

Vad motiverar personalen

En fallstudie av två kunskapsföretag i en
expansiv fas

Författare:
Magnus Sjögren
Johan Gummesson

Handledare:
Hans Landström

Sammanfattning

Titel:	Vad motiverar personalen: En fallstudie av två kunskapsföretag i en expansiv fas
Författare	Johan Gummesson, Magnus Sjögren
Handledare	Hans Landström
Ämne	Magisteruppsats i företagsekonomi 10 poäng
Seminariedatum	2006-01-12
Problem	Företagskonkurrensen och personalkonkurrensen inom kunskapssektorn ökar ständigt, vilket har medfört att företaget måste stimuleras att vårda sin personal för att de skall kunna behålla den. Det är därför viktigt för ledningen att förstå vad personalen upplever stimulerande och motiverande.
Syfte:	Uppsatsens syfte är att identifiera och jämföra ledningens och de anställdas syn på vad som motiverar de anställda inom kunskapssektorn. Vi vill också finna de faktorer som skapar motivation hos personalen i de företag som fallstudien berör.
Metod	Studien är uppbyggd på ett deduktivt sätt. D.v.s. först har vi samlat in och förklarat teorier kring motivation. Dessa har vi sedan applicerat på den empiri som vi fått från intervjuerna och avslutningsvis fört ihop dem i en analys.
Slutsatser	Vår studie visar att medarbetarna i fallföretagen motiveras genom att befinna sig i en utvecklande position. Medarbetarna i denna typ av företag måste ständigt förbättra sina färdigheter för att känna sig motiverade i sitt arbete. Faktorer som öppna beslutskanaler och kollektivt beslutsfattande ger ledare en grund i motivationsarbetet. Även den för företagen specifika kulturen är något som medarbetarna värderar högt och visar lojalitet inför. Det är därför något som ledningen bör värna om vid en eventuell expansion.
Nyckelord	Motivation, lojalitet, kunskapsföretag.

Summary

Title	What motivates employees –A case study of two Knowledge Company in an expansive phase
Writers	Johan Gummensson, Magnus Sjögren
Tutors	Hans Landström
Subject:	Master thesis
Examination day	2006-01-12
Problem	The competition between companies and employees within the knowledge-sector is constantly strengthened. This has led to companies need to stimulate and nurture it's personnel in order to keep them. It's therefore necessary for the management to understand what employees find stimulating and motivating.
Purpose	This papers purpose is to identify and compare the managements and the employees view on what motivates employees in the knowledge-sector. We also want to find factors which create motivation within companies that are affected by this paper.
Method	The paper is based on a deductive method. We have collected and explained theories about motivation, which we then have applied on our empirical material to make an analysis.
Conclusion	Our paper shows that employees in the case companies are motivated by existing in a position that allows them to develop themselves. Employees in these companies have to continuously improve their skills in order to be motivated in their work. Factors as open decision-canals and common decision-making give the manager a good foundation in the motivation work. The culture is something the employees put great value in. This is a factor the management must take in consideration when the company is facing an expansion.
Key words	Motivation, loyalty, knowledge firms

Förord

Vi vill gärna ta tillfället i akt och tacka alla som hjälp och väglett oss genom uppsatsens gång. Ett speciellt tack vill vi rikta till de företagen som har ställt upp och gjort denna studie möjlig. Vi vill också rikta ett tack till vår seminariegrupp och handledare Hans Landström.

Malmö januari 2006

Magnus Sjögren

Johan Gummesson

Innehållsförteckning

Uppsatsens disposition	7
1 Inledning	9
1.1 Bakgrund	9
1.2 Problemdiskussion	10
1.3 Frågeställning	11
1.4 Syfte	11
1.5 Avgränsningar	12
1.6 Begreppsreflektion	12
1.7 Målgrupp	13
2 METOD.....	14
2.1 Val av ämne.....	14
2.2 Val av metod	14
2.3 Val av tillvägagångssätt	15
2.4 Val av företag	15
2.5 Datainsamling.....	16
2.5.1 Genomförande och bearbetning av intervjuerna	17
2.5.2 Validitet	18
2.5.3 Reliabilitet	18
2.5.4 Val av respondenter	18
2.5.5 Val av intervjufrågor	19
2.5.6 Källkritik.....	19
2.6 Diskussion kring val av metod	19
3 REFERENSRAM	20
3.1 Presentation av motivationsteorier	20
3.2 Maslows Behovstrappa	20
3.3 Herzbergs motivations- hygieenteori	23
3.4 Postmodern motivationslära	25
4 EMPIRI	31
4.1 Företag X.....	31
4.1.1 Intervju: Ledare X1.....	31
4.1.2 Intervju: Medarbetare X2.....	35
4.1.3 Intervju: Medarbetare X3.....	37
4.2 Företag Y.....	39
4.2.1 Intervju: Ledare Y1.....	40
4.2.2 Intervju: Medarbetare Y2.....	42
4.2.3 Intervju: Medarbetare Y3.....	43
5 ANALYS	45
5.1 Nyckelfaktorer företag X.....	45
5.2 Nyckelfaktorer i företag Y	47
5.3 Jämförande analys av företagen	50
5.3.1 Mindmap över skillnader och likheter mellan företagen	50
5.3.2 Likheter	51
5.3.3 Skillnader	52
5.4 Jämförelse med våra föreställningar	53
6 Slutsats.....	56

6.1 Slutsats	56
6.2 Råd till fallföretagen.....	56
6.3 Förslag till fortsatta studier	57
7 KÄLLFÖRTECKNING	58
7.1.1 Litteratur.....	58
7.1.2 Rapporter	59
7.1.3 Artiklar	59
7.1.4 Intervjuer	59
8 BILAGOR.....	61

Uppsatsens disposition

1 Inledning

I kapitlet presenterar vi vår frågeställning och utvecklar syftet med uppsatsen. Vi kommer också att klargöra de avgränsningar som finns i uppsatsen samt förklara ett par centrala uttryck.

2 Metod

Med denna metodbeskrivning vill vi skapa en förståelse för vårt arbete och redovisa det sätt vi har valt att angripa ämnet på. Vi vill med metodavsnittet göra det möjligt för läsaren att på egen hand kunna bedöma tillförlitligheten i vårt resultat.

3 Teori

Här redogör vi för den referensram som vi valt att använda utifrån studiens syfte. De ämnen som teorierna kommer att beröra är: Maslows behovshierarki, Herzbergs hygien- och motivationsfaktorer samt postmodern motivationslära.

4 Empiri

I kapitlet presenteras företagen och intervjupersonerna kort. Efter varje presentation återberättas intervjuerna i en essä.

5
Analys

I detta kapitel analyseras det empiriska materialet med hjälp av uppsatsens teoretiska referensram. Vi beskriver först nyckelfaktorer i vardera företag utifrån referensramen. Därefter kommer dessa ställas mot varandra och till sist kommer vi att presentera hur vi trodde det skulle komma att se ut när vi

6
Slutsats

I det avslutande kapitlet presenterar vi en sammanfattning av de slutsatser som framkommit av analysen. Vi kommer och svara på frågorna i syftet och ge råd till företag som vill expandera inom detta verksamhetsområde samt ge förslag till fortsatta studier inom detta område.

1 Inledning

Vi kommer i detta inledande kapitel att presentera bakgrunden till vår studie, vilket problemområde vi valt, problemformulering samt syfte med studien. Vi presenterar även de avgränsningar som gjorts.

1.1 Bakgrund

Ett kunskapsföretags största resurs är personalen¹. Utan personalen kan inget presteras. Precis som en mekanisk verkstad måste underhålla och utveckla sina maskiner måste ett kunskapsföretag vårda och stimulera sin personal. Alla människor är olika och stimuleras olika mycket av olika saker. Det gäller för ledningen att finna dessa motivationsfaktorer hos personalen så att företaget kan prestera max hela tiden och utvecklas ekonomiskt.

Under de senaste decennierna har företag uppmärksammat och satsat på human resource funktioner. De flesta medelstora och stora företag har idag speciella HRM avdelningar som arbetar aktivt för att öka effektiviteten och trivseln på arbetsplatsen.

Mindre företag har sällan resurser för att skapa ovanstående avdelningar. Däremot besitter personalen ofta unik kompetens som är svår att återskapa om någon skulle sluta. Det är därför viktigt att även mindre företag tar sig tid och arbetar för att stimulera och utveckla personalen så att de på ett effektivt och lojalt sätt kan hjälpa företaget framåt.

De senaste decennierna har företagen övergått till att förändra ledningsstrukturen från en vertikal struktur till en mer horisontell struktur. Genom att integrera personalen i det strategiska arbetet känner de sig mer delaktiga och tar då också mer ansvar för företaget de är verksamma i.² Detta är delvis en följd av att personalen numera prioriterar personlig utveckling och ansvarstagande mer än vad

¹ Hansson J, Andersson P.E. "Intellektuellt kapital i teori och praktik" (1999) s.128

² Sveiby K, *Kunskapsflödet Organisationens immateriella tillgångar* (1995), s. 135

personalen gjorde för något decennium sedan. Tidigare ansågs lönen vara den stora motivationsfaktorn och det som företagsledningen styrde sina medarbetare med.

1.2 Problemdiskussion

Att stimulera personalen och ge dem incitament till att vara lojala och effektiva gentemot företaget är väldigt vanligt. Många hävdar att lön är den största motivationsfaktor ett företag kan ge medan andra hävdar raka motsatsen och säger att lön inte kan klassas som en motivationsfaktor.³

Flera studier har tidigare gjorts inom detta område. Studierna har dock riktat sig mot större organisationer där Human Resource avdelningar som fokuserar på motivationsfrågor finns.

Mindre företag har inte ekonomiska möjligheter att jobba på detta sätt. Vikten av att motivera personalen i denna sektor kan vara minst lika stor som i de större företagen.

Motivation kan ske på flera olika sätt, och anställda kan uppfatta motivation på olika sätt. Det som motiverar en anställd, behöver självklart inte motivera en annan. Maslow har kategoriserat människan i olika behov, där det gäller för ledningen att finna dessa olika behov och stimulera den anställde därefter.⁴ Det senaste decenniet har organisationsstrukturen förändrats, företag har dragit ner på antalet anställda samtidigt som de har expanderat ekonomiskt. Företagsstrukturen har också förändrats p.g.a. detta, organisationerna har blivit plattare och mer diversifierade. Under tiden som informationsteknologin utvecklats, har det skapats nya möjligheter för ledningen att motivera och stimulera personalen.⁵ Steers, Mowday och Shapiro skriver att vi kanske ännu inte utvecklat nya bra motivationsteorier vilka kan öka förståelsen inom detta område. Human Resource Management är en gren som grundar sig i de gamla motivationsteorierna men ännu inte har fått den teoretiska förankringen att det kan kallas för en teori.

³ Steers R, Mowday R, Shapiro D, *The future of work motivation, Academy of management Review*, (2004)

⁴ Bruzelius L, Skärvad P, *Integrerad organisationslära*, 1989 s.200

⁵ Steers R, Mowday R, Shapiro D, *The future of work motivation, Academy of management Review*, (2004)

Troligtvis kommer det heller inte bli någon teori utan ett övergripande begrepp för personalvård.

När en entreprenör anställer sina första medarbetare räcker ofta informell motivation som sporre för att nå företagets mål.⁶ I takt med att företaget växer måste företaget anställa fler medarbetare och de informella motivationsfaktorerna riskerar att tappa sin substans. Vid denna tidpunkt är företaget ofta inne i en kritisk period, eftersom personalen i kunskapsföretag utgör en stor del av värdet i företaget.⁷ I detta stadium måste företaget finna ett sätt att motivera sin personal och vara lojal gentemot företaget samtidigt som de måste jobba effektivt för att uppnå högsta möjliga ekonomiska nytta. Variationen mellan kunskapsföretag är stor när det gäller vilka ersättningar och källor som står i fokus i företaget. Personal i olika branscher stimuleras av olika saker exempelvis lön, arbetsuppgifter och karriär. Konkurrensen bland kunskapsföretag är stor och personalen har ofta lätt för att flytta på sig. Dessa faktorer sätter extra stor press på hur företagsledningen motiverar och håller personalen lojal till företaget. Fallstudien kommer att ha sin grund i denna problemdiskussion och försöka svara på följande frågeställning.

1.3 Frågeställning

Vad motiverar personal i expansiva mindre företag med kunskapsintensiv verksamhet?

1.4 Syfte

Vi vill finna de faktorer som skapar motivation hos personalen i de företag som fallstudien berör.

Följande frågor kommer vi att besvara i uppsatsens slutsats.

- Vad motiverar medarbetarna i mindre företag med kunskapsintensiv verksamhet?

⁶ Bruzelius L, Skärvad P, *Integrerad organisationslära*, 1989 s.263

⁷ Företagens egen uppfattning om personalen som resurs

- Vilka är de karakteristiska faktorer som företaget bör ta hänsyn till när det gäller företagets lojalitet?
- Vad bör ledningen beakta när företaget expanderar med tanke på de befintliga medarbetarna?

1.5 Avgränsningar

Vi har valt företag utifrån följande parametrar: Företagen arbetar med kunskapsintensiv verksamhet, att företagen ej har någon HRM avdelning samt att företagen har ambition att expandera.

- ❖ Vi fokuserar på det informationsteknologiska verksamhetsområdet där företagets största värde utgörs av personalen. Fallföretagen kommer att benämnas som kunskapsföretag i uppsatsen framöver i enlighet med Alvessons definition.⁸
- ❖ Studien syftar till att undersöka mindre företag som inte har egen HR avdelning. Fallföretagen i denna studie har upp till 35 anställda vilket enligt vår definition är mindre företag.
- ❖ Företagen i den här studien har ambitionen att växa personalmässigt.

Eftersom personalens beteende och normer skiljer sig signifikant mellan länderna inbegriper denna studie endast svenska företag.

1.6 Begreppsreflektion

För att underlätta för läsaren vill vi föra en kort diskussion kring begreppen som kommer att förekomma och behandlas i uppsatsen.

Då vi behandlar begreppet lojalitet vill vi förtydliga att detta avser den lojalitet en anställd känner gentemot företaget i bemärkelsen att stanna kvar i verksamheten. Medarbetarna i fallföretagen utgör den största resursen i verksamheten, och det ligger därför i företagets intresse att behålla personalen. Lojaliteten, i den

⁸ Alvesson Mats, Kunskapsarbete och kunskapsföretag, sid. 23 ff

bemärkelse vi ämnar att använda begreppet försäkrar att kunskap, rutiner och unika egenskaper behålls i företagets verksamhet.

När vi i uppsatsen använder oss av begreppet motivation avser vi att läsaren ska tyda begreppet som den motivation en medarbetare eller ledare känner för att prestera sitt yttersta i varje situation. Motivationen, som begrepp, ska alltså tydas som varje individs vilja att utföra ett fullgott arbete utifrån sina egna förutsättningar.

Då vi i uppsatsen benämner begreppet företagskultur vill vi att läsaren har i åtanke att det är kulturen i en vidare bemärkelse som behandlas. Uppsatsens syfte är inte att behandla företagskulturen i fallföretagen. Dock bör läsaren, då begreppet förekommer, erinra att uppsatsen behöver beskrivningar och slutsatser om företagskulturen då det förekommer i alla organisationer. Vi vill därför inte avgränsa oss till att beskriva vad vi ämnar med begreppet företagskultur, utan använder det som en samlingsdefinition för den kulturella symboliken i de båda fallföretagen.

I uppsatsen kommer också Human Resource Management (HRM) att användas. HRM är en lära om hur man tar hand om, vårdar och stimulerar personalen att uppnå största möjliga nytta i företaget.

1.7 Målgrupp

Studien vänder sig främst till mindre företag som håller på att expandera samt studenter med intresse för human resource management.

2 METOD

I metodavsnittet förklarar vi varför ämnet valdes, hur vår referensram ser ut samt hur vi gått till väga för att samla in och bearbeta det empiriska materialet. Med metodavsnittet vill vi ge läsaren möjlighet att kritiskt granska våra tillvägagångssätt och därmed skapa en bättre förståelse för de val vi gjort och de antaganden som ligger till grund för uppsatsen, vilket är av vikt för dess tillförlitlighet.

2.1 Val av ämne

Vi har som tidigare nämnts valt att avgränsa problemformulering, frågeställning och syfte till två fallföretag. Vi väljer även att granska och utreda frågeställningen i relativt nya företag. Detta för att vi anser att denna typ av företag har en mindre strukturerad och ordnad motivations- och belöningsstruktur. Det faktum att problemet och frågeställningen som uppsatsen hanterar tidigare behandlats i liknande studier känner vi väl till. Men den avgränsning till mindre och kunskapsföretag som här görs är unik.

2.2 Val av metod

Uppsatsen kommer att baseras på data som samlas in genom intervjuer. Intervjuerna kommer att vara semistandardiserade och såväl frågor som svar kommer att innebära att vi samlar in data genom intervjuer.⁹ Vi väljer att inte använda oss av statistiska, matematiska eller aritmetiska samband eller formler dvs. kvantitativ metod.¹⁰ Vi ser istället till data som vi genom intervjuer allokerat och kan därmed beteckna vår metod som kvalitativ.¹¹ Det är alltså ur studiesubjektets perspektiv, de intervjuade, som denna studie har sitt initialläge i.¹² Vi vill alltså få en ökad förståelse för hur företagen vi undersöker belönar och motiverar sin personal.¹³

⁹ Conny S, *Metodboken* (2003) 5:e upplagan sid. 27

¹⁰ Andersen I, *Den uppenbara verkligheten* (1998) sid. 31

¹¹ Svenning C, *Metodboken* (2003) 5:e upplagan sid. 27

¹² Alvesson Mats, Sköldberg Kaj, *Tolkning och reflektion* (1994) sid. 10

¹³ Andersen I, *Den uppenbara verkligheten* (1998) sid. 31

2.3 Val av tillvägagångssätt

När vi skapar studien är det viktigt att vi utnyttjar tidigare kunskaper som kan öka vår förståelse för det vi undersöker. Både förförståelse och fördomar kan komma att påverka vår tolkning av ansatsen. Det är därför viktigt att vi har detta i åtanke och inte låter oss påverkas vid genomförandet av intervjuerna samt tolkningen av empirin.¹⁴

Studien består av tre intervjuer i två företag, dvs. totalt sex stycken. Intervjuerna genomförs med två olika funktioner i företaget. En intervju är öronmärkt till en individ i företaget som innehar en ledande funktion. Det är grundläggande att denna individ har befogenhet och erfarenhet att belöna och motivera sin personal. Resterande intervjuer genomförs med medarbetare, följaktligen två individer i varje företag som är mottaglig för belöning och motivation från individen som innehar den ledande positionen.

Detta tillvägagångssätt ger oss möjligheter att (1) tolka hur en ledande individ belönar och motiverar sina medarbetare i nya kunskapsföretag (2) med hjälp av tolkning av intervjun med den ledande funktionen och med hjälp av valda teorier genomföra och tolka de följande intervjuerna med medarbetarna.¹⁵

2.4 Val av företag

Vi har valt att se till två företag som kan anses vara lika varandra. Företagen är verksamma inom samma verksamhetsområde och kan betecknas som kunskapsföretag med kunskapsintensiv verksamhet. Vi har valt företag baserat på överensstämmelsen i variablerna:

- Storlek
- Ha ambitioner att expandera
- Verksamhetsområde

Företagen ska också i huvudsak bedriva kunskapsintensiv verksamhet och större delen av resurserna skall kunna härledas till personalen.¹⁶

¹⁴ Hole I, Solvang B, (1997) 2.a upplagan sid. 97

¹⁵ Hole I, Solvang B, (1997) 2.a upplagan sid. 95 ff

¹⁶ Företagens egen uppfattning om personalen som resurs

Genom att se till tidigare nämnda variabler har vi funnit två företag som kan anses lika. Vi är medvetna om att en fullständig likhet mellan företagen är en paradox, men bedömer att en större snarlikhet kan ge ett fullgott resultat och basen för en intressant studie.

Vi skickade ut mail till ca 15 företag med en förfrågan om de ville ställa upp i vår fallstudie. Av dessa företag fick vi positiv respons av 5 företag. Två företag passade bra överens med varandra samt bra ihop med vår kravbild.

Våra två fallföretag samt anställda har valt att förbli anonyma, dels för den unika kunskap som finns i organisationerna inte skall riskera bli offentlig, och dels för att de individer som vi intervjuar, främst medarbetare i organisationen, ska kunna genomföra intervjuerna utan hämningar.

2.5 Datainsamling

Datainsamlingstekniker kan indelas efter många olika kriterier. Vid en undersökning kan vi välja tre kriterier och skilja ur dem för att på så sätt komma fram till vilken typ av data som är aktuell:¹⁷

- kvantitativ eller kvalitativ
- primär eller sekundär
- stimulidata eller icke-stimulidata

Vi har sedan tidigare fastställt att det är en kvalitativ undersökning som genomförs i denna studie.

Vi väljer som tidigare nämnts att genomföra intervjuer med företagets medarbetare och ledare. Detta ger oss data som betecknas som primär- och stimulidata.¹⁸ Vidare har vi valt att genomföra ostrukturerade intervjuer som är

¹⁷ Andersen I, den uppenbara verkligheten (1998) sid. 150

¹⁸ Andersen I, den uppenbara verkligheten (1998) sid. 151

tänkta att kretsa kring ett antal huvudfrågor. På så sätt kan vi ge den intervjuade en möjlighet att lämna utförlig och intressant respons.

2.5.1 Genomförande och bearbetning av intervjuerna

Intervjuerna vi använder som verktyg för att insamla studiens empiri kommer att vara semistandardiserade. Vi förväntar oss inte svar av lika karaktär eller omfattning. Vi är medvetna om alternativa tillvägagångssätt, men väljer tidigare nämnd intervjuteknik framför t.ex. frågeformulär, undersökningar osv.¹⁹

De intervjuer som vi ska genomföra kan alltså definieras som ett medel för att inhämta beskrivningar ur den intervjuades livsvärld, så att vi vidare kan tolka betydelsen av de beskrivna fenomenen och därmed bättre förstå den intervjuades livsvärld. Vid denna typ av intervju ställs det höga krav på den som intervjuar. Det kräver att intervjuaren lyssnar, tolkar svar, ställer fördjupande frågor och samtidigt inte riskerar det förtroliga i intervjusituationen.²⁰

Intervjuerna spelas in med en diktafon och är beräknade till ca 40 minuter för ledaren och ca 25 minuter för medarbetarna. Materialet kommer sedan att återberättas i en essä under empirikapitlet. Direkt återgivna meningar kommer märkas upp som citat.

Analysen är sen uppbyggd enligt följande sätt. Först jämförde litteraturen mot empirin för att finna nyckelfaktorer inom motivation och belöning i de båda företagen. För att ge läsaren en klar bild över dessa visualiserar vi dem därefter i en mindmap. De skillnader och likheter som finns utvecklar vi sedan med hjälp av teorin för att avslutningsvis komma fram till vår slutsats. Analysen avslutas också med att vi ger läsaren en bild av hur vi trodde resultatet skulle bli innan studiens start, samt hur vi efter att ha gjort den upplever detta.

¹⁹ Patel R, Davidsson B, *forskningsmetodikens grunder* (1991) sid. 60ff

²⁰ Andersen I, *den uppenbara verkligheten* (1998) sid. 152

2.5.2 Validitet

Studier har en inre och en yttre validitet. Den inre validiteten syftar till att visa hur bra undersökningsinstrumentet är.²¹ Den yttre validiteten mäter om man kan generalisera resultatet av fallstudien.²² Som nämnts ovan genomför vi fria intervjuer med tre personer på vardera företag. Intervjuerna är av tematisk form och samtliga respondenter svarar på samma frågor i grunden. Frågorna skickas till respondenterna innan intervjuerna äger rum, och på så sätt ges respondenterna möjlighet att förbereda sig. Vår förhoppning är att detta medför att studiens data stärks. För att öka vårt engagemang under intervjun, samt säkerställa att vi inte missar något, spelas intervjuerna in.

2.5.3 Reliabilitet

Att ha god reliabilitet innebär att det inte spelar någon roll vem som gör intervjun, eller under vilka omständigheter den utförs.²³

Det finns kritiker som hävdar att man inte kan ha en god reliabilitet när man utför kvalitativa intervjuer. Merriam menar att det inte skulle gå att göra om en kvalitativ intervju och få samma resultat som vid första intervjun.²⁴

För att skapa en god reliabilitet låter vi respondenterna själva bestämma intervjudag och tid. Intervjufrågorna är av semistandardiserad karaktär och skrivna så att de ej ska misstolkas eller styra respondenten.

2.5.4 Val av respondenter

Vi är intresserade av att intervjua en ur ledningen samt två medarbetare. Intervjupersonen med ledningsfunktion gick ej att välja eftersom det bara fanns en potentiell ledare i varje företag. Respondenten med ledningsfunktion fick sedan välja två intervjuobjekt bland medarbetarna till oss. Eftersom företagen sysslar med konsultverksamhet fanns det ingen möjlighet för oss att välja själva utan vi

²¹ Lundahl U, Skärvad P, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 1999, s.151

²² Merriam B S, *Fallstudien som forskningsmetodik, Studentlitteratur*, 1998 sid. 184

²³ Lundahl U, Skärvad P, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 1999, s.152

²⁴ Merriam B S, *Fallstudien som forskningsmetodik, Studentlitteratur*, 1998

fick acceptera valen. Vi tror dock inte att detta påverkade studien eftersom det i princip bara fanns de konsulterna på plats vid tillfället.

Intervjupersonerna kommer att presenteras som inledning till respektive intervju.

2.5.5 Val av intervjufrågor

De semistandardiserade intervjufrågorna presenteras som bilagor.²⁵

2.5.6 Källkritik

Vi har hämtat data till studien från bibliotek, högskolors och Universitets artikeldatabaser samt Internet. Den informationen vi fått från Internet har vi försökt härleda till någon vetenskaplig artikel och använt den som referens istället. Vi är medvetna om att många av artiklarna vi använder bygger på empiri från andra länder. Vi anser dock att informationen är viktig och så pass snarlik att de också kan användas i vår studie.

2.6 Diskussion kring val av metod

När vi valt ämne ställdes vi inför ett antal frågor om hur metoden skulle utformas. Hur många fallföretag ska vi ha och hur många intervjuer ska göras i varje företag? Vi ansåg att kunskapsintensiv verksamhet, där företagets resurser till största del utgörs av de anställda, var intressant och lockade oss. En annan fråga var om det skulle vara en jämförande studie där vi försökte finna likheter och skillnader, eller om vi skulle undersöka företag inom olika branscher och försöka finna likheter och olikheter häremellan.

Om vi gjort om denna studie skulle vi antagligen ha förändrat en del saker. Exempelvis hade det varit bra att komplettera intervjuerna med en standardiserad enkätintervju som vi kunde ha haft till grund för dispositionen i analysen. Om vi skapat en enkätundersökning hade vi troligen fokuserat på vissa andra saker när vi gjorde intervjuerna.

²⁵ Se bilaga

3 REFERENSRAM

Nedan kommer vi att presentera och förklara ett par motivationsteorier samt ett antal postmoderna motivationsteorier. Dessa kommer sen ligga till grund för vår analys av empirin.

3.1 Presentation av motivationsteorier

Ledarens uppgift är att sammanföra och forma personalen till en grupp som arbetar mot företagets mål. För att kunna åstadkomma detta krävs det att ledaren har god kännedom om individers motivationsfaktorer, grupperns sätt att fungera samt företagets kulturpåverkan på beslut och handling.²⁶

I mindre företag är det ofta nödvändigt att styrning och ansvar ligger hos medarbetaren.²⁷

För att ovanstående styrning och ansvarskänsla ska leda till ökad effektivitet hos medarbetaren krävs det att denna får en motprestation.

I detta kapitel kommer vi att presentera teorier som förklarar människans behov. Vi kommer även att presentera vetenskapliga artiklar som bygger på Human Resource forskning. Artiklarna bygger på modern företagskultur och är således applicerbara på företag som denna studie syftar till.

3.2 Maslows Behovstrappa

Den amerikanske psykologen Abraham Maslow utvecklade i samband med sina studier (1954) om mänskliga beteenden en behovstrappa. Maslows grundtes var att människan har följande 5 behov som den vill förverkliga. Fysiologiska behov, säkerhetsbehov, kontaktbehov, uppskattning och statusbehov, behov av självförverkligande.²⁸ Behovstrappan är egentligen skapad för mentalvård men

²⁶ Bruzelius L, Skärvad P, *Integrerad organisationslära*, 1989 s.218

²⁷ Bruzelius L, Skärvad P, *Integrerad organisationslära*, 1989 s.205

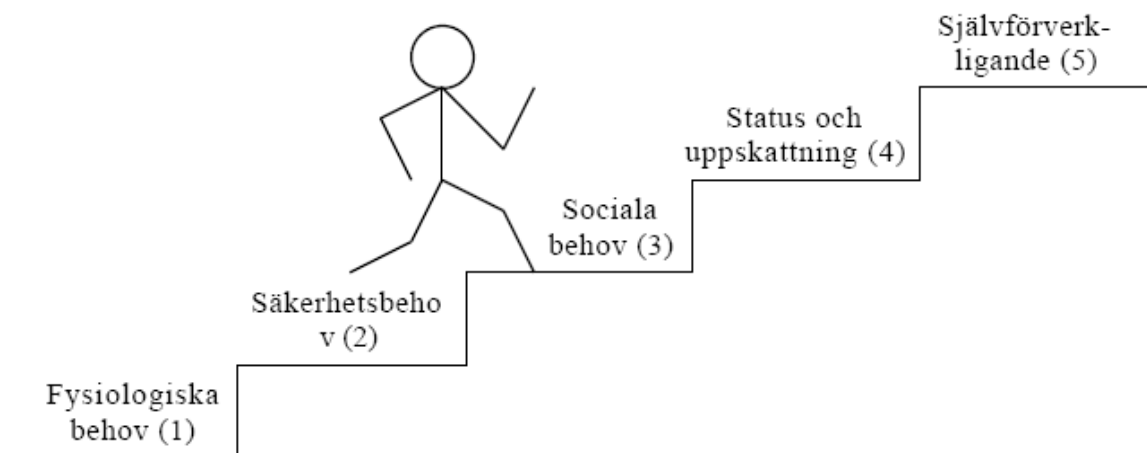
²⁸ Bruzelius L, Skärvad P, *Integrerad organisationslära*, 1989 s.200

den nära kopplingen mellan generell miljö och arbetsmiljö har gjort att behovstrappan även blivit populär inom organisationsforskningen.²⁹

- **Fysiologiska behov:** Steget syftar främst till arbetstagarens minimilön vilken gör det möjligt för individen att möta sina grundläggande behov. Det kan också handla om arbetsmiljöbetingelser i form av säkerhet och skälig arbetstid.
- **Säkerhetsbehov:** beskriver behovet av att skydda arbetstagaren. Steget innefattar både fysisk och psykisk säkerhet. Exempel på fysiska säkerhetsåtgärder är skyddskläder, säker utrustning på arbetsplatsen och de psykiska säkerhetsbehoven innefattar tryggheten av att ha sin tjänst kvar framöver.
- **Sociala behov:** Handlar om att ha goda relationer till sina kollegor och den sociala kontext som omger arbetstagaren på arbetsplatsen.
- **Uppskattning och statusbehov:** Arbetstagare vill känna sig uppskattade och få positiv feedback när de har utfört arbetsuppgifter med ett gott resultat. Snabb feedback samt informellt beröm ses som extra viktigt i detta stadium.
- **Behov av självförverkligande:** I detta stadium skall arbetstagaren kunna frigöra sig resurser så han har möjlighet att utveckla de anlag, förmågor och egenskaper som den besitter. Genom att arbetsgivaren skapar dessa möjligheter kan han utlösa motiverande krafter hos arbetstagaren.³⁰

²⁹ Kaufmann G, Kaufman A, *Psykologi I organisation och ledning*, 1998, s.86

³⁰ Ibid



31

Människan strävar efter att få klättra uppför trappan hela tiden. Det är dock bara uppfyllda behov som ger människan incitament till att arbeta hårdare och mer, för att nå till nästa steg. Skulle redan uppfyllda behov hotas klättrar människan ner på denna nivå och arbetar för att fylla den nivån. Exempel på detta kan vara i samband med att en individ blir arbetslös.

Maslows har inte själv utrett behoven som ingår i hans trappa utan byggt på teorier som andra psykologer så som t.ex. Freud, Jung, Adler m.fl. skapat. Maslow gjorde aldrig laboratorie- eller fältstudier för att visa att teorin fungerade.³² Teorin har däremot legat till grund för flera beteendeforskarens nya motivationsteorier.

Maslows behovstrappa hjälper ledningen att förstå vilken fas företagets personal befinner sig i. Det som motiverar och stimulerar en individ behöver inte stimulera den andra. Utifrån denna vetenskap kan ledningen forma ett belöningsystem som stimulerar all personal.³³

³¹ Andersson, *Livsstilsrelaterade matvanor -en studie av attityder och beteende hos svenska konsumenter*, 2003

³² Scheuer S, *Social and economic motivation at work*, 2000, s.100

³³ Hassan A, *Motivation theories and their application construction*, 2005, s.15

3.3 Herzbergs motivations- hygieenteori

Herzberg, Mauser & Snyderman vidareutvecklade Maslows teori genom att se till behov hos de anställda i olika organisationer. Herzbergs teori grundar sig på att det finns en skillnad mellan vad han betecknar hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Teorin publicerades bl.a. i Harvard Business Review under rubriken "One more time: How do you motivate employees". Herzberg konstaterar där att det finns svårigheter att motivera anställda till att arbeta effektivt.³⁴

Hygienfaktorer är omständigheter och villkor i de anställdas omvärld som kan tänkas ha en betydelse för dess trivsel, välbefinnande eller samverkan på arbetsplatsen. Det är således faktorer som bör tillfredställas för att den anställde skall finna sin arbetsplats tillräcklig.³⁵ Faktorerna kan alltså uppfattas som fundamentala utan att inverka på prestation, resultat eller den anställdes insatser.

Motivationsfaktorer är mer förenade med uppgifter, utmaningar eller moment som den anställde kan tänkas utföra. Det är således faktorer som kan motivera den anställde i sitt arbete och därmed prestera i överensstämmelse med sin kapacitet. Herzberg kategoriserar vidare motivation i långvarig och tillfällig motivation, där den långvariga motivationen kan inkludera faktorer som stimulerande arbetsuppgifter eller ansvar, och tillfällig motivation kan syfta till faktorer som ekonomisk belöning eller hot om bestraffning.³⁶

Som svar på dåtida förhållningssätt och ledarskapsteorier till motivering av personal lyfter Herzberg fram vad han betecknar som "job enrichment", berikande arbete.³⁷ Till skillnad från tidigare synsätt på motivering av personal som enligt Herzberg endast ger en kortsiktig lösning och utelämnar motivation att utföra uppgiften, ger Herzbergs teori de anställda stimulanser till att utföra sitt arbete. Incitamentet till att lösa uppgiften, utmaningen eller momentet kommer ur den anställdes egenintresse för att genomföra vad som förväntas av denne. Det är

³⁴ One more time: *How to motivate employees*, Harvard Business Review, 1997

³⁵ Ibid.

³⁶ One more time: *How to motivate employees*, Harvard Business Review, 1997

³⁷ Artikeln förklarar vad som kallas KITA (Kick In The Ass), ett sätt att pusha personalen mot organisationens utsatta mål. Det beskrivs som en lösning för att få individen agera om utifall tidigare uppmaningar misslyckats.

således en inre påverkan som driver och stimulerar den anställda och inte någon yttre påverkan som framtvingar den anställdes prestation. Det berikande arbetet måste ge den anställda möjligheten att växa som människa.

Herzberg uttrycker vidare att ett arbete skall utvecklas eller förändras vertikalt och inte horisontellt. Med detta vill han uttrycka vikten av att inte ge individen mer arbetsuppgifter och öka dennes krav på produktionsnivån (horisontell förändring). Istället skall individen ges utökat ansvar eller nya arbetsuppgifter. Det är alltså viktigt att förändringen inte ger mer arbetsuppgifter, utan i stället nya och utmanande, så att individen känner tillfredsställelse till behovet att utvecklas, och därigenom får stimulans genom inre påverkan.

Detta sker naturligtvis genom ledningens kontinuerliga utvärdering om hur ett arbete kan berikas. Herzberg påpekar i sin artikel att detta är grunden och utgångspunkten till hur arbetet med att motivera sin personal bedrivs.³⁸

Sammanfattningsvis poängterar Herzberg att hygienfaktorerna, eller saknande av uppfyllelse av dem är grunden till missnöje. Anställda anser sig ha en rätt att kräva dessa faktorer tillgodosedda men samtidigt kan de inte fungera som motiverande faktorer. Genom att förbättra hygienfaktorerna till en acceptabel nivå skapas inte motivation hos de anställda, en organisation kan däremot minska eller eliminera missnöjet. Motivationen kommer ur faktorer i själva arbetet och motiverande krafter som resultat, laganda, självständighet, ansvar och erkännande.

Jones och Lloyd vill genom en omfattande undersökning ifrågasätta de parametrar som Herzbergs teori grundar sig på. Frågan är om lön kan ses som en motiverande faktor, en idé som Herzberg inte accepterade. Författarna vill även undersöka om teorin är användbar när det gäller att motivera individer till att generera idéer.³⁹

Studien fann, likt Herzberg, att belöning i monetära termer var betydelselös för individen. Författarna avskriver dock inte helt den motivationella kraften i att erhålla pengar eller ting som belöning, utan hävdar att det inte har en signifikant

³⁸ One more time: *How to motivate employees*, Harvard Business Review, 1997

³⁹ Bassett-Jones N, Lloyd G, *Does Herzberg's motivation theory have standing power?*, 2005

betydelse. Basset-Jones och Lloyd vill framhäva att det Herzberg beskriver som ”managerial recognition”, har stor betydelse för medarbetares motivation och inställning till arbete. Författarna utvecklar dock ett av Herzbergs argumentet – motivation genom möjligheten till befordran – genom att påvisa att organisationer med färre managers ger mindre möjlighet till avancemang. Något som kan tillbakahålla medarbetares vilja att bidra med idéer och förslag till utveckling av organisationen och verksamheten.⁴⁰

3.4 Postmodern motivationslära

De strukturella förändringarna som skett de senaste årtionden har medfört att motivationsteorierna som är skrivna under 1960-, 70- talet inte är direkt applicerbara på dagens företag som de var förr.

Företagens struktur har förändrats från att ha varit hierarkiskt uppbyggda med smala ansvarsområden till diversifierade avdelningar och en plattare organisationsuppbyggnad. Kraven från ägarna har blivit större vilket har medfört att företagen fokuserar på kortsiktiga resultat i större utsträckning än vad de gjorde tidigare. Dagens teknologi gör också att företag har möjlighet att mäta resultat snabbare och bättre. Personalen har blivit mer dynamisk och tenderar att flytta gärna och ofta.⁴¹

Till följd av ovanstående argument har vi valt att kalla denna del av referensramen för ”postmodern motivationslära”. Informationen nedan bygger på vetenskapliga artiklar som har sin grund i tidigare motivationsteorier.

Steers, Mowday och Shapiro menar att arbetsgivaren skall fokusera på att motivera gruppen istället för individen om företaget vill uppnå högsta möjliga effektivitet.⁴² I samma artikel refererar de till Ruth Kanfer och Phillip L Ackerman, som menar att man inte bör glömma individen som vill åldras i organisationen. De motsätter sig de forskare som säger att åldrande i ett företag

⁴⁰ Ibid

⁴¹ Steers R, Mowday R, Shapiro D, ”The future of work motivation”, 2004

⁴² Steers R, Mowday R, Shapiro D, ”The future of work motivation” 2004

leder till ett minskat kognitivt och intellektuellt synsätt på organisationen. Ruth Kanfer och Phillip L Ackerman tycker detta synsätt är väldigt generaliserat och menar att det minskade kognitiva synsättet beror på ett förändrat synsätt och andra motivationsfaktorer, målbilder och personliga karaktärsdrag. Kan arbetsgivaren förstå och motivera efter medarbetarens förändrande värderingar och intresse, tar arbetsgivaren istället vara på den kunskap som medarbetaren besitter och ökar effektiviteten inom organisationen.⁴³

I takt med att företaget växer ökar också behovet av en extern HRM avdelning. De Grip och Sieben har genomfört en studie för hur både anställda och företag vinner på att ha en Human Resource Management avdelning. Författarna har bedrivit studien gentemot mindre företag som har vag kunskap om vad en sådan avdelning skulle kunna göra avseende företagets existens och prestation. De Grip och Sieben menar att många företag inte kan föreställa sig vad en HRM-funktion skulle innebära för deras verksamhet. Detta skulle istället för institutionella och förutbestämda löner, innebära att HRM-funktionen kan utvärdera de anställdas prestation och sätta lönerna individuellt. Studien visar att en HRM-avdelning skulle underlätta att sätta de anställdas löner utifrån deras bidrag till företagets prestation.⁴⁴

Fuller-Love och Skapnes menar att företaget bör satsa på att få in en utomstående chef för att kunna växa på ett bra sätt. Detta beror på att företaget går igenom flera olika stadier under de första åren och kompetensen varierar mellan olika sorters ledare.

I ett mindre bolag stimuleras personalen av entreprenören och dess ledarskap. Motivationen och stimulansen är informell på denna nivå. När företaget växer och anställer en extern ledare blir ofta målen mer formella och uppnås de så utges ofta någon form av belöning. Ett problem med belöningar i mindre företag är att de

⁴³ Ellemers N, De Gilder D, Haslam A “*Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance*” 2004

⁴⁴ de Grip A & Sieben I, *The effects of human resource management on small firms’ productivity and employees’ wages*, Applied Economics, 2005, 37, 1047-1054,

många gånger är svåra att definiera eftersom uppföljningen ofta är otillräcklig och kostnaden för belöningen riskerar att överstiga vinsten.⁴⁵

Nelson beskriver i sin artikel tio sätt att motivera sin personal till effektivare insatser, utan att använda pengar som belöning. Han lyfter bl.a. fram uppskattning, feedback och erkännande som delar av en managers sätt att motivera personal. Nelson vill även ge medarbetaren delaktighet i beslutsfattandet och tillhandahålla information om hur företaget tjänar och gör av med pengar, men framförallt vill han att managers ska informera varje medarbetare om dess plats i företagets strategi och på så sätt ge medarbetaren en uppfattning var dennes plats i den större kontexten.⁴⁶ Artikeln beskriver även att det inte är de bästa och mest flitiga medarbetarna som skall motiveras. Personal som underpresterar måste belönas och erkännas utifrån den nivån de arbetar på. Viktigast i sammanhanget är dock att alla medarbetare ges möjligheten till att lära sig nya färdigheter och får tillfälle att växa i sin roll och därmed enligt Nelson, motiveras i sitt arbete.⁴⁷

Chang beskriver i en artikel hur företag med säljande funktioner samt organisationer med säljdivisioner vill belöna och motivera sin personal med hjälp av möjligheten att uppleva äventyr och upplevelser. Chang påvisar att en upprepad belöning av samma individer kan skapa en atmosfär där andra obelönade individer kan sluta försöka uppnå de utsatta målen som skall generera belöning. Därför hävdar Chang att en motivationsstrategi utöver klassisk monetära eller redan uttalade belöning måste adapteras i säljande funktioner. Författaren framhåller betydelsen att sätta relevanta mål då man vill motivera. ”Personal vill bli motiverade och kunna uppnå mål som medför belöning, särskilt gäller detta yngre medarbetare” förklarar Chang⁴⁸ Artikeln visar genom exempel, att säljande funktioner inte bara kan behöva säljbaserad belöning och motivation, utan faktorer kring själva säljresultatet såsom antal nya produkter, nya kunder etc., bör motiveras och därmed belönas. Detta kan ge individen eller gruppen möjligheten

⁴⁵ Fuller-Love N, Scapens R.W; *Performance related pay*, 2004

⁴⁶ Nelson B; *The top ten ways to motivate your employees*, ABA Bank Marketing, Jan/Feb 2003; 31, 1. Pg 10

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Chang Julia (2005) “*Where everyone’s a winner*” Sales & Marketing management Jan 2005

att sätta upp egna mål och bestämma egen belöning, vilket enligt artikeln kan fungera motiverande.⁴⁹

Chang beskriver även i ett exempel hur företag oväntat och utan motprestation belönar sina medarbetare. Detta kan uppfattas som generositet eller ett incitament att arbeta för företagets bästa. Då belöningar oanmänt tilldelas en anställd för att företaget överträffat utsatta förväntningar kan den anställde känna att de är delaktiga i resultatet och därmed får ta del av det. Detta uppfattas enligt Chang som en belöning av en prestation utan att kravet på de anställdas prestation ställts.⁵⁰

Chang avslutar artikeln med att beskriva den lyhördhet som en manager bör ha då denne belönar sina medarbetare. En belöning som inte är i rena monetära termer bör alltså matchas mot den berördes preferenser. D.v.s. om belöningen tex. en resa inte ligger i den anställdes intresse motarbetas motivationen av att medarbetaren helt enkelt inte känner sig belönad för att den uppfyller målet.⁵¹

Tomas Ahrens skriver bl.a. om hur man bör styra ett tillväxtföretag. Företag som är i tillväxtstadiet leds ofta genom ett informellt nätverk och detta nätverk skapar själv beslutsgrupper när så behövs. Ahrens menar att de anställda i en sådan organisation snarare tar ansvar än får det.⁵² Detta ansvar menar Ahrens kan leda till att en positiv spiral bildas. De anställda ges utrymme och utveckla sig och göra misstag vilket medför att den anställde kan ges ytterligare förtroende och därmed ge plats åt nya aspiranter som kommer in i organisationen.⁵³

Företag inom kunskapssektorn riskerar hela tiden att mista personalen p.g.a. olika anledningar som t.ex. att personalen inte trivs i organisationen längre eller att konkurrerande bolag headhuntar dem. För att inte detta skall ske, måste ledningen bestämma sig för hur de skall locka, behålla, forma och motivera personalen.

⁴⁹ Ibid

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ ibid.

⁵² Ahrens Thomas, *Tillväxtföretagets drivkrafter*, sid. 139

⁵³ Ibid

Alvesson föreslår att man skall utveckla ett personalkoncept där grundläggande idéer om human resource management presenteras.⁵⁴ ”Personalkonceptet betecknar ledningens föreställning om den anställdes förhållande till organisationen”⁵⁵

Personalkonceptet innefattar följande punkter:

- Vilken personalprofil företaget vill knyta till organisationen för att skapa högsta möjliga effektivitet.
- De förmåner och erbjudande som företaget ger sina anställda för att stimulera och motivera dem.
- ”Formandet av de anställdas motivationer och identiteter genom HRM och andra organisatoriska arrangemang och kommunikation av kulturella övertygelser och innebörder.”⁵⁶

Utformar företaget en mall enligt ovan kan de knyta den personalen till sig som de anser sig behöva. Företaget kan göra en avvägning av vilka motivationsfaktorer som är viktiga för företagets personal exempelvis monetär belöning, utbildning eller andra förmåner. Företaget kan också utnyttja modellen när de svarar på anbud för att se om det är uppdrag som passar företagets anställda eller om de inte är tillräckligt stimulerande.⁵⁷ Personalkonceptet tar således inte bara upp Human Resource Management utan också frågor kring arbetsorganisationen och arbetsstrukturen.⁵⁸

Att företaget har personalens lojalitet är viktigt. Tappar företaget denna kan det leda till att företaget både tappar viktiga resurser och eventuellt också kunder. Personalens lojalitet kan skapas på två sätt enligt Alvesson, d.v.s. via instrumentella eller identifikationsbaserade medel.⁵⁹ Instrumentell lojalitet innebär att företaget skapar avtal i form av juridiska avtal, optionsprogram, karriärsmöjligheter och andra former av kompensationer som utlöses i

⁵⁴ Alvesson Mats, Kunskapsarbete och kunskapsföretag, sid. 139 ff

⁵⁵ Alvesson Mats, Kunskapsarbete och kunskapsföretag, sid. 140

⁵⁶ ibid.

⁵⁷ ibid.

⁵⁸ Alvesson Mats, Kunskapsarbete och kunskapsföretag, sid. 141

⁵⁹ Alvesson Mats, Kunskapsarbete och kunskapsföretag, sid. 155

framtiden.⁶⁰ Alvesson diskuterar också kring partnerskapsprogram som en instrumentell lojalitetsfaktor. Partnerskapsprogram låser ofta de anställda till företaget eftersom de ofta bygger på långsiktiga och gemensamma mål och utdelningar. I mindre och medelstora företag kan partnerna fokusera på andra mål än bara de ekonomiska, såsom intressanta arbetsuppgifter. Löwendahl (1997) hänvisar till tekniska konsultföretag, där maximering av vinst och inkomster inte betyder lika mycket som stimulerande och utvecklande arbetsuppgifter.⁶¹ Identifikationsbaserad lojalitet handlar om en social lojalitet till och inom företaget. Gemensamma känslor av att tillhöra ett företag och dess kultur är ett sådant exempel. Känslorna kan kretsa kring vad företaget står för eller den sociala sammanhållning som finns.⁶² Oftast förekommer dessa lojalitetssätt i kombination med varandra men de kan också förekomma var för sig.⁶³ Vissa företagsformer måste arbeta väldigt mycket med dessa faktorer medan andra exempelvis managementkonsulter inte behöver göra det.

⁶⁰ Alvesson Mats, Kunskapsarbete och kunskapsföretag, sid. 142

⁶¹ ibid.

⁶² ibid.

⁶³ Alvesson Mats, Kunskapsarbete och kunskapsföretag, sid. 143

4 EMPIRI

Intervjuerna är uppdelade företagsvis. Först kommer intervjun med ledaren och sedan följer intervjuerna med medarbetarna. Inledningsvis kommer vi att berätta lite om företagen och i inledningen av intervjuerna kommer intervjupersonerna att presenteras.

4.1 Företag X

Fallföretaget är 9 år gammalt. Under verksamhetsåret 2005 omsatte det ca 6 miljoner. Företagets huvudsakliga uppgift är utveckling av skräddarsydda informationssystem för datahantering. Företaget arbetar idag med större tillverkande företag och har ambitioner att expandera inom detta område under de närmaste åren.

4.1.1 Intervju: Ledare X1

Bakgrund: Respondenten har tidigare varit anställd på ett större svenskt teknikbaserat företag och arbetade där som resultatchef. Han har varit i företaget drygt ett och ett halvt år och är i grunden programmerare. Sedan i somras (2005) har han tagit på sig rollen som VD. Arbetet som VD bedrivs jämsides med att han fortfarande är verksam som programmerare, ca 25 % av tiden. Det är den framtida expansionen som nu kräver att organisationen går från att innehålla enbart programmerare, dvs. konsulter, till att behöva andra funktioner som kan hantera marknadsföring, försäljning etc.

I dag finns det inget belöningsystem eller någon uttalad personalplan, dock beskriver respondenten att detta är något som ligger på agendan. Han beskriver tidigt att personalen joggar en gång i veckan på arbetstid, vilket har varit en tradition sedan länge. Respondenten beskriver att detta kan vara en nyttig upplevelse för de anställda, då det dels ger möjligheten att komma ut i naturen och rensa tankarna och dels för att det ger ”en känsla av avbrott från stillasittandet framför datorn”. Han säger också ”Ut med personalen och spring, för där kommer ofta många bra tankar”. Respondenten berättar även att de har längre ledigheter, t.ex. över jul och nyår, än vad som anses normalt. Dessutom skickas någon iväg

regelbundet på konferens för att kunna utvecklas. Ofta är dessa konferenser på annan ort, vilket ger möjlighet att komma ifrån den vanliga arbetsplatsen och få ett miljöombyte. Han säger vidare ”det är otroligt viktigt att man utvecklar sin kunskap och vi ska ha den bästa kompetensen inom området, då tar vi den kostnaden och skickar iväg någon till, t.ex. Las Vegas”

Respondenten beskriver motivation som en koppling till lust ”Lust att vilja gå till jobbet”. Han framställer det som något kravlöst. Något som respondenten förutsätter skall ligga till grund för att vi ska känna motivation. Vidare förklarar han att det inte är direktiven som skall få någon att prestera. Det är snarare den självgående driften som skall få den som är mottaglig för motivation att vilja utvecklas och därmed känna den tidigare beskrivna ”lusten” till att utföra ett effektivt arbete.

Respondenten berättar att det är den personliga utvecklingen som ligger till grund för varför en individ skall vara motiverad. Han ser alltså ett samband mellan strävan att få uppleva, utvecklas och känna uppfyllelse i det man gör. Han beskriver det som meningen med livet eller något som är grunden till vad motivation innebär. Respondenten förklarar vidare att förutsättningen för att bli motiverad är att man får möjlighet att ta tillvara på sina intressen och talanger, så att man kan bli så bra som möjligt. Det är även viktigt att ha en miljö runt omkring sig som stöttar en, för att just kunna ha möjligheten att utvecklas och känna att man uppfyller en funktion i det stora hela. Respondenten avslutar resonemanget kort med att säga ”för mig som ledare är det viktigt att det här är en plats där människor växer” och vidare ”när jag går härifrån vill jag att folk ska må bättre och ha vuxit som människor”.

Respondenten beskriver att företaget och dess personal inte är så drivet av pengar, utan av tanken på att utveckla och kunna komma på lösningar. Han förklarar att det skulle vara den starkaste belöningen att komma på en lösning på ett problem och känna tillfredställelse över sin prestation, istället för att dela ut monetära belöningar.

Vid jämförelse mot större företag som respondenten tidigare varit anställd på, präglades belöningar av att ge de anställda rena pengar som kvittens på goda resultat. Han beskriver att detta skapade interna motsättningar. Individer och grupper kände sig olikt behandlade och belönade. Energi gick åt till att kommunicera sitt missnöje med hur den monetära belöningen fördelades. Detta gav sämre kultur och mindre gynnsamt arbetsklimat, vilket resulterade i att belöningsystemet ifrågasattes av personalen och därmed förlorade sin drivande kraft. Även möjligheten till befordran var en motiverande kraft i företaget, något som det inte finns utrymme för idag. Han förklarar ”det är något som vi inte alls har här, vi blir mer självreglerande, den som är bäst tekniskt eller uppgiftsmässigt blir naturligt ledare, detta kräver en annan lyhördhet”

Diskussionen går vidare mot frågor kring en möjlig och framtida tilltänkt expansion, och vad som kan tänkas förändras i respondentens ledarskap avseende motivationsarbetet. Han förklarar att aktiviteter som löpning en gång i veckan och konferenser för att utveckla personalens kunskap inte är tänkta att förändras. Vidare förklarar han att det måste struktureras mera, att företaget måste ha en mer uttalad policy, t.ex. ”du får åka på en konferens per år”. Han klargör att faktorer kring motivationsarbetet måste kvantifieras bättre. Det handlar alltså om ett tydliggörande om vad företaget skall erbjuda personalen. Det är enligt respondenten, ett faktum att en expansion leder till att man begränsar friheten. Diskussionen fortsätter och respondenten tydliggör att det som är önskvärt att behålla är de ”informella gruppnormer” som idag existerar i organisationen. Han beskriver att grunden i motivationsarbetet vid en expansion är att alla medarbetare skall hitta sin roll. Det är även viktigt för att de äldre medarbetarna ska kunna fortsätta med sina uppgifter, samtidigt som deras ledarroll blir att fungera som en stödfunktion för de novisa och kanske mindre erfarna medarbetarna.

Respondenten beskriver sig som en mjuk person, något som enligt honom själv speglar hans ledarskap. En egenskap han anser kan innebära ett stöd för att medarbetare skall ”våga ta ett steg framåt och utveckla eller implementera något, istället för att av osäkerhet ta ett steg tillbaka”

Respondenten beskriver vidare att medarbetarens delaktighet i uppsättandet av mål är något grundläggande i hans motivationsarbete. Han säger att: ”Var och en skall ha varit med och formulerat målet, så att individen utifrån sin lust har sagt att, det här vill jag vara med och bidra till” vidare förklarar respondenten att han ibland måste delegera ut uppgifter utan individens intresse att genomföra dem. ”Då måste jag förmedla en helhetsbild, att om vi gör detta kan vi få möjlighet att värva fler kunder och därmed utveckla saker som vi, du, känner lust att genomföra”

Respondenten beskriver vidare att en svårighet, eller ett hinder för att kunna motivera sina medarbetare, skulle kunna vara ekonomin. Dvs. att företaget inte får tillräckligt med kunder. Han uttrycker det som en önskan att skydda gruppen. ”Oron för ekonomin får alltså inte sprida sig till medarbetarna. De ska inte känna att nu måste vi jobba”. Den typen av press beskriver respondenten som motivationshämmande för medarbetarna. Samtidigt beskriver han en önskan att, vid sämre resultat kunna vända gruppens energi mot att utveckla nya metoder eller lösningar och på så sätt inspirera till motivation utan att ha tidigare dåliga resultat som tvång till förändring. Det skall snarare vara drivkraften hos medarbetarna som skall få oss på fötter i sådana situationer. En annan faktor enligt respondenten som kan hindra motivationsarbetet är motsättningar i gruppen. ”Alla måste känna att de är viktiga” han beskriver att de som är väldigt starka individer måste få en annan typ av behandling än de som kanske är lite mer lågmälda och behöver mer uppbackning. Låsningar individer emellan, exempelvis när viljor och ambitioner är olika, kan bromsa verksamhetens utveckling och motivationen till att genomföra arbetet på ett optimalt sätt. Det är enligt honom själv viktigt att som ledare se till att deras viljor blir uppmärksammade och tillgodosedda.

Företaget har för första gången, på initiativ av ledaren, genomfört en kundutvärdering. Något som enligt honom själv ska fungera som en sorts kvittens på väl utfört arbete, men även som en inspiration att utveckla de delar som kan förbättras och därmed tillgodose kundens behov ytterligare. Vidare beskriver han att det är viktigt för honom som ledare att under arbetets gång ge medarbetaren feedback och på så sätt kontinuerligt ge uppmärksamhet och beröm. ”Det är

jätte viktigt att även återkoppla till vad som var bra genomfört så att medarbetaren själv kan uppfatta vad han gör bra och skall fortsätta med.” Han fortsätter: ”Det här med bekräftelse är viktigt så att medarbetaren känner att han gör ett bra jobb och att denne kan fortsätta med sin kreativitet och vågar utmana och utveckla sig själv. Även att man sätter gränser för vad som är okej och inte okej att göra. Alltså krav som jag som ledare sätter på en grupp eller en individ”.

4.1.2 Intervju: Medarbetare X2

Medarbetaren är nyutexaminerad från Lunds Universitet. Han har tidigare arbetat kommunalt och gjorde sitt examensarbete på det berörda företaget. Efter examen fick han anställning på företaget.

Medarbetaren känner att han har en utvecklande tjänst med intelligenta och kompetenta kollegor. Han anser också att arbetsplatsen är trygg och tycker att arbetsmiljön är god.

Det som motiverar medarbetaren på arbetsplatsen är programmeringen och viljan att hela tiden lära sig mer om det. Som motiverande faktorer nämner han även den monetära ersättningen samt vikten av att han skapar något som andra har nytta av. Att bara skapa samma sak hela tiden eller göra saker som inte någon har någon nytta av tycker han inte är motiverande utan anser det snarare vara motsatsen.

Medarbetaren känner sig motiverad av ledarna eftersom han får mycket förtroende. Han känner också att ledningen litar på honom och tycker det är bra att han inte blir kontrollerad kontinuerligt. Arbetsgivarens förtroende ger medarbetaren en morot till att skapa något bra tillbaka. Känslan av att det är accepterat att göra fel anser han också vara bra. Han säger att man inte måste hålla sig till något speciellt ramverk utan att det är ok att gå sin egen väg.

Beröm förekommer på arbetsplatsen men medarbetaren säger att han har nog inte varit anställd tillräckligt länge för att kunna svara rättvist på detta.

Medarbetaren saknar ibland lite struktur i arbetssättet. Han tycker att det vore bra om det fanns folk som har övergripande kontroll på projektet. Idag är företaget så litet att det fungerar att alla vet lite om allt. Men medarbetaren hade tyckt att det var bättre om processen blev lite mer kontrollerad och toppstyrd i projektets initiala fas.

Medarbetaren säger att han arbetar på företaget för att han blev erbjuden en tjänst där. Skulle han söka en tjänst ute på marknaden så hade han troligtvis sökt sig till ett större och mer väletablerat företag. Det synsättet har dock ändrats idag och han säger att han nu föredrar det lilla företaget istället. Han har intrycket att större företag är mer resultatorienterade vilket leder till att medarbetarna har högre press uppifrån.

Skulle företaget växa tror medarbetaren att personalen skulle bli mer nischad. Idag är personalens kunskap ganska bred och alla kan lite av varje. Att bli mer nischad anser han är bra för både företaget och sig själv. Företaget kan då utnyttja personalens spetskompetens och själv får han möjlighet att bli "bäst" på ett område. Medarbetaren ser gärna att en expansion medför att han själv får chansen att bli projektledare och möjlighet att vara kontaktperson till kunderna.

Några nackdelar med en expansion kan medarbetaren inte se, han tar grannföretaget som exempel och säger "De har vuxit mycket den senaste tiden, men de verkar vara som vi fast lite större".

Medarbetaren tycker inte att förutbestämda monetära belöningar leder till att hans motivation höjs. Han anser som ovan nämnts att ansvaret och förtroendet är den stora motivationsfaktorn. Han tror däremot att monetära belöningar som delas ut efter ett slutfört projekt kan stimulera honom. Vetskapen om att det förekommer konferensresor internt och externt anser medarbetaren fungerar som en morot i det dagliga arbetet.

Att arbeta under eget ansvar tycker medarbetaren är positivt. Ex. ”om man måste göra något så är det ok att lämna arbetsplatsen tidigare en dag och sen jobba in det vid ett annat tillfälle”

4.1.3 Intervju: Medarbetare X3

Bakgrund: Respondenten har arbetat för företaget sedan i februari 2005, och är utbildad datalog vid LTH. På företaget utvecklar han mjukvara åt företagets kunder genom olika programmeringsverktyg.

Då respondenten beskriver varför han trivs med sitt arbete förklarar han att det är en utvecklande arbetsplats. Han beskriver vidare: ”Det finns mycket utrymme att lära sig nya saker inom mitt område. Jag arbetar bredvid väldigt kunniga medarbetare som inte är sena med att bidra till den utvecklingen, de svarar på frågor och lägger gärna lite extra tid på att förklara hur saker och ting hänger ihop”. Respondenten beskriver att det är den lärande miljön som driver honom att utveckla sig, och känner motivation att anta uppgifter som kan tillföra något till verksamheten. Han känner själv att han bidrar med något, inte nödvändigtvis på utvecklingsområdet ännu, men de moment han utför uppskattas och han känner att det är en utveckling mot att få ta del av en större helhet. ”Jag har ingen egen spetskompetens ännu där jag har auktoritet, men det kommer nog med tiden”

Vad som också motiverar respondenten förutom möjligheten att utvecklas, är potentialen att ställas inför problem. Han beskriver att det är vägen till en lösning på problemet som ger tillfredställelse. ”Man vill ställas inför nya utmaningar hela tiden, och att lära sig hela tiden är en utmaning i sig som är väldigt motiverande” Respondenten beskriver att även möjligheten att uttrycka och använda sin kunskap kontinuerligt är en av de motiverande drivkrafterna för honom själv. Han beskriver vidare att det är en sorts frihet att arbeta i företaget. Man kan under förutsättningarna att ett problem eller en uppgift blir löst anta utmaningen på ett valfritt sätt och komma på egna lösningar.

Ledarskapet i företaget uppfattar respondenten som ”något luddigt”. Han beskriver att det finns en uttalad ledare samt ett antal seniora personer som i

princip är med vid varje tillfälle då större beslut tas. Han uppfattar de seniora personerna som sina chefer och det är även de som tar besluten som påverkar honom. Han fortsätter att förklara att Vd: n mer har en kommunikativ roll utåt mot kunder och andra intressenter. ”Inom företaget är det mer en dialog om vad vi vill genomföra kontra vad kunden vill att vi skall göra, det är inte så att han (Vd: n) går och pekar med hela handen” något han beskriver som positivt. Han förklarar att det är gruppens gemensamma diskussion som leder fram till ett beslut.

Respondenten tycker att det informella beslutsfattandet avseende mål, uppgifter och utvärdering ger en känsla av delaktighet. Han beskriver även att den informella kulturen ger möjlighet att ta hjälp av någon så fort det är något problem eller några oklarheter. Han förklarar: ”Det behövs inga möten för mindre beslut, utan man kan haffa någon i korridoren. Man tar helt enkelt stöd av den eller de som är bäst på det specifika området”

Skillnaden mellan att arbeta i en större organisation i förhållande till en liten tror respondenten är den typiska byråkratiska kulturen som råder på större företag. Han berättar: ”Det är nog en helt annan sak med byråkratin. Alltså det krävs ett större jobb för att göra sig hörd eller för att få igenom någonting, samt att få respons för sitt arbete. Det är helt enkelt en trögare organisation”

Intervjun fortsätter med frågor kring företaget och vad en möjlig expansion skulle innebära för respondenten. Han uttrycker att det antagligen inte skulle innebära särskilt stora förändringar, men förklarar samtidigt att hans roll kan komma att bli mer senior och därmed fokusera mer på att leda och stödja de mindre erfarna och nya arbetarna. Han förklarar åter att det är det utvecklande arbetet som driver honom, inte optionen att i framtiden besitta en chefsposition och därmed leda medarbetare. ”Jag vill ändå ligga kvar på den nivån där jag utvecklar”. Då vi går tillbaka och frågar vad han tror kommer att hända med kunskapsförmedlingen, såsom informella möten eller möjligheten att ta stöd av medarbetare utan särskild planering, beskriver han att det finns olika ambitioner i företaget inför en eventuell expansion. Respondenten berättar att alla medarbetare vill expandera till viss del, men med hur mycket och med hur många medarbetare går åsikterna isär.

Respondenten tror att en större expansion kan omöjliggöra den informella kulturen och resultera i en trögare organisation. Vidare berättar han att en uppdelning av personalen efter projekt eller kunskapsområde kanske skulle vara en nödvändighet då man växer sig ännu större. Detta skulle kanske i sin tur omöjliggöra att man tar tillvara varje medarbetares kvaliteter och färdigheter i varje situation, säger respondenten.

Han förklarar att en expansion troligtvis skulle betyda ökad trygghet. Fler kunder ger större styrka rent finansiellt. Han förklarar att han i grunden inte är emot en expansion, men man måste försöka bibehålla den kultur och det sättet man tar tillvara kunskapen hos medarbetarna idag.

Respondenten förklarar vid diskussionen kring hur denne vill bli belönad, att monetär belöning inte är av större intresse. ”Belöningen är att kunna göra någonting jag står för och som jag är stolt över, sen är ett berömande ord från kollegan eller kunden en god belöning i sig” samtidigt förklarar han att det inte är det monetära som driver honom. ”Jaga det som ger mest pengar istället för det som man lär sig mest av, eller är mest intressant, leder i förlängningen till att man inte har samma nöje i att utföra ett arbete”

Då vi i intervjun diskuterar företagets policy att skicka iväg sina anställda på seminarier eller utbildningar som kan stärka deras kompetens inom sitt område, berättar respondenten att han tidigare i november varit på konferens i Las Vegas. Han uttrycker att det är bra tillvägagångssätt för att följa med i den senaste utvecklingen inom området, samtidigt som man upplever det lite speciellt att få åka på en längre resa.

4.2 Företag Y

Fallföretaget är 5 år gammalt. Under verksamhetsåret 2005 omsatte de ca 25 miljoner. Företaget har sitt säte i Malmö och deras huvudsakliga uppgift är mjukvaru- och hårdvaruprogrammering.

4.2.1 Intervju: Ledare Y1

Enligt respondenten innebär motivation att man ger incitament till en person så att han utför någonting på ett bättre sätt än vad han annars skulle göra. Respondenten menar att motivation är en drivkraft. Han tror också att olika personer har olika drivkrafter och därför måste motiveras på ett individuellt sätt. Det handlar om ”att finna drivkrafter hos individen och trycka på knappar så att den drivkraften ökar”.

På frågan, vad motiverar dig själv? Svarade ledaren: ”Att ha ett jobb att kunna köra till som man trivs med, samt att kunna skapa en stimulerande och dynamisk arbetsplats för sina medarbetare”.

Företaget försöker skapa en lagkänsla där personalen tillsammans löser kundens problem. Företaget arbetar aktivt med en företagskultur som bl.a. innebär att man ska våga ta hjälp av varandra för att lösa kundens problem. Företaget har varje månad möte där de följer upp det ekonomiska läget samt vad som händer inom organisationen. Företaget har också en hel del fritidsverksamhet där personalen får möjlighet att träffas och göra roliga saker tillsammans. Eftersom personalen är det stora värdet och kunskapen i företaget måste de vårdas och tas om hand. Medarbetarna blir inte styrda av en delegerande ledarstil eftersom de ibland är ute hos kunder och arbetar längre perioder. Istället använder ledningen företagskulturen för att skapa ett internt varumärke som de anställda skall känna tillhörighet till.

Ledaren tycker att de får tillbaka den tiden som de lägger ner på att motivera personalen och skapa en kultur inom företaget. Han tar den låga personalomsättningen som ett mått på detta.

Företaget har ett årligt bonussystem som baseras på det eventuella vinstresultat företaget gör. Ledaren menar att går det bra för företaget så skall det dela med sig till medarbetarna. Bonusen är gruppanpassad och bygger inte på individuell prestation. Företaget försöker även att stimulera utbildning av personal. Medarbetarna får möjlighet att gå utbildningar som de kan behöva. Däremot uppmanas de inte att göra det utan måste själva visa intresse för det och ta upp det

med ledningen. Företaget tillämpar semester enligt svensk lag med ett fåtal undantag. Ledaren påpekar att det är väldigt kostsamt att ge extra semester eftersom de tappar mycket konsulttid. Företaget har nyligen expanderat i Danmark. Där jobbar man med samma målbild som i Sverige och försöker integrera personalen genom olika aktiviteter. Ledaren påpekar dock att det finns kulturella skillnader som gör att man inte kan leda på samma sätt som man gör i Sverige. På utvecklingssamtalen som företaget har haft, tycker ledaren att personalen verkar vara nöjda med de mål som företaget har. Ledaren har även tagit upp företagskulturen vid dessa möten och anser att personalen verkar vara nöjda med företagskulturen.

På frågan vad som skiljer företaget åt gentemot ett större företag tror ledaren att bonusen är en sak. Han menar att det är större risk att bonusen uteblir i ett mindre företag än i ett stort. Å andra sidan tror han att företaget på grund av sin storlek har "lägre i taket". Vilket innebär en plattare organisation som medför att det finns en större närhet mellan ledning och medarbetare.

Företaget håller successivt på att expandera och ledaren tror att medarbetarna ser detta som något positivt. En expansion skulle innebära att företaget blir mer etablerat vilket också är positivt. Ledaren har även fått höra av medarbetare att de tror att företaget expanderat för fort. Den delen av expansionen är nu slutförd och har förvisso kostat en del men ledaren ser det som en långsiktig investering.

Ledaren tror inte att medarbetarna är speciellt intresserade av att påverka beslutsprocessen, utan fokuserar hellre på sina arbetsuppgifter. Ledaren säger att förhandlingar med kunder o.s.v. görs främst av honom och den andre personen med ledningsfunktion i företaget. Ibland måste man dock ta hjälp av medarbetare för att komma till beslut.

Nyligen har företaget skapat en ledningsgrupp bestående av två från ledningen, en tekniker, en mjukvaruansvarig samt en kvalitetsansvarig. Denna grupp kommer att ha möte en gång i månaden. Ledaren tror inte att det finns nackdelar med att motivera. Däremot tror han inte att belöningar som medför förväntningar är bra.

Ledaren kan ibland känna att det vore bra med extra monetära medel för att belöna de anställda. Ibland kan han känna att han skulle vilja belöna speciella personer i företaget som gjort något extra.

4.2.2 Intervju: Medarbetare Y2

Medarbetaren har jobbat på företaget sen september 2005. Tidigare har han både jobbat med utredning och programmering.

Medarbetaren trivs på jobbet när han får svåra utmaningar som han klarar av att axla. Han anser att arbetskamraterna är en viktig del för att han skall trivas på jobbet och anser att en rak kommunikation samt att man hjälper varandra är viktigt.

Respondenten har varit med på olika företagsevenemang som t.ex. tävlingar. Han tycker det är bra att det förekommer tillfällen då han kan träffa alla arbetskamrater. Annars brukar han träffa sina arbetskamrater en gång i månaden.

Medarbetaren anser att ”Motivation är att man vill göra någonting”. Han ser även lönen som en motiverande faktor. Själv tycker han att det är viktigt med ledighet och refererar till vad chefen sa vid ett tillfälle. ”Man skall ha tid att träffa familjen också”.

Medarbetaren tycker det är bra med tydliga delmål samt hur lång tid vissa saker skall ta att göra. Han tycker även att det är stimulerande att jobba i små projekt för då får han lära sig lite av varje.

Respondenten tycker att han har fått ett stort förtroende av ledningen. Han anser också att ledning kommer med tät och bra feedback. Respondenten ser lönen som en motiverande faktor men inte den starkaste motiverande faktorn. Han säger: ”Jag brukar alltid göra mitt bästa och anstränger mig inte extra bara för att jag vet att vi kan få bonus om företaget går med vinst. Däremot bidrar bonussystemet i någon utsträckning till att jag gärna arbetar i just det här företaget”.

Medarbetaren tycker det är bra att jobba i en liten organisation för då känns det som han skapar synlig nytta för företaget. Medarbetaren har dock inte erfarenhet av att jobba i större organisationer men skulle däremot kunna tänka sig att göra det. Om företaget skulle växa tror medarbetaren att arbetsuppgifterna skulle breddas och i samband med det hoppas medarbetaren kunna tillämpa sin kunskap som han har sedan tidigare. Om organisationen växer tror medarbetaren att organisationen skulle bli lite mer anonym och eventuellt grupperas upp.

Medarbetaren anser inte att bonussystemet stimulerar honom till att arbeta hårdare. Han vill göra ett bra jobb oavsett bonus eller ej och har svårt att tro att han har möjlighet att påverka företagets resultat märkbart.

Han tycker det är positivt att han ges möjlighet att få utbildning och gå kurser på arbetstid. Eftersom projekten varierar tycker han att det känns bra att få möjlighet att utvecklas på vissa delar.

4.2.3 Intervju: Medarbetare Y3

Medarbetaren har arbetat på företaget sedan februari i 2005. Tidigare har han arbetat på ett par mindre företag samt ett större.

Medarbetaren tycker att det är motiverande att få arbeta med uppgifter som han upplever är kul. Han säger också att han har haft tur som fått arbeta med det han är utbildad till. Motivation för medarbetaren är det som gör att han går till jobbet på måndag morgon trots att han kanske inte känner för det. Han nämner också att motivation innebär att han vill försörja sig själv och göra rätt för sig samtidigt som han har roligt. "God motivation är att ha roligt".

Respondenten tycker att arbetsplatsen är flexibel med varierande intressanta arbetsuppgifter och bra arbetskamrater. Han nämner också den platta organisationen som en positiv del.

Företaget stimulerar medarbetaren genom att ge honom arbetsuppgifter och bra lön. Han anser också att företaget har en tillräckligt bra personalpolitik.

Fördelen med att jobba i ett mindre företag i förhållande till ett stort är att det är mer flexibelt. Han tycker inte det finns lika tydliga gränser som i större företag. Han ser också det lilla företaget som mindre byråkratiskt än det större. Mindre företag håller inte lika hårt på formella regler som ett större gör. Han nämner bl.a. att följden blir att personalen har mindre administrationsarbete att sköta och får mer tid för det roliga i arbetet. De negativa aspekterna med att arbeta i ett litet företag är att anställningen oftast är osäkrare samt att de har mindre fackligt arbete.

En eventuell expansion ser medarbetaren som stimulerande så länge den håller lagom takt och man hinner lära känna de nya medarbetarna. Han ser också expansion som ett mått på att personalen hittills skött sig och gjort ett bra jobb. Nackdelen med en expansion är att ju fler medarbetare det blir, desto fler mellanchefer krävs, vilket leder till en hierarkisk företagsform enligt medarbetaren. Som det är nu kan medarbetaren äta lunch med chefen och det tror han kan försvinna om företaget skulle växa. Han anser också att ”de mest givande mötena sker i korridoren”. Det goda med en expansion är att man antagligen får fler kunder vilket i sin tur leder till att nya intressanta arbetsuppgifter uppkommer.

Medarbetaren tror att företagsdagarna och det som de anställda gör på fritiden stärker det dagliga arbetet. Han anser att det underlättar att känna sina arbetskamrater för att kunna göra ett bra arbete tillsammans. Han tror inte att företagskulturen skulle fungera lika bra som det gör idag om företaget expanderar mycket. ”Skall man ha något utbyte av temadagar så tror jag det bör vara med människor man träffar varje vecka”. En motivationsfaktor som medarbetaren saknar är den fackliga verksamheten. Han påpekar dock att det håller på att svänga inom branschen och att det fackliga arbetet är på gång. Medarbetaren påpekar de informella faktorerna som väldigt positivt. Han nämner bl.a. att man har en fruktkorg på jobbet och tycker det krävs rätt lite för att motivera personalen.

5 ANALYS

Vi kommer att dela in analysen i olika delar. Först kommer vi att analysera företagen utifrån ett antal nyckelfaktorer som kommer från referensramen. Därefter jämför vi dessa analyser och försöker hitta likheter och skillnader mellan företagen. Till sist kommer vi att beskriva vår förutfattade bild och jämföra den med resultatet som framkommit av analysen.

Nyckelfaktorerna vi presenterar nedan är kopplade till de begrepp som vi anser vara centrala i referensramen.

5.1 Nyckelfaktorer företag X

I intervjun med ledaren säger han att motivation är ”lusten att gå till jobbet”. Lusten som ledaren pratar om skapas bl.a. av att företaget har aktiviteter tillsammans samt en arbetsmiljö som stimulerar de anställda. Detta är faktorer som Herzberg kallar *hygienfaktorer*.⁶⁴ Huruvida detta påverkar resultatet av arbetsuppgiften kan inte fastställas, men enligt intervjuerna fann medarbetarna aktiviteterna givande. *Motivationsfaktorer* som är den andra delen av Herzbergs teori finns också i företaget.⁶⁵ Främst framkommer det i de arbetsuppgifter som företaget sysslar med. Generellt sett så kan vi se att utvecklande uppgifter är det som stimulerar personalen mest.

Maslows två sista stadier *uppskattning och statusbehov* samt *behov av självförverkligande* återkommer flera gånger i intervjun med ledaren i företaget.⁶⁶ Ledaren nämner återkommande vikten av att ge beröm och feedback till medarbetarna. Även medarbetarna nämner att det förekommer, trots att de inte har varit anställda så länge. Maslows stadium *Behov av självförverkligande* kretsar dock kring programmeringsutveckling och de arbetsuppgifter som medarbetarna har idag. En av medarbetarna säger att han skulle tycka det var bra med tydligare struktur. Vi anser att ett sätt kan vara att skapa en projektmall som gruppen följer för att skapa en effektivare och mer strukturerad organisation. På så sätt skulle

⁶⁴ Se sid. 22

⁶⁵ Se sid. 22

⁶⁶ Se sid. 20

företaget kunna ge medarbetarna tillfälle att utvecklas som projektledare. I våra intervjuer framkom det att inte alla vill arbeta som projektledare. Chang säger att medarbetaren måste känna att *belöningen är motiverande annars upplevs den som det motsatta*.⁶⁷ Detta måste ledningen ta hänsyn till så att projektledarrollen känns motiverande och inte tvärtom.

Som nämns i empirin så består ledningen av en konsult som fortfarande delvis arbetar som konsult. Fördelen vi ser med detta är att det finns gedigen kunskap om kärnverksamheten. Däremot så hävdar Fuller-Love och Skapnes att *det krävs en extern ledning för att företaget skall kunna fortsätta att utvecklas*. I detta fall är inte ledaren entreprenören, vilket enligt oss är både på gott och ont. Ledaren har gedigen kunskap om organisationen och dess verksamhet vilket är positivt. Det negativa kan uppkomma om man måste skapa beslut som påverkar personalen eller produkter som ledaren själv har varit med och skapat. Fuller-Love och Skapnes menade också att *i samband med att en extern ledare anställs uppkommer också formella mål*. Ledaren konfirmerade detta tidigt i intervjun. Han nämnde bl.a. att både personalplan och ett formellt belöningssystem låg på agendan.

Chang skriver också om att *yngre vill bli belönade och motiveras i högre utsträckning än vad äldre vill*.⁶⁸ I båda våra företag är medelåldern relativt låg. En av medarbetarna nämner att lönen är en motiverande faktor och att han skulle kunna tänka sig monetär belöning som motivation. Han säger dock att lönen och monetär belöning inte är det som är mest drivande. Ledaren sa i intervjun att företaget inte har något belöningssystem idag men att det är på gång. Han nämnde också att han personligen hade dåliga erfarenheter av monetära belöningar. Med Changs belegg tror vi dock att monetära belöningar skulle kunna passa i denna företagsform.

Båda medarbetarna säger att de inte styrs hårt av ledningen och ofta har de möjlighet att påverka arbetssituationen. En av medarbetarna nämner att han tycker

⁶⁷ Se sid. 27

⁶⁸ *ibid.*

det känns som att han är med och är delaktig i de beslut som tas. Medarbetaren nämner att det är diskussioner som leder till beslut och att de seniora medarbetarnas förslag ofta är vägledande vid beslut. Detta är i linje med vad Jones och Lloyd efterfrågar i sin artikel. I artikeln skrivs det också om hur *platta organisationer inte ger medarbetarna tillfälle att avancera*.⁶⁹ Detta är en sak som vår ledare också nämnde att det inte fanns utrymme till i dagens läge. Han säger att den som är bäst lämpad teknisk sett blir ledare. Detta uttalande stärker vad Ahrens skriver angående informellt ledarskap. *Han menar att medarbetare som blir informellt styrda ofta skapar sina egna styrsystem allteftersom det behövs*.⁷⁰ Ahrens nämner också vikten av att det skall vara accepterat att göra misstag. En av medarbetarna uttrycker att så är det i detta företag.⁷¹

Företaget är idag relativt litet och personalen har rekryterats under lång tid. Företaget står nu inför en expansionsfas, vilket medför att en hel del nyrekryteringar måste göras. Ökad personalstyrka leder till att fler åsikter kommer fram. Vi kan redan idag se att medarbetarna vill organisera sig mer och skapa en mer formell struktur. Genom att skapa ett personalkoncept och knyta ihop företagskulturen som finns idag med standardiserade projektmallar och en anställningsprofil, skulle företaget antagligen stärka sin kultur och arbeta som en homogen grupp mot gemensamma intressen.

5.2 Nyckelfaktorer i företag Y

Fuller-Love och Skapnes menar att *företaget bör satsa på att få in en utomstående chef för att växa på ett bra sätt*.⁷² Ledning i företaget består av två personer där vår intervjuperson är anställd efter att bolaget har varit verksamt ett par år. Detta anser vi vara en bra kombination eftersom det precis som i det andra företaget är bra om ledaren känner till kärnkompetensen.

⁶⁹ Se sid. 24

⁷⁰ Se sid. 27

⁷¹ ibid.

⁷² Se sid. 25

Företaget arbetar mycket med kommunikation ut till medarbetarna. Grunden finns i en företagskultur som företaget lever efter och kontinuerligt utvecklar. Tanken är att företaget skall förmedla en gemenskap så att de som inte befinner sig fysiskt på arbetsplatsen känner att de jobbar på företaget och inte är anställda av kunderna. Företaget förmedlar bl.a. denna kultur genom månatliga möten och företagsblad. Under intervjuerna med medarbetarna framkom det att de tyckte företagskulturen var bra, men vi uppfattade inte att det var den som bidrog till att medarbetarna tyckte att det var en trivsamt arbetsplats. Det var snarare Maslows femte stadium som gjorde arbetsplatsen attraktiv *behov av självförverkligande*.⁷³ Båda respondenterna uppgav att de fick stort utrymme att utveckla sin spetskompetens samt vidga sin utbildning, vilket Herzberg kallar *långvarig motivation*.⁷⁴

Det Herzberg kallar för *tillfällig motivation* förekommer också inom företaget d.v.s. monetär belöning.⁷⁵ En av respondenterna tycker bonusen är bra men han tror inte att han gör ett bättre arbete för att den finns men det kan vara en orsak till att stanna i företaget. Den andre nämner inte bonusen som något direkt motiverande han säger istället att bra betalt är en motivationsfaktor på arbetsplatsen.

Ovanstående kan kopplas till de lojalitetsformer som Alvesson diskuterar kring. Företaget lägger stor vikt vid den *identifikationsbaserade lojaliteten* då de försöker skapa en vi-känsla som leder till att även de som inte befinner sig på företaget i större omfattning känner att de arbetar där.⁷⁶ Ledaren uttrycker också att de anställda skall våga ta hjälp av varandra för att lösa kundens problem. En förutsättning för att detta skall fungera är att personalen känner varandra väl och tänker på företaget i första hand och inte på sin individuella prestation. *Instrumentell belöning* förekommer också.⁷⁷ En respondent uttrycker det genom att säga att han tycker bonusen är bra men han tror inte att han gör ett bättre arbete för att den finns, men det kan däremot vara en orsak till att personalen stannar i

⁷³ Se sid. 20

⁷⁴ Se sid. 22

⁷⁵ ibid.

⁷⁶ Se sid. 29

⁷⁷ ibid.

företaget. En faktor som vi tror är ännu viktigare är den att personalen ges möjligheter till vidareutveckling. Detta är en faktor som både företaget och de anställda tjänar på i längden.

Åldersmässigt sett är företaget relativt ungt. Chang påstår att det är *speciellt yngre som känner behov av att belönas och motiveras samt att belöningen skall ligga i den anställdes intresse*.⁷⁸ Av intervjuerna framgår det att medarbetarna tycker ledighet är viktigt. En anställd refererar också till chefens uttalande ”Man skall ha tid att träffa familjen också”.

Företaget befinner sig i en expansiv fas och ledaren har fått både positiva och negativa reaktioner på detta. Medarbetarna som vi intervjuade trivdes med att arbeta i en mindre organisation och tror att en expansion kommer att leda till att det blir en mer hierarkisk organisation. Till följd av detta tror de också att det kommer att bli en mer formell struktur inom företaget, vilket de ansåg vara negativt. Båda uttryckte det också positivt i den bemärkelsen att det förhoppningsvis kommer att uppkomma nya spännande arbetsuppgifter.

De Grip och Sieben skriver i sin artikel att ett företag som expanderar också bör satsa en *Human Resource Management funktion*. Då skulle företaget kunna utvärdera personalens prestation och anpassa deras lön i förhållande till deras bidrag mot företaget. Detta är något som ledaren i företaget också uttrycker att han skulle vilja gjort om det funnits resurser till det.

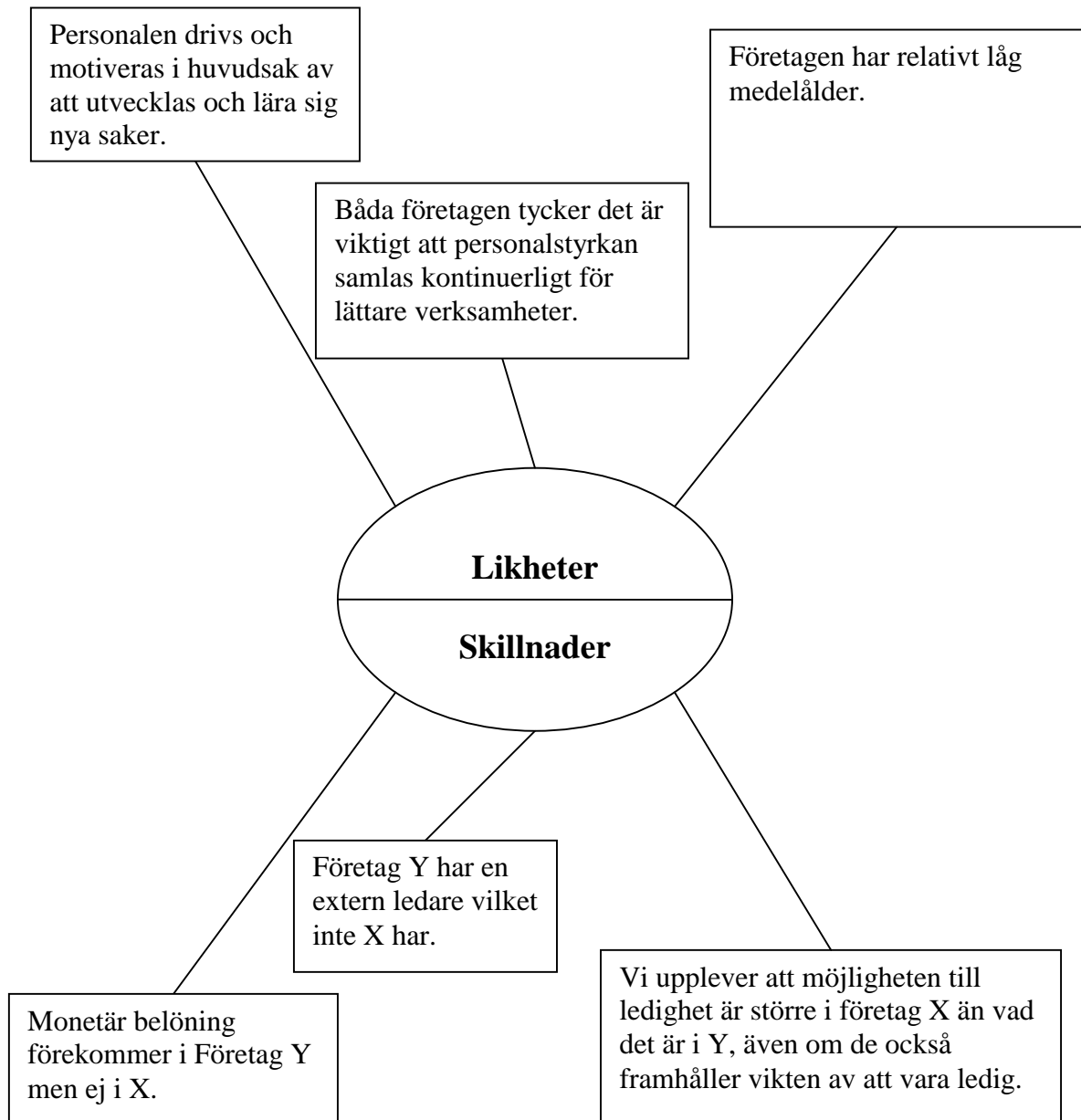
Företaget arbetar idag med *Hygienfaktorer och motivationsfaktorer* för att motivera personalen och skapa en solid företagskultur. De anställda nämner den informella kulturen som något positivt och tror att en expansion skulle medföra att företaget blir mer formellt. Vi tror att företaget genom att utveckla sin affärsplan och skapa ett *personalkoncept*⁷⁹, kan hålla kvar det informella systemet samt den positiva bilden av företaget. Men även använda den vid nyrekrytering för att behålla den personalkemi som vi upplever finns i företaget idag.

⁷⁸ Se sid. 26

⁷⁹ Se sid. 28

5.3 Jämförande analys av företagen

5.3.1 Mindmap över skillnader och likheter mellan företagen



Denna del av analysen grundar sig på fakta från kapitel 5.1 och 5.2. Vi har visualiserat de likheter och skillnader som vi tycker är viktigast i mindmapen ovan.

5.3.2 Likheter

Samtliga medarbetare vi talat med uttrycker att de främst drivs av att utvecklas och lära sig nya saker inom sitt område. Karakteristiskt för våra respondenter är att de är relativt nyutbildade och unga. Huruvida ovanstående gäller i samtliga åldrar kan vi inte svara på. Men eftersom företagen generellt sätt har en relativt låg medelålder och drivkraften har 100 % genomslag i våra intervjuer så anser vi att detta är något som företagen bör lägga vikt vid, när det gäller att motivera personalen samt bibehålla deras lojalitet. Beläggen kan styrkas med teorierna som Chang diskuterar kring att *yngre är mer intresserade av att bli motiverade och belönade än äldre*. Vidare så tar Löwendahl upp att *personalen hos mindre konsultföretag ser utveckling och stimulerande uppgifter som en större motiverande faktor än ekonomisk vinst*. Vikten av att utvecklas tror vi är karakteristisk för denna yrkesgrupp och skiljer sig antagligen från andra yrkesgrupper. Företag Y använder sig av frivillig utbildning som en del av motivationen. Av våra intervjuer att döma upplevs detta positivt av de anställda. Vi tror att det skulle få ännu större genomslagskraft om företaget förankrar det ytterligare och sprider budskapet ytterligare. Finns möjligheterna så tror vi att detta är en bra motivationsfaktor även för företag X, framförallt med tanke på att ledaren uttrycker att de anställda skall vara absolut bäst i sitt slag.

Båda företagen lägger stor vikt vid att göra saker tillsammans som inte är direkt kopplade till verksamheten. Företag X är exempelvis ute och springer en gång i veckan och företag Y har friluftsdagar ett par gånger om året där de exempelvis har åkt skidor och haft seglingstävlingar tillsammans. Detta är exempel på *hygienfaktorer* som syftar till att öka den sociala gemenskapen och få medarbetarna att arbeta i team. Företag Y har möte minst en gång i månaden där de går igenom det ekonomiska läget, pågående projekt och framtida projekt. Skall företaget fortsätta att expandera tror vi det kan vara en bra idé att försöka sammanföra de anställda så att de träffas på liknande sätt som företag X, vilket medför nyanställda lättare integreras i företaget. I takt med att företaget växer så kan det inte vara ett krav att alla skall vara med men det bör finnas möjlighet för alla.

5.3.3 Skillnader

Den största skillnaden mellan företagen är antagligen att företag Y har ett bonussystem som bygger på monetär belöning vilket inte X har. Medarbetarna belönas i grupp och belöningen bygger på företagets resultat. Belöningsystem av denna typen kan leda till den så kallade freeriderproblematiken, d.v.s. att vissa anställda gör mindre än andra och därmed åker snålskjuts på de aktiva. Vi tror dock att detta är ett obetydligt problem i våra fallföretag samt övriga företag i detta verksamhetsområde, eftersom flera har uttalat att det inte är pengarna som motiverar dem utan möjligheten att lära och utveckla. Personal har däremot uttryckt att belöningsystemet ökar deras lojalitet till företaget. Ledaren i X har tidigare arbetat på ett företag där ett individuellt belöningsystem användes. Hans erfarenhet av detta är att det leder till missnöje bland personalen och att energi går åt till att kommunicera detta missnöje istället för att arbeta mot ett gemensamt mål.

Företag Y har anställt en extern ledare som arbetar i team med entreprenören vilket inte X har, istället har de satsat på att göra en av medarbetarna till VD. Fuller- Love och Skapnes förespråkar en extern ledning eftersom detta ofta leder till att formella system skapas och att de emotionella hindren minskar. Genom våra intervjuer kan vi se att Företag Y har ett betydligt mer formellt system än vad X har. Systemet är dock inte så formellt att de anställda uttrycker missnöje mot det. De säger att företaget fortfarande genomsyras av en platt organisation och att en hel del beslut utförs på informell väg. Företag X har precis tillsatt sin Vd och har ännu inte hunnit implementera någon personalplan än. Men efter vad vi sett från våra intervjuer så efterfrågas ett system som är mer formaliserat än vad det är idag. Medarbetarna uttrycker dock en viss positivism gentemot det informella och vill inte komma för långt ifrån ledningen. Vi ser företag Y som exempel på att man kan införa ett formellt system och bibehålla den positiva delen av det informella systemet.

Under intervjuerna framkom det att företag X motiverade personalen med extra ledighet. Ledaren uttryckte tidigt vikten av att de anställda fick vara lediga under längre sammanhängande perioder. Personalen ansåg också detta vara positivt och

nämnde även att den vanliga arbetstiden var flexibel och byggde på ansvarstagande. Företag Y tillämpade istället semester enligt lag med något undantagsfall. Ledaren uttryckte att extra semester kostade mycket för företaget eftersom det är personalen som är dess viktigaste resurs. Medarbetarna uttryckte inte något missnöje i detta utan tvärtom refererade en till att chefen uppmanade till ledighet. Vi anser precis som företag Y:s ledning att ledighet är väldigt kostsamt när man sysslar med konsultverksamhet. Däremot tror vi att personalen inom denna sektor, framförallt unga, tenderar till att arbeta för mycket och behöver uppmanas till ledighet för att må bra och prestera mycket under en längre tid.

Vi kan även se en skillnad mellan ledare och medarbetare i de båda företagen. Nämligen att båda ledarna tror att medarbetarna endast vill arbeta med programmering och inte med projektledning etc. Under intervjuerna framkom det att de i båda företagen fanns medarbetare som skulle kunna tänka sig att bli någon form av ledare och utvecklas i den rollen. Att ge möjlighet till detta kan vara ett led i det Ruth Kanfer och Phillip L Ackerman diskuterar kring att åldras i företaget.⁸⁰ Som tidigare nämnts gäller det att finna det som motiverar medarbetaren. I takt med att medarbetaren åldras kan också dess intresse förändras. Företaget kan ta tillvara medarbetarens kunskap och förvalta den på ett sätt så att både företaget och medarbetaren gynnas.

5.4 Jämförelse med våra föreställningar

Som analyskapitlet tidigare behandlat finns det skillnader i hur företagen belönar sin personal. Vi påbörjade denna studie med föreställningen om att företag inom detta verksamhetsområde och dess personal var mottagliga för monetär belöning, samt att det var något som frekvent tillämpades.

Vi hade innan uppsatsens start ägnat en mindre tid till att diskutera kring motivering utan monetära termer. Under arbetets gång fann vi att våra föreställningar inte stämde in på företagens verkliga situation. Företag Y har visserligen ett uttalat bonussystem och belönar sin personal i monetära termer, en

⁸⁰ Se sid. 25

faktor som helt saknas i företag X. Intressant är dock att personalen i båda företagen uttrycker ett krav på stimulerande arbetsituationer samt en strävan efter att ständigt utvecklas i sitt arbete. Även ledarna i båda företagen har uppmärksammat detta och arbetar för att personalen skall bli stimulerade och utvecklas.

Ledaren i företag X uttrycker dock en större strävan att lyssna på sin personal och därmed se till deras behov. Föreställningen var att det var resultat som motiverade ledarna i respektive företag. Detta förkastas dock inte, men båda ledarna i företagen visar en stark vilja till att se till sin personals välmående och allmän trivsel på arbetsplatsen. Under studiens gång kom det fram andra aktiviteter som är värda att nämna vilket vi kunde föreställa oss skedde i dessa företag.

Företagens och ledarnas arbete med att se till att skapa aktiviteter runt omkring eller utanför den normala verksamheten var oväntat för oss. I de båda företagen fanns det en stark vilja hos ledarna att skapa en lagkänsla i respektive företag. Detta kunde yttra sig i form av regelbundna löppass eller ett uttalat Y-United och aktiviteter kring det symboliska namnet. Inte oväntat var dessa aktiviteter ett uppskattat moment hos responderande medarbetare. Vid en diskussion kring dessa externa sysselsättningar lägger respondenterna, medarbetarna, stor vikt vid kollektiva aktiviteter och påpekar att det förhöjer arbetsmoralen men främst stärker samhörigheten. Detta tolkar vi som en faktor som höjer lojaliteten och bidrar till högre motivation i det faktiska arbetet.

Vid insamling av det empiriska materialet visar det sig även att medelåldern på företaget är relativt låg. Vi kan, med viss reservation, analysera detta som något som har format de motivationella faktorer som styr medarbetarna. Yngre personal kan ha andra preferenser än den äldre personal som även har legat till grund för många av dagens motivationsteorier. Möjligtvis lägger dagens yngre generation större vikt vid utveckling och stimulans i arbetet än äldre generationer, som troligtvis varit mer resultatorienterad och intresserad av monetär belöning. De äldre generationerna har, som tidigare nämnts, sannolikt legat till grund för vissa



motivationsteorier och därmed format våra föreställningar som till viss del var felaktiga.

6 Slutsats

I Slutsatsen kommer vi att presentera resultatet av studien. Vi kommer att ta upp de viktigaste punkterna samt presentera idéer som vi tror kan vara till hjälp för fallföretagen. Slutligen ger vi förslag för vidare studier inom området.

6.1 Slutsats

- Vi har fokuserat studien på hur kunskapsföretag skall knyta sin personal till sig och motivera dem att göra ett så effektivt jobb som möjligt. Vi har kommit fram till att det som kännetecknar personalen i våra fallföretag är viljan att utvecklas och lära sig nya saker. Vi anser att medarbetare i organisationer liknande våra fallföretag lägger störst vikt vid dessa faktorer, Detta utesluter dock inte att monetär belöning är ointressant för medarbetarna.
- Vi bedömer att en fungerande företagskultur innehållande social samverkan, öppenhet och kollektivt beslutsfattande inte nödvändigtvis påverkar motivationsarbetet. Däremot tycker vi oss kunna se att dessa faktorer stärker de anställdas lojalitet gentemot företaget. Om företaget med hjälp av bl.a. ovanstående faktorer kan skapa en kultur, vilken medarbetarna kan identifiera sig med, finns också möjligheten att lojaliteten till företaget ökar.
- Empirin har visat att medarbetarna i fallföretagen ofta lyfter fram de informella beslutssystem och öppna informationskanaler som något positivt. Det är också detta som de känner sig mest oroad över skall försvinna vid en eventuell expansion. En lösning vi ser, är att innan företaget börjar expandera skall de skapa ett personalkoncept med utgångspunkt från den befintliga personalen på arbetsplatsen. Detta underlättar för ledningen i samband med rekrytering då de redan har en bild av hur personalprofilen bör se ut för att passa in i organisationen.

6.2 Råd till fallföretagen

Precis som nämnts i analysen fann vi under arbetets gång att det fanns både likheter och olikheter i företagens sätt att motivera medarbetarna. Ett råd vi skulle

vilja ge till båda företagen är att försöka ta reda på vad som motiverar personalen idag och arbeta utifrån detta framöver. Företagen är fortfarande så pass små att de kan skapa sig en helhetsbild över hur de skall jobba och vilka motivationsfaktorer som passar de bäst.

Ledaren i företag X uttryckte att de skulle skapa en personalplan. Vi tror detta kommer att visualisera företagets sätt att motivera personalen vilket medför en turboeffekt på motivationsfaktorerna. Vi anser även att företaget bör lägga resurser på att formalisera arbetssättet ytterligare och skapa vissa rutiner i projektarbetet för att skapa en ökad effektivitet och tydlighet.

Precis som vi diskuterade i slutsatsen tror vi att det skulle vara bra om Företag Y inför någon form av fritidsaktivitet veckovis, för att öka den sociala gemenskapen i takt med att företaget växer. Vi ser dock en problematik i att det är så stor del som är ute och arbetar och därmed inte har möjlighet att ta sig till kontoret eller dess omnejd. Å andra sidan så behöver det inte vara speciellt kostsamt för företaget och kan prövas under en kortare tid och sen utvärderas. Vi anser också att det vore bra om företag Y skapade ett företagskoncept som hjälper företagsledningen att skapa en homogen personalgrupp vid nyrekryteringar.

6.3 Förslag till fortsatta studier

Efter att ha gjort intervjuerna kan vi se att det finns stora likheter mellan de anställda i de olika företagen. Det hade därför varit intressant att se om dessa likheter är branschöverskridande eller enbart gäller det området som vi studerat.

Det hade även varit intressant att angripa denna uppsats frågeställning med utgångspunkt från Knowledge Management. En gren som utvecklats under den senaste tiden och handlar om att sammanföra kunskap och management för att få en disciplinerad och kontrollerad form av utvecklingen inom denna sektor.

7 KÄLLFÖRTECKNING

Nedan följer en förteckning över de källor som vi använt oss av i vår studie.

7.1.1 Litteratur

- Ahrens Thomas (1992) upplaga 1:4 *"Tillväxtföretagets drivkrafter"* Thomas Ahrens och Liber
- Alvesson Mats (2004) *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, Liber
- Alvesson Mats, Sköldbberg Kaj (1994) *"Tolkning och reflektion"* studentlitteratur
- Andersen Ib (1998) *"Den uppenbara verkligheten"* studentlitteratur
- Bruzelius Lars H & Skärvad Per-Hugo (1989) *"Integrerad organisationslära"* Studentlitteratur
- Hansson Johan, Andersson Pähr. E. (1999) *"Intellektuellt kapital i teori och praktik"* AIT Falun Falun
- Hole Idar Magne, Solvang Bernt Krohn (1997) 2.a upplagan *"Om kvalitativa och kvantitativa metoder"* Studentlitteratur
- Kaufmann Geir & Kaufman Astrid (1998) *"Psykologi I organisation och ledning"* Studentlitteratur
- Lundahl Ulf, Skärvad Per-Hugo (1999) *"Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer"* Studentlitteratur
- Meriam B S (1998) *"Fallstudien som forskningsmetodik"* Studentlitteratur
- Patel Runa, Davidsson Bo (1991) *"Forskningsmetodikens grunder"* Studentlitteratur
- Scheuer Steen (2000) *"Social and economic motivation at work"* Copenhagen Businessschool press
- Sveiby Karl-Erik (1995) *"Kunskapsflödet Organisationens immateriella tillgångar"* Svenska dagbladet i samarbete med Affärsvärlden
- Svenning Conny (2003), 5:e upplagan *"Metodboken"* Lorentz

7.1.2 Rapporter

Andersson Pär Johan, (2003) *"Livsstilsrelaterade matvanor -en studie av attityder och beteende hos svenska konsumenter"*

7.1.3 Artiklar

Andries de Grip, Inge Sieben (2005) *"The effects of human resource management on small firms' productivity and employees' wages"* Applied Economics, 2005, 37, 1047-1054

Bassett-Jones Nigel & Lloyd Geffory (2005) *"Does Herzberg's motivation theory have standing power?"* Journal of Management Development, Vol 24 No 10 2005

Bob. Nelson (2003) *"The top ten ways to motivate your employees"* ABA Bank Marketing, Jan/Feb 2003;31, 1. Pg 10

Chang Julia (2005) *"Where everyone's a winner"* Sales & Marketing management jan 2005

Ellemers Naomi, De Gilder Dick & Haslam Alexander S (2004) *"Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance"* Academy of management review 2004, vol 29, No3

Hassan Ali (2005) *"Motivation theories and their application construction"* Cost engineering mars 2005

Nelson Bob (2003) *"The top ten ways to motivate your employees"* ABA Bank Marketing, Jan/Feb 2003;31, 1

Fuller-Love Nerys, Scapens R.W.; *"Performance related pay: A case study of a small business"* International small business journal, 1997, vol 15, No 4

Steers Richard M, Mowday Richard T, Shapiro Debra L (2004) *"The future of work motivation"* Academy of management Review 2004, Vol 29, No3

Herzberg Frederick, (2003) *"One more time: How do you motivate employees"* Harvard Business Review

7.1.4 Intervjuer

7/12 -05 Intervju med ledare i företag X

7/12 -05 Intervju med medarbetare 1 i företag X

7/12 -05 Intervju med medarbetare 2 i företag X

13/12 -05 Intervju med ledare i företag Y

13/12 -05 Intervju med medarbetare 1 i företag Y

13/12 -05 Intervju med medarbetare 2 i företag Y

8 BILAGOR

Intervjufrågor

Respondent: Ledaren

Viktigt är att respondenten svarar fritt och uttömmande. Om Vi anser att svaren kräver förtydliganden eller utvecklingar, kommer följdfrågor naturligtvis att ställas. Intervjufrågorna är semistandardiserade, respondenten kan således ostrukturerat och grundligt lämna viktig information till förmån för studien. Följande övergripande frågor kommer att ligga till grund för intervjun med ledaren, motivatören.

Beskriv företagets sätt att motivera och belöna personalen.

- Exempel
- Vilken feedback får företaget?
- Hur mäts resultatet?
- Hur har modellen skapats/framarbetats?

Beskrivande bild av vad motivation, i generella drag, betyder för respondenten.

(Önskvärt är exempel, samt ett arbets- och icke arbetsrelaterat synsätt.)

- Varför motivera?
- Vad ger motivation?

Vad motiverar respondenten.

- Allmänt
- Arbetsrelaterat

Hur anser sig respondenten motivera personer/grupper?

(Finns det skillnader i hur man motiverar, med hänsyn till)

- Uppgift
- Grupp kontra individ
- Färdigheter/lämplighet hos den/de som skall motta motivationen

Viktiga faktorer i motivationsarbetet mot personalen.

- När behövs motivation?
- Varför behövs motivation?

Finns det faktorer som hindrar respondenten från att motivera på önskvärt sätt?

(Önskvärt att respondenten ser till tid, resurser och förmåga att motivera)

Intervjufrågor

Respondent: Medarbetaren

Viktigt är att respondenten svarar fritt och uttömmande. Om Vi anser att svaren kräver förtydliganden eller utvecklingar, kommer följdfrågor naturligtvis att ställas. Intervjufrågorna är semistandardiserade, respondenten kan således ostrukturerat och grundligt lämna viktig information till förmån för studien. Följande övergripande frågor kommer att ligga till grund för intervjun med ledaren, medarbetaren.

Vad behövs/krävs för att du skall trivas med ditt arbete

Ge en beskrivande bild av vad motivation innebär dig.

Vad i ert arbete motiverar er.

Beskriv hur företaget och ledare motiverar dig.

Vad uppfattar du positivt respektive negativt med att jobba i ett litet expansivt företag.

Vad tror du en eventuell expansion skulle innebära för dig och din arbetssituation.

Finns det skillnader i hur respondenten önskar bli motiverad kontra hur han/hon idag motiveras av ledare i företaget?

Beskriv faktorer som anses mer eller mindre betydelsefulla då ledare motiverar dig.

(Kring dessa faktorer kommer det diskuteras mer ingående och intervjun behöva uttömmande svar)