



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Vikten av nöjda medarbetare

- en jämförande fallstudie mellan tjänstemän och kollektivanställda

Magisteruppsats Management

Vårterminen 2012

Handledare: Torbjörn Stjernberg

Författare: Petra Stålhandske 840128-5526

Abstrakt

- Titel:** Vikten av nöjda medarbetare - en jämförande fallstudie mellan tjänstemän och kollektivanställda
- Författare:** Petra Stålhandske
- Kurs:** FEA418 Management magisteruppsats 15 hp
- Handledare:** Torbjörn Stjernberg
- Problem:** Nöjdhet och motivation i arbetslivet har intresserat forskare i decennier; vilka faktorer avgör graden av nöjdhet och motivation, och hur påverkas dem av olika stimuli? Beror nöjdhet och motivation mer på individen än exogena faktorer som ledarskap, arbetsmiljö, social interaktion?
- Frågor:**
- Hur bedömer de anställda inom de två yrkesgrupperna olika arbetsområden samt företaget som helhet?
 - Vilka kategorier bedöms vara bra fungerande enligt de anställda?
 - Vilka kategorier bedöms vara sämre fungerande enligt de anställda?
 - Vilka är möjliga orsaker till dessa bedömningar?
- Syfte:** Sammantaget verkar undersökningens resultat som ett sätt för undersökaren att få inblick i vad som kan motivera anställda inom ett företag samt en grund för andra företag i dess förbättringsarbete i syfte att optimera företagets effektivitet samt i förlängningen dess affärsmässiga resultat.
- Resultatet från undersökningen kan vara hjälpsamt för företagsledare i alla nivåer som vill få kunskap om vad som kan motivera deras anställda. Resultatet från denna fallstudie kan även agera som en bas för andra företag i framtida undersökningar.
- Referensram:** Medarbetarnöjdhet: Lawrence, Whittaker & Lampi (2008), Roos & Eden (2008). Motivation: Herzberg (1959), Hackman & Oldham (1976, 1980), Vroom (1964), Schneider & Locke (1971). Ledarskap: Kovach (1995)
- Metod:** Primärdata samlades in genom en enkät vars resultat låg till grund för ytterligare datainsamling i form av intervjuer. Totalt genomfördes elva intervjuer med personer från olika avdelningar inom det undersökta företaget.
- Slutsatser:** Några teman var tydliga påverkningsfaktorer när det kommer till de anställdas nöjdhet och motivation; bristande ledarskap, otillräcklig information, ojämn resursfördelning, utebliven feedback samt brister i den fysiska arbetsmiljön.

Innehåll

Abstrakt.....	1
1. Inledning.....	5
1.1 Medarbetarnöjdhet.....	5
1.2 Motivation	6
1.3 Syfte	6
1.4. Studiens bidrag	7
1.5. Textil AB	7
1.5.1 Historia	8
1.5.2 Tillväxten i siffror.....	8
1.5.2.1 Omsättning	8
1.5.2.2 Antal anställda	8
1.5.3 Dagens Textil AB.....	9
1.6 Uppsatsens disposition	9
2. Teori.....	10
2. Medarbetarnöjdhet & motivation	10
2.1 Motivation.....	10
2.1.1 Definition motivation.....	10
2.1.2 Motivationsteorier	10
2.2 Medarbetarnöjdhet.....	13
2.2.1 Definition medarbetarnöjdhet.....	13
2.2.2 Ämnen inom medarbetarnöjdhet.....	13
2.2.3 Signaler vid låg medarbetarnöjdhet	13
2.2.4 Att undersöka medarbetarnöjdhet.....	14
2.2.5 Att definiera nöjdhet.....	14
2.3 Ledarskapets betydelse	15
2.4 Sammanfattning teori.....	15
3. Metod	17
3.1 Undersökningsstrategi	17

3.2 Litteratursökning	17
3.3 Metod för insamling och bearbetning av data	18
3.3.1 Inför undersökningen	18
3.3.2 Enkät	18
3.3.2.1 Utformningen och innehåll	18
3.3.2.2 Inför genomförandet	20
3.3.2.3 Genomförandet	20
3.3.2.4 Utvärdering	21
3.3.2.5 Etik och anonymitet	21
3.3.2.6 Förhandsbestämda mål för enkäten	22
3.3.3 Intervjuer	22
3.3.3.1 Inför intervjuerna	22
3.3.3.2 Intervjuernas genomförande	23
3.3.3.3 Kombinationen av kvantitativ och kvalitativ data	23
3.4 Metodkritik	24
3.4.1 Relevans	24
3.4.2 Trovärdighet	24
3.4.3 Analysstrategi	25
4. Empiri	26
4.1 Resultatfördelning	26
4.1.1 Antal svarande per avdelning	26
4.1.2 Urvalets uppdelning	26
4.2 Resultat enkät	27
4.2.1 Noteringar	27
4.3 Tematisk uppdelning	27
4.3.1 Fysisk arbetsmiljö samt arbetsmiljö	27
4.3.1.1 Fysisk arbetsmiljö	27
4.3.2.1 Arbetsmiljö	28
4.3.2 Engagemang, delaktighet, medarbetarskap	28

4.3.2.1 Engagemang.....	28
4.3.2.2 Delaktighet.....	29
4.3.2.3 Medarbetarskap.....	30
4.3.3 Arbetssätt.....	31
4.3.4 Kompetensutveckling, utveckling.....	32
4.3.4.1 Kompetensutveckling.....	32
4.3.4.2 Utveckling och förnyelse.....	32
4.3.5 Chef, ledarskap.....	33
4.3.6 Förvaltning, bolag.....	34
4.3.7 Textil AB, helhetsbedömning.....	35
4.3.7.1 Textil AB.....	35
4.3.7.2 Helhetsbedömning.....	35
5. Analys.....	37
5.1 Ledningsgruppens förväntningar.....	37
5.2 Utmärkande kategorier.....	37
5.3 Olika slags motivation.....	42
6. Slutsats.....	44
6.1 Bedömning.....	44
6.2 Förbättringsåtgärder.....	44
6.3 Inför framtidens förbättringsarbete på Textil AB.....	46
6.4 Avslutande reflektioner.....	46
6.4.1 Om medarbetarundersökningar.....	46
6.4.2 Personliga lärdomar.....	47
Referenser.....	48
Bilaga.....	51
Bilaga 1a: Historik omsättning.....	51
Bilaga 1b: Historik antal anställda.....	51
Bilaga 2a: Sjukfrånvaro.....	52
Bilaga 2b: Nationell statistik sjukfrånvaro.....	52

1. Inledning

I detta inledande avsnitt beskrivs syftet för studien, problemdiskussion samt dispositionen för uppsatsen. Vidare behandlas bakgrunden till företaget som fallstudien baseras på.

1.1 Medarbetarnöjdhet

Företag behöver motiverade anställda. Varför? Svaret är helt enkelt överlevnad. Ett företags fortsatta överlevnad är direkt länkat till att dess anställda gör ett bra jobb, vilket ofta är länkat till den fortsatta motivationen hos dess anställda. Det är därför företag världen över spenderar stora summor på att göra sina anställda mer motiverade, vilket förhoppningsvis leder till att de blir mer effektiva och därigenom mer produktiva. Företags fokus ligger ofta på att försöka öka den generella nöjdheten hos deras anställda, genom vidareutbildningar, konferenser, företagsaktiviteter, kaffemaskiner, etcetera. Problemet ligger i att företag sällan baserar dessa praktiska förbättringsaktiviteter på en säkerställd bild av vad majoriteten av deras anställda bedömer vara viktigt för deras specifika nöjdhet, utan gissar sig till vad som möjligen skulle kunna vara en förbättringsfaktor för dem. Denna gissningslek kan visa sig vara kostsam om företagets tillgängliga resurser förbrukas på fel förbättringsåtgärder. Kanske är det så att just deras företags medarbetarnöjdhet inte höjs genom att åka på konferens, utan helt enkelt skulle höjas av en ny gaffeltruck till produktionen? Kanske behövs fikarasten förlängas med fem minuter istället för den veckovisa fruktkorgen?

Studier har visat att anställdas nöjdhet i sitt arbete faktiskt kan påverkas med hjälp av organisatoriska åtgärder (Sell och Cleal, 2011), vilket då är ett ansvar och en möjlighet för företagsledare att ta tillvara på. Det kan vara till stor hjälp för företagsledare få möjligheten att få reda på vad företagets anställda tycker, känner, motiveras av och hur de uppfattar sin funktion inom organisationen. En medarbetarundersökning tillgodogör företagsledare med en överblick över vilka områden dess anställda bedömer vara viktiga och motiverande, vilket ger företagsledare en chans att prioritera dessa områden i sina förbättringsåtgärder. Genom att nyttomaximera vid resursallokering inom förbättringsarbetet, kan reella besparingar och maximerandet av vinster göras för företaget.

Empiriska studier har visat att medarbetarnöjdheten i företag påverkar organisationens generella prestationsförmåga genom arbetstagarens lojalitet (Blank och Diderichsen, 1995), kundnöjdhet (Grandey, Goldberg, Pugh (2011), process - och produktkvalitet (Eskildsen & Dahlgard, 2000) och i effekt deras affärsmässiga resultat (Sakthivel, Kamalanabhan och Selvarani, 2011., Peter och Waterman, 1982, Saari och Judge, 2004).

I dagens allt mer globaliserade och kunskapsbaserade värld, är det viktigt för företag att locka till sig kompetenta och engagerade individer. Att undersöka medarbetarnöjdheten fungerar då som ett verktyg när företag försöker locka till sig nya medarbetare; en hög grad av medarbetarnöjdhet är ett bra betyg för ett företag, vilket blir ett fördelaktigt argument vid rekrytering av nya individer till organisationen. Att vara känt som ett företag där man trivs som anställd, där ens arbetsinsats uppskattas, är ett starkt incitament för en person som söker ny anställning. Ännu viktigare är det för ett företag att lyckas behålla dessa anställda som genom sin tid som anställd ackumulerar kunskap om företaget, dess specifika processer, teknik, rutiner och traditioner.

1.2 Motivation

Vid undersökningar som utreder medarbetarnöjdheten, är motivation en viktig grundsten. Kopplingen mellan motivation och nöjdhet gjordes av Hawthorne-studierna på 1930-talet och har stått i fokus för många forskare under de senaste decennierna.

Motivation handlar om både inre och yttre faktorer så som ledarskap, lön, arbetsmiljö, relationer, arbetsuppgifter, feedback och erkännande, beföringsmöjligheter, etcetera. För att öka motivationen hos en enskild individ inom en organisation, krävs generellt en tidigare kunskap angående vilka stimuli som kan påverka denna motivation. Problemet som man stöter på vid studier om motivation och vilka faktorer som påverkar den, är att individer kommer från olika personliga och professionella bakgrunder, har olika civilstånd och familjesammansättningar samt olika preferenser och dispositioner, vilket påverkar hur varje enskild individ upplever sin individuella motivation.

För företagsledare ligger det ett värde i att utreda vilka stimuli som påverkar de anställdas motivation inom företaget, för att få en bättre bild av vilka förbättringsåtgärder som kan ge störst positivt utslag inom organisationen.

1.3 Syfte

Denna undersökning fokuserar på att identifiera vilka av dessa områden som de anställda bedömer vara bristande och vilka som fungerar bättre samt deras övergripande uppfattning om sitt arbete. Två yrkesgrupper finns representerade inom det undersökta företaget för denna studie; tjänstemän samt kollektivanställda, vars arbetsuppgifter skiljer sig väsentligt åt. Studien grundar sig på ett jämförande mellan dessa två grupper och deras respektive värderingar och uppfattningar. Genom denna identifiering kan företaget prioritera vilka områden som skall ligga i fokus i deras förbättringsarbete, samt underlätta för företagsledningen vid planering av vilka resurser som är nödvändiga i detta arbete. Om de två yrkesgruppernas värderingar skiljer sig åt, är det även nödvändigt för företagsledningen

att anpassa förbättringsarbetet efter de enskilda yrkesgruppernas angivna behov.

De övergripande frågor som denna studie önskar belysa är:

- Hur bedömer de anställda inom de två yrkesgrupperna olika arbetsområden samt företaget som helhet?
- Vilka kategorier bedöms vara sämre fungerande enligt de anställda?
- Vilka kategorier bedöms vara bra fungerande enligt de anställda?
- Vad är möjliga orsaker till dessa bedömningar?

1.4. Studiens bidrag

Denna undersökning ämnar att bistå med en grund för hur medarbetarnöjdheten kan kartläggas inom en organisation, hur denna kan analyseras samt vilka slutsatser som kan dras från analysen. Företagsledare kan med hjälp av denna kartläggning få en uppfattning om hur de själva skulle kunna genomföra en medarbetarundersökning inom sitt företag. För företagsledare kan resultatet öka förståelsen för komplexiteten i begreppet nöjdhet samt svårigheterna som organisationerna och dess företagsledare möter vid motivation av sina anställda.

För både arbetstagare och möjliga framtida ledare ger resultatet förhoppningsvis en bild av hur skillnaderna kan se ut mellan yrkesgrupper, men även ge en ökad förståelse för det faktum att det inte finns klara empiriska fakta som säger att yrkesgruppers attityder och bedömningar av vad som gör dem nöjda i sitt arbetsliv nödvändigtvis måste skilja sig åt - det finns även stora likheter. Detta ger både den vetenskapliga världen och allmänheten en möjlighet att reflektera över värdet i de teorier om nöjdhet som finns att tillgå idag och hur väl de kan appliceras som en utgångsmall och en *one-size-fits-all*-koncept inom ett företag.

1.5. Textil AB

Valet av att undersöka och utreda medarbetarnöjdheten på företaget är på uppdrag av Textil AB, som vill utvärdera hur nöjda deras anställda är idag, för att de ska kunna motivera sin personal i enlighet med de anställdas egna önsknings. De har tidigare gjort försök att utreda vilka områden som skulle behöva förbättras, men har haft svårigheter att bedöma vilka områden som borde prioriteras vid förbättringsåtgärder. De områden som ingår i undersökningen har valts ut av företaget som baserar sina val på tidigare erfarenheter; dessa områden har någon gång varit uppe för diskussion av företagets anställda. Dessa kategorier är fysiska lokaler och arbetsmiljö, engagemang, delaktighet och medarbetarskap, kompetensutveckling och utveckling, chef och ledarskap, förvaltning och känslor inför bolaget samt en helhetsbedömning av deras arbete i stort.

1.5.1 Historia

Textil AB grundades för cirka 60 år sedan och är ett tredje generationens familjeföretag som tillverkar textilrelaterade produkter. Försäljningen riktar sig främst mot andra företag.

2003 lämnades tyglarna över till grundarens två barnbarn. 2006 tog en av systrarna över positionen som VD och den andra system blev marknadschef. De två systrarna hade stora planer för företaget; Textil AB skulle bli ett företag som var fokuserat på design och designsamarbeten tillsammans med världskända designers och formgivare – ett fokus som skulle hjälpa dem att ta stora marknadsandelar av världsmarknaden (Textil AB, 2012).

Från året då systrarna tog över företaget har omsättningen nästintill tredubblats (från 74,5 miljoner SEK 2002 till 218,6 miljoner SEK år 2011).

1.5.2 Tillväxten i siffror

1.5.2.1 Omsättning

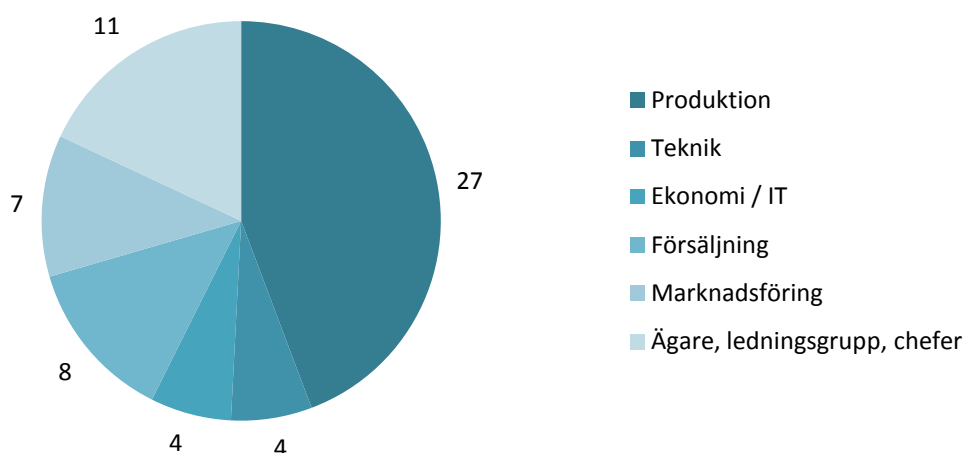
Från år 2002 har omsättningen ökat från 74,6 miljoner SEK till 218,6 miljoner SEK för år 2011. Det är en total ökning med 144 miljoner SEK.

1.5.2.2 Antal anställda

Från år 2002, har antal anställda ökat från 34 till 61 anställda för år 2011.

1.5.2.3 Sammansättning

Antal anställda per avdelning



Sammanställningen av de anställda inom företaget består av 56% tjänstemän samt 44% kollektivanställda.

1.5.3 Dagens Textil AB

Textil AB idag är ett företag som omsätter cirka 218 miljoner kronor. Företaget har 61 anställda och har kunder över hela världen (Textil AB årsredovisning, 2011).

1.6 Uppsatsens disposition

Denna uppsats är uppdelat i sex olika kapitel med deras respektive underrubriker. Varje kapitel presenteras initialt med dess disposition för att underlätta läsflödet.

De kapitel som kommer att presenteras i denna rapport är följande:



2. Teori

I detta avsnitt fördjupar jag mig i de teorier och modeller om medarbetarnöjdhet och motivation som är lämpliga för denna uppsats.

2. Medarbetarnöjdhet & motivation

Motivation och medarbetarnöjdhet är direkt länkade; en anställd behöver vara motiverad för att kunna vara nöjd med sin arbetssituation och göra ett bra jobb, och för att göra ett så bra jobb som möjligt behöver den som är anställd vara nöjd med sin arbetssituation.

2.1 Motivation

2.1.1 Definition motivation

Definitionen av motivation enligt Nigel och Lloyd (2005) är "*motivation is founded upon satisfaction born of a sense of achievement, recognition for achievement, responsibility and personal growth*".

2.1.2 Motivationsteorier

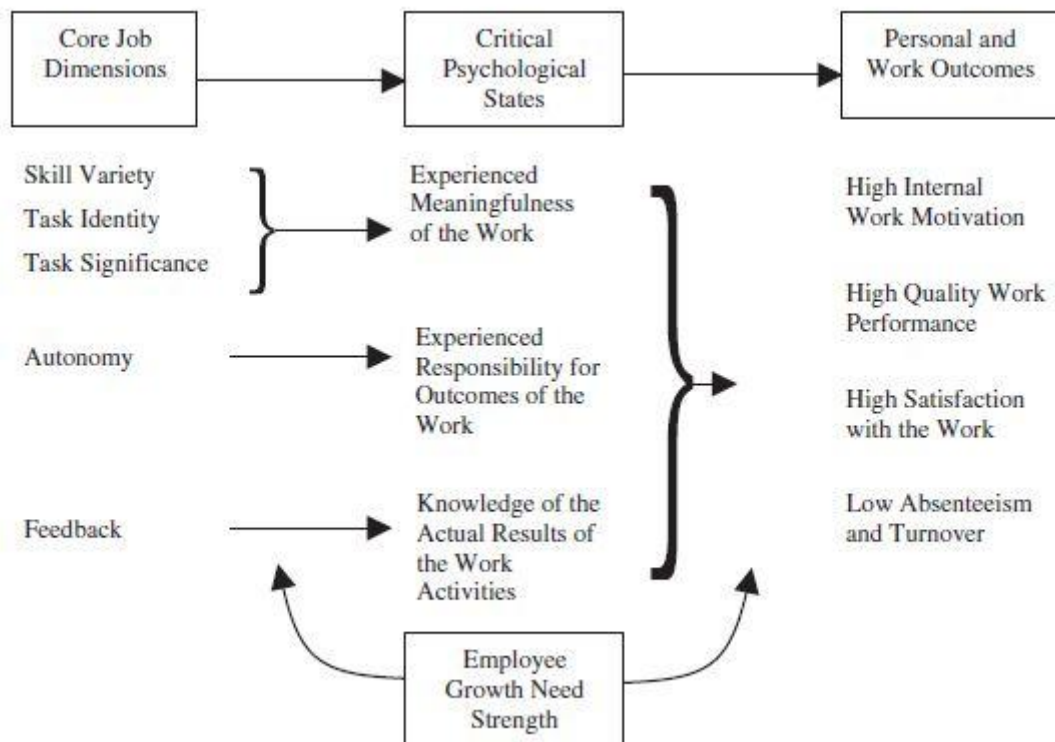
Kopplingen mellan medarbetarnöjdhet och arbetsprestation gjordes med hjälp av Hawthorne studierna som genomfördes under 1930-talet, vilka gjorde forskare uppmärksammade på att anställdas attityder om deras arbete kunde påverka deras prestationer, och därigenom deras produktivitet (Saari och Judge, 2004). Dessa studier visade att det inte enbart är lön och ekonomisk kompensation som stimulerar arbetstagare, utan även att social uppmärksamhet motiverar. En nöjd arbetare är en produktiv arbetare, blev devisen, och detta blev starten för *the Human Relations Movement*, som försökte identifiera och tillfredsställa de sociala behoven som en arbetstagare har (Elding, Tobias och Walker, 2006). Denna rörelse försökte främst uppfylla behoven baserat på gruppinteraktioner, men rörde sig mer och mer till de individuella behoven en arbetstagare har i sitt arbete.

De mest etablerade motivationsteorierna kan delas upp i två kategorier; *innehållsteorier* samt *processteorier* (Nigel och Lloyd, 2005); innehållsteorierna fokuserade på interaktionen mellan både interna samt externa faktorer och utforskade hur omständigheter påverkar hur individer svarar på interna och externa stimulanser. En av de mest etablerade teorierna om innehållsteorierna motivation, men också mest diskuterad och kritiserad, är Maslows behovshierarki (Maslow, 1943) där han rangordnar en individs behov i en slags successiv ordning där varje ny nivå bygger på den tidigare nivåns uppfyllande, därav ett ökande behov av nya åtgärder för att uppfylla denna nya nivå, annars sänks individens motivation.

En annan av de mest erkända forskare som även han fokuserar på ett slags grundläggande behovs uppfyllande som självklarhet, är innehållsteoretikern Frederick Herzberg med sin tvåfaktorsteori från boken *The Motivation to Work* (1959), där han skiljer på motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Faktorerna delas upp utifrån hur de skapar tillfredsställelse och motivation. Faktorer som *ledarskap, lön, fysisk arbetsmiljö, medarbetarrelationer* samt *personalpolitik* klassas som hygienfaktorer. Brister i dessa faktorer bidrar till ett missnöje bland personalen. De faktorer som skapar tillfredsställelse och motivation klassas som motivationsfaktorer. Dessa innefattar *själva arbetet, erkännande, ansvarskänsla, befordringar* och *utvecklingsmöjligheter*.

Frederick Herzbergs teori visar att anställda räknar hygienfaktorerna som självklara; de skall finnas där. Om de inte uppfyller kraven, kommer anställda att bli missnöjda. Herzberg menade att dessa faktorer är essentiella för en arbetsgivare att fokusera på för att öka motivationen hos de anställda.

Richard Hackman och Gred Oldham (1980) vidareutvecklade Herzbergs teori genom att relatera arbetsdesign, motivation och arbetsprestationer i sin arbetskaraktärsmodell. Genom att förstärka ett arbetes variation, identitet, betydelse, självständighet och mening kan man öka motivationen för anställda.



Figur 1: Hackman & Oldham arbetskaraktärsmodell (1976)

Hackman och Oldhams modell (Figur 1) behandlar endast de inre motivationsfaktorerna där arbetstagaren upplever att dennes arbete är meningsfullt, ansvarstagande och medvetenhet om arbetsinsatsens resultat. Detta sammantaget bidrar till nivån av den inre motivationen, kvalitén på arbetet, nöjdheten, sjukfrånvaro samt personalomsättning. De formulerade även the *Motivating Potential Score* (Figur 2), där vikten av de olika faktorerna tas upp och visar nödvändigheten av att samtliga tre sammantagna faktorer måste vara närvarande i motivationsekvationen; uteblir feedback, t.ex, minskar drastiskt motivationsfaktorn.

$$\text{Motivating Potential Score (MPS)} = \left[\frac{\text{Skill Variety} + \text{Task Identity} + \text{Task Significance}}{3} \right] \times \text{Autonomy} \times \text{Feedback}$$

Figur 1: Hackman & Oldham Motivating Potential Score (1976)

Processteorierna inom motivation inleddes med hjälp av Vrooms teorier i *Work and Motivation* (1964), som fokuserade på hur en individs interna faktorer resulterade i särskilda beteenden. Hans teori grundade sig på en kritik till främst Hertzbergs tvåfaktorsteori, där han menade att en individs svar i undersökningar skulle undervärdera externa påverkningsfaktorer och övervärdera interna påverkningsfaktorer, så som individens egna förmåga (Nigel och Lloyd, 2005). Schneider och Locke (1971), även de processteoretiker, menade även att Hertzbergs teorier inte ser till individuella skillnader samt att slutsatser dras från frekvensdata. De menade att man behövde skilja händelsen från agenten; klassificera dem separat vid utvärdering av hur de påverkar en individ.

Den största allmänna kritiken handlar om det faktum att det inte finns någon allmänt vedertagen motivationsteori, utan att de flesta mer etablerade teorierna behandlar liknande ämnen med olika fokus. Kritik riktas även mot det faktum att de mer etablerade motivationsteorierna till en mycket stor del grundas på hur organisationer såg ut under den tidsålder som forskningen till dem utspelade sig; 1950-talet till 1970-talet. Vid den tiden var majoriteten av organisationerna rigida, hierarkiska och byråkratiska (Nigel och Lloyd, 2005), vilket gör att många av dessa teorier inte är fullt applicerbara på dagens kreativa, flexibla och kunskapsbaserade organisationer.

2.2. Medarbetarnöjdhet

2.2.1 Definition medarbetarnöjdhet

Definitionen av medarbetarnöjdhet eller *employee satisfaction* skiljer sig mellan teoretiker. Oshagbemi (1999) definierar det som ”*the positive emotional reactions and attitudes an individual has towards his job*”. Nohria, Groysberg och Lee (2008) definierar det som ”*the extent to which they (the employees) feel that the company meets their expectations at work*”.

2.2.2 Ämnen inom medarbetarnöjdhet

De kategorier som vanligtvis ingår i medarbetarundersökningar behandlar oftast både de anställdas dagliga arbetsuppgifter samt mer övergripande uppfattningar om deras roll och funktion i grupper och som del av företaget i stort. Då kategorierna som kan ingå i en sådan undersökning är många, och både tid och resurser är begränsade för företaget som genomgår undersökningen, är det essentiellt för företaget att valen av vilka kategorier som ska ingå i just deras undersökning är anpassade till deras behov. Detta är oftast en uppgift som faller på initiativtagarna till undersökningen, vilket oftast är företagsledningen. Möjliga kategorier kan innefatta fysisk miljö, så som arbetslokaler, kontorsmöbler, arbetsutrustning men majoriteten av kategorierna behandlar ofta upplevelser av mer abstrakta kategorier, så som engagemang, delaktighet, utveckling och teamkänsla.

2.2.3 Signaler vid låg medarbetarnöjdhet

En låg grad av medarbetarnöjdhet tar sig i uttryck på olika sätt inom ett företag. Generellt brukar starka indikatorer vara av två slag; de som är synliga, och de som inte är det (Lawrence, Whittaker och Lampi, 2008);

Synliga indikatorer

- Hög sjukfrånvaro
- Hög personalomsättning
- Interna klagomål/konflikter

Osynliga indikatorer

- Negativ ryktesspridning
- Dåligt samarbete mellan medarbetare
- Generell missnöjdhet
- Social oro
- Negativitet

Orsaken till varför vissa av indikatorerna inte är synliga utåt är oftast på grund av mellanchefer. Mellanchefer döljer ofta problem inom sin avdelning och medger endast till de synliga indikatorerna (Lawrence, Whittaker och Lampi, 2008).

2.2.4 Att undersöka medarbetarnöjdhet

Att undersöka medarbetarnöjdhet fungerar som ett verktyg för organisationsstyrning, verksamhetsutveckling och chefsutveckling. Ledningen för ett företag kan ha en mycket bra bild av hur graden av medarbetarnöjdhet ser inom deras specifika organisation, men den kan vara baserad på många felaktiga viktade faktorer, så som historiska problem som idag kanske inte finns i verkligheten, underlag från ett fåtal individer som vågar uttrycka sina problem som då i praktiken fungerar som underlag för hela organisationen, etcetera. Det en undersökning av medarbetarnöjdheten tillgodogör ledningen av en organisation är att man lyckas fånga den tysta majoritetens bild.

Det är sällan som resultaten från undersökningen kommer som en total överraskning för ledningen, oftast vet de om de problem som finns inom sin organisation. Det som generellt brukar vara mer oklart är omfånget och lokaliseringen av problemen, vilket en medarbetarundersökning förser ledningen med (Lawrence, Whittaker och Lampi, 2008). Det som dessa undersökningar ger organisationen handlar än mer om att få en överblick över hur den allmänna åsikten på företaget ser ut, samt ge ledningen en underlag för att kunna prioritera vilka problem som är mest kritiska och vilka som kan prioriteras lägre när man ska planera sin åtgärdslösning. Undersökningen ger även en möjlighet till att som ledning ta del av de osynliga indikatorerna till en låg grad av medarbetarnöjdhet, som de i vanliga fall inte skulle kunnat ta del av på grund av den barriär som mellanchefer kan ha satt upp mellan sin avdelning och den högre ledningen.

2.2.5 Att definiera nöjdhet

Vid undersökningar av abstrakta fenomen så som just nöjdhet, är det lätt att vara generaliserande om man utgår från en undersökningsram. Så enkelt är det dock inte; definitionen av nöjdhet skiftar mellan alla individer. Vad innebär det att vara nöjd? Nöjd i förhållande till vad? Vad man skall komma ihåg vid dessa undersökningar är att upplevelsen av medarbetarnöjdhet är relativ och kontextuell och innebär därför olika saker för olika personer i ett och samma företag, samt kan skifta mellan olika tidpunkter hos en individ (Roos och Eden, 2008), vilket innebär att full medarbetarnöjdhet hos samtliga anställda är nästintill ouppnåelig i praktiken. Staw och Ross (1985) å andra sidan visar att en individs medarbetarnöjdhet är relativt konstant både över tid och mellan arbeten, vilket visar på att medarbetarnöjdhet är mer kopplad till individens personlighet än ett specifikt företag.

2.3 Ledarskapets betydelse

Ledarskap inom organisationer ligger väldigt ofta i fokus när anställdas uppfattningar avslöjas genom en undersökning, vilket inte är särskilt förvånande. Ledare är viktiga och har många funktioner inom en och samma arbetstitel; planering, strukturering, coaching, utvärdering, problemlösning, m.m. En av de viktigaste funktionerna för en ledare är att motivera sina anställda, oavsett hur organisationen ser ut och vilka funktioner som ingår i den. De anställda behöver känna att de arbetar mot ett gemensamt mål och med tillväxten av kunskapsbaserade organisationer, har det blivit en än större utmaning att motivera anställda (Irfaeya, 2008).

Många företagsledare är av uppfattningen att belöningsystem och lön är det som avgör en anställds tillfredsställelse i sitt arbete. Visst är det viktigt att ersättningen för arbetet är tillfredsställande, dock visar en studie att chefers och arbetstagares individuella rangordningar av arbetsattribut resulterar i att arbetstagare rangordnar ett intressant arbete på första plats samt lön och ersättning på femte plats. När chefer rangordnade hur de trodde att arbetstagarnas rangordning såg ut, trodde de att lön och ersättning skulle hamna på första plats medan ett intressant arbete skulle hamna på femte plats (Kovach, 1995).

Att som företagsledare få kunskap om vilka faktorer som påverkar nöjdhet och motivation kan möjliggöra för företagsledare att påverka de strategiska förändringar som är nödvändiga för att optimera sin attraktionskraft som arbetsgivare och därigenom även den lojalitet som de anställda har till företaget (Roos och Eden, 2008). Med denna kunskap kan då företaget i förlängningen även rekrytera individer som uppvisar liknande preferenser och tendenser som företaget, vilket även detta ökar sannolikheten till att även denna person kommer att trivas, med hög grad av medarbetarnöjdhet samt lojalitet.

2.4 Sammanfattning teori

Referensramen för denna uppsats behandlar främst begreppen motivation, medarbetarnöjdhet och ledarskap. Inom motivation finns mycket material då det är ett område som har studerats under mycket lång tid inom många diskurser och forskningsområden. De mest etablerade innefattar bland andra Herzbergs (1959) tvåfaktorsteori som skiljer mellan hygienfaktorer och motivationsfaktorer; den förstnämnda påverkar främst en arbetstagares nöjdhet och kan endast öka eller minska graden av nöjdhet. Den sistnämnda behandlar de faktorer som skapar tillfredsställelse och motivation hos en arbetstagare och påverkar därmed inte missnöjet i stort.

Hackman och Oldham (1980) fokuserar ytterligare på de inre motivationsfaktorerna och hur de påverkar en arbetstagares uppfattning om dennes arbetes meningsfullhet, ansvarskänsla och kunskap om resultaten och hur dessa leder till motivation inom arbetet.

Andra sidan av motivationsfaktorer finns att finns i bland andra Vroom (1964) som pekar på att motivation är än mer individsberoende än vad Herzberg (1959) med flera påstod.

Medarbetarnöjdhet tar sig inom organisationer i uttryck genom främst hög sjukfrånvaro, personalomsättning och klagomål/konflikter. Även social oro, missnöjdhet, negativitet och dåligt fungerande samarbeten är tecken på en låg grad av medarbetarnöjdhet (Lawrence, Whittaker & Lampi (2008).

Medarbetarnöjdhet är relativ och kontextuell och kommer därmed med säkerhet att skifta mellan alla individer inom ett och samma företag, även vid olika tidpunkter, menar Roos & Eden (2008). Staw och Ross (1985) menar däremot att detta inte är fallet; nöjdheten kommer att se liknande ut hos en individ både över tid och mellan anställningar.

Ledarskap är en viktig faktor när det kommer till motivation och medarbetarnöjdhet; den både avgör dem båda samt har makten att påverka vilka insatser som skall genomföras för att öka anställdas nöjdhet och motivation. Kovach (1995) forskning visar att chefers uppfattning om vad som motiverar anställda skiljer sig markant mot hur de anställdas verkliga uppfattning är, vilket ytterligare visar på hur en organisation kan dra nytta av att genomföra medarbetarundersökningar.

3. Metod

Under denna rubrik presenteras undersökningsstrategin och det metodval för insamling av data som valts, samt varför. Det beskrivs även hur jag har gått tillväga för insamlingen av denna data och hur denna sedan har bearbetats.

3.1 Undersökningsstrategi

Syftet med denna undersökning är att genom en fallstudie på ett medelstort svenskt företag beskriva hur nöjda de anställda är när det kommer till olika delar av deras arbete; den dagliga verksamheten, ledarskap, arbetsmiljö, deras övergripande arbetssituation, m.m. För att kunna nå så många anställda som möjligt, utförs en enkät som utförligt behandlar flertalet områden inom de anställdas arbetsliv. De generaliseringar som kan göras utifrån den data som enkäten genererat, ligger till grund för de intervjuer som senare utförs med individer från avdelningar inom företaget. Syftet med dessa intervjuer är att kunna tillgodogöra sig en djupare förståelse för de styrkor, problem och svagheter som de respektive avdelningarna har identifierat genom att svara på enkäten.

3.1.1 Population

Denna population har 50 individer. Totalt antal anställda för det år då undersökningen genomförs är 61 (år 2012), dock har 11 individer exkluderats från populationen då de antingen är ägare, chefssekreterare, ingår i ledningsgrupp och/eller är avdelningschefer, och är följdaktligen en del av den grupp som kommer att ta del av det totala resultatet från denna undersökning.

Populationen för denna undersökning är relativt liten, och en svarsfrekvens högre än det brukliga vid undersökningar av detta slag är anses vara nödvändig för att kunna dra generaliserande slutsatser om populationen.

3.2 Litteratursökning

Initialt söktes litteratur inför denna undersökning via Göteborgs Universitets bibliotekskatalog. De sökord som användes var bland andra; *medarbetarundersökning*, *NMI-metoden*, *medarbetarnöjdhet*, *employee satisfaction* och kombinationer av dessa.

Då undersökning samt intervjuer var genomförda söktes litteratur angående de problemområden som identifierats. Då användes bland andra sökorden; *arbetsbeskrivningar*, *ledarskap*, *motivation*, *organisationsschema*, *organisering*, *strukturering* och kombinationer av dessa.

Forskningsrapporter, vetenskapliga artiklar samt böcker som berör de ämnen aktuella för denna studie har använts.

Dessutom studerades referenslistor från studier med liknande huvudfokus för ytterligare användbara litterära källor för denna studie.

3.3 Metod för insamling och bearbetning av data

Då populationen för undersökningen är relativt litet (50), ansåg författaren att det var praktiskt genomförbart att kombinera två metoder för insamling av data; kvantitativ data samlades in genom en enkät, vars resultat stöttades upp genom intervjuer av individer som ingår i populationen. Denna kombination ger förutsättningar för ett bra slutresultat då den kvantitativa datan tillhandahåller en vetenskaplig rigor medan den kvalitativa datan ger mening till den kvantitativa datan (Sirota, Mischkind och Meltzer, 2005)

3.3.1 Inför undersökningen

Inför samarbetet hade ägarna av Textil AB och jag två möten där vi gick igenom vad de ville få ut av denna undersökning och förslag till hur vi skulle gå tillväga. När allt var bestämt och innan undersökningen påbörjades gick ett gemensamt mail ut från mig samt VD:n för företaget där vi informerade följande:

- Syftet för undersökningen (att öka förståelsen om företagets personal)
- Hur den skulle genomföras (enkät samt intervjuer)
- Tidsramen för undersökningen (april månad, 2012)
- Vem som är ansvarig (författaren)
- Vem som kommer att analysera all data (författaren)
- Hur anonymiteten garanteras (endast författaren har tillgång till all data)
- När och hur resultatet kommer att presenteras (Juni 2012, fysisk presentation samt skriftlig rapport)

3.3.2 Enkät

3.3.2.1 Utformningen och innehåll

Enkäter som ligger till grund för undersökningar som behandlar medarbetarnöjdhet och liknande begrepp med liknande innebörd¹ ser både olika men också lika ut; de behandlar liknande ämnen men både underrubriker till frågorna, svarsalternativen och fokus skiljer sig. Möjliga områden att undersöka kan vara (Lawrence, Whittaker and Lampi, 2008);

¹ Nöjd Medarbetar-Index, employee satisfaction, m.fl.

- Chefsroller och ledarskap
- Arbetsbelastning och stress
- Förvaltning och styrning
- Lön och ersättning
- Personlig utveckling
- Företagsatmosfär

Efter samtal med en statlig myndighet² samt företag³ som utför medarbetarundersökningar stod det klart att undersökningar som dessa samtliga utformas på liknande sätt; utifrån en basenkät utformad av den aktuella konsultverksamheten arbetar den som håller i undersökningen fram en anpassad enkätversion tillsammans med företaget som var föremål för undersökningen. Anpassningen skedde utifrån företagets egna önskemål; vissa delar raderades, vissa delar utökades, vissa delar adderades.

De verksamheter som jag var i kontakt med delade med sig av sina egenutformade basenkäter var fritt för mig att använda i utformningen av min enkät. Dessa tre basenkäter låg till grund för den gemensamma utformning som jag tillsammans med ägarna samt produktionschefen utförde för att slutligen komma fram till den färdiga enkät som sedan skulle genomföras inom företaget. Utmaningen som låg i utformningen av denna enkät låg i att anpassa alla frågor så att grupper kunde relatera till dem; både kollektivanställda som var verksamma inom produktionen samt tjänstemän verksamma inom ekonomi, marknadsföring, försäljning samt teknik. De basenkäter som vi hade tillgång till var uppenbart riktade till enbart tjänstemän, vilket visade sig vara ett problem vid anpassning till ett företag som till så stor del består av kollektivanställda.

Ägarna samt produktionschefen ville fokusera på delar som behandlade både det dagliga arbetslivet, så som arbetsmiljö, arbetssätt, delaktighet, ledarskap, men även addera delar som behandlade de anställdas syn på deras anställning i stort; stolthet och helhetsnöjdhet. Den enkät som användes i störst utsträckning var den från företaget Vestra Konsulter AB, specifikt den enkät som de använde i sin senaste medarbetarundersökning hos Göteborgs Stad (Medarbetarundersökning Göteborgs stad, 2011). En större förändring när det kom till anpassningen utifrån den enkäten var förändringen av de tillgängliga svarsalternativen; enkäten utformad av Vestra Konsulter AB hade svarsalternativ som sträckte sig från 1-5, vilket ägarna samt produktionschefen på Textil AB var starkt emot på grund av oro över risken att de anställda skulle välja det mittenalternativ (3) som i den skalan gjorde sig tillgänglig. De ville använda en skala som sträckte sig från 1-6, vilket i praktiken tvingar svaranden att välja ett alternativ som antingen lutar åt ett mer pessimistiskt eller mer

² Statistiska Centralbyrån

³ Enkätfabriken AB samt Vestra Konsulter AB, båda konsultverksamheter avseende företagsorganisation.

optimistiskt håll (3 eller 4). Jag förklarade för dem att en jämförelse mellan resultatet som skulle komma från deras specifika enkät och andra enkäter som har använt samma basenkät då inte skulle kunna utföras, då svarsskalan förändras. De bedömde nyttan vara större vid att välja en sex-gradig skala vara större än en jämförelse, vilket då fick bli den skala som användes i den enkät som utfördes på Textil AB. Skalan som används i alla frågor förutom avgränsningsfrågorna samt de öppna frågorna är en så kallad Lickert-skala som är numerisk, där svaranden markerar till vilken utsträckning han håller med i ett uttalande eller fråga (Lawrence, Whittaker and Lampi, 2008).

Den slutliga enkäten behandlar elva ämnen, har fyra stycken öppna frågor samt fem stycken bakgrundsfrågor för mig att använda som avgränsning vid analysen av datan. Dessa bakgrundsfrågor var ett verktyg för mig vid behandling av datan för att kunna hitta samband vid korrelationer. Den slutliga enkäten återfinns löpande i empirin. De fyra öppna frågorna återfinns i bilaga 2.

3.3.2.2 Inför genomförandet

Lawrence, Whittaker och Lampi (2008) skriver i sin bok om betydelsen av att testa enkäten före den genomförs på undersökningsföretaget, med syftet att den förstås lika av alla svaranden.

När enkäten var komplett, genomfördes ett pilottest där enkäten genomfördes i sin helhet i en testgrupp. Testgruppen bestod av fyra individer som inte arbetade inom samma företag, utan svaren baserades på deras respektive arbetssituationer. Enkäten tog i genomsnitt 11 minuter att genomföra, vilket var inom ramen för den tid som undersökningsföretaget fann acceptabel, och den feedback som gavs var att bakgrundsfrågorna skulle placeras sist i dokumentet, att tre av frågorna skulle behöva omformuleras samt att ytterligare instruktioner skulle adderas i bladet som föregick frågorna. Dessa åtgärder genomfördes innan enkätens startdatum på undersökningsföretaget.

3.3.2.3 Genomförandet

På grund av de två gruppernas arbetssituationer, bedömdes den mest praktiska lösningen för enkätens genomförande vara att tjänstemän fick tillgång till enkäten via en web-baserad länk⁴ och kollektivanställda fick tillgång till fysiska papperskopior.

Enkäten utfördes under en tiodagars period som innehöll sju fulla arbetsdagar. Under denna period skickades två påminnelser ut via mail för att påminna de anställda att svara på enkäten. För att påminna kollektivanställda om att svara på enkäten befann jag mig under tre dagar av svarsperioden i produktionsdelen av företaget för att svara på eventuella frågor om enkäten och syftet med undersökningen. Detta gav även mig en möjlighet att fråga

⁴ Den web-baserade enkäten genomfördes med hjälp av verktyget Webropol

produktionspersonal om deras arbetssituation, både om produktionens praktiska genomförande men även frågor av mer abstrakt karaktär; känslor, åsikter och uppfattningar. Dessa tre dagar av samtal med produktionspersonal resulterade i mycket matnyttig information om processer, rutiner, styrkor och svagheter som senare inte kunde återfinnas i deras enkätsvar – vilket visar att kvantitativ data inte alltid fångar upp all information utan behöver understödjas av ytterligare kvalitativ data.

3.3.2.4 Utvärdering

När svarsperioden för enkäten avslutats, samlade jag in allt material vilket i praktiken innebar att stänga ned den web-baserade länken till enkäten för ytterligare svar, samt att samla in de fysiska papperskopiorna av enkäten hos produktionspersonalen. Alla svar från de senare förde jag personligen in som nya svar i den web-baserade enkäten för att senare kunna utnyttja de analysverktyg som enkätverktyget erbjöd.

Utifrån alla svar- 47 respondenter, använde jag olika sätt att analysera allt material; filtrering samt korstabulering. Jag bedömde att korstabulering mellan olika frågor och de avgränsningsfrågor som fanns; kön, ålder, tid på företaget, anställningsform samt avdelning var mest användningsbara vid analys av all data. De olika grupper som jämfördes var både mellan tjänstemän och kollektivanställda samt även en jämförelse mellan de fyra olika avdelningarna inom tjänstemännen. Jag utförde flertalet korstabuleringar i syfte att finna både likheter och skillnader mellan de olika grupperna, som sedan låg till grund för de intervjuer som senare genomfördes.

3.3.2.5 Etik och anonymitet

Vid undersökningar inom ett företag i den storlek som Textil AB är, är det viktigt att beakta de etiska och moraliska aspekterna som jag som undersökare måste ta ställning till. För undersökningar så som dessa finns det ingen allmänt vedertagen uppförandekod, utan baseras på sunt förnuft och ansvarskänsla (Punch, 1986), vilket jag följde.

Med hjälp av bakgrundsfrågorna som behandlar kön, ålder, erfarenhet inom företaget, anställningsform samt avdelning, blev det fullt möjligt för mig att identifiera de flesta svaranden. Därför försökte jag följa de riktlinjer som Lawrence, Whittaker och Lampi (2008) förskriver i sin bok;

- Undvika att analysera och presentera avdelningar som har färre anställda än 10 individer.
- Undvik att korstabulera svar som kan identifiera en individ.
- Håll att data säker.

I praktiken gjorde jag några justeringar för att företaget skulle kunna maximera nyttan som kan fås av deras samlade data; bland annat analyserade jag själv de olika avdelningarna som bestod av tjänstemän (samtliga avdelningar består av färre än 10 anställda), men redovisade inte materialet för de individer som intervjuades eller för ledningsgruppen. Samtidigt ville jag självfallet kunna diskutera de individuella problem som respektive avdelning hade, varför jag då under intervjuer styrde in de personer som intervjuades på liknande ämnen. Visade det sig då att denna person själv identifierade det problem som hade identifierats för sin avdelning, så ställde jag ytterligare följdfrågor angående ämnet.

3.3.2.6 Förhandsbestämda mål för enkäten

När ett företag genomgår en medarbetarundersökning för första gången, är det svårt att definiera målen för den. Att jämföra svarsindex med andra företag är ett alternativ, men då företag har olika historia, olika sammansättning, olika ägare, etcetera, kan en sådan direkt jämförelse tjäna bättre som en fingervisning snarare än en regelrätt referenspunkt. Lawrence, Whittaker och Lampi (2008) rekommenderar att företag som genomgår en medarbetarundersökning för första gången istället sätter mål för undersökningen i förhand utifrån deras egna önsknings och förhoppningar. Detta gjordes i förhand tillsammans med företaget vid utformningen av enkäten. Mål sattes upp för svarsfrekvens, helhetsbedömning, rekommendation av företaget som arbetsgivare samt stolthet och gällde för samtliga individer inom företaget inom båda grupper.

3.3.3 Intervjuer

3.3.3.1 Inför intervjuerna

När de största skillnaderna och mest markanta, oväntade likheterna mellan de olika grupperna var identifierade, påbörjades intervjuerna med individer från både produktionsavdelningen och inom de fyra avdelningarna hos tjänstemännen. Mitt mål var att intervjua så många som möjligt inom både företagens och min tidsram, och att intervjuas skulle ske på helt frivillig basis; att man själv anmäler sitt intresse. I det inledande mail som presenterade undersökningen och dess genomförande bads de som var villiga att intervjuas att skicka ett mail till mig, alternativt meddela mig personligen. Efter att enkäten var avslutad hade sex kollektivanställda anmält sitt intresse (21% av alla kollektivanställda) samt fem tjänstemän; två personer från försäljningsavdelningen (28% av avdelningen), en person från teknikavdelningen (25% av avdelningen), en person från ekonomi/IT (20% av avdelningen) samt en person från marknadsavdelningen (14% av avdelningen).

3.3.3.2 Intervjuernas genomförande

Intervjuerna som genomfördes var semistrukturerade. Jag hade en lista med svaren från samtliga frågor i enkäten från samtliga svarande men även en lista för varje avdelning med deras gemensamt identifierade problemfaktorer. Dessa listor låg till grund för intervjun, där jag presenterade olika generaliseringar och slutsatser som jag kunde dra utifrån deras gemensamma svar, och frågade personen som intervjuades vad de trodde kunde vara orsakande faktorer / bakgrundsanledningar till dessa svar. Allt eftersom intervjuerna framskred uppstod flera nya följdfrågor. Intervjuerna generellt krävde väldigt lite styrning; alla elva individer som intervjuades hade många åsikter, tankar, gissningar och funderingar kring svaren.

Ämnena för intervjuerna fokuserade på de frågor som rankats högst och lägst för respektive grupp, samt på de frågor som hade minst skillnad och störst likhet mellan grupperna.

Individen som intervjuades fick ta del av en sammanfattning av svaren på de fyra öppna frågorna för att kommentera innehållet.

Resultatet från intervjuerna återges i allmän form där det som diskuterades i intervjuerna sammanfogas med alla åsikter om diskussionsämnena som samlats in under mer informella samtal med de kollektivanställda.

Totalt intervjuades elva anställda inom företaget; sex stycken kollektivanställda samt fem stycken tjänstemän – 22% av de anställda som utgjorde undersökningens population.

Utöver intervjuer har jag i samband med att jag delat ut enkäter, svarat på frågor, samt mellan intervjuerna även spenderat tid inom både produktionsavdelning samt tjänstemännens kontor. Från dessa tillfällen har jag haft ytterligare tillfällen att ställa och svara på frågor om företaget, ledarskapet, historia, m.m. Den information som genererades från dessa möten har sammanfogats i det resultat som kommer från intervjuernas resultat, därför finns åsikter från fler än dessa 11 intervjuade individer representerade i resultatet. Även de relevanta resultaten från de fyra öppna frågorna återfinns i empirimaterialet under varje tema.

3.3.3.3 Kombinationen av kvantitativ och kvalitativ data

Analysen av all data grundas på de ämnen som även låg till grund för intervjuerna. Dessa ämnen stötts upp av både resultaten från intervjuer samt min egna analys som baseras på både litterära källor som behandlar liknande ämnen samt min egen kunskap och erfarenhet. Svaren från alla intervjuer återges korrekt rent innehållsmässigt, men ej ordagrant eller i sin helhet, utan är anpassat till ämnet genom att återge den mest relevanta informationen för analysen. Talspråket samt meningsbyggnaden har anpassats för att passa språket för denna uppsats, dock saknas faktorer som kroppsspråk, betoningar, etcetera, vilket är en viktig del i

all kommunikation.

Kombinationen av de två metoderna för datainsamling har haft som syfte att med hjälp av enkäten fånga upp en stor del av populationens allmänna åsikter upp, och med hjälp av intervjuer försöka komma närmre in på djupet av dessa allmänna åsikter för att identifiera möjliga orsaker och anledningar till dessa.

3.4 Metodkritik

3.4.1 Relevans

För att kunna göra generaliseringar angående en population som är relativt liten som i denna undersökning (50) bedöms att svarsfrekvensen måste vara hög. I denna undersökning utgjorde populationen 50 individer. 47 av dessa svarade på enkäten, vilket ger en svarsfrekvens på 94%, vilket får anses vara en svarsfrekvens hög nog för att göra generaliseringar.

Företaget som undersöks är ett tillverkande företag som för år 2011 omsatte cirka 218 miljoner SEK samt hade 61 anställda, vilket gör dem till ett medelstort företag (Europeiska Unionen, 2003). För denna undersökning är främst antal anställda av betydelse när det kommer till generaliserbarhet. Enligt Statistiska Centralbyråns Företagsdata (2011) är enbart 3699 svenska företag medelstora, dvs. har mellan 50-99 anställda. Detta innebär att endast 3,3% av alla svenska företag för år 2011 ligger inom samma intervall som Textil AB. Då företag som har antingen 0 anställda, alternativt mellan 1-4 anställda utgör 92,6% av samtliga svenska företag, motsvarar inte statistiken för Textil AB den genomsnittliga företagsstorleken i Sverige. Däremot innefattar enkätens svar en åsiktsöverblick för 47 individer, vilket kan ge en fingervisning för även mindre företag om hur arbetstagare värderar och uppskattar olika arbetsrelaterade områden, från vilka paralleller kan dras till både mindre samt större företag.

3.4.2 Trovärdighet

Lawrence, Whittaker och Lampi (2008) menar att det är essentiellt för en organisation att försöka avgöra om upplevelsen av problem som tas upp av anställda delas av majoriteten av organisationens individer, eller om det handlar om ett fåtal högljudda individer som tillsammans skapar en känsla av att problemet är större än vad det i verkligheten är. Därför är det viktigt att vara medveten om att då intervjuerna som genomfördes på företaget inte var slumpmässigt gjorda, utan dess resultat baseras på svaren från de individer som var villiga att intervjuas, vilket möjligen ger en viss skevhet till resultatet då dessa individer kan vara mer benägna att ge antingen mer positiva eller mer negativa svar än vad den allmänna åsikten må vara inom företaget.

3.4.3 Analysstrategi

De två yrkesgrupperna som utgjorde populationen har enbart använts som ett jämförelseverktyg för undersökaren. Jag har inte funnit klart empiriskt stöd för att tjänstemän eller kollektivanställda skall vara någon rent homogen grupp, utan valet av dessa två grupper grundas helt enkelt på hur strukturen såg ut för det företag som undersöktes. Då dessa två grupper har väldigt skilda arbetsuppgifter samt skilda arbetsmiljöer, anser jag att det ligger ett värde i att försöka få förståelse för om dessa två gruppers svar skiljer sig åt i en medarbetarenkät. Både kunskapen om identifierade skillnader och likheter kan gagna Textil AB i sitt förbättringsarbete då de kan anpassa sina insatser efter vad respektive grupp efterfrågar.

En faktor som inte kan ignoreras när man undersöker abstrakta, attitydsbaserade påverkningsfaktorer så som nöjdhet är hur man definierar vad som kan anses vara ett högt respektive lågt värde; allt är relativt och är svårt att avgöra vid avsaknad av indexerade siffror. Även om index hade varit tillgängligt, dyker frågan upp om det ändå hade varit relevant då inga företag har samma beståndsdelar när det kommer till historia, geografisk kontext, arbetstagare, arbetsuppgifter, ledare, kunder, osv. Det är också därför en jämförelse mellan de två representerade yrkesgrupperna kan vara intressant då de åtminstone delar några av dessa beståndsdelar då de arbetar för samma företag, har samma ledare, etcetera.

4. Empiri

I detta avsnitt presenteras delar av det datamaterial som samlats in genom enkät samt intervjuer. Det material som ingår är de delar som relaterar till syftet med denna studie.

4.1 Resultatfördelning

4.1.1 Antal svarande per avdelning

Totalt antal anställda som har svarat på enkäten är 47 individer, det vill säga att 3 personer av hela populationen har inte svarat på enkäten. Dessa 3 personer består av 1 person från teknikavdelningen samt 2 personer från försäljningsavdelningen.

4.1.2 Urvalets uppdelning

	Antal	Andel av total
Avdelning		
Produktion/kollektivanställda	27	57,5%
Teknik	3	6,4%
Marknadsföring	7	14,9%
Försäljning	6	12,7%
Ekonomi/IT	4	8,5%
Kön		
Man	28	59,6%
Kvinna	19	41,4%
Ålder		
< 30 år	11	23,5%
30-39 år	12	25,5%
40-49 år	15	31,9%
50-59 år	8	17%
> 60 år	1	2,1%
Tid på företaget		
< 2 år	24	51,1%
3-5 år	7	14,8%
6-10 år	5	10,5%
11-15 år	9	19,1%
> 16 år	2	4,5%
Arbetsomfattning		
Heltid	43	91,5%
Deltid ⁵	4	8,5%

⁵ Vid närmare analys av företagets arbetsomfattningar visar det sig att den lägsta deltidsprocenten bland dessa 8,5% är 80%, vilket kan bedömas vara så nära en heltidsanställning att denna avgränsning inte används ytterligare i jämförelser mellan de två grupperna.

4.2 Resultat enkät

4.2.1 Noteringar

Av 50 frågor totalt, är de kollektivanställda den grupp som är mest nöjd i 31 av frågorna. Endast i 19 av frågorna är tjänstemännen är den grupp som är mest nöjd.

4.3 Tematisk uppdelning

4.3.1 Fysisk arbetsmiljö samt arbetsmiljö

4.3.1.1 Fysisk arbetsmiljö

Fråga	Kollektivanställda	Tjänstemän
<i>hur nöjd är du med...</i>		
Arbetslokalerna	4,85	5,0
Personalutrymmen	5,04	4,81
Arbetsmiljön	3,44	3,33
Utrustningen	4,44	4,29

Angående **fysisk arbetsmiljö**, uppgav de flesta kollektivanställda som intervjuades att det största problemet var undermålig ventilation. Detta är ett problem som flertalet gånger adresserats tidigare, dock utan resultat. Under sommarmånaderna kan temperaturen i större delar av produktionsfaciliteterna uppgå till 30 grader. Detta bidrar till en allmän irritation bland de kollektivanställda, samt att de alla uppgav att det var uttröttande att upprätthålla samma grad av effektivitet under varmt väder som vid annan väderlek.

Samtliga uttryckte att de uppskattar de allmänna personalutrymmena; lunchrum, omklädningsrum, produktionsfaciliteter, etc.

Gällande den **fysiska arbetsmiljön**, rankade tjänstemännen arbetslokalerna högst, och arbetsmiljön lägst. Arbetslokalerna angavs ha mycket hög standard, ljusa lokaler och högkvalitativ utrustning. Den lägre rankingen för arbetsmiljön handlade om undermålig ventilation och ojämn värme.

4.3.2.1 Arbetsmiljö

Fråga	Kollektivanställda	Tjänstemän
<i>på vår arbetsplats..</i>		
arbetar vi aktivt med att arbetsmiljön ska bli så bra som möjligt	3,89	3,76
upplever jag att jag har möjlighet att påverka och prioritera mina arbetsuppgifter om arbetsbelastningen skulle bli för hög	3,85	3,81
har jag oftast möjlighet att återhämta mig efter perioder av hög arbetsbelastning	3,56	2,95
är arbetet organiserat på ett sådant sätt att det går att få en bra balans mellan arbete och privatliv	4,67	3,62
finns det en förståelse för medarbetare som är hemma pga sjuka barn / föräldradighet / deltidsarbetar pga barn	5,07	4,76

Inom kategorin **arbetsmiljö** var samtliga kollektivanställda överens om att det är accepterat att vara borta från arbetet p.g.a sjuka barn, sjukskrivning, etc. Alla var även överens om att ett av de största problemen för dem i deras arbete är den bristande möjligheten att återhämta sig efter perioder av hög arbetsbelastning. Flera hade tankar angående hur detta kunde åtgärdas; bättre arbetsbeskrivningar, bättre produktionsplanering, bygga upp lager vid lugnare perioder.

Kategorin **arbetsmiljö** visade den lägsta rankingen inom alla kategorier, av alla frågor, av båda grupper, (tjänstemän, 2,95) i den fråga som behandlade att man känner att man har möjlighet att återhämta sig efter perioder av hög arbetsbelastning. Tjänstemännen uttryckte nästintill en förtvivlan över det faktum att överbelastningen har varit enormt hög de senaste två åren, utan möjlighet till återhämtning. Detta har även varit en fråga som har tagits upp internt, och flera avdelningar har därför utökats med flera medarbetare.

4.3.2 Engagemang, delaktighet, medarbetarskap

4.3.2.1 Engagemang

Fråga	Kollektivanställda	Tjänstemän
Mitt arbete känns meningsfullt	4,59	4,86
Mina kunskaper och min förmåga tas tillvara på ett bra sätt	4,07	4,05
Jag kan påverka utförandet av mina arbetsuppgifter	4,04	4,24
Jag tycker att jag har intressanta arbetsuppgifter	4,44	4,57
Jag ser fram emot att gå till arbetet	4,33	4,76

Angående **engagemang** uttryckte samtliga kollektivanställda att de kände att deras arbete kändes meningsfullt; man kände att man bidrog till ett högre syfte och att man fyllde en viktig funktion. Detta inte så mycket på grund av uppskattning från deras respektive chefer, utan mer på grund av storleken på företaget; då det är ett mindre företag finns en allmän ansvarskänsla där man är medveten om att om man inte utför sin uppgift, kommer slutresultatet eller produktionstakten att påverkas.

Inom engagemang rankade de kollektivanställda frågan *"kan påverka utförandet av mina arbetsuppgifter"* som lägst inom denna kategori. Vissa av de som intervjuades höll med om detta, dock uttryckte de en förståelse över detta då det är den generella naturen av produktionsarbete; arbetsuppgifterna är förbestämda och definitiva, och svåra att utföra på något annat sätt. Däremot höll inte vissa med, då de menade på att trots denna generella natur var det fortfarande möjligt att påverka utförandet på grund av småskaligheten; det går att förändra processen om det finns ett annat, bättre sätt att utföra den.

När det gäller **engagemang** för tjänstemän att de kände att deras arbete var meningsfullt samt att deras specifika kunskaper och förmågor tas tillvara på ett bra sätt. De intervjuade tycker att deras arbetsuppgifter är varierande, vilket är positivt. De menar även att de ofta fick vara flexibla i sina arbetsroller och ibland utföra arbetsuppgifter som låg något utanför deras eget område, vilket många tyckte var positivt så länge det var något som man tyckte om att göra. Vissa uttryckte en mindre irritation över det faktum att vissa arbetsuppgifter har fallit på dem utan att det hade kommit överens om i förhand.

Inom engagemang rankade även tjänstemännen frågan *"kan påverka utförandet av mina arbetsuppgifter"* som lägst inom denna kategori. Några av de intervjuade menade att de var låsta i sina arbeten då deras respektive chefer inte uppmuntrar förändringar, utan detaljstyr sina respektive avdelningar.

4.3.2.2 Delaktighet

Fråga	Kollektivanställda	Tjänstemän
<i>I vår grupp/enhet/avdelning</i>		
tas idéer och synpunkter tillvara på	4,19	4,33
uppmuntras vi att tänka själva och att ta egna initiativ	4,41	4,24
respekteras mina åsikter	4,11	4,43

Inom kategorin **delaktighet** uttryckte majoriteten av kollektivanställda att de ofta uppmuntras att tänka själva och att ta egna initiativ, men att det grundar sig mest på behov då ansvariga sällan har tid att åtgärda problemen, vilket innebär att personalen får agera själva.

Flera uttryckte att åsikter, idéer och förslag ignoreras när de framförs, vilket har lämnat dem med en känsla av hopplöshet och uppgivenhet.

I kategorin **delaktighet** menade de som intervjuades att deras åsikter respekterades till en viss grad, men att ledningsgruppen och avdelningschefer ignorerar den kompetens som finns samlad inom företaget. Vissa individer har genom åren då företaget har expanderat blivit givna möjligheten att avancera, även från produktion till tjänstemannaposition. Detta har avstannat under de senaste åren, trots att vissa personer vidareutbildat sig vid sidan av sitt arbete. En känsla av att bli ignorerad uppkommer när ägarna istället då väljer att rekrytera utifrån för kunskaper som någon individ inom företaget redan besitter.

Alla frågor under kategorin delaktighet fick relativt höga siffror bland tjänstemännen, men den lägsta rankingen handlade om att de inte uppmuntras att tänka själva och ta egna initiativ. Anledningen till detta enligt flera av tjänstemännen berodde på den mycket starka möteskulturen, där man avhandlar alla frågor och tar beslut. Det finns en rädsla att ta beslut hos respektive avdelningschef.

4.3.2.3 Medarbetarskap

Fråga	Kollektivanställda	Tjänstemän
Jag tar själv ansvar för att söka den information jag behöver	4,93	4,53
Jag deltar aktivt i planering, genomförande och utveckling av vår verksamhet	3,33	4,38
Jag brukar säga till om något inte fungerar som det ska	5,22	5,14

I vår grupp/enhet/avdelning...

är vi bra på att ställa upp och hjälpa varandra om det behövs	5,04	5,24
tar vi snabbt initiativ för att lösa problem som uppstår	5,07	4,95
hjälpas de olika arbetsgrupperna åt för att kunderna ska få den hjälp, stöd och service de behöver	4,63	4,52
tar vi hand om nya medarbetare på ett bra sätt	5,11	4,62

Angående delen **medarbetarskap** tar majoriteten av de kollektivanställda ansvar för sitt eget handlande; de säger till vid fel, dock återfinns även känslan av inget gehör för åsikter även här. Detta grundar sig även i rankingen för att få känner att de deltar i planering och utveckling av deras verksamhet – ingen frågar om de har några förslag till förbättring, och vid givna förslag så ignoreras dem av ledningen.

Gällande **medarbetarskap** rankade tjänstemännen denna del högt; de tycker att de tar ansvar för att söka information samt att man deltar i planering, genomförande och utveckling

av verksamheten. De flesta menade på att man blir tvungen att ta ansvar för vad som behöver göras på grund av företagets storlek; ibland är det nödvändigt att gå utanför sina egna arbetsuppgifter och göra det som är bäst för företaget. De flesta menade på att just när det kommer till planering, är man sällan inbjuden till att delta. Dock är man fullt involverad i genomförandet av dessa planer.

4.3.3 Arbetssätt

Fråga	Kollektivanställda	Tjänstemän
Jag känner väl till verksamhetsmålen för min grupp/enhet/avdelning	4,44	3,86
Jag vet som förväntas av mig i mitt arbete	4,81	4,24
<i>I vår grupp/enhet/avdelning...</i>		
är vi bra på att genomföra det som bestämts	4,63	4,24
arbetar vi aktivt med att försöka ha ordning på ekonomin, t ex att inte slösa med våra resurser, kontrollera kostnader, etc	4,15	3,95

När det kommer till **arbetssätt** så menade samtliga kollektivanställda att de är väl medvetna om vad som förväntas av dem i sitt arbete – arbetsuppgifterna är rättframma – men att några saknade arbetsbeskrivningar som ibland kan skapa konflikter när det kommer till uppgifter som sällan utförs. Flera påpekade att kostnadsfördelningen mellan produktionsavdelningen och resterande funktioner var snedvriden; säljavdelningen får stora representationsbudgetar och kontorslokaler inreds med dyra designermöbler medan produktionsavdelningens behov ignoreras.

När det kommer till kategorin **arbetssätt**, rankas samtliga frågor relativt lågt hos tjänstemännen. Detta berodde på att många tjänstemän saknade arbetsbeskrivningar, vissa tjänster har förändrats, men arbetsbeskrivningen är densamma, vissa hade arbetsbeskrivningar som inte är finaliserade på grund av att de inte kunde komma överens med sin avdelningschef. I en övergripande syn finns det även arbetsuppgifter som inte hör till någon specifik person, utan dessa uppgifter har helt enkelt fallit på en individ, vilket skapar ett missnöje. Samtliga tjänstemän uttryckte att de ofta hade svårigheter att få en full bild av vad som förväntades av dem i deras arbeten.

Den fråga som rankades lägst hos tjänstemännen var den som berörde en kunskap om verksamhetsmålen. Majoriteten menade på att ledningsgruppen (som även består av samtliga avdelningschefer) arbetar fram varje avdelnings verksamhetsmål, men att dessa sedan inte kommuniceras vidare till de anställda på ett tillfredsställande sätt. Denna uppfattning gällde inte för försäljningsavdelningen, som upplevde att de visste om sina mål.

4.3.4 Kompetensutveckling, utveckling

4.3.4.1 Kompetensutveckling

Fråga	Kollektivanställda	Tjänstemän
<i>På min arbetsplats...</i>		
Finns det möjlighet till den kompetensutveckling jag behöver för att göra ett gott arbete	3,7	3,86
har jag goda möjligheter att utvecklas i arbetet (ta ökat ansvar, få prova nya intressanta arbetsuppgifter etc)	3,85	3,95

Kompetensutveckling var den del inom kollektivanställda som hade lägst generell ranking, vilket majoriteten återigen ansåg hade att göra med arbetets natur; den högsta avancering någon kunde göra var att bli skiftledare, i övrigt är positionerna likvärdiga i de flesta avseenden. Någon vidareutveckling var svår att identifiera och vilken nytta den skulle kunna ge.

Kategorin **kompetensutveckling** får en generell låg ranking även hos tjänstemännen. Anledningen till detta är att flera känner att de inte har fått möjlighet att kompetensutvecklas med hjälp av vidareutbildning, internutbildning, kurser eller coachning från deras respektive chefer. De kunde inte svara på varför det var så, men troligtvis på grund av tidsbrist eller brist på vilja än ekonomiska faktorer.

4.3.4.2 Utveckling och förnyelse

Fråga	Kollektivanställda	Tjänstemän
<i>I vår grupp/enhet/avdelning...</i>		
arbetar vi aktivt med att förbättra och utveckla vår verksamhet	4,04	4,67
utvärderar vi vad som fungerar bra respektive vad som fungerar mindre bra i vår verksamhet	3,67	4,14
genomförs nödvändiga förändringar	3,67	3,76

Gällande kategorin **utveckling** menade majoriteten av kollektivanställda att man, från ledningens håll, hade gjort försök att utveckla verksamheten; tagit hem produktion som tidigare hade outsourcats, byggt ut produktionsfaciliteter, etcetera. Dock påpekade flera av de svarande att man hade missat att fokusera på de nödvändigaste förändringarna, så som ventilations- och värmeproblemet, täckt upp en viss del av produktionsprocessen med tillräckliga skift då det idag är en slags flaskhals inom produktionen som stoppar upp flödet, m.m.

Inom kategorin **utveckling** ansåg samtliga av tjänstemännen att de nödvändiga förändringarna sällan genomförs, istället genomförs förändringar som kan verka överflödiga. Samtliga tjänstemän tog upp att de mest brådskande förändringarna låg inom produktionen; ledtider är under all kritik på grund av dålig produktionsplanering, viss utrustning är undermålig, man satsar på utbyggnader av faciliteter före man genomför de mest brådskande förändringarna, m.m.

4.3.5 Chef, ledarskap

Fråga	Kollektivanställda	Tjänstemän
<i>Min närmaste chef/skiftledare...</i>		
är tydlig med mitt uppdrag och våra verksamhetsmål	4,22	3,9
följer upp att det som bestämts verkligen blir gjort	4,07	4,19
är bra på att motivera och engagera	4,0	3,81
ger mig det stöd jag behöver i arbetet	4,07	3,86
är bra på att kommunicera verksamhetens uppdrag och mål	3,93	3,9
tar tag i problem	3,81	3,86
visar uppskattning för mina arbetsinsatser	4,0	3,95
stödjer aktivt medarbetare som vill utvecklas	3,67	3,52
är en god förebild, "lever som vi lär"	3,81	3,95
visar förtroende för mig som medarbetare	4,63	4,29
Jag har som helhet förtroende för min närmaste chefs sätt att leda verksamheten	4,3	4,19

När det kommer till **chef och ledarskap** så svarade vissa delar av de kollektivanställda utifrån antingen sin produktionschef eller sin skiftledare. De flesta medgav att det finns en tillit till de anställda från deras respektive chef och att arbetet inte detaljstyrs men att det även ibland skulle behövas en större känsla för detaljer då flertalet delprocesser är ineffektiva och relativt lätt skulle kunna åtgärdas.

När det kommer till **chef och ledarskap**, rankades en känsla av att deras respektive chef har förtroende för medarbetaren, högt. Att chefen stödjer medarbetare som vill utvecklas rankades lägst. Intervjuerna gav många fler tankar angående avdelningschefernas ledarskap, bland annat att de individer som är chefer är mycket duktiga och kompetenta inom sina områden, men inte är några bra chefer. De nämnde även att även om avdelningscheferna beslutar angående framtiden tillsammans under mötena för ledningsgruppen, så samarbetar inte avdelningarna i någon utsträckning. Det finns ett revirtänk hos flera chefer, som tjänstemännen ansåg var skadligt för företaget i stort. Många

ansåg att på grund av tidsbrist och överbelastning, har så kallade "korridorsbeslut" samt ad-hoc beslut blivit mer frekventa, vilket skapar en förvirring.

4.3.6 Förvaltning, bolag

Fråga	Kollektivanställda	Tjänstemän
Jag känner väl till de visioner och mål som Textil AB har	4,81	4,71
Jag har tillgång till den information jag behöver för att känna till vad som händer inom Textil AB	4,48	4,14
Jag har förtroende för hur Textil AB leds	5,22	4,48

Gällande **förvaltningen av bolaget** indikerar svaren en tvetydig sanning; en stor majoritet av de kollektivanställda angav höga siffror när det gäller förtroendet för hur företaget leds samt att man som kollektivanställd har tillgång till den information man behöver för att känna till vad som händer på företaget. Samtidigt är detta någonting som fokuseras oerhört mycket på vid intervjuer, då de anställda är tydligt missnöjda med den information som delges de kollektivanställda. Många uttrycker en missnöjdhet över det faktum att de informationsmöten som förr brukade ske varje fredag där information angående försäljning, personal, ekonomi och allmänna satsningar och händelser gavs till alla anställda, inte hade inträffat någon gång under det senaste halvåret. Innan dess gavs denna information under en lång tid endast via ett allmänt mail.

I övrigt uttryckte i princip varenda kollektivanställd som jag intervjuade eller pratade med under tiden för undersökningen, sin djupaste beundran för hur företaget leddes; deras visioner och mål, hur stort de satsade på företaget, hur kompetenta ägarna (och därigenom ledarna) var.

Gällande **förvaltning** av företaget, rankade tjänstemännen båda frågor högt; de har kännedom om de visioner och mål som Textil AB har, samt att de har tillgång till information angående vad som händer på företaget. Under intervjuerna nämnde flera av tjänstemännen att de har kännedom om de visioner och mål som företaget har, bland annat den större femårsplanen för företaget, men att de saknade kännedom om exakt hur det är tänkt man ska nå dit rent praktiskt, och varje avdelnings del i detta.

4.3.7 Textil AB, helhetsbedömning

4.3.7.1 Textil AB

Fråga	Kollektivanställda	Tjänstemän
Jag är stolt över att arbeta på Textil AB	5,15	4,9
Jag rekommenderar gärna Textil AB som arbetsgivare	5,04	4,86

Vid de anställdas bedömning av hur de kände inför **Textil AB**, gav de kollektivanställda en relativt hög ranking vid både stoltheten över att arbeta på samt att rekommendera företaget som arbetsgivare. Skälen till detta var bland andra; mycket bra arbetskamrater och sammanhållning, hög trivsel, utlandsresor för alla på hela företaget vartannat år, de allmänna satsningarna.

Vid de anställdas bedömning av hur de kände inför **Textil AB**, gav tjänstemännen en lägre ranking än de kollektivanställda gällande både stoltheten över att arbeta på samt att rekommendera företaget som arbetsgivare. Skälen till detta var bland andra; mycket starka ägare med stora visioner för företaget, känslan av att arbeta på ett företag som är ett starkt företag i sin (geografiska) kontext samt inom sin bransch, samt att man vet att det man gör är viktigt.

4.3.7.2 Helhetsbedömning

Fråga	Kollektivanställda	Tjänstemän
Om du gör en helhetsbedömning, hur nöjd är du med din nuvarande arbetssituation?	7,19	6,9

Helhetsbedömningen på 7,19 av högsta möjliga 10 förvånade ingen av de kollektivanställda. Det som drog ned betyget var distansen mellan tjänstemän och kollektivanställda, bristen av förståelse för hur produktion fungerar och vilka förbättringar som krävs, satsningarna på en ökad trivsel hos tjänstemän men inte hos kollektivanställda, personalproblem ignoreras, bristande information angående företagets förehavanden.

Resultaten för korrelationer av bakgrundsfrågor och **helhetsnöjdheten** visade följande;

Kvinnliga kollektivanställda (7,83) är mer helhetsnöjda än manliga (7,0). En möjlig orsak till detta kan enligt de kvinnliga kollektivanställda som intervjuades vara att man som kvinna inom en mansdominerad yrkesgrupp lever i ett något hårdare klimat, med så kallat "grabbsnack". På Textil AB fanns det dock en viss skillnad i klimatet; kvinnorna kände sig mer accepterade på denna arbetsplats i jämförelse tidigare arbetsplatser med liknande arbetsuppgifter.

De kollektivanställda som är mest helhetsnöjda är de som har arbetat 16 år eller längre (10), följt av 6-10 år (8,0), 0-2 år (7,0) och 3-5 år (6,67). Minst nöjda är de kollektivanställda som har arbetat 11-15 (6,57) år. Den grupp som arbetat 16 år eller längre består av 1 individ, vilket gör denna toppranking något ointressant. För den minst nöjda gruppen som har arbetat mellan 11-15 år angav en av de intervjuade kollektivanställda att detta kunde bero på att man vid så lång tid på företaget börjar känna sig missnöjd med både lönesättningen och de få möjligheterna till avancemang.

De kollektivanställda som är mest helhetsnöjda är de som är över 60 år (10), 40-49 år (8,0). De kollektivanställda som är 30-39 år är minst nöjda (4,6). Även här är de som är över 60 år endast 1 person, vilket gör att generaliserande över denna åldersgrupp blir något ointressant. För de mellan 30-39 år som anger ett relativt lågt värde (4,6) kunde det enligt de intervjuade tjänstemännen härledas till att man vid den åldern kunde börja känna vissa tvivel över att vara del av denna yrkesgrupp, samt ifrågasätta om man borde vidareutbilda sig eller söka sig till andra utmaningar.

Helhetsbedömningen på 6,9 av högsta möjliga 10 lät rimlig för tjänstemännen. Det som drog ned betyget var distansen mellan tjänstemän och kollektivanställda, att cheferna brister i sitt ledarskap, att avdelningarna har dåligt samarbete, bristen på arbetsbeskrivningar, samt ad-hoc- och korridorsbeslutandet.

Resultaten för korrelationer av bakgrundsfrågor och **helhetsnöjdheten** visade följande;

Hos tjänstemännen är män (8,0) mer helhetsnöjda än kvinnor (6,14). En möjlig orsak till denna skillnad var enligt en av de kvinnliga tjänstemännen att de blev anställda av VD:n som är kvinna, vilket leder till att hon tenderar att anställda kvinnor som är "starka", har åsikter och inte är rädda att visa dem.

De tjänstemän som är mest helhetsnöjda är de som har arbetat 3-5 år (8,5). Minst nöjda är de som har arbetat under 2 år (6,41) och mellan 11-15 år (5,6). En möjlig orsak till detta kunde enligt flera tjänstemän vara att då det har varit en särskilt hög arbetsbelastning under de senaste två åren, vilket innebär att de som har arbetat mellan 11-15 år på företaget börjar tappa gnistan då de jämför med hur arbetsbelastningen såg ut innan företaget expansion började.

De tjänstemän som är mest helhetsnöjda är de som är 30-39 år (7,28). De som är 50-59 år är minst nöjda (6,25). De intervjuade tjänstemännen ansåg att när man är mellan 30-39 år, och befinner sig i början av sin karriär, är Textil AB ett mycket spännande arbetsplats på grund av nya satsningar, stora visioner och tillväxt.

5. Analys

Detta avsnitt innefattar en analys av empirin med hjälp av den teoretiska referensramen.

5.1 Ledningsgruppens förväntningar

Denna undersökning har fått mycket stöd från ledningsgruppen på Textil AB, och det beror på att det finns en förhoppning om att förbättra situationen för de anställda. Ledningsgruppen ställde i förhand upp mål för undersökningen som behandlade vissa faktorer, dessa uppfylldes enligt följande;

	Ledningens mål	Tjänstemän	Kollektivanställda	Totalt
Svarsfrekvens	>85%	91,3%	96,4%	94%
Helhetsbedömning	>7/10	6,9	7,19	7,06
Rekommendation	>5/6	4,86	5,04	5,0
Stolthet	>5/6	4,9	5,15	5,0

När det kommer till svarsfrekvensen för företaget, överstiger resultatet ledningens förväntningar. Detta beror möjligen på att majoriteten av de anställda enligt egen utsago välkomnade denna undersökning, vilket bidrog till att de ville delta i den.

Resultatet för samtliga anställda uppfyllde ganska så precist ledningens mål, dock är detta enbart med hjälp av de kollektivanställdas poäng som var högre än tjänstemännens dito.

5.2 Utmärkande kategorier

För Textil AB i denna specifika undersökning, kan flera intressanta slutsatser dras utifrån de bedömningar som dess anställda har gjort. Det faktum att enkätundersökningen på Textil AB hade en hög svarsfrekvens möjliggör att man utifrån resultatet kan analysera samt dra slutsatser angående samtliga företags anställda.

En av de kategorier som genererade ett mycket lågt poäng hos både tjänstemän samt kollektivanställda är **fysisk arbetsmiljön**, då främst den ojämna temperaturen i lokalerna samt den dåliga ventilationen. Detta kan kopplas till Hertzbergs tvåfaktorsteori, där arbetsmiljön är ett behov som skall vara uppfyllt/tillfredsställt hos en individ innan denna individ ska kunna känna motivation i sitt arbete. Detta skapar en irritation hos de anställda på företaget, en irritation som hindrar företags anställda i att göra ett bra arbete. Då resterande underkategorier till den fysiska arbetsmiljön, så som personalutrymmen, utrustning samt arbetslokaler fick högre poäng av kollektivanställda än av tjänstemän, kan

det tolkas som att kollektivanställdas hygienfaktorer är mer uppfyllda än de är hos tjänstemän, vilket möjligtvis bidrar till de kollektivanställdas högre medarbetarnöjdhet inom denna kategori och även i stort. Möjligen beror detta på den generella anspråksnivån hos de båda grupperna; möjligen är tjänstemännen mer vana vid och förväntar sig en viss nivå i sin fysiska arbetsmiljö, vilket detta företag misslyckas att uppfylla till fullo. Samtidigt kan det fallet vara så att de kollektivanställda från tidigare anställningar inom tillverkande företag har lägre förväntningar på sin fysiska arbetsmiljö, vilket i detta fallet uppfylls.

Inom **arbetsmiljö** i övrigt, bedömer tjänstemän samtliga underkategorier lägre än de kollektivanställda. Den största påverkningsfaktorn och även skillnaden mellan grupperna handlar om dem som behandlar återhämtning från perioder av hög arbetsbelastning samt balansen mellan arbetsliv och privatliv; tjänstemännen upplever detta vara ett stort problem. Studier visar att en stor arbetsbörda minskar graden av nöjdhet hos anställda (Becherer *et al.* 1982), vilket troligtvis är fallet för tjänstemännen hos Textil AB. Min bedömning av företagets historiska arbetsbelastning efter samtal med de anställda är att det främst är under de senaste två åren som just tjänstemännen har fått bära en tung arbetsbörda då företaget har satsat på nya marknader, expanderat sin försäljningsstyrka vilket sätter press på kundservice, etcetera. Just vid tillfället för enkäten befann sig företaget i en våg av ytterligare expansion, vilket resulterar i en förhöjd arbetsbörda. Detta kan ha adderat ytterligare emfas på just dessa frågor som vid ett annat tillfälle vid mindre arbetsbörda möjligen inte hade genererat så låga poäng från tjänstemännen.

När det kommer till **engagemang, delaktighet och medarbetarskap**, anger de båda grupperna något skilda svar; tjänstemännen ger generellt sett kategorierna högre poäng när det kommer till engagemang samt delaktighet. Däremot när det gäller medarbetarskap, ger kollektivanställda högre poäng än tjänstemännen. Ett svar till detta kan ligga i de den ena yrkesgruppens generella natur; kollektivanställdas arbetsuppgifter är ofta monotona, upprepande och möjligtvis inte särskilt stimulerande. Att då vara anställd inom ett mindre producerande företag kan ge en större frihet för de kollektivanställda att själva påverka sina arbetsuppgifter, effektivisera och justera dem, vilket kan leda till en högre nöjdhet än vad som skulle komma från ett större företag där denna påverkbarhet är mindre. Dessutom, enligt kollektivanställdas egna utsago, känner de att de har ett större ansvar att se till att produktionen löper smidigt, vilket även detta kan öka nöjdheten då man känner sig mindre utbytbar – något som kan vara ett av kännetecknen för denna yrkesgrupp i större utsträckning än för tjänstemännen.

Inom delaktighet för tjänstemän finns det ett specifikt problem att beakta, nämligen den övergripande beslutskulturen. Ledningsgruppen för Textil AB består av VD, tillika ägare, samt samtliga avdelningschefer. Detta innebär att de har en möjlighet att tillsammans besluta

angående företagets framtid, arbetssätt, strukturering och organisering, och en möjlighet för dem att behålla sina korta beslutsvägar. Problemet som ligger i detta är att de flesta avdelningschefer har svårt att ta individuella beslut som är inte är sanktionerade av ledningsgruppen, även om besluten rör enbart dennes specifika avdelning. Detta leder till att ledningsgruppen har en mycket stark möteskultur och spenderar en stor del av sina arbetsdagar i möten med just resterande medlemmar av ledningsgruppen. Detta i sin tur resulterar i att de anställda känner att deras respektive avdelningschefs individuella mandat är försvagat, och att beslut drar onödigt ut på tiden. När det sedan kommer till att ett beslut måste tas, och det inte finns tid att behandla det ledningsgruppen, blir beslutet ett ogenomtänkt sådant.

Inom kategorin **arbetssätt** är tjänstemännens poäng lägre än de kollektivanställda i alla underkategorier. Svaret på detta finns att finna i saknaden av kompletta arbetsbeskrivningar. Hur organisationen är strukturerad är en stor del av hur anställda uppfattar sin del inom organisationen. Arbetsbeskrivningar har traditionellt använts som en guide för anställda över deras uppgifter och plikter, samt använts som ett verktyg för utvärdering (Irfayea, 2008). De fungerar även som utvärderingsverktyg för de anställda själva; när de har en grund att planera, initiera och utvärdera sitt eget arbete; för att bestämma över arbetsmetoder och procedurer; för att arbeta i sin egen takt (Hackman och Oldham, 1980). Arbetsbeskrivningar över anställdas roll och uppgifter inom organisationen ger en tydligare bild över vilka förväntningar arbetsgivaren har på arbetstagaren.

Många anställda har arbetat på företaget i många år, och har varit med om en stor tillväxt både när det kommer till omsättning, fysiska lokaler och anställda. Det innebär i många av fallen att deras tjänster har förändrats för att bättre uppfylla behovet i det numera större företaget, vilket leder till att deras ursprungliga arbetsbeskrivningar är i behov av uppdatering, vilket inte har skett. Många av de nyanställda tjänstemännen saknar helt arbetsbeskrivningar, vilket leder till förvirring och konflikter inom denna yrkesgrupp.

Någonting som är slående i denna undersökning är att tjänstemännen upplever att sammanlänkningen och kommunikationen av gemensamma mål mellan avdelningarna är bristande, vilket borde vara fullt möjligt att genomföra för ledningsgruppen då de har ett starkt samarbete och möjlighet att komma överens om en gemensam plan för detta. Min uppfattning från intervjuerna är att detta har lett till ett slags missnöje mot ledningsgruppen, där de anställda pratar om *"ledningsgruppens mötesfrekvens som inte leder till något"*.

Inom kategorin **utveckling och förnyelse** anger båda grupper låga poäng vid frågan om det genomförs nödvändiga förändringar. Det är generellt sett vanligt för anställda inom de flesta företag att tycka att det borde genomföras fler förändringar. *"Man is a perpetually wanting"*

animal", argumenterade Maslow (1943), vilket är sant inom många företag. Två studier visar att även om anställda är medvetna om att en chef inte kan göra allt, har de ändå väldigt höga, nästintill orealistiska förväntningar på sina respektive chefer när det kommer till att se till sina underställdas behov (Nohria, Groysberg, & Lee, 2008). Företagsledare försöker oftast att tillfredsställa sina anställdas behov, för att hålla dem nöjda. I Textil ABs fall är båda yrkesgrupper relativt missnöjda, vilket enligt min uppfattning härstammar från olika saker. I de kollektivanställdas fall, härstammar missnöjet med en orättvis fördelning av tillgängliga resurser; tjänstemännens avdelningar får enligt deras uppfattning en större del av sina förändringar genomförda, och det får kosta mera. De kollektivanställda känner att de är ständigt under resursbegränsning, vilket kan vara en återspeglning av sanningen då produktionschefen enligt egen utsago är väldigt kostnadsmedveten. Detta bidrar till ett allmänt missnöje bland de kollektivanställda som känner att de är underprioriterade av ledningen, när det i själva verket är produktionschefens budget-återhållsamhet som är problemet. Även här är det ett grundläggande behov som inte är uppfyllt för att full motivation skall vara möjlig för de kollektivanställda.

Tjänstemännens missnöje med uteblivna genomförda förändringar är enligt min analys ett resultat som inte är budgetrelaterat, utan härstammar från ett bristande ledarskap hos de flesta av avdelningarna.

Inom **chef och ledarskap** är det specifikt tjänstemännen som ger generellt låga betyg. Denna kategori är även det ämne som engagerade flest tjänstemän under intervjuerna; det existerar helt enkelt ett missnöje med avdelningscheferna. Från bakgrundsinformationerna om cheferna har jag förstått att endast en av cheferna har ledarskapsbakgrund, i övrigt är resterande anställda efter andra kriterier eller efter lojal tjänst och specialisering. Avdelningscheferna har inte heller gått några andra ledarskapsutbildningar. Detta har vuxit till att bli ett problem, då cheferna är kompetenta individer inom sina respektive områden, dock har de svårigheter att leda sina respektive avdelningar samt att strukturera den samordning mellan avdelningarna som de anställda efterlyser. Detta leder enligt tjänstemännen till att de anställda känner sig vilslna samt att mycket organisatoriskt ansvar faller på dem som annars skulle ha burits av deras respektive chefer. De saknar även regelbunden feedback från sina chefer. Utebliven feedback sänker enligt Hackman och Oldham (1980) den totala motivationspoängen (MPS), vilket är ett område där Textil AB har möjlighet att förbättra motivationen hos tjänstemännen.

En av organisationens styrkor ligger i dess **förvaltning** och dess ägare; en klar majoritet av de anställda uttrycker en stor beundran och stolthet över hur Textil AB ser ut idag i jämförelse med år 2003 då den nuvarande generationen ägare tog över ledarskapet. Visionerna för företaget har blivit större och tydligare, och man har visat att man även har

kompetensen att uppfylla dessa visioner då företaget har haft en stor tillväxt under dessa år. Något som kan verka förvånande från svaren inom denna kategori är det faktum att de kollektivanställda ger högre poäng än tjänstemännen när det kommer till att ha kunskap om företagets mål och visioner och förtroende för hur det leds, när de i själva verket befinner sig på ett organisatoriskt längre avstånd från denna information än tjänstemännen. Förklaringen kan även ligga i just detta faktum; de kollektivanställda får endast tillgång till den mer officiella och "lyckade" informationen, medan tjänstemännen har en tydligare bild av vad som har pågått bakom kulisserna på vägen till den information. Möjligtvis känner tjänstemännen att de personligen har en bättre uppfattning om hur man bättre kan förvalta företaget än vad de kollektivanställda gör. Något som är tydligt från intervjuerna är att de kollektivanställda efterlyser mer kontinuerlig information angående vad som händer på företaget, någonting som har funnits tidigare.

Företaget har haft stor tillväxt och tagit stora marknadsandelar under de senaste åren. Detta är en stor del av varför de anställda inom båda grupper anger höga poäng när det kommer till att känna en **stolthet** över att vara en del av företaget - de är stolta över att vara en del av en framgångssaga. Företaget är även någonting av en gigant i sin geografiska kontext i en mindre svensk stad i västsverige. Denna stolthet återfinns inom båda yrkesgrupper, vilket de även angav var en viktig källa till motivation.

Helhetsnöjdheten skiljer sig åt, dock inte markant, mellan grupperna. Inom grupperna ser man dock vissa skillnader vilket kräver kompletterande analys; bland annat inom de kollektivanställda där kvinnorna är mer helhetsnöjda än männen. En möjlig orsak till detta kan enligt de kvinnliga kollektivanställda som intervjuades vara att man som kvinna inom en mansdominerad yrkesgrupp lever i ett något hårdare klimat, med så kallat "grabbsnack". På Textil AB fanns det dock en viss skillnad i klimatet; kvinnorna kände sig mer accepterade på denna arbetsplats i jämförelse tidigare arbetsplatser med liknande arbetsuppgifter.

Hos tjänstemännen var förhållandet omvänt; där är männen mer nöjda än kvinnor, med en ännu större differens mellan könens angivna värden än hos de kollektivanställda. En möjlig orsak till detta var enligt en av de kvinnliga tjänstemännen att företaget anställer starka kvinnor, vilket självklart vara en bidragande orsak. En annan möjlig orsak kan vara att de manliga tjänstemännen innehar högre positioner, med tillhörande hög lön och makt, vilket ökar nöjdheten.

Antal år på företaget kan vara en faktor som avgör nöjdhet. Inom de två grupperna finns det flera skillnader; tjänstemän som har arbetat mellan 3-5 år är mest nöjda, vilket enligt min analys kan bero på att dessa personer har varit anställda en relativt kort tid i företaget och har ändå fått vara med om en stor ekonomisk tillväxt på denna korta tid. Många spännande

projekt har lanserats och framtidstron är stor. Även om denna grupp har arbetat under två år av stor arbetsbelastning, har de ändå sett att arbetsbelastningen kan vara lägre, vilket kan hjälpa den att behålla uppfattningen om att arbetsbelastningen kan bli mindre längre fram i tiden. Detta kan även vara fallet till missnöjet bland de som har arbetat kortare tid än 2 år på företaget; de har endast sett den stora arbetsbelastningen och är möjligen av uppfattningen att detta är det "normala", vilket kan te sig skrämmande.

Inom de kollektivanställda var uppfattningen annorlunda; de näst mest nöjda var de som hade arbetat kortare tid än 2 år. Detta kan bero att dessa personer möjligen är i början av sin karriär, och därmed inte har särskilt många referenspunkter för jämförelse, därav de låga kraven och förväntningarna. Vid intervjuerna angavs en teori om att de minst nöjda bland de kollektivanställda, som arbetat mellan 11-15 år, att det kunde bero på lönesättning och få möjligheter till avancemang. Detta kan definitivt vara en bidragande orsak till missnöjet inom denna grupp.

Textil AB är inte ett ungt företag, men har en ung arbetsstyrka; 49% av de anställda är under 40 år. Detta beror självfallet på deras tillväxt under de senaste 9 åren då det har nyanställts 27 personer, vilket innebär en ökning av personalstyrkan med 42%. Därför är det betryggande att se att de tjänstemän som är mellan 30-39 år är mest nöjda, därmed mindre betryggande att se att de kollektivanställda inom samma åldergrupp är de som är minst nöjda. Anledningen till detta kan finnas i de två yrkesgruppernas skillnader i lön, upplevd prestige och karriärmöjligheter. Tjänstemännens karriärer erbjuder vanligen fler möjligheter till mer utmanande arbetsuppgifter samt ökning av lön och förmåner.

5.3 Olika slags motivation

För denna studie är det viktigt att skilja på inre och yttre motivation. Inre motivation kommer från upplevelsen av meningsfullt och stimulerande arbete, flexibla strukturer och procedurer samt lämplig nivå av autonomi. Yttre motivation kommer från monetär belöning, beföringsmöjligheter, position och status (Roos och Eden, 2008). Inom de båda yrkesgrupperna uppfyller Textil AB ett antal av dessa motivationsfaktorer; kollektivanställda känner inre motivation från sina arbeten som de känner vara stimulerande och meningsfullt på grund av den storlek som företaget har. De känner även att de har självständiga och flexibla funktioner, vilket då kan komma från det faktum att deras yrkesgrupp sällan förväntar sig detta i sina funktioner på grund av yrkesgruppens natur. Detta är viktigt enligt Hackman och Oldham (1980) då variationen, identiteten, betydelsen av arbetet, självständigheten och meningsfullheten bidrar till en ökad känsla av motivation för ens arbete.

Yttre motivationsfaktorer för kollektivanställda kommer från företagsrabatter, företagsmiddagar och utlandsresor. För denna grupp skulle möjligen den yttre motivationen

kunna ökas med hjälp av fler av de nödvändiga åtgärderna som denna grupp efterlyser när det kommer till utrustningsbehov.

För tjänstemännen finns det även en uppfyllnad av inre motivationsfaktorer som kommer från känslan av ett meningsfullt och stimulerande arbete; det de gör känns viktigt. De yttre motivationsfaktorerna som denna grupp nämnt är samma som för de kollektivanställda. Förbättringar som företaget skulle kunna genomföra när det kommer till denna grupp handlar om de inre motivationsfaktorerna; det bristande ledarskapet samt bristen på ordning, struktur samt feedback för både individen samt avdelningarna i stort.

Avsaknaden om uppgifter om en av de yttre motivationsfaktorerna/ hygienfaktorerna som bidrar till en svaghet i denna undersökning är att kategorin "lön/monetär ersättning" inte har undersökts. Detta är enligt företagets egen önskan, vilket självfallet blir ett stort frågetecken när det kommer till att analysera resultatet. I dagsläget saknar företaget både ackord – samt bonussystem, vilket skulle kunna vara en möjlighet att öka nöjdheten. Från samtal med de anställda är lönen inte på något vis individsbaserad för de kollektivanställda, vilket historiskt har varit grund till ett visst nöje bland denna grupp.

Kan det vara så att grupperna skulle vara mycket nöjdare om de fick en högre lön? Är lönen en av de faktorer som tynger ned det slutliga resultatet inom många av kategorierna? Det är svårt att säga med säkerhet, men det faktum att denna kategori har uteslutits av företaget indikerar att det är en möjlighet.

För de kollektivanställda uppfylls dessa faktorer, vilket kan vara en anledning till att denna grupp är mer nöjd överlag. Hackman och Oldham (1980) menar även att en av de signaler som kan indikera en låg medarbetarnöjdhet är en hög sjukfrånvaro, vilket man enligt kan dra slutsatsen att Textil AB inte uppfyller; deras sjukfrånvaro för 2011 var 1,75% av den ordinarie arbetstiden (bilaga 2a), medan det nationellt genomsnittet för 2011 i Sverige låg på 2,4% (bilaga 2b).

6. Slutsats

Detta avsnitt diskuteras slutsatserna för studiens syfte samt avslutande reflektioner.

6.1 Bedömning

Medarbetarnöjdhet baseras på en upplevelse och en bedömning. Denna bedömning baseras på en individs egna referensram och kan därför alltid utgå från enskilda individer; en person som är mer optimistisk till naturen kommer att generera en högre grad av generell medarbetarnöjdhet än en person av mer pessimistisk natur, även om deras bakgrund, utbildning, familjesituation samt arbetsuppgifter inom ett och samma företag är identiska. Samma sak gäller när en individ har en dålig dag, vilket kan generera en lägre medarbetarnöjdhet än vid dagen före enkätens genomförandet, eller dagen efter. Därmed inte sagt att en medarbetarnöjdhetsundersökning inte är av värde för en arbetsgivare; att få tillgång till ett fruset ögonblick av de anställdas åsikter är av värde vid förbättringsarbete för att de resurser som tas i anspråk skall allokeras på ett så optimalt sätt som möjligt. Ännu större nytta av en medarbetarundersökning får en arbetsgivare vid upprepade undersökningar i flera tidsintervaller, först då kan man utläsa om det existerar en uppåt- eller nedåtgående trend inom företagets medarbetarnöjdhet inom olika arbets kategorier, samt dra paralleller till om de förbättringsåtgärder som är genomförda har kunnat påverka dessa trender eller om det beror på någon annan exogen faktor så som nya medarbetare, förändrade marknadsförhållanden, nytt ledarskap, etcetera.

6.2 Förbättringsåtgärder

Att åtgärda ett problem och genomföra förändringar tar oftast resurser i anspråk. En organisations resurser är alltid begränsade, både när det kommer till personal, monetära resurser och tid. När en organisation prioriterar vilka problem som skall åtgärdas, är det viktigaste att maximera nyttan vid åtgärdandet. Är det mer fördelaktigt att åtgärda ett problem som innebär en 15% ökning av nöjdheten hos 30% av de kollektivanställda än att åtgärda ett problem som innebär en 20% ökning av nöjdheten hos 25% av tjänstemännen? Ska man prioritera de områden som får lägst betyg av de anställda – är det en garanti för ökad nöjdhet? Detta är givetvis en bedömning som ledningen för Textil AB avgör, dock underlättar det att ha en så klar bild som möjligt över vilka problem som de anställda själva identifierat, vilket denna undersökning delvis har levererat till dem.

Ett av Textil AB:s största förbättringsområden när det kommer till hygienfaktorer ligger i ett bättre ledarskap, både på individuell och samlad basis. Effekten av ledarskap skall inte underskattas eller begränsas; det är inte endast de anställda som direkt påverkas av de olika

sorters ledarskap som existerar inom en organisation, utan det är all samexisterande ledarskap som definierar och bestämmer hela organisationskulturen (Sirota, Mischkind och Meltzer, 2005). Det är därför det är viktigt att samtliga ledare inom Textil AB har en gemensam plattform att utgå ifrån när de bedriver sina respektive ledarskap inom sina respektive avdelningar, för att effekten på organisationskulturen skall bli en medvetet och avsiktlig sådan. Dessa inom ledarskapet brister leder enligt Herzbergs tvåfaktorsteori till ett missnöje. Detta missnöje kan minskas vid uppfyllandet av dessa brister, men motivationen ökar inte enligt Herzbergs teori. Samtidigt är det mycket möjligt att de individer som är missnöjda med ledarskapet inom företaget, även då tappar motivationen för att göra ett gott arbete. För att öka motivationen behöver företaget fokusera på att ge sina tjänstemän bättre feedback och ge mer erkännande vid prestationer. För enskilda ledare är det svårt att motivera anställda då deras individuella motivationsfaktorer skiljer sig mellan varandra samt skiljer sig inom en och samma individ från en tidpunkt till en annan. Ökningen i motivation som kommer från ökningen av dessa faktorer är individuella och skiljer sig mellan individer och deras individuella preferenser, vilket innebär att det är svårt att veta vilken punktinsats för att öka motivationen som ger högst verkan.

Ytterligare uppfyllda hygienfaktorer är den bristande arbetsmiljön för båda grupper, då främst den bristande ventilationen, otillräcklig resursallokering för kollektivanställda samt brister inom organisatorisk struktur och ordning samt arbetsbeskrivningar för tjänstemännen.

Textil AB uppfyller många av de möjliga motivationsfaktorerna; själva arbetet är majoriteten av de anställda nöjda med, samt att det finns en stor ansvars känsla. Det som brister mest är bristen på erkännande vid prestationer, vilket kan länkas samman med ett mer genomtänkt ledarskap som även behöver förbättras. För att höja de kollektivanställdas motivation behöver information angående företagets förehavanden förbättras och intensifieras, för att denna yrkesgrupp skall känna sig delaktiga i en större utsträckning.

Om man utgår från resultatet från Hawthorne-studierna, finns det en möjlighet att de anställda på Textil AB är mer motiverade då de har blivit sedda och hörda genom denna undersökning, vilket kan reflekteras i denna undersöknings resultat.

Ledningen har själva uttryckt sin oro över deras bristande personalarbete, som har hamnat i skymundan i deras externa expansion under de senaste åren. Det är dags för Textil AB att nu fokusera på det inre organisatoriska livet, innan missnöjet intensifieras och motivationen dalar, vilket kan leda till en lägre effektivitet, produktivitet samt att värdefulla medarbetare som har kunskap om företaget, lämnar företaget.

Detta företag är ett bevis på att stor tillväxt under en relativt kort tid skapar nya behov för organisationen och dess medlemmar, vilket resultatet från denna undersökning förhoppningsvis ger en överblick över.

6.3 Inför framtidens förbättringsarbete på Textil AB

Resultaten från denna undersökning presenteras av mig inför ledningsgruppen under juni månad 2012. Resultatet baseras då på en jämförelse mellan tjänstemän och kollektivanställda samt som en total helhet som företag. Enkätresultaten vägs upp med en sammanfattning av svaren på de fyra öppna frågorna samt vissa av de svar som baseras på de genomförda intervjuerna (de svar som berör företaget som helhet).

Vi kommer att jämföra hur väl verklighetens resultat matchar de förutbestämda målen som ledningsgruppen initialt satte upp för undersökningen.

Presentationen kommer att följas av en diskussion angående ledningsgruppens reaktioner på resultaten och vilka svar som visade sig vara över eller under deras förväntningar och varför. Tillsammans kommer ledningsgruppen då att få skapa en lista på vilka områden som kommer att kräva störst insatsåtgärd och även identifiera vilka resurser som krävs i form av tid, pengar och arbetskraft för åtgärderna. Förhoppningsvis kan detta fungera som en plattform för deras samlade åtgärdspaket för att vid nästa års medarbetarundersökning ha åstadkommit en ökning av medarbetarnöjdheten på Textil AB.

Om företaget efter denna undersökning negligerar resultatet från undersökningen, finns det en risk att missnöjet ökar och motivationsnivån minskar hos de anställda, då genomförandet av denna undersökning skapar vissa förväntningar hos de anställda att ledningen skall agera på resultatet.

6.4 Avslutande reflektioner

6.4.1 Om medarbetarundersökningar

Det finns mycket material som behandlar och teoretiserar medarbetarnöjdhet och motivation; med varierande resultat och slutsatser angående dessa ämnen. Vissa menar att organisationen har en stor betydelse för en individs nöjdhet, medan andra menar att det avgörs till en mycket större utsträckning av vilka personlighetsdrag individen har.

En större population vars nöjdhet följs mellan olika anställningar inom olika organisationer skulle kunna generera en bättre bild av vad det är som avgör medarbetarnöjdhet och vilka faktorer som ökar motivationen hos arbetstagare, dock kan resultatet från denna undersökning verka som en användbar referenspunkt för att öka föreståelsen hos företagsledare i deras förbättringsarbete och kartläggningen av deras respektive företag,

men även som en referens för arbetstagare överlag när de avgör vad som motiverar dem i sitt arbete.

6.4.2 Personliga lärdomar

Jag personligen har lärt mig att nöjdhet är väldigt kontextuellt och relativt; jag är övertygad om att uppfattningarna både skulle skilja sig och likna varandra vid en undersökning av ett annat tillverkande företag i liknande storlek, både i arbetsstyrka och omsättningsmässigt. Jag har även fått en ökad förståelse för hur viktigt ett medvetet ledarskap är och hur viktigt det är för avdelningschefer att skapa en kollektiv ledarskapsstrategi för deras gemensamma organisation.

En avslutande lärdom berör tillväxt. Tillväxt är ett fenomen som majoriteten av företag eftersträvar då den, åtminstone i teorin, åtföljs av ökad vinst. Jag har nu empiriskt sett att enorm tillväxt kan ske inom ett företag, vilket inte automatiskt löser konflikter och missnöje. Även om företaget är en ekonomisk succé, innebär det inte att de anställda är mer motiverade, vilket betyder att undersökningar så som denna är ett stort steg på vägen till att vårda sin personal, vilket i slutändan kommer att gynna det aktuella företaget.

Referenser

- Becherer, R.C., Morgan, F.W., Richard, L.M., (1982). The job characteristics of industrial salespersons: Relationship to motivation and satisfaction. *Journal of Marketing*, 46:(4):125-135
- Blank, N. & Diderichsen, F. (1995). Short-term and long-term sick leave in Sweden: Relationships with social circumstances, work environment factors and gender. *Scandinavian Journal of Society of Medicine* 23:265-272
- Elding, D. J., Tobias, A. M. and Walker, D. S. (2006), Towards a unified model of employee motivation. *Strategic Change*, 15: 295–304
- Eskildsen, J.K. & Dahlgaard, J.J. (2000). A causal model for employee satisfaction, *Total Quality Management*, 11 (8), pp.1081-1094
- EU-kommissionen (2003) *Den nya definitionen av SMF-företag* [Online] Tillgänglig: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_sv.pdf> [Aktiv 29 Maj 2012].
- Hackman, J. Richard & Oldham, Greg R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley
- Grandey, A., Goldberg, L., Pugh, G. (2011) Employee satisfaction, responsiveness, and customer satisfaction; linkages and boundary conditions, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*.
- Göteborgs stad, 2011. *Medarbetarenkät* [Online] Tillgänglig: <http://www.enkater.goteborg.se/2011%5C1__ENK%C3%84TFORMUL%C3%84R%5CMedarbetarenk%C3%A4t%202011.pdf> [Aktiv 7 Maj 2012].
- Hackman J.R., Oldham G.R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology* 11: 445-455.
- Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara B. (1959). *The motivation to work*. 2. ed. New York: Wiley
- Irfayya, Wajda (2008). *Employee responsibility: conceptualization, validation, determinants, and outcomes*. Diss. Göteborg : Göteborgs universitet, 2008

- Kovach, K.A. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment relations today*, 22:93-107
- Lawrence, J., Whittaker, B. and Lampi, H., 2008. *Measuring Employee Satisfaction*. Gloucestershire
- Maslow, Abraham (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 5:370-396
- Nigel Bassett-Jones, Geoffrey C. Lloyd, (2005) "Does Herzberg's motivation theory have staying power?", *Journal of Management Development*, Vol. 24: 929 - 943
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. (2008). Employee Motivation. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 78-84.
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: how good are single vs. multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14:388-403
- Peters, Thomas J. & Waterman, Robert H. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. 1. ed. New York: Harper & Row
- Punch, Maurice (1986). *The politics and ethics of fieldwork*. Beverly Hills: Sage Publications
- Roos, Wanda & Van Eeden René (2008). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. *South African Journal of Industrial Psychology* 34:54-63
- Sakthivel, R., Kamalanabhan och Selvarani, (2011). Work/life balance reflections on employee satisfaction. *Serbian Journal of Management*, 6:85-96
- Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004), Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management.*, 43: 395–407.
- Sell, Lea & Cleal, Bryan (2011). Job Satisfaction, Work Environment, and Rewards: Motivational Theory Revisited. *Labour* 25:1-23
- Schneider, Joseph & Locke, Edwin A. (1971). A critique of Hertzberg's Incident Classification System and a Suggested Revision. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6: 441 - 457
- Sirota, David, Mischkind, Louis A. & Meltzer, Michael Irwin, (2005). *The enthusiastic employee: how companies profit by giving workers what they want*. Indianapolis, IN: Wharton School Pub.

Statistiska Centralbyråns Företagsdata (2011). [Online] Tillgänglig:
<http://www.scb.se/Pages/List____259330.aspx> [Aktiv 30 Maj 2012].

Staw, B.M. & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: a dispositional approach to job attitudes. *Journal of applied psychology*, 70: 469-480

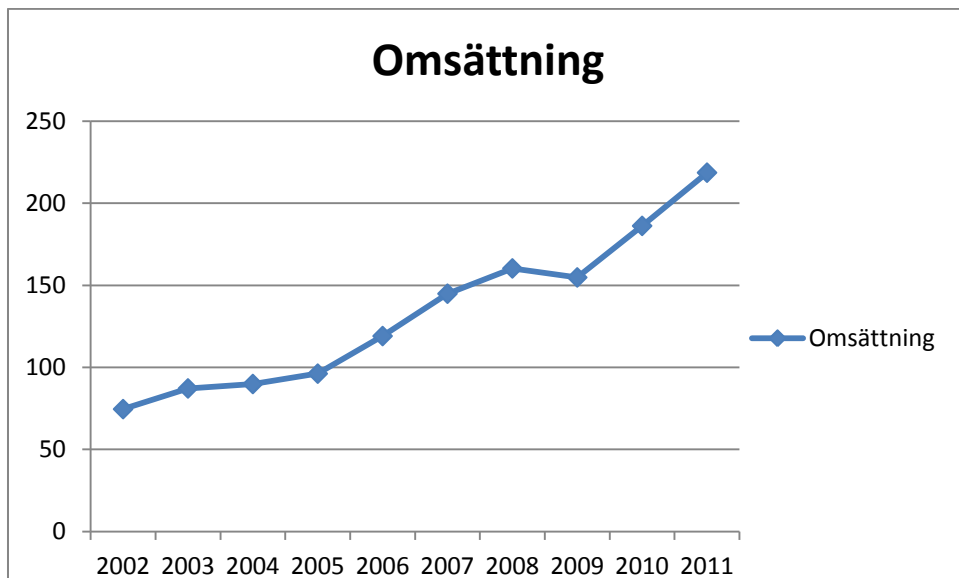
Textil AB, 2012. *Hemsida* [online] Tillgänglig: <<http://www.Textil AB.com/>> [Aktiv 12 April 2012]

Textil AB Årsredovisning år 2002-2011

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley, New York, NY

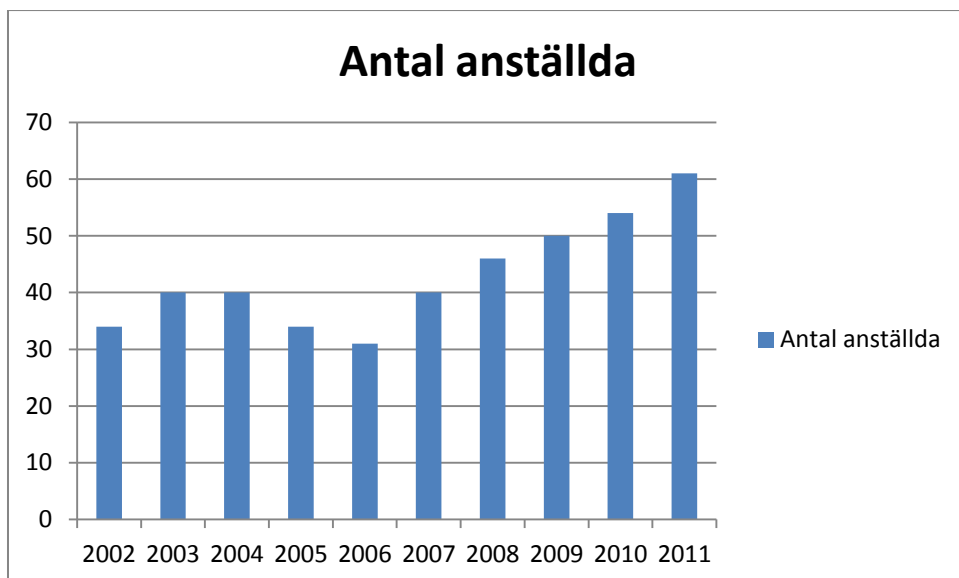
Bilagor

Bilaga 1a: Historik omsättning



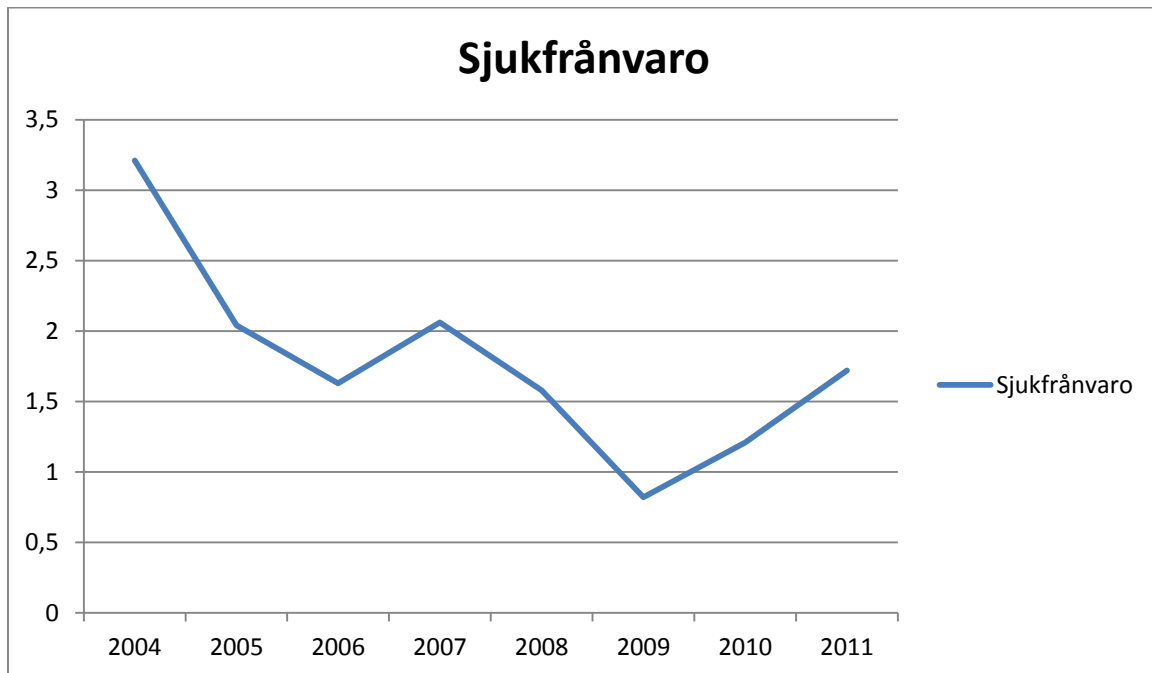
(Källa årsredovisningar Textil AB från 2002-2011)

Bilaga 1b: Historik antal anställda



(Källa årsredovisningar Textil AB från 2002-2011)

Bilaga 2a: Sjukfrånvaro



Sjukfrånvaron gäller samtliga anställda och anges i procent av den sammanlagda ordinarie arbetstiden (årsredovisningar Textil AB från 2004-2011).

Bilaga 2b: Nationell statistik sjukfrånvaro

	2011K1	2011K2	2011K3	2011K4
totalt				
privat sektor	2.7	2.2	2.1	2.6

För hela år 2011 ges ett medelvärde på 2,4%. Statistiken baseras på samtliga sektorer och samtliga kön. (SCB arbetsmarknadsstatistik)

Bilaga 2: Enkätens öppna frågor

1. Vad tycker du gör Textil AB till en bra arbetsplats?
2. Om du hade möjligheten att genomföra förbättringar på Textil AB i syfte att förbättra din arbetsplats – vilka skulle det vara?
3. Vad har du för förväntningar på din närmaste chef/skiftledare?
4. Övriga synpunkter eller tankar