbetsmotivationen, men detta slags återkoppling ingår inte i själva Arbetskaraktärsmodellen.⁷⁸ I tvåfaktorteorin är feedback en motivationsfaktor, det är dock inte bara arbetet i sig som ger feedback, utan även andra människor.⁷⁹ Att andra människor

⁷¹ Ibid.

⁷² Eva Thelander, Mot bättre vetande: Nya vägar till kunskap på arbetsplatsen. *Vinnova Rapport VR 2008:1*, Stockholm: Vinnova: Verket för Innovationssystem.

⁷³ Christine Lundberg, Anna Gudmundson och Tommy D. Andersson, “Herzberg’s Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospital and tourism.”

⁷⁴ Richard J. Hackman och Greg R. Oldham, *Work Redesign*.

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Frederick Herzberg, *Work and the nature of man*.

⁷⁷ Ulla Eriksson-Zetterquist, Thomas Kalling och Alexander Styhre, *Organisation och organisering*, 257.

⁷⁸ Richard J. Hackman och Greg R. Oldham, *Work Redesign*.

⁷⁹ Frederick Herzberg, *Work and the nature of man*.

ser och uppskattar ens arbete har en mycket påtaglig effekt på den arbetstillfredsställelse en person känner i sitt arbete. Det är dock inte enbart positiv feedback som har denna effekt utan även konstruktiv negativ kritik. Huvudsaken är att det arbete som utförs, och även den som utför arbetet, uppmärksammas och ägnas tid och energi. Om ledningen slutar lämna feedback helt och hållet till en medarbetare, vare sig den är positiv eller negativ, utan låter denne arbeta helt utan att någon noterar resultatet kommer arbetsmotivationen gradvis att sjunka. Det är inte bara ledningen som bör lämna feedback utan alla chefsnivåer och kollegor bör vara involverade. Återkoppling och synpunkter på hur arbetet utförs stimulerar och motiverar.⁸⁰

3.4.6 Lön och Förmåner

Sandkull och Johansson menar att Maslows behovshierarki skulle kunna förklara varför lönen inte längre är en motiverande faktor, då människor har ett ökat behov av att komma till en högre nivå i hierarkin. Lön och förmåner är hygienfaktorer i Herzbergs teori, det vill säga faktorer som inte är direkt relaterade till arbetet i sig utan innefattar de omgivningsfaktorer som tillsammans skapar en stabil miljö att arbeta i. Att dessa uppfylls är oftast nödvändiga för att någon överhuvudtaget skall vilja utföra något arbete. Däremot påpekar Sandkull och Johansson att Herzberg anser att det inte finns ett evigt samband mellan storleken på lönen och förmånerna och arbetsmotivationen. På samma sätt som för övriga hygienfaktorer är de snarare bara villkor som måste uppfyllas för att arbete skall ske alls.⁸¹

3.4.7 Samarbete

Mellanmänskliga relationer som nämns i Herzbergs tvåfaktorteori handlar om samarbete och samverkan mellan människor. Att som människa ges möjlighet att träffa och interagera med andra människor betyder mycket för trivsel och välbefinnande. Just detta utbyte mellan människor kan verka som en motiverande hygienfaktor. I vissa grupper kan det till och med vara den dominerande källan till arbetsmotivation, trots att Herzberg klassar den som hygienfaktor. Skillnaden mellan den lösare termen mellanmänskliga relationer och feedback som berörs ovan är den klara arbetsfokusering som finns i feedback. Båda kan förstås innebära samverkan och samarbete med andra personer på olika sätt.⁸² Även Hackman och Oldham menar att samarbete, som enligt dem handlar om huruvida arbetet kräver att den anställde arbetar nära andra personer, påverkar arbetsmotivationen. De anser att samarbetet kan inkludera chefer, medarbetare eller gäster.⁸³

3.4.8 Ledarskap

Att ges möjlighet och utrymme att ta ansvar för sitt eget arbete är en viktig motivationsfaktor. För att kunna lyckas med detta krävs att det finns någon eller några chefer tillgängliga för stöd och ledning när medarbetaren så behöver. Det är viktigt att som ledare finna balansen mellan att vara ett stöd och att styra arbetet. För den anställde är skillnaden mycket stor. Då möjligheten ges att utföra ens arbetsuppgifter på egen hand medföljer en känsla av tillit inför den anställdes kompetens och förmåga att ro arbetet i land på ett bra sätt, vilket fungerar som en mycket kraftig motivationsfaktor. Att som ledare finnas till hands och ytterligare stötta och

⁸⁰ John B. Miner, *Organizational Behavior 4*.

⁸¹ Bengt Sandkull och Jan Johansson, *Från Taylor till Toyota*.

⁸² John B. Miner, *Organizational Behavior 4*.

⁸³ Richard J. Hackman och Greg R. Oldham, *Work Redesign*.

visa att tilliten till den anställdes kompetens är orubbad kan vara den avgörande skillnaden mellan ett lyckat projekt och ett havererat uppdrag med en demoraliserad anställd i centrum.⁸⁴

3.5 Lojalitet

Ett område inom motivationsforskningen som har växt fram sedan 1970-talet är commitment.⁸⁵ Commitment⁸⁶ handlar om medarbetarnas psykologiska band till organisationen som han eller hon arbetar i. Medarbetarens engagemang byggs in i arbetsstrukturen och lojaliteten till organisationen stärks.⁸⁷

Lyman W. Porter, Richard M. Steers, Richard T. Mowday och Paul V. Boulian framställer att hög lojalitet hos medarbetarna till den organisation de arbetar i tros minska personalomsättning och frånvaro och på så sätt även minska personalkostnaderna. De menar att lojalitet kan vara ett bättre mått än arbetstillfredsställelse när det gäller att förutsäga personalomsättning. En medarbetare kan vara missnöjd med sin lön eller sin arbetsledare, men en hög grad av lojalitet till organisationen och dess mål kan väga över missnöjet och få medarbetaren att stanna kvar. Om pengar är väldigt viktigt för medarbetaren ifråga och han eller hon är missnöjd med lönen kan det dock väga tyngre än lojaliteten.⁸⁸ Lojalitet kan vara riktad mot antingen att ha ett arbete i sig eller mot en viss organisation eller ett visst företag. Det första slaget av lojalitet, employment commitment, innebär att människor finner andra värden i ett arbete än enbart finansiella. Detta kan gälla vilket avlönat arbete som helst. En allt för stark lojalitet till arbete kan vara förödande i situationer när människor är eller blir arbetslösa och de inte kan ersätta den upplevda lojaliteten på annat sätt.⁸⁹

Lojalitet till organisationen, organizational commitment, innebär att anställda identifierar sig med och är lojala mot en viss organisation. De accepterar och delar organisationens mål och värderingar. Denna slags lojalitet menar Porter, Steers, Mowday och Boulian ofta är en effekt av arbetsrelaterade omständigheter på en viss arbetsplats. Anställda har viss kunskap och kompetens och vill använda sig av dessa samtidigt som de når sina egna personliga mål. Om organisationen tillfredställer den anställdes förväntningar ökar lojaliteten till organisationen. En allt för stark lojalitet till organisationen kan dock göra medarbetarna utmattade då de riskerar att tänka för mycket på organisationen och då inte orka med eller blir avskiljda från andra aktiviteter. Anställda med hög lojalitet vill gärna vara medlemmar i organisationen och när han eller hon förlorar sitt arbete kan följderna för medarbetaren bli allvarliga.⁹⁰

Steers presenterar en modell baserad på personliga egenskaper, arbetets egenskaper och arbetsupplevelser vilket han menar tillsammans bildar lojalitet. Lojaliteten antar han kan visa

⁸⁴ John B. Miner, *Organizational Behavior* 4.

⁸⁵ Lyman W. Porter, Richard M. Steers, Richard T. Mowday and Paul V. Boulian, "Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians".

⁸⁶ Se Kapitel 1 Inledning och bakgrund för begreppsdefinition.

⁸⁷ Ulla Eriksson-Zetterquist, Thomas Kalling och Alexander Styhre, *Organisation och organisering*.

⁸⁸ Lyman W. Porter, Richard M. Steers, Richard T. Mowday and Paul V. Boulian, "Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians".

⁸⁹ Carl Hult, "Organizational Commitment and Person: Environment Fit in six Western Countries". *The way we conform to paid labour: commitment to employment and organization from a comparative perspective* (Umeå: Sociologiska institutionen, 2004).

⁹⁰ Lyman W. Porter, Richard M. Steers, Richard T. Mowday and Paul V. Boulian, "Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians".

sig genom exempelvis minskad personalomsättning eller effektivare medarbetare. Han fann i en undersökning stöd för att de tre egenskaperna i hans modell resulterade i lojalitet. Han kunde dock inte dra någon slutsats gällande lojalitetens påverkan på sjukfrånvaro, närvaro eller arbetsprestation. Steers fann att lojaliteten till en organisation är mer sannolik att vara hög när organisationens medarbetare upplever att omgivningen i organisationen stödjer deras förmågor och tillfredsställer många av deras behov. När organisationen inte kan leva upp till medarbetarens höga förväntningar och ge utmanande och meningsfulla arbetsuppgifter minskar lojaliteten. Han fann även att ju mer välutbildad en medarbetare är desto mindre lojala är de mot sin organisation och desto mer mot sin profession.⁹¹

Hult presenterar i sin avhandling lojalitet till organisationer i olika länder. Han fann att intressanta och utvecklande arbetsuppgifter hade störst påverkan på lojalitet. Lön och karriärmöjligheter däremot visade sig endast ha mycket små effekter. Han menar att sann lojalitet endast verkar komma från intresse av vad organisationen producerar och att lojalitet i sig inte kan köpas. I undersökningen mättes lojalitet till den organisation som respondenterna arbetar i. Hult mätte detta genom fyra påståenden.⁹² Respondenten fick ta ställning till påståendet på en skala mellan 0, stämmer inte alls överens, till 4, stämmer mycket väl överens. Svaren summerades sedan och delades med den högsta totalsumman av de fyra påståendena, det vill säga 16. Därefter multiplicerades summan med 100. Hult fick då fram ett index mellan 0 och 100. Ju högre index desto högre lojalitet. I Sverige blev resultatet 57,1 vilket framkommer i tabellen nedanför. Detta var lågt jämfört med andra länder i Hults studie. Organisationslojaliteten visade sig i undersökningen vara starkast i USA.⁹³

Organizational Commitment	Sverige
Organizational Commitment (means)	57,1
Standardavvikelse	17,9
Antal respondenter	720

Källa: Adapterade efter tabell i Carl Hult, "Organizational Commitment and Person: Environment Fit in six Western Countries" The way we conform to paid labour, 2004, sidan 12.

3.6 Sammanfattning av teoretisk referensram och tidigare forskning

I vår teoretiska referensram börjar vi med en genomgång av Maslows behovshierarki, vilken omfattar fem trappsteg som rangordnar de behov en människa har.

Därefter tittar vi på Herzbergs tvåfaktorteori som visar hur olika faktorer kan indelas under de två faktorerna hygien- och motivationsfaktorer. Från dessa tog vi fram fyra motivationsteman:

- *Kunskap* omfattar dels kunskap om företaget och dels kunskap om arbetets utförande.
- *Lön och Förmåner* åsyftar monetära och andra belöningar som medarbetarna får.

⁹¹ Richard M. Steers, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment".

⁹² Se bilaga 8 *Påståenden om lojalitet*

⁹³ Carl Hult, "Organizational Commitment and Person: Environment Fit in six Western Countries".

- *Samarbete* avser det sätt som medarbetarna interagerar och agerar med andra personer på arbetsplatsen.
- *Feedback* innefattar återkoppling från både arbetsledare, arbetskamrater och gäster.

Vi utgår även från Hackmans och Oldhams Arbetskaraktärsmodell. Tre av våra motivationsteman innefattas i Arbetskaraktärsmodellen:

- *Färdigheter* omfattar den grad av variation och chans till inläring arbetet har.
- *Arbetets betydelse* innebär att arbetet faktiskt har en inverkan på andra människors välmående.
- *Självbestämmande* behandlar möjligheten för medarbetaren att själv kunna påverka sitt arbete.

Vi har även valt att ta med *Ledarskap* som ett motivationstema, då ledare har till uppgift att stötta medarbetare och hjälpa till att höja deras motivation.

Commitment är ett område inom motivationsforskningen som har växt fram på senare tid. Det innefattar medarbetarnas engagemang till arbete i sig eller organisationen där han eller hon arbetar. Relationen mellan engagerade medarbetare och organisationen karaktäriseras av lojalitet. Lojalitet antas vara uppbyggt av personliga egenskaper, arbetets egenskaper och arbetsupplevelser. Lojalitet kan vara riktad mot antingen att ha ett arbete i sig eller mot en viss organisation eller ett visst företag. Hög lojalitet hos medarbetarna till den organisation de arbetar i tros minska personalomsättning och frånvaro och på så sätt även minska personalkostnaderna. Även produktiviteten antas öka i relation till lojaliteten.

Vi kommer att använda våra motivationsteman för att se hur de påverkar medarbetarnas lojalitet till organisationen Liseberg.

4. Empiri

I följande avsnitt redogör vi vad vi funnit som svarar på vilka motivationsteman som influerar säsongsanställda medarbetares lojalitet till Liseberg. Först redovisas vår enkätundersökning. Resultaten redovisas i tabellform efter åtta motivationsteman och i löptexten förklaras enkätdata och intressanta förhållanden blir belysta. Vi presenterar våra resultat både med deskriptiv och analytisk statistik. Därefter redovisas de fördjupande samtal som vi har hållit med säsongsanställda medarbetare på Liseberg. Svaren därifrån har delats in i fyra övergripande frågeställningar för att lättare kunna urskilja likheter och skillnader mellan respondenternas åsikter.

4.1 Enkätresultat

Enkäten skickades ut till totalt 1100 personer. Samtliga mottagare hade arbetat minst en säsong tidigare i Lisebergskoncernen och skulle även arbeta den kommande säsongen 2009.

Den faktiska könsfördelningen i Liseberg AB och Lisebergs Restaurant AB är år 2009 61,7% kvinnor och 38,3% män. Bland de som svarade på enkäten var 66,7% kvinnor och 33,3% män vilket får anses vara godtagbart jämfört med det faktiska förhållandet.

Medelåldern hos enkätrespondenterna uppgår till 22,98 år. Medianåldern uppgår till 21 år. Då Liseberg kräver att alla arbetssökande skall vara minst 18 år kan det konstateras att personalstyrkan är en åldersmässigt mycket homogen grupp. Noteras bör även att enkäten enbart skickades ut till anställda som redan arbetat minst en säsong. Det genomsnittliga antalet arbetade säsonger hos våra enkätrespondenter uppgick till 3,19 sommarsäsonger och 1,72 julsäsonger. Värt att poängtera är att då alla våra respondenter har arbetat minst en säsong tidigare måste 1,00 arbetade sommarsäsonger och 0 arbetade julsäsonger användas som lägsta värde. Detta då inga andra än de som tidigare arbetat under sommarsäsong arbetar under vintersäsongerna. Julsäsongerna har endast funnits i nio år.

Våra enkätrespondenter har i genomsnitt arbetat på 1,27 avdelningar under sin karriär på Liseberg. Här noterar vi att 79,4% enbart har arbetat på en avdelning och 16,4% har arbetat på två avdelningar. Endast tre respondenter har angett att de arbetat på fem avdelningar eller fler.

I Liseberg AB och Lisebergs Restaurant AB finns ett tjugotal avdelningar samt ca 70 olika befattningar. Lönen för de säsongsanställda medarbetarna som är anställda av Liseberg AB beräknas utifrån en säsongsbaserad trappstegsmodell. Grundlönen för de säsongsanställda medarbetarna som är anställda av Lisebergs Restaurant AB är baserad på ålder och yrkeserfarenhet.⁹⁴

⁹⁴ Mejlkonversation med Lisebergs personalavdelning, 14 april 2009.

4.1.1 Hur påverkar våra åtta motivationsteman variation i lojalitet till Liseberg?

Här följer resultatet av en regressionsanalys innehållande våra motivationsteman (*Färdigheter, Kunskap, Arbetets betydelse, Självbestämmande, Feedback, Lön och Förmåner, Samarbete och Ledarskap*) ställda mot faktorn *Lojalitet*.

Först presenteras ett sammantaget resultat i avsikt att ge en bild av hur väl dessa motivationsteman tillsammans förklarar hur lojaliteten till Liseberg varierar mellan säsonganställda medarbetare. Ju närmare R^2 är till 1,00 desto bättre förklarar våra åtta motivationsteman variansen i lojalitet till organisationen. Vidare presenteras en variansanalys (ANOVA) som visar huruvida det finns signifikanta skillnader mellan våra motivationsteman. Ju högre F-värde desto bättre. Slutligen presenteras en sammanställning av våra olika motivationstemans respektive inverkan på *Lojalitet*. Ju högre β -värde desto större inverkan har motivationstemat på lojaliteten till Liseberg.

Hur påverkar våra åtta motivationsteman variation i lojalitet till Liseberg?

R	R²	Adjusted R²	Std. Error of the Estimate
0,678	0,460	0,452	0,54579

Det justerade R^2 uppgår till 0,452 vilket indikerar att denna kombination av motivationsteman förklarar 45,2% av variationen i lojalitet till organisationen.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<i>Regression</i>	136,706	8	17,088	57,366	0,000
<i>Residual</i>	160,558	539	0,298		
<i>Total</i>	297,264	547			

F-värdet noteras här till 57,4 och är signifikant då $p < 0,001$.

Regression Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	β		
<i>Färdigheter</i>	0,134	0,034	0,174	3,921	0,000
<i>Kunskap</i>	0,115	0,046	0,094	2,501	0,013
<i>Arbetets betydelse</i>	0,353	0,055	0,303	6,454	0,000
<i>Självbestämmande</i>	0,020	0,072	0,013	0,285	0,776
<i>Feedback</i>	0,069	0,042	0,069	1,634	0,103
<i>Lön och Förmåner</i>	0,099	0,033	0,109	2,998	0,003
<i>Samarbete</i>	0,108	0,044	0,083	2,431	0,015
<i>Ledarskap</i>	0,143	0,030	0,192	4,724	0,000

I figuren ovan koncentrerar vi oss till att börja med på β -kolumnen. Dessa standardiserade koefficienter visar hur många standardavvikelser resultatet för den kompletta modellen förändras då ett enskilt motivationstema förändras med en (1) standardavvikelse. Här kan vi utläsa att det motivationstema som har störst inverkan på resultatet är *Arbetets betydelse* med $\beta=0,303$. En positiv förändring av *Arbetets betydelse* med en (1) standardavvikelse förväntas alltså påverka det slutgiltiga resultatet med 0,303 standardavvikelser i positiv riktning. *Ledarskap* och *Färdigheter* är två ytterligare teman med viss inverkan på resultatet med $\beta=0,192$ respektive $\beta=0,174$. Vi noterar även att ett av motivationstemana, *Självbestämmande*, har ett β -värde på 0,013. Detta indikerar en näst intill försumbar inverkan på det slutgiltiga resultatet.

Nästa kolumn att fokusera på är den med signifikansvärdena för respektive motivationstema. Dessa värden indikerar till vilken nivå den inverkan respektive tema påstås ha är statistiskt säkerställt. Ju lägre siffra desto bättre. Vi ser att de tre motivationsteman som vi nämnde i förra stycket, *Arbetets betydelse*, *Ledarskap* och *Färdigheter*, alla är kraftigt signifikanta ($p < 0,001$). Vi ser även att *Självbestämmande* har ett mycket högt p-värde vilket innebär att temat inte kan anses vara statistiskt signifikant till några relevanta nivåer. Inte heller motivationstemat *Feedback* är statistiskt signifikant.

Nedan följer en närmare granskning av resultatet uppdelat på varje motivationstema. Vi redovisar svarens medelvärde samt standardavvikelse för att på så sätt klargöra hur ense enkätrespondenterna eventuellt är. På detta sätt kan vi åskådliggöra om det finns stora avvikelser bland de säsonganställda medarbetarna på Liseberg i vissa frågor.

4.1.2 Färdigheter

I detta motivationstema ryms frågor som kretsar kring hur stora möjligheter som finns att använda fantasi och kreativitet i arbetet.

Motivationstema	Medelvärde	Standardavvikelse
<i>Färdigheter</i>	3,46	0,95

Vi kan notera att medelvärdet ligger strax över vårt mittenvärde, tre på en femgradig skala, i enkäten. De säsonganställda medarbetarna på Liseberg anser sig generellt inte ha arbeten som kräver någon exceptionell mångsidighet. Standardavvikelsen är dock relativt hög vilket indikerar en viss variation i svaren. Tittar vi närmare på svaren noterar vi att 97 personer svarade att de i mycket liten eller i liten utsträckning har arbeten som kräver att de gör många olika saker som innebär att de använder sina olika talanger och färdigheter. Vid ytterligare granskning ser vi även att relativt många, 36, svarat att de i mycket liten utsträckning anser sig kunna vara kreativa i sitt arbete. Medelvärdet dras ner av ett mindre antal svar som är mycket negativa.

Motivationstema	β	Signifikans
<i>Färdigheter</i>	0,174	0,000

β ligger här på 0,174 vilket, som nämnts ovan, innebär att detta motivationstemas påverkan på lojaliteten till Liseberg är bland de högre av våra motivationsteman. $p < 0,001$ och är således kraftigt signifikant.

4.1.3 Kunskap

I detta avsnitt sorteras frågor rörande utbildning och kunskap in. Inte bara formell utbildning för respektive arbetsuppgift utan även kunskap om Liseberg som företag.

Motivationsstema	Medelvärde	Standardavvikelse
<i>Kunskap</i>	4,44	0,60

Medelvärdet ligger nära maximala 5,00 för detta motivationstema. Respondenterna anser alltså att de är mycket väl utbildade och kompetenta för sitt arbete på Liseberg. Standardavvikelsen ligger på 0,60 och indikerar att respondenterna överlag är mycket eniga om det höga omdömet om sin egen kunskap.

Motivationsstema	β	Signifikans
<i>Kunskap</i>	0,094	0,013

För detta motivationstema ligger β på 0,094. Att temat har en faktisk inverkan på resultatet är statistiskt säkerställt då $p < 0,05$. *Kunskap* kan alltså konstateras ha en liten inverkan på lojaliteten till Liseberg.

4.1.4 Arbetets betydelse

Här innefattas frågor som är ämnade att undersöka hur den anställde värderar arbetet och sin personliga utveckling. Exempelvis undersöker vi om den anställde anser att han eller hon presterar något värdefullt genom att utföra sitt arbete, samt huruvida den anställde anser sig växa och utvecklas som person genom sitt arbete.

Motivationsstema	Medelvärde	Standardavvikelse
<i>Arbetets betydelse</i>	3,95	0,63

Medelvärdet finner vi ligga i princip perfekt på svarsalternativet som motsvarar *hög utsträckning* i enkäten – 4,00. Då standardavvikelsen inte är högre än 0,63 ser respondenterna ut att vara överrens överlag. Tittar vi lite närmare på svaren framträder dock en notabel skillnad. Resultatet för de frågor som behandlar hur respondenterna generellt anser att arbetets betydelse bör se ut skiljer sig från resultatet för de frågor som behandlar huruvida arbetet på Liseberg erbjuder detta. I fallet med de mer generella frågorna ligger svarsresultatet avsevärt högre än i fallet då frågorna specifikt behandlade arbetet på Liseberg. Dock hamnar medelvärdet på de senare inte mycket under de 3,95 som gäller för motivationstemat *Arbetets betydelse* i stort. Standardavvikelsen är också relativt hög för dessa frågor. Det varierar

således mycket mellan olika arbetsuppgifter och befattningar hur väl medarbetarna upplever att deras behov av stimulans och personlig utveckling tillgodoses.

Motivationsstema	β	Signifikans
<i>Arbetets betydelse</i>	0,303	0,000

β -värdet för detta motivationsstema är 0,303. *Arbetets betydelse* är således den av våra motivationssteman med störst inverkan på lojaliteten till Liseberg. Signifikansen är klanderfri då $p < 0,001$.

4.1.5 Självbestämmande

Vi ställde ett antal frågor ämnade att mäta i vilken grad de säsongsanställda medarbetarna på Liseberg upplever att de har en känsla av självbestämmande och möjlighet att påverka sitt arbete.

Motivationsstema	Medelvärde	Standardavvikelse
<i>Självbestämmande</i>	4,05	0,47

Vi noterar här ytterligare ett medelvärde mycket nära 4,00 vilket, som nämnts ovan, motsvarar *hög utsträckning* bland svarsalternativen i enkäten. Standardavvikelsen är 0,47 vilket innebär att vi kan konstatera att enkätrespondenterna är förhållandevis överrens om en upplevd känsla av självbestämmande i arbetet och sina möjligheter att påverka sitt arbete.

Motivationsstema	β	Signifikans
<i>Självbestämmande</i>	0,013	0,776

Här ser vi att β -värdet ligger mycket nära noll vilket indikerar en försumbar påverkan på lojalitet till Liseberg. $p > 0,01$ vilket rent praktiskt innebär att motivationsstemat *Självbestämmande* inte är statistiskt säkerställt och kan därmed inte användas för att dra några ytterligare slutsatser.

4.1.6 Feedback

I detta motivationsstema samlas frågor om vad respondenterna har för inställning till feedback generellt och hur de anser att det fungerar på Liseberg i detta avseende. Vi är intresserade av feedback både från chefer på olika organisatoriska nivåer såväl som arbetskamrater.

Motivationsstema	Medelvärde	Standardavvikelse
<i>Feedback</i>	3,56	0,74

Vi kan här inte utläsa särskilt mycket av medelvärdet. Standardavvikelsen indikerar dock att respondenterna är relativt eniga. Tittar vi en smula djupare ser vi att enkätrespondenterna svarar att de anser det vara viktigt med feedback oavsett från vem det kommer. Dessutom svarar respondenterna att de upplever att det är viktigt att kunna uttrycka sina tankar och idéer rörande sitt arbete. Dessa mer generella frågor renderade högre medelvärden än de frågor som handlade mer specifikt om feedback på Liseberg. Vi ser även att de säsongsanställda medarbetarna på Liseberg verkar vara nöjda med den feedback de får från sina närmsta arbetsledare. De vill dock ha än mer feedback.

Vi vill dock poängtera att relativt många svarat *varken eller* på frågorna i detta avsnitt vilket innebär att några större växlar inte kan dras av det omedelbara resultatet.

Motivationsstema	β	Signifikans
<i>Feedback</i>	0,069	0,103

Här noterar vi ett β -värde på 0,069. Dock ser vi att motivationsstemat inte är statistiskt signifikant. Vi kan alltså inte dra några ytterligare slutsatser av motivationsstemat *Feedback*.

4.1.7 Lön och Förmåner

Under denna rubrik återfinns de frågor som behandlar lön och förmåner.

Motivationsstema	Medelvärde	Standardavvikelse
<i>Lön och Förmåner</i>	3,27	0,81

Den relativt höga standardavvikelsen indikerar att respondenterna inte är helt ense. Medelvärdet är lite svårare att utläsa något av utan att närmare granska frågorna. Det som framkommer då är att lönenivån bland säsongsanställda medarbetare på Liseberg anses vara viktigare än förmånerna för att göra ett bra arbete.

Motivationsstema	β	Signifikans
<i>Lön och Förmåner</i>	0,109	0,003

Med $\beta=0,109$ ($p < 0,01$) kan vi konstatera att *Lön och Förmåner* har en relativt liten inverkan på modellens resultat men den är väl säkerställd statistiskt.

4.1.8 Samarbete

I detta motivationsstema återfinns frågor om i vilken utsträckning de anställda arbetar nära andra människor, vare sig det är parkens gäster eller kollegor samt huruvida de anställda har möjlighet att lära känna andra människor på arbetet.

Motivationsstema	Medelvärde	Standardavvikelse
<i>Samarbete</i>	4,35	0,57

Det höga medelvärdet indikerar att en säsonganställd medarbetare på Liseberg uppfattar sig i hög utsträckning arbeta nära andra människor. Vidare indikerar medelvärdet att de anställda anser sig ha goda möjligheter att lära känna andra människor på arbetet, både gäster och medarbetare. Resultatet av frågeställningarna kring *Samarbete* visar att det är ett socialt arbete, med en stor andel kontakt med andra människor. Den låga standardavvikelsen signalerar att respondenterna är eniga i sina svar. Inga avvikelser noteras heller vid en närmare granskning fråga för fråga.

Motivationsstema	β	Signifikans
<i>Samarbete</i>	0,083	0,015

Vi noterar här ett β -värdet på 0,083. Värdet är signifikant ($p < 0,05$). Likt *Lön och Förmåner* har motivationsstemat *Samarbete* också en relativt liten inverkan på det totala resultatet men inverkan är väl säkerställd statistiskt.

4.1.9 Ledarskap

Vi ställde även frågor rörande hur de säsonganställda medarbetarna på Liseberg tänker angående stöd och ledning från arbetsledare och övriga chefer.

Motivationsstema	Medelvärde	Standardavvikelse
<i>Ledarskap</i>	3,59	0,99

Medelvärdet ligger på den positiva halvan av svarsskalan. Standardavvikelsen indikerar dock en viss spridning bland svaren. Då vi granskar lite djupare noterar vi att tillfredsställelsen är högre med de närmaste arbetsledarna än med övriga chefer. Detta är naturligt då en arbetsledare normalt har betydligt tätare kontakt med sina anställda och kan därmed också ge mer och bättre feedback.

Motivationsstema	B	Signifikans
<i>Ledarskap</i>	0,192	0,000

Ledarskap ser vi har ett av de högre β -värden bland våra åtta motivationssteman. Detta tema är utan tvivel statistiskt säkerställt ($p < 0,001$). *Ledarskap* är således tillsammans med *Arbetets betydelse* och *Färdigheter* de tre tema som påverkar modellen mest.

4.1.10 Lojalitet

I enkäten har vi även med fyra påståenden ämnade att mäta hur lojala Lisebergs säsonganställda medarbetare är mot Liseberg. Påståendena handlar om stolthet över sitt

företag, stolthet över sitt arbete, viljan att arbeta hårdare för företagets skull samt viljan att stanna kvar hos Liseberg trots mer lukrativa arbetsalternativ.

Faktor	Medelvärde	Standardavvikelse
<i>Lojalitet</i>	3,86	0,74

Av medelvärdet att döma ser lojaliteten inte ut att vara exceptionellt hög, även om den inte ligger lågt på något sätt. Standardavvikelsen indikerar dock en viss spridning i svaren. Vid en närmare undersökning noterar vi att tre av påståendena har medelvärden en god bit över 4,00 och relativt låga standardavvikelser. Intresset riktas följaktligen mot det avvikande fjärde påståendet som rör huruvida den säsonganställda medarbetaren skulle tacka nej till ett annat arbete med högre lön för att istället stanna på Liseberg. Medelvärdet ligger för detta påstående på 2,72 men standardavvikelsen är mycket hög. Vid ytterligare granskning av svaren noteras att runt 22 % svarat på var och ett av alternativen 1 till och med 4. Endast 8 % svarade 5, vilket motsvarar *stämmer mycket väl överrens*. Mycket spridda svar således vilket förklarar både det låga medelvärdet samt den relativt höga standardavvikelsen.

Vi har även räknat fram ett index vilket kan variera mellan 0 och 100 utifrån de fyra påståenden som mäter lojalitet till en organisation.⁹⁵ Vi är medvetna om att de säsonganställda medarbetarna på Liseberg skiljer sig åt gentemot de som ingick i Hults studie vad gäller bland annat ålder, utbildningsnivå och arbete. Därtill riktade Hult inte in sig på säsonganställda medarbetare på samma sätt som vi gör.

Organizational Commitment	Liseberg
Organizational Commitment (means)	71,58
Standardavvikelse	18,46
Antal respondenter	548

4.2 Sammanfattning av enkätresultaten

I ovanstående kapitel konstaterar vi att våra åtta motivationsteman tillsammans förklarar nästan hälften av variationen i lojalitet till organisationen.

- *Arbetets betydelse, Ledarskap och Färdigheter* är de tre motivationsteman som tydligast påverkar de säsonganställda medarbetarnas lojalitet till Liseberg.
- *Självbestämmande och Feedback* är inte statistiskt signifikanta och tillåter därmed inte att några slutsatser dras om huruvida dessa påverkar lojaliteten till Liseberg eller i vilken utsträckning detta i så fall sker.

⁹⁵ Se Kapitel 3 Teoretisk referensram och tidigare forskning

- Vi har även upptäckt en viss diskrepans mellan de säsongsanställda medarbetarnas värderingar av en del av våra motivationsteman och Lisebergs förmåga att tillfredsställa dessa.

4.3 Fördjupande samtal

Nedan följer en närmare granskning av resultatet som framkom i respondentsamtalen. Vi har valt att dela in svaren i fyra övergripande frågeställningar för att lättare kunna urskilja likheter och skillnader mellan respondenternas åsikter.

Respondenterna som vi har samtalat med kommer från olika avdelningar inom Lisebergskoncernen. Tre av nio respondenter återkommer för sin andra säsong i år, resterande har jobbat två säsonger eller fler. Tre respondenter har jobbat på fler än en avdelning och sex respondenter återkommer denna säsong till samma avdelning som de arbetat på tidigare säsonger. Åldern på respondenterna varierar. Två av nio respondenter är män. Resterande del av året när de inte är säsongsanställda studerar, arbetar och/eller reser respondenterna.

4.3.1 Varför sökte de säsongsanställning på Liseberg första gången de sökte?

Av de respondenter som vi har samtalat med berättade åtta av nio respondenter att de sökte till Liseberg för att de var intresserade av ett sommarjobb. En respondent uppgav att hon i första hand sökte till Liseberg för att hon ville ha ett ytterligare en jobbansökan att visa upp för arbetsförmedlingen.

”Jag hade lite fördomar innan jag sökte. Tänkte att det var stor omsättning på personal, dålig personalpolitik och bara ung personal. Men så kom jag till första intervjun och tänkte men det här är ju seriöst, här tar de personalarbetet på allvar. Här vill jag ju jobba!”

Skälet till varför de sökte till just Liseberg varierar lite grann. Fyra av respondenterna angav att det huvudsakliga skälet var att de hade vänner eller släktingar som arbetade inom koncernen, vilka hade rekommenderat dem att söka sommarjobb på Liseberg. En person uppgav att hon blev tipsad av en bekant, utan anknytning till Liseberg, att söka. Ytterligare ett skäl som framkom under samtalen var möjligheten till en utökad kamratkrets vilken en respondent sade sig tro att Liseberg kunde erbjuda. Övriga skäl som respondenterna har uppgett var att de såg tidningsannonser angående sommarjobb eller att de sökte ett sommarjobb på måfå och på så vis kom in på Liseberg.

”Ingen speciell anledning, jag sökte till snusfabriken och Liseberg. Jag sökte via hemsidan, visste ingenting om arbetet direkt utan skickade bara iväg en ansökan.”

Fem av respondenterna nämner studier i samband med att de pratade om vad som fick dem att söka första gången. Någon gick fortfarande på gymnasiet och var på väg att ta studenten och någon studerade på högskola. De påpekade att det verkade vara ett bra sommarjobb med möjlighet att fortsätta under hela studietiden. Arbetet på Liseberg ses även som ett bra steg till att bli lite mer självständig som person.

”Jag behövde ett arbete och ville ha en plan efter studenten. Liseberg verkade vara ett bra alternativ. Jag hade en tydlig bild om att Liseberg var en positiv arbetsplats.”

4.3.2 Varför återkommer de säsongsanställda medarbetarna till Liseberg?

I samtalen med respondenterna framkom inte ett specifikt skäl till vad det är som motiverar dem att återkomma. De menade att det överlag är kul att arbeta på Liseberg, även om det naturligtvis varierar under säsongen. Det som kom upp i många av samtalen var dock att respondenterna anser att trivselgraden är väldigt hög inom Lisebergskoncernen. I samband med detta nämndes ofta arbetskamraterna och stämningen dem emellan, men även gästkontakter. En av respondenterna anser även att umgänget med yngre människor är något som stimulerar henne i sitt arbete och att det på så vis är vitaliserande för själen att arbeta på Liseberg. Det nämns även att Liseberg blir som en egen stat i staten, då de säsongsanställda medarbetarna är ledig när inga andra är det och jobbar när andra inte gör det.

”Som en ”äldre” medarbetare är det ytterst stimulerande att arbeta tillsammans med ungdomar. De har ofta annat synsätt på livet och hur man ska leva det.”

”Jag har skitkul med gästerna, det är det som är arbetet, att prata med gästerna. Jag skojar med dem, och har kul. Skämtar med dem, och får ofta positiv respons. Gästkontakt är mitt arbete.”

Det framkom även att respondenterna tycker att det är trevligt att återkomma till Liseberg för att få chansen att arbeta med samma människor som föregående säsong(er) samtidigt som det finns en möjlighet att träffa och lära känna nya arbetskamrater. Att arbetskamraterna är av stor vikt när de säsongsanställda medarbetarna tar ställning till att återkomma fler säsonger bekräftas även av många av de kommentarer som lämnades i slutet på vår enkät. Även arbetets negativa sidor anses av många respondenter vägas upp av stämningen mellan arbetskamraterna.

”Det som gör att man kommer tillbaka säsong efter säsong är inte lönen eller arbetstiderna. Både delarna är rätt dåliga egentligen. Man kommer tillbaka för den härliga atmosfären och underbara arbetskamrater.”

”Det är ett underbart sätt att skapa nya kontakter och sättet som alla sprider glädje på är någonting som man längtar efter att vara delaktig i året om.”

”Det finns en känsla mellan arbetskamraterna på Liseberg som är helt unik. Jobbet gör mig lycklig.”

En av respondenterna uppgav i samtalet att ett skäl till att stanna kvar på Liseberg är den fysiska status som han befinner sig i efter en arbetsdag. Respondenten uppfattade sig inte som fysiskt slutkörd, vilket han trodde sig göra om han haft ett lagerarbete eller liknande. Han upplevde även att han kunde lämna jobbet när han slutade för dagen till skillnad från när han gick i skolan då han tänkte på skolan även när han var ledig.

”Även om jag jobbat i 10 timmar blir jag inte trött. Kanske lite trött i huvudet av alla intryck, men det är inte tärande på något sätt.”

Vidare har flera respondenter pekat på att Liseberg är en trygghet, ett alternativ att falla tillbaka på och ett sommarjobb som ger en säker inkomst. När det gäller lönenivån varierar

det bland respondenterna om de tycker att lönen är bra eller inte. Flera av respondenterna är inte helt nöjda med lönenivån och förmånerna för det arbete som de utför, men de menar att det finns många andra saker som väger upp och att lönen och förmånerna inte är det viktigaste.

”Jag återvänder på grund av den ekonomiska krisen. Just nu känns det skönt att man har ett sommarjobb men hade det inte varit för krisen hade jag antagligen inte kommit tillbaka.”

”Jag tror att en stor anledning till att jag (och många andra med mig) väljer att arbeta på Liseberg flera år i rad är att det är en väldigt liten ansträngning för att få ett sommarjobb. Är man väl inne sitter man säkert. Ren lättja helt enkelt!”

Alla var dock inte lika positiva.

”För mig är Liseberg bara ett jobb. Jag går dit, får min lön, går hem.”

Ett skäl till att stanna kvar på Liseberg som några av våra respondenter angivit är att de ser utvecklingsmöjligheter på Liseberg. De menar att det går att utvecklas både karriärmässigt och personligt. En respondent menade att hennes arbetsuppgifter är relevanta för hennes utbildning och framtida yrkesroll. Flera uppgav att de känner att ett avancemang är möjligt även för yngre personer och att det är en faktor som spelar in i deras jobbprestation och vilja att arbeta för Liseberg. De menade även att det kan hjälpa dem i framtida arbeten. En av respondenterna påpekade att han sökt en annan befattning som han inte fick på grund av att han inte kunde jobba hela säsongen, och han tror detta kanske kommer påverka hans arbetsmotivation under årets säsong. I enkätkommentarerna framkommer dock att inte alla respondenter ser samma möjligheter utan att det finns Lisebergare som anser att det finns lite plats för avancemang inom koncernen.

”Det finns också stora chanser att avancera i nivå, vilket motiverar till att arbeta hårt!”

”Liseberg är en jättebra arbetsplats men finns väldigt lite utrymme för utveckling och avancemang för att klättra högre, fast det kan bero på att det är ett sommarjobb också...”

I både samtalen och enkätkommentarerna framkom även att avdelningsbyten i vissa fall kan vara motiverande. Samtidigt tryckte några respondenter i samtalen på att de aldrig skulle kunna tänka sig att byta avdelning.

”Man kan lätt utvecklas genom att byta avdelning vilket jag har gjort i år, då är man inom samma företag men man har helt andra arbetsuppgifter och varje gång lär man känna nya människor och det är den största fördelen med jobbet.”

”Jag vill stanna på Fast Food. Det är ju det som är Liseberg för mig.”

Om respondenterna kan tänka sig komma tillbaka ytterligare en eller flera säsonger efter årets säsong varierar något. Avancemang inom den egna avdelningen eller avdelningsbyte upplevdes som något som skulle kunna få flera av respondenterna att återkomma. En av de studerande respondenterna trodde att hon kommer tillbaka så länge som hon går i skolan. Det är dock inte säkert att hon kommer fortsätta inom samma avdelning som nu då hon vill

avancera eller byta avdelning för att utvecklas. Ytterligare en av de som studerar för tillfället menade att det beror på hur det ser på arbetsmarknaden när hon är klar med studierna.

En annan sa att det beror på om hon kan bestämma sig för att resa utomlands eller inte, eller om hon skulle få ett fast jobb. En respondent kunde tänka sig att kombinera ett arbete på Liseberg med ett heltidsjobb, vilket en av samtalsrespondenterna redan gör.

4.3.3 Upplever de säsongsanställda medarbetarna att deras arbetsmotivation varierar under säsongen?

Kontakten med andra människor får många av respondenterna att känna högre arbetsmotivation. Respondenterna nämnde både kontakten med arbetskamrater och gäster som motiverande. Alla respondenter tyckte att arbetsmotivationen i hög grad påverkas av antalet gäster som befinner sig i parken. Att antalet gäster påverkar arbetsmotivationen framkom också som ett skäl till varför några av respondenterna väljer att inte arbeta under eftersäsongen. Även dagar med lite sämre väder eller när andra orsaker påverkar tillströmningen av gäster upplevde några av respondenterna medförde en något lägre arbetsmotivation. Det är även viktigt med kontakten med arbetsledare och övriga chefer för att respondenterna kunna känna stöd och på så sätt höja arbetsmotivationen.

”Jag har aldrig känt ”åhnej ska jag jobba imorgon igen”. Det är ju klart att det inte är jätteroligt varje dag.”

”Det är motiverande att träffa folk. Alla som kommer till Liseberg är ju ute efter att ha roligt. De är ju glada från början. Det är ju jätteroligt. Ungarna som kommer är särskilt skoj att prata med.”

Allt eftersom säsongen fortgår upplever respondenterna även att arbetsmotivationen fluktuerar. De menade att alla säsongsanställda medarbetare är extremt taggade i början av säsongen, de har glömt hur trötta de var i slutet på förra säsongen, och ser fram emot att arbeta. Det är jätteroligt att arbeta under högsäsong, när det är mycket gäster i parken och mycket att göra. När högsäsongen börjar ta slut börjar även arbetsmotivationen att tryta. Respondenterna lyfte fram att när en stor del av arbetskamraterna slutar i samband med att eftersäsongen börjar går arbetsmotivationen ner. Några av respondenterna uppgav att de har valt att inte arbeta eftersäsong för att på så sätt bibehålla sin arbetsmotivation under hela säsongen. Att ha möjlighet att ta semesterdagar under säsongen tycker respondenterna är viktigt. Det är dock inte många som har tagit ledigt mer än några enstaka sammanhängande dagar under tidigare säsonger. Däremot är det flera som uppger att de kommer att ta en eller två veckors semester i år. Semestern har enligt en respondent en stor påverkan på den fortsatta säsongens arbetsmotivation. Hon påpekar att semester är en viktig sak att unna sig.

De respondenter som arbetat fler än en säsong tidigare menade även att arbetsmotivationen kan skilja sig åt något från säsong till säsong. De upplevde att de var mer taggade första säsongen än senare säsonger. En respondent påpekade att det kan bli väldigt mycket Liseberg på sommaren. Han menade att han jobbar hela dagen och umgås i stort sett bara med andra Lisebergare. Då kan det lätt bli för mycket och arbetsmotivationen kan dala något.

”I början var allt nytt och spännande. Det var Lisebergsfester och en miljö som jag inte testat på tidigare...”

”I början är jag glad att komma tillbaka, det var så härligt förra säsongen... få träffa gamla kompisar och nya. Man går på entusiasm fram till högsäsong, då det blir många gäster. Motivationen är hög och går uppåt. Det är kul när det är högt tempo och många gäster. Det dalar mot slutet...”

”Vissa dagar har man ingen motivation, och då får man ju ta det med. Då klagar vi med varandra. Vad tråkigt det är, men vi sitter ju i samma sits. Jag umgås med Lisebergsfolket mycket, så försöker träffa andra människor med under hela säsongen, när jag känner att det behövs.”

Av de respondenter som även arbetar under julsäsongen tyckte de flesta att de får ny energi när den säsongen börjar. De lyfte fram att parken är annorlunda än på sommaren, på vintern är det fint med alla ljus och dofter och gästerna är där av andra anledningar än på sommaren. Det är även kul menade respondenterna att träffa alla som de inte träffat på ett tag.

4.3.4 Vad gör Liseberg för att motivera sina säsongsanställda medarbetare och vad skulle de kunna bli bättre på att göra?

Enligt respondenterna är det vanligt förekommande med olika typer av sammankomster mellan Lisebergspersonal utanför arbetstid. Sammankomsterna kan vara initierade både av medarbetarna själv och från arbetsledningsnivå. Dessa sammankomster kan ha de mest spridda utseenden som exempelvis grillpartyn, förfester, brännbollsturneringar och dylikt. Respondenterna uttryckte sig överlag i positiva termer om träffarna och menade att det är uppskattade tillställningar som fungerar som bra tillfällen att svetsa samman grupper. Det är dock inga av Liseberg helt sanktionerade tillställningar utan det är oftast något som medarbetarna själva initierar, vilket då inkluderar arbetsledarna i form av anställda och inte i form av ledare.

Även arbetsrelaterade möten och träffar så som arbetsplatsträffar, motivationsföreläsningar och inspirationsmöten anser respondenterna vara motiverande. De ser gärna fler samlingar med större fokus på själva arbetet. Även avdelningsblad och lappar med information på anslagstavlor tas upp av ett par respondenter som motivationshöjande. Två av respondenterna tog upp att serviceutbildningen som de genomgick innan de började arbeta var väldigt bra då det gav dem en möjlighet att lära sig mer om Liseberg och om att ge gästerna bra service. Utbildningen gav dem även en trygghet när de skulle börja arbeta. Även den utbildning som respondenterna har genomgått när de har bytt avdelning upplevs ha haft en positiv på hur trygga de känner sig i sin arbetsroll.

Vidare ansåg respondenterna att de blir motiverade av feedback från både chefer och arbetskamrater. De menade att feedbacken kan vara både positiv och negativ. Även negativ feedback uppskattas. De påpekade att det är något som stärker den totala motivationen för att då finns det en chans att förbättra de saker som nämns. Enligt några av respondenterna är även öppet beröm något som motiverar dem och sporrar dem att prestera.

”Meddelande på stämpelklockan när man går om att man jobbat på bra idag har jag fått. Arbetsledarna är jätteduktiga på feedback. De ger även negativ kritik på ett bra sätt.”

”Jag får feedback ofta från kollegor, inte från chefer.”

”Jag får snabb feedback från gäster. Skriken är feedback.”

”Jag saknar pepp och stimulans, jag är ambitiös, men behöver peppas ibland. Mer feedback behövs.”

Ett flertal av respondenterna nämnde vikten av att ledare går runt i parken och på så sätt synliggör sig för medarbetarna. De menade att det är ett bra sätt att visa på engagemang från den högsta nivån och något som de uppskattar. Respondenterna ansåg även att mer synliga högre chefer är något att eftersträva. Samtidigt påpekade de att deras närmsta chefer finns där och ställer upp när det behövs. En respondent menade att cheferna alltid är där när det behövs, men samtidigt visar medarbetarna att han litar på att de kan sitt jobb och ger dem ansvar. En respondent upplevde ledarskapet som frånvarande.

”Det är klart att de inte är perfekta, men de gör ett bra jobb.”

”Jag ser upp till min arbetsledare, han har förmågan att få med alla, även de som inte syns och hörs så mycket. Han har en personlig relation till alla och man känner sig trygg i gruppen när han är med. Han ser alla. Så vill jag också göra.”

”Ledningen försöker hålla motivationen uppe och vara synliga även under eftersäsongen.”

Två av respondenterna tyckte att deras arbetsmotivation ökade genom att tävlingar anordnas. De anser att tävlingsmomentet mellan olika enheter kan få medarbetarna att bli laddade och att äran i att vara bästa enheten är något som värderas högt. Tävlingsmomenten kan öka arbetsmotivationen även de dagar när det inte är särskilt många gäster i parken.

Några av respondenterna försöker att motivera sig själva genom att avancera på karriärstegen inom koncernen. Andra försöker engagera sig mycket i arbetet. De går med i aktivitetsgrupper, går på möten. Deras ambitionsnivå är enligt dem tillräckligt för att de skall anse sig motiverade, även när det är lite folk i parken och vädret är dåligt.

”Jag engagerar mig mycket, går på möten. Aktiv med attraktionsförbättringar, för att underlätta arbetet och för gästerna. Hålla samman gänget. Jobbet är viktigt, en stor del av mig. Jag gör jobbet viktigt för mig.”

Arbetsrotation är något som några av respondenterna föreslår. De ser en möjlighet att göra andra saker under en säsong än just den enda avdelningen som de är anställda på och tror att det skulle vara intressant att testa nya saker. En respondent tar som exempel upp att hon praktiserade på en annan avdelning som var väldigt olik den avdelning där hon vanligtvis arbetar. Det var en enorm kick för henne och något som hon gärna skulle göra om.

Vidare nämner respondenterna att förmånerna är bra, trots att exempelvis antalet åkbiljetter att skänka bort till vänner och bekanta har sänkts från föregående år. De anser att det är synd, men det finns en förståelse för varför tilldelningen sjunkit. En respondent tar även upp att de nyligen hade besök av en undercover-gäst. Detta menade hon fungerade som en bra kvalitetssäkring då det fick alla på hennes avdelning att skärpa till sig och göra sitt bästa trots att det inte var många gäster i parken.

4.4 Sammanfattning av de fördjupande samtalen

I sammanställningen av våra samtal har vi delat in svaren i fyra generella frågeställningar. Dessa frågeställningar är:

- Varför sökte de säsongsanställning på Liseberg första gången de sökte?
- Varför återkommer de säsongsanställda medarbetarna till Liseberg?
- Upplever de säsongsanställda medarbetarna att deras motivation förändras under säsongen?
- Vad gör Liseberg för att motivera sina säsongsanställda medarbetare och vad skulle de kunna bli bättre på att göra?

De flesta respondenterna sökte arbete på Liseberg för att de var intresserade av ett sommarjobb. De säsongsanställda medarbetarna återkommer till Liseberg främst för den goda stämningens, arbetskamraternas och gästkontakternas skull. Även utvecklingsmöjligheter lyfts fram som ett skäl att återkomma ytterligare säsonger. Respondenterna upplever att deras motivation förändras över en säsong, med säsongsöppningen och högsäsongens början som två höjdpunkter ur motivationssynpunkt.

I samtalen tas sammankomster med Lisebergspersonal utanför arbetstid upp vid ett flertal tillfällen, dessa är initierade av både de säsongsanställda medarbetarna själva och deras arbetsledare. Även arbetsrelaterade möten och träffar anses vara motiverande, men enligt respondenterna bör Liseberg satsa på fler sådana samlingar där arbetet i sig diskuteras. Serviceutbildningen och övrig utbildning som Liseberg ger menar respondenterna var ett bra sätt att ge dem en trygghet innan de började sitt arbete. När det gäller feedback anser respondenterna att arbetsledarna på Liseberg är bra på att ge det, men att de alltid kan bli bättre. Arbetsrotation och praktik på andra avdelningar föreslås även av några av respondenterna som en motiverande faktor.

5. Analys

I följande avsnitt redovisas vår analys. Vi jämför vår empiri från både enkätundersökningen och samtalen med tidigare forskning och teorier. Vi försätter att utgå från våra åtta motivationsteman likt tidigare kapitel.

5.1 Färdigheter

Totalt sett finns det många olika aktiviteter för medarbetarna att sysselsätta sig med i en nöjespark. Dessa är dock indelade efter avdelningar och i olika befattningar vilket leder till att det finns arbeten som ger mindre möjlighet för medarbetarna att vara kreativa samtidigt som det finns arbeten som ger stora möjligheter till improvisation och problemlösning. I vår empiri syns tydligt att våra respondenter är en väldigt spridd grupp när det gäller deras möjligheter att vara dels kreativa och dels att få använda sina talanger på arbetet. Medelvärdet kombinerat med standardavvikelsen visar att det är spridda svar vilket ligger i linje med den stora mängd avdelningar och arbetsbefattningar som finns inom Lisebergskoncernen. Bredden ser vi genom standardavvikelsen, vilken dock hålls stor genom de 36 som svarade att de i mycket liten utsträckning kan vara kreativa.

Hackman och Oldham menar att människan behöver bli utmanad i arbetet, och på så vis även tvinga sig till utveckling för att känna en meningsfullhet i arbetet, vilket inte alla säsongsanställda medarbetare uppfattar att de blir. I våra samtal framkom samma mönster då några respondenter lyfte fram just utvecklingsmöjligheter som ett tungt vägande skäl att återkomma ytterligare säsonger som säsonganställd medarbetare på Liseberg. De nämner exempelvis arbetsrotation som ett sätt att utvecklas. Att likt Liseberg erbjuda möjligheten för säsongsanställda medarbetare att praktisera enstaka dagar på en annan avdelning ser vi som något som likt arbetsrotation kan leda till att medarbetarna utvecklas. Något som tycks vara en genväg till att utvecklas i en snabbare takt för vissa är att byta avdelning. Bytet av avdelning sker inte under säsongen utan till nästa säsong. Bland våra samtalsrespondenter noterar vi att de talar varmt om möjligheten och ingen av dem verkar ha ångrat de byten som de har gjort. Samtidigt har vi träffat respondenter som verkligen inte kan tänka sig att byta avdelning på grund av sina arbetskamrater.

Motivationstemat *Färdigheter* är ett av de tre teman som i vår enkät visar sig ha störst inverkan på de säsongsanställda medarbetarnas lojalitet till Liseberg. Det är således ett av de områden som är värt att påverka för att skapa mer motiverade säsongsanställda medarbetare. Vi noterar den stora standardavvikelsen, som vi tolkar innebär att det finns utrymme till förbättring.

5.2 Kunskap

Genom att studera resultatet på motivationstemat *Kunskap* ser vi att de säsongsanställda medarbetarna på Liseberg upplever att Liseberg har ett väl fungerande utbildningsprogram och informationsflöden. Vi ser höga värden på frågorna om kunskap och utbildning vilket innebär att medarbetarna har ett förtroende för sig själva i utförandet av sina arbetsuppgifter.

Vi möter här samma problematik som i ovanstående tema då samtliga arbeten inom koncernen är inkluderade med olika krav på kunskap och utbildning.

Vi ser en likhet mellan de resultat som vi fått fram och tankegångar om att människor behöver ha kunskap och utbildning, i och om, sitt jobb för att känna sig motiverade att prestera. I våra samtalsvar ser vi även där svar som visar på att utrymme ges för internutbildning dels genom serviceutbildningen, och dels genom upplärning på avdelningsnivå. Denna utbildning anser våra samtalsrespondenter ger dem en trygghetskänsla. Känslan av trygghet är en av de lägre nivåerna i Maslows behovshierarki, denna nivå måste vara åtminstone delvis uppfylld innan medarbetarna kan gå till nästa nivå i hierarkin. Kunskapsutvidgning kan ske genom möjligheten för de säsongsanställda medarbetarna att byta avdelning mellan säsongerna. Avdelningsbyten kan leda till att medarbetare med olika erfarenheter och kunskap om olika delar av organisationen arbetar tillsammans. Liseberg kan på så vis dra nytta av de synergieffekter som kan tänkas uppstå.

Regressionsanalysen av variabeln *Kunskap* visar att betavärdet är 0,094 och är signifikant. Tillsammans med ett högt medelvärde ger de det oss en samstämmig bild av att de säsongsanställda medarbetarna på Liseberg tycker att de har fått all den nödvändiga kunskap som krävs för att de skall kunna utföra sina arbetsuppgifter.

5.3 Arbetets betydelse

En känsla av upplevd meningsfullhet i arbetet kan enligt Hackman och Oldham visa sig om respondenterna anser att de har arbetsuppgifter som är lätt urskiljbara. De menar att medarbetarna bryr sig mer om arbetet om de utför hela arbetsuppgifter snarare än fragmentariska. Vad som i teorin anses vara en hel arbetsuppgift kan dock i praktiken uppfattas som något annat. I en nöjespark upplever respondenten kanske inte att han eller hon har en lätt urskiljbar arbetsuppgift i relation till gästernas hela vistelse i parken. Däremot är det möjligt att bekräftelsen på ett gott arbete visar sig genom gästernas uttryck, som exempelvis ett skratt eller ett leende. Om respondenten känner att dennes arbete är ett arbete i sig eller en del av det större arbetet som är att ge gästerna en fantastisk upplevelse på Liseberg är något som kan ha påverkat respondenternas svar.

Motivationstemat *Arbetets betydelse* är det motivationstema i vår enkät som har störst inverkan på de säsongsanställda medarbetarnas lojalitet till Liseberg. Att ha ett meningsfullt arbete och möjlighet till personlig utveckling verkar vara viktigt för den övervägande majoriteten av de säsongsanställda medarbetarna på Liseberg, men det skiljer sig åt mellan respondenterna huruvida deras arbete på Liseberg faktiskt erbjuder detta. Vi förmodar att detta beror på stora skillnader på arbetsuppgifter mellan olika befattningar och avdelningar på Liseberg.

Några av våra samtalsrespondenter har poängterat att de genom att byta avdelning eller genom att ha befordrats på sin gamla avdelning har utvecklats, då de har lärt sig nya arbetsuppgifter och på så sätt fortsatt att utmana sig själva och växa som personer. Andra samtalsrespondenter tror att en eventuell befordran skulle leda till personlig utveckling och att de på så sätt motiveras till att stanna kvar inom organisationen fler säsonger än om de enbart

behåller sina gamla befattningar. Om Liseberg inte kan erbjuda möjligheter till personlig utveckling kan det leda till att de säsongsanställda medarbetarnas arbetsmotivation sjunker.

5.4 Självbestämmande

Enligt Hackman och Oldham är det viktigt för individer att känna att de har möjlighet att ta del i arbetet och påverka dess utformning och utfall. Det medelvärde vi får fram i vår resultatdel visar på att de säsongsanställda medarbetarna på Liseberg upplever att de i många situationer har möjlighet att själva påverka sin arbetssituation.

Herzberg talar om ansvar som en motivationsfaktor, vilket stämmer väl överens med de svar som våra fördjupande samtal har gett oss. En del av våra samtalsrespondenter uppvisade en stark önskan om att göra karriär inom organisationen. Vi tror att det kan vara det ökade ansvaret som följer med en högre befattning som är en del av meningen med att söka denna.

Vi ser i vår regressionsanalys att motivationstemat *Självbestämmande* i sig inte är något som vi kan avgöra om det påverkar Lisebergarnas lojalitet eller inte. Det är inte en signifikant variabel i vår undersökning. Vi ser dock att det höga medelvärdet påvisar att respondenterna upplever sig redan ha en hög grad av självbestämmande i sina arbeten på Liseberg. Detta stöds av det faktum att vi har en låg standardavvikelse, ett högt medelvärde och en låg signifikans. Den låga standardavvikelsen visar att det finns samstämmighet i svaren samtidigt som det blir svårt att förbättra något som generellt sett redan upplevs vara bra.

5.5 Feedback

Hackman och Oldham menar att det är den feedback som jobbet i sig ger som är den viktiga, medan Herzberg menar att det är feedback från andra personer som agerar motivationsfaktor. Hackmans och Oldham tankegångar ser vi som applicerbara genom de fördjupande samtalen, bland annat genom ett konstaterande från en respondent om att det är skriken från gästerna som är hennes direkta feedback från arbetet i sig.

Herzberg menar att det är viktigt med feedback från exempelvis ledare och arbetskamrater, vilket Lisebergarna tycks hålla med om. Vi ser att de säsongsanställda medarbetarna på Liseberg anser att det är viktigt med feedback och många anser att de får den återkoppling de behöver. Våra samtalsrespondenter har lyft fram en bredd av olika typer av feedback som de får från både gäster, arbetskamrater och arbetsledare. De uppskattar även negativ feedback då det innebär en möjlighet till förbättring och utveckling.

Vi ser i vår regressionsanalys att *Feedback* är ett icke signifikant motivationstema. Däremot lägger vi märke till det intressanta faktum att enkätrespondenterna anser att feedback är viktigt oavsett avsändare. Det skiljer sig dock från svaren på frågorna som behandlade hur det förhöll sig på Liseberg specifikt. Här finns således utrymme för insatser fokuserade på att främja en ökad återkoppling i arbetet på Liseberg.

5.6 Lön och Förmåner

Det är svårt att dra några generella slutsatser angående motivationstemat *Lön och Förmåner* då medelvärdet är nästan i mitten på skalan och standardavvikelsen är hög. Skiljer vi på lön och förmåner blir det tydligt att de säsongsanställda medarbetarna på Liseberg är mer nöjda

med sina förmåner än med sin lön. Vi tror att frågor om löner allt som oftast handlar om vilken värdesättning en enskild individ gör av sin arbetsinsats och förmodar att det är få människor som svarar nej på frågan om de inte förtjänar en högre lön. Vi är inte förvånade över resultatet gällande om de säsonganställda medarbetarna på Liseberg är nöjda med sin lönenivå.

Herzberg menar att lön är en hygienfaktor, vilket är ett av grundkraven för att en person skall kunna känna arbetstillfredsställelse. Om lönenivån är låg och den anställde känner missnöje kommer det att påverka dennes totala känsla av arbetstillfredsställelse, vilket i sin tur kommer att påverka den lojalitet som organisationen eftersträvar. Vi ser dock genom signifikansnivån att Liseberg verkar klara balansgången mellan en relativt moderat lönesättning och lojala medarbetare. Andra faktorer än *lön och förmåner* uppfattas troligtvis vara viktigare. Detta indikerar även vårt inledande citat i kapitel 1.

I de fördjupande samtalen svarar flera av respondenterna att de uppfattar lönen som en sekundär fråga i beslutet om huruvida de skall återkomma ytterligare en säsong eller ej. Det framhålls att det är andra faktorer som påverkar och motiverar mer än storleken på lönekuvertet. Detta kan kopplas till Herzbergs teori om hygienfaktorer. Respondenterna menar att lönen, trots att den är lite låg, endast är ett grundkrav för att arbeta på Liseberg och att det finns andra faktorer som fungerar som motiverande. När det gäller förmånerna på Liseberg kan tänkas att åkбилjetter till exempel inte längre är att betrakta som motiverande för medarbetarna såsom fallet med fruktkorgen.

5.7 Samarbete

I vår undersökning framkommer att Liseberg är en arbetsplats där det finns stora möjligheter att skapa starka sociala band och där nästan alla Lisebergare arbetar nära andra människor. Vi ser i våra samtal att det stora flertalet av samtalsrespondenterna lyfter fram den sociala aspekten som en stor del i varför de väljer att återkomma ytterligare en säsong. Det talas om fester, träffar och andra aktiviteter utöver det umgänge som sker under arbetstid. Dessa sammankomster är ofta initierade av arbetsledare eller andra engagerade personer. Det nämns även att Liseberg blir som en egen stat i staten, då de säsonganställda medarbetarna är ledig när inga andra är det, de jobbar när andra inte gör det och på så vis blir det mer naturligt för de säsonganställda medarbetarna att ty sig till varandra även på fritiden.

Herzbergs tankegångar om mellanmännsliga relationer som en del av hygienfaktorerna går att tillämpa på det relationsfokus vi uppfattar bland våra respondenter. Enligt Herzberg är kamratskap något som gör att de anställda känner en arbetstillfredsställelse. Vi upplever att kamratskap på Liseberg främjas genom att medarbetarna i stor omfattning arbetar nära andra personer. Att samverka och samarbeta med andra personer är av stor vikt för säsonganställda har visat sig i undersökningen av Lundberg, Gudmundson och Andersson. Där kom de fram till att säsonganställda medarbetare ansåg att det är viktigt att ledarna försöker skapa ett forum för mellanmännsliga relationer för att öka deras motivation.

I de enskilda samtalen innefattar respondenterna inte enbart chefer och medarbetare i termen samarbete, utan de återkommer i många fall även till gästkontakter vilket de anser vara en mycket viktig och motiverande relation.

Genom att titta på medelvärdet och standardavvikelsen ser vi att respondenterna är nöjda med sin situation gällande arbetet på Liseberg och de möjligheter till samarbete som finns där. Motivationsfaktorn *Samarbete* visar sig i vår regressionsanalys dock ha liten inverkan på de säsonganställda medarbetarnas lojalitet till Liseberg.

5.8 Ledarskap

För att medarbetare skall utvecklas och känna att de har en ökad känsla av arbetstillfredsställelse är möjligheten att själv kunna ta ansvar viktig. Enligt Hackman och Oldham är möjligheten till personlig utveckling viktig för att medarbetarna i förlängningen skall få en ökad arbetsmotivation. Chefer och arbetsledare bör hjälpa och assistera medarbetarna vid eventuella komplikationer och underlätta deras arbete.

Genom att titta på medelvärdet och standardavvikelsen ser vi att respondenterna anser att ledarskapet ger en godkänd mängd stöd och ledning. Vi ser dock att standardavvikelsen är relativt hög, vilket indikerar att vi har fått svar med viss spridning. Detta kan härledas till frågan om medarbetarna är nöjda med mängden stöd och ledning från andra chefer än den närmsta arbetsledaren, vilken uppvisar ett något lägre resultat. Detta förmodar vi beror på att de säsonganställda medarbetarna på Liseberg har mer och tätare kontakt med sin egen arbetsledare än övriga chefer i parken.

Samtalsrespondenterna lyfter fram vikten av att ledare går runt i parken och synliggör sig för medarbetarna. De uppfattar detta som ett engagemang från chefernas sida. De vill att de högre cheferna skall visa sig i parken mer frekvent.

De närmsta arbetsledarna verkar respondenterna i allmänhet vara nöjda med. Det visar sig dels genom enkätsvarens medelvärde och dels genom de svar som våra samtalsrespondenter har gett. Många av samtalsrespondenterna menar att chefen alltid finns där när det behövs, men det framkommer även att ledarskapet i vissa fall uppfattas som frånvarande.

Vi ser i vår regressionsanalys att motivationstemat *Ledarskap* är en av de faktorer som påverkar lojalitet mest. Genom att ta fasta på att medarbetarna efterfrågat en ökad synlig aktivitet från högre chefer skulle en medveten insats förväntas få ett ganska kraftigt genomslag.

5.9 Lojalitet

Våra påstående gav ett medelvärde på 3,88 men värdet drogs ner kraftigt av ett enskilt avvikande påstående. Detta påstående berörde huruvida de säsonganställda medarbetarna på Liseberg kunde tänka sig att byta arbete om de blev erbjudna en högre lön på en annan arbetsplats. Respondenterna uppvisade här väldigt spridda åsikter. De fem svarsalternativen erhöll näst intill exakt lika många svar. Ett flertal kommentarer lämnades dock i enkäten där respondenterna påpekade att det helt enkelt beror på vad det är för arbete som hägrar.

Vi kan i vår regressionsanalys tydligt se att de säsonganställda medarbetarna på Liseberg finner andra värden i arbetet förutom rent monetära då *Lön och Förmåner* har ett betydligt lägre betavärde än ett flertal andra variabler. Detta fann även Hult i en undersökning där han även kunde se att karriärmöjligheter endast hade mycket liten effekt på medarbetarnas

lojalitet. I samma undersökning fann Hult att den organisatoriska lojaliteten i Sverige generellt var relativt låg jämfört med de övriga länderna i studien. Hults uppmätta index låg på 57,1. Detta kan jämföras med det resultat vi fick fram när vi ställde samma frågor till de återkommande säsongsanställda medarbetarna på Liseberg så vi noterade ett index på 71,58. Det skiljer sig 14,48 enheter på en indexskala där 0 är det lägsta och 100 är det högsta mellan säsongsanställda medarbetare i en nöjespark och ett urval av Sveriges befolkning. Detta antar vi till viss del beror på arbetsplatsen där vi genomförde vår undersökning men även på att respondenterna i vår undersökning är säsongsanställda medarbetare.

I de fördjupande samtalen svarade sju av nio respondenter att de kan tänka sig att arbeta på Liseberg även nästföljande säsong. Att dessa svarar ja på en fråga som ligger så pass långt in i framtiden pekar mot att den organisatoriska lojaliteten till Liseberg är relativt stark. Det finns hos många av respondenterna en önskan om att fortsätta arbeta i nöjesparken. Att lojaliteten är så pass stark på Liseberg kan bero på att de anställda arbetar i just en nöjespark. De är med om att producera sina gästers upplevelser och deras arbete går ut på att försöka överträffa gästernas förväntningar. Intresset för företagets produkt kan då bidra till ett ökat engagemang och en stark känsla av lojalitet till organisationen i fråga.

Att lojaliteten är relativt hög kan likt de slutsatser som Steers drog i sin undersökning vara ett bevis för att de säsongsanställda medarbetarna på Liseberg upplever att organisationen stödjer och tillgodoser många av deras behov.

5.10 Variation i arbetsmotivation under säsong

Under säsongen upplever samtalsrespondenterna att arbetsmotivationen varierar. Det finns olika skäl till att den gör det men samstämmighet råder om några av dem. Det framkommer exempelvis att samtalsrespondenterna upplever en väldigt hög generell motivation inför säsongstarten vilken sedan antingen hålls hög eller sjunker.

Att arbeta på Liseberg är ett väldigt socialt arbete vilket innebär att arbeta med och för andra människor. De respondenter vi samtalat med har framhållit att det är väldigt viktigt med gästkontakter och med relationen till arbetskamraterna. Dessa två faktorer upplever samtalsrespondenterna har stor påverkan på hur deras arbetsmotivation ser ut under en säsong. Det framkommer även att våra samtalsrespondenter anser att kvantiteten gäster är viktig för arbetsmotivationen. Respondenterna påtalar att om det inte kommer många gäster när det är högsäsong så är det något som har en stark påverkan på motivation.

Att gästerna starkt påverkar arbetsmotivationen går att härleda till de tankegångar som både Herzberg och Hackman och Oldham framfört om samarbete och motivationsfaktorer. Herzbergs menar att kamratskap och stimulans är två olika faktorer som påverkar arbetets utförande. Kamratskapet är något som medarbetarna sinsemellan hinner odla om de har mindre gäster att serva. Det är å andra sidan kontraproduktivt med en uttråkad personalstyrka som inte har särskilt mycket att sysselsätta sig med. Deras upplevda grad av arbetsmotivation sjunker och det kan ha en påverkan på deras grad av lojalitet. Det krävs stimulans för att medarbetarna skall känna att de utför ett meningsfullt arbete, vilket en park med få gäster har svårt att ge. Kamratskapet kan ge en viss upplyftande effekt men som nämns ovan har den endast effekt under en begränsad tid.

Hackman och Oldham tankegångar om samarbete med andra människor går att applicera på vad det är som gör att arbetsmotivationen faller respektive ökar under säsongen. Men vi kan inte säga något om hur den inbördes relationen mellan chefer, gäster och arbetskamrater inverkar. Vi ser en möjlighet att när en av de tre variablerna är låg så bör de övriga två försöka väga upp bortfallet, men vi ser även att de endast kan göra det till en viss gräns. Finns det exempelvis inga medarbetare men många gäster så blir det de som är de som blir samverkanspartners.

5.11 Sammanfattning av analysen

Varför återkommer säsonganställda medarbetare till Liseberg?

Den tydligaste anledningen till att de säsonganställda medarbetarna återkommer till Liseberg är arbetskamraterna, vilket bekräftas av både enkäten och de fördjupande samtalen. Medarbetarna arbetar nära varandra vilket skapar en stark gemenskap både arbetskamraterna sinsemellan men även mellan arbetskamrater och arbetsledare. De säsonganställda medarbetarna upplever även en relativt hög grad av frihet i sitt arbete, trots att arbetsuppgifterna ibland kan vara både monotona och banala. De säsonganställda känner i hög utsträckning att deras arbetsledare visar ett förtroende för sina medarbetare då de litar på att de kan utföra arbetet på bästa sätt. Den omfattande gästkontakten som förekommer lyfts också fram som en stark orsak till varför de säsonganställda medarbetarna återkommer till Liseberg. Att få vara en del i ett arbete som fokuserar på att ge en gäst en så rolig upplevelse som möjligt framhålls som mycket tillfredsställande av samtalsrespondenterna. Vidare konstaterar ett flertal av både enkät- och samtalsrespondenterna att det är fruktansvärt roligt att arbeta på en nöjespark. Respondenterna nämner också enkelheten att bli återanställd som en betydande faktor. Att det när brevet med återanställningserbjudandet kommer i början av året bara är att skriva under och skicka tillbaka. Nuvarande säsong 2009 har dessutom ovanligt många återkommit vilket vi tror kan ha med det rådande finansiella läget att göra.

Våra respondenter, både via enkäten och via samtal, har framhållit att *lön och förmåner* inte är någon avgörande faktor då de beslutar hurvida de skall arbeta ytterligare en säsong. Flera påpekar visserligen att lönen inte är lysande men att det inte spelar någon roll då andra faktorer väger mycket tyngre.

Vad motiverar de säsonganställda medarbetarna på Liseberg?

I vår regressionsanalys framkommer att *Arbetets betydelse*, *Ledarskap* och *Färdigheter* är de motivationsteman som påverkar lojaliteten till Liseberg mest. Våra enkät- och samtalsrespondenter anser att de känner att de presterar något värdefullt genom sitt arbete. Att arbeta med att underhålla gäster framhålls som mycket stimulerande och belönande. Flera samtalsrespondenter påpekar att de utvecklas mycket som personer i sitt arbete. Vidare anser många att de många olika arbetsuppgifterna och gästkontakterna fungerar mycket motiverande. Varje dag är annorlunda på något sätt. Varje enskild arbetsuppgift kanske inte alltid är så utmanande men de många olika arbetsmoment och arbetssituationer medarbetarna ställs inför varje dag verkar sammantaget mycket stimulerande. Majoriteten av respondenterna anser sig också vara mycket nöjda med den mängd stöd och ledning de får av sin närmaste chef.

Motivationsstemanan *Självbestämmande* och *Feedback* kan vi inte dra några slutsatser av utifrån regressionsanalysen. Däremot har vi i samtalen, och även efter att ha analyserat enkätfrågorna var för sig, noterat att båda motivationsstemanan är mycket viktiga för de säsonganställda medarbetarna på Liseberg. Samtalsrespondenterna är i allmänhet mycket nöjda med den återkoppling de får från sin närmaste chef. Några respondenter framhåller återkopplingen som nödvändig för att utvecklas som person och i sitt arbete. De efterlyser dock mer återkoppling från både arbetskamrater och övriga chefer och även konstruktiv negativ kritik. Både enkät- och samtalsrespondenterna anser sig ha fått tillräcklig utbildning för att känna att de kan utföra sitt arbete. De menar även att de kan ta gott om ansvar i sitt arbete samt har tillräcklig kunskap för att i sitt arbete kunna fatta egna beslut.

Även här lyfts arbetskamraterna fram som en stark motiverande faktor. Den goda stämningen på arbetsplatsen, både medarbetare sinsemellan och mellan medarbetare och gäster, nämns som mycket motiverande. Både medarbetare och arbetsledare är ofta engagerade i att anordna olika personalaktiviteter. Vare sig det handlar om utbildningar eller grillaftnar anser respondenterna att dessa fungera väl som motivationshöjare.

Hur varierar de säsonganställda medarbetarnas arbetsmotivation under säsongen?

Vi har i våra samtal fått förvånansvärt samstämmiga svar angående hur de upplever att arbetsmotivationen varierar under säsong. Under försäsongen är alla väldigt laddade. En ny säsong har inletts och många gamla arbetskamrater återknyter kontakten samt lär känna de nyanställda. Denna initiala känsla av att vara laddade anser våra samtalsrespondenter att de kan leva på ur ett arbetsmotivationsmässigt perspektiv ända fram till högsäsongen. Därefter är det i allmänhet så mycket gäster i parken att arbetet i sig tillsammans med gästkontakterna samverkar till att hålla arbetsmotivationen hög. När högsäsongen sedan övergår i eftersäsong och gästantalet gradvis minskar sjunker även arbetsmotivationen. Respondenterna menar att sådana saker som dåligt väder först nu börjar påverka deras arbetsmotivation. Så länge det är fullt upp att göra hela dagarna spelar det exempelvis ingen roll hur vädret är eller om själva arbetsuppgifterna är monotona. Det är först när de har tid att stanna upp i sitt arbete som de lägger märke till dessa faktorer.

6. Slutdiskussion

Här följer en diskussion där vi reflekterar över lojalitet och arbetsmotivation i ett vidare perspektiv.

Lojalitet kan vara en av orsakerna till en låg personalomsättning i en organisation. Lojala medarbetare stannar alltså på arbetsplatsen. Det är således lätt att leka med tanken att lojal personal som har ambitionen att stanna på arbetsplatsen är lättare att motivera än personal som strävar efter att ta sig därifrån. Vi kan visserligen se i vår undersökning att några av respondenterna eftersträvar ansvarsposter inom Liseberg för att på så vis senare kunna dra nytta av dem i en annan kontext än just på Liseberg, men även det fodrar att de är motiverade.

Det finns även fördelar med att ha en viss personalomsättning. Exempelvis är det ett vanligt sätt att få in ny kunskap och erfarenhet i organisationen. Det är även ett sätt att få in personal med nya perspektiv som inte hunnit färgas av sin nya organisation. Därmed har de möjlighet att granska denna på ett sätt som inte mångårig personal har. Det kan även finnas en risk med alltför stark lojalitet till sin organisation. Medarbetare kan bli för engagerade i sitt företag. Vi har noterat att ett flertal respondenter uppger att de inte bara tillbringar långa arbetsdagar med sina medarbetare utan även stora delar av sin fritid. Detta intensiva förhållande till sin organisation tror vi dock kan fungera relativt bra på grund av att arbetet bara sträcker sig över en begränsad tid.

Att ha en lojal personal innebär ett flertal fördelar. Exempelvis kan personalen generera det lilla extra i kontakt med kunder, de behåller kunskapen i organisationen då de stannar och de fungerar även som goda ambassadörer för ett företag. Tittar vi närmare på Lisebergs säsonganställda medarbetare ser vi att de i hög grad stämmer. Samtliga samtalsrespondenter har vi upplevt vara goda ambassadörer för Liseberg. Majoriteten av samtals- och enkätrespondenterna verkar ha starka känslor för sitt företag på något sätt. Det yttrar sig hos flera samtalsrespondenter genom att de anser sig gärna vilja göra det lilla extra för Liseberg och för gästerna. Men i lojalitetsbegreppet finns det utrymme för ett värderande av det företag som personen verkar i. Att vara lojal innebär inte nödvändigtvis att okritiskt svälja allt företaget gör. En organisation, anser vi, tjänar på att ha ett visst mått av ifrågasättande från sina medlemmar då det sporrar till förbättring.

På Liseberg finns många anställda, en majoritet av dessa innehar relativt okvalificerade arbeten och är därmed också lätt utbytbara. Steers menar att ju mer välutbildad en person är ju mindre lojal är den gentemot organisationen men mer lojal mot sin profession. På Liseberg finns det få professioner och de som är utbildade är det oftast inte inom ämnen som de drar nytta av i sitt arbete. Det finns dessutom ett väldigt litet antal nöjesparker i Göteborgsområdet vilket minskar ner arbetsmarknaden något. Det finns förvisso många andra arbetsplatser som uppskattar personal som har varit anställd på Liseberg, då de som arbetat där oftast har fått med sig vissa kunskaper som de kan dra nytta av i det fortsatta arbetslivet. Många börjar på Liseberg som ett sommarjobb och blir kvar hela studietiden. När dessa är färdigutbildade riskerar Liseberg att drabbas av att medarbetarna känner en starkare lojalitet till sin nya profession än till sin mångåriga arbetsgivare.

Vi ser i vår regressionsanalys att varken *Feedback* eller *Självbestämmande* är signifikanta faktorer för att skapa lojalitet till organisationen. Vi har dragit våra slutsatser och utvunnit våra resultat med utgångspunkt från Hackmans och Oldhams Arbetskaraktärsmodell och från Herzbergs hygienfaktorer, i vilka detta är två signifikanta faktorer. Vi vet dock för lite om huruvida dessa två teoretiska modeller påverkas av vilken anställningsform som de anställda har. Vi kan endast spekulera i om den avsaknad av signifikans som de två variablerna har i vår undersökning gällande lojalitet vägs upp av en stark signifikans på andra områden än lojalitet. Det är möjligt att de kan ha en stark påverkan inom exempelvis ansvarskänsla för och välbefinnande genom arbetet. Vi vet om att det är motiverat att beakta dessa faktorer men i just fallet med lojalitet så visade de sig ha en liten inverkan. Vi har tidigare resonerat om att den låga standardavvikelsen kan påverka variabeln *Självbestämmande* och att det därmed blir svårare att dra några konkreta slutsatser. Gällande feedback har samtalsrespondenterna en klar åsikt om att det är en viktig faktor. Att faktorn inte visade sig vara statistiskt signifikant i vår regressionsanalys berodde snarare på att vi ställde för få frågor.

I vår undersökning fann vi att *Arbetets betydelse*, *Ledarskap* och *Färdigheter* var de tre motivationsteman som hade störst inverkan på lojaliteten till Liseberg. Majoriteten av de säsonganställda medarbetarna anser sig ha tillräcklig kunskap om sina arbetsuppgifter och sin arbetsplats. Vi tror att detta skapar en trygghet vilket leder till en önskan om ett större ansvarstagande. Alla medarbetare eftersträvar inte nödvändigtvis ett ökat ansvar men Liseberg bör erbjuda möjligheten. Dessutom är det viktigt att cheferna stöttar medarbetarna vid behov.

Vi förvånades lite över att lönen inte visade sig vara något primärt skäl för att komma tillbaka till Liseberg. Lönen visade sig vara en hygienfaktor som Herzberg hävdar, och det är för arbetskamraterna, gästkontakterna och den goda stämningens skull som våra respondenter återvänder.

Hackman och Oldham har i sin Arbetskaraktärsmodell identifierat ett antal faktorer som tillsammans skapar arbetsmotivation. Människor är dock individer och viktar följaktligen dessa faktorer olika. Något som motiverar en person behöver in nödvändigtvis motivera en annan i samma utsträckning. Ett stort antal befattningar och avdelningar innebär att det är svårt att dra slutsatser som kan ses som allmängiltiga för alla medarbetare och avdelningar på Liseberg. För att kunna dra ytterligare slutsatser bör vidare undersökningar utföras på avdelningsnivå.

Vi har i vår undersökning av säsonganställda medarbetare på Liseberg konstaterat att de i huvudsak motiveras av mellanmänskliga relationer, både med arbetskamrater och med gäster. Vi föreslår att ytterligare forskning utförs på avdelningsnivå. Jämförelser med andra liknande organisationer är även av intresse.

7. Slutsatser

Vi har konstaterat att säsonganställda medarbetare på Liseberg väljer att återkomma ytterligare säsonger på grund av följande tre faktorer;

- Arbetskamrater
- Gästkontakter
- Den goda stämningen

Vidare har vi kommit fram till att de säsonganställda medarbetarna på Liseberg motiveras av följande;

- Mellanmännsliga relationer.
- Arbetets betydelse
- Ledarskap
- Färdigheter
- Feedback

De säsonganställda medarbetarna på Liseberg känner sig mest motiverade i början av säsongen och när det är mycket gäster i parken. Deras arbetsmotivation minskar när arbetsbelastningen sjunker.

Källförteckning

Litteratur

Alvesson, Mats. *Organisationsteori och teknokratiskt medvetande: en studie om rationalitet, ideologi och förutsättningar för arbetslivets humanisering*. Stockholm: Natur och Kultur, 1983.

Alvesson, Mats och Stanley Deetz. *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Svensk översättning Sven-Erik Torhell. Lund: Studentlitteratur, 2000.

Eriksson-Zetterquist, Ulla, Thomas Kalling och Alexander Styhre. *Organisation och organisering*. Andra upplagan. Malmö: Liber, 2006.

Flaa, Paul, Dag Hofoss, Finn Holmer-Hoven, Thorstein Medhus och Rolf Rønning. *Introduktion till organisationsteori*. Svensk översättning Sten Andersson. Studentlitteratur: Lund, 1998.

Furnham, Adrian. *The psychology of behavior at work: the individual in the organization*. Andra upplagan, New York, N.Y.: Psychology Press, 2005.

Granberg, Otto. *PAOU: Personaladministration och organisationsutveckling*. Sjunde utgåvan. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur, 2003.

Hackman, Richard, J. och Oldham, Greg, R. *Work Redesign*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1980.

Herzberg, Frederick. *Work and the nature of man*. The World Publishing Company: Cleveland, 1966.

Holme, Idar Magne och Bengt Krohn Sovlang. *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Svensk översättning Björn Nilsson. Lund: Studentlitteratur, 1997.

Johanson, Ulf och Anders Johrén. *Personalekonomi idag*. Uppsala: Konsultförlaget/Uppsala Publishing House AB, 2007.

Kotler, Philip, Veronica Wong, John Saunders and Gary Armstrong. *Principles of Marketing*. Fourth European Edition, Harlow: Pearson Education Limited, 2005.

Lindmark, Anders och Thomas Önnvik. *Human resource management: organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur, 2006.

Miner, John B. *Organizational Behavior 4: From theory to practice*. Armonk, N.Y.: M E Sharpe, cop, 2007. Hämtad den 24 april 2009 från <http://site.ebrary.com/lib/gubselibrary/Doc?id=10178088>

Patel, Runa och Bo Davidsson. *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur, 1991.

Porter, Lyman, W., Gregory A. Bigley and Richard M. Steers. *Motivation and Work Behavior* (seventh edition, New York: McGraw-Hill, cop., 2003).

Repstad, Pål. *Närhet och distans: Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Tredje upplagan, svensk översättning Björn Nilsson. Studentlitteratur: Lund, 1999.

Sandkull, Bengt och Jan Johansson. *Från Taylor till Toyota*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur, 2000.

Trost, Jan. *Enkätboken*. Andra upplagan. Studentlitteratur: Lund, 2001.

Artiklar

Hult, Carl. "Organizational Commitment and Person: Environment Fit in six Western Countries". *The way we conform to paid labour: commitment to employment and organization from a comparative perspective*. Umeå: Sociologiska institutionen, 2004.

Jamison, Browne, Irma, "Turnover and Retention among Volunteers in Human Service Agencies". *Review of Public Personnel Administration* 23, (2003):114-132.

Lundberg, Christine, Anna Gudmundson och Tommy D. Andersson, "Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality och tourism." *Tourism Management*, Articles in press nr 67. (2009). Hämtad den 23 april från http://www.sciencedirect.com/science?_ob=GatewayURL&_method=citationSearch&_uoikey=B6V9R4V8FF8F1&_origin=SDEMFRHTML&_version=1&md5=8bab2e62d472ff1a040fd9009306ebb4

Porter, Lyman, W., Richard. M. Steers, Richard T. Mowday and Paul V. Boulian. "Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59 (1974): 603-609.

Steers, Richard, M. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment". *Administrative Science Quarterly*, 22 (1977): 46-56.

Organisationsmaterial och rapporter

Lisebergs årsredovisning 2008.

Thelander, Eva, Mot bättre vetande – Nya vägar till kunskap på arbetsplatsen. *Vinnova Rapport VR 2008:1*. Stockholm: Vinnova – Verket för Innovationssystem.

Internetkällor

<http://liseberg.se/sv/hem/Sidfot/Om-Liseberg/Lisebergs-historia/> Hämtad den 19 maj 2009.

Mejlkonversationer och muntliga källor

Mejlkonversation med Lisebergs personalavdelning, 14 april 2009.

Mejlkonversation med Lisebergs personalavdelning, 14 maj 2009.

Intervjuer med respondenter från Liseberg 4 maj 2009 till 12 maj 2009.

Bilagor

Bilaga 1 Missivbrev

Hej!

Vi är tre studenter från Göteborgs universitet som läser sjätte terminen på Programmet med inriktning mot personal- och arbetslivsfrågor. För tillfället skriver vi vår kandidatuppsats inom ämnet management. Vi kontaktade Liseberg för att se om de var intresserade av att vi undersöker vad det är som motiverar er säsongsanställda medarbetare att återkomma och arbeta säsong efter säsong.

Vi har fått information om att du har haft en säsongsanställning på Liseberg och planerar att arbeta säsong 2009. För att garantera anonymiteten skickar Liseberg ut enkäten via sitt mejlsystem och när ni svarar på enkäten går era svar direkt till oss i undersökningsgruppen som är fristående från Liseberg och inte har tillgång till er mejladress. Ditt deltagande är frivilligt, men vi hoppas naturligtvis att du kan ta dig tid att besvara våra frågor!

Vår förhoppning är att resultatet från undersökningen kommer att ligga till grund för ett utvecklings- och förbättringsarbete på Liseberg. För att vi ska kunna dra så bra slutsatser som möjligt är det viktigt att just du besvarar frågorna!

Gå till denna Internetadress för att komma till frågorna:

<http://xxx>

Enkäten ligger ute mellan 15:e och 27:e april. Vi hoppas att du vill ta den här möjligheten att vara med!

Vänliga hälsningar

Mikael Härenstam, Hillevi Johansson, Magnus Lago

Vid frågor kring undersökningen, kontakta oss gärna:

Mikael Härenstam, e-post: xxx@xxx.xx tel: xxxx-xxx xxx

Hillevi Johansson, e-post: xxx@xxx.xx tel: xxxx-xxx xxx

Magnus Lago, e-post: xxx@xxx.xx tel: xxxx-xxx xxx



1) Jag är:

- Man
 Kvinna

2) Min ålder är:

År:

3) Jag är:

- Ensamboende
 Sammanboende med en eller flera personer (dock ej förälder/föräldrar)
 Sammanboende med förälder/föräldrar

4) Jag har barn:

- Ja
 Nej

5) Antal säsonger jag har arbetat inom Lisebergskoncernen:

Sommarsäsonger:

Julsäsonger:

6) Jag har arbetat på följande avdelningar inom Lisebergskoncernen:

7) Den senaste avdelningen jag arbetade på var:

8) Vad gör du resterande del av året då du inte arbetar på Liseberg?

- Studerar
 Arbetssökande
 Har studieuppehåll
 Annat arbete
 Reser
 Annat:

9) Min nuvarande högsta utbildning:

- Grundskola
 Gymnasieskola eller motsvarande (ex. ABF, Medborgarskolan, Folkuniversitetet)
 Mindre än 1 år på universitet eller högskola
 1-3 år på universitet eller högskola
 3 år eller mer på universitet eller högskola

Här kommer ett antal frågor. Var noga med att besvara allihop!

10) I vilken utsträckning var följande faktorer viktiga för dig då du tog beslutet att söka till Liseberg i år igen:

	Inte alls viktigt	Mindre viktigt	Varken eller	Mer viktigt	Mycket viktigt
Arbetskompisar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbetstider	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lätt att ta sig till och från arbetsplatsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbetsledare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktiviteter med arbetskompisarna på fritiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utvecklande arbetsuppgifter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gästkontakter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamarbete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tydliga regler och rutiner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11) I vilken utsträckning var följande faktorer viktiga för dig då du tog beslutet att söka till Liseberg i år igen:

	Inte alls viktigt	Mindre viktigt	Varken eller	Mer viktigt	Mycket viktigt
Variationsrikt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Högt arbetstempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raster	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Information	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delaktighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Säker arbetsmiljö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utrymme för egna beslut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nyttiga erfarenheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tydliga mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feedback från arbetsledare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12) I vilken utsträckning var följande faktorer viktiga för dig då du tog beslutet att söka till Liseberg i år igen:

	Inte alls viktigt	Mindre viktigt	Varken eller	Mer viktigt	Mycket viktigt
Feedback från gäster	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karriärmöjligheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utbildningsmöjligheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbetsplatsens goda rykte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Att få vara en glädjespridare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tryggt sätt att få en inkomst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Förmåner (åkpäss, entrébiljetter, rabatter etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Att få vara en del av Lisebergsandan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Var noga med att besvara alla frågor!

13) Hur viktigt är det för dig...

	Inte alls viktigt	Mindre viktigt	Varken eller	Mer viktigt	Mycket viktigt
...att du genom att utföra ditt arbete känner att du presterar något värdefullt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...att du lär dig nya saker genom ditt arbete?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...att du genom ditt arbete växer och utvecklas som person?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...med ett stimulerande och utmanande arbete?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...att kunna ta eget ansvar i din arbetsituation?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...att kunna uttrycka dina idéer, tankar och förslag rörande ditt arbete?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...att få återkoppling på din arbetsinsats? (från arbetsledare, arbetskompisar och gäster)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...att det finns möjlighet att lära känna andra personer på jobbet? (både gäster och arbetskompisar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...att det finns möjlighet för dig att umgås med dina arbetskompisar på fritiden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...med lönenivån för att du ska göra ett bra arbete?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...med förmåner för att du ska göra ett bra arbete?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14) I ditt arbete på Liseberg, hur nöjd är du med...

	Inte alls nöjd	Mindre nöjd	Varken eller	Mer nöjd	Mycket nöjd
...möjligheten att lära känna andra personer? (både gäster och arbetskompisar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...de möjligheter som finns att umgås med dina arbetskompisar på fritiden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...lönenivån?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...förmånerna?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...mängden stöd och ledning du får från din arbetsledare?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...mängden stöd och ledning du får från övriga chefer?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Var noga med att besvara alla frågor!

15) I ditt arbete på Liseberg, i vilken utsträckning...

	Mycket liten utsträckning	Mindre utsträckning	Varken eller	Högre utsträckning	Mycket hög utsträckning
...kräver ditt arbete att du gör många olika saker på arbetsplatsen, där du får använda olika färdigheter och talanger?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...finns möjligheter för dig att vara kreativ och fantasirik i ditt arbete?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...låter ditt arbete dig genomföra hela och identifierbara arbetsuppgifter? (Med detta menas: är arbetet en hel uppgift som har en tydlig början och ett tydligt slut? Eller är det bara en liten del av ett arbete som avslutas av andra personer?)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...känner du att du presterar något värdefullt genom att utföra ditt arbete?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...lär du dig nya saker genom ditt arbete?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...känner du att du växer och utvecklas som person när du utför ditt arbete?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...känner du att ditt arbete är stimulerande och utmanande?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...kan du ta ansvar i ditt arbete?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16) I ditt arbete på Liseberg, i vilken utsträckning...

	Mycket liten utsträckning	Mindre utsträckning	Varken eller	Högre utsträckning	Mycket hög utsträckning
...kan du i ditt arbete själv bestämma hur du ska genomföra dina arbetsuppgifter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...känner du att du hinner med dina arbetsuppgifter under ordinarie arbetstid?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...finns det utrymme för dig att uttrycka dina egna idéer, tankar och förslag rörande ditt arbete?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...känner du att det finns någon som lyssnar på dina idéer, tankar och förslag?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...låter dina arbetsledare dig veta hur bra eller dåligt du utför ditt arbete?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...låter arbetskompisar dig veta hur bra eller dåligt du utför ditt arbete?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...låter gäster dig veta hur bra eller dåligt du utför ditt arbete?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...kräver ditt arbete att du måste arbeta nära andra människor? (antingen gäster eller arbetskompisar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17) I ditt arbete på Liseberg, tycker du...

	Håller absolut inte med	Håller inte med	Varken eller	Håller med	Håller absolut med
...att du har den nödvändiga kunskapen som krävs för att kunna utföra dina arbetsuppgifter? ...att du har den kunskap som krävs för att fatta egna beslut i ditt arbete?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...att du fått den utbildning som krävs för att kunna utföra dina arbetsuppgifter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...att du har kunskap om företaget Liseberg? (vad gäller t.ex. organisation, mål, visioner och policyer)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18) Här följer ett antal påståenden. Ange på skalan hur väl dessa överensstämmer med din uppfattning.

	Stämmer inte alls överens	Stämmer mindre bra överens	Varken eller	Stämmer någorlunda överens	Stämmer perfekt överens
Jag är stolt över att arbeta för Liseberg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jag är villig att arbeta hårdare för att hjälpa Liseberg att nå framgång.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jag skulle tacka nej till ett annat arbete med betydligt högre lön för att istället stanna på Liseberg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jag är stolt över det arbete som jag utför.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19) Har du några ytterligare kommentarer?

Skicka



Bilaga 3 Påminnelsemejl 1

Hej!

I förra veckan skickade vi ut ett mejl till dig angående en undersökning som vi gör i samarbete med Liseberg.

Du som ännu inte har fyllt i enkäten, har fortfarande en chans att göra det. Enkäten ligger ute till och med den 27 april.

Ditt deltagande är självfallet frivilligt, men vi hoppas naturligtvis att du vill ta dig tid att besvara våra frågor!

Vår förhoppning är att resultatet från undersökningen kommer att ligga till grund för ett utvecklings- och förbättringsarbete på Liseberg. För att vi ska kunna dra så bra slutsatser som möjligt är det viktigt att just du besvarar frågorna!

Om du har fyllt i enkäten ber vi dig att bortse från detta mejl och tackar dig för din medverkan!

Gå till denna Internetadress för att komma till frågorna:

<http://xxx>

Vänliga hälsningar

Mikael Härenstam, Hillevi Johansson, Magnus Lago

Vid frågor kring undersökningen, kontakta oss gärna:

Mikael Härenstam, e-post: xxx@xxx.xx tel: xxxx-xxx xxx

Hillevi Johansson, e-post: xxx@xxx.xx tel: xxxx-xxx xxx

Magnus Lago, e-post: xxx@xxx.xx tel: xxxx-xxx xxx

Bilaga 4 Påminnelsemejl 2

Hej!

Vi har tidigare skickat ut två mejl till dig angående en undersökning som vi gör i samarbete med Liseberg.

Du som ännu inte har fyllt i enkäten, har fortfarande en chans att göra det. Enkäten ligger ute till klockan 12.00 den 27 april.

Ditt deltagande är självfallet frivilligt, men vi hoppas naturligtvis att du vill ta dig tid att besvara våra frågor!

Vår förhoppning är att resultatet från undersökningen kommer att ligga till grund för ett utvecklings- och förbättringsarbete på Liseberg. För att vi ska kunna dra så bra slutsatser som möjligt är det viktigt att just du besvarar frågorna!

Om du har fyllt i enkäten ber vi dig att bortse från detta mejl och tackar dig för din medverkan!

Gå till denna Internetadress för att komma till frågorna:

<http://xxx>

Vänliga hälsningar

Mikael Härenstam, Hillevi Johansson, Magnus Lago

Vid frågor kring undersökningen, kontakta oss gärna:

Mikael Härenstam, e-post: xxx@xxx.xx tel: xxxx-xxx xxx

Hillevi Johansson, e-post: xxx@xxx.xx tel: xxxx-xxx xxx

Magnus Lago, e-post: xxx@xxx.xx tel: xxxx-xxx xxx

Bilaga 5 Samtalsguide

Bakgrundsfrågor

1. Hur gammal är du?
2. Hur många säsonger har du arbetat inom Lisebergskoncernen (*sommar, vinter*)
3. Hur många avdelningar har du arbetat på? Vilka? Vilken var den senaste? Jobbar du på samma avdelning i år igen som förra året?
4. Vilken befattning har du? Har du haft olika befattning under dina säsonger?
5. Vad gör du resterande del av året?
6. Hur ser din boendesituation ut?
7. Har du barn?
8. Vilken är din nuvarande högsta utbildning?

Varför sökte de säsongsanställning på Liseberg första gången de sökte?

9. Vad fick dig att ansöka till Liseberg första gången du sökte?

Varför återkommer de säsongsanställda medarbetarna till Liseberg?

10. Var det av samma skäl som du sökte i år igen? Om inte varför sökte du igen?
11. Tror du att du kommer söka till Liseberg nästa säsong igen? Om ja, hur många säsonger tror du att du kommer återkomma? Kommer du att söka till samma avdelning? Om byte varför?

Upplever de säsongsanställda medarbetarna att deras arbetsmotivation varierar under säsongen?

12. Baserat på dina erfarenheter från tidigare säsonger har du upplevt att din arbetsmotivation har varierat under tid? (*Till exempel på grund av dåligt väder, få gäster i parken.*)
13. Vad är det enligt dig som håller din arbetsmotivation uppe under säsong? (*Till exempel varierade arbetsuppgifter, gästkontakter, arbetskollor.*)

Vad för Liseberg för att motivera sina säsongsanställda medarbetare och vad skulle de kunna bli bättre på att göra?

14. Gör din avdelning något för att höja din arbetsmotivation under säsong? Om ja, vad då? Vad skulle de kunna göra för att mer höja din arbetsmotivation under säsong?
15. Gör du något själv för att själv höja din arbetsmotivation under säsongen? Om ja, vad då?
16. Vad skulle du själv göra för att öka arbetsmotivationen hos de anställda på din avdelning om du var ansvarig?

Bilaga 6 Mejl angående samtal

Hej!

Vi har tidigare skickat ut ett mejl angående en webbenkätundersökning. Som ett led i vår undersökning behöver vi även samtala med några medarbetare och på så sätt få ett djup i vår uppsats.

Din mejladress har slumpmässigt valts ut och vi skulle gärna vilja träffas för ett enskilt samtal. Om du är intresserad av att delta svara på detta mejl med ditt namn och telefonnummer. Beräknad tid för samtalet är ca 30 minuter och det kommer äga rum under vecka 20. Vi hör av oss med mer detaljerad information om plats och tid så snart du har svarat oss.

Vänliga hälsningar

Mikael Härenstam, Hillevi Johansson, Magnus Lago

Vid frågor kring undersökningen, kontakta oss gärna:

Mikael Härenstam, e-post: xxx@xxx.xx tel: xxxx-xxx xxx

Hillevi Johansson, e-post: xxx@xxx.xx tel: xxxx-xxx xxx

Magnus Lago, e-post: xxx@xxx.xx tel: xxxx-xxx xxx

Bilaga 7 Enkätfrågorna indelade efter motivationsteman

Färdigheter

I ditt arbete på Liseberg, i vilken utsträckning kräver ditt arbete att du gör många olika saker på arbetsplatsen, där du får använda olika färdigheter och talanger?

I ditt arbete på Liseberg, i vilken utsträckning finns möjligheter för dig att vara kreativ och fantasirik i ditt arbete?

Kunskap

I ditt arbete på Liseberg, tycker du att du har den nödvändiga kunskapen som krävs för att kunna utföra dina arbetsuppgifter?

I ditt arbete på Liseberg, tycker du att du fått den utbildning som krävs för att kunna utföra dina arbetsuppgifter?

Arbetets betydelse

Hur viktigt är det för dig att du genom att utföra ditt arbete känner att du presterar något värdefullt?

Hur viktigt är det för dig att du genom ditt arbete växer och utvecklas som person?

Hur viktigt är det för dig att du lär dig nya saker genom ditt arbete?

Hur viktigt är det för dig med ett stimulerande och utmanande arbetet?

I ditt arbete på Liseberg, i vilken utsträckning känner du att du utför något värdefullt genom att utföra ditt arbete?

I ditt arbete på Liseberg, i vilken utsträckning lär du dig nya saker genom ditt arbete?

I ditt arbete på Liseberg, i vilken utsträckning känner du att du växer och utvecklas som person?

I ditt arbete på Liseberg, i vilken utsträckning känner du att ditt arbete är utvecklande och stimulerande?

Självbestämmande

Hur viktigt är det för dig att kunna ta eget ansvar i din arbetssituation?

I ditt arbete på Liseberg, i vilken utsträckning kan du ta ansvar i ditt arbete?

I ditt arbete på Liseberg, i vilken utsträckning kan du själv bestämma hur du ska genomföra dina arbetsuppgifter?

I ditt arbete på Liseberg, i vilken utsträckning känner du att du hinner med dina arbetsuppgifter under ordinarie arbetstid?

I ditt arbete på Liseberg, tycker du att du har den kunskap som krävs för att fatta egna beslut i ditt arbete?

Lön och Förmåner

I ditt arbete på Liseberg, hur nöjd är du med lönenivån?

I ditt arbete på Liseberg, hur nöjd är du med förmånerna?

Samarbete

Hur viktigt är det för dig att det finns möjlighet att lära känna andra personer på jobbet?
(både gäster och arbetskompisar)

Hur viktigt är det för dig att det finns möjlighet för dig att umgås med dina arbetskompisar på fritiden?

I ditt arbete på Liseberg, hur nöjd är du med möjligheten att lära känna andra personer?
(Både gäster och arbetskompisar)

I ditt arbete på Liseberg, hur nöjd är du med de möjligheter som finns att umgås med dina arbetskompisar på fritiden?

I ditt arbete på Liseberg, i vilken utsträckning kräver ditt arbete att du måste arbeta nära andra människor? (antingen gäster eller arbetskompisar)

Feedback

I ditt arbete på Liseberg, i vilken utsträckning finns utrymme för dig att uttrycka dina egna idéer, tankar och förslag rörande ditt arbete?

I ditt arbete på Liseberg, i vilken utsträckning känner du att det finns någon som lyssnar på dina idéer, tankar och förslag?

I ditt arbete på Liseberg, i vilken utsträckning låter dina arbetsledare dig veta hur bra eller dåligt du utför ditt arbete?

I ditt arbete på Liseberg, i vilken utsträckning låter arbetskompisar dig veta hur bra eller dåligt du utför ditt arbete?

Ledarskap

I ditt arbete på Liseberg, hur nöjd är du med mängden stöd och ledning du får från din arbetsledare?

I ditt arbete på Liseberg, hur nöjd är du med mängden stöd och ledning du får från övriga chefer?

Bilaga 8 Påståenden om lojalitet

Lojalitet

Jag är stolt över att arbeta för Liseberg.

Jag är villig att arbeta hårdare för att hjälpa Liseberg att nå framgång.

Jag skulle tacka nej till ett annat arbete med betydligt högre lön för att istället stanna på Liseberg

Jag är stolt över det arbete som jag utför.
