



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för mat, hälsa och miljö

Motivation hos skolmåltidspersonal

En undersökning utifrån Herzbergs tvåfaktorteori

Emma Ländin och Frida Jonsson

Kandidatuppsats, 15 hp

Kostekonomprogrammet med inriktning mot ledarskap, 180 hp

Handledare: Anna Post

Examinator: Kerstin Bergström

Datum: Juni, 2010



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för mat, hälsa och miljö MHM
Box 320, SE 405 30 Göteborg

Titel: Motivation hos skolmåltidspersonal. En undersökning utifrån Herzbergs tvåfaktorteori

Författare: Emma Ländin och Frida Jonsson

Typ av arbete: Kandidatuppsats, 15 hp

Handledare: Anna Post

Examinator: Kerstin Bergström

Program: Kostekonomprogrammet med inriktning mot ledarskap, 180 hp

Antal sidor: 33

Datum: Juni, 2010

SAMMANFATTNING

Ett problemområde vi upptäckt omfattar den offentliga måltidssektorn som bland annat förknippas med en begränsad ekonomi och svagt styre. Utifrån tidigare erfarenheter inom verksamhetsförlagd utbildning har vi stundtals uppfattat motivationen hos offentlig måltidspersonal bristande och vill därför undersöka detta. Vi vill även ta reda på hur ledare i en verksamhet kan påverka motivationen. Med vår kandidatuppsats ville vi undersöka vad som motiverar skolmåltidspersonal till att göra en bra arbetsinsats utifrån Herzbergs tvåfaktorteori. Frederick Herzberg har genom sin studie tagit fram fem motivationsfaktorer och fem stycken hygienfaktorer, vilka antingen kan bidra till motivation eller förhindra att missnöje uppstår. Det finns olika ledarskapstilar men det som framkommit under vårt arbete är att ledarskapet är som bäst när det är situationsanpassat, vilket betyder att verksamheten och vad som motiverar dess arbetstagare, bestämmer ledarstil. Vår undersökning utfördes i form av en postenkätundersökning till sex skolkök runt om i Sverige. I resultatet framkom att arbetskamrater och uppmuntran från ledaren var bland de främsta faktorerna som bidrog till motivation, medan lön och verksamhetens visioner och mål bidrog till minst motivation. Stressen var oftast hög på arbetsplatserna men en del av respondenterna påpekade att det handlade om positiv stress och utifrån svaren uppfattade vi det som att den var hanterbar. Sammanfattningsvis kom vi fram till att ett situationspassat ledarskap är att föredra samt att det behövs mer forskning om stressens inverkan på personal inom skolmåltidsverksamhet.

Nyckelord: Skolmåltidspersonal, Herzberg, motivationsfaktorer, ledarskap, kommunikation, stress

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|--|----|
| FÖRORD | 4 |
| 1. INLEDNING | 5 |
| 2. BAKGRUND | 5 |
| 2.1. Problemområde | 5 |
| 2.2. Den offentliga sektorn | 6 |
| 2.3. Allmänt om motivationsteorier | 6 |
| 2.4. Frederick Herzberg | 7 |
| 2.5. Inre och yttre motivation | 8 |
| 2.6. Ledarskap och motivation | 9 |
| 2.7. Ledarstilar | 10 |
| 2.8. Kommunikation | 11 |
| 2.9. Stress | 11 |
| 3. SYFTE | 12 |
| 3.1. Frågeställningar | 12 |
| 3.2. Avgränsningar | 12 |
| 4. METOD | 13 |
| 4.1. Metodval | 13 |
| 4.2. Urval | 13 |
| 4.3. Tillvägagångssätt | 14 |
| 4.4. Bearbetning och beräkning | 15 |
| 5. RESULTAT | 15 |
| 6. DISKUSSION | 21 |
| 6.1. Metoddiskussion | 21 |
| 6.2. Vad motiverar personalen? | 23 |
| 6.3. Med hänsyn till hur personalen blir motiverad, kan man finna ett behov av en viss typ av ledarstil? | 24 |
| 6.4. Kan en stressad arbetsmiljö ha något samband med motivationen hos personalen? Om ja, på vilket sätt? | 25 |
| 6.5. Slutsats | 26 |
| 6.6. Förslag till vidare forskning | 27 |
| 7. KÄLLKRITIK | 27 |
| 8. REFERENSER | 28 |
| BILAGA 1 | |
| BILAGA 2 | |

FÖRORD

Vi önskar tacka samtliga respondenter i Katrineholms kostenhet, Norrköpings kostenhet, Kungsbacka måltid, Linnéstadens kostverksamhet, Bergun-Gunnilse serviceenhet samt Måltid och fastighetservice Högsbo. Ett extra tack vill vi rikta till kostcheferna i verksamheterna som tagit ett ansvar när det kommit till att skicka ut och samla in alla enkäter.

Vi vill även tacka vår handledare Anna Post som har väglett oss och fått oss att hålla en röd tråd igenom hela arbetet.

Frida Jonsson & Emma Ländin

*Motivation is the art of getting people to do
what you want them to do
because they want to do it.*

Dwight David Eisenhower

1. INLEDNING

Idén till att genomföra denna studie kom i samband med att vi varit ute på verksamhetsförlagd utbildning inom offentliga storkök och upptäckt att motivationen bland personalen inte alltid var så hög. Som blivande kostekonomer ligger det i vår framtid att eventuellt arbeta som kostchef inom offentlig verksamhet och då känns en studie av detta slag relevant för att kartlägga ett problemområde av central betydelse. Anledningen till att vi valde att studera skolmåltidspersonal var att vi anser att maten är en fråga som bör prioriteras i skolan och vi tror att personalen som står bakom skolmaten måste känna sig motiverade, annars faller hela grundtanken. Genom att försöka förstå vad som motiverar personalen inom de offentliga skolmåltidsverksamheterna till att göra en bra arbetsinsats, kan vi tillsammans med personal inom offentlig måltidsverksamhet få en djupare förståelse för motivationens betydelse, och genom det en eventuell fördel i vår yrkesroll.

Vi har valt att utgå ifrån Frederick Herzbergs tvåfaktorteori. Det är en innehållsorienterad motivationsteori som bygger på motivation- och hygienfaktorer (Eriksson-Zetterquist, Kallinge & Styhre, 2006). Vi valde den på grund av att den kändes relevant för vårt syfte och våra frågeställningar. Den kändes också väsentlig då vi utgick ifrån Herzbergs motivations- och hygienfaktorer i vår enkätstudie. Herzbergs teori kommer att fungera som en röd tråd igenom uppsatsens alla delar.

2. BAKGRUND

I bakgrunden kommer vi att ta upp följande ämnen; problemområdet, den offentliga sektorn, allmänt om motivationsteorier, Frederick Herzbergs teori, inre och yttre motivation, ledarskap, ledarstilar, kommunikation samt stress.

2.1. Problemområde

Den offentliga sektorn är ett samlingsnamn för staten, landstingen och kommunerna (Kronvall, Olsson & Sköldborg, 1991). Offentlig sektor förknippas många gånger med dåligt styre, resursbrist, hög sjukfrånvaro och budgetöverskridande (Holmberg & Henning, 2003). Problematiken i ledarskapet finns i den ständiga förnyelse som ledarskapet skall bidra med. Verksamheten innebär en politiskt styrningen som medför framförallt begränsade ekonomiska möjligheter och ett kontinuerligt förändringsarbete som måste svara inför politikernas krav (Kronvall m.fl., 1991). I takt med samhällsförändringarna ställs nya krav på både ledare och anställda inom dessa verksamheter. De anställda förväntas med ett öppet sinne anamma förändringarna och ta sig an rollen som motiverade arbetare. Stor del av personalen inom offentlig verksamhet är också kvinnor, som på 1970-talet kom ut på arbetsmarknaden och på grund av det arbetat inom organisationen i många år. Motivation kan förklaras som grunden till människors beteende och handlingar (Hume, 1995). Begreppet motivation bygger på ordet motiv och avser de psykologiska processer som startar, upprätthåller och leder människans beteende (Nationalencyklopedin, 2010). En verksamhet med motiverade anställda är en viktig faktor för en fungerande verksamhet, som med en positiv syn på förändringar kan hantera de förändringskrav som ställs på dem. Med detta som bakgrund skapades vårt intresse för att hitta faktorer som gör kökspersonal inom offentlig skolmåltidsverksamhet motiverade till att trivas på arbetet och göra en bra arbetsinsats.

2.2. Den offentliga måltidssektorn

Sverige är en demokrati där valda politiker styr Sverige (Sveriges Kommuner och Landsting, 2009). Politikerna på kommunal nivå ansvarar för den samhällsservice som finns, där bland annat förskola och skola befinner sig. Vidare väljs även politiker till landsting, riksdag och EU-parlament. Landstingen har ett stort ekonomiskt resursansvar som sträcker sig över stora geografiska områden och deras främsta arbete sammanfaller med hälso- och sjukvård. I EU samarbetar idag 27 länder vars beslut påverkar både landsting och kommuner.

Riksdagens arbete handlar bland annat om att besluta om nya lager och statens inkomster/skatter, vilket påverkar de flesta kommuner då de finansieras av framförallt skatter (Sveriges Kommuner och Landsting, 2007a). Kommuner och landsting är också styrda av lagstiftningen som säger att budget skall vara i balans. Detta betyder att kostnader och intäkter skall vara lika stora vid budgetavslutet (Sveriges Kommuner och Landsting, 2007b).

Sedan 1998 är skollunchen i grundskolan styrd av skollagen, men ansvaret för skolmåltiderna i skolan ligger oftast på rektorn eller kostchefen (Delfi MarknadsPartner AB, 2008). Den svaga ekonomin i kommunerna har under de senaste åren gjort att flera skolor känt sig tvingade att ta ut en avgift för skolmåltiden, detta är däremot förbjudet i grundskolan. Många skolor har även valt att avstå från att tillaga den kommunala måltiden och istället köpt in skolmaten från privat regi. 1998 fick cirka 8 % av Sveriges skolor mat från en privat skolrestaurang. Denna övergång till privata skolrestauranger har bland annat medfört att anställda inom den offentliga sektorn minskat med 41,5 % mellan 1990 och 2007. Från och med 1998 ingår 6-åringar i skollagen, vilket innebär att även de skall ta del av skolmåltiden. Skolrestaurangerna serverar mat främst till sina elever men kan också verka för andra intressenter så som lärare och annan kommunal personal. Prognosen för skolorna ser oförändrad ut när det kommer till ekonomin. Däremot ser man en kvalitetshöjning av maten och en ökning av antal serverade frukostar och mellanmål.

2.3. Allmänt om motivationsteorier

Det är viktigt att personalen som ansvarar för att servera en skollunch med kvalitet, känner sig motiverade. Genom åren har det funnits ett flertal teorier och modeller inom motivationsforskningen och enligt Abrahamsson & Andersen (2000) kan inte en motivationsteori förklara en människas handling utan motivationsförklaringen måste ingå i en mer omfattande beteendemodell. Motivationsstudier kan delas in i innehållsorienterade och processorienterade (Eriksson-Zetterquist, Kallinge & Styhre, 2006). Till gruppen innehållsorienterade hör de som söker efter fundamentala mänskliga behov. Maslows behovshierarki hör dit och grundar sig på en verklighet om att människan har fem grundbehov rangordnat i en ”behovstrappa”: (1) fysiologiska behov (2) trygghetsbehov (3) sociala behov (4) behov av erkännande (5) behov av självförverkligande (Jacobsen & Thorsvik 2008). Enligt Maslow måste de lägre behoven bli tillfredsställda innan man kan förverkliga de högre behoven. Dock försvinner aldrig de lägre behoven, de blir bara mindre betydelsefulla (Rubenowitz, 2004). McGregors X- och Y-teori är också en innehållsorienterad motivationsteori som spinner vidare i Maslows tankebanor. McGregors teori behandlar motivation hos anställda samt ledares ansvar (Bolman & Deal, 2006). McGregor menar att människor kan beskrivas på två olika sätt. X människan är lat, passiv, utan ambitioner och styrs av yttre belöningar, som till exempel lön. Y människan söker ansvar, tar initiativ och styrs mestadels av inre belöningar som till exempel uppskattning. McGregor syftar på att X teorin kan liknas vid en person som är starkt resultatorienterad och Y teorin en person som är starkt personorienterad. En Y ledare motiverar sina anställda att utvecklas, ger stort ansvar och hjälper de anställda att se helheten.

En X ledare är logisk, bestämmande och ger klara direktiv samt visar exakt hur de anställda ska lösa en uppgift. På en arbetsplats blir inte resultatet bra om man är för resultatenriktad, men det bli inte heller bra om man är för personinriktad. McGregor påstår att det är bäst om man ligger någonstans emellan.

Processororienterade motivationsteorier utgår enligt Eriksson-Zetterquist m.fl. (2006) ifrån olika variabler ur vilka den anställda väljer sitt handlingsätt. Processororienterad forskning var framträdande under 1960-1980-talet, men har på senare tid inte kommit med någon aktuell forskning. McClellands prestationsteori är en av de viktigaste processororienterade motivationsteorierna och utgår ifrån att alla människor har tre grundbehov (behov av makt, behov av kontakt och samhörighet samt behov av prestationer). McClelland sticker ut ifrån mängden då han till skillnad från Maslow menar att det är omgivningen och miljön som formar en individ.

2.4. Frederick Herzberg

Frederick Herzbergs tvåfaktorteori är en innehållsorienterad motivationsteori och den teori vår uppsats bygger på. Han gjorde i slutet av 1950-talet, tillsammans med kollegor en genomgripande litteraturstudie om anställdas uppfattningar till sitt arbete (Sachau, 2007). Av studien fick han fram att det var skiljda variabler som bidrog till nöje samt missnöje på arbetsplatsen. Med det som grund gjorde Herzberg en undersökning i Pittsburgh. 200 ingenjörer och revisorer intervjuades och uppmanades att ange ett tillfälle i arbetet då de hade känt sig särskilt nöjda, samt ett tillfälle då de hade varit missnöjda. Han bad dem sammanfatta händelser och uppfattningar som de upplevde som positiva och negativa på arbetsplatsen. Resultatet summerades till fem motivationsfaktorer vilka var prestation, erkännande, arbetsuppgift, ansvar samt utvecklingsmöjligheter. I resultatet framkom även fem hygienfaktorer vilka var personalpolitik och arbetsvillkor, arbetsledningens skicklighet, relationer mellan individer, lön och pengar samt fysisk arbetsmiljö. Undersökningen utgjorde basen till det som Herzberg kom att kalla tvåfaktorteorin. Herzberg och hans kollegor kom fram till att det främsta som gav tillfredsställelse och motivation på jobbet var bland annat medarbetarens chans att utvecklas, ökat ansvar samt erkännande i arbetet (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2006). De såg också att de variabler som gav missnöje på arbetsplatsen inte handlade om samma saker utan mer byggde på orättvisor i företaget, dåliga arbetsförhållanden samt orättvis lön.

Herzberg benämnde de förhållanden som skapade tillfredsställelse för motivationsfaktorer, detta på grund av att de gav medarbetarna självförtroende och skapade trygghet (Sachau, 2007). Herzberg menade att en arbetstagare som trivs på sin arbetsplats med all säkerhet kommer att känna sig motiverad och blir därmed en produktiv medarbetare. Hans slutsats utifrån studien var också att de faktorer som han benämnde motivationsfaktorer gav hög tillfredsställelse och motivation, men de eliminerade inte missnöje. Herzberg uppkallade de förhållanden som sammankopplades med missnöje för hygienfaktorer. Ordet hygien hämtade han ifrån epidemiologin då han menade att en god medicinsk hygien inte gör människor friska men att det kan förhindra sjukdom. Han grundade det på undersökningen av revisorerna och ingenjörerna, att en bra lön och goda arbetsförhållanden inte ger något välbefinnande i det långa loppet men att det kan förhindra att missnöje uppstår. Alltså påstod Herzberg att faktorer som bland annat lön och fysisk miljö kunde reducera missnöje men att de varken skapade tillfredsställelse eller motivation (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2006). En annan viktig aspekt som Herzberg presenterade i sin studie från Pittsburgh var att begreppen motivation och

missnöje låg i olika dimensioner, det vill säga att om en arbetare inte är motiverad i sitt arbete, innebär det inte att denne är missnöjd och vice versa (Granberg, 2003).

Karakteristiska motivationsfaktorer är:

- Åstadkommande
- Erkännande i arbetet
- Ansvar för uppgift
- Stimulerande arbete
- Personlig utveckling

(Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959).

Karakteristiska hygienfaktorer är:

- Lön
- Arbetsvillor
- Säkerhet
- Företagets policy
- Status

(Herzberg m.fl., 1959).

2.5. Inre och yttre motivation

Frederick Herzbergs tvåfaktorteori, motivations- och hygienfaktorer, kan associeras med inre och yttre motivation då de inre faktorerna kan länkas samman med motivationsfaktorer och de yttre med hygienfaktorer. Med yttre motivation menas att en person kan styras av yttre faktorer för att erhålla belöningar eller undvika misslyckanden. Exempel på yttre belöningar kan vara beröm från omgivningen, pengar och ära. Inre motivation bygger mer på faktorer som handlar om personlig utveckling och mental tillfredsställelse (Deci, 1976). Oftast handlar motivation om en kombination av inre och yttre motivation.

Lanfranchi, Nancy & Laruem (2010) redogör i sin studie för hur medarbetare inom icke vinstgivande företag påstås vara mer styrda av inre motivation än personer som arbetar inom vinstgivande företag. En undersökning gällande kopplingen mellan jobbmonter och tillfredsställelse på arbetet gjordes på Internet i sex europeiska länder samt genom direkta intervjuer i ett europeiskt land. Deltagare i undersökningen var personer mellan 18-65 år som inte hade en högre utbildning än gymnasieutbildning. Svarande blev (efter uteslutande av vissa grupper) 3744 personer. I bearbetningen av det insamlade materialet gjordes en åtskillnad mellan personer som arbetar i vinstgivande företag och personer som jobbade i icke vinstgivande företag.

I resultatet framkom det att de personer som jobbade i icke vinstgivande företag kunde bevara sin prestationstopp under ett högre antal timmar av arbete än de som jobbade i en vinstgivande organisation. Detta pekar på Lanfranchi, Nancy & Laruems (2010) hypotes om att arbetare i icke vinstgivande företag har en högre inre motivation till arbetet. En annan slutsats som kunde dras av studien var att de som arbetade i en icke vinstgivande organisation var mer villiga att byta lön mot färre arbetstimmar/vecka, om arbetsveckan var mindre än 33 timmar. Detta skulle betyda att lön inte var någon direkt motivationsfaktor. Resultatet blev dock omvänt när det handlade om en längre arbetsvecka. Den tredje konklusionen av studien var att de personer som arbetade i en vinstgivande organisation värdesatte jobberbjudanden som medgav en stabilitet och lojalitet mer än personerna i en icke vinstgivande organisation.

Detta antog författarna berodde på att personer som jobbar inom en icke vinstgivande organisation känner att en allt för stabil arbetsmiljö kan bidra till att arbetsgivaren inte litar på sina anställda och vill ha kontroll, vilket i sig kan ”kväva” arbetstagaren och sänka den inre motivationen. Studien framhåller att den inre motivationen är något positivt och att den bör eftersträvas mer än den yttre motivationen. Herzberg menar att både den inre och yttre motivation är betydande men som i studien anser han att den inre bör främjas i större utsträckning (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2006).

Zetterberg (1977) skriver i sin studie ”Arbete, livsstil och motivation” om den inre och yttre källan. Han menar att det är ett mått på självvärdering och att både den inre och yttre källan behövs för människans självuppskattning. Likaså menar Herzberg att både motivation- och hygienfaktorer behövs på en arbetsplats då det ena inte utesluter det andra (Granberg, 2004). Båda faktorerna är viktiga och bör strävas mot samtidigt. Herzberg m.fl. (1959) menar att man ska behandla människor så bra som man bara kan för att minimera risken för missnöje, att man ska använda människor så att de kan prestera fullt ut samt så att de kan utvecklas och växa i arbetet. Zetterberg (1977) påstår att för att nå inre källan måste ett arbete ses ur en helhet och inte bara under själva genomförandet. Han pratar om den inre källan samt arbetsberikning och vikten med arbetsberikning som bygger på följande punkter:

- Arbetstagaren får uppgifter som omfattar hela arbetet
- Arbetstagaren får ha kontroll över sina uppgifter
- Arbetstagaren får frihet i arbetet
- Arbetstagaren får bli trodd med dokument som rör arbetet
- Arbetstagaren får ibland nya uppgifter som medverkar till stimulans

Strävan efter att bli uppskattad kan uttryckas i många olika sammanhang. Bland annat genom att man vinner erkännande, blir bra behandlad, blir rik samt högt rangordnad. Den yttre källan kallar Zetterberg (1977) för det sociala drivkraftsteoremet. Han menar att ”människor tenderar att utföra sådana handlingar i sin handlingsrepertoar, att deras närstående kan bevara sin rådande värdering av dem” (Zetterberg, 1977, s. 37). Detta visar på att man påverkas av sin familj och vänners åsikter och tankar, vilket kan avspeglas i hur man agerar i en viss situation. Människan agerar därmed så som förväntas utav han/henne.

2.6. Ledarskap och motivation

Ledarskap och motivation går ofta hand i hand genom att ledaren har möjlighet att påverka motivationen bland sina anställda. Herzberg presenterar i sin studie att de främsta motivationsfaktorerna är medarbetarens chans att utvecklas, ökat ansvar samt erkännande i arbetet (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2006). När dessa faktorer blir uppfyllda ökar motivationen och möjligheten till att göra en bra arbetsinsats. I en verksamhet är det ofta ledarens ansvar att ge personalen möjlighet att förverkliga dessa faktorer och därigenom öka motivationen. Adair (2006) menar också att endast motiverade ledare kan motivera andra och därigenom skapa en framgångsrik verksamhet. Alla grupper kräver därav någon form av samordning, vilket gör ett ledarskap nödvändigt (Nilsson & Waldemarson, 2005).

Mayfield & Mayfield (2009) skriver i sin studie om relationen mellan en ledares motiverande språk och arbetstagarens vilja att närvara på arbetsplatsen. Enligt Mayfield & Mayfield (2009) påverkas ekonomin starkt av att en arbetstagare är frånvarande. Både direkta och indirekta kostnader uppstår samt kostnader för att ta in extra arbetare och overtidskostnader. Frågan de ställer sig är dock om en ledare kan påverka sina medarbetare att motiveras till att minska

frånvaron på arbetsplatsen? Enligt flera management- och ledarskapsböcker är ledarens roll en ytterst viktig del gällande arbetsmotivationen och arbetstagarnas närvaro på arbetsplatsen. Motivation Language Theory (MLT) ska hjälpa en ledare att kommunicera med sin personal för att minska frånvaron på arbetsplatsen (Mayfield & Mayfield, 2009). MLT menar att en strategisk ledarkommunikation direkt kan sammankopplas med jobbtillfredsställelse, lojalitet, frånvaro samt prestationer. Sammanfattningsvis så innebär MLT att motivation kan höjas genom påverkan av ledarens språk. Mayfield & Mayfield (2009) har gjort en undersökning gällande kopplingen mellan frånvaro bland arbetstagare och MLT. I resultatet framkom det att det fanns en stark koppling mellan MLT och arbetstagares frånvaro men att kopplingen inte var direkt länkad utan att det mer berodde på arbetstagarens attityd. Sammanfattningsvis visade undersökningen också att även en liten förbättring i motiverande språk från ledarens håll kan ha en positiv inverkan på närvaron bland arbetstagare och därmed medverka till kostnadssparande. Mayfield & Mayfield (2009) menar att hur en ledare samtalar med sin personal kan ha ett inflytande på motivationen. Herzberg menar att bland annat erkännande i arbete, ansvar för uppgift samt stimulerande arbete är motivationsfaktorer som kan skapa tillfredsställelse (Herzberg m.fl., 1959). Alla dessa faktorer kan kopplas till en ledares ansvar. En ledare som genom god kommunikation kan uppmuntra och bekräfta sina medarbetare, ge sina medarbetare stimulerande uppgifter samt våga lita på sin personal och ge dem ansvar kan bidra till en ökad motivation bland sin personal.

2.7. Ledarstilar

Ledarstilar är situationsberoende, vilket betyder att tid och situation bestämmer vilket ledarskap som passar in vid varje tillfälle (Bolman & Deal, 2006). Vidare kommer ett antal ledarskapsstilar presenteras; Strukturellt ledarskap, Human Resource ledarskap, Politiskt ledarskap, Symboliskt ledarskap, Auktoritärt ledarskap, Låt-gå ledarskap och Demokratiskt ledarskap. Att lära sig applicera de olika stilarna ger ledaren möjlighet att förstå och påverka det som sker omkring han/henne (Bolman & Deal, 2006).

Den *strukturella ledaren* jobbar utifrån verksamhetens visioner och mål (Bolman & Deal, 2006). Han/hon skapar en struktur i arbetet genom planering och implementering, ser kommunikation som ett sätt att förmedla fakta och information samt undviker helst konflikter då de är ett hot mot organisationsmålen. Han/hon ser också motivation som ett sätt att säkerhetsställa de ekonomiska resurserna och uppfattar möten som tillfällen där formella beslut tas.

En *Human Resource ledare* arbetar utifrån delaktighet där medarbetarna får vara med och agera beslutsfattare (Bolman & Deal, 2006). Medarbetarna ses som verksamhetens främsta resurs och utifrån det arbetar man med att de skall känna sig motiverade genom att ha möjlighet att växa och utvecklas på arbetsplatsen. Uppstår konflikter ser ledaren det som ett sätt för medarbetarna att utvecklas genom att konfronteras med konflikterna. Kommunikation är ett sätt att utbyta information samt ge möjlighet att skapa ett utbyte av känslor och behov.

Den *politiska ledaren* är inte rädd för konflikter utan ser det som en möjlighet till att utöva sin makt på (Bolman & Deal, 2006). Förhandla, tvinga och manipulera är ledarens sätt att arbeta och kommunicera på. Motivation av anställda sker genom tvång, frestelser och manipulation. Ledaren främjar omorganiseringar då det finns en möjlighet för honom/henne att bredda sin maktposition genom att bilda nya allianser.

Den *symboliska ledaren* arbetar för en stark företagskultur (Bolman & Deal, 2006).

Verksamhetens möten är heliga och skapar möjlighet till att bevara och förstärka kulturen

genom kommunikation och återkoppling av det förflutna. Konflikter sägs skapa mening genom att stärka gemensamma värderingar. Ledarens beslutsfattarroll ses som en ritual där han/hon bekräftar värderingarna ytterligare samt stärker de sociala banden. Andra förekommande ritualer är den kontinuerliga planeringen där man gemensamt tar ansvar och skapar betydelsefulla symboler för verksamheten.

Den *auktoritära ledaren* styr verksamheten via självstyre, där hon/han reglerar både medarbetarnas samspel sinsemellan samt arbetsuppgifter (Kronvall, Olsson & Sköldborg, 1991). Grupper med denna typ av ledare är ofta väldigt osäkra och handlingsförlamade då ledaren inte medverkar och styr processer och uppgifter. Ledaren litar inte på sin personals omdöme eller kompetens och måste därför styra all form av beslutsfattande (Lennéer Axelsson & Thylefors, 2005).

En *demokratisk ledare* uppmuntrar sin personal till att samspela med varandra och att ta egna initiativ (Kronvall m.fl., 1991). Denna typ av ledarskap skapar självstyrande grupper som fungerar även då ledaren inte infinner sig på arbetsplatsen. Ledare av denna typ kan däremot även agera beslutsfattare, men gör detta när det finns ett behov till det (Lennéer Axelsson & Thylefors, 2005). Han/hon besitter även goda ledaregenskaper som social förmåga och goda kunskaper inom arbetsområdet.

2.8. Kommunikation

En god kommunikation är en förutsättning för en fungerande verksamhet och kommunikationen mellan ledare och anställd har visat sig vara betydelsefull för motivationen (Mayfield & Mayfield, 2009). En ledare kan till exempel genom sitt språk ge beröm och skapa förutsättning för att erkännande i arbetet skall förverkligas, vilket är en utav Herzbergs faktorer som kan skapa motivation. Vetskapen om hur vi kommunicerar blir också viktigt, samt vilka budskap vi skickar ut, för att få en djupare förståelse för hur vi påverkar andra och kan förbättra vårt sätt att kommunicera (Nilsson & Waldemarson, 2007). Kommunikation är ett sätt att förmedla det budskap av de idéer man har (Nilsson & Waldemarson, 2005). Det är en inlärd förmåga som vi genom möte med andra människor utvecklar och som vi med år av träning förbättrar.

Talande och lyssnande är de två element kommunikation består av. En god kommunikation kräver en aktiv lyssnare som hör, uppmärksammar, förstår och reagerar (Nilsson & Waldemarson, 2007). En effektiv kommunikation baseras även på den grad av återkoppling/feedback som förekommer. Det är viktigt att lyssnaren via till exempel en nickning eller genom att återberätta det skickade budskapet, visar på att han/hon förstått det som precis sagts.

2.9. Stress

Det optimala tillståndet, då stressen på arbetsplatsen är positiv och hanterbar, kan framkallas genom att ledaren med sitt ledarskap ger sina anställda möjligheter att uppnå Herzbergs fem motivationsfaktorer; åstadkommande, erkännande i arbetet, ansvar för uppgift, stimulerande arbete och personlig utveckling. I undersökningar brukar cirka 60 procent uppge att de känner sig stressade i sitt arbete (Rubenowitz, 2004). Stress är något som uppstår när vi ställs inför nya utmaningar och krav och visar sig i form av psykosomatiska reaktioner i kroppen som även gör att vår psykiska och fysiska styrka ökar. All form av stress i arbetslivet är inte

negativ utan det finns även positiv stress. Känslor av upprymdhet, engagemang, ilska eller obehag förknippas med kroppens utsöndring av adrenalin. När man istället känner en frustration och maktlöshet är kortisolnivån i kroppen hög. Den positiva stressen sammankopplas med en hög adrenalinnivå och en låg kortisolnivå. Detta tillstånd skapar engagemang och arbetsglädje, arbetet är ofta stimulerande, intressant och framförallt hanterbart. Denna ringa nivå av kortisol i kroppen är sällan hälsofarlig. Den höga och hälsofarliga nivån förknippas istället med arbeten där möjligheten till att påverka sitt arbete och sina arbetsuppgifter är nästintill obefintlig.

På samma sätt som motivationen kan vara individbaserad, kan stresståligheten bland olika människor skilja sig markant i en och samma situation. Rubenowitz (2004) menar att människor med ett större socialt nätverk i och utanför arbetet ofta klarar av stressen betydligt bättre. Detta får även betydelse i arbetsgrupper där sammanhållningen ofta kan motverka stressiga arbetsförhållanden. På arbetsplatsen kan flera åtgärder tas i bruk för att begränsa den skadliga stressen. En stor del handlar helt enkelt om att öka möjligheten att påverka sin egen arbetssituation, vilket kan handla om både mängden uppgifter samt arbetstider. Ytterligare saker som kan minimera stressnivån är möjligheten till vidareutbildning som ökar kunskapen och gör nya utmaningar hanterbara. I övrigt kan verksamheten arbeta för en social samvaro medarbetare sinsemellan som ökar tryggheten hos individen.

I bakgrunden har vi tagit upp delar som berör offentlig skolmåltidsverksamhet, motivation, ledarskap, kommunikation och stress. Dessa delar kan alla sammanfattas till vårt funna problemområde som berör bristande motivation bland skolmåltidspersonal. Utifrån dessa nyckelord har vi utformat nedanstående syfte och frågeställningar.

3. SYFTE

Syftet med uppsatsen är att studera vad som motiverar personal inom offentlig skolmåltidsverksamhet till att göra en bra arbetsinsats utifrån Herzbergs tvåfaktorteori.

3.1. Frågeställningar

- Vad motiverar personalen?
- Med hänsyn till hur personalen blir motiverad, kan man finna ett behov av en viss typ av ledarstil?
- Kan en stressad arbetsmiljö ha något samband med motivationen hos personalen? Om ja, på vilket sätt?

3.2. Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa oss till personal inom skolmåltidsverksamhet. Vi har även uteslutit personer i ledande positioner som innehar ett kostchefsansvar.

4. METOD

4.1. Metodval

Hermeneutik betyder tolkningslära och är idag en vetenskaplig riktning där man försöker klargöra grundprinciperna för människans existens (Widerberg, 2002). Forskarens förhållningssätt bygger enligt hermeneutiken på engagemang, bedömning och subjektivitet och forskaren står i en inre relation till det eller den man undersöker. Vi valde att utgå ifrån ett hermeneutiskt förhållningssätt eftersom vi kände att det passade bäst in i vår uppsats. Vi har försökt att finna förståelse utifrån våra respondenters erfarenheter samt uppfattningar och vi valde även att utformat resultatet efter respondenternas subjektiva svar på enkäten. Vi har dessutom haft Herzbergs tvåfaktorteori som utgångspunkt när vi analyserat svaren på vår undersökning. Det gjorde att vi fick en tydligare struktur i vårt arbete.

Kvalitativ forskning innebär att man vill klargöra egenskaper och kännetecken hos någonting, medan kvantitativ forskning syftar till att fixera den mängd som gäller för dessa kännetecken (Widerberg, 2002). Syftet är alltid avgörande när man spekulerar om vilken metod man ska använda sig av (Trost, 2001). Vi valde att använda oss av en kvantitativ forskningsmetod i vår undersökning, eftersom vi ansåg att vi kunde få svar på våra frågeställningar och vårt syfte med den metoden. Då vi i enkäten har frågor som rör motivationsfaktorer bland personal inom skolmåltidsverksamhet, utformade vi "hur ofta" alternativ som också gjorde att vi kunde utveckla en förståelse i vår kvantitativa analys. Vår studie är strukturerat upplagd och när vi analyserat resultatet har vi exemplifierat vissa svar utifrån de öppna frågorna. Vi har även använt oss av citat eftersom vi ansett att vissa respondenter givit tydliga och bra förklaringar på enkäten.

Vi valde att arbeta med postenkäter (se Bilaga 1) i vår undersökning och har haft dem som grund i vår studie. Vi ansåg att en enkätundersökning kunde hjälpa oss att definiera vårt syfte och vi valde den metoden framförallt för att vi ville söka attityder och åsikter i en bred utsträckning. När man jobbar med enkätundersökningar är det viktigt att motivera sina respondenter till att svara (Patel & Davidsson, 2003). Det är också viktigt att tydliggöra för personerna som ska svara på enkäten om den är anonym eller inte, samt vad resultatet ska användas till. Vi skickade med ett missivbrev som försättsblad på vår enkät och tanken med detta brev var att förklara syftet samt motivera respondenterna till att delta i undersökningen. När man gör en enkät är det viktigt att tänka på vilken målgrupp den ska skickas ut till så att den är korrekt anpassad i förhållande till bland annat språk, termer och design (Trost, 2001). Vi gjorde vår enkät relativt enkel och försökte utesluta krångliga och värdeladdade ord. Eftersom vi vände oss till ett visst urval av människor var vi noggranna med att utforma enkäten så att så många som möjligt ville och framförallt kunde svara på den.

4.2. Urval

När man gör en empirisk undersökning är det viktigt att man tänker igenom vilka man vill ska representera urvalet. Man brukar dela upp urval i slumpmässiga och icke slumpmässiga (Trost, 2002). Hur stort urval man ska vända sig till är också avgörande för hur hög sannolikheten blir på undersökningen (Trost, 2002). Självklart är det bättre att vända sig till så många som möjligt för att få ett representativt urval. Dock är kostnader och andra omständigheter avgörande för hur många som ska delta. Det är också relevant att se till att

man kan bearbeta det insamlade materialet och att man har tid att analysera och reflektera över urvalet för att kunna knyta det till sitt syfte och sina frågeställningar.

Vi valde att utföra en enkätundersökning på sex olika kostenheter i Sverige, dessa var Katrineholms kostenhet, Norrköpings kostenhet, Kungsbacka måltid, Linnéstadens kostverksamhet, Bergun-Gunnilse serviceenhet samt Måltid och fastighetservice Högsbo. När vi valde enheterna var det en typ av medvetet bekvämlighetsval eftersom vi tidigare haft kontakt med flera av kostcheferna på dessa enheter under andra tillfällen. Vi skickade ut en förfrågan via e-mail om de hade intresse av att delta i undersökningen och beskrev syftet med vår studie. De enheter som vi inte hade haft kontakt med tidigare var enheter som tre av våra klasskamrater hade förbindelser till och som vi igenom dem fick kontakt med. Vi valde att skicka ut 138 stycken enkäter via post till de olika verksamheterna. Vi skickade ut så många med hopp om att få tillbaka minst 100 stycken. Vi avgränsade oss genom att rikta in oss på personal inom skolkök och vi valde också att utesluta personer i ledande positioner. Vi kontaktade medvetet enheter som vi haft en viss tidigare anknytning till eftersom vi ansåg att de skulle vara mer angelägna om att svara på vår enkät och vi valde också avsiktligt att kontakta enheter med en viss geografisk spridning då vi ville ha en bredd på vår undersökning. Målet med det utsedda urvalet var att få ta en del i skolmåltidspersonalens uppfattningar om motivation på arbetet.

4.3. Tillvägagångssätt

Vi började med att diskutera igenom vilken metod som skulle gynna vår undersökning mest och hur vi skulle gå tillväga för att få ut så mycket som möjligt av undersökningen och därmed få svar på vårt syfte. Efter en tids överläggning kom vi fram till att enkäter med både öppna och slutna svar kunde vara ett bra alternativ. Genom att formulera frågor med både öppna och slutna svar hoppades vi få konkreta svar på vad som motiverar personal till att göra en bra arbetsinsats, men även få fram de bakomliggande faktorerna till svarsalternativen.

Vid utformningen av enkäten fann vi det viktigt att den inte skulle bli för lång. Enkäten resulterade därav i tre sidor, varav en sida missivbrev och två sidor med sammanlagt åtta enkätfrågor. Under utformningen av enkäten kontaktades även kostchefer i sju verksamheter via e-mail. I mailet förklarades vilka vi var, undersökningens syfte, tidsram, en förfrågan om att delta samt uppmaning till att uppge möjligt deltagarantal (se Bilaga 2).

Vi påpekade även att undersökningen skulle kräva extra arbete för kostcheferna som själva fick ansvara för att skicka ut och samla in enkäterna från sina verksamheter. Två verksamheter hade ytterligare frågor om undersökningen och en kommunikation skedde över e-mail. En verksamhet kontaktades också via telefon och fick därigenom vidare information om undersökningen. Sex av de sju verksamheter som kontaktades erbjöd sig slutligen att delta i undersökningen och bekräftade detta via e-mail och telefon, där de själva angav hur många enkäter de ville ha skickade till sig. Det skedde aldrig någon vidare kontakt med den sjunde verksamheten som inte svarade på vår förfrågan om att delta i undersökningen då vi redan med de andra verksamheternas fått ihop ett deltagarantal på 138 respondenter, som vi hoppades skulle svara på vår enkät.

När enkäternas utformning hade färdigställts genomfördes en pilotstudie där enkätfrågorna testades på fem klasskamrater. Därefter gjorde vi en del förändringar av enkäten och det slutliga resultatet skickades sedan ut via brev till fem verksamheter. En verksamhet fick sina enkäter genom att vi själva gick och lämna dem till kostchefen. Sammanlagt skickades 138

enkäter ut till verksamheterna; 28 till Linnéstadens kostverksamhet, 20 till Katrineholms kost- och transportservice, 13 till Norrköpings kostenhet, 15 till Bergum-Gunnilse serviceenhet, 40 till Kungsbacka måltid och 22 till Måltid och fastighetservice Högsbo. Bland enkäterna medföljde också ett returbrev där de färdiga enkäterna skulle samlas och skickas tillbaka i. Den verksamhet som fick sina enkäter via överlämning uppmanades att kontakta oss då enkäterna var ifyllda och klara. Vid utskicket markerades även returbreven med siffror för att vi skulle kunna veta vilka som fyllt i och skickat tillbaka enkäterna. Då vi inte fått in mer än cirka 50 enkäter efter utsatt tidsram kontaktade vi de tre verksamheter som var berörda via e-mail och frågade hur långt de kommit i processen samt om de hade möjlighet att skicka tillbaka enkäterna snarast. Verksamheterna svarade att de skulle skicka tillbaka de enkäter de hittills fått in.

4.4. Bearbetning och beräkning

Vi valde att inte använda oss av SPSS eller liknande program när vi bearbetade våra enkäter. Vi utformade ett eget system för hur vi skulle analysera resultatet. Vi fick in enkäter med ett visst tidsmellanrum och så fort vi fått in ett nytt antal lade vi in svaren i en mallenkät för att se hur många som svarade på diverse alternativ. Ålder och år inom offentlig måltidsverksamhet delade vi in i intervaller för att kunna dra paralleller. Därefter utformade vi diagram och tabeller. Metoden innebar att vi fick gå igenom alla enkäter ett flertal gånger för att kunna se samband och speciella drag. Vi fick fram en hel del bra förklaringar och citat som beskrev upplevelser och attityder gällande motivation. Denna information bearbetade vi med exemplifierande meningar i resultatet.

Vi har behandlat respondenterna med ett etiskt ställningstagande genom att låtit dem vara anonyma i hela processen. I resultatet har vi inte ”pekat ut” någon speciell skola och vi har inte heller diskriminerat någon etisk grupp.

5. RESULTAT

Totalt svarade 79 av 138 personer (57%) på enkäten. Det blev ett bortfall på 59 enkäter (43 %). Respondenterna bestod av 73 kvinnor (92 %) och 3 män (4 %), samt 3 oklara (4 %). Befattningarna på respondenterna var följande; ekonomibiträde/köksbiträde 43 stycken, kock/kokerska 26, husmor/köksansvarig 7 och 3 oklara.

5.1. Antal arbetsår och ålder

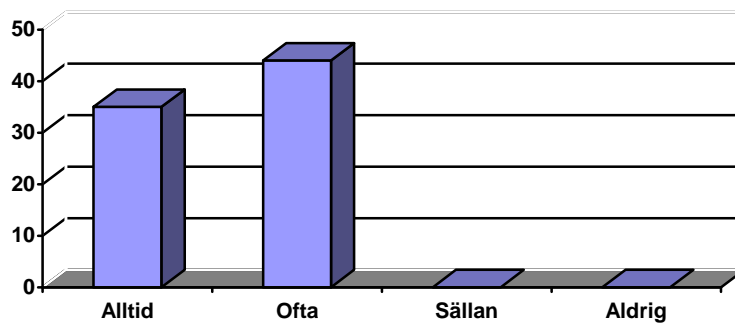
Tabell 1. Respondenterna uppdelade i arbetsår

| Arbetsår inom offentlig skolmåltidsverksamhet: | Antal personer: |
|--|-----------------|
| 1-5 | 24 |
| 6-10 | 22 |
| 11-15 | 17 |
| 16-20 | 3 |
| 21-25 | 7 |
| 26-30 | 2 |
| 31-35 | 1 |
| Oklart | 3 |

Tabell 2. Respondenterna uppdelade i ålder

| Ålder: | Antal personer: |
|--------|-----------------|
| 18-25 | 7 |
| 26-35 | 10 |
| 36-45 | 16 |
| 46-55 | 25 |
| 56-65 | 20 |
| Oklart | 1 |

5.2. Trivsel på arbetsplatsen



Figur 1. Respondenternas ståndpunkt om trivsel på arbetsplatsen (n=79).

43 % trivdes alltid på sin arbetsplats.

57 % trivdes ofta på sin arbetsplats.

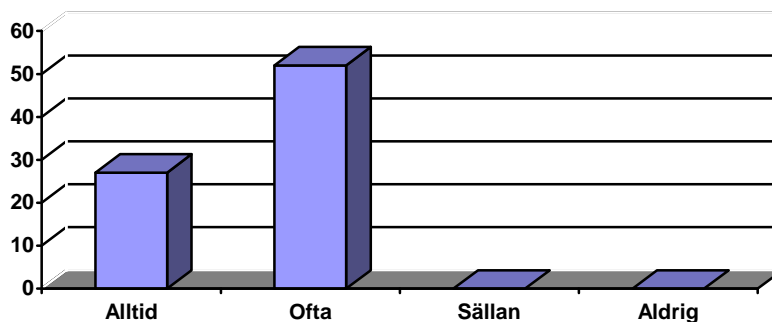
0 % trivdes sällan eller aldrig.

Kommentarer:

Ett genomgående drag var att många trivdes på grund av arbetskamraterna.

Inga tendenser gällande skillnader i ålder samt hur länge man arbetat inom offentlig skolmåltidsverksamhet kunde urskiljas.

5.3. Trivsel gällande arbetsuppgifterna



Figur 2. Respondenternas ståndpunkt gällande arbetsuppgifterna (n=79).

34 % trivdes alltid med sina arbetsuppgifter.

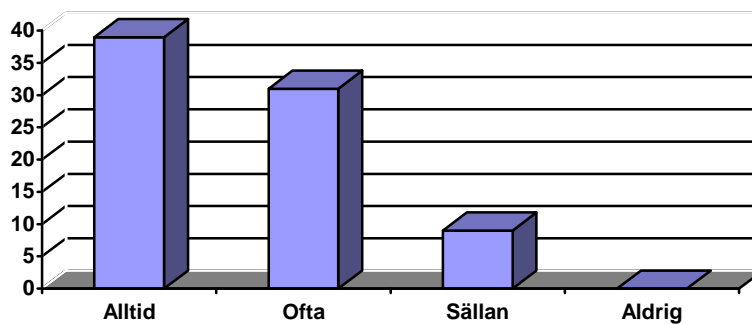
66 % trivdes ofta med sina arbetsuppgifter.

0 % trivdes sällan eller aldrig med sina arbetsuppgifter.

Kommentarer:

På denna fråga urskiljdes två särdrag där cirka hälften av de respondenter som kommenterat fann arbetsuppgifterna varierande medan den andra hälften ansåg att de i stället var enformiga. Inga tendenser gällande skillnader i ålder samt hur länge man arbetat inom offentlig skolmåltidsverksamhet kunde urskiljas.

5.4. Kommunikationen med chefen



Figur 3. Respondenternas ståndpunkt gällande kommunikationen med chefen (n=79).

50 % svarade att de alltid hade en god kommunikation med sin chef.

39 % svarade att de ofta hade en god kommunikation med sin chef.

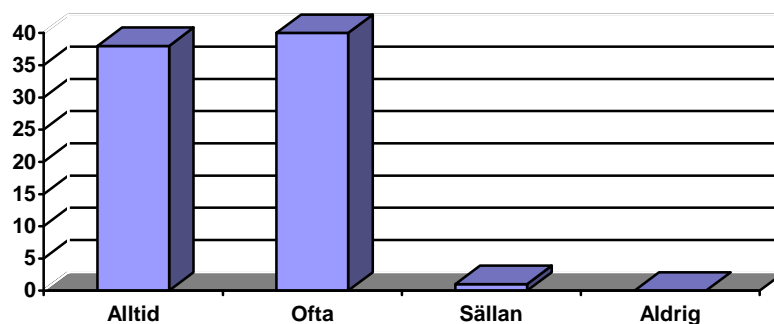
11 % svarade att de sällan hade en god kommunikation med sin chef.

0 % svarade att de aldrig hade en god kommunikation med sin chef.

Kommentarer:

Ett karaktäristiskt drag som många nämnde i kommentarsfältet var att de hade en ledare som var bra på att lyssna. Inga tendenser gällande skillnader i ålder samt hur länge man arbetat inom offentlig skolmåltidsverksamhet kunde urskiljas.

5.5. Kommunikationen med medarbetarna



Figur 4. Respondenterna ståndpunkt gällande kommunikationen med medarbetarna (n=79).

48 % svarade att de alltid hade en god kommunikation med sina medarbetare.

51 % svarade att de ofta hade en god kommunikation med sina medarbetare.

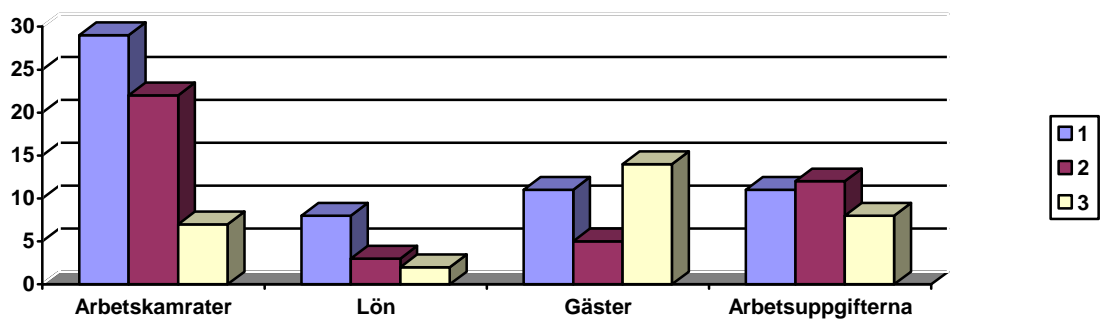
1 % svarade att de sällan hade en god kommunikation med sina medarbetare.

0 % svarade att de aldrig hade en god kommunikation med sina medarbetare.

Kommentarer:

Ett flertal har kommenterat att kommunikationen var bra med några i arbetsgruppen men att den kunde vara mindre bra med andra. ”Vissa mer vissa mindre, som för de flesta”. Inga tendenser gällande skillnader i ålder samt hur länge man arbetat inom offentlig skolmåltidsverksamhet kunde urskiljas.

5.6. Faktorer som motiverar på arbetet



Figur 5. De fyra främsta motivationsfaktorerna efter respondenternas svar i enkäten, rangordnade i en skala från 1-3 (n=75).

Arbetskamrater, lön, gäster samt arbetsuppgifter var de fyra främsta faktorerna som respondenterna nämnde i enkäten.

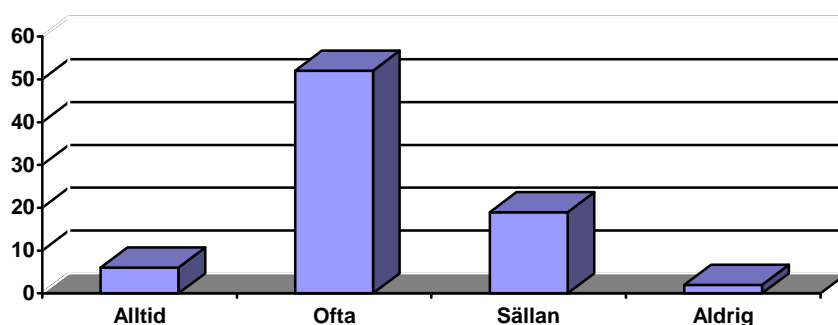
Den första stapeln (1) beskriver de förstahandsrangordnade motivationsfaktorerna. 29 personer ansåg att arbetskamrater var det som motiverade mest, 8 personer ansåg att lön var den faktor som motiverade mest, 11 personer ansåg att gästerna var den betydande motivationsfaktorn och 11 personer ansåg att arbetsuppgifterna var det som motiverade dem mest.

Den andra stapeln (2) beskriver de andrahandsrangordnade motivationsfaktorerna. 22 personer ansåg att arbetskamrater var det som motiverade mest, 3 personer ansåg att lön var den faktor som motiverade mest, 5 personer ansåg att gästerna var den betydande motivationsfaktorn och 12 personer ansåg att arbetsuppgifterna var det som motiverade dem mest.

Den tredje stapeln (3) beskriver de tredjehandsrangordnade motivationsfaktorerna. 7 personer ansåg att arbetskamrater var det som motiverade mest, 2 personer ansåg att lön var den faktor som motiverade mest, 14 personer ansåg att gästerna var den betydande motivationsfaktorn och 8 personer ansåg att arbetsuppgifterna var det som motiverade dem mest.

Efter en uppdelning i åldersspann kunde en tendens urskiljas där arbetstagare i åldrarna 18-25 ansåg att lön var den främsta motivationsfaktorn. I de övriga åldersspannen urskiljdes arbetskamrater som den främsta motivationsfaktorn.

5.7. Stress på arbetsplatsen



Figur 6. Respondenternas upplevelser gällande stress på arbetsplatsen (n=79).

7 % svarade att de alltid upplevde att de arbetar i en stressad arbetsmiljö.
 66 % svarade att de ofta upplevde att de arbetar i en stressad arbetsmiljö.
 24 % svarade att de sällan upplevde att de arbetar i en stressad arbetsmiljö.
 3 % svarade att de aldrig upplevde att de arbetar i en stressad arbetsmiljö.

Kommentarer:

Många nämnde att det är ett väldigt högt tempo och stressigt just under serveringen. Vissa skrev dock att det handlade om positiv stress. Många nämnde också att det berodde på vilken mat som serverades.

Efter en uppdelning i åldersspann kunde en tendens urskiljas där arbetstagare i åldrarna 46-65 oftare kände sig stressade än arbetstagare i åldrarna 18-45.

Efter en uppdelning i arbetsår inom offentlig skolmåltidsverksamhet kunde en tendens urskiljas där arbetstagare som arbetat en kortare tid (1-5 år) sällan blev lika stressade som de som arbetat en längre tid.

5.8 A. Faktorer som motiverar till att göra en bra arbetsinsats

Tabell 3. Faktorer som motiverar respondenterna till att göra en bra arbetsinsats (n=79)

| Faktorer | Antal Personer |
|--|----------------|
| Arbetskamrater | 71 |
| Eget ansvar | 63 |
| Uppmuntran från ledaren | 58 |
| Möjlighet att utvecklas | 57 |
| Stimulerande arbetsuppgifter | 54 |
| Möjlighet att påverka arbetet | 53 |
| God arbetsmiljö | 48 |
| Verksamhetens visioner och mål | 34 |
| Lön | 33 |
| Övriga kommentarer (Gäster, att eleverna får god och näringsrik mat, elevernas uppskattning) | 6 |

Här fick respondenterna möjlighet att kryssa i flera alternativ om de ansåg att flera faktorer motiverade dem.

I tabellen framkom det att de 90 % av respondenterna ansåg att arbetskamrater var det som motiverade dem till att göra en bra arbetsinsats. Lön var det endast 42 % respondenter som fann motiverande.

5.8 B. Åsikter kring ovanstående motivationsfaktorer i praktiken

En återkommande kommentar var att lönen var dålig och att arbetsmiljön var bristande. Arbetskamrater var en faktor som många ansåg som viktig för motivationen (n=63).

Nedan följer några citat från respondenternas svar på fråga 7B i enkäten:

”Några utav dem men möjligheten att utvecklas är naturligtvis begränsad, precis som lön med mera därför att vi arbetar i kommunen”

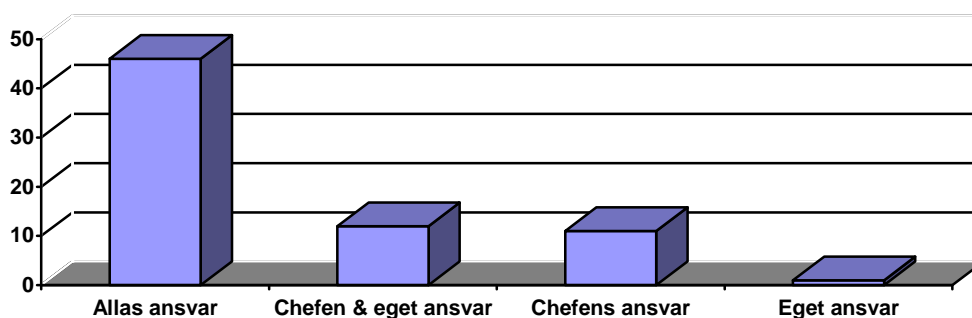
”Vi är ett sammansvetsat gäng och alla strävar framåt, vi har roligt och inte minst, har vi en bra chef”

”Arbetsmiljön är högt ljud och mycket buller, men det gåt ej att ändra”

”Ja. Allt blir vad man gör det till, vill man utvecklas så gör man det. Vill man påverka något så gör man det. Finns intresse så finns det motivation”

”Det har funnits men ramlat bort. Tidigare kände jag uppmuntran och möjlighet att utvecklas och kände en vision.”

5.9. Ansvaret gällande personalens motivation



Figur. 7. Respondenternas upplevelse gällande vem som har ansvaret för personalens motivation (n=70).

58 % svarade att ansvaret låg på hela verksamheten, vilket innefattade chefen, medarbetarna, politikerna samt det egna ansvaret.

15 % svarade att ansvaret var deras eget samt chefens.

14 % svarade att ansvaret låg helt på chefen och menade att han/hon står för tryggheten och motivationen på arbetsplatsen.

1 % svarade att ansvaret låg helt på den själv.

12 % valde att inte svara på denna fråga.

Kommentarer:

De flesta tyckte att ansvaret låg på alla. Några kommenterade också att kommunikationen på arbetsplatsen var viktig för motivationen. Inga tendenser gällande skillnader i ålder samt hur länge man arbetat inom offentlig skolmåltidsverksamhet kunde urskiljas.

Nedan följer fyra citat som exemplifierar respondenternas mest återkommande svar på fråga 8 i enkäten:

”På oss alla som arbetar, positivt tänkande o en bra chef”

”Chefen, för att det är den personen som ska se till att allt fungerar bra”

”Chefen. Att tydligt leda. Fördela arbetet! Mej själv. Genom att vara positiv. Lyhörd. Vaken för förändringar”

”Sig själv! Att vilja utvecklas och göra kunden nöjd är det viktigaste”

6. DISKUSSION

6.1. Metoddiskussion

Vårt syfte i arbetet, att undersöka vad som motiverar skolmåltidspersonal till att göra en bra arbetsinsats, har med arbetets gång alltid kvarstått. Frågeställningarna har däremot skiftat med inkommande enkätsvar. När enkäterna kom in insåg vi att respondenterna främst bestod av kvinnor och att göra en jämförelse mellan könen, som vi först tänkt göra, skulle bli problematisk. Därav valde vi bort detta och fokuserade istället på ledarstilar, stress och kommunikation.

Vi valde att göra en enkätstudie. Anledningen till det var att vi ville få en bredd på vår undersökning samt att vi ville vända oss till en större mängd människor. Vi tyckte även att det passade bäst till vårt syfte. Då vi gjorde en postenkätstudie innebar det att vi personligen inte var med och delade ut enkäterna på verksamheterna, något vi nu i efterhand kan fundera över i fall det hade ökat svarsfrekvensen på enkäten. Troligtvis hade det varit till vår fördel om vi åkt ut till verksamheterna och delat ut enkäten samt varit närvarande om respondenterna behövt ställa frågor till oss. Detta hade även kunnat öka validiteten i undersökningen. Valet att göra en enkätundersökning är vi nöjda med. På grund av att vi hade både slutna och öppna frågor i vår enkät bidrog det till att vi fick fram attityder och åsikter utifrån respondenternas svar. Vi kunde också dra en del paralleller mellan respondenterna då vi hade ett relativt brett urval.

Att utarbeta en enkät är inte enkelt, det finns ett flertal ståndpunkter att ta hänsyn till. Svårigheter som vi blev uppmärksammade på är att man själv är så ”insnöad” på ämnet att man ofta inte upptäcker när man använt sig av till exempel svåra ord eller oklara frågor (som för oss själva tycks självklara). Efter att vi utformat ett första utkast till vår enkät skickade vi den till vår handledare för att få synpunkter. Efter kommentarer från handledaren redigerade vi enkäten och testade den på fem av våra klasskamrater. Efter ytterligare synpunkter och kommentarer färdigställde vi enkäten. Då vi inte gjorde någon pilotstudie på ett urval av personer som matchade våra respondenter kan det ses som en svaghet i undersökningen. Dock anser vi att vi gjorde tester som uppfyllde att validiteten blev godkänd. Detta kan också

styrkas av att de flesta som svarade på enkäten, fyllde i alla fält och inte utelämnade några frågor.

Något vi har funderat över gällande metodvalet är i fall svaren på enkäterna kan ha påverkats av att vi haft kontakt med respondenternas chefer först och att de varit inblandade i processen. En kostchef påpekade för oss att hennes anställda hade varit angelägna om att hon inte skulle titta på hur de svarat på enkäten. Hade vi vänt oss direkt till respondenterna hade svaren eventuellt kunnat se annorlunda ut. Detta är bara en reflektion och ett antagande ifrån oss eftersom svaren från respondenterna kändes väldigt positiva, då majoriteten av respondenterna svarat att de ofta eller alltid trivdes på arbetsplatsen, trivdes med sina arbetsuppgifter, ansåg att de har god kommunikation med sin chef samt att de hade god kommunikation med sina medarbetare.

Det är alltid relevant att i efterhand reflektera över frågornas utformning när man jobbar med en enkät. När vi skickade ut enkäten tyckte vi att den var mycket lättförståelig och klar. Med resultatet i handen kan vi nu säga att vissa frågor borde ha utvecklats. På frågan anser du att du har god kommunikation med din chef, är det inte lätt för respondenterna att veta om vi menar deras närmsta chef i köket eller kostchefen. Det är inte heller lätt för oss att veta vilken chef de syftar på i svaren. I enkäten hade vi en fråga där vi bad respondenterna att skriva vilken befattning de hade i verksamheten. Eftersom alla verksamheter kallar befattningarna olika namn blev det svårt för oss att sammanställa dessa data. Vi hade kunnat kategorisera befattningarna i olika kryssalternativ så att det hade blivit lättare för oss att sammanställa resultatet. Två frågor som vi i efterhand har funderat över om vi borde ha utvecklat mer, är de gällande vad som motiverar på en arbetsplats. På fråga fem där vi bad respondenten rangordna vad som gjorde dem motiverade på arbetet menade vi att de skulle utgå ifrån sin arbetsplats. Vissa tolkade den frågan som mer allmän och skrev antagligen vad som motiverade generellt, vilket var det vi ville ha svar på i fråga sju där vi frågade vilka faktorer som motiverade dem till att göra en bra arbetsinsats. Även i fråga sju blev det svårt för oss att veta om respondenterna utgick ifrån sin arbetsplats eller skrev allmänt vad som motiverad dem. Även fast dessa frågor blev lite av samma innebörd så känner vi att vi ändå fick svar på vårt syfte då alla respondenter utgick ifrån motivation och faktorer som motiverar. I vår enkät har respondenterna på ett flertal frågor haft möjlighet att välja svarsalternativen alltid, ofta, sällan och aldrig. I resultatet har vi sett att majoriteten svarat ofta på de flesta frågor. En tanke vi har gällande detta är att skillnaden mellan ofta och sällan är relativt stor, vilket kan ha bidragit till att ofta känts som ett ”bättre” alternativ än sällan att svara om man låg någonstans emellan.

Vi kontaktade sju verksamheter, varav sex svarade att de ville delta i vår studie. Efter att de svarat att de kunde delta frågade vi dem hur många enkäter de skulle kunna tänkas ta emot. Sammanlagt blev det 138 enkäter vi skickade ut. Vi trodde till en början att detta skulle räcka och att vi minst skulle få tillbaka 100 stycken eftersom det var verksamheterna själva som sagt hur många de kunde ta emot. När vi bara fått in lite över 50 enkäter vid utsatt deadline förstod vi att det skulle bli ett problem att komma upp i 100 enkäter. Vi har i efterhand reflekterat över om vi kunde ha gjort undersökningen på något annat sätt. Som vi skrev i ett tidigare stycke kunde vi själva ha delat ut enkäten personligen. Detta hade dock inneburit att vi bara vänt oss till verksamheter i Göteborg, vilken inte gett oss någon geografisk spridning. Vi skulle också ha kunnat kontakta ett större urval, men detta hade medfört fler omkostnader för oss. Vi har också funderat över om vi skulle ha haft en tydligare struktur i mailet vi skickade ut till kostcheferna i början av studien. Vi känner emellertid att vi var tydliga med att kostcheferna bar ett visst ansvar för att enkäterna skulle komma tillbaka till oss samt att vi hade en snäv tidsram.

Med facit i handen är vi i det stora hela nöjda med vårt metodval. Det finns alltid saker man kan förbättra till nästa gång men vi anser att vi har fått svar på vårt syfte och våra frågeställningar med hjälp av vår enkät. Eftersom urvalet inte blev så stort som vi hoppats på kan vi inte styrka det som framkommer i resultatet men vi tror ändå att man kan urskilja vissa tendenser utifrån studien.

6.2. Vad motiverar personalen?

Herzberg m.fl. (1959) tar i sin studie upp fem motivationsfaktorer och fem hygienfaktorer. Motivationsfaktorerna; åstakommande, erkännande i arbetet, ansvar för uppgiften, stimulerande arbete och personlig utveckling på arbetsplatsen, sägs kunna skapa motivation på arbetsplatsen och därigenom öka arbetsinsatsen. Faktorerna kan däremot inte förhindra att missnöje uppstår på grund av till exempel dålig lön. Hygienfaktorerna; lön, arbetsvillkor, säkerhet, företagets policy och status sägs istället vara sammankopplade med missnöje, är de tillfredsställda kan de förhindra missnöje men de kan emellertid inte bidra med motivation på arbetsplatsen. I vår undersökning framkom det att respondenterna alltid eller oftast trivdes på sin arbetsplats och även oftast trivdes med sina arbetsuppgifter. Likaså framkom det att arbetskamrater, eget ansvar, möjlighet att utvecklas och uppmuntran från ledaren var några av de främsta faktorerna som gjorde respondenterna motiverade. Detta resultat kan alltså sammankopplas med Herzbergs teori där faktorerna bidrar till tillfredsställelse på arbetsplatsen.

Arbetskamraterna var den största motivationsfaktorn i vår studie och vikten av bra arbetskamrater verkar vara betydelsefullt. Herzbergs motivationsfaktor erkännande i arbetet, att man gör en bra arbetsinsats, behöver inte alltid påpekas av chefen utan uppmuntran från de övriga arbetskamraterna verkar ha lika stor betydelse. De flesta kök, förutom enskilda mottagningskök, arbetar också i team vilket gör att arbetskamraterna och deras samspel mellan varandra skapar stor betydelse för en fungerande verksamhet. Arbetskamraterna kan antagligen också kopplas samman med att så många trivdes på arbetsplatserna i vår studie. Många gånger talas det om att bra arbetskamrater är viktigare och bidrar mer till trivseln än bra arbetsuppgifter, i de fall där endast den ena faktorn förekommer på arbetsplatsen. I vår studie var däremot de flesta nöjda med både sina arbetsuppgifter och trivdes på sina arbetsplatser.

Betydelsefullt för motivationen kan också hänföras kommunikationen mellan medarbetarna. I enkäten framkom det att den oftast var god, vilket skapar förutsättningar för ett bra teamarbete i köken, som in sin tur bidrar till trivseln. I enkätfrågan, på vem/vilka ligger ansvaret att personalen känner sig motiverad, var det även flera som kommenterade kommunikationens betydelse då alla ansvarar för att de anställda skall känna sig motiverade. Nilsson & Waldemarson (2007) skriver att det är viktigt att vi är medvetna om hur vi kommunicerar och därigenom påverkar andra. Respondenterna verkar ha förstått detta och använder sig av kommunikationen på ett bra sätt för att motivera och uppmuntra varandra.

Lön och verksamhetens visioner och mål framkom som de två saker som gav minst motivation. Herzberg m.fl. (1959) menar på att lön och företagets policy inte är faktorer som ökar motivationen men att de kan, om de är tillfredsställda förhindra missnöje. Hans teori kan därmed kopplas samman med vår studie där det också framkom att många var missnöjda med den lön som existerade, men att de inte lät den inte påverka motivationen på arbetsplatsen. En del respondenter påpekade kommunernas ansvar i lönefrågan och även vi kan se problemet

med att budget skall vara i balans. Lanfranchi, Narcy & Laruem (2010) visar också upp i sin studie att personer som arbetar inom icke vinstgivande verksamheter inte påverkas så mycket av den yttre motivationen; beröm från omgivningen, pengar och ära, utan verkar vara mer styrda av den inre motivationen; personlig utveckling och mental tillfredsställelse. Även vår studie stämmer överens med Lanfranchi, Narcy & Laruem (2010) studie där den inre motivationen framkommer som mer betydelsefull. Vidare kan vår studie kopplas samman med Zetterberg (1977) studie då han talar om den inre och yttre källan. Zetterberg (1977) menar däremot på att både den inre och yttre källan är betydelsefull för motivationen. Även fast lön framkom som den faktor som gav minst motivation i vår studie gav respondenterna kommentarer om dess betydelse.

Något som också kan diskuteras är människorna som arbetar inom den offentliga sektorn. Finns det en möjlighet att deras motivationsfaktorer skiljer sig från människor som arbetar inom privat sektor? Lanfranchi, Narcy & Laruem (2010) tar upp just detta i deras studie där slutsatsen blev att människor inom privat sektor istället styrs mer av den yttre motivationen. Möjligheten finns därför att människor söker sig till de verksamheter där de kan uppnå tillfredsställelse, som i sin tur leder till motivation. Detta skulle betyda att människor som styrs av inre motivation söker sig till bland annat den offentliga sektorn. I vår studie var också gästen en stor motivationsfaktor, då denne var nöjd med maten skapades tillfredsställelse hos arbetstagarna. Här ser också vi värdet av att arbeta för brukarna och betydelsen i att respondenterna också lägger stort vikt vid detta.

Vidare resultat som framkom var att motivationsfaktorerna skilde sig i åldrarna, där 18-25 åringarna fann lön som den främsta motivationsfaktorn, medan de övriga åldrarna beskrev arbetskamraterna som mest betydelsefulla. Varför denna skillnad? Vi har reflekterat över detta och dragit en slutsats om att när du som 18-åring kommer ut på arbetsmarknaden har du möjligtvis inte lika höga krav på lönesättningen på grund av bristande arbetserfarenhet. Detta kan bidra till att även en låg lön kan vara motiverande. Har du istället arbetat en längre tid förändras oftast kraven på lönesättningen då man i en offentlig verksamhet accepterat den låga lönen och istället funnit andra saker som motiverar en till att gå till arbetet varje dag och att göra en bra arbetsinsats. Detta skulle alltså kunna vara en möjlig anledning till vårt resultat.

6.3. Med hänsyn till hur personalen blir motiverad, kan man finna ett behov av en viss typ av ledarstil?

Alla grupper behöver någon form av samordning (Nilsson & Waldemarson, 2005). Med detta som utgångspunkt och med de motivationsfaktorer som framkom som mest betydelsefulla i vår studie, kan man finna en lämplig ledarstil? Varför vi finner detta intressant ligger till grund i vår kommande yrkesroll som kostekonomer där arbetet kan innebära en ledande befattning. Denna fråga blir också intressant då det i vår studie framkom att uppmuntran från ledaren var en av de främsta motivationsfaktorerna. Ledarens uppgift blir därför betydelsefull, men också när det handlar om att skapa möjlighet för personalen att uppnå de övriga motivationsfaktorerna. Förutom uppmuntran från ledaren gav också arbetskamrater, eget ansvar och möjlighet att utvecklas tillfredsställelse på arbetsplatsen. För att alla dessa faktorer skall kunna uppnås krävs det en ledare som ser till sina anställda bästa och vågar satsa på dem.

En HR-ledare ser sin personal som verksamhetens främsta resurs och ger dem därför möjlighet att utvecklas. Han/hon litar även på dem i situationer där beslut skall tas (Bolman & Deal, 2006). Denna typ av ledare skulle alltså bidra till att respondenterna i vår enkät skulle känna sig motiverade till att göra en bra arbetsinsats, då denne möjliggör förverkligandet av ovanstående faktorer. HR-ledaren ser också vikten i en god kommunikation och lyssnar till sin personals behov (Bolman & Deal, 2006). I vår studie framkom det att kommunikationen i det flesta fall fungerande, men även vid tillfällena var bristfällig. Då kommunikationen var god kommenterades det att ledaren var en god lyssnare. Detta påpekar också Nilsson & Waldemarson (2007) som menar att en aktiv lyssnare som hör, uppmärksammar, förstår och reagerar är en förutsättning för en bra kommunikation. En av de främsta egenskaperna en ledare bör ha är alltså att vara en god lyssnare. Vad kan då den bristfärliga kommunikationen bero på? I vår förförståelse har kostchefen i verksamheterna oftast ansvar över ett flertal kök, vilket kan skapa problem när det kommer till kommunikationen. Han/hon har på grund av verksamhetens storlek och andra arbetsuppgifter, tidsmässiga problem att hinna med en personlig kontakt med all sin personal. Detta skulle därför kunna vara anledningen till att kommunikationen stundtals brister. Finns det däremot en kökschef eller liknande på plats i verksamheten kan vi tänka oss att kommunikationen är bättre då han/hon fungerar som en chef under kostchefen.

Den ansträngda ekonomin som kommunerna fått handskas med de senaste åren har både påverkat den kommunala skolan och dess anställda (Delfi MarknadsPartner AB, 2008). För att man på bästa sätt skall hantera de resurser man i dagsläget har, och se till att de inte medför fler kostnader får kommunikationen betydelse även här. Mayfield & Mayfield (2009) menar att en ledares språk kan ha en positiv inverkan på närvaron bland arbetstagare och därmed minska kostnaderna som uppkommer vid frånvaro. Att verksamheterna i vår studie hade så pass bra kommunikation mellan både ledare och anställda, samt att trivseln var hög, skapar förutsättningar för att frånvaron möjligtvis är relativt låg i verksamheterna. Hur det förefaller sig i verkligheten är däremot svårt att veta men möjligheterna att minska frånvaron, och därmed kostnaderna, ökar med den goda kommunikationen som förekommer.

Vidare kan vi se att även det demokratiska ledarskapet skulle passa in i en verksamhet där ovanstående motivationsfaktorer förekommer. Den demokratiska ledaren uppmanar nämligen sin personal till att ta egna initiativ samt förespråkar ett gott samspel personal sinsemellan (Kronvall m.fl., 1991). Den sistnämnda uppfattas som speciellt betydelsefull då vikten av bra arbetskamraterna ses som den absolut viktigaste faktorn till motivation i vår studie.

Vad som motiverar människor till att göra en bra arbetsinsats kan alltså skilja sig både personer sinsemellan och mellan olika arbetsplatser. Detta betyder att en HR-ledare och en demokratisk ledare, som passade in i vår studie, kan vara utbytbar på arbetsplatser där andra motivationsfaktorer förekommer. Därmed anser vi tillsammans med Rubenowitz (2004) att ett situationsanpassat ledarskap är att föredra i alla verksamheter.

6.4. Kan en stressad arbetsmiljö ha något samband med motivationen hos personalen? Om ja, på vilket sätt?

I resultatet framkom det att de flesta känner att de ofta arbetar i en stressad arbetsmiljö. Utifrån kommentarerna fann många att det var just under serveringen som stressen förekom samt att det berodde på vilken maträtt som serverades. Om stress kan påverka motivationen är svårt att säga men ett flertal nämnde i enkäten att det var positiv stress på arbetsplatsen och som Rubenowitz (2004) menar så skapas då känslor av engagemang och upprymdhet, vilket

kan associeras med motivation. Utifrån svaren på de övriga frågorna verkar det inte som att stress har någon direkt sammankoppling med motivation eftersom majoriteten ändå var nöjd med sin arbetssituation i allmänt. Det var endast en person som nämnde i en kommentar på frågan om man trivdes på sin arbetsplats att det ibland kunde bli väldigt stressigt.

Även fast det var många som kryssade i att de ofta kände sig stressade på arbetsplatsen verkar det som tidigare nämnts inte ha något direkt samband med motivationen. Rubenowitz (2004) menar att människor med ett större socialt nätverk i och utanför arbetet ofta klarar av stressen betydligt bättre och att detta även får betydelse i arbetsgrupper där sammanhållningen ofta kan motverka stressiga arbetsförhållanden. Det vi fick fram i vår enkätundersökning var att arbetskamraterna och sammanhållningen var faktorer som var väldigt betydande för hur man upplevde arbetet och parallellt kan då dras att dessa faktorer även hjälper till att motverka den skadliga stressen. Många respondenter kryssade också i att möjligheten att kunna utvecklas på arbetsplatsen samt möjligheten att påverka arbetet var viktiga motivationsfaktorer för att göra en bra arbetsinsats. Som Rubenowitz (2004) menar så är dessa faktorer även åtgärder som motverkar den skadliga stressen. Detta kan då eventuellt betyda att respondenterna känner att dessa faktorer finns på deras arbetsplats och därför kan de hantera stressen så att den inte blir skadlig för dem.

Vi var nyfikna att se om det fanns några skillnader i hur man reflekterade över stress i olika åldersspann samt beroende på hur länge man hade arbetat inom offentlig skolmåltidsverksamhet. I resultatet såg vi tendenser att de yngre åldersspannen mer sällan upplevde att arbetsplatsen var stressig samt att de som arbetat under en kortare tid inte ansåg att arbetsmiljön var lika stressad som de som arbetat längre. Frågan är vad det kan bero på? Vi resonerade innan undersökningen om att de som arbetat längre borde inneha mer erfarenhet och känna till rutinerna bättre än de som arbetat kortare tid, vilket skulle medföra att man upplevde stressen som mindre påtaglig. Våra reflektioner utifrån resultatet är dock att det oftast är yngre personer som arbetat färre år inom den offentliga skolmåltidsverksamheten som upplever mer sällan att arbetsmiljön är stressig. Vi tror att det kan bero på att man som ung eventuellt har lättare att hantera nya situationer och anpassa sig till oväntade och nya moment.

6.5. Slutsats

Det främsta resultatet som framkom i vår studie var att arbetskamrater är den mest betydelsefulla faktorn när det kommer till motivation hos skolmåltidspersonal. Ett team med en stark gruppkänsla skapar förutsättningar och en vilja att göra en bra arbetsinsats. Lön är en av de faktorer som ger minst motivation, vilket kan förknippas med att skolmåltiden ligger inom den offentliga sektorn där ekonomin är begränsad. Gruppledaren är viktig för att samordna gruppen samt för att motivera genom uppmuntran. Hur ledarskapet skall utövas beror på situationen. Ledaren skall därav agera aktiv lyssnare för att ta reda på vilken situation han/hon befinner sig i samt för att se vilka motivationsfaktorer som råder på arbetsplatsen. Stress är en vanligt förekommande faktor i skolkök. Den verkar inte påverka motivationen avsevärt utan var hanterbar och istället stundtals förknippas med positiv stress, som istället ökar arbetsinsatsen. Stressen blir hanterbar på grund av den goda sammanhållningen som förekommer på arbetsplatserna, vilket gör vikten av goda arbetskamraterna ännu mer betydelsefull. Slutligen är trivseln stor i skolköken där man både trivs på arbetsplatsen och med sina arbetsuppgifter.

Vi känner att studien har hjälpt oss förstå vikten av goda arbetskamrater och hur vi som kommande ledare kan påverka sammansättningen i en grupp. Detta skulle kunna genomföras genom aktiviteter där gruppmedlemmarna får chans att knyta an och stärka banden mellan varandra. Vidare kan man som ledare även föregå med gott exempel och föra en öppen och ärlig kommunikation. Då respondenterna i undersökningen även påpekat uppmuntran från ledaren som motiverande, förstår vi nu vikten av ledarens involverande i arbetet där han/hon med engagemang och uppmuntran kan öka motivationen i en grupp.

Vår tidigare uppfattning om att motivationen är låg inom offentlig sektor har härmed motbevisats. Hur det ser ut i andra verksamheter är däremot svårt att veta. Vi tror att problemet med bristande motivation ändå kan finnas i de verksamheter där ledaren inte skapar möjlighet för de anställda att uppnå tillfredsställelse, som i sin tur skapar motivation. Adair (2006) menar att endast motiverade ledare kan motivera andra. Ett stort ansvar, men inte allt, ligger alltså på ledaren.

6.6. Förslag till vidare forskning

Även fast stress inte nämnvärt påverkade just motivationen bland personalen inom offentliga skolmåltidverksamheter går det inte att komma ifrån att de flesta respondenter påpekade stressen som ett störningsmoment (med undantag de som nämnt den positiva stressen). Eftersom det genomgående i alla verksamheter var en stressad arbetsmiljö, har vi upptäckt ett problemområde som vore intressant att studera vidare i. Då vi sökte på tidigare studier som gjorts gällande stress fann vi inga direkt relevanta. Detta är också en antydning om att det inte finns tillräckligt med forskning inom just det området.

Även ett utvecklande av vår studie vore intressant för vidare forskning. Vår grundtanke var att se från en chefs perspektiv, vilka motivationsfaktorer de ansåg primära för att sedan kunna jämföra det med arbetstagarnas åsikter. Detta vore relevant för att kunna få en ökad kommunikation och förståelse chefer och arbetstagare sinsemellan. Att göra vår typ av undersökning inom privat sektor vore också intressant för att se om det finns några väsentliga skillnader och likheter.

7. KÄLLKRITIK

Vi har använt oss av både primärkällor i form av studier samt sekundärkällor i form av böcker och internetsidor. När vi granskat våra källor har vi varit noggranna med att se till att de har ett upphov. Vi har försökt att kritiskt jämföra olika källor för att se om det som skrivs är sanningsenligt och tidsrelevant. I vår bakgrund har vi ett avsnitt om Hertzberg och där har vi använt oss av sekundärkällor i form av olika kurslitteraturböcker samt primärkällan för att kunna säkerställa materialet. De studier vi har använt oss av är vetenskapligt granskade. Vi har använt oss av få Internetkällor, och när vi använt oss av Internet har ursprunget varit en myndighet eller en vetenskaplig studie (med undantag för Nationalencyklopedin som vi använt oss av för att få en tydning på ordet motivation).

8. REFERENSER

Abrahamsson, Bengt., Aarum, Andersen, Jon. (2000). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber AB.

Adair, John (2006) *Leadership and motivation*. Hämtad 10-04-05 från <http://reader.ebilib.com.ezproxy.ub.gu.se/Reader.aspx?p=288517&o=117&u=a8UfVZv09u%2bb8uQ2lxABPw%3d%3d&t=1270541942&h=B1E093EC706429D3A4AA36DD47354743D8B85573&s=1&ut=267&pg=1&r=img&pat=n>

Bolman, Lee G., Deal, Terrence E. (2006). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Deci, Edward. (1976). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.

Delfi MarknadsPartner AB. (2008). *Delfi Foodserviceguide 2008*. Stockholm: Delfi MarknadsPartner

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

Granberg, Otto. (2003). *Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.

Herzberg, F. I., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley.

Holmberg, Ingalill., Henning, Roger. (2003). *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur

Hume, David A. (1995). *Reward Management. Employee performance, motivation and pay*. Oxford : Blackwell Business.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik Jan. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Ungern: Studentlitteratur.

Lanfranchi, Joseph., Narcy, Mathieu & Larguem, Makram. (2010). Shedding new light on intrinsic motivation to work: evidence from a discrete choice experiment. *KYKLOS*, vol. 63, 75-93.

Kronvall, Kai., Olsson, Eric., Sköldborg, Torgny. (1991). *Förändring och lärande. En utmaning för offentlig sektor*. Lund: Studentlitteratur.

Lennér Axelsson, Barbro., Thylefors, Ingela. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.

Mayfield, Jacqueline & Mayfield, Milton. (2009). The role of leader motivation language in employee absenteeism. *Journal of Business Communication*, Volume 46, 455-479.

Nationalencyklopedin. (2010). *Motivation*. Hämtad 2010-04-19 från <http://www.ne.se/lang/motivation>

Nilsson, Björn., Waldemarson, Anna-Karin. (2005). *Kommunikation för ledare*. Lund: Studentlitteratur.

Nilsson, Björn., Waldemarson, Anna-Karin. (2007). *Kommunikation. Samspel mellan människor*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, Runa & Davidsson, Bo. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Rubenowitz, Sigvard. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Sachau, D-A. (2007). *Resurrecting the Motivation - Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement* Human Resource Development Review.

Sveriges Kommuner och Landsting. (2009). *Så fungerar den offentliga sektorn*. Hämtad 2010-04-22 från <http://gap.skl.se/artikel.asp?C=6299&A=48037>

Sveriges Kommuner och Landsting. (2007a). *Kommunernas kostnader och intäkter*. Hämtad 2010-04-22 från <http://130.28.2.107/artikel.asp?A=47681&C=445>

Sveriges Kommuner och Landsting. (2007b). *Ekonomi och framtid*. Hämtad 2010-04-22 <http://130.28.2.107/artikel.asp?A=47699&C=445>

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

Widerberg, Karin. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Zetterberg, Hans. (1977). *Arbete, livsstil och motivation*. Stockholm: Sv. arbetsgivarförbundet.

Bilaga 1



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Hej!

Vi är två studenter från kostekonomprogrammet i Göteborg som i detta skede skriver vårt examensarbete. Vi har valt att skriva om vad som motiverar personal inom offentlig skolmåltidsverksamhet till att göra en god arbetsinsats, då vi tycker att det är en viktig fråga.

Vårt syfte är följande:

Syftet är att studera vad som motiverar personal inom offentlig skolmåltidsverksamhet till att göra en bra arbetsinsats samt att jämföra kvinnliga och manliga arbetstagares uppfattning om vad som är motiverande på arbetet.

För att få fram ett bra resultat ber vi nu dig att fylla i följande enkät, som ska fungera som ett underlag vid motivationsarbete inom skolmåltidsverksamhet. Läs frågorna noggrant och kryssa i, alternativt skriv ett kort svar utifrån dina uppfattningar och åsikter. Vid ett flertal frågor har vi gjort plats för kommentarer, där vi uppskattar om ni utvecklar ert svar och reflekterar över frågan.

Svaren kommer att sammanställas och ingå som ett resultat i vårt examensarbete. För att få en statistisk korrekt undersökning har vi bett över 100 personer att ställa upp i denna enkätundersökning. Enkäten är självklart anonym.

Hoppas att du känner dig motiverad att svara på denna enkät 😊!

Hälsningar

Emma Ländin och Frida Jonsson

Göteborg, 2010-04-06

Ålder _____

Kön _____

Befattning _____

Antal arbetsår inom offentlig
skolmåltidsverksamhet _____

1. Trivs du på din arbetsplats?

| | | | |
|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Alltid <input type="checkbox"/> | Ofta <input type="checkbox"/> | Sällan <input type="checkbox"/> | Aldrig <input type="checkbox"/> |
| Kommentar _____ | | | |

2. Trivs du med dina arbetsuppgifter?

| | | | |
|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Alltid <input type="checkbox"/> | Ofta <input type="checkbox"/> | Sällan <input type="checkbox"/> | Aldrig <input type="checkbox"/> |
| Kommentar _____ | | | |

3. Anser du att du har en god kommunikation med din chef?

| | | | |
|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Alltid <input type="checkbox"/> | Ofta <input type="checkbox"/> | Sällan <input type="checkbox"/> | Aldrig <input type="checkbox"/> |
| Kommentar _____ | | | |

4. Anser du att du har god kommunikation med dina medarbetare?

| | | | |
|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Alltid <input type="checkbox"/> | Ofta <input type="checkbox"/> | Sällan <input type="checkbox"/> | Aldrig <input type="checkbox"/> |
| Kommentar _____ | | | |

5. Rangordna tre saker som gör dig motiverad på arbetet!

| |
|---------|
| 1 _____ |
| 2 _____ |
| 3 _____ |

6. Upplever du att du arbetar i en stressad arbetsmiljö?

| | | | |
|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Alltid <input type="checkbox"/> | Ofta <input type="checkbox"/> | Sällan <input type="checkbox"/> | Aldrig <input type="checkbox"/> |
| Kommentar _____ | | | |

7. A. Vilken/vilka faktorer motiverar dig till att göra en bra arbetsinsats?

| |
|---|
| <input type="checkbox"/> Möjlighet att utvecklas <input type="checkbox"/> Uppmuntran från ledaren <input type="checkbox"/> Möjlighet att påverka arbetet <input type="checkbox"/> God arbetsmiljö <input type="checkbox"/> Arbetskamrater <input type="checkbox"/> Lön <input type="checkbox"/> Stimulerande arbetsuppgifter <input type="checkbox"/> Eget ansvar <input type="checkbox"/> Verksamhetens visioner och mål |
| Annat _____ |

B. Anser du att ovanstående faktorer finns på din arbetsplats? Förklara!

| |
|-------|
| _____ |
| _____ |
| _____ |
| _____ |

8. På vem/vilka ligger ansvaret att personalen känner sig motiverad? Förklara!

| |
|-------|
| _____ |
| _____ |
| _____ |

Övriga synpunkter _____

Tack för din medverkan!

Bilaga 2

Hej!

Vi är två studenter från kostekonomprogrammet i Göteborg som precis har påbörjat vårt examensarbete. Vi har valt att skriva om motivationsfaktorer inom offentlig måltidsverksamhet och vi kommer att rikta oss till personal inom offentlig skolmåltidsverksamhet.

Vårt syfte är följande:

Syftet är att studera vad som motiverar personal inom offentlig skolmåltidsverksamhet till att göra en bra arbetsinsats samt att jämföra kvinnliga och manliga arbetstagares uppfattning om vad som är motiverande på arbetet.

I vår uppsats ingår det att man ska göra en empirisk undersökning. Vi har valt att göra det i form av en enkät riktad till skolmåltidspersonalen. Enkäten kommer högst vara två sidor och vårt mål med den är att få fram vilka uppfattningar personalen har om vad som är motiverande i sitt yrke och på sin arbetsplats. Den kommer självklart att vara anonym.

Vår fråga är nu om det finns möjlighet att genomföra denna enkätundersökning på några av era skolmåltidsverksamheter? Vi har tänkt utforma enkäten under vecka 13 och 14 tanken är att vi skickar den via post till er i slutet av vecka 14. I brevet ni får ligger ett antal exemplar av enkäten samt brev och frimärke som ni sedan kan skicka tillbaka de förhoppningsvis ifyllda enkäterna i. Eftersom vi har en väldigt snäv tidsram skulle vi uppsatta att ni skickar tillbaka enkäterna så snabbt som möjligt, senast i början på vecka 16.

(Eftersom vi vill försöka få med ett genusperspektiv i vår uppsats, vore vi väldigt tacksamma om det finns några manliga medarbetare som vill delta i enkätundersökningen).

Detta kommer att innebära en liten extra insats från er kostchefer (eller om ni väljer att delegera över ansvaret), då ni måste ansvara för att enkäterna kommer ut till skolmåltidsverksamheterna samt att de ifyllda kommer tillbaka till er igen så att ni kan skicka tillbaka till dem oss. Vi skulle vara väldigt tacksamma om ni vill ställa upp för oss och genomföra detta, förhoppningsvis blir detta en uppsats som vi alla kan få stor nytta av. Om ni vill hjälpa oss med denna del av examensarbetet ger vi mer än gärna ut den färdiga uppsatsen till er då vi tror att det kan bli ett bra underlag gällande vad som motiverar medarbetare på arbetsplatsen.

Om ni skulle ha möjlighet att ställa upp i undersökningen vore det bra om ni kan svara på detta mail och skriva ungefär hur många som skulle kunna tänkas delta i undersökningen av er skolmåltidspersonal.

Med Vänliga Hälsningar
Frida Jonsson och Emma Ländin