



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

En reklambyrås utveckling

En studie av anställdas attityd och motivation
på arbetsplatsen



FEA418 Management, Magisteruppsats

Författare:

BARCK, Johanna 840901-0181

ERICSSON, Linn 860813-6209

Handledare: MAULÉON, Christina

Examinator: ERIKSSON-ZETTERQUIST, Ulla

Förord

Författarna av denna studie vill rikta ett varmt tack till Tove Kockum på PS Communication för ett fint samarbete – utan dig hade studien inte varit möjlig.

Samt ett stort tack till vår handledare Christina Mauléon för att du stått ut med oss och för att du fått oss att förstå det vi själva inte förstod.

Hoppas att Ni finner denna läsning intresseväckande!

Johanna Barck

Linn Ericsson

Abstract

This thesis emphasizes the importance of understanding the employees' attitude and motivation towards their workplace at a company that works in the advertising business. An example company; the communication agency PS Communication in Stockholm, was used for the empirical part to investigate the purpose. The topic is interesting since the company works in a fast changing environment with new techniques, tools and professionals and the company is also going through an expansion that include many new recruitments.

The purpose in this thesis is as follows: *"the purpose of this study is to elucidate the fate of attitude and motivation of employees in relation to the workplace during business expansion, if performance is reduced and competition increases."*

The analysis and results shows that attitudes and motivation among the employees in the workplace has deteriorated, the employees agree that it is due to expansion the company is undergoing. However, this study does not ensure that the attitude and motivation among the employees has changed due to expansion, a hypothesis, the authors come to is that the attitude and motivational changes may have occurred to some extent without an expansion. The employees' experience that they can't recognize colleagues, the goals have been higher and they have more economic goals to achieve. All these factors can appear without that an expansion takes place. However, this study has resulted in that the expansion, to a certain part, have an impact on attitude and motivation among employees when it became clear that the solidarity among the employees became blurred because of many new recruitments.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	5
1.1 BAKGRUND	5
1.2 PROBLEMDISKUSSION	6
1.3 SYFTE	8
1.4 PROBLEMFÖRMULERING	8
1.5 BAKGRUNDSINFORMATION OM UNDERSÖKNINGSFÖRETAGET	8
2. METOD	10
2.1 INTERVJUER	10
2.1.1 SEMISTRUKTURERAD INTERVJU	10
2.1.2 STRUKTURERAD INTERVJU	11
2.2 KRITIK MOT INTERVJUER	12
2.3 BEARBETNING AV INTERVJUER	12
3. TEORI	14
3.1 MEDIEBRANSCHENS EXPANSION	14
3.2 ATTITYD	15
3.2.1 ATTITYD KOPPLAT TILL ARBETSTILLFREDSTÄLLELSE	15
3.2.2 FAKTORER SOM PÅVERKAR ATTITYD	16
3.3 MOTIVATION	17
3.3.1 ATT SKAPA MOTIVATION HOS DE ANSTÄLLDA	19
3.4 SAMMANFATTNING TEORI	20
4. EMPIRISK DATA	22
4.1 ATTITYD OCH MOTIVATION PÅ ARBETSPLATSEN IDAG	22
4.2 EXPANSIONENS PÅVERKAN PÅ DE ANSTÄLLDAS ATTITYD OCH MOTIVATION PÅ ARBETSPLATSEN	23
4.3 UTVECKLING AV DE ANSTÄLLDAS ATTITYD OCH MOTIVATION PÅ ARBETSPLATSEN	25
4.4 SAMMANFATTNING EMPIRI	26
5. ANALYS	28
5.1 ATTITYD OCH MOTIVATION PÅ ARBETSPLATSEN IDAG	28
5.2 EXPANSIONENS PÅVERKAN PÅ DE ANSTÄLLDAS ATTITYD OCH MOTIVATION PÅ ARBETSPLATSEN	29
5.3 UTVECKLING AV DE ANSTÄLLDAS ATTITYD OCH MOTIVATION PÅ ARBETSPLATSEN	30
6. SLUTSATS	34
7. REKOMMENDATIONER	36
8. REFLEKTION OCH FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	38

1. INLEDNING

Inledningsvis i detta avsnitt kommer en bakgrundsredovisning om själva ämnet som mynnar ut i en problemdiskussion. Slutligen presenteras syftet tätt följt av undersökningens problemformulering.

1.1 Bakgrund

"Pleasure in the job puts perfection in the work" – Aristoteles (384 f.k – 322 f.k.). Om ni någon gång har sett tv-serien Mad Men så har ni en uppfattning om hur mediebranschen såg ut på 1960-talet. Serien handlar om en reklambyrå på Manhattan i New York där kampanjer skissas för hand, de presenteras på papper, TV var nyuppfunnet och internet fanns inte (AMC, 2011). Utvecklingen har sedan dess fortskridit och idag är Internet ett utav våra vanligaste medieutrymmen och sociala medier växer i snabb takt.

Mediebranschen befinner sig ständigt i en expansiv fas med ny teknik, nya professionsroller och högre krav från kunder som följd, vilket kan leda till att de anställda får högre krav på att prestera (Nijhof et. al., 1998; www.kkv.se; Drumwright, & Murphy, 2009). Branschen har alltid varit i framkant vad gäller medier såsom TV, radio och Internet och nu är det centralt att kunna erbjuda helhetskoncept till kunden. Företag har gått från att vara enbart medie-, event- eller reklambyråer där endast en del av kommunikationsprocessen har erbjudits, till att istället utvecklas till kommunikationsbyråer där helhetslösningar inom marknadskommunikation föreslås till kunden (Kockum, 2011; Malm, 2011).

I och med att kundernas preferenser och krav har förändrats (www.crn.com; Drumwright, & Murphy, 2009) måste företag på dagens hårt konkurrensutsatta mediemarknad utvecklas, för att kunna erbjuda detta helhetskoncept behövs nya kompetenser inom företagen (Nijhof, et. al., 1998). Då de olika byråerna växer och utvecklas till kommunikationsbyråer krävs fler professionsroller och för att ett företag ska kunna följa utvecklingen måste de agera snabbt (Kockum 2011; Malm, 2011).

En radikal förändring har skett de senaste decennierna för kommunikationsbyråers verksamhet. De strukturella förutsättningarna för kommunikationsbyråer idag involverar nya kommunikationstjänster i digitala media, korsvist ägande av olika märken och spin-offer på funktionella områden (Tharp & Jeong, 2001). Byråer som jobbar med kommunikation och

Magisteruppsats Management & Organisation

marknadsföring måste prestera sitt yttersta för att få nya såväl som gamla kunder att stanna hos dem. För en kommunikationsbyrå blir det av stor vikt att kunna erbjuda detta helhetskoncept för att slutligen bli kundens förstahandsval (www.idg.se).

Tharp & Jeong (2001) diskuterar hur byråerna möter ny och mer intensiv konkurrens samt en fluktuerande efterfrågan på reklamtjänster i olika media. För att kunna konkurrera med andra verksamheter hamnar de mänskliga resurserna i centrum, de anställdas kompetenser är resurser som driver företaget framåt och ses som en viktig konkurrenskraft. Då de anställda är en såpass betydelsefull resurs blir det viktigt att deras mål stämmer överens med organisationens mål och visioner. Därför blir det även viktigt att ha motiverade anställda som är engagerade inom organisationen (Mone & London, 2010).

De anställda på reklambyrån i tv-serien Mad Men dämpar ständigt sina motgångar i alkohol, cigarrer och kvinnor. Samma medel tilltas för att fira framgångar och stämningen på kontoret är ständigt hög och låg, de snäser av varandra och omfamnas om vartannat (AMC, 2011). Idag lever vi i en mer medveten värld där cigaretter och alkohol är förknippat med ohälsa och inte kan intas i dagens mediebransch där man ständigt förväntas prestera och det är viktigt att stämningen på kontoret är bra.

Attityd och motivation är två starkt sammankopplade begrepp som har en stor betydelse för att möjliggöra en bra stämning och engagera de anställda på en arbetsplats. Medarbetarnas engagemang tillsammans med kompetenta anställda ses vara av stor betydelse för att kunna konkurrera med andra företag och för att klara av förändringar. Många författare menar att det inte endast beror på hur organisationer använder sina mänskliga resurser utan också hur de stimulerar engagemang bland de anställda (Nijhof, et. al., 1998; Saari & Judge, 2004).

PS. Mad Men är en sevärd serie.

1.2 Problemdiskussion

Som diskuterats i tidigare stycke går mediebranschen igenom en snabbväxande förändringsfas där företag måste kunna erbjuda helhetslösningar åt sina kunder. I denna ständigt föränderliga bransch måste företagen anpassa sig efter kunders

Magisteruppsats Management & Organisation

högre krav och tekniska utvecklingar. För att kunna möta dessa höga krav som ställs på företag är det av extra stor betydelse att alla anställda inom olika professioner arbetar mot samma mål (www.kkv.se). Medarbetarnas engagemang tillsammans med kompetens är av stor betydelse för att kunna konkurrera med högkvalitativa lösningar och för att klara av förändringar (Nijhof, et. al., 1998).

Hos snabbt växande företag förstår oftast chefer och ledning att det är viktigt att hitta nya sätt att konkurrera på samt att hitta nya marknader, men missar ofta att utbilda och informera personalen om förändringen på företaget. Att ta hjälp av de anställda och låta dem komma med förslag och idéer kan vara ett sätt att jobba med förändringsarbete i ett företag (Alvesson & Köping, 1993; Chistensen et. al., 2002). Wickramasinghe & Karunaratne (2009) betonar vikten av att ta reda på hur de anställda upplever en förändring på företaget och anger att anledningen till varför många företag lyckas mindre bra med en stor organisationsförändring är på grund av personalstyrkan och deras beteende.

Ett företag som befinner sig i en snabbväxande fas är kommunikationsbyrån PS Communication. Företaget grundades år 1998 som en eventbyrå av tre personer och är idag en kommunikationsbyrå med sammanlagt 130 stycken anställda på alla kontor. Vid huvudkontoret i Stockholm arbetar det 86 stycken anställda (Kockum, 2011).

Då kunder ställer högre krav på företagen genererar detta ofta i högre krav på de anställda. Problematiken i detta är att samtidigt som de anställda befinner sig i denna snabbt föränderliga arbetsmiljö förväntas det att dem utvecklas med dessa förändringar och ständigt högpresterar (www.chef.se; Nijhof, et. al., 1998; Alvesson & Köping, 1993).

Förändringar och höga krav på att prestera kan sänka motivationen hos de anställda (Kadir et. al., 2009). Om de anställda saknar motivation till sina arbetsuppgifter kan attityden till arbetet påverkas negativt, men det kan även vara en negativ attityd som gör anställda omotiverade (www.kkv.se). Det är utav stor vikt att företag förstår värdet av att ha motiverade anställda då detta är starkt sammankopplat till individuella prestationer (Boxall & Purcell, 2008).

Ovanstående diskussion har lagt grund till varför det är mycket intressant att studera de anställda på PS Communications attityd och motivation på arbetsplatsen då organisationen befinner sig i en expansiv fas.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att öka förståelsen kring vad som händer med attityd och motivation bland anställda i relation till arbetsplatsen under företagsexpansion om prestationer sänks och konkurrensen ökar.

1.4 Problemformulering

För att kunna svara på syftet har följande frågeställningar formulerats:

- Hur ser attityd och motivation ut idag på arbetsplatsen PS Communication?
- Hur och varför kan expansion påverka de anställdas attityd och motivation på arbetsplatsen?
- Hur uppfattar de anställda att attityd och motivation kan utvecklas på arbetsplatsen?

Frågeställningarna har utformats för att stötta syftet och visa hur anställda upplever sin attityd och motivation i relation till arbetsplatsen under en förändringsfas. De är anpassade till exempel företaget PS Communication samt för att underlätta textens sammanhang för läsaren.

1.5 Bakgrundsinformation om undersökningsföretaget

PS Communication är en av de marknadsledande kommunikationsbyråerna i Skandinavien och i Baltikum. Byrån arbetar med Brand Experience, sponsring, marknadsföring, eventmarknadsföring och offentliga engagemang. Företaget grundades år 1997 av Patrik Walldén, Lars Westling och Stefan Norén. Idag har de 130 fulltidsanställda på kontor i Stockholm, Göteborg, Malmö, Köpenhamn och Oslo. De anställda jobbar som affärskonsulter, designers, projektledare, art directors samt copywriters. De har en internationell kundkrets och projekt utförs i många olika delar av världen och de arbetar tillsammans med många internationella partners (www.ps-communication.se). PS Communications affärsidé lyder enligt följande: *"Vi är konsulter inom kommunikation. Som konsulter hjälper vi våra kunder att kommunicera med olika målgrupper. Kommunikationen är ofta baserad på upplevelser och möten som metod - där*

Magisteruppsats Management & Organisation

budskap adderas i syfte att skapa en förändring av attityd och/eller beteende hos målgruppen.” (www.ps-communication.se).

PS Communication jobbar med projektgrupper med 5-9 personer i varje grupp och varje grupp har en gruppchef. Varje grupp utgör en egen affärsenhet med egna budgetmål och lönsamhetskrav. Gruppchefen har högsta ansvaret för att gruppen fungerar, ett personalansvar, att gruppmedlemmarna känner att de får utmanade arbetsuppgifter och att de blir sedda och hörda.

2. Metod

I detta avsnitt kommer tillvägagångssättet för denna studie att presenteras.

Denna studie är en kvalitativ undersökning där forskningsmetoden baseras på intervjuer. Författarna av studien gjorde detta val för att en djupare förståelse för undersökningsfenomenet kan inskaffas (Bryman & Bell, 2005). Författarna utgick från teori som kopplats ihop med det empiriska resultatet som framkommit i studien. Slutligen analyseras detta för att besvara forskningens syfte.

2.1 Intervjuer

Intervjuer är den vanligaste undersökningsmetoden inom kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2005). Intervjuer erbjuder en flexibilitet som möjliggör för forskaren att ställa följdfrågor och på så sätt kunna be respondenten att vidareutveckla sina svar för att få en djupare inblick i intervjupersonens uppfattning (Bell, 2007). Detta har varit viktigt för denna uppsats då information om Kockums uppfattning om arbetsplatsen inte går att få från någon annan källa. Dock är en intervju inte stark nog att stå ensam som metod under en hel undersökning utan kräver stöttning (Bryman & Bell, 2005). Därför presenteras nedan de två använda intervjuformerna för denna studie.

2.1.1 Semistrukturerad intervju

I denna studie har först en semistrukturerad intervju genomförts med HR-Manager Kockum på PS Communication. Vid den semistrukturerade intervjun användes en frågemall med olika teman för intervjun samt direkta, färdigformulerade frågor. De följdes dock inte till punkt och pricka utan kom att ändras under intervjuens gång, följdfrågor eller ändring av frågeföljden hörde till de vanligaste ändringarna. Flexibiliteten i denna intervjuform hjälper intervjuaren att föra ett naturligt samtal med den intervjuade. Det öppnar även upp för möjligheter att följa ett spår som den intervjuade kan komma med, även om det inte var planerat. Dessa intervjuer är svåra att konfirmera hos en annan respondent då diskussionerna är fria och resultaten inte är utan egna åsikter (Bryman & Bell, 2005).

Magisteruppsats Management & Organisation

Den semistrukturerade intervjun har valts för att låta intervjupersonen tala fritt, men ändå ge en riktlinje till vad det är som bör besvaras. Frågorna som ställs till respondenten på företaget är förankrade i teori inom det ämnesområde som frågorna handlar om. Intervjun hölls i företagets lokaler i Stockholm, detta för att vara i en lugn och trygg miljö, ett konferensrum där det fanns möjlighet att stänga dörren för att avskärma från distraktioner. På detta sätt blev den som blev intervjuad mer bekväm. Att få den intervjuade att känna sig bekväm är viktigt då det kan leda till att den intervjuade slappnar av och vågar prata mer spontant. Likaså gäller det att den som intervjuar försöker tala med samma språk, allt för att få samtalet att flyta på bättre (Patel & Davidson, 2003). Båda två författarna av studien medverkade vid intervjutillfället, en som ställde frågor muntligt och en som antecknade skriftligt. Detta då det krävs mycket träning för att lyckas med att anteckna och ställa frågor samtidigt (Patel & Davidson, 2003). Materialet spelades även in med en MP3spelare för möjlighet att i efterhand återgå till allt som sagts. Intervjun spelades in med den intervjuades tillåtelse då i enlighet med forskningsetiska rådets krav om samtycke (www.stingerfonden.org).

2.1.2 Strukturerad intervju

För att göra en mer trovärdig undersökning samt kunna ge ett mer utförligt resultat har även strukturerade intervjuer genomförts med de anställda på PS Communications huvudkontor i Stockholm. De strukturerade intervjuerna genomfördes på kontoret då om möjligen respondenterna hade några frågor eller dylikt så fanns intervjuerna till hands. Enligt Bell (2007) finns inget givet antal intervjuer som bör hållas så det bestämdes att utav cirka 80 stycken anställda tillfrågades 25 stycken av dem som även deltog i undersökningen. Urvalet var slumpmässigt gjort bland dem som arbetade intervjudagen, de hade olika professioner på PS Communication. Dessa genomfördes för att skapa en förståelse för hur de anställda upplever sin arbetsplats i förhållande till begreppen diskuterade i denna studie.

De strukturerade intervjuerna öppnar för möjligheten att fråga fler anställda samtidigt som den personliga kontakten inte försvinner. Kvalitativa intervjuer av det här slaget göras mer strukturerade och på så sätt även mer

Magisteruppsats Management & Organisation

kvantitativa genom att det förs in en del slutna frågor (Jacobsen, 2007). Det användes en intervjumall till intervjuerna med givna frågor. De strukturerade intervjuerna som genomfördes med de anställda var av ett begränsat antal vilket innebär att en helhetsbild inte presenteras av den aktuella situationen, men skapar en merförståelse för hur attityd och motivation uppfattas på arbetsplatsen.

För att styrka informationen ytterligare har företagets personalhandbok och hemsida, www.ps-communication.se, fått bekräfta den fakta som även har angivits där.

2.2 Kritik mot intervjuer

Intervjuer har precis som andra forskningsmetoder vissa nackdelar. Det är svårt att utföra studien ännu en gång i ett annat sammanhang och få ett liknande resultat. Undersökningstillfallets alla parametrar kan spela en roll i vad respondenten svarar, detta gör det till en subjektiv studie. Vidare medför detta att det blir svårt att generalisera resultatet till andra sammanhang (Bryman & Bell, 2005). Ytterligare en nackdel är att resultaten från en kvalitativ intervju inte går att läsa av utan en viss påverkan av den som tolkar svaren (Jacobsen, 2007).

En intervju kräver vissa förberedelser, en tidsplan måste utformas för att de planerade intervjuerna ska kunna genomföras på ett bra sätt. Det krävs en del arbete bakom de frågor som ställs då formuleringen av dessa kan vara avgörande för vad respondenten svarar. För att en svarsformulering ska ge det underlag som forskaren behöver för att kunna utreda ämnet, börjar processen med frågan om vilket svar som söks. (Bell, 2007) Enligt tidsplanen började undersökningsarbetet med de semistrukturerade intervjuerna för att få en klar bild av företaget och Kockums uppfattning av attityd och motivation bland de anställda. Utifrån resultaten från intervjun sattes sedan en intervjumall för de anställda ihop. Vad gäller tidsplanering, var den semistrukturerade intervjun planerad till en timme, vilket följdes så långt som möjligt utan att avbryta respondentens svar. De strukturerade intervjuerna var planerade att ta ungefär 10 minuter för att ge dem anställda utrymme att tänka fritt. Även detta visade sig vara en lyckad planering, då resultatet gav reflekterande svar.

2.3 Bearbetning av intervjuer

Sammanställandet av kvalitativa intervjuer medför att kodningsarbetet och analysen blir mer tidskrävande, samt att kodare oundvikligen kommer att påverka resultatet när informationen tolkas (Bryman & Bell, 2005). Vidare är det därför viktigt att vid sammanställning av kvalitativt material använda citering. Detta är för att ge läsaren de anställdas egna ord och inte bara författarnas tolkningar (Patel & Davidson, 2003). Det finns ingen vedertagen modell för hur kvalitativt material ska bearbetas enligt Patel & Davidson (2003) därför utformades bearbetningsprocessen under studiens gång. Först genomfördes den semistrukturerade intervjun som spelades in och transkriberades. Resultatet från den semistrukturerade intervjun gav ett underlag till utformandet av frågorna till de strukturerade intervjuerna.

De strukturerade intervjuerna sammanställdes i en tabell i enlighet med de svars kategorier som framkommit. Tabellen användes sedan som underlag för den empiriska texten som behandlar konsumenternas perception.

3. Teori

För att ge en djupare bakgrund till forskningsområdet följer i detta kapitel teorier kring relevanta områden för undersökningens syfte.

3.1 Mediebranschens expansion

En bransch som ständigt befinner sig i en expansiv fas är som nämnts innan mediebranschen där ny teknik, nya professionsroller och högre krav från kunder kan leda till att de anställda får högre krav på att prestera (Nijhof, et. al., 1998; www.kkv.se). Mediebranschen är även enligt Drumwright & Murphy (2009) en industri som ideligen genomgår radikal förvandling. De nämner att branschen upplevt en mängd organisatoriska, geografiska och tekniska förändringar. Tillkomsten av ny teknologi har möjliggjort för nya medier att expandera och med dessa dynamiska förändringar i åtanke finns en mängd nya utmaningar för företagen inblandade dagligen, företag måste expandera för att överleva (Drumwright & Murphy, 2009). Som konsekvens av detta kan de anställdas involvering i förvandlingen lätt förglömmas och attityden bland de anställda på arbetsplatsen influeras negativt.

När företag befinner sig i en expansiv fas påverkar det ofta de anställda inom företaget då de kan känna osäkerhet inför hur organisationen kommer att utvecklas. Ofta kan de anställda uppleva en rädsla för att mista sitt arbete, få nya kollegor, förändrade arbetsuppgifter eller förändrade möjligheter att avancera inom organisationen då större konkurrens om arbeten uppstår. De anställdas osäkerhet kan resultera i stress, lägre arbetstillfredsställelse och lägre åtagande till organisationen (Wickramasinghe & Karunaratne, 2009).

Alvesson & Köping (1993) beskriver hur nya byråer inom mediebranschen ofta bildas genom att en eller flera kreatörer tar initiativ och startar eget för att dem drivs av att skapa något eget och har nya idéer om hur en byrå ska drivas. Vidare beskrivs hur dessa relativt enkelt kan växa till en större byrå inom loppet av enbart några år om de är skickliga och skapar sig ett gott rykte bland kunder. Dock är konkurrensen hård, framförallt i reklambyråtöta områden som Stockholm (Alvesson & Köping, 1993).

Vid hård konkurrens blir det av extra vikt att byrån inte bara har gott rykte hos sina kunder utan även bland sina anställda som nästan obehindrat kan byta

Magisteruppsats Management & Organisation

byrå i denna konkurrensutsatta bransch om de är duktiga. Det är viktigt att företaget tar väl hand om sina anställda för att behålla dem samt få dem att högre prestera. Detta leder oss in på hur viktigt det är med anställdas attityd och motivation på arbetsplatsen.

3.2 Attityd

Ett omdiskuterat område är kopplingen mellan de anställdas attityd och en organisations resultat. Anställdas attityd till deras arbete står i relation till kundnöjdhet. Studier har visat att när de anställda påvisat arbetstillfredsställelse har samtidigt kunder rapporterat högre kvalitet på genomförd service (Schneider & Bowen, 1985; Macky & Boxall, 2007; Koys, 2001). Andra undersökningar inom samma område har också påvisat samma resultat, om anställda hade en positiv attityd genererade de bättre prestationer inom organisationer (Payne & Webber 2006).

3.2.1 Attityd kopplat till arbetstillfredsställelse

Då denna studie kommer att undersöka vad som händer med attityd bland de anställda i en organisation som är i en expansiv fas är det relevant att definiera detta begrepp. Saari & Judge (2004) menar att anställda har attityder eller snarare synsätt på många olika aspekter kring deras jobb, karriär och den organisation de jobbar inom. Gemensamt för många författare är att de anställdas attityd är väl sammanlänkat med arbetstillfredsställelse. Beroende på hur tillfredsställd en anställd är med sitt arbete kan det influera den anställdes attityd positivt eller negativt (Locke & Latham, 2002; Payne & Webber, 2006; Schneider & Bowen, 1985; Macky & Boxall, 2007; Koys, 2001). En väl använd definition av attityd och arbetstillfredsställelse kommer från Locke & Latham (2002), han menar att de två begreppen innebär *"ett känslomässigt tillstånd som resulterar från ens arbete eller jobberfarenheter."* Allen & Mayer (1990) definierar attityd gentemot arbetsplatsen som *"den anställdes känslor av förpliktelse att stanna i organisationen"*. Dessa två definitioner visar på vitt skilda meningar om vad attityd på arbetsplatsen innebär, problematiken ligger i att veta vad som diskuteras när ämnet uppmärksammas.

Magisteruppsats Management & Organisation

För att influera och kunna förbättra anställdas attityd på lång sikt bör företag koncentrera sig på de anställdas arbetstillfredsställelse, då en anställds attityd delvis formas av hur tillfredställd denne är på arbetsplatsen (Macky & Boxall, 2007; Saari & Judge 2004). Det är av stor betydelse att organisationer har kännedom om orsaker till sina anställdas attityd då företaget med hjälp av olika faktorer kan påverka attityden på arbetsplatsen. Arbetsuppgifterna, gemenskap med kollegor, erkännande och förtroende från chefer samt utbildnings- och karriärmöjligheter ingår i begreppet arbetstillfredsställelse och kan påverka attityden. (Herrbach & Mignonac, 2004; Macky & Boxall, 2007; Saari & Judge, 2004; Cooper & Locke, 2000; Kowske, et. al., 2010).

3.2.2 Faktorer som påverkar attityd

Som Saari & Judge (2004) argumenterar har diskussioner påbörjats kring att arbetsuppgifterna influerar arbetstillfredsställelse de senaste årtiondena. Arbetsuppgifterna har visat sig vara en mycket viktig faktor för att anställda ska känna trivsel på arbetsplatsen. Cooper & Locke (2000) presenterar en studie där det framkommer att när anställda blir tillfrågade att utvärdera olika faktorer inom deras jobb som exempelvis lön, utvecklingsmöjligheter och kollegor är det arbetsuppgifterna som är den mest betydelsefulla faktorn. Emellertid ska inte kompensationer såsom lön, bonus och utvecklingsmöjligheter räknas bort och ses som oviktigt (Herrbach & Mignonac, 2004). Det som bör vara centralt är att möjliggöra ett trivsamt, utmanande och intressanta arbetsuppgifter för att påverka arbetstillfredsställelsen positivt hos den anställde. Arbetsuppgifterna bör inkludera en mix av variation, självständighet och omfång för att på bästa möjliga sätt uppnå positiv attityd (Saari & Judge, 2004; Cooper & Locke, 2000).

Ytterligare en faktor som influerar anställdas attityd på arbetsplatsen är förtroende för ledningen. För företag som befinner sig i en expansionsfas är det av särskild vikt att alla anställda, nya som gamla, involveras på olika nivåer i beslutsprocesser för att skapa förtroende för ledning. Många studier har visat på att anställda som har bättre förtroende för ledningen, är mer effektiva och tillfredsställda med sitt arbete, samt om de själva får vara involverade i beslutsprocesser (Patchen, 1970; Hrebiniak, 1974; Boxall & Purcell, 2009; Nijhof, et. al., 1998; Rodwell et. al., 1998). Många företag är fullt medvetna om detta men

Magisteruppsats Management & Organisation

undersökningar visat att det ibland är svårt att involvera de anställda i besluten då det har visat sig att många chefer känner sig hotade i sin ledarposition samt att deras kontroll försvinner och därmed får de anställda svårare att göra sin röst hörd (Hrebiniak, 1974). En viktig förutsättning för att organisationer ska kunna involvera sina anställda i beslutsprocesser är att organisationsstrukturen är platt med olika projektgrupper där gruppmedlemmarna själva kan påverka och bestämma sätt att arbeta effektivt och få prioritera själva vad som är viktigt just nu (Macky & Boxall, 2007).

Boxall & Purcell (2008) argumenterar för att organisationer bör erbjuda utvecklingsprogram till sina anställda i syfte att utveckla individens förmågor att prestera bättre. Emellertid, kan dessa program även ses som en faktor för att motivera de anställda till sitt arbete, då det är en känsla av bekräftelse för en individ. Rutherford, et. al. (2009) menar att denna bekräftelse och personliga utveckling som dessa utvecklingsprogram innebär är mycket betydelsefull för den anställdes arbetstillfredsställelse. En anställd som involveras i sådana program känner sig ofta behövd och får försäkran om att företaget tycker personen utför ett bra arbete.

Rutherford, et. al. (2009) argumenterar även för att organisationen bör erbjuda avancemangsmöjligheter för uppmuntran av arbetstillfredsställelsen hos en anställd. De anställda bör ha en karriärstege för att se möjligheten att utvecklas på arbetsplatsen, detta kan då ytterligare motivera dem till sina arbetsuppgifter. Känner sig en anställd motiverad och engagerad ökar förutsättningarna för att en positiv attityd infinner sig på arbetsplatsen. Det fungerar även åt andra hållet också, om de anställda innehar en positiv attityd gentemot sin arbetsplats blir de motiverade och engagerade i sitt arbete (Rutherford, et. al., 2009; Stuhlfaut, 2010). Att vara motiverad innebär att ha en anledning att göra det som är nödvändigt för att uppnå ett resultat (Stuhlfaut, 2010). När en anställd känner sig motiverad kan det bidra till en förändrad attityd, samtidigt som en positiv attityd kan påverka en anställds motivation.

3.3 Motivation

I detta kapitel diskuteras vikten av de anställdas motivation till sitt arbete då även motivation kommer att vara en central del av denna studie. Då

Magisteruppsats Management & Organisation

undersökningsföretaget i denna studie är i en expansiv fas är det mycket intressant att studera hur detta kan påverka de anställdas motivation på arbetsplatsen. En positiv attityd är som nämnts ovan av betydelse för de anställdas prestationer. För att anställda ska kunna utveckla en positiv attityd diskuterar Martinez et. al (2010) att en positiv attityd inte enbart influeras av en anställds arbetstillfredsställelse, utan även genereras från hög motivation. Vidare diskuterar Martinez et. al. (2010) att för att generera nöjda kunder behöver företaget till en början ha tillfredsställda anställda som ser meningsfullhet och nytta i sina arbetsuppgifter. Om de anställda har en positiv attityd som genererats från hög motivation har de möjlighet att slutföra sina arbetsuppgifter bättre och detta kan i sin tur resultera i högre kundnöjdhet. Denna koppling kan, som nämnts innan, även göras omvänt då Stuhlfaut (2010) uttrycker att motivation kommer inifrån och att olika faktorer kan påverka motivationen hos en anställd.

Motivation är ett omdiskuterat område, Shields (2007) förklarar hur motivation är källan till beteende och ansträngning i en uppgift och kan även beskrivas som en persons engagemang i utförandet av tilldelad uppgift. I förhållande till arbete, är motivation de orsaker som stimulerar viljan att arbeta, främst för sitt eget värde, såsom när uppgifter ses som intressanta, utmanande, eller tillfredställande. Men även personliga stimuli påverkar viljan att arbeta såsom pengar, belöningar och erkännande (Loo, 2001; Stuhlfaut, 2010). Det är av vikt att skilja på medarbetarnas engagemang och deras arbetstillfredsställelse då det är lätt att blanda ihop begreppen. Arbetstillfredsställelse kan förklaras som ett angenämt tillstånd som relateras till den anställdes arbetsuppgifter, medan en anställd som utöver tillfreds även är engagerad bryr sig om organisationen på ett djupare plan som kan relateras till ett företags resultat (Mone & London, 2010). Detta förklarar hur väl sammanlänkade attityd och motivation är. För att utveckla en positiv attityd har arbetstillfredsställelsen stor betydelse, samt vidare, att om de anställda ska känna engagemang för organisationen krävs att de är motiverade.

Motivation kan uppstå när anställda har möjlighet att tillfredsställa sina behov indirekt, framför allt genom ekonomisk ersättning. Men motivation är också när en aktivitet genomförts för omedelbar tillfredsställelse av ett inre

Magisteruppsats Management & Organisation

behov (Osterloth et. al., 2002; Boxall & Purcell, 2008). Dessa inre behov, bland annat människors behov av samhörighet, bör vara uppfyllda för att kunna känna motivation (Lustenberger & Jagacinski, 2010). Samhörighet är en betydande indikator för arbetsmotivation och efterföljande resultat för dem som visar sig vara i högt behov av samhörighet (Richer et. al., 2002). Samhörighet i arbetet är kopplat till arbetstillfredsställelse och personligt välbefinnande för de anställda (Lustenberger & Jagacinski, 2010; Alvesson & Köping, 1993).

Mediebranschen skulle dra nytta av att ta reda på vad som motiverar anställda. För desto mer de vet om vilka faktorer som skapar motivation, desto bättre skulle dem i branschen kunna främja förhållanden som leder till positiva resultat (Stuhlfaut, 2010). I studien gjord av Stuhlfaut (2010) visas hur en kommunikationsbyrås anställda kan öka motivationen genom målsättning och problemlösning. Vissa blir mer motiverade desto svårare det tilldelade problemet är, desto mer vill dem prova att lösa det, och andra blir motiverade av att ta itu med problem som är helt nya för dem och tycker om att försöka lösa komplexa problem (Stuhlfaut, 2010).

3.3.1 Att skapa motivation hos de anställda

Attitydförändringar i en grupp kan lätt uppstå om företagets medarbetare visar att de enbart känner motivation i form av belöningar och erkännande till sina arbetsuppgifter. Dessa faktorer är en förutsättning för motivation men en utveckling av motivation kan göras genom mer utmanande och intressanta arbetsuppgifter som stimulerar viljan att samarbeta och där genomförandet är tillfredsställande för eget värde (Osterloth et. al., 2002). Detta kan bidra till att engagemangsnivån ökar hos en anställd.

Det är betydande för en organisation som expanderar att inte glömma bort målsättningar. De anställda bör arbeta mot meningsfulla och effektiva mål då det är ett sätt att utveckla och öka medarbetarnas engagemang. När ett företag tar sig tid att ställa upp mål för karriärmöjligheter för de anställda och företagets utveckling tillsammans med sina medarbetare ges dem en möjlighet att agera själva. *"In order for participative management to succeed, employees must first know what they are attempting to achieve"* (Rynes, et. al., 2002).

Magisteruppsats Management & Organisation

Vidare bör ett företag enligt Fu, et. al. (2009) reflektera över vilken nivå de sätter målen på, svårnådda mål kan komma att påverka motivationen negativt om dessa aldrig nås. Men även alltför lättnådda mål kan sänka motivationen då det kan upplevas som att endast en liten ansträngning behövs för att nå målet. Att sätta mål på en lämplig nivå kan vara svårt och kan inte utvärderas fören ansträngningen för att nå målet är gjord (Fu, et. al., 2009).

Enligt Vroom (1964) kan förväntningsteori hjälpa granska medarbetarnas motivation för att kunna uppnå satta mål. För att kunna avgöra de anställdas nivå på motivation och för att de ska kunna fullgöra sitt arbete på ett bra sätt förklarar Mone & London (2010) hur de anställdas anspråk på förväntningar, medverkan och tillfredsställelse måste uppfyllas. De måste kunna uppnå målet vid ansträngning, de måste få belöningen de är ute efter vid uppfyllt mål och slutligen måste belöningen vara värdefull för dem. Motivation är en multiplikativ funktion av dessa tre och genom att ta reda på dessa faktorer tas sedan komponenterna med i beräkningen för motivationsnivå. Vidare diskuterar Mone & London (2010) att om någon av dessa faktorer inte upplevs så finns det inte tillräckligt med motivation hos medarbetaren att utföra uppgiften och nå målet.

När ett företag expanderar är det av stor vikt att inte försumma de anställda som även dem befinner sig mitt uppe i expansionen. Det är viktigt att organisationen motiverar sina anställda för att möjliggöra förutsättningar till goda prestationer. Utvecklingssamtal är ett sätt att hitta eller skapa motivation på (Messmer, 2007; Posthuma & Campion, 2008). Dessa samtal är enligt Posthum & Campion (2008) en av de uppgifter som chefer fruktar mest då svårigheten att ge konstruktiv kritik ofta resulterar i att medarbetare får alltför generösa utvärderingar och därför inte känner sig motiverade att öka sina prestationer. Oriente (1997) argumenterar att genomförandet av utvecklingssamtal bör hållas i en enbart positiv anda och inledas med att ansvarig chef förklarar att samtalet är en möjlighet till personlig och professionell utveckling. Posthuma & Campion (2008) tillägger att företag bör identifiera vad de anställda gör bäst. Sedan är även feedback och uppföljningar av hög vikt, Oriente (1997) diskuterar att chefen och medarbetaren efteråt bör se över alla positiva kommentarer och sammanfatta dem i steg mot förbättring

eller tillväxt. Dessa åtgärder bör inriktas på mål och bör vara i linje med målen för företaget.

3.4 Sammanfattning teori

De två teoribitarna, attityd och motivation, har varit betydelsefulla att diskutera då dem visar på koppling mellan dessa begrepp. Den ena genererar den andra och tvärt om. Den första teoridelen attityd som diskuterats i detta kapitel har varit relevant för undersökningens syfte då författarna av studien vill undersöka om det skett någon form av attitydförändring då företaget genomgår en snabb expansion och hur de anställda anser att attityden kan förbättras på arbetsplatsen. Teorin kan stärka och vara underlag för att kunna ge företaget rekommendationer på hur attityden bland de anställda kan förbättras.

Teorin kring motivation är relevant då det är starkt sammankopplat till en persons attityd. För att kunna undersöka anställdas attityd på arbetsplatsen bör samtidigt motivation studeras då dessa genererar varandra. För att kunna ta reda på vad som händer med attityd bland de anställda då företaget inom den branschen växer snabbt bör motivation tas i beaktande då motivation genererar en positiv attityd.

4. Empirisk data

I detta kapitel behandlas resultatet av den empiriska undersökningen genomförd för denna studie, en företagsintervju och en medarbetarundersökning.

Ett utav många företag som befinner sig i mediebranschens expansiva fas är kommunikationsbyrån PS Communication, utförligare bakgrundsinformation se sida 6. Syftet med denna studie är att öka förståelsen kring vad som händer med attityd och motivation bland anställda i relation till arbetsplatsen under företagsexpansion om prestationer sänks och konkurrensen ökar.

4.1 Attityd och motivation på arbetsplatsen idag

HR-manager på PS Communication, Kockum, anser att attityden genomgående är ganska bra, de anställda har en stark attityd. Hon säger att det finns en stark vilja att lyckas och det ser hon som positivt. Hon menar däremot att det är svårt att veta hur de anställdas attityd till arbetsuppgifterna ser sig när PS Communication har många olika professioner och arbetsroller. Det är svårt att generellt veta om alla anställda har en positiv attityd till sina arbetsuppgifter, men hon tror att drivet bland de anställda är en stark sammanfogande faktor på arbetsplatsen. Fortsättningsvis menar Kockum att i mediebranschen hålls ett högt tempo i arbetet och det kräver att de anställda på arbetsplatsen tycker att detta är roligt och utmanande, om inte kan detta påverka attityden negativt. De flesta anställda anser sina arbetsuppgifter mestadels vara utvecklande, utmanande och roliga.

Enligt Kockum så har de flesta på PS Communication oftast en positiv attityd och det märks på många olika sätt, oftast genom att de skapar lönsamma projekt, har nöjda kunder, är nöjda med sina resultat och själva tycker att det är roligt att jobba. De flesta anställda upplever oftast sin attityd till sitt arbete och sin arbetstillfredsställelse som positiv, en respondent menar att *"om jag levererar ett bra resultat så har jag stor frihet och det förbättrar min attityd och arbetstillfredsställelse"*. De anställda uttrycker även att om de gör ett bra jobb är kunderna nöjda och de anställda blir belönade samt får en bättre attityd och arbetstillfredsställelse.

Men Kockum berättar även att det märks tydligt hos de anställda när de inte tycker att deras arbetsuppgifter är roliga eller nog utmanande, en negativ

Magisteruppsats Management & Organisation

attityd har märkts i samband med att vissa resultat har blivit lidande. *"Har de anställda inte ett driv och engagemang i sina arbetsuppgifter så tycker de inte att denna bransch är rolig att jobba i, då det är en snabb föränderlig miljö där mycket förändras väldigt snabbt"* (Kockum, 2011). PS Communication är en arbetsplats där de anställda har känslorna på utsidan och om någon har en dålig dag och negativ attityd så sprids detta som ringar på vattnet.

Kockum berättar att trots den generella positiva attityden har det hänt någonting på arbetsplatsen efter att organisationen vuxit de senaste åren. Det är inte en lika familjär känsla på arbetsplatsen längre, förut kände alla varandra och visste vilka alla var. Kockum tror att de anställda känner att de inte längre har samma närhet till sin arbetsgivare på företaget då det har vuxit snabbt. Majoriteten av respondenterna, som arbetat på PS Communication ett längre tag, håller med Kockum, de tycker också att PS Communication har förlorat sin familjära känsla då och de anser att attityden blivit sämre. Ett återkommande citat är *"Vi känner inte våra kollegor, vi vet inte vad de heter eller vad de gör"*. Många respondenter beskrev att det är mer opersonligt på arbetsplatsen numera och att samhörigheten har suddats ut. En annan tyckte att attityden har blivit hårdare på PS Communication.

Alla anställda på företaget tidsrapporterar in varje halvtimme de arbetar. Kraven på merförsäljning och beläggning, det vill säga hur mycket av arbetad tid de lägger i projekt har ökat. De anställda berättar att detta påverkar deras attityd och motivation då de numer känner sig stressade på arbetsplatsen och en person uttrycker att; *"stressen att hela tiden veta att man inte kan ha en dålig dag tycker jag är väl hög."*

4.2 Expansionens påverkan på de anställdas attityd och motivation på arbetsplatsen

Som nämnts hävdar de anställda att det har hänt någonting med attityden på arbetsplatsen efter att organisationen vuxit de senaste åren. De anställda påstår att PS Communication har förlorat sin familjära känsla på grund av att företaget vuxit mycket på kort tid, de anser att attityden har blivit sämre. Många respondenter beskrev att det är mer opersonligt på arbetsplatsen numera och förklarar att förr fanns det en familjär PS-anda som försvunnit. PS-andan

Magisteruppsats Management & Organisation

beskrivs av de anställda som en känsla av samhörighet, närhet, arbetsglädje, lojalitet och motivation. Denna beskrivna PS-anda går hand i hand med värdeord som PS Communication tidigare gemensamt arbetat fram för att samtliga på företaget ska ställa sig bakom en helhet och förstå grundläggande PS-värderingar samt dela dem. Tanken med dessa värderingar var att de skulle påverka hur de anställda sköter sitt arbete och hur de samspelar (PS Personalhandbok, 2011). Kockum berättar att under företagets expanderings åren har det tappats fokus på dessa och detta kan ha påverkat attityden. De anställda bekräftar att attityden och arbetstillfredsställelsen har påverkats negativt då de inte längre känner någon samhörighet med företaget och kollegor.

Den största enskilda faktorn som påverkar respondenternas attityd på arbetsplatsen var deras arbetskamrater. Stämningen mellan arbetskamraterna på arbetsplatsen har påverkat attityden negativt då många anser att arbetsplatsen känns mer anonym och distansen till arbetsgivaren har ökat på grund av att företaget vuxit och nyanställt i stor utsträckning. Flera av respondenterna som arbetat på PS Communication mindre än ett år känner att konkurrensen på arbetsplatsen har varit hård från början och attityden mot dem negativ. En person nämner att; *"jag tror att de som arbetat längre än mig känner sig hotade av mig och detta bidrar till att skapa en negativ attityd"*. Detta bekräftar dem som arbetat en längre tid genom att berätta hur konkurrensen har ökat vid expansionen och deras avancemangsmöjligheter känns hotade med så mycket ny personal på arbetsplatsen. En anställd påstod att attityden kan utvecklas negativt om *"känslan av att man inte syns i organisationen"* infinner sig.

Vidare ansåg flera anställda att i och med att företaget vuxit mycket de senaste åren: *"är det ett högre uttalat fokus på ekonomiska resultat från ledningen, detta påverkar attityden negativt då det är större press på högre faktureringsgrad och större press att sälja"*. Flera ansåg att attityden har blivit hårdare på PS Communication och att kraven på att minska de timmar de inte arbetar i projekt är väldigt hög, målsättning har höjts och upplevs som alltför hög. En respondent uttrycker att; *"jag tänker under tiden jag skriver detta om jag ska sätta detta på overhead eller bara inte registrera halvtimmen det tar att göra detta eftersom det inte ser bra ut i tidrapporteringen. Jag tycker det är fel att det är fokus på samhörighet och mindre fokus på vad medarbetarna vill, tycker och*

behöver.” Detta ansågs ha påverkat attityd och motivation negativt och vara en stressfaktor på arbetsplatsen. Det är ökad vikt på stora vinster och hög omsättning, och detta anser de anställda har medfört en högre press på dem, *”det känns som att många arbetar mycket men att det inte bra eller mycket nog.”* De anställda som arbetat på PS Communication ett år eller mindre ansåg att stressfaktorn var hög men kunde inte svar på om en förändring skett. Kockum säger att hon inte vill mäta allt en anställd gör under sin arbetstid då kreativiteten kvävs, dock anser hon det svårt att få en stor arbetsplats att fungera bra för alla och samtidigt vara individanpassad så att alla får utvecklas på sitt eget sätt.

4.3 Utveckling av de anställdas attityd och motivation på arbetsplatsen

På PS Communication arbetar de med praktiska aktiviteter för att de anställda ska få en positiv attityd på arbetsplatsen samt för att motivera de anställda. Exempelvis får alla anställda bidrag för friskvård årligen och tillgång till massage en gång varannan vecka. För samhörigheten och för att öka motivationen på arbetsplatsen anordnar de inspirationsseminarium, workshops och små tävlingar där de anställda får samarbeta. De har kickoff en gång per år då hela koncernen samlas och de satsar mycket på teambuilding för att personalen ska trivas med varandra och med företaget. De anställda anser att dessa aktiviteter ökar motivationen och bidrar till en mer positiv attityd men dessa aktiviteter ses som självklara och tas för givet.

De anställda uttrycker att deras attityd på arbetsplatsen kan utvecklas om ledningen på företaget agerar mer professionellt, är strukturerade och är bättre på att inspirera medarbetarna. En önskan om att cheferna ska ha insikt i de anställdas arbetsuppgifter och engagera sig i dem anses kunna utveckla attityden positivt på arbetsplatsen. Även ett bättre klimat bland kollegorna och gemenskap på arbetsplatsen anser de anställda kan utveckla deras attityd till arbetet positivt. *”Mindre stress genererar i bättre förståelse för varandras arbetsuppgifter och en mer positiv attityd från alla.”*

Majoriteten av de anställda på PS Communication ansåg att utvecklande arbetsuppgifter, lön samt möjligheten att utvecklas inom organisationen var faktorer som kan utveckla deras motivation på arbetsplatsen. Några av

Magisteruppsats Management & Organisation

respondenterna menar att de skulle vilja ha en mer individuell målbild över sin egen utveckling inom organisationen och även ha både individuell- samt gruppbonus för bra prestationer. Vidare framkom det av respondenterna att stöd från arbetskolligor och uppmuntran från chefer hade en stor betydelse och kan utveckla motivationen på arbetsplatsen.

Kockum berättar att hon, tillsammans med gruppcheferna, håller individuella utvecklingssamtal en gång per år, hon säger att hon genom utvecklingssamtalen kan bilda sig en uppfattning av hur läget ser ut och få en helhetsbild av verksamheten. Detta för att hålla en konversation med de anställda om hur saker kan förbättras på arbetsplatsen samt ge personen feedback. De anställda ansåg även att feedback var viktigt för att öka motivationen, de vill ha mer feedback kontinuerligt från chefer då det idag endast genomförs utvecklingssamtal en gång per år. Detta ansåg de anställda vara viktigt då de kan utvecklas mer av att få feedback på det dem utför på arbetsplatsen.

PS Communication vill att de anställda ska ha en tydlig målsättning i sitt arbete. De arbetar med tre nyckeltal i en så kallad HR-trappa där beläggning, nykundsbearbetning och merförsäljning hos de anställda målsätts. Kockum berättar att beläggning innebär procent av arbetstid förlagd i projekt, nykundsbearbetning innebär hur många genomförda möten med potentiella kunder en anställd har samt hur många av dessa som resulterar i en ny kund. Sist så mäts även merförsäljning och det kan innebära antal nya projekt på befintliga kunder eller att sälja in evenemangspersonal i ett befintligt projekt. HR-trappan fungerar även som en karriärstegen där de anställda kan se tydligt vilket nästa steg inom projektgrupperna är. Målsättningen beror på vilken roll en anställd har i projektgrupperna. Vidare berättar Kockum att gruppcheferna får sätta individuella mål på de anställda, varje grupp är en egen enhet med eget omsättningsmål. De anställda anser att målsättning är motiverande men de vill ha en mer individuell målsättning och inte bara mätas efter vilken profession de har på företaget.

Företaget har nyligen flyttat till nya lokaler som är nyrenoverade och större. Detta uppfattar både Kockum och de anställda som en motivationsfaktor som kan komma att påverka attityden på arbetsplatsen positivt.

4.4 Sammanfattning Empiri

Sammanfattningsvis upplevs attityden som förändrad till det negativa på PS Communication. Miljön på arbetsplatsen har blivit mer opersonlig och många anser att den familjära känslan har försvunnit.

Det ansågs att kollegor var den största faktorn som påverkade attityden på arbetsplatsen. Om samhörighet upplevs bidrar det till positiv attityd, men vid nyanställningar upplevs högre konkurrens mellan de anställda som bidrar till en negativ attityd. Det ansågs att målsättningarna i form av nyckeltal på arbetsplatsen är för höga men samtidigt uttrycks en önskan om en mer individuell målbild. Målsättningarna höjs utan att de anställda får någon belöning.

PS Communication använder sig av praktiska tillvägagångssätt för att utveckla en positiv attityd samt motivera sina anställda med bland annat friskvård och teambuildning aktiviteter. Men det som ansågs viktigast för att utveckla attityd och motivation positivt var utvecklande arbetsuppgifter, lön, målsättning och feedback.

5. Analys

I detta avsnitt kommer resultatet av den empiriska undersökningen evalueras med de teorier som presenterats. Utgångspunkten ligger i problemformuleringen.

5.1 Attityd och motivation på arbetsplatsen idag

"Har de anställda inte ett driv och engagemang i sina arbetsuppgifter så tycker de inte att denna bransch är rolig att jobba i, då det är en snabb föränderlig miljö där mycket förändras" (Kockum, 2011). Shields (2007) stärker Kockums argument och säger att motivation är källan till beteende och ansträngning i en uppgift och kan beskrivas som en persons engagemang i utförandet av tilldelad uppgift. Kopplat till arbete är motivation de orsaker som stimulerar viljan att arbeta, främst för sitt eget värde, såsom när uppgifter ses som intressanta, utmanande, eller tillfredställande. De flesta anställda anser sina arbetsuppgifter mestadels vara utvecklande, utmanande och roliga. I kontrast till att de anställda är tillfredställda med sina arbetsuppgifter upplever många att det inte är en lika familjär känsla på arbetsplatsen längre, förut kände alla varandra och visste vilka alla var. Både Kockum och de anställda anser att närheten till arbetsgivaren har gått förlorad då företaget har vuxit snabbt och de anser att attityden blivit sämre. Många respondenter beskrev att det är mer opersonligt på arbetsplatsen numera och att samhörigheten mellan de anställda har suddats ut. Detta kan relateras till hur viktig samhörighet i arbetet är kopplat till arbetstillfredsställelse och personligt välbefinnande för de anställda (Lustenberger & Jagacinski, 2010).

Alla anställda på företaget tidsrapporterar in varje halvtimme de arbetar. Kraven på merförsäljning och beläggning, det vill säga hur mycket av arbetad tid de lägger i projekt har ökat. De anställda berättar att detta påverkar deras attityd och motivation då de numer känner sig stressade på arbetsplatsen och en person uttrycker att *"stressen att hela tiden veta att man inte kan ha en dålig dag tycker jag är väl hög."* Här påvisas hur Fu et. al. (2009) påstår att företag bör reflektera över vilken nivå de sätter mål på, svårnådda mål kan komma att påverka motivationen negativt om dessa är för svårnådda. Författarna av denna studie ser att inte enbart motivationsnivån kan påverkas av denna upplevda höga målsättning utan också de anställdas prestationer. De befinner sig i en mycket

kreativ miljö och blir de hårt hållna genom tidrasportering varje halvtimma kan deras kreativitiet hämmas och därmed prestationer sänkas. Motivation och prestationer är som redan tidigare påvisat väl sammanlänkade och därför kan detta vara viktigt att tänka igenom för att maximera prestationsnivån och ge de anställda de bästa förutsättningarna.

5.2 Expansionens påverkan på de anställdas attityd och motivation på arbetsplatsen

Den största enskilda faktorn som påverkar respondenternas attityd på arbetsplatsen var deras arbetskolligor. Detta stämmer överens med flera författare som anser att en av de viktigaste faktorerna som påverkar arbetstillfredsställelsen är ens kolligor (Herrbach & Mignonac, 2004; Macky & Boxall, 2007; Saari & Judge 2004; Cooper & Locke, 2000; Kowske, et. al., 2010). Det har framkommit i studien att stämningen mellan kolligor på arbetsplatsen har påverkat attityden negativt då många anser att arbetsplatsen känns mer anonym och distansen till arbetsgivaren har ökat på grund av att företaget vuxit och nyanställt i stor utsträckning.

Konkurrensen på arbetsplatsen upplevs hård bland de nyanställda och de upplever att attityden ibland är negativ mot dem. En nyanställd hos PS Communication nämner att *"jag tror att de som arbetat längre än mig känner sig hotade av mig och detta bidrar till en negativ attityd på arbetsplatsen"*. En anställd påstod att attityden kan utvecklas negativt om *"känslan av att man inte syns i organisationen"* infinner sig. Wickramasinghe & Karunaratne (2009) säger att de anställda ofta kan uppleva en rädsla för att mista sitt arbete, få nya kolligor, förändrade arbetsuppgifter eller förändrade möjligheter att avancera inom organisationen då större konkurrens om jobben uppstår vid en företagsexpandering. Detta överensstämmer med hur dem som arbetat en längre tid berättar att konkurrensen har ökat vid expansionen av PS Communication och att deras egna avancemangsmöjligheter känns hotade med så mycket ny personal på arbetsplatsen. Det här påvisar en problematik i konkurrensen och hur dessa spänningar uppstått bland de anställda. Då avancemangsmöjligheterna upplevs hotade bland dem som varit anställda en längre period kan det leda till att prestationerna på arbetsplatsen sänks. En konsekvens kan bli att de anställda

Magisteruppsats Management & Organisation

inte är lika villiga att samarbeta för att nå organisationens mål, utan att de istället sätter sina egna karriärmål framför organisationens. Resultatet skulle kunna bli negativt för företaget då samhörigheten som är så viktig för de anställda på PS Communication blir lidande.

Som nämnts innan är det av betydelse för en organisation som expanderar att inte glömma bort målsättningar (Rynes, et. al., 2002). En gemensam åsikt är att det är ett uttalat fokus på höga ekonomiska resultat från ledningen där vinster och stor omsättning är centralt, pressen från företaget på de anställda är väldigt hög. Detta menar många att det påverkar deras attityd negativt på arbetsplatsen. Fu et. al. (2009) utvecklar med att säga att företag bör reflektera över vilken nivå de sätter målen på, svårnådda mål kan komma att påverka motivationen negativt om dessa aldrig nås. Hos PS Communication ansågs kraven på att minska de timmar de inte arbetar i projekt är väldigt hög och målsättningar har höjts generellt, detta har påverkat attityd och motivation negativt. De anställda känner detta som stressfaktor på arbetsplatsen. Kockum säger att hon inte vill mäta allt en anställd gör under sin arbetstid då kreativiteten kvävs, dock anser hon det svårt att få en stor arbetsplats att fungera bra för alla och samtidigt vara individanpassad så att alla får möjlighet att utvecklas på sitt eget sätt. Rynes et. al. (2002) uttrycker att *"in order for participative management to succeed, employees must first know what they are attempting to achieve"*. Författarna av studien länkar samman detta med att ledningen på PS Communication bör formulera tydligt vilka mål de har på sina anställda och i vilken riktning de vill att alla ska jobba mot. Detta kan även kopplas ihop med hur företaget borde arbeta med för att behålla känslan av samhörighet som visat sig mycket betydelsefull på företaget.

5.3 Utveckling av de anställdas attityd och motivation på arbetsplatsen

De anställda uttrycker att deras attityd på arbetsplatsen kan utvecklas om ledningen på företaget agerar mer professionellt och har bättre insikt i deras arbetsuppgifter. Även ett bättre klimat bland kollegorna och gemenskap på arbetsplatsen anser de anställda kan utveckla deras attityd till arbetet positivt. *"Mindre stress genererar i bättre förståelse för varandras arbetsuppgifter och en mer positiv attityd från alla."* Något som är intressant är att detta inte styrks av

Magisteruppsats Management & Organisation

teorin, gemensamt hos flera författare är att de anställda istället bör vara involverade i beslutsprocesser, att inneha avancemangsmöjligheter och ha möjlighet att vidareutbilda sig för att skapa en positiv attityd (Patchen, 1970; Hrebiniak, 1974; Boxall & Purcell, 2009; Nijhof, Jong & Beukhof, 1998; Rodwell et al., 1998). Här ser vi än en gång vikten av samhörighet som återkommer upprepade gånger. Det verkar som att de anställda saknar den samhörighet de en gång haft och då detta är en av grundförutsättningarna för att kunna utveckla en mer positiv attityd samt en högre motivation ses ytterligare en problematik hos PS Communication.

Majoriteten av de anställda på PS Communication ansåg att utvecklande arbetsuppgifter var en de viktigaste faktorerna för att kunna utveckla motivation. Arbetsuppgifterna bör inkludera en mix av variation, självständighet och omfång för att på bästa möjliga sätt uppnå arbetstillfredsställelse (Saari & Judge, 2004; Cooper & Locke, 2000). Dock framkom det tydligt att de anställda var mycket nöjda med sina nuvarande arbetsuppgifter, detta är alltså motsägelsefullt. En förklaring kan tänkas vara att respondenterna missförstod frågan som ställdes. Även lön samt möjligheten att utvecklas inom organisationen var faktorer som kan utveckla deras motivation på arbetsplatsen. Detta stöds av författare som säger att arbetstillfredsställelsen hos den anställde triggas av faktorer som lön och utvecklingsmöjligheter (Loo, 2001; Stuhlfaut, 2010; Herrbach & Mignonac, 2004; Rutherford, et. al., 2009). Detta anser författarna av studien intressant då detta kan ses som i kontrast till deras önskan om hög samhörighet. Då de anställda flera gånger påpekade vikten av samhörighet på arbetsplatsen bör det ställas mot hur väl det går ihop med en individuell målbild, där lön ingår, som de också önskar. Detta kan lyftas för en närmare diskussion då dessa kan ses som motsägelsefulla. För att känna samhörighet kan det vara lättare att fokusera mer på gruppmål än individuella mål, då det kan vara en fördel för att alla ska jobba gemensamt mot organisationens uppsatta mål. Att då istället ha en mer individuell målbild kan bidra med att samhörigheten inte infinner sig då alla anställda arbetar för sin egen vinnings skull. Detta är mycket intressant och de anställda bör reflektera över vad som är viktigast för dem då det kan vara svårt att kombinera samhörighet med höga karriärmål.

Magisteruppsats Management & Organisation

Genom utvecklingssamtal kan motivation utvecklas hos de anställda (Messmer, 2007; Posthuma & Campion, 2008). Detta har PS Communication anammat och de anställda får möjlighet till individuella utvecklingssamtal en gång per år. Men de anställda ansåg även att feedback var viktigt för att öka motivationen. De vill ha feedback kontinuerligt från chefer och fler utvecklingssamtal. En risk med utvecklingssamtal är enligt Posthum & Campion (2008) svårigheten med att ge konstruktiv kritik som ofta resulterar i att medarbetare får alltför generösa utvärderingar och därför inte känner sig motiverade att öka sina prestationer. Kockum, som håller dessa samtal, försöker att skapa en konversation med de anställda om hur saker kan förbättras på arbetsplatsen samt ge personen feedback. Oriente (1997) argumenterar däremot att genomförandet av utvecklingssamtal bör hållas i en enbart positiv anda och inledas med att ansvarig chef förklarar att samtalet är en möjlighet till förbättring eller tillväxt.

Några av respondenterna menar att de skulle vilja ha en mer individuell målbild över sin egen utveckling inom organisationen och även få både individuell- samt gruppbonus för bra prestationer. Stuhlfaut (2010) visar hur detta överensstämmer med att vissa blir motiverade desto svårare det tilldelade problemet är, desto mer vill dem prova att lösa det, och andra blir motiverade av att ta itu med problem som är helt nya för dem och tycker om att försöka lösa komplexa problem. PS Communication vill att de anställda ska ha en tydlig målsättning i sitt arbete. De arbetar med tre nyckeltal i en HR-trappa där beläggning, nykundsbearbetning och merförsäljning hos de anställda målsätts. Målsättningen beror på vilken roll den anställde har i projektgruppen. För att kunna avgöra de anställdas nivå på motivationen och för att kunna fullgöra sitt arbete förklarar Mone & London (2010) hur de anställdas anspråk på förväntningar, medverkan och tillfredsställelse bör uppfyllas. Kockum berättar att gruppcheferna får sätta individuella mål på de anställda, varje grupp är en egen enhet med eget omsättningsmål. De anställda anser att målsättning är motiverande men de vill ha en mer individuell målsättning och inte bara mätas efter vilken profession de har inom företaget. Mone & London (2010) bekräftar detta och menar att de anställda måste kunna uppnå målet vid ansträngning, de måste den få belöningen de är ute efter vid uppfyllt mål och slutligen så måste

Magisteruppsats Management & Organisation

belöningen vara värdefull för dem. Om någon av dessa faktorer inte upplevs så finns det låg motivation hos medarbetaren att utföra uppgiften och nå målet (Mone & London, 2010). Detta är risken när de anställda inte upplever att deras målsättning är individuellt anpassad.

De anställda har HR-trappan som en karriärstege där de kan se tydligt vilket nästa steg till avancemang inom projektgrupperna är och vilka mål de bör ha för att kunna avancera. När en karriärstege finns kan de anställda se möjligheten att utvecklas på arbetsplatsen, detta kan då motivera dem till sina arbetsuppgifter. Detta ökar förutsättningarna för att en positiv attityd infinner sig på arbetsplatsen (Rutherford, et. al., 2009; Stuhlfaut, 2010). Här ser vi än en gång vikten av mål och måluppfyllelse, det kan konstateras att tydliga mål är en av flera faktorer som utgör kärnan i PS Communications problematik med expansionen. Åtgärder bör inriktas på tydliga mål och dessa bör vara i linje både med målen för företaget och för personlig samt professionell utveckling hos individerna. Författarna av studien ser att det finns motsättningar mellan den individuella målbild som de anställda önskar och den nivå på samhörighet som de vill uppnå. På en karriärstege där alla jobbar mot individuella mål kan samhörigheten till varandra lätt förloras. Det är lättare att känna samhörighet då anställda arbetar mot ett gruppsmål och har samma ambitioner. Detta kan vara ett genomtänkt drag av PS Communication när de sätter upp budgetar och mål på de olika projektgrupperna, företagsnyttan går före de anställdas personliga karriärer.

Sammanfattningsvis anses den expansiva fasen ha påverkat de anställdas attityd och motivation negativt. Det framställs tydligt att det finns vissa spänningar mellan de nyanställda och dem som varit anställda en längre period hos företaget. Detta påstås vara på grund av expansionen PS Communication genomgår. Författarna av studien ifrågasätter dock om det enbart är expansionen som påverkar spänningar de anställda emellan. De anställda kanske hade upplevt samma attityd och motivation även fast de inte hade genomgått en expansiv fas. Senaste åren har mediebranschen och hela svenska marknaden genomgått en ekonomisk kris som kan ha påverkat de ekonomiska målsättningarna hos företaget. Med detta sagt hävdar författarna av studien att det inte är säkert att expansionen av PS Communication är huvudfaktorn för att

Magisteruppsats Management & Organisation

attityden förändrats hos de anställda på arbetsplatsen. Det kan även finnas fler anledningar än ovan nämnt.

6. Slutsats

Detta avsnitt kommer att innehålla de slutsatser studien resulterat i utifrån studiens syfte och inleder med att besvara studiens problemformulering.

Syftet med denna studie är att öka förståelsen kring vad som händer med attityd och motivation bland anställda i relation till arbetsplatsen under företagsexpansion om prestationer sänks och konkurrensen ökar.

Nedan följer de slutsatser studien kommit fram till:

- Studien har kommit fram till att attityd och motivation bland de anställda på arbetsplatsen har försämrats, de anställda är eniga om att det beror på expansionen företaget genomgår. Dock kan inte denna studie säkerställa att attityd och motivation bland de anställda har förändrats på grund av expansionen, en hypotes författarna kommit fram till är att de attityd- och motivationsförändringar som skett kan ha inträffat till viss del utan att företaget genomgått en expansion. Att inte känna igen kollegor, högre uppsatta mål samt mer ekonomiska mål kan infinna sig utan att en expansion äger rum. Dock har studien resulterat i att expansionen till viss del har haft inverkan på attityd och motivation bland de anställda då det framgick att samhörigheten bland de anställda suddats ut på grund av många nya ansikten som ingen känner igen.
- PS Communication bör arbeta i högre grad för att stärka och upprätthålla attityd samt motivation hos de anställda under den expansiva fas företaget genomgår för att kunna nå deras mål bättre och öka prestationerna.
- PS Communication har inte uppfattat att de anställda anser andra saker än praktiska vara viktiga för att utveckla stämningen på arbetsplatsen. Det räcker inte med utmanade och roliga arbetsuppgifter. De måste jobba för en positiv attityd och högre motivation på fler sätt. Det som framkom som de mest viktiga faktorerna var lön, avancemangsmöjligheter samt att ledningen på företaget agerar mer professionellt och har bättre insikt i deras arbetsuppgifter.

Magisteruppsats Management & Organisation

- PS Communication arbetar effektivt med att involvera de anställda i beslutsprocesser om de anställda själva tar initiativ till det. Det är ett viktigt element för att de anställda ska kunna känna sig motiverade och ha en positiv attityd.
- Dessa förbättringsförslag är inte enbart viktiga under en expansion, de bör arbetas vidare kontinuerligt inom företaget.

7. Rekommendationer

Denna del innehåller rekommendationer till PS Communication för ett sätt att kunna utveckla en positiv jobbatityd och öka motivationen på arbetsplatsen.

Undersökningens resultat har påvisat att attityden på PS Communication har försämrats på grund av att organisationen har växt snabbt på kort tid. För att kunna förbättra attityden bland de anställda på PS Communication har författarna av undersökningen kommit fram till en rekommendation. Det har visat sig att många studier poängterar betydelsen av att ha en positiv attityd på arbetsplatsen samt motiverade och engagerade anställda. Det är viktigt att företag vet hur det går att skapa en sådan miljö. Metoden Appreciative Inquiry (hädanefter nämnt AI) kan komma att vara till stor användning för PS Communication. Denna metod är en strategi för mänskliga och organisatoriska förändringar som bygger på antagandet att utredning av och dialog om styrkor, framgångar, värderingar, förhoppningar och drömmar är självomvandlande (Rader, 2010). Förändring tas tillvara på genom att identifiera vad som fungerar i en organisation och analysera hur detta kan utvecklas (Whitney, 2005).

Fokus på styrkor stimulerar innovation och kreativt tänkande på ett sätt som motsatt fokus på problemområden i ett företag inte gör. Med fokus på problemområden skapas ett defensivt agerande och det resulterar ofta i att de anställda skyller sitt beteende på andra och gör motstånd till förändringar i organisationen. (Rader, 2010) Att jobba med AI innebär att möjligheter ses bakom de problem som uppstår och utifrån det kan en vision byggas upp hur ett företag vill se ut i framtiden. (Whitney, 2010)

Då studiens syfte var att undersöka vad som händer med attityd och motivation bland anställda i relation till arbetsplatsen under företagsexpansion om prestationer sänks och konkurrensen ökar har resultatet påvisat att PS Communication kan ha stor nytta av metoden AI. Medarbetare som deltar i AI kan få en ny förståelse för komplexiteten i andras roller på företaget. Detta kan vara mycket användbart hos PS Communication då många av de anställda känner att de inte vet vad vissa av kollegorna heter eller arbetar med då organisationen växt de senaste åren.

AI kan vara ett hjälpmedel att använda när en grupp eller avdelning känner brist på motivation och energi. Genom att använda denna metod kan då fokus

Magisteruppsats Management & Organisation

läggas på en föregående situation där de anställda kände motivation och därigenom få fram orsaken till varför de kände sig motiverade just då. Detta verktyg kan alltså hjälpa anställda att bena ut vad det är som motiverar dem och vad det är som är betydelsefullt för att behålla energin till att göra ett bra arbete. Ofta är utredningen i sig det som behövs för att hitta de förändringar som anställda letar efter för att hitta tillbaka till motivationen. (Bushe, 1998)

8. Reflektion och förslag till vidare forskning

Här följer förslag på vidare forskning som skulle kunna genomföras inom området. Även reflektioner som författarna haft under undersökningens gång diskuteras i detta kapitel.

Efter avslutad studie kan det konstateras att olika hinder som dykt upp under studiens gång kan undvikas om studien genomförs en gång till, samt tankar om hur studier inom ämnet skulle kunna utvecklas. Efter intervjun med HR-manager Kockum och de strukturerade intervjuerna med de anställda på PS Communication insågs att den problemdiskussion som lagt grund för studien inte kunde besvaras helt fullständigt. Detta därför att PS Communication är mitt uppe i en expanderingsfas och vissa av de anställda hade endast arbetat i några månader eller högst ett år. De skulle omöjligen kunna avgöra om attityden hade förändrats på kontoret i Stockholm, och i så fall varför.

Vidare insågs att Kockum som är HR-manager fick ta allt för stor plats i studien och därför har denna del valts att kortas ner. Svårigheterna med denna undersökning har överkommit då syftet har omformulerats ett antal gånger, emellertid har grundbegreppen attityd och motivation alltid funnits kvar som en del utav hela undersökningen. Troligtvis kan denna undersökning ha kompletterats med annan teori inom exempelvis organisationsförändringar eller Performance Management kopplat till Human Resource Management för att stärka undersökningen ytterligare. Men eftersom tidsramen för denna undersökning är begränsad har vissa avgränsningar gjorts.

När undersökningar inom attityd genomförs bör försiktighet vidtas när det kommer till att jämföra olika avdelningar och kontor i andra säten. Dettas eftersom de variabler som används på ett kontor kanske inte kan användas på ett annat kontor. Det är viktigt att vara medveten om att denna studie endast fokuserar på PS Communications kontor i Stockholm. Dock skulle olika kontor kunna undersökas var för sig och studera om något kontor har en bättre attityd än andra, samt varför. Resultatet skulle kunna bidra med att överföra de faktorer som fungerar på kontor till ett annat för att förbättra attityden.

Vidare hade det varit intressant att undersöka hur ledningens attityd och motivation på arbetsplatsen påverkas under en expansiv fas i förhållande till denna studie.

Magisteruppsats Management & Organisation

Respondenterna är ofta motsägelsefulla i sina svar vid undersökningen och detta tolkas som att de ibland inte vet vad de känner eller tycker. Kanske till och med att de gav en önskeversion av motivation och attityd på arbetsplatsen, de fyllde gärna ut svaren med alla faktorer de kom på. Detta har tagits i beaktning vid färdigställandet av studien. Denna uppgift kan vara värt att ifrågasätta och genomföra vidare forskning på.

Författarna av studien anser att det heller inte är säkert att det är den expansiva fasen som påverkar hur de anställda upplever sin attityd och motivation, detta diskuterades närmare i analyskapitlet. De anställda kanske hade upplevt samma attityd och motivation även fast de inte hade genomgått en expansiv fas.

Källförteckning

- Allen, N.J. & Mayer, J.P. (1990) "The measurements and antecedents effective, continuance and normative commitment to the organization." *Journal of occupational psychology*. Vol 63, Sid.1-19
- Alvesson, M. & Köping, A.S. (1993) "Med känslan som ledstjärna: en studie av reklamarbete och reklambyråer." Studentlitteratur, Lund
- AMC TV, <<http://www.amctv.com/shows/mad-men/about>> Hämtat 2011-05-29, Kl. 15:01
- Aristoteles, <<http://www.dictionary-quotes.com/pleasure-in-the-job-puts-perfection-in-the-work-aristotle-2/>> Hämtat 2011-05-09, Kl. 14:02
- Bell J., (2007) *Introduktion till forskningsmetodik*, Fjärde upplagan, Studentlitteratur, Lund
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008) "Strategy and Human Resource Management", Palgrave Macmillan, Andra upplagan, New York
- Bryman A., Bell E., (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber AB, Malmö
- Bushe, G. (1998) "Appreciative Inquiry with Teams". *The Organisation Development Journal*, No.16:3, Sid. 41-50
- Chef, <<http://www.chef.se/dynamisk/index.php/index/artikel/sa-fardu-teamet-att-prestera/#lasmera>> Hämtat 2011-04-27, Kl. 09:24
- Christensen, C. M., Johnson, M. W & Rigby, D. K. (2002) "Foundations for Growth", *MIT Sloan Management Review*, Vol 43, Sid. 22-31
- Cooper C. L. E. & Locke, E. A. (2000) *Industrial and organizational psychology: linking theory with practice*. Blackwell Publisher LTD, Oxford
- Drumwright, M. E. & Murphy, P. E. (2009) "The current state of advertising ethics", *Journal of Advertising*, Vol. 38, No. 1, Sid. 83-107.
- Fu, Q. F., Richards, A. K. & Jones, E. (2009) "The motivation hub: Effects of goal setting and self-efficacy on effort and new product sales." *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Sid. 277-292
- Herrbach O, & Mignonac K, (2004) How organizational image affects employee attitudes, *Human Resource Management Journal*, Vol 14, No 4 Sid. 76-88

Magisteruppsats Management & Organisation

- Hrebiniak, L. (1974) Effects of job level and participation on employee attitudes and perceptions of influence, *Academy of Management Journal*. No. 4, Vol. 17, Sid. 649 - 662
- International Data Group, Tidning <<http://www.idg.se/2.1085/1.185946/internet-vander-upp-och-reklambranschen>> Hämtat 2011-04-23, Kl. 09:57
- Jacobsen D. I., (2007) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund
- Kadir, A. O., Abdullah, H.S. & Ahmad, J. (2009) "The influence of work motivation on emotional intelligence and team effectiveness", *The Journal of Business Perspective*, Vol 13, No 4, Sid. 1-15
- Kockum, T. Human Resource Manager, PS Communication, Intervju i Stockholm 2011-04-27
- Konkurrensverket, <http://www.kkv.se/upload/Filer/Press/Tal-artiklar/tal_cn_031203.pdf> Hämtat 2011-04-12, Kl. 12:48
- Koys, D. J. (2001) "The Effects Of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, And Turnover On Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study". *Personnel Psychology*, Vol 54, No. 1, Sid.101-114
- Kowske, B. J, Rasch, R. & Wiley R., (2010) "Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes", *J Bus Psychol*, No 25, Sid. 265-279
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002) "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey." *American Psychologist*, 57, Sid. 705-717.
- Loo, R. (2001) "Motivational Orientations toward Work: An Evaluation of the Work Preference Inventory," *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, No.33, Sid. 222-233.
- Lustenberger, D. E. & Jagacinski, C. M (2010) "Exploring the Effects of Ostracism on Performance and Intrinsic Motivation", *Human Performance*, Sid. 283-304

Magisteruppsats Management & Organisation

- Macky, K & Boxall P. (2007) "The relationship between high performance work practices and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effect". *The International Journal of Human Resource Management*. Nummer 18:4 Sid. 537-567
- Malm, J. Head of Broadcast, IUM Mediebyrå, Telefonintervju 2011-05-03
- Martinez, V. & Kennerley, M. (2010) "Impact of Performance Measurement and Management Systems", *Management Services* Sid. 8-15
- Messmer, M., (2007) "Making Performance Reviews More Productive and Less Stressful", *Business Credit*, Vol. Sid. 18-20
- Mone, E. M. & London, M. (2010) "*Employee Engagement Through effective performance management – a practical guide for managers*", Routledge, New York
- Nijhof, J. W., de Jong, M. J. & Beukhof, G. (1998) "Employee commitment in changing organizations: an exploration", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 22, Sid. 243-248
- Oriente, E. F., (1997) "Positive Performance Reviews", *Professional and Management Development Training*, Vol. 171, Sid. 62
- Osterloth, M., Frost, J. & Frey, B. S. (2002) "The Dynamics of Motivation in New Organizational Forms", *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 9, No. 1, Sid. 61-77
- Patchen, M. (1970) *Participation, Achievement, and Involvement on the Job*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs N. J.
- Patel R., Davidson B., (2003), *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, tredje upplagan, Studentlitteratur, Lund
- Payne, S. C. & Webber, S. S. (2006) Effects of service provider attitudes and employment status on citizenship behaviors and customers' attitudes and loyalty behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, Sid. 365-378
- PS Communication, <www.ps-communication.se>, Hämtat 2011-04-13, Kl. 14:04
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A, (2008) "Twenty Best Practices for Just Employee Performance", *Compensation & Benefits Review*, Sid. 47-55

Magisteruppsats Management & Organisation

- Rader, K. (2010) "What can Appreciative Inquiry do for your business?", *Colorado Springs Business Journal*, Sid. 2-10
- Richer, S. F., Blanchard, C. M., & Vallerand, R. J. (2002) A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, No. 32, Vol. 10, Sid. 2089-2113
- Rodwell, J.J., Kienzle, R. & Shadur, A.M. (1998) The relationships among work-related perceptions, employee attitude and employee performance: the integral role of communication. *Human Resource Management*, Vol. 37, No 3&4 Sid. 277-293
- Rutherford, B., Boles, J., Hamwi, G.A., Madupalli, R., & Rutherford, L. (2009) The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviours, *Journal of Business Research*, Volume 62, No 11, Sid. 1146-1151
- Rynes, S. L., Brown, K. G. & Colbert, A. E. (2002) "HR Professionals beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice", *Human Resource Management*, Vol. 41, Sid. 149-174
- Saari L. M & Judge T. A (2004) "Employee attitude and job satisfaction", *Human Resource Management*, Vol. 43 No. 4 Sid. 395-407
- Schneider, B, Bowen, E.D. (1985) Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension, *Journal of Applied Psychology*, Vol 70, No3 Sid. 423-433
- Shields, J. (2007) "*Managing Employee Performance and Reward. Concepts, Practices, Strategies.*" Cambridge University Press, China
- Stingerfonden (www.stingerfonden.org) Hämtat 2011-04-12, Kl.12:00
- Stuhlfaut, M. W (2010) "Evaluating the Work Preference Inventory and its Measurement of Motivation in Creative Advertising Professionals", *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, Volume 32, Sid 81-93
- Tharp, M. & Jeong, J. (2001) "The Global Network Communications Agency", *Journal of International Marketing*, Vol. 9, No.4 Sid. 111-131
- Vroom, V. H. (1964) *Work and motivation*. New York: Wiley

Magisteruppsats Management & Organisation

- Wickramasinghe, V. & Karunaratne, C. (2009) "People management in mergers and acquisitions in Sri Lanka: employee perceptions", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, Sid. 694-715
- Whitney, D. (2010) "Appreciative Inquiry: Creating Spiritual Resonance in the Workplace." *Journal of Management, Spirituality & Religion* Sid. 1-21
- Whitney, D. & Cooperrider, L. D. (2005) "*Appreciative inquiry: a positive revolution in change*". Berrett-Koehler Publisher, San Fransisco
- Utbildningshuset,
<<http://www.utbildningshuset.se/website1/1.0.1.0/6/1/>> Hämtat 2011-04-20, Kl. 08:30