



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Motivera Mera

- en fallstudie om faktorer inom arbetsmotivation

Pernilla Blennow

Charlotte Larsson

Angela Svegby

Handledare:
Jan E Persson
Ulrika Westrup

Kandidatuppsats
VT 08

☆ **Ett STORT Tack Till Er** ☆

Vi vill passa på att tacka alla som har hjälpt oss och bidragit till att vi har kunnat genomföra studien. Till att börja med vill vi ge ett varmt tack till Olof Löfgren, Manager Service Chain, på Malmö Aviation, för all hjälp. Vi har verkligen uppskattat att han har tagit sig tid med en positiv inställning samt att han varit mycket hjälpsam under uppsatsens färd. Likaså vill vi säga tack till stationschefen Camilla Olsson och teamledaren Marita Nilsson på Malmö Aviation för att de ställde upp på våra intervjuer. Vi vill även ge en stor eloge och ett stort tack till alla anställda på Malmö Aviation som har tagit sig tid att fylla i frågeformulär.

Samtidigt vill vi tacka våra handledare Jan E Persson och Ulrika Westrup på Institutionen för Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg. Deras engagemang och konstruktiva kritik värderar vi högt och det har gett oss mycket viljekraft vid skrivandet av uppsatsen.

Slutligen vill vi i gruppen tacka varandra för ett mycket fint och givande samarbete med en god kamratanda som har hållit stämningen uppe under studiens resa.

STORT Tack För Ett Gott Samarbete!

Helsingborg, maj 2008

Pernilla Blennow

Charlotte Larsson

Angela Svegby

Sammanfattning

Titel: Motivera Mera - en fallstudie om faktorer inom arbetsmotivation

Författare: Pernilla Blennow, Charlotte Larsson, Angela Svegby

Nivå: Kandidatuppsats 15 p

Institution: Institutionen för Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg

Handledare: Jan E Persson och Ulrika Westrup

Nyckelord: Arbetsmotivation, yttre och inre motivation, ledarskap, handlingsfrihet, utbildning, belöningsystem, sanningens ögonblick

Problem: Nyckeln till framgång för många företag är att de anställda är motiverade i sitt arbete, därför är anställda och deras arbetsförmåga många gånger den viktigaste delen i en serviceverksamhet. Vår uppfattning är dock att det idag inte finns några givna ramar för vilka faktorer som skapar arbetsmotivation för de anställda.

Syfte: *Att få en större förståelse för anställdas syn på hur arbetsmotivation skapas.*

Frågeställning: *Vilka faktorer skapar möjlighet att känna arbetsmotivation?*

Metod: Med hjälp av kvalitativa metoder i form av djupgående intervjuer och frågeformulär har vi undersökt hur praktiken fungerar utifrån utvald teori.

Resultat: Vårt resultat visar att det är ett flertal olika faktorer som skapar möjlighet att känna arbetsmotivation, en del mer än andra. De faktorer som teorin beskriver förekommer även i praktiken där även nya faktorer för skapandet av arbetsmotivation har framkommit. Resultatet visar att yttre och inre motivation, ledarskap, handlingsfrihet, utbildning, belöningsystem, jobbrotation, kommunikation, feedback och sanningens ögonblick är de faktorer som skapar möjlighet att känna arbetsmotivation. Vi anser att vårt resultat inte går att generalisera till hela servicebranschen, det här då inget företag är det andra likt.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	4
1.1 PROBLEMFORMULERING OCH FRÅGESTÄLLNING	4
1.2 SYFTE	7
1.3 DISPOSITION	7
2. METOD OCH MATERIAL	8
2.1 VAL AV UNDERSÖKNINGSOMRÅDE	8
2.2 TEORIBILDNING OCH LITTERATURINSAMLING	9
2.3 EMPIRISKT MATERIAL	10
2.3.1 VAL AV METODER	10
2.3.2 KVALITATIV FORSKNINGSINTERVJU	11
2.3.2.1 INTERVJUMETOD – KVALES SJU STADIER	11
2.3.2.2 KRITIK MOT KVALITATIV FORSKNINGSINTERVJU	14
2.3.3 FRÅGEFORMULÄR	15
2.4 KRITIK MOT FRÅGEFORMULÄR	16
2.5 REFLEKTIONER ÖVER METODVAL	16
3. OLIKA FAKTORER INOM ARBETSMOTIVATION	18
3.1 ARBETSMOTIVATION SETT UR TVÅ PERSPEKTIV: YTTRE OCH INRE FAKTORER	18
3.2 LEDARSKAP SOM FAKTOR	19
3.3 HANDLINGSFRIHET SOM FAKTOR	20
3.4 UTBILDNING SOM FAKTOR	22
3.5 BELÖNINGSSYSTEM SOM FAKTOR	22
3.6 SITUATIONEN – SANNINGENS ÖGONBLICK	23
3.7 REFLEKTIONER ÖVER TEORIER	24
4. ANALYS OCH REDOVISNING AV EMIRISKT MATERIAL	26
4.1 FAKTORERNA INOM ARBETSMOTIVATION	26
4.2 YTTRE OCH INRE – ENSKILT ELLER I KOMBINATION?	26
4.3 LEDARSKAPET – EN FÖRUTSÄTTNING	27
4.4 HANDLINGSFRIHET – FÅR JAG BESTÄMMA DET HÄR?	29
4.5 UTBILDNING – EN SJÄLVKLARHET?	31
4.6 BELÖNINGSSYSTEM – ETT NÖDVÄNDIGT ONT?	32
4.7 SANNINGENS ÖGONBLICK – NU ELLER ALDRIG	33
5. SLUTDISKUSSION	35
5.1 VIKTIGA FAKTORER FÖR ARBETSMOTIVATION	35
5.2 RESULTAT	38
5.3 GRUPPENS REFLEKTIONER KRING STUDIEN	39
5.4 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	40
5.5 VÅRT BIDRAG TILL SERVICE MANAGEMENT	40
6. REFERENSLISTA	41

1. Inledning

Vi inleder vår uppsats med att introducera och problematisera det ämne som ligger till grund för vår studie. Här presenteras de nyckelbegrepp som du som läsare kommer att kunna följa genom hela uppsatsen. Vidare klargör vi för vår frågeställning som bygger på problemformuleringen, vi visar även här på de avgränsningar som gjorts inom ämnet. Fortsättningsvis beskrivs vårt syfte som följs av en grundlig disposition där vi presenterar uppsatsens upplägg.

1.1 Problemformulering och frågeställning

”Idag går vägen till vinsten via motiverade och engagerade medarbetare och ledare.”¹ Citatet skildrar hur viktigt det är att motivera medarbetare och ledare för att företag ska gå i riktningen mot att nå sina mål, det här då medarbetare med hög motivationsnivå är mer engagerade i sitt arbete.² För att skapa effektivitet och kunna överleva på lång sikt har företag blivit allt mer beroendet av motivation.³ Vår uppfattning gällande motivation är därför att det idag är ett högst aktuellt ämne som kan vara avgörande för ett företags framgång. På de här grunderna ger vi oss som forskare ut på fältet för att få en bild av hur det fungerar i praktiken. Att skapa motivation är ingen enkel uppgift, det här då forskning som publicerats är tvetydig och därmed finns det inte några givna ramar för skapandet. Vi ställer oss därför frågan vad motivation egentligen innebär?

Begreppet motivation är hämtat från det latinska ordet ”movere” som betyder röra. Motivation syftar till att beskriva vilka drivkrafter i människonaturen som driver oss till vårt handlande samt varför några handlingar går i en riktning framför en annan.⁴ Definitionen av motivation är inte helt självklar, däremot påvisar forskning att motivation skapas genom en rad olika faktorer. Motivationsteorierna varierar mycket, både när det gäller generella drag och detaljer. En del teorier är breda och välutvecklade medan andra endast utger ytliga förklaringar.⁵ Benämningen motivation används för att beteckna en samling olika medel för den positiva eller negativa påverkan inom en organisation. Framförallt gäller det organisationer som är väl medvetna om användandet av faktorerna. Teorin framhäver olika typer av motivation och exempel är arbetsmotivation, maktmotivation och karriärsmotivation.⁶ Det här visar på att motivation är ett komplext begrepp med många olika betydelser och kan ses ur många olika synvinklar. Därför har vi varit tvungna att avgränsa oss i vår uppsats. Avgränsningen har inneburit att vi endast kommer att studera arbetsmotivation. Vi kommer att fokusera vår studie utifrån

¹ Bengtson, Ingvar. (2002) *Ketchupeffekten. Utveckla Laganda, Ledarskap och Motivation – med Resultatgaranti!* Ekerlids Förlag, Stockholm. Andra upplagan. Sid. 13

² Ibid., 2002: 13

³ Arvidsson, Per. ”Styrning med belöningsystem.” I Samuelson, Lars (red) (2004) *Controllerhandboken*. Teknikföretagen, Stockholm. Åttonde upplagan. Sid. 135-173. Sid. 135

⁴ Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid. (2000) *Psykologi i organisation och ledning*. Studentlitteratur, Lund. Sid. 81

⁵ Arvidsson, P I Samuleson, L. (red) 2004: 141

⁶ Bakka, Jörgen F, Fivelsdal Egil & Lindkvist Lars. (2006) *Organisationsteori: struktur-kultur-processer*. Liber AB, Malmö. Femte upplagan. Sid.172

ledares och frontpersonals uppfattning gällande arbetsmotivationsskapande. Det här innebär att vi får en helhetsbild av hur arbetsmotivation skapas i ett företag. Vi har även fått avgränsa oss i teorin, det här då den är omfattande gällande vilka faktorer som skapar arbetsmotivation. Vi har därför utgått från fem utvalda faktorer som teorin påvisar skapar arbetsmotivation.

Faktorena som genererar arbetsmotivation är betydelsefulla då de påverkar de anställda att utföra sina arbetsuppgifter mer effektivt vilket genererar i goda arbetsprestationer. Att skapa arbetsmotivation kan låta som en okomplicerad process men i praktiken gäller det att ta hänsyn till faktorerna *inre* och *yttre* motivation. Den inre motivationen grundar sig i den enskilde individens vilja att utvecklas medan den yttre handlar om ledarens påverkan.⁷ En annan faktor som skapar arbetsmotivation är *ledarskap*. En bra ledare karaktäriseras av en person som har god självinsikt, engagemang i andras utveckling och förmåga att vara i kontakt med de anställda. Det handlar om att kunna vara en bra förebild inom företaget genom sitt förhållningssätt och beteende.⁸ En ledares uppgift är att ha kunskap och ha förståelse för vad som egentligen motiverar de anställda och får dem att uppträda på ett visst sätt. Alla organisationer kräver rationellt verkande ledare och de ska enligt den klassiska organisationslitteraturen planera, organisera, bemanna, ge order och kontrollera.⁹ En ledare får aldrig låta de anställda handla planlöst utan klara riktlinjer måste ges.¹⁰ Ledarskapet, sett utifrån olika perspektiv, innebär uppsamlat att alla ledare har ett ansvarskännande för de anställda.¹¹ Det finns både bra och mindre bra ledarskap men det är det gränsöverskridande ledarskapet som är det goda, och en ledare måste kunna överskrida sina gränser för att kunna utvecklas.¹² Teoriernas resonemang visar på att det finns många moment inom ledarskapet som kan skapa arbetsmotivation. Det är av stor vikt att kunna uppmuntra de beteenden som gynnar företaget. Vi ser en problematik i arbetsmotivationsskapandet om ledarens kunskaper inte är tillräckliga.

Ännu en faktor för arbetsmotivationsskapande är vad teorin benämner empowerment, vilket innebär *handlingsfrihet*.¹³ Begreppet framställs många gånger som odefinierbart. Termen har sitt ursprung i power som kan betyda både styrka, makt och kraft. Begreppets funktion är att bistå de sektorer där människor arbetar i kontakt med andra människor. Det handlar om att kunna stödja

⁷ Boethius, Stefan & Ehdin, Martin. (1994) *Myten om moroten. En ny syn på ledarskap och motivation*. Svenska Dagbladets Förlags AB. Första upplagan, tredje tryckningen. Sid. 39

⁸ Bengtson, I. 2002: 84 & 86

⁹ Rubenowitz, Sigvard. (2005) *Organisationspsykologi och ledarskap*. Studentlitteratur, Lund. Tredje upplagan. Sid. 37-38

¹⁰ Ahltop, Birgitta. (2005) *Rollmedvetet Ledarskap - om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Liber AB, Malmö. Femte upplagan. Sid. 21

¹¹ Csikszentmihalyi, Mihaly. (2004) *Flow, ledarskap och arbetsglädje*. Natur och kultur, Stockholm. Sid. 56

¹² Hellström, Christina & Landin, Mariann. (2005) *Gränsöverskridande ledarskap*. Ekelunds /Gleerups Utbildning AB, Malmö. Sid. 5

¹³ Grönroos, Christian. (2004) *Service Management och marknadsföring: En CRM ansats*. Liber AB, Malmö. Andra upplagan. Sid. 382

och stärka varandra i en grupp genom att få större befogenheter att fatta beslut.¹⁴ Handlingsfrihet syftar även till att få anställda i en organisation att känna arbetstillfredsställelse, vilket ska leda till att de blir mer involverade för att organisationens mål ska kunna nås. Det ska även leda till att organisationer blir mer konkurrenskraftiga i sin bransch, det här genom att de anställda känner att de har talang att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett mer effektivt och kundinriktat sätt.¹⁵ Det här kan innebära att gränsöverskrivande handlande måste ske, vilket kan medföra att barriärerna för befogenheterna måste suddas ut.¹⁶ Ofta beskrivs handlingsfrihet som en positiv term men det finns även de författare som är kritiska till begreppet och dess innebörd.

Anställda och deras arbetsförmåga är många gånger de viktigaste delarna i en serviceverksamhet. För att upprätthålla deras höga nivå på arbetet krävs det att de på ett eller annat sätt uppmuntras och motiveras i sitt arbete. Ytterligare två faktorer som enligt teorin skapar arbetsmotivation är *utbildning* och *belöningsystem*. Utbildning innebär kompetensutveckling hos en individ.¹⁷ Det är därför av stor betydelse att frontpersonal får genomgå utbildning för att ett serviceföretag ska kunna hantera servicemöten som gynnar både företaget och kunden.¹⁸ Belöningsystem innebär de belöningar som individer erhåller när deras handlande bidrar till att organisationen når sina mål med antagandet att organisationen förväntar sig det.¹⁹ Vi ställer oss därför frågan om utbildning och belöningsystem, i praktiken, är två faktorer som påverkar arbetsmotivationen?

Det är av stor vikt att ledare tar hänsyn till de faktorer som kan bidra till ökad arbetsmotivation för de anställda då företaget vill skapa kvalitet i *sanningens ögonblick*, ett tillfälle som inte kommer igen. Att frontpersonalen är tillräckligt arbetsmotiverad i ögonblicket är en förutsättning då alla möten är lika betydelsefulla. Kvaliteten i mötet mellan kund och anställd bestäms av frontpersonalens inställning och attityd. Under den här processen har företaget som helhet ingen möjlighet att påverka, utan det är istället skickligheten och arbetsmotivationen hos frontpersonalen som bidrar till förmågan att samverka med kundens förväntningar och dess beteende.²⁰ Då ett företag alltid vill kunna ge bästa möjliga service gäller det att kunna och vilja möta kundernas behov. En självklarhet för företag som vill överleva och vara framgångsrika i

¹⁴ Askheim, Ole Petter & Starrin, Bengt. (red.) (2007) *Empowerment i teori och praktik*. Glerups Utbildning AB, Malmö. Sid. 9-12; Askheim, Ole Petter. "Empowerment – olika infallsvinklar" I Askheim, Ole Petter och Starrin, Bengt (red.) (2007) *Empowerment i teori och praktik*. Glerups Utbildning AB, Malmö. Sid. 18-32. Sid. 18

¹⁵ Lashley, Conrad. (2001) *Empowerment: HR strategies for service excellence*. Butterworth-Heinemann. Sid. 2 & 4

¹⁶ Normann, Richard. (2000) *Service Management – Ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Liber AB, Malmö. Fjärde upplagan. Sid. 29

¹⁷ Rubenowitz, S. 2005: 189

¹⁸ Svingstedt, Anette. "Många servicemöten lämnar inga goda minnen efter sig – En praktikers reflektion." I Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans. (red.) (2005) *Servicemötet - Multidisciplinära öppningar*. Liber Ekonomi, Malmö. Sid. 37-46. Sid. 41.

¹⁹ Arvidsson, P I Samuelson, L. (red.) 2004: 135

²⁰ Normann, R. 2000: 29

servicebranschen är att de har som ambition att få nöjda kunder. Det här bekräftar teoretikerna och en fråga som väcker vårt intresse är därför hur frontpersonalen motiveras i sitt arbete?

Då inga givna ramar finns för arbetsmotivationsskapande i servicebranschen, måste företag ha kunskap och förståelse för vilka faktorer som påverkar skapandet. Vår huvudfråga baseras på de ovannämnda faktorerna inom ämnet arbetsmotivation och blir därför: *Vilka faktorer skapar möjlighet att känna arbetsmotivation?*

1.2 Syfte

Genom att besvara vår huvudfrågeställning uppnår vi vårt syfte som är att *få en större förståelse för anställdas syn på hur arbetsmotivation skapas.*

Både gammal och ny forskning visar att arbetsmotivation är en drivkraft som kan resultera i framgång för ett företag. Som studenter, inom Service Management och blivande ledare inom servicesektorn, anser vi att det är viktigt att få en förståelse för arbetsmotivationens betydelse och hur den kan påverka anställda att prestera ett bra arbete. Genom att ställa vår insamlade teori mot vår insamlade empiri är vår förhoppning att besvara vår frågeställning och där igenom uppnå vårt syfte.

1.3 Disposition

Efter presentationen av problemformuleringen, frågeställningen och syftet följer ett metodavsnitt som innehåller våra metodval. Här introducerar vi uppsatsens undersökningsområde som följs av en presentation av det fallföretag som vi valt att studera. Vidare redogör vi för den teori och litteratur som uppsatsen behandlar och insamling av empiri, i det här avsnittet är vi även kritiska till vårt val av metod. I det påföljande kapitlet påträffas vår teoridel där olika författares resonemang kring faktorer för arbetsmotivation beskrivs. Faktorerna behandlas även i kommande kapitel där de ställs mot insamlad empiri och genom det formas vår analys. I vårt avslutande kapitel för vi fram våra slutsatser och reflektioner över vårt resultat. Slutligen presenteras en tankegång angående vad vi som författare anser skulle vara intressant att studera för vidare forskning samt vad vi har bidragit med till disciplinen Service Management.

2. Metod och material

I det här kapitlet kommer vi att presentera våra val av metoder som ligger till grund för vår studie. Det ges en utförlig beskrivning av forskningsområdet och det fallföretag som vi studerat samt den litteratur som vi använt oss av. Vi redogör även för vilken tillförlitlighet studien har och egna reflektioner över valet av metoder.

2.1 Val av undersökningsområde

I vår uppsats har vi valt att studera arbetsmotivation inom ett företag i flygbranschen, vi finner det här forskningsområdet intressant då den ena dagen inte är den andra lik och branschen ständigt ska präglas av god service. Vår förhoppning är att fallföretaget ska ge oss en möjlighet att kunna generalisera arbetsmotivationsskapande till hela servicebranschen. Då vi alla i gruppen har erfarenheter från serviceyrket anser vi att vi har fått en förståelse för hur viktigt det är att sätta kunden i fokus och alltid leverera god service. Det centrala för att kunna ge god service är att de anställda känner sig tillräckligt motiverade i sitt arbete, vilket kan skapas genom olika faktorer inom arbetsmotivation. Sett till den forskning som gjorts gällande arbetsmotivationen finns det inga givna ramar som beskriver vilka faktorer för hur arbetsmotivationen skapas på bästa sätt.

När ämnet till vår uppsats valdes var alla i gruppen överrens om att vi ville studera hur motivation kan skapas inom ett företag. Det här då vi anser att motivation i arbetet kan vara en bidragande drivkraft till ett företags framgång. Vår tanke var från första början att studera och jämföra olika företag inom flygbranschen men efter diskussioner beslutade vi oss för att endast studera ett företag. Vi hade även en tanke om att jämföra ledningens och frontpersonalens uppfattning gällande motivation i arbetet men vi kom istället fram till, att genom att studera hela företaget som en helhet skulle det ge oss en mer enhetlig bild av vad som skapar arbetsmotivation.

Genom efterforskningar på Internet, efter lämpliga flygbolag, beslöt vi oss för att ta kontakt med Malmö Aviation då de mer eller mindre varje år sedan 1999 tilldelats olika typer av utmärkelser. För femte året i rad tilldelades Malmö Aviation Stora Affärsresepriset för bästa inrikestransportör och flygbolaget tilldelades även år 2007 Grand Travel Award och vann i klassen Bästa inrikesflygbolag.²¹ Utmärkelserna visar på att Malmö Aviation strävar efter att ge god service. Vi ansåg därför att företaget var intressant att studera då verksamheten verkade präglas av god service. Det här trodde vi kunde bero på att de anställda var arbetsmotiverade och engagerade i sitt arbete.

²¹ <http://www.malmoaviation.se/o.o.i.s/1186>

”Vi vill inte vara störst. Vi vill ha flest nöjda resenärer.” Som citatet visar är Malmö Aviation ett flygbolag som sätter kunden i fokus.²² Att företaget är det största inrikesflygbolaget för stunden betyder inte att de automatiskt behåller sin position på marknaden, det krävs att kunden ser fördelarna med företaget och väljer det. Företagets huvudmål är att leverera utmärkt service som bygger på säkerhet och punktlighet. År 2007 avgick 93 % av alla Malmö Aviations inrikesflyg på utsatt tid, samma år flög cirka 1,1 miljoner passagerare med företaget. Företaget består idag av 370 anställda och hela koncernen omsätter cirka 1,5 miljarder kronor om året.²³

2.2 Teoribildning och litteraturinsamling

Till grund för uppsatsens val av teorier ligger den forskning som finns inom de olika faktorerna för arbetsmotivation. Sökordet som vi framförallt till en början använde oss av, var motivation. Som vi tidigare nämnt är motivation ett brett begrepp som kan förekomma i olika former i många olika typsituationer. Då studien avser att undersöka faktorer för motivationsskapande inom företag i flygbranschen ansåg vi att teorier gällande arbetsmotivation var mest lämpade. Utbudet av litteratur gällande arbetsmotivation och dess tillämpning är oerhört stort vilket har medfört att vi varit tvungna att begränsa antalet källor, det här då det inte funnits tillräckligt med utrymme i uppsatsen. Dock är vi medvetna om att andra källor och teoretikers resonemang hade kunnat påverka vårt resultat.

Vi har valt att se på hur skapandet av arbetsmotivation fungerar i praktiken utifrån de valda faktorerna i teorierna, samt genom kvalitativa forskningsintervjuer och frågeformulär. Genom det här skapas en teoretisk och empirisk grund att stå på. För att få en bättre insikt i arbetsmotivationens innebörd och dess faktorer har vi valt att utgå från ett flertal olika källor.²⁴ Genom att jämföra olika teorier och påståenden får vi en större och mer trovärdig helhetsbild, det här genom att våra sekundärdata består av både gammal och ny forskning kring ämnet. Vi anser att våra källor är av hög kvalitet, då författarnas kunskap har varit till stor nytta för studien, det här då utvalda författare har erfarenhet inom ämnet. Emellertid, då litteraturen studerats, har vi haft ett kritiskt förhållningssätt eftersom en författares uppfattning inte alltid delas av alla. Genom utvald litteratur anser vi att vi har inspirerats och fått en större förståelse för arbetsmotivationens innebörd och har därför medvetet valt ut de faktorer som vi tror kan skapa arbetsmotivation.

Vår litteraturinsamling grundar sig i sökmotorn ELIN (Electronic Library Information Navigator) och Lunds Universitets bibliotekskatalog Lovisa. En annan inspirationskälla vi använt

²² <http://www.malmoaviation.se/o.o.i.s/82>

²³ Löfgren, Olof Intervju: 080417

²⁴ Jacobsen, Dag Ingvar. (2002) *Vad, Hur och Varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund. Sid. 210

oss av är tidigare uppsatser inom ämnet. Delar av den funna litteratur som behandlat faktorn ledarskap har valts bort, då dessa varit mer som handböcker riktade till ledare.

2.3 Empiriskt material

2.3.1 Val av metoder

Som vi tidigare nämnt är vårt syfte att få en större förståelse för anställdas syn på hur arbetsmotivation skapas. Förståelsen hoppas vi kunna få genom att ställa den insamlade empirin mot teorin. För att kunna besvara vår frågeställning och för att få ett så trovärdigt resultat som möjligt diskuterades lämpliga metoder för att samla in primärdata,²⁵ det här med hjälp av olika metodböcker. Vi kom fram till att lämpligaste valet av metod var kvalitativa forskningsintervjuer i form av djupgående intervjuer. Vi kom även fram till att frågeformulär av kvalitativ utformning var ett bra komplement till intervjuerna. Eftersom vår avsikt med uppsatsen är att undersöka hur arbetsmotivation skapas anser vi att metodvalen hjälper oss att få en bild av hur det fungerar i praktiken. De enskilda djupgående intervjuerna ansåg vi skulle ge oss mer ingående information och tillsammans med frågeformulären berikar de vårt empiriska material. Samtidigt var vi medvetna om risken för att uppsatsen kunde blir styrd och påverkad genom de utvalda metoderna. Det här genom det faktum att respondenter kanske inte alltid berättar hela sanningen,²⁶ det finns även en risk att respondenten är subjektiv i sin beskrivning.²⁷ Dock är det ingenting som vi som forskare kunnat influera och hoppas att det inte påverkat vår undersökning allt för mycket.

Till en början var vår tanke att enbart utgå från kvalitativa forskningsintervjuer. Det här då det är den vanligaste formen för att kunna få förståelse för vad som sker, varför andra handlar som de gör samt tycker och tänker på ett visst sätt.²⁸ Det ger även oss som forskare en tydligare förståelse för människans kunskaper, erfarenheter och attityder.²⁹ Då antalet önskade intervjuer inte kunde ges insåg vi att ett komplement i form av frågeformulär av kvalitativ utformning skulle ge uppsatsen ett mer trovärdigt resultat. Det här då vi i vår uppsats ville få en större och djupare förståelse för handlingsmönster, attityder och inställningar hos våra respondenter.

Viktigt att tillägga är att vår utbildning inom Service Management samt våra erfarenheter från servicebranschen kan ha påverkat vår grundförståelse för vilka faktorer som kan skapa arbetsmotivation. Vi tror likt Alvesson och Deetz att det här kan ha styrt vårt tankesätt³⁰ men vi

²⁵ Jacobsen, D. I 2002: 135

²⁶ Ibid., 2002:261

²⁷ Kaijser, Lars & Öhlander, Magnus. (1999) *Etnologiskt fältarbete*. Studentlitteratur, Lund. Sid. 19

²⁸ Aspers, Patrik. (2007) *Etnografiska metoder: Att förstå och förklara samtiden*. Liber AB, Malmö. Sid. 135

²⁹ Kvale, Steinar. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund. Sid. 70

³⁰ Alvesson, Mats & Deetz, Stanley. (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod* Studentlitteratur Lund. Sid. 165

ser det inte som något negativt då vi anser att vår förståelse för verkligheten har gett oss en mer rättvisande bild.

2.3.2 Kvalitativ forskningsintervju

Vid intervjuer handlar det om att vara i kontakt med fältet som i sin tur ska leda till att det empiriska underlaget skapas.³¹ Metoden ger respondenterna möjlighet att framträda tydligt, vilket i sin tur bekräftar de tankegångar och påståenden som vi för fram i vår uppsats genom att skildra verkligheten. Tillvägagångssättet ger oss som forskare även möjlighet att diskutera olika frågor på djupet.³²

2.3.2.1 Intervjumetod – Kvalessju stadier

Vid utformandet av våra intervjuer utgick vi från Kvalessju stadier.³³ Det här för att få en genomgående struktur i vår undersökning. Det är viktigt att fastställa vad och varför innan vi som forskare tar itu med om hur vi ska gå till väga med intervjun.³⁴ Utifrån frågorna vad och varför formades uppsatsens syfte som ligger till grund för uppbyggnaden och utförandet av intervjuerna.

Genom en grundlig planering för kommande intervjuer kom vi i gruppen överens om vilka anställda som var lämpliga att intervjua och på vilket sätt det här skulle ske. Vår studie skulle innefatta utvalda anställda inom Malmö Aviation. Vi enades om att intervjuer med anställda både i ledning och frontpersonal skulle vara ett bra underlag för vår empiri, det här för att få en helhetsbild över företagets uppfattning gällande arbetsmotivation.

På Malmö Aviations hemsida stod Olof Löfgren, Manager Service Chain, som kontaktperson och vi kontaktade honom via mejl. Löfgren visade ett stort intresse genom att höra av sig till oss.

Vårt urval av intervjupersoner grundar sig i den tillgänglighet och möjlighet som lämnats under uppsatsens gång. Vi liknar vårt urval vid snöbollsmetoden som kännetecknas av att man genom den första intervjun får tips och idéer om fortsatta intressanta respondenter och så fortlöper det.³⁵ Att utföra individuella djupgående intervjuer ansåg vi vara passande då respondenterna på det här sättet ges mer utrymme att ge tillförlitliga svar. Det här till skillnad från en gruppintervju då risken finns att respondenterna hämmar varandras uttalanden.³⁶ Till en början var vår tanke att intervjuerna skulle genomföras i ett tidigt stadium av uppsatsen. Det här för att vi skulle kunna lägga ner så mycket tid som möjligt på en djupgående analys. Relativt snabbt blev vi införstådda i att tiden var begränsad för våra respondenter och därför fick vi anpassa oss efter deras tidsschema.

³¹ Aspers, P. 2007: 133

³² Ibid., 2007: 135

³³ Kvale, S 1997: 84

³⁴ Ibid., 1997: 84-85

³⁵ Jacobsen, D. I. 2002: 201

³⁶ Bryman, Alan. (2006) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB. Tredje upplagan. Sid. 338

För att få ut så mycket som möjligt av kommande intervjuer var vi överens om att hela gruppen skulle medverka vid intervjutillfällena. Vi tilldelades olika roller genom att en av oss utsågs till intervjuare medan de andra två fick till uppgift att föra anteckningar och komma med inlägg samt att uppmärksamma eventuella ansiktsuttryck och kroppsspråk. Kvale menar att både en aktiv och en passiv roll kan ha stor betydelse i intervjusammanhanget,³⁷ vilket vi instämmer i.

För att underlätta intervjuerna och för att få ut så kvalitativa svar som möjligt utformades två intervjuguider (se bilaga 1 & 2) utifrån ämnet.³⁸ Intervjuguiderna var inte helt identiska då en var anpassad till ledare och en till frontpersonal. Det här då vi var medvetna om att ledningen kunde svara på en del frågor som inte frontpersonalen kunde och vice versa.

Vi ville förbereda respondenterna inför intervjun och därför skickade vi intervjufrågorna till dem innan intervjun skulle genomföras. Vid våra intervjutillfällen utgick vi från intervjuguiden men stundtals fick vi anpassa oss till respondentens svar som även besvarade kommande frågor. Det här benämner Bryman som en semistrukturerad intervju, men vi liknar våra intervjuer vid vad Aspers benämner den tematiskt öppna intervjun.³⁹ Den här formen av intervju är öppen och innebär att forskaren ständigt försöker utveckla samtalet med respondenten. Det finns olika tillvägagångssätt att använda sig av då forskaren ska relatera teori och empiri till varandra. Vi utgick från en abduktiv ansats vilket innebär att vi som forskare växlar mellan teori och insamlad empiri.⁴⁰

Vi utförde tre olika intervjuer:

- Olof Löfgren, Manager Service Chain på Malmö Aviation 080417 kl.14.00
- Marita Nilsson, Teamledare på Malmö Aviation 080506 kl.10.00
- Camilla Olsson, Stationschef på Malmö Aviation 080513 kl.10.00

Den första intervjun var med Olof Löfgren och tog plats på Malmö Aviations huvudkontor i Malmö. Löfgren har arbetat på Malmö Aviation sedan oktober 2005 och i september 2007 tillsattes han tjänsten Manager Service Chain. Tjänsten innebär ett stort ansvar och innefattar framförallt två huvudroller: pressansvarig och passagerarombudsman.⁴¹ Vid ankomst fick vi ett trevligt bemötande av Löfgren och vi intog plats för intervjun i ett konferensrum på huvudkontoret. Intervjun genomfördes den 17 april mellan klockan 14.00 och 15.30. Vår andra intervju genomfördes den 6 april mellan klockan 10.00 och 10.40 med Marita Nilsson. Hon arbetar som frontpersonal och som teamledare för Malmö Aviation på Sturups flygplats utanför

³⁷ Kvale, S. 1997: 121

³⁸ Ibid., 1997: 32

³⁹ Bryman, A. 2006: 127; Aspers, P. 2007: 137

⁴⁰ Aspers, P. 2007: 97

⁴¹ Löfgren, Olof. Intervju: 080417

Malmö. Hennes arbetstitlar är dessutom trafikassistent och schemaansvarig. Nilsson har arbetat på Malmö Aviation sedan 1999 och tjänsten hon har idag tillträdde hon i mars 2008.⁴² Vår intervju med Nilsson genomfördes i Malmö Aviations lounge på Sturups flygplats. Loungen är till för anställda och flygbolagets stamkunder. Vi anser att den utvalda platsen påverkade oss under intervjun. Det här då vi delvis kände oss besvärade av att miljön runt om kring var stökig och det blev därför svårt att fokusera på vad respondenten uttalade. Vår tredje och sista intervju var med Camilla Olsson som är stationschef på Malmö Aviation. Olsson har arbetat inom företaget sedan oktober 2007 och tjänsten hon har idag tillsatte hon i mars 2008.⁴³ Intervjun ägde rum den 13 maj mellan klockan 10.00 och 11.30 på hennes kontor på Sturups flygplats. Vid varje intervjutillfälle framförde vi till respondenterna att det var möjligt med anonymitet om de så önskade.

Shah beskriver att platsen där intervjun genomförs är betydelsefull. En plats där respondenten känner sig bekväm, avslappnad och trygg kan leda till att svaren blir mer uppriktiga. Känner respondenten osäkerhet kan viktig information gå förlorad.⁴⁴ Vi lät därför respondenterna själv välja var intervjun skulle äga rum. Efter varje genomförd intervju diskuterade vi i gruppen de intressanta aspekter som framkommit. Då alla i gruppen närvarat under intervjutillfällena ansåg vi att det var av stor relevans att se till hela den insamlade informationen för att kunna komplettera varandras intryck och infångande. Vi jämförde våra olika anteckningar från intervjun och en sammanställning gjordes inför en kommande analys.⁴⁵ Vi är medvetna om att vi kan ha gått miste om information vid en av våra intervjuer där vi upplevde miljön som stökig. Vi anser emellertid inte att det påverkat intervjun i större utsträckning då vi forskare kunnat sammanställa det insamlade materialet.

Vid analyserandet av våra intervjuer fokuserade vi framförallt på den information som berörde våra teoretiska nyckelbegrepp. Vi utgick från en ad hoc-metod som är en analytisk teknik, vilken skapade mening i materialet.⁴⁶ Genom att läsa de sammanställda intervjuerna fick vi en uppfattning om varje enskild respondents olika svar och för att kunna fastställa och jämföra eventuella skillnader och likheter analyserade vi i gruppen noggrant den insamlade empirin. Genom vald teknik anser vi att en röd tråd har kunnat skapas då vårt empiriska material kunnat kopplas till utvalda teorier.

Vid sammanställningarna av våra intervjuer fick vi tillgång till intervjurens resultatens generaliserbarhet och tillförlitlighet.⁴⁷ Kvale påpekar att det i kvalitativa forskningsintervjuer är

⁴² Nilsson, Marita. Intervju: 080506

⁴³ Olsson, Camilla. Intervju: 080513

⁴⁴ Shah, Saeeda. (2004) *The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder*. British Educational Research Journal, Vol. 30. Nr. 4. s.549-575. Sid. 560

⁴⁵ Kvale, S. 1997: 85

⁴⁶ Ibid., 1997: 175

⁴⁷ Ibid., 1997: 85

viktigt att ta ställning till generaliserbarheten vid vissa antaganden och om de är tillförlitliga.⁴⁸ Det finns olika former av generaliserbarhet och vi har utgått från en analytisk form. Genom den generaliseras respondenternas resultat vilket innebär att likheter och olikheter jämförs från genomförda intervjuer.⁴⁹ Vi är införstådda i att vår studie troligtvis inte kan generaliseras till hela flygbranschen. Det här då vi har för få intervjupersoner och att vår studie endast ger en inblick i en del av flygbranschen då vi utgått från enbart ett företag.

Uppsatsens tillförlitlighet anser vi vara hög. Det här då vi använt, vad Kvale benämner, förklaring av tillvägagångssättet. Genom en noggrann beskrivning av vår intervjuundersökning ges läsaren möjlighet till att kontrollera och spåra de olika stegen i vår analys.⁵⁰ Vi anser även att tillförlitligheten är hög då vi vid utformandet av våra intervjuguider använt oss av enkla satser med begripliga ord, vilket har gjort det enkelt för respondenten att besvara ställda frågor.⁵¹

Vid rapporteringen av en intervjus resultat är det av stor vikt att se till de moraliska aspekterna.⁵² Det här var något som vi tog hänsyn till under vår empiriska insamling. Vi som forskare beskrev för respondenten vid varje enskild intervju hur intervjuernas resultat skulle användas och publiceras. Tillvägagångssättet var både vi och respondenterna överens om. Som vi nämnt ovan var vi noga med att erbjuda anonymitet till alla respondenter. Då ingen av respondenterna såg det här som nödvändig var det inget som vi behövde ta hänsyn till.

2.3.2.2 Kritik mot kvalitativ forskningsintervju

Vid insamlandet av empiriskt material är det av stor vikt att forskaren är medveten om att materialet aldrig överensstämmer helt med verkligheten.⁵³ Vi anser att vid användandet av metoden intervju finns det en risk för att respondentens förhållningssätt blir subjektivt. Då respondenten fritt kan svara utifrån sina egna åsikter och uppfattningar känner vi att vi förhåller oss med viss reservation till de svar vi har fått.

Som vi tidigare nämnt är intervjuplatsen betydelsefull. Shah beskriver att det är viktigt för en respondent att känna sig trygg där intervjun genomförs.⁵⁴ Vi håller till viss del med om resonemanget men vi menar att då respondenten väljer plats kan negativa konsekvenser uppstå. Det här fick vi erfara under en av intervjuerna på Sturups flygplats då det fanns ett antal störande moment i miljön. Platsen som valdes var en plats där respondenten kände sig trygg men som inte var lämpad för en intervju.

⁴⁸ Ibid., 1997: 209

⁴⁹ Ibid., 1997: 210

⁵⁰ Ibid., 1997: 188

⁵¹ Trost, Jan. (2001) *Enkätboken*. Studentlitteratur, Lund. Sid. 61

⁵² Kvale, S. 1997: 85

⁵³ Kaijser, L & Öhlander, M. 1999: 19

⁵⁴ Shah, S. 2004: 560

Vi är i efterhand kritiska till den kvalitativa metoden då den kan vara resurskrävande. Genomförandet av intervjuer är kostsamt och kräver mycket tid⁵⁵ och i vårt fall innebar det här att vi fick nöja oss med färre respondenter.

2.3.3 Frågeformulär

Frågeformulär liknas ofta vid personliga intervjuer, den märkbara skillnaden är att respondenten själv noterar sina svar och att en intervjuare inte närvarar.⁵⁶ Vårt syfte med att använda frågeformulär var att få fram de anställdas handlingsmönster och attityder. Likt utformandet av våra intervjuguider utgick vi från studiens syfte när vi skapade våra frågeformulär. Vi valde att ha olika typer av frågor som skulle vara till hjälp för att besvara vår frågeställning och vi använde en kvalitativ utformning, det här för att vi ville få mer kvalitet och mer utförliga svar. Frågeformulären var kvalitativa då vi använde oss av öppna frågor där respondenten gavs möjlighet att besvara med egna ord.⁵⁷ Formulären utformades med hjälp av både sak- och attitydfrågor. Sakfrågorna svarar på hur saker och ting förhåller sig i praktiken⁵⁸ och attitydfrågorna hjälper oss att få en djupare förståelse för respondenternas attityder och inställning till olika fenomen.⁵⁹ De olika typerna av frågor och påståenden gjorde vårt formulär både, vad Trost benämner, strukturerat och ostrukturerat.⁶⁰ Samtidigt är det viktigt att frågeformuläret har ett tilltalande utseende och att det innehåller frågor med lättbegripliga ord och strukturerade meningsbyggnader.⁶¹

Frågeformulären (se bilaga 3 & 4) utformades till ledning och frontpersonal likt intervjuguiderna och skickades till Löfgren och Olsson. Det här för att Löfgren erbjöd sig att hitta två ledare som var villiga att svara på frågeformuläret och Olsson erbjöd sig att se till att sju anställda i fronten besvarade frågeformulären. Det här underlättade för oss då de anställda arbetar i skift och därmed inte befinner sig på arbetsplatsen samtidigt. Genom det här blev vårt urval slumpmässigt och vi anser att urvalet är representativt för hela organisationen.⁶² Vi är medvetna om att det vid ett urval finns en risk att resultatet inte överensstämmer med verkligheten, utan endast visar vad just en eller ett par personer tycker.⁶³ Genom antalet utdelade frågeformulär, i förhållande till antalet anställda inom Malmö Aviation, ställer vi oss frågan om resultatet hade varit mer trovärdigt om vi lämnat dem till dubbelt så många?

⁵⁵ Jacobsen, D. I. 2002: 143

⁵⁶ Trost, J. 2001: 9

⁵⁷ Jacobsen, D. I. 2002: 139

⁵⁸ Trost, J. 2001: 63

⁵⁹ Ibid., 2001: 69

⁶⁰ Ibid., 2001: 56-57

⁶¹ Ibid., 2001: 87

⁶² Ibid., 2001: 34

⁶³ Ibid., 2001: 28-30

Då en respondent fyller i ett frågeformulär finns det alltid faktorer i omgivningen att förhålla sig till, uppdragsgivaren, arbetsplatsen och övriga människor. Att hela tiden ha ett förhållningssätt till sin omgivning och till kollegor på sin arbetsplats, med visad respekt och ödmjukhet, är någonting som många anser vara viktigt.⁶⁴ Vi anser även att om respondenten som fyller i frågeformuläret väljer att vara anonym, finns det en risk att denne ändå inte svarar helt sanningsenligt på frågorna. Det här då det kan finnas en möjlighet att de först funderar över vad de andra respondenterna svarat innan de själv fyller i sitt svar.

Vid bearbetningen av frågeformulären gjorde vi en bortfallsanalys vilken visade på att vi inte hade några bortfall, det här då vi fick tillbaka samma antal formulär som vi skickat samt att alla frågor var ifyllda. Därför kunde vi påbörja analysarbetet av vår insamlade data.

Vi anser att frågeformulärens tillförlitlighet är hög då formulären formulerats med begripliga och tydliga ord som vi anser inte kan missförstås. Vi är medvetna om att vår studie inte kan generaliseras till hela flygbranschen. Det här då vi har för få respondenter som svarat på vårt frågeformulär samt att vår studie ger en inblick i endast en del av flygbranschen då vi utgått från enbart ett företag.

2.4 Kritik mot frågeformulär

En nackdel med frågeformulär som vi anser kan uppstå är om en respondent skulle finna en fråga eller ett påstående oklart. Ges respondenten ingen hjälp med att få förståelse för innebörden kan det finnas en risk för att respondenten utelämnar svar.⁶⁵ Vi är därför kritiska till vårt tillvägagångssätt, då vi inte var närvarande när formulären ifylldes. Då alla människor är olika och använder sig av det skriftliga språket på olika nivåer i samhället kan en fråga som är skriven med svåra ord för en person vara skriven med enkla ord för en annan. Det här faktumet är något som vi som uppdragsgivare inte kan veta på förhand.⁶⁶

2.5 Reflektioner över metodval

Vi som författare anser att våra metoder har varit ett utmärkt val vid insamlingen av empiri. Det här då vi anser att vi genom vårt empiriska material kunnat få en helhetsbild av Malmö Aviations inställning och syn på arbetsmotivation. Vi anser därför att andra metodval inte hade kunnat ge oss lika djupgående och mer trovärdiga resultat. Dock har intervjuerna varit mycket tidskrävande och kostsamma vilket har resulterat i att vi inte fått de antal intervjuer vi velat ha. Av det här anser vi att vi tagit lärdom av hur viktigt det är att planera och att vara ute i god tid.

⁶⁴ Ibid., 2001: 39

⁶⁵ Trost, J 2001: 80

⁶⁶ Ibid., 2001: 80

Vi kan även konstatera att frågeformulär inte är lika resurs- och tidskrävande som djupgående intervjuer. Därför anser vi att det här metodvalet är bra att använda framförallt vid de tillfällen då respondentens tid och lust är begränsad.

3. Olika faktorer inom arbetsmotivation

I det här kapitlet ger vi dig som läsare en djupare inblick i forskning kring ämnet samt hur teoretikerna beskriver våra utvalda faktorer för skapandet av arbetsmotivation. Vi redovisar vår teoretiska referensram utifrån de fem tidigare nämnda faktorerna som vi författare ämnar skapa arbetsmotivation samt redovisar ett tillfälle då arbetsmotivationens betydelse kan vara avgörande.

3.1 Arbetsmotivation sett ur två perspektiv: Yttre och inre faktorer

Författarna Boethius och Ehdin beskriver arbetsmotivation utifrån två olika perspektiv, yttre och inre. Den yttre motivationen handlar om ledare som motiverar de anställda genom stöd och belöningar medan den inre motivationen syftar till den enskildes värderingar och sätt att motivera sig själv. Det är av stor betydelse att den anställda är klar över sina värderingar då dessa bör stämma överens med företagets.⁶⁷ De båda författarna, i motsats till många andra författare, kritiserar den yttre motivationen då de anser att den formar en ond cirkel av förväntningar hos de anställda. Arbetsmotivationen minskar när ledaren inte ger det stöd de anställda räknar med att få. Författarna framhäver istället den inre motivationen och menar att den fungerar som en generator som ger kraft, vilken är tillräcklig för de anställda som satsar på att utveckla sig själv. Goda resultat kan uppnås utan att någon motiverar dem med yttre motivation och därför menar författarna att en av ledares huvudsakliga uppgifter inte behöver vara att motivera andra.⁶⁸

Boethius och Ehdins resonemang angående inre motivation liknar vi med Csikszentmihalyi tankegång gällande lycka. Lyckan skapas av en utförd handling av den enskilde individen. Författaren menar att lyckan inte är något som påverkas av andra utan det är någonting som vi själv skapar och den kommer som ett resultat av att man gör sitt bästa. Det är sedan upplevelsen av lyckan som ger njutning och skapar arbetsmotivation.⁶⁹ Även Wilson belyser betydelsen av den inre motivationen. Författaren menar att den inre motivationen många gånger är viktigare än den yttre. Det här då belöningar från ledning inte behöver vara det medlet som skapar arbetsmotivation.⁷⁰

⁶⁷ Boethius, S & Ehdin, M. 1994: 37-41

⁶⁸ Ibid., 1994: 37-41

⁶⁹ Csikszentmihalyi, M. 2004: 57-58

⁷⁰ Wilson, Fiona. (2003) *Organisation, arbete och ledning – en kritisk introduktion*. Liber AB, Malmö. Upplaga två. Sid. 17

3.2 Ledarskap som faktor

Förr i tiden byggde ledarskap mer på ett tydligt avstånd mellan de styrande och de som blev styrda. Det här ledarskapet innebar att en relation saknades mellan ledning och de anställda i en organisation. En sådan inställning passar definitivt inte i dagens organisationer då relationen är en förutsättning för framgång, utveckling av laganda, teamwork och vi-känsla. Bengtson beskriver att nyckeln till framgång är motiverade, engagerade medarbetare och ledare.⁷¹ Att medarbetarna känner sig delaktiga och strävar efter att uppnå samma mål menar Bengtson är en ledares uppgift och taktik som kan resultera i fler nöjda kunder. Den här strategin kan skapa förbättrad kvalitet, ökad effektivitet och resultatförbättring inom företaget.⁷²

*”Ju bättre chefen är som ledare, desto bättre blir också gruppen.”*⁷³ Som vi nämnt ovan beskrivs ledaren som en nyckelperson när det gäller att skapa arbetsmotivation. Ledaren ger de anställda initiativkraft och förmåga vilket bidrar till att de arbetar i en bestämd riktning.⁷⁴ Det här resonemanget instämmer inte Boethius och Ehdin i då de menar att en ledares huvudsakliga uppgift inte är att motivera andra.⁷⁵ En bra ledare karaktäriseras av god självinsikt, engagemang i andras utveckling och förmågan att vara i kontakt med de anställda. Ledarskapet handlar om relation, förtroende och inflytande.⁷⁶ Vidare beskriver Ahltopp att en ledare tydligt måste visa vilka riktlinjer som organisationen ska följa, på vilket sätt samt hur det här ska uppnås. Det blir allt mer vanligt att chefer och ledare måste se mer till organisationens framtidsvision än till sin egen framgång, de måste se till helheten.⁷⁷ Vikten av att chefer och ledare har god kunskap om sina anställda och deras starka sidor, vad de är bra på och inom vilka områden de arbetar blir av allt större betydelse.⁷⁸ Det finns två moment inom faktorn ledarskap som kan öka arbetsmotivationen hos medarbetarna, kommunikation och information. Som ledare är det av stor vikt att tänka på sitt sätt att kommunicera, det är viktigt att beakta att munnen säger en sak medan kroppsspråket kan kommunicera något helt annat. Bengtson menar att om ledare inte tänker på det här kan det leda till ett stort motivationshinder som kan skapa otrygghet hos de anställda. Han menar att trygghet är en förutsättning för att anställda ska kunna känna sig motiverade i sitt arbete.⁷⁹ Att organisationen genomsyras av tydlig information spelar även in då de anställda måste ha fått en förståelse för målen och att de ser sin roll i helheten.

⁷¹ Bengtson, I 2002: 84

⁷² Ibid., 2002: 83

⁷³ Ibid., 2002: 32

⁷⁴ Samuelson, Lars A. (2004) *Controllerhandboken*. Stockholm: Teknikföretagen. Sid. 25

⁷⁵ Boethius, S & Ehdin, M. 1994: 38

⁷⁶ Bengtson, I. 2002: 84-85

⁷⁷ Ahltopp, B. 2005: 19-21

⁷⁸ Ibid., 2005: 22-23

⁷⁹ Bengtson, I. 2002: 33

Ledaren måste kunna uppmärksamma de anställda och därmed se deras styrkor och svagheter för att de ska bli motiverade till att utvecklas.⁸⁰ Blir de anställda motiverade i sitt arbete och känner en vilja att ge kunderna bästa tänkbara service resulterar det i ett positivt bemötande ur kundens perspektiv.⁸¹

3.3 Handlingsfrihet som faktor

Grönroos översätter begreppet empowerment till handlingsfrihet och menar att det skapas genom att de anställda får befogenheter att fatta beslut.⁸² Empowerment är ett mångfacetterat begrepp men trots det här används det idag som ett ledord i många organisationer då det kan vara en faktor för att skapa arbetsmotivation.⁸³ När anställda får mer ansvar och blir mer delaktiga i beslutsprocessen uppstår enligt Managementlitteraturen empowerment.⁸⁴ Likt beskrivningen ovan lyfter Lashley fram empowerment då han beskriver att det handlar om att nå organisationens mål genom att få alla anställda att sträva åt samma håll.⁸⁵

Vid användningen av handlingsfrihet tilldelas de anställda befogenheter. Med befogenheter menas att någon har rätten till att fatta beslut. Ofta är ett företags befogenheter samlade hos styrelsen och företagsledningen. Dock blir det allt vanligare att ledningen strävar efter att delegera hela det operativa beslutsfattandet till ledare för mindre enheter vilket medför att tekniska och administrativa resurser blir ett krav.⁸⁶ Resurser för handlingsfrihet är ledningens stöd, kunskapsstöd och tekniskt stöd. Anställda som har fått befogenhet att ta mer ansvar, men som inte har möjlighet att utföra det då de exempelvis inte har tillräckligt med tekniskt stöd, kan känna en frustration. Det här kan resultera i att de fattar dåliga beslut.⁸⁷ Vi vill stärka resonemanget genom ett citat av Grönroos: *”/.../handlingsfrihet utan handlingsmöjlighet skapar mer förvirring och frustration.”*⁸⁸

Företag som använder sig av handlingsfrihet sägs vara mer framgångsrika.⁸⁹ Det här genom att organisationen kan uppnå högre produktivitet, minskat behov av kontroll och effektivitet hos de anställda.⁹⁰ För frontpersonal ger handlingsfrihet en befogenhet att fatta beslut och vidta åtgärder i olika situationer. För att bemöta kunden och dess önskningar har allt fler företag

⁸⁰ Bengtson, I 2002: 33-34

⁸¹ Korczynski, Marek. (2002) Human Resource Management in Service Work. PALGRAVE. Sid. 24

⁸² Grönroos, C. 2004: 383

⁸³ Askheim, O. P & Starrin, B. 2007: 9

⁸⁴ Barstunek, J.M. & Spreitzer, G.M. (2006) *The Interdisciplinary Career of a Popular Construct Used in Management. Empowerment in the Late 20th Century.* Journal of Management Inquir. Vol.15 No.3, Sid. 255-273. Sid. 268

⁸⁵ Lashley, C. 2001: 3

⁸⁶ Rubenowitz, S. 2005: 42

⁸⁷ Grönroos, C. 2004: 384

⁸⁸ Ibid., 2004: 384

⁸⁹ Lashley, C 2001: 3

⁹⁰ Barstunek, J. M. & Spreitzer, G. M. 2006: 268

uppmärksammat att ju mer handlingsfrihet anställda får ju nöjdare blir kunden.⁹¹ Kunderna får möjlighet att uppleva mer kvalitet i mötet med den anställde då den har befogenhet att fatta beslut och inte behöver gå efter en högre uppsatt chef. Emellertid måste gränser fastställas för hur långt frontpersonalen får agera.⁹² Genom ökad handlingsfrihet känner de anställda tillfredsställelse då de får ett större förtroende av deras chefer. De anställda blir därför mer arbetsmotiverade och bemöter kunderna med mer entusiasm.⁹³

Det Rubenowitz beskriver gällande delegering anser vi kunna liknas vid handlingsfrihet. Författaren påpekar att när arbetet fördelas mellan olika underordnande befattningshavare så överlämnas även beslutanderätten i vissa frågor. Fördelarna med delegering kan vara att de anställdas engagemang, arbetstillfredsställelse och produktivitet ökar då de får ägna sig åt mer kvalificerade och stimulerade arbetsuppgifter.⁹⁴ Det finns inte endast fördelar med delegering, författaren lyfter även fram vissa nackdelar. Det här exempelvis då många ledare tvivlar på att underordnade kommer att klara av mer krävande arbetsuppgifter. Att använda sig av delegering ställer högre krav på chefer eller ledare. Det här genom att han eller hon måste avsätta tid för att ge underordnade rätt kunskap för att fatta självständiga beslut. En öppen kommunikation måste även figurera tillsammans med en klar definiering av vad som ska göras och vad som förväntas.⁹⁵ Därför är ett krav, för handlingsfrihet, tillit mellan ledning och anställda.⁹⁶ Likt andra författare anser Svingstedt att handlingsfrihet kan skapas genom att de anställda får ett större förtroende av ledningen.⁹⁷

Handlingsfrihet framhävs ofta som något positivt men begreppet har även kritiserats. Argyris anser att förändringsprogram som ska ge de anställda en ökad handlingsfrihet är fyllda av inre motsägelser som resulterar i negativa effekter på arbetsmotivationen. Författaren hävdar att trots att chefer förespråkar maktdelning finns det ett kontrollbehov hos dem och i själva verket lutar de mer på standardiserade processer som styr medarbetarnas insatser i bestämd riktning. Argyris resonemang visar på att en ökad handlingsfrihet hos anställda kräver en helhjärtad satsning från ledningen.⁹⁸ Det här kopplar vi samman med Rubenowitz ovannämnda diskussion gällande delegering Utvidgade befogenheter kan även innebära kostnader för företaget i form av utbildning och högre utbetalda löner. Dåliga beslut som fattas av de anställda kan komma att bekosta företaget och kanske även ge negativ effekt på kunderna.⁹⁹ Houlihan belyser även att ett

⁹¹ Korczynski, M. 2002: 22-23

⁹² Grönroos, C. 2004: 382

⁹³ Ibid., 2004: 384-385

⁹⁴ Rubenowitz, S. 2005: 38-40

⁹⁵ Ibid., 2005: 38-40

⁹⁶ Grönroos, C 2004: 384

⁹⁷ Svingstedt, A. I Corvellec, H & Lindquist, H. 2005: 41

⁹⁸ Argyris, Chris. (1998) *Empowerment The emperor's new clothes*. Harvard business review Vol.76 No.3, Sid. 98-105.

⁹⁹ Grönroos, C. 2004: 385

bra beslut av frontpersonal kan ge negativa konsekvenser för ledaren. I vissa fall kan det gå så långt att överordnanden betvivlar sin position och sina uppgifter.¹⁰⁰

3.4 Utbildning som faktor

”För att företaget ska prestera mer måste människorna i organisationen få möjlighet att utvecklas – för det är de som är organisationen.”¹⁰¹ Vi vill med det här citatet påvisa hur betydelsefullt det är för en organisation att utvecklas genom möjlighet till att få utbildning.

Chung och Schneider menar att det är av stor vikt att serviceföretag, som vill uppnå framgång, ger anställda utbildning vilket kan ses som en faktor av arbetsmotivation. Författarna menar att utbildning kan bidra till ett bra serviceklimat där frontpersonalen ger ett framträdande av bättre kvalitet.¹⁰² En allt viktigare resurs för företag som vill vinna kundens förtroende och nå framgång är anställda som är rätt utbildade och serviceinriktade.¹⁰³ Det här är även något som Svingstedt belyser då hon menar att många serviceföretag satsar på träning och utbildning för att kunna ge ett bra servicebemötande. Dock anses det vara mycket svårt att träna de anställda. Det här då de saknar egenskaper som krävs för att ta till sig det som träningen i slutändan ska ge, det innebär att alla människor inte passar för serviceyrket. Författaren efterlyser mer omfattande utbildningar för hur frontpersonal ska få hjälp att agera i mötet med kunden. Det här då de träningsmoment som finns idag inte är tillräckliga för att uppnå målen inom företaget.¹⁰⁴

3.5 Belöningsystem som faktor

En faktor inom den yttre motivationen är belöningsystem.¹⁰⁵ Belöningsystem är den vanligaste formen av motivationshöjande faktorer och kan utformas och användas på olika sätt. Faktorn är något som belönar prestationer och handlingar hos enskilda anställda eller team då de på ett eller annat sätt har bidragit till att föra företaget framåt.¹⁰⁶

Det har blivit allt tydligare fokus på företagens medarbetare, vilken kompetens och vilka arbetsuppgifter de har samt hur de ska belönas vid väl genomfört arbete. Tanken är att belöningsystem ska motivera anställda på ett sätt så att det skapas en arbetsvilja och en arbetsglädje. Då belönade beteenden är upprepade beteenden innebär det här att ju mer ledningen

¹⁰⁰ Houlihan, Anne. (2007) *Empower your employees to make smart decisions. Super Vision*; Jul 2007; 68, 7; *Abi/Inform Global*. Page: 3-5. Sid. 3

¹⁰¹ Bengtson, I. 2002: 32

¹⁰² Chung, G. Beth & Schneider, Benjamin. (2002) *Serving multiple masters: role conflict experienced by service employees*. *Journal of services marketing*. Vol. 16. Nr 1. Sid. 70-87. Sid. 71

¹⁰³ Grönroos, C. 2004: 367 – 369

¹⁰⁴ Svingstedt, A. I Corvellec, H & Lindquist, H. (red.) 2005: 41-42

¹⁰⁵ Boethius, S & Ehdin, M. 1994: 39

¹⁰⁶ Arvidsson, P I Samuleson, L. (red.) 2004: 135

uppmuntrar de anställda med yttre belöningar, ju vanligare och mer naturligt sker beteendet.¹⁰⁷ Det här vill vi koppla till vad Boethius och Ehdin benämner som den yttre motivationen.¹⁰⁸

Arvidsson påpekar att det är företaget och dess ledning som ska utforma ett belöningsystem för de anställda genom att sätta upp vilka beteenden och handlingar som är godtagbara inom företaget.¹⁰⁹ Vidare framhävs det att ett belöningsystem blir mest effektivt och får önskad effekt genom att de anställda förstår varför det används och på vilka grunder det baseras.¹¹⁰

En del forskare påpekar att allt för generella belöningsystem som inte tar hänsyn till hur individen vill bli belönad, kan komma att få negativa konsekvenser. Ekonomiska ersättningar kan påverka att den inre motivationen åsidosätts.¹¹¹ Även Wilson påpekar betydelsen av inre belöningar och menar att den här typen av belöning kan vara av större betydelse än vad monetära belöningar kan ha.¹¹² Vi vill dra en parallell till Boethius och Ehdins syn på inre motivation då de menar att denna fungerar som en generator som ger kraft, vilken är tillräcklig för de anställda som satsar på att utveckla sig själv.¹¹³

3.6 Situationen – sanningens ögonblick

Vårt samhälle blir allt mer tjänsteintensivt och består av olika former av servicemöten. I de här mötena träffas producenter och konsumenter ansikte mot ansikte.¹¹⁴ Persson och Westrup påpekar att alla tjänsteverksamheter består i någon grad av mänsklig interaktion och utmärks av personliga möten, det innebär att agera i förhållande till varandra.¹¹⁵ Service Managementlitteratur beskriver att i det ögonblick som mötet sker har den anställda möjlighet att visa kunden vilken kvalitet tjänsterna har, vilket är ett gyllene tillfälle. Det handlar om att skapa värde för kunden i sanningens ögonblick. Sanningens ögonblick kan inträffa flera gånger för kunden vid kontakten av ett visst tjänsteföretag.¹¹⁶ En kund passerar ett antal sådana ögonblick i möten med ett flygbolag, det börjar vid ankomsten till flygplatsen och slutar vid resan bort från den. Grundläggande för sanningens ögonblick är att det är planerat in i minsta detalj, om så inte sker kan oväntade kvalitetsproblem uppstå.¹¹⁷ I sanningens ögonblick gäller det att den anställda

¹⁰⁷ Ibid., 2004: 135

¹⁰⁸ Boethius, S & Ehdin, M. 1994: 39

¹⁰⁹ Arvidsson, P I Samuelson, L. (red.) 2004: 136

¹¹⁰ Ibid., 2004: 137

¹¹¹ Ibid., 2004: 143

¹¹² Wilson, F. 2003: 17

¹¹³ Boethius, S & Ehdin, M. 1994: 37-41

¹¹⁴ Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans. (2005) *Servicemötet: Multidisciplinära öppningar*.

Liber Ekonomi, Malmö. Sid. 5

¹¹⁵ Person, Jan E & Westrup, Ulrika. "När människor arbetar med människor – Lärdomar från sociala tjänsteverksamheter." I Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans. (red.) (2005) *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Liber Ekonomi, Malmö. Sid. 98-109. Sid. 101 & 106

¹¹⁶ Norrmann, R. 2000: 29

¹¹⁷ Grönroos, C. 2004: 85

arbetsmotiveras och har de befogenheter som krävs för att agera i sin roll. Många serviceföretag har olyckligtvis misslyckats med att förstå vilken betydelse de anställda har i sin roll. Det här då frontpersonalen ofta inte är tränad till att förstå kunden och de har inte friheten eller rätten att bestämma för att kunna uppnå effektiv service.¹¹⁸ Vidare påpekas att grunden för skapande av arbetsmotivation bygger på respekt för mänsklig värdighet och på möjlighet till utveckling.¹¹⁹ Det gäller att ha förståelse för att det är frontpersonalen som innehar en nyckelroll. Rollen innebär att kunna möta kundens förväntningar gällande service och belåtenhet.¹²⁰ Beteendet grundar sig i vad som bestäms ”bakom kulisserna” i organisationen.¹²¹ Bäckström och Johansson betonar även de frontpersonalens roll. De menar att kunderna ställer vissa krav och att de förväntar sig ett visst uppträdande.¹²² Olika kunder har olika behov och förväntningar på servicemötet.¹²³ Tankegången stärks genom Czepiel, Solomon, och Surprenant som belyser att serviceproduktivitet skapas genom att frontpersonalen känner till att olika kunder har olika förväntningar och måste anpassas där efter.¹²⁴ Det är därför av stor relevans att anställda kan variera förmågan att förutsäga och leverera i servicemötet för att göra kunden nöjd.¹²⁵ Även Goffman understryker att människor gör olika intryck på varandra i möten i sin roll. En anställd som spelar en roll förutsätter att kunderna ska tro att han besitter de egenskaper som han verkar besitta.¹²⁶

En annan viktig aspekt att ta hänsyn till som ledare och anställd i sanningens ögonblick är att frontpersonalen inom serviceverksamheter inte endast har en chef utan två, chefen och kunden.¹²⁷ Även Bengtsson ser kunden som chef då han menar att kunden har en valmöjlighet att välja konkurrenter med bättre erbjudande och service.¹²⁸

3.7 Reflektioner över teorier

Utifrån den beskrivna teorin känns det relevant att åter igen belysa vår frågeställning: vilka faktorer skapar möjlighet att känna arbetsmotivation? Den utvalda teorin visar på att arbetsmotivation kan skapas på många olika sätt och det gäller för företag att välja den eller de faktorer som bäst skapar framgång för dem. Att ha kunskap om hur, de anställda bäst motiveras i

¹¹⁸ Lashley, C. 2001: 220-221

¹¹⁹ Normann, R. 2000: 186

¹²⁰ Lashley, C. 2001: 220-221

¹²¹ Korczynski, M. 2002: 76

¹²² Bäckström, Kristina och Johansson, Ulf. ”Servicemötet i butiken – Ett servicemöte i ny gestaltning.” I Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans. (red.) (2005) *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Liber Ekonomi, Malmö. Sid. 169-184. Sid. 177

¹²³ Lashley, C. 2001: 243-244

¹²⁴ Czepiel, John A, Solomon, Michael R & Surprenant, Carol F. (1986) *The Service Encounter. Managing Employee/Customer Interaction in Service Business*. Toronto: Lexington Books. Sid. 3-15. Sid. 6

¹²⁵ Lashley, C. 2001: 243-244

¹²⁶ Goffman, Erving. (2004) *Jaget och maskerna: En studie i vardagslivets dramatik*. Prisma, Stockholm. Sid. 25

¹²⁷ Chung, G. B & Schneider, B. 2002: 71

¹²⁸ Bengtson, I. 2002: 13

sitt arbete, är därför avgörande för ett gott resultat. Faktorerna inom arbetsmotivation blir därför ett taktiskt tillvägagångssätt gentemot företagets konkurrenter.

4. Analys och redovisning av emiriskt material

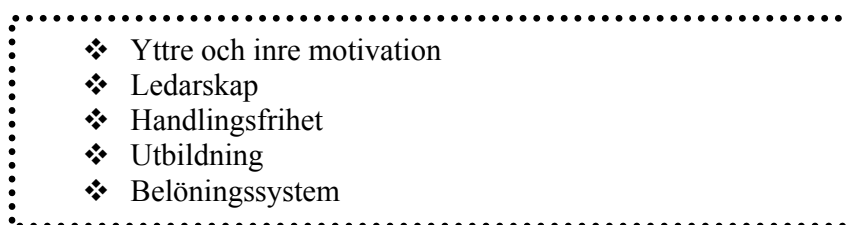
Efter att ha läst och beskrivit insamlade teorier gällande faktorer för skapande av arbetsmotivation ställer vi faktorerna i figuren nedan mot vår insamlade empiri i en löpande text och skapar där igenom vår analys.

4.1 Faktorerna inom arbetsmotivation

Vår

avsikt med figuren nedan är att sammanfatta och klargöra vilka faktorer som enligt teorin skapar arbetsmotivation.

Faktorer inom arbetsmotivation utifrån teoretikerna



Figur 1. Figur med faktorer för arbetsmotivation.

4.2 Yttre och inre – enskilt eller i kombination?

För att nå framgång i servicebranschen krävs det att företag strävar efter att motivera de anställda på olika sätt.¹²⁹ Vi vill återigen belysa arbetsmotivationens betydelse samt att faktorerna inom den uppfattas på olika sätt av olika människor. Det här måste ledare ta hänsyn till då olika typer av arbetsmotivationsskapande faktorer ska implementeras. Att ledare kan motivera de anställda genom yttre motivation, stöd och belöningar, bidrar till att de uppsatta målen kan nås.¹³⁰ Det här är något som både Löfgren och Olsson belyser. Det är av stor relevans att de anställda känner delaktighet genom medvetenheten om dess mål och strategi samt att de känner att de kan påverka inom företaget. "Man vinner om alla vill vinna." Löfgren menar att det är viktigt att alla inom företaget arbetar mot samma mål och drar åt samma håll. Vikten av att motivera de anställda i sitt arbete är grunden för att nå framgång vilket görs genom både monetära termer och feedback. Det här håller även Olsson med om men menar att även öppna kommunikationskanaler är minst lika viktiga. Nilsson däremot betonar vikten av att ha en bra relation till sina arbetskamrater. Det är viktigt att man kommer bra överrens och att man kan umgås även utanför jobbet. Ett gott

¹²⁹ Arvidsson, P I Samuelson, L. (red.) 2004: 135

¹³⁰ Boethius, S & Ehdin, M. 1994: 39

arbetsklimat på företaget är något som prioriteras högt.

En annan form av arbetsmotivation är den inre motivationen som skapas i den enskilda människan genom satsning på egen utveckling.¹³¹ Det här resonemanget kopplar vi till Löfgren som poängterar att *"all utveckling sitter i sig själv."* Det är upp till varje individ att ständigt vilja förändras och vara lyhörd. Även Csikszentmihalyi belyser den inre motivationens betydelse och menar att lyckan är något som varje individ skapar inom sig själv.¹³² Csikszentmihalyis tanke gällande den inre motivationen är något som vi återkopplar till Löfgrens resonemang, då de är eniga om vikten av den inre motivationen och hur den skapar lycka för varje individ.

Utifrån ovanstående resonemang har vi kunnat skapa oss en djupare förståelse för både den yttre och den inre motivationens betydelse. Det är av stor vikt att de anställda arbetar både enskilt och i grupp för att nå företagets mål. Det här ger oss en bild av att de två olika motivationsperspektiven värderas högt inom Malmö Aviation. Teorin beskriver yttre och inre motivation utifrån två enskilda perspektiv men det är av stor vikt att kunna använda dem i kombination med varandra. Det här är något som Malmö Aviation gör vilket driver de anställda inom företaget att nå målen och utföra ett effektivt arbete.

4.3 Ledarskapet – en förutsättning

En god relation mellan ledare och anställda är idag en förutsättning för ett företags framgång.¹³³ De stora avstånden som tidigare fanns mellan ledare och anställda förekommer inte i dagens organisationer och avståndet har därigenom krympt. För att nå framgång är det viktigt att ledare kan skapa vi-känsla och samhörighet bland de anställda.¹³⁴ Som ledare är det därför viktigt att vinna de anställdas förtroende och inte sätta dem under lydnad.¹³⁵ Enligt Olsson gör det här bland annat genom att företagets VD ofta befinner sig på Sturups flygplats och tilltalar de anställda vid namn. Det här gör att de anställda känner sig betydelsefulla och uppskattade. Samtliga respondenter, från frågeformulären, har betonat att de har en god relation till sin närmaste chef. Det här får vi även bekräftat av både Löfgren, Nilsson och Olsson som beskriver den familjära kulturen som finns inom företaget. Chefen bör vara en utmärkt ledare och förebild för de anställda ur arbetsmotivationssynpunkt. Det här då en ledare påverkar de anställdas initiativkraft.¹³⁶ Enligt teorin karaktäriseras en god ledare av god självinsikt, förtroende och inflytande. Ledarstilen ska visa i vilken riktning som företaget ska arbeta mot.¹³⁷ De olika egenskaperna finns representerade hos ledare inom Malmö Aviation men utifrån vår undersökning

¹³¹ Boethius, S & Ehdin, M. 1994: 39

¹³² Csikszentmihalyi, M. 2004: 57-58

¹³³ Bengtson, I. 2002: 84

¹³⁴ Ibid., 2002: 84

¹³⁵ Ahlthorp, B. 2005: 24

¹³⁶ Samuleson, L. 2004: 25

¹³⁷ Ahlthorp, B. 2005: 19-21; Bengtson, I. 2002: 84-85

kan vi se att samtliga respondenter värdesätter andra karaktärsdrag. Lyhördhet, kommunikativ förmåga och motivationsbenägenhet är de tre karaktärsdrag som framhävs tydligast av respondenterna och anses vara de mest betydelsefulla egenskaperna i en ledares ledarstil. Det här visar på en liten skillnad mellan teorin och praktiken, vi anser emellertid att alla de ovannämnda egenskaperna är värdefulla hos en ledare.

Det är viktigt att en ledare har god kunskap om sina anställda och klarhet gällande deras starka sidor. Det här kan ledaren få genom att kunna kommunicera på ett bra sätt och skapa ett bra informationsflöde inom företaget.¹³⁸ Olsson berättar att de inom Malmö Aviation får kunskap om de anställda och deras arbete genom jobbrotation. Det här visar sig vid nyanställning av ledare, genom att den i en vecka får rotera mellan de olika arbetsavdelningarna för att kunna få kunskap om arbetet och få en starkare helhetsbild. Både Löfgren och Nilsson påvisar att det även finns möjlighet för de anställda att rotera bland olika arbetsuppgifter. Om någon av de anställda har en dålig dag och inte känner att den kan ge kunderna den utmärkta service som företaget eftersträvar, finns det möjlighet att sitta ”bakom kulisserna” där andra arbetsuppgifter kan utföras. Det här kan medföra att de anställda fortfarande kan vara motiverade i sitt arbete och känna yrkesstolthet.

För att ledare inom Malmö Aviation ska kunna få ytterligare kunskap om vad som motiverar frontpersonalen i arbetet och vilka som är deras starka sidor är kommunikationen något som sätts i fokus. Företaget satsar på kontinuerliga veckomöten där ledningen informerar de anställda om företagets situation och utveckling. Samtidigt får de anställda möjlighet att komma med förslag och synpunkter på moment i deras dagliga arbete som kan förändras eller förbättras. Idéerna som presenteras av de anställda är många gånger uppskattade av ledningen, vilket bidrar till att de anställda känner delaktighet. Dock påpekar Olsson att förändringar som genomförs enbart bör genomföras för att förbättra kundens situation och inte för de anställdas bekvämlighet. Resultaten i frågeformulären visar att andra kommunikationsvägar som används inom företaget är kontakt via mejl, telefon och genom möten. Då det dagligen sker ett stort kommunikationsflöde mellan ledare och anställda på Malmö Aviation är det viktigt att kommunikationen sker på ett tydligt sätt. Nilsson menar att det är viktigt att både kunna ge och ta kritik från både ledning och anställda, det här för att kunna utvecklas och trivas på sitt arbete. Det här påvisar även teorin då det är väsentligt att beakta ledarens sätt att kommunicera då tal och kroppsspråk kan skilja sig åt.¹³⁹ Enligt de genomförda intervjuerna finns det en väl fungerande kommunikation inom företaget. Ett antal av de besvarade frågeformulären visar dock på att kommunikationen inte är ultimat i alla situationer. Det är en ledares uppgift att få de anställda att arbeta mot företagets mål.¹⁴⁰ Inom Malmö Aviation är säkerhet och punktlighet grundläggande för att kunna uppnå målet att leverera utmärkt service.

¹³⁸ Ahltop, B. 2005: 22-23

¹³⁹ Bengtson, I. 2002: 33

¹⁴⁰ Ibid., 2002: 33-34

I vår undersökning kan vi se att samtliga respondenter är medvetna om företagets mål. Olsson framhäver att det är ledaren som motiverar de anställda att genomföra det dagliga arbetet på ett tillfredsställande sätt så att målen uppnås. Även Löfgren poängterar vikten av att få alla anställda att arbeta i samma riktning samtidigt som det måste finnas en förståelse för olikheter hos de anställda.

Summeringen av ledarskapets roll som faktor för arbetsmotivation visar på att ett gott och tydligt ledarskap med ett fungerande kommunikationsflöde ligger till grund för att skapa arbetsmotivation. En ledare bör besitta ett antal olika egenskaper för att kunna tillgodose de anställda i deras roll på arbetet.

4.4 Handlingsfrihet – får jag bestämma det här?

Av egna erfarenheter inom servicebranschen, är vi medvetna om att det många gånger kan vara krävande och hektiskt. Det här då kunder har olika önskemål och förväntningar som ska tas hänsyn till. De anställda bör därför motiveras för att kunna tillfredsställa kunderna, vilket kan göras genom ökad handlingsfrihet.¹⁴¹ Under de genomförda intervjuerna underströk respondenterna ett flertal gånger vikten av att de anställda ska känna att de har befogenheter att fatta beslut på egen hand. Det här bidrar till att de anställda kan ta egna beslut och på så sätt göra kunden mer nöjd. Olsson menar att handlingsfrihet är positivt för både företaget och dess kunder då beslut tas på plats och blir på så sätt tidsbesparande för båda parter. Om problem uppkommer i servicemötet vet de anställda att de har befogenhet att ta beslut angående situationen. *”Det är inte utmärkt service att skjuta på ett problem”* anser Olsson, vilket även återspeglar vår uppfattning om Malmö Aviation som organisation.

En central resurs för att handlingsfriheten ska ge ett tillfredsställande resultat är att det figurerar ett välfungerande tekniskt stöd, vilket är ett hjälpmedel som kan underlätta.¹⁴² Informationen som framkommit i vår undersökning visar på att det här är något som skulle kunna förbättras inom Malmö Aviation. Både Löfgren, Nilsson och de insamlade frågeformulären visar på att kunden hade kunnat få ett bättre bemötande vid ett bättre fungerande datorsystem. Precis som Grönroos beskriver, kan det här få som konsekvens att arbetsmotivationen hos den anställda sjunker då de känner frustration över sin oförmåga som i sin tur kan leda till att mindre bra beslut fattas. Att inte ha handlingsmöjlighet när möjligheten till handlingsfrihet finns skapar även förvirring hos den anställda.¹⁴³ Löfgren påpekar dock att Malmö Aviation är medvetna om situationen och systemet är därför under utveckling. Genom att företag ger de anställda handlingsfrihet och befogenheter att fatta egna beslut skapas det möjligheter för företaget att

¹⁴¹ Grönroos, C. 2004: 383

¹⁴² Grönroos, C. 2004: 69

¹⁴³ Ibid., 2004: 384

kunna bli framgångsrikt. Företaget kan nå både en högre produktivitet och effektivitet hos de anställda genom att ansvaret delegeras från ledningen till de anställda.¹⁴⁴ Det här något som Malmö Aviation har valt att använda sig av för att bemöta kundernas olika krav och önskemål, handlingsfriheten skapar möjlighet för gränsöverskridande handlande hos de anställda. Vid den direkta kundkontakten får de anställda en större inblick i de problem och möjligheter som uppstår. Det här kan i sin tur leda till att de anställda kommer med förslag om förbättringar till ledningen. Samtidigt kan de anställda känna sig klämda mellan ledningen och kunderna vilket gör att de slits mellan två olika förväntningar, dels vad ledningen förväntar sig och dels vad kunderna begär. Vi har fått insikt i att Malmö Aviation har som medveten strategi att i slutändan kunna erbjuda kunden utmärkt service och skapa ett gott rykte för företaget. Löfgren poängterar värdet av att kunna ge kunden den service och uppmärksamhet som den förväntar sig att få. ”*Walk the extra mile*” är en tes som Löfgren anser att de anställda idag arbetar efter. Det här innebär att de anställda har möjlighet och är beredda att anstränga sig ytterligare för kunden, även om det innebär gränsöverskridande handlande. Löfgren, likaså Olsson, påpekar att handlingsfriheten får utövas av frontpersonalen så länge som den anställda kan stå för det beslut den fattar. Dock finns det lagar som måste tas hänsyn till vilket kan begränsa den anställda i handlandet. Resonemanget visar på att det även till stor del är kunden som styr de anställda och deras handlingar och det gäller därför att kunna hitta en balansgång då kunden inte alltid har rätt, menar Löfgren. Dock påvisar Olsson att företaget inte ska förringa kundens makt när det gäller att ställa krav. Det här då det faktiskt i slutändan är den som betalar de anställdas lön och utan kunder kan inte företaget överleva i sin bransch.

Delegeringen ställer höga krav på en ledning och dess förmåga att leda de anställda. Det är även en tidskrävande process då de anställda måste vara medvetna om vilka befogenheter de har och var gränserna går för de beslut de får lov att fatta. Samtidigt kan processen ses som en investering för företaget det här då beslutsfattandet sker snabbt vilket blir till fördel för både kund och företag.¹⁴⁵ Vi drar en parallell till Löfgrens beskrivning om hur Malmö Aviation har utvecklats de senaste åren. Handlingsfriheten för de anställda inom företaget har ökat i takt med att företagets resultat har förbättrats.

Stora förändringsprocesser i form av delegering och ansvaromfördelning behöver inte endast medföra positiva följder. Chefer och ledning kan ha svårt att släppa kontrollen och lämna över makten till de anställda. Det krävs att alla ledare inom företaget är villiga att släppa kontrollen och lita fullständigt på de anställdas förmåga.¹⁴⁶ Vår undersökning har visat att ledare inom Malmö Aviation har vågat släppa kontrollen och delegerat beslutsfattandet till de anställda.

¹⁴⁴ Barstunek, J. M & Spreitzer, G. M. 2006: 268

¹⁴⁵ Rubenowitz, S. 2005: 38-40

¹⁴⁶ Argyris, C. 1998

Det här har visat sig vara en positiv förändring, både för de anställda och för resultatet vilket inneburit att de kunnat ge utmärkt service. En annan konsekvens av att delegera ansvar till de anställda är att det kan resultera i stora kostnader. Det här i form av högre löner då de anställda får mer ansvar samt att beslut kan komma att bli kostsamma om de tas på fel grunder.¹⁴⁷ Olsson anser däremot att de kostnader som tillkommer när ett mindre bra beslut fattas av den anställda, på lång sikt blir mindre kostsamt för företaget. Det här de gånger då kunden kompenseras på ett kostsamt sätt vilket ändå resulterar i en nöjd kund och återkommande besök.

Genom ovanstående diskurs konstaterar vi att handlingsfrihet kan medföra både positiva och negativa konsekvenser. Malmö Aviation är ett företag som har dragit nytta av fenomenet vilket har lett till framgång inom branschen.

4.5 Utbildning – en självklarhet?

Teorin påvisar att det är av högsta prioritet att låta de anställda genomgå utbildning för att kunna genomföra ett bättre servicebemötande. Att anställda får möjlighet att utvecklas genom att genomgå utbildning skapar ett ökat kunnande, vilket leder till en ökad arbetsmotivation.¹⁴⁸ Utbildning kan bidra till ett bättre framträdande i servicemötet vilket skapar ett bra serviceklimat och god kvalitet.¹⁴⁹ Ett av Löfgrens ansvarsområden är att påverka de anställda så att de levererar utmärkt service. Det här gör han genom att han arbetar horisontellt genom hela Malmö Aviations servicekedja. I situationer är det viktigt att de anställda vågar ta egna beslut vilket kan innebära att ”ställa sig utan för boxen” och överskrida de befintliga gränserna. Det handlar om attityd, vilja och livsstil och Löfgren framhäver att attityd hos en anställd slår dennes kunskap. Inom Malmö Aviation sker det motsatta, det här då de anställda inte genomgår någon djupare utbildning för att kunna utvecklas. Nilsson beskriver att endast de nyanställda som utbildas internt under en kortare period där bara det fundamentala berörs. Olsson liknar situationen vid att de som rekryterar alltid har god människokännedom och att endast människor som brinner för service blir aktuella för en anställning. Utifrån vår undersökning kan vi konstatera att det är skilda meningar hur vida utbildning är en drivande faktor för arbetsmotivation eller inte. Samtidigt menar Löfgren att det i nuläget inte existerar någon tillräckligt kvalificerad utbildning för de anställda. Han påpekar dock att eftersom det ändå finns en relativt stor efterfrågan inom företaget gällande utbildning så är det något som ledningen arbetar för att ta fram i form av exempelvis kurser inom service. Det här kommer att ske redan under hösten år 2008 genom genomförande av utbildnings- och träningsinsatser som ska ge samtliga anställda inblick i kundens vardag.

¹⁴⁷ Grönroos, C. 2004: 385

¹⁴⁸ Bengtson, I. 2002: 32

¹⁴⁹ Chung, G. B & Schneider, B. 2002: 71

Sammanställandet av ovanstående kontext visar på att utbildning till stor del ökar arbetsmotivationen hos en del anställda. Både i teorin och i praktiken framhävs vikten av utbildningens betydelse. Malmö Aviation har fått insikt i vilken påverkan faktorn har på de anställdas arbetsmotivation och arbetar därför för att introducera djupare utbildning i företaget.

4.6 Belöningsystem – ett nödvändigt ont?

En av de starkaste faktorerna inom arbetsmotivation anses vara belöningsystem. Ett belöningsystem ska motivera anställda vilket resulterar i att det skapas en arbetsvilja att nå företagets mål.¹⁵⁰ Det här har Malmö Aviation tagit fasta på då de motiverar de anställda i arbetet genom att belöna prestationer och väl utförda handlingar med olika typer av belöningsystem. Både Löfgren, Nilsson och Olsson beskriver, med ett leende på läpparna, hur belöningsystemet fungerar inom företaget. ”My Deal” är det mest framträdande yttre belöningsystemet som företaget använder idag. Systemet baseras på den vinst som företaget gör under ett år och fördelas till de anställda beroende på antalet arbetade timmar och deras grundlön. Då belöningen baseras på grundlönen har även tjänstlediga och föräldralediga tilldelats bonusen, det här har skapat diskussioner hur vida utdelningen av vinsten är rättvis eller inte. Därför har systemet utvecklats till ”Our Deal”, vilket kommer att innebära att endast de som arbetat under året får ta del av belöningen.

Även goda individuella prestationer belönas inom Malmö Aviation. Löfgren och Olsson berättar om situationer där de anställda har handlat på ett tillfredsställande sätt i en komplicerad situation. De har då premierats med både feedback och mindre belöningar. Belöningen kan vara i form av beröm, biobiljett, lunch eller en flaska vin. Olsson beskriver ett specifikt fall där en anställd tvingats att utstå många missnöjda passagerares klagomål då dagens flyg varit drabbade av många förseningar. Den anställda skötte situationen på ett exemplariskt sätt och belönades därför med biobiljetter. Andra gånger då mindre belöningar blir aktuella är då de anställda kommer med förslag till förbättringar för företaget. Det här för att de ska känna sig viktiga och värdefulla samt att de får uppskattning för något bra de har gjort. Respondenternas svar visar på att belöningar av det här slaget är mycket uppskattade.

Den yttre motivationen, som innebär att ledare belönar de anställda, behöver inte alltid vara en så effektiv motivationshöjare som många ledare tror, utan kan även innebära en risk. Belönat beteende innebär upprepat beteende, vilket i sin tur kan leda till att de anställda fortsätter med det beteende som de tidigare belönats för även då det inte längre är godtagbart av företaget.¹⁵¹ Belöningarna för ett visst beteende kan även skapa en ond cirkel av förväntningar hos de

¹⁵⁰ Arvidsson, P. I Samuelson, L. (red.) 2004: 135

¹⁵¹ Arvidsson, P. I Samuleson, L. (red.) 2004: 137

anställda.¹⁵² Majoriteten av våra respondenter i undersökningen anser att belöningsystem av olika slag skapar en hög arbetsmotivation. Löfgren förklarar att han inte ser några som helst risker med den här formen av belöningsystem. Ur hans perspektiv motiverar belöningarna de anställda i deras arbete och han anser att det inte ens i ett längre perspektiv kan leda till några negativa konsekvenser alls.

Med utgångspunkt i ovanstående resonemang har vi fått en större insikt i hur belöningsystem kan motivera de anställda i deras arbete i praktiken. Vi uppfattar, likt respondenterna i vår undersökning, att belöningsystem är en stark faktor för motivationsskapande. Som ledare måste det dock finnas en medvetenhet om att det kan innebära risker att belöna ett visst beteende.

4.7 Sanningens ögonblick – nu eller aldrig

"Ingen dag är den andra lik." Olsson påpekar att det dagligen sker förändringar inom servicebranschen och det gäller därför att de anställda är förändringsbenägna i sitt arbete. I mötet med kunden har den anställde en nyckelroll vilket innebär att kunna möta kundens förväntningar och uppfylla dem.¹⁵³ Det är av stor vikt att den anställde i mötet tar sin roll på största allvar och endast utger sig för att besitta de egenskaper som rollen innebär.¹⁵⁴ Ofta har de anställda även förutbestämda befogenheter och en medvetenhet om sin handlingsfrihet.¹⁵⁵ Löfgren påpekar att det är viktigt att anställda ger god service och de måste även ge ett positivt intryck inför kunden. Olsson beskriver att det krävs att en anställd i servicebranschen har en vilja att gå in i en roll som kan bidra till positiva upplevelser för kunden. Att kunna bemöta kunden och uppfylla dennes förväntningar, genom befogenheter och handlingsfrihet, bidrar till att den anställde känner sig mer motiverad i sitt arbete. Är kunden fullständigt nöjd är även den anställde nöjd då utmärkt service har levererats.

Medvetenheten hos de anställda gällande kundernas olikheter och dess förmåga att ställa olika krav är betydelsefull när mötet med kunden sker.¹⁵⁶ Det är i ögonblicket då mötet sker som den anställde får möjlighet att skapa kvalitet för kunden. Vid den här tidpunkten sker sanningens ögonblick vilket blir avgörande för en fortsatt relation mellan parterna. Varje gång som sanningens ögonblick blir lyckat resulterar det i en tillfredställelse för både kunden och den anställde.¹⁵⁷ Det här bidrar till att den anställde känner ett ökat självförtroende och där igenom blir mer arbetsmotiverad. Löfgren visade på stor kunskap gällande den service som måste levereras i

¹⁵² Boethius, S & Ehdin, M. 1994: 39

¹⁵³ Lashley, C. 2001: 220-221

¹⁵⁴ Goffman, E. 2004: 25

¹⁵⁵ Korczynski, M. 2002: 76

¹⁵⁶ Czepiel, J. A, Solomon, M. R & Surprenant, C. F. 1986: 6

¹⁵⁷ Normann, R. 2000: 29

sanningens ögonblick. Han säger att kunderna inom Malmö Aviation rör sig i en cirkel och under processen påträffas många sanningens ögonblick. Därför är det viktigt att ha kunskap om vad det är som påverkar kundens val och att motverka de negativa händelser som kunden kan råka ut för. Löfgren berättade ingående om vilka sanningens ögonblick kunden påträffar i servicekedjan inom Malmö Aviation. Han menar att Malmö Aviation dessvärre inte kan påverka hela servicekedjan, utan istället måste företaget koncentrera sig på de sanningens ögonblick som de kan påverka. Det här genom att leverera bästa tänkbara service och alltid sätta kunden i fokus. De delar i servicekedjan som Löfgren inte anser går att påverka, är då kunden befinner sig utanför företagets gränser. Det kan exempelvis vara transport till och från flygplatsen. Att Malmö Aviation i framtiden ska kunna påverka hela servicekedjan är en vision som Löfgren har, vilket skulle kunna medföra att företaget får kontroll över samtliga sanningens ögonblick vilket i sin tur leder till att de anställda blir mer arbetsmotiverade. Då kontrollen av sanningens ögonblick blir större inom företaget kommer de anställda lättare att kunna uppnå företagets mål, att leverera utmärkt service, genom hela kedjan.

Inom serviceverksamheter har de anställda inte bara en chef utan två. Det här då den anställda behöver anpassa sig efter både sin ledare och efter kundens förväntningar. Det är därför viktigt att den anställda kan hitta en balans mellan kraven som ställs från båda sidor.¹⁵⁸ Olsson belyser att kunden kan påverka de anställdas arbetsmotivation vilket inträffar i sanningens ögonblick. Det här innebär att chefen inte alla gånger är den som motiverar, feedbacken som nöjda kunder ger är många gånger mer värdefull. Trots att teorin påvisar att den yttre motivationen skapas av ledare vill vi mena att även kunden kan ha en stor del i den yttre motivationen för arbetsmotivationsskapandet. Vi anser därför att kombinationen av ledares och kunders feedback är den ultimata sammansättningen för yttre arbetsmotivationsskapande.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att även kunden, i sanningens ögonblick, innehar en viktig roll i de anställdas arbete för motivationsskapande i arbetet. Den är inte bara en kund, utan även en chef och en stark generator för att skapa motivation hos den anställda. I sanningens ögonblick får de anställda möjlighet att ge kunderna den kvalitet som de förväntar sig och möjligheten måste tas till vara på då den troligen inte återkommer. Vi anser att Malmö Aviation tar vara på sanningens ögonblick i den utsträckning som det är möjligt för att ge kunden utmärkt service. En införståddhet i kundens roll och inverkan för ökad motivation finns även det inom företaget.

¹⁵⁸ Chung, G. B & Schneider, B. 2002:71

5. Slutdiskussion

I vårt avslutande kapitel kommer vi att redogöra för våra slutsatser och utifrån dem kommer vi i resultatet att besvara vår frågeställning. Vi ger även personliga reflektioner över uppsatsen, förslag till vidare forskning inom ämnet och slutligen beskriver vi vad vi anser att vi bidragit med till disciplinen Service Management.

5.1 Viktiga faktorer för arbetsmotivation

Vi har i vår analys uppvisat de förutbestämda faktorer som enligt teorin kan bidra till arbetsmotivationsskapande för anställda och genom arbetets gång har även nya faktorer uppkommit. Att teorin och empirin inte alltid överensstämmer är något som vi konstaterat under analysens gång. Vi anser att vi genom vår studie har identifierat de faktorer som ligger till grund för att skapa arbetsmotivation. Trots att inga givna ramar finns för skapandet av arbetsmotivation anser vi, efter genomförd analys, att vi har kunnat få en större förståelse för vilka faktorer som kan vara mer eller mindre betydelsefulla.

Vi anser att de teorier vi valt samt de slutsatser vi kommit fram till inte går att applicera på hela flygbranschen och därigenom inte heller på hela servicebranschen. Det här då vi endast har haft möjlighet att genomföra ett fåtal intervjuer och kan därför inte generalisera genom vårt resultat.

Det är viktigt att Malmö Aviation inser betydelsen av att resultatriktat motivera de anställda då medarbetare med hög motivationsnivå är mer engagerade i sitt arbete. På det här sättet fås en större möjlighet att skapa framgång för hela företaget. Genom vår analys kan vi konstatera att det är viktigt för företag att kombinera de yttre och inre faktorerna inom arbetsmotivation. Vi anser att det kan vara en svår balansgång för ledare då faktorerna bör anpassas efter de anställda och deras behov. Det krävs med andra ord att ledare har god kunskap om de anställda. Då de yttre faktorerna, så som monetära belöningar, är ofta mer påtagliga och därför tror vi att det kan finnas en risk för att de inre faktorerna åsidosätts. Vi anser även att de inre faktorerna, som endast kan påverkas av människan själv, är svårare att konkretisera för ledare vilket innebär att de väljer att fokusera på de yttre.

Vi anser att ledarskapet är en viktig faktor för att skapa arbetsmotivation. Ledaren måste se till att företaget genomsyras av en stark vi-känsla och samhörighet. Även en bra relation mellan anställda och ledare anser vi skapas genom det goda ledarskapet. Teorin beskriver ett antal egenskaper som ledare bör inneha men det vi har kommit fram till är att det i praktiken även är andra egenskaper som de anställda efterfrågar. Vi tror att det här kan bero på att det inte går att generalisera människors uppfattning om en ledare vilket görs i teorin. Alla anställda har olika syn på vad en god ledare innebär och därför anser vi att det blir svårt att generalisera en ledares

egenskaper. En ledare bör ha förståelse för hur arbetsmotivation skapas hos de anställda då de får ett försprång gentemot andra företag och på så sätt skapas enorma konkurrensfördelar för företaget.

Utifrån ledarskapet som faktor för skapandet av arbetsmotivation har vi kommit fram till att kommunikationen inom ett företag är ännu en viktig faktor. En slutsats som vi drar av kommunikation som faktor är att om den inte fungerar så skapas det ett tydligt motivationshinder inom företaget. Vi anser att ledare inom Malmö Aviation inte uppmärksammar de anställdas syn på hur kommunikationen egentligen fungerar. Det här då vi uppfattat meningsskiljaktigheter mellan ledare och frontpersonal gällande kommunikationsflödet, uppfattningen vi har fått är att den inte fungerar ultimt. Det här är en faktor i arbetsmotivationsskapandet som vi anser är av stor vikt och som Malmö Aviation bör arbeta med att förbättra.

Ytterligare en faktor som framkommit för arbetsmotivationsskapande är jobbrotation. Inom Malmö Aviation är det här något som tas till vara på då möjligheten till rotation finns för samtliga anställda inom företaget. Det här resulterar i att de anställda får större kunskap och en bättre helhetsbild i företaget. Vi vill mena att jobbrotation som faktor endast innebär fördelar. Det här då det tas hänsyn till de anställdas välmående samt att de anställda känner en större delaktighet i företaget.

Faktorn handlingsfrihet är för de anställda inom Malmö Aviation stor när det kommer till att fatta beslut. Så länge de anställda kan stå för de beslut de fattar har ledningen ett fullt förtroende för dem. Handlingsfriheten medför att de anställda kan ta tag i problemet med en gång vilket innebär något positivt för kunden. Ledningen inom Malmö Aviation förespråkar det här handlandet då det inte är utmärkt service att skjuta på problem. Som teorin påvisar används handlingsfrihet för att motivera de anställda i deras arbete. Det här medför att de känner sig betydelsefulla genom att de får ta eget ansvar. Vi anser att Malmö Aviation följer teorierna genom att ledningen delegerar ansvar till de anställda och på så sätt ges dem stor handlingsfrihet vilket leder till ökad motivation i arbetet. Vår analys visar på att delegering många gånger medför positiva effekter för de anställda. Dock kan det finnas en risk att de hamnar mellan vad ledningen förväntar sig och det som kunderna begär. För att handlingsfrihet ska bli så slagkraftig som möjligt krävs det att företag har de resurser som resulterar i ett gott genomfört arbete. Ett tydligt motivationshinder som vi ser inom Malmö Aviation är den stundtals avsaknad av tekniska resurser. De anställda inom företaget framför att de blir begränsade i sitt handlande då deras datorsystem har en begränsad åtkomst. Vi är medvetna om att Malmö Aviation ständigt arbetar för att förbättra systemet, det här är även de anställda medvetna om. Slutsatser vi drar av det här är att handlingsfrihet är en effektiv faktor för arbetsmotivationsskapande, dock inte i allt för stor utsträckning då det kan vara svårt för de anställda att veta exakt hur långt de får gå och vilka

gränser som finns för deras handlande. Vi anser att användningen av handlingsfrihet är en nödvändighet för arbetsmotivationsskapande inom Malmö Aviation då de har som mål att leverera utmärkt service. Dock anser vi att det här kräver ett väldigt stort självförtroende hos de anställda vilket kanske inte alla gånger är självklara egenskaper.

Inom Malmö Aviation finns det en stor efterfrågan på serviceutbildningar av högre kvalitet. Teorin belyser vikten av att anställda får genomgå serviceutbildning. Vi anser att det är motsägelsefullt att Malmö Aviation har som mål att leverera utmärkt service men i nuläget inte lägger ner mer resurser på serviceutbildning. Slutsatser vi drar av utbildning som faktor för arbetsmotivation är att den är mycket betydelsefull. Emellertid anser vi inte att ledningen har samma uppfattning som de anställda har gällande utbildningen som en viktig faktor för arbetsmotivationsskapande, då det finns en stor efterfrågan men det verkar inte vara av högsta prioritet att implementera den. Vi är dock medvetna om att ledningen i nuläget arbetar för att ta fram en lämplig serviceutbildning men vi anser att om ledningen hade lyssnat på de anställda och deras uppfattning om vad som skapar arbetsmotivation, hade det här skett betydligt tidigare.

De slutsatser vi kan dra utifrån analysen gällande belöningssystem som en faktor för arbetsmotivationsskapande, är att den ger de anställda ökad arbetsmotivation. Att monetära belöningar är en av dem starkaste arbetsmotivations höjande medel var något som vi vid uppsatsens början hade aningar om men att även feedback hade så stor betydelse för arbetsmotivation var någonting vi under genomförandet av analysen fick förståelse för. Den feedback som både ledare och kunder ger de anställda kan många gånger vara mer betydelsefull än monetära belöningar. Vi konstaterar därför att feedback är en ny faktor för arbetsmotivationsskapande. Vi har insett att teorin gällande belöningssystem inte alltid överensstämmer med praktiken. Vi tror att om den monetära belöningen är för stor, kan det finnas en risk för att de anställda blir giriga och vill ha mer av belöningen. Vi anser att det här kan innebära att arbetsprestationerna blir sämre då de anställda känner sig omotiverade och utnyttjade. De mindre belöningssystem som Malmö Aviation använder sig av, i form av små gåvor, tror vi kan öka arbetsmotivationen hos de anställda. Däremot tror vi att deras huvudbelöningssystem ”My Deal” och de diskussioner som det har skapat, har haft en del negativa konsekvenser då en känsla av orättvis fördelning har infunnit sig bland de anställda. Resultatet av det här tror vi kan ha medfört att arbetsmotivationen hos dem som är missnöjda har minskat. Därför anser vi att belöningssystem inte alltid är den ultimata faktorn vid arbetsmotivationsskapande. Vi ställer oss frågan om det endast är vi som författare, som noggrant studerat teorin, som ser de diskussioner som uppkommit om belöningssystemet som någonting negativt och motivationssänkande hos de anställda. Det här då ledningen inom företaget inte anser att det finns några som helst negativa konsekvenser med att använda sig av belöningssystem som faktor inom skapandet av

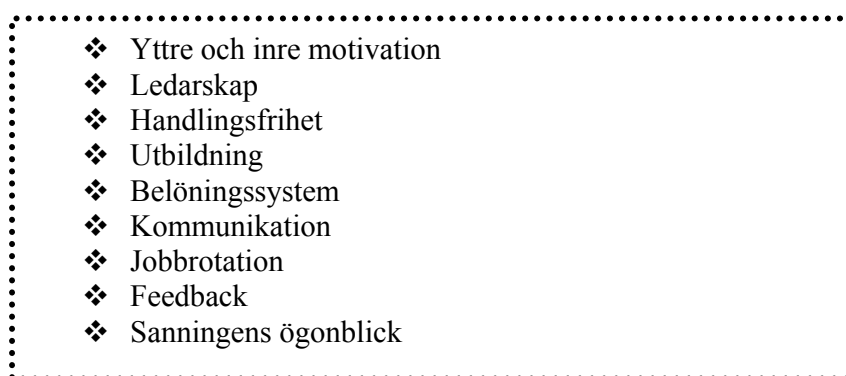
arbetsmotivation. Trots resonemanget anser vi att ledningen är medvetna om konsekvenserna, det här då ett nytt belöningsystem kommer att implementeras inom kort.

För att sanningens ögonblick ska bli så effektivt som möjligt krävs det att de anställda är förändringsbenägna, det här då ett sanningens ögonblick inte är ett annat likt. Vi anser att de anställda måste ha förståelse för ögonblicket, vilket är vår generella bedömning för hela flygbranschen. Då sanningens ögonblick inträffar ett flertal gånger under en kunds kontakt med branschen, är det hela tiden viktigt att sätta kunden i fokus. Utifrån vår analys, kan vi konstatera att sanningens ögonblick kan vara en faktor för att skapa arbetsmotivation. Genom att ögonblicket blir lyckat för både kunden och den anställde, erhåller den anställde många gånger en positiv feedback från kunden vilket bidrar till en ökad arbetsmotivation. Våra slutsatser av sanningens ögonblick är att det krävs att den anställde är motiverad i ögonblicket samtidigt som ett lyckat ögonblick genererar ökad arbetsmotivation. Med andra ord drar vi slutsatsen att även sanningens ögonblick kan fungera som en betydelsefull faktor för att skapa arbetsmotivation.

5.2 Resultat

I vår analys har vi många gånger reflekterat över att teorin och vår empiri inte alltid överrensstämmer med varandra. Efter genomförd analys har vi dragit slutsatsen att arbetsmotivation är en mycket stark drivkraft och de utvalda faktorerna som teorin beskriver skapar möjlighet att känna arbetsmotivationen, en del faktorer mer än andra. Utifrån empirin, ställd mot teorin, har nya viktiga faktorer för arbetsmotivation framkommit. Vi anser att vi har kunnat uppnå vårt syfte som var att: få en större förståelse för anställdas syn på hur arbetsmotivation skapas samt att vi har besvarat vår frågeställning som löd: vilka faktorer skapar möjlighet att känna arbetsmotivation? Vid studiens början var vår målsättning att med resultatet kunna generalisera till hela servicebranschen. Vi blev dock införstådda i, under arbetets gång, att det här inte skulle kunna genomföras.

De faktorer som vi kommit fram till och som besvarar vår frågeställning är:

- 
- ❖ Yttre och inre motivation
 - ❖ Ledarskap
 - ❖ Handlingsfrihet
 - ❖ Utbildning
 - ❖ Belöningsystem
 - ❖ Kommunikation
 - ❖ Jobbrotation
 - ❖ Feedback
 - ❖ Sanningens ögonblick

Figur 2. Figur med nyanserade faktorer för arbetsmotivation.

Som vi beskrev i inledningen av uppsatsen finns det en problematik i att det varken i teorin eller i praktiken finns beskrivet några givna ramar för att skapa arbetsmotivation. Vi tror att anledningen till att det saknas givna ramar är för att skapandet av arbetsmotivation inte går att generalisera. Vi anser dock att anställda inom ett och samma företag har relativt lika värderingar vilket leder till att vi väljer att generalisera vårt resultat inom Malmö Aviation.

5.3 Gruppens reflektioner kring studien

När vi begrundar vår utförda studie kan vi konstatera hur slagkraftigt begreppet arbetsmotivation är och att ingen serviceverksamhet skulle klara sig utan det. Det här då arbetsmotivation är en enorm drivkraft, vilken bidrar till ett företags framgång. Att vi valde att studera ett företag inom flygbranschen anser vi var ett bra val då kunden ständigt är i centrum och de anställda behöver vara motiverade i sitt arbete för att kunna möta kundernas och ledningens olika förväntningar. Det blev än mer spännande genom att det var möjligt att få Malmö Aviation som fallföretag då deras mål är att ge utmärkt service och därigenom blir arbetsmotivationsskapandet särskilt viktigt för dem. Genom att vi kunnat applicera våra teorier gällande arbetsmotivation på Malmö Aviation stärks vårt resonemang om att det var ett bra och intressant val av företag. Vi anser även att de utvalda faktorerna för arbetsmotivationsskapande har varit ett bra underlag för vår empiriinsamling. Då en del teorier är äldre och flera nya har utvecklats anser vi att det var av stor relevans att få en helhetsbild av arbetsmotivationsskapandet. Genom behandlingen av både gammal och ny forskning har vi kunnat visa på en bakgrundförståelse som leder oss in på nyare forskning. Vi har ständigt strävat efter att hitta ursprungslitteraturen och därmed undvikit andras tolkningar. Det här då den egna författarens beskrivning kan ge en mer rättvis tolkning av teorin, vilken stundtals varit svår att finna.

En lärdom av vår studie är att metoden intervju genererat i djupgående information men det måste finnas en förståelse för att metoden är tidskrävande och kostsam för alla inblandade parter och det är därför viktigt att vara ute i god tid. Att kunna förhålla sig kritisk till val av metoder är därför av stor vikt. Vi är införstådda i att då vi endast genomfört ett begränsat antal intervjuer och frågeformulär har det här inneburit att vi enbart har fått ett par av de anställdas och ledares bild av verkligheten. Vi ställer oss därför frågan om resultatet hade blivit ett annat och om tillförlitligheten hade blivit större om respondenterna varit fler? Vi anser likväl att vi har kunnat besvara vår frågeställning utifrån vår insamlade empiri och teori. De djupgående intervjuerna gav oss ingående information, vilket vi ansåg vara en bra metod för att få förståelse från det interna perspektivet inom företaget. Frågeformulären anser vi var ett utmärkt komplement för att bilda oss en större uppfattning kring arbetsmotivationsskapande. Vi som författare är även övertygade om att om den här studien hade utförts i ett senare skede så hade inte samma identiska resultat

framkommit. Det här då synen på arbetsmotivationsskapande inom ett företag kan komma att förändras över tid.

5.4 Förslag till vidare forskning

I

en kommande uppsats hade det varit intressant att studera ytterligare faktorer som kan generera arbetsmotivation. Det här då det både i teorin och i praktiken finns en mängd olika faktorer, inom arbetsmotivation som vi har valt att utesluta i den här uppsatsen. Det hade även varit intressant att titta på ett företags arbetsmotivation utifrån kundens perspektiv. Hur förändras servicemötet om de anställda inte är motiverade i sitt arbete? Vidare hade det varit givande att studera andra företag inom flygbranschen för att se om det finns några skillnader i deras sätt att motivera de anställda i arbetet.

5.5 Vårt bidrag till Service Management

Utifrån studiens resultat och våra slutsatser har vi kommit fram till att de faktorer som vi valt att fokusera på inom arbetsmotivation har stor betydelse för ett företags framgång. Vi anser att vi bidrar till ytterligare och djupare förståelse för hur de olika faktorerna kan påverka och vara avgörande för ett gott resultat för företaget. Vi vill än en gång påvisa att arbetsmotivationsteorierna varierar mycket, både när det gäller generella drag och detaljer, vilket innebär att motivation är ett brett begrepp med många olika betydelser. Vårt bidrag till disciplinen Service Management blir att ge en förståelse för hur olika faktorer inom arbetsmotivation skapas samt hur de kan påverka i olika grad och skapa framgång för ett företag.

6. Referenslista

Tryckta källor

Ahltorp, Birgitta. (2005) *Rollmedvetet Ledarskap - om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Liber AB, Malmö. Femte upplagan.

Arvidsson, Per. ”Styrning med belöningsystem.” I Samuelson, Lars. (red.) (2004) *Controllerhandboken*. Teknikföretagen, Stockholm. Åttonde upplagan. Sid.135-173.

Askeheim, Ole Petter. ”Empowerment – olika infallsvinklar” I Askheim, Ole Petter och Starrin, Bengt (red.) (2007) *Empowerment i teori och praktik*. Gleerups Utbildning AB, Malmö. Sid. 18-32.

Askheim, Ole Petter & Starrin, Bengt. (red.) (2007) *Empowerment i teori och praktik*. Glerups Utbildning AB, Malmö.

Bakka, Jörgen F, Fivelsdal Egil & Lindkvist Lars. (2006) *Organisationsteori: struktur-kultur-processer*. Liber AB, Malmö. Femte upplagan

Bengtson, Ingvar. (2002) *Ketchupeffekten. Utveckla Laganda, Ledarskap och Motivation – med Resultatgaranti!* Ekerlids Förlag, Stockholm. Andra upplagan.

Boethius, Stefan & Ehdin, Martin. (1994) *Myten om moroten. En ny syn på ledarskap och motivation*. Svenska Dagbladets Förlags AB. Första upplagan, tredje tryckningen.

Bäckström, Kristina och Johansson, Ulf. ”Servicemötet i butiken – Ett servicemöte i ny gestaltning.” I Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans. (red.) (2005) *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Liber Ekonomi, Malmö. Sid. 169-184.

Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans. (2005) *Servicemötet: Multidisciplinära öppningar*.

Liber Ekonomi, Malmö.

Csikszentmihalyi, Mihaly. (2004) *Flow, ledarskap och arbetsglädje*. Natur och kultur, Stockholm.

Goffman, Erving. (2004) *Jaget och maskerna: En studie i vardagslivets dramatik*. Prisma, Stockholm.

Grönroos, Christian. (2004) *Service Management och marknadsföring: En CRM ansats*. Liber AB, Malmö. Andra upplagan.

Hellström, Christina & Landin, Mariann. (2005) *Gränsöverskridande ledarskap*. Ekelunds /Gleerups Utbildning AB, Malmö.

Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid. (2000) *Psykologi i organisation och ledning*. Studentlitteratur, Lund.

Korczynski, Marek. (2002) *Human Resource Management in Service Work*. PALGRAVE.

Lashley, Conrad. (2001) *Empowerment: HR strategies for service excellence*. Butterworth-Heinemann.

Normann, Richard. (2000) *Service Management – Ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Liber AB, Malmö. Fjärde upplagan.

Person, Jan E & Westrup, Ulrika. ”När människor arbetar med människor – Lärdomar från sociala tjänsteverksamheter.” I Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans. (red.) (2005) *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Liber Ekonomi, Malmö. Sid.98-109.

Rubenowitz, Sigvard. (2005) *Organisationspsykologi och ledarskap..* Studentlitteratur, Lund. Tredje upplagan.

Samuelson, Lars A. (2004) *Controllerhandboken*. Stockholm: Teknikföretagen

Svingstedt, Anette. ”Många servicemöten lämnar inga goda minnen efter sig – En praktikers reflektion.” I Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans. (2005) *Servicemötet - Multidisciplinära öppningar*. Liber Ekonomi, Malmö. Sid.37-46

Wilson, Fiona. (2003) *Organisation, arbete och ledning – en kritisk introduktion*. Liber AB, Malmö. Upplaga två.

Metod litteratur

Alvesson, Mats & Deetz, Stanley. (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur Lund.

Aspers, Patrik. (2007) *Etnografiska metoder: Att förstå och förklara samtiden*. Liber AB, Malmö.

Bryman, Alan. (2006) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB. Tredje upplagan.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2002) *Vad, Hur och Varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.

Kaijser, Lars & Öhlander, Magnus. (1999) *Etnologiskt fältarbete*. Studentlitteratur, Lund.

Kvale, Steinar. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.

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

Kaijser, Lars & Öhlander, Magnus (1999) *Etnologiskt fältarbete*. Studentlitteratur, Lund.

Artiklar

Argyris, Chris. (1998) *Empowerment The emperor's new clothes*. Harvard business review Vol.76 No.3, Sid. 98-105.

Barstunek, J.M. & Spreitzer, G.M. (2006) *The Interdisciplinary Career of a Popular Construct Used in Management. Empowerment in the Late 20th Century*. Journal of Management Inquir. Vol.15 No.3, Sid. 255-273.

Chung, G. Beth & Schneider, Benjamin. (2002) *Serving multiple masters: role conflict experienced by service employees*. Journal of services marketing. Vol 16. Nr 1. Sid 70-87.

Czepiel, John A, Solomon, Michael R & Surprenant, Carol F. (1986) *The Service Encounter. Managing Employee/Customer Interaction in Service Business*. Toronto: Lexington Books. Sid.3-15.

Houlihan, Anne. (2007) *Empower your employees to make smart decisions*. *Super Vision*; Jul 2007; 68, 7; Abi/Inform Global. Page: 3-5.

Shah, Saeeda. (2004) *The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder*. *British Educational Research Journal*, Vol. 30. Nr. 4. s.549-575

Muntliga källor

Intervju med Olof Löfgren, Manager Service Chain, på Malmö Aviation. 080417 kl.14.00-15.30 Huvudkontoret i Malmö.

Intervju med Marita Nilsson, teamledare, på Malmö Aviation. 080506 kl.10.00-10.40 Sturups flygplats.

Intervju med Camilla Olsson, stationschef, på Malmö Aviation. 080513 kl.10.00-11.30 Sturups flygplats.

Webbdokument

Tillgänglig <http://www.malmoaviation.se/> (Läst 2008-04-14)

Bilaga 1

Intervjuguide till ledare

Syftet med vår uppsats att undersöka hur ledare skapar motivation för att nå målen inom företaget. Önskar Ni att vara anonym vid intervjun så tillgodoser vi självklart era önskemål.

Ämne 1: Bakgrund

- 1. Vill du be rätta kort om flygbranschen?*
- 2. Kan du berätta kort om din arbetsplats?*
- 3. Är Malmö Aviations organisation hierarkisk eller platt?*
- 4. Vilka ansvarsområden och arbetsuppgifter har du?*
- 5. Hur länge har du arbetat inom Malmö Aviation och över hur lång tid har du besittit den position du innehar idag?*

Ämne 2: Mål

- 1. Vilka mål arbetar Malmö Aviation efter?*
- 2. Hur arbetar Du för att uppnå målen?*
- 3. Anser Du att de anställda på Malmö Aviation är medvetna om företagets mål?*
- 4. På vilket sätt arbetar de anställda för att nå målen?*
- 5. Hur motiveras de anställda för att sträva efter att nå de uppsatta målen?*
- 6. Har ni någon form av belöningssystem som påverkar de anställda att uppnå de uppsatta målen? Om ja, har ni kunnat observera några förändringar på inställningen hos de anställda gällande deras motivation?*
- 7. Hur arbetar Malmö Aviation för att skapa gemensamma värderingar inom företaget?*

Ämne 3: Ledning

1. *Vad värdesätter ni hos en chef/ledare respektive en anställd inom Malmö Aviation?*
2. *Hur är relationen mellan ledning och personal inom företaget?*
3. *Hur fungerar kommunikationen mellan chef respektive ledning samt ledning respektive avdelning?*
4. *Hur hanterar ni förslag från personalen som kan leda till förbättringar?*
5. *På vilket sätt arbetar ledningen för att personalen ska känna sig bidragande till företagets lönsamhet?*
6. *Kan ledningen förändra något som skulle kunna leda till att servicemötet upplevs bättre?*

Ämne 4: Frontpersonal

1. *Vilka krav ställs det på personalen som arbetar inom Malmö Aviation?*
2. *Vad har personalen för befogenheter och handlingsfrihet gällande arbetsuppgifterna?*
3. *Finns det situationer då gränsöverskridande handlande sker hos personalen?*
4. *Vilken personal har möjlighet och befogenhet att fatta beslut?*
5. *Hur får ni tillgång till information om personalens välmående på arbetsplatsen? Hur går den processen till?*
6. *Finns det något som Du skulle vilja förändra på arbetsplatsen för att effektivisera personalens arbete?*

Ämne 5: Motivation

1. *Hur skapar Malmö Aviation motivation? Skiljer det sig mellan olika nivåer?*
2. *Hur anser Du att motivation på en arbetsplats skapas på bästa sätt?*
3. *Hur skapas motivation hos de anställda?*
4. *Känner du dig motiverad i din position inom företaget?*
5. *Finns det några faktorer som sänker de anställdas motivation?*

6. *Försöker din arbetsgivare motivera dig? Om ja, hur?*
7. *Känner Du att Du utvecklas i ditt arbete? Hur?*
8. *Vad anser Du att Du bidrar med till företagets framgång?*

Ämne 6: Värde för kunden

1. *Vilka målgrupper är det som väljer att resa med ert bolag?*
2. *Vilka typer av målgrupper riktar ni er till?*
3. *Vilken typ av service vill ni ge kunderna och på vilket sätt utförs den?*
4. *Hur vill ni att kunderna ska uppleva servicen?*
5. *Hur anpassningsbara är ni gällande servicen för att kunna tillgodose varje kunds individuella önskemål?*
6. *Hur bidrar Du med att skapa värde för kunden?*
7. *Hur arbetar ni för att skapa värde för era kunder och hur kan detta förbättras?*
8. *Vilken betydelse har personalens roll i servicemötet?*
9. *Finns det något du skulle vilja förändra när det gäller att kunna öka kundnöjdheten?*

Känner du att det finns någon viktig information som vi inte pratat om och som du spontant vill delge oss?

Bilaga 2

Intervjuguide till frontpersonal

Syftet med vår uppsats att undersöka hur ledare skapar motivation för att nå målen inom företaget. Önskar Ni att vara anonym vid intervjun så tillgodoser vi självklart era önskemål.

Ämne 1: Bakgrund

- 1. Kan Du berätta kort om din arbetsplats?*
- 2. Vilka ansvarsområden och arbetsuppgifter har Du?*
- 3. Hur länge har Du arbetat inom Malmö Aviation och över hur lång tid har Du besittit den position Du innehar idag?*

Ämne 2: Mål

- 1. Vilka mål arbetar Malmö Aviation efter?*
- 2. Hur arbetar Du för att uppnå dessa mål?*
- 3. Anser Du att de anställda på Malmö Aviation är medvetna om företagets mål?*
- 4. Hur motiveras de anställda för att sträva efter att uppnå målen?*
- 5. Har ni någon form av belöningsystem som påverkar er att uppnå målen?*

Ämne 3: Ledning

- 1. Vad värdesätter Du hos en chef respektive anställd inom Malmö Aviation?*
- 2. Hur är relationen mellan ledningen och personalen inom företaget?*
- 3. Hur fungerar kommunikationen och informationsflödet mellan ledningen och avdelningarna?*
- 4. Hur anser du att ledningen hanterar era förslag till förbättringar samt önskemål?*
- 5. På vilket sätt anser Du att ledningen arbetar för att personalen ska känna sig bidragande till företagets lönsamhet?*

6. *Kan ledningen förändra något som skulle kunna leda till att servicemötet upplevs bättre?*

Ämne 4: Frontpersonal

1. *Vilka krav ställs på er som arbetar inom Malmö Aviation?*
2. *Vad har ni för befogenheter gällande arbetsuppgifterna?*
3. *Anser Du att det finns situationer där gränsöverskridande handlande sker hos personalen?*
4. *Är det någon i frontpersonalen som har möjlighet och befogenhet att fatta beslut?*
5. *Hur är Din relation till din närmsta chef?*
6. *Hur är relationen till dina kollegor?*
7. *Har ni någon form av personalmöten inom Malmö Aviation? Om ja, hur ofta sker detta?*
8. *Hur får ledningen tillgång till information om personalens välmående på arbetsplatsen? Hur går den processen till?*
9. *Finns det något som Du skulle vilja förändra på arbetsplatsen för att effektivisera ditt arbete?*

Ämne 5: Motivation

1. *Hur skapar Malmö Aviation motivation hos personalen?*
2. *Hur anser Du att motivation på en arbetsplats skapas på bästa sätt?*
3. *Känner Du dig motiverad i din position på företaget?*
4. *Finns det några faktorer inom företaget som sänker Din motivation?*
5. *Anser Du att din arbetsgivare motiverar Dig? Om ja, hur?*
6. *Känner Du att Du utvecklas i ditt arbete? Hur?*
7. *Vad anser Du att Du bidrar med till företagets framgång?*

Ämne 6: Värde för kunden

1. *Vilka målgrupper är det som väljer att resa med ert bolag?*

2. *Vilka typer av målgrupper riktar ni er till?*
3. *Vilken typ av service vill ni i personalen ge kunderna och på vilket sätt utförs den?*
4. *Hur vill Du att kunderna ska uppleva servicen?*
5. *Hur anpassningsbara anser Du att ni i personalen är och får vara gällande service, för att kunna tillgodose varje kunds individuella önskemål?*
6. *Hur bidrar Du med att skapa värde för kunden?*
7. *Hur arbetar ni i personalen för att skapa värde för era kunder och hur kan detta förbättras?*
8. *Vilken betydelse anser Du att personalen har i servicemötet?*
9. *Finns det något Du skulle vilja förändra när det gäller att kunna öka kundnöjdheten?*

Känner Du att det finns någon viktig information som vi inte pratat om och som Du spontant vill delge oss?

Bilaga 3

Frågeformulär – Ledning, Malmö Aviation

Det här frågeformulären kommer att användas i vår kandidatuppsats som har till syfte att få en större förståelse för anställdas syn på hur arbetsmotivation skapas. Vänligen ringa in det eller de svarsalternativ som Du anser stämmer överens med din uppfattning.

1. Kön: Man Kvinna
2. Ålder: _____
3. Anser Du att alla anställda på Malmö Aviation är medvetna om företagets mål?
Ja Nej
4. Vad värdesätter Du hos en chef/ ledare inom Malmö Aviation?
- Kunskap
 - Lyhördhet
 - Motivationsbenägenhet
 - Samarbetsförmåga
 - Annat: _____
5. På vilket sätt sker kommunikationen inom Malmö Aviation?
- Endast genom avdelningschefer och ledning
 - Mejl
 - Möten
 - Telefon
 - Annat: _____

6. Hur anser Du att motivation skapas inom Malmö Aviation?

- Belöningssystem
- Delaktighet
- Handlingsfrihet
- Uppskattning/Feedback
- Utbildning
- Trivsel på arbetsplatsen

7. Har Malmö Aviation någon form av belöningssystem som påverkar de anställda att uppnå företagets uppsatta mål?

Ja

Nej

8. Uppskattar ni i ledningen förslag från de anställda som kan leda till förbättringar inom företaget?

Ja

Nej

9. Vilka anställda har möjlighet att fatta större och viktigare beslut?

- Ledning
- Avdelningschef
- Frontpersonal

10. Har frontpersonalen någon handlingsfrihet gällande sina arbetsuppgifter?

Ja

Nej

Vi vill tacka Dig för att Du har tagit dig tid att fylla i frågeformuläret.

Bilaga 4

Frågeformulär – Frontpersonal, Malmö Aviation

Det här frågeformuläret kommer att användas i vår kandidatuppsats som har till syfte att få en större förståelse för anställdas syn på hur arbetsmotivation skapas. Vänligen ringa in det eller de svarsalternativ som Du anser stämmer överens med din uppfattning. Dina svar kommer att behandlas anonymt.

1. Kön: Man Kvinna

2. Ålder: _____

3. Anser Du att Du är medveten om Malmö Aviations mål?

Ja

Nej

4. Vad värdesätter Du hos en chef/ ledare inom Malmö Aviation?

- Kunskap
- Lyhördhet
- Motivationsbenägenhet
- Samarbetsförmåga
- Annat:_____

5. Anser Du att Du har en bra relation till Din närmsta chef?

Ja

Nej

6. Hur anser Du att kommunikationen sker inom Malmö Aviation?

- Endast genom avdelningschefer och ledning
- Mejl
- Möten
- Telefon
- Annat:_____

7. Hur anser Du att motivation skapas inom Malmö Aviation?

- Belöningssystem

- Delaktighet
- Handlingsfrihet
- Uppskattning/Feedback
- Utbildning
- Trivsel på arbetsplatsen

8. Har Malmö Aviation någon form av belöningssystem som påverkar Dig i ditt arbete att uppnå företagets uppsatta mål?

Ja

Nej

9. Om Du svarade Ja på föregående fråga, anser Du att den här typen av belöningssystem motiverar Dig?

Ja

Nej

10. Besitter Du tillräcklig kunskap för att kunna utföra Dina arbetsuppgifter?

Ja

Nej

11. Om inte, skulle Du vilja att företaget erbjöd Dig internutbildning?

Ja

Nej

12. Finns det några faktorer inom företaget som sänker Din motivation?

Ja

Nej

13. Om du svarade ja på föregående fråga, vilka?

14. Anser Du att ni i frontpersonalen får gehör för förslag och idéer till förbättringar inom företaget?

Ja

Nej

15. Vilka i organisationen anser Du har möjlighet att fatta större och viktigare beslut?

- Ledning
- Avdelningschef

- Frontpersonal

16. Anser Du att Du har någon handlingsfrihet att fatta beslut?

Ja

Nej

17. Anser Du att Du har möjlighet att skapa värde för kunden?

Ja

Nej

18. Finns det något som Du skulle vilja förändra inom företaget för att bli mer motiverad att utföra ett ännu bättre arbete?

Vi vill tacka Dig för att Du har tagit dig tid att fylla i frågeformuläret.