



**LUNDS
UNIVERSITET**
Campus Helsingborg
Institutionen för
Service Management

Personalkostnadsbesparingens påverkan på arbetsmotivationen

Marika Cullin

Liv Willerslev

Handledare:
Lars Nordgren
Jan E Persson

Magisteruppsats
VT 2008

Sammanfattning

Titel:	Personalkostnadsbesparingens påverkan på arbetsmotivationen
Författare:	Marika Cullin, Liv Willerslev
Datum för seminarium:	2008-06-02
Utgivningsinstitution:	Institutionen för Service Management
Kurs:	Magisteruppsats (SMTX07)
Handledare:	Lars Nordgren, Jan E Persson
Frågeställningar:	<p>På vilket sätt påverkas personalens arbetsmotivation av personalkostnadsbesparingar?</p> <p>Vilken betydelse har arbetsmotivationen vid personalkostnadsbesparingar för det finansiella resultatet på kort och lång sikt?</p>
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att undersöka orsakssambanden mellan de anställdas arbetsmotivation och företagets finansiella resultat vid en situation med personalkostnadsbesparingar.
Metod:	Uppsatsen gör en kvalitativ ansats med ett abduktivt tillvägagångssätt. Vi genomförde 10 intervjuer i ett serviceföretag till vilka teori om arbetsmotivation och personalkostnadsbesparingar låg till grund. Det teoretiska materialet fördjupades sedan med intervjuerna som underlag.
Slutsatser:	Arbetsmotivationen påverkas negativt vid personalkostnadsbesparingar då personalen upplever sämre förutsättningar att prestera, erkännande sker mest i negativ form, arbetsbelastningen är högre samt att stämningen blir sämre. Lön och otydliga mål visar dock inte att motivationen försämras ur ett kortsiktigt perspektiv men däremot ur ett långsiktigt perspektiv. Trots den minskade arbetsmotivationen genomför personalen likväl arbetsuppgifterna då dess betydelse i sig är motiverande. Det finansiella resultatet påverkas således positivt på kort sikt vid personalkostnadsbesparingarna men på lång sikt kan det få negativa effekter på resultatet.
Nyckelord:	Service Management, Motivation, Arbetsmotivation, Kostnad, Personalkostnadsbesparing, Serviceföretag, Finansiellt resultat

Innehållsförteckning

Inledande del.....	5
1. Inledning	5
1.1 Personalen inte bara en kostnad	5
1.2 Personalen som en tillgång.....	6
1.3 Problemformulering	7
1.4 Syfte	8
1.5 Uppsatsens disposition	8
1.6 Förklaringar av begrepp	9
1.6.1 Arbetsmotivation.....	9
1.6.2 Personalkostnadsbesparingar	9
1.7 Uppsatsens avgränsning	10
2. Metod.....	11
2.1 Övergripande metodologiska överväganden.....	11
2.1.1 Uppsatsens utgångspunkt	11
2.1.2 Abduktiv ansats	12
2.1.3 Kvalitativt perspektiv	13
2.2 Teorival	13
2.3 Empirival.....	15
2.3.1 Kvalitativ metod.....	15
2.3.2 Val av företag för studie – både inifrån och utifrån perspektiv på empiri	15
2.3.3 Presentation av studieobjektet.....	16
2.3.4 Val av intervjupersoner	17
2.3.5 Antal intervjuer	17
2.3.6 Utformning av intervjuguide.....	18
2.3.7 Genomförandet av intervjuer	19
2.3.8 Analys av intervjuer	21
2.3.9 Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet.....	22
Avhandlande del.....	24
3. Arbetsmotivation	24
3.1 Tvåfaktorsteorin	24
3.2 Förväntningsteorin	27
3.3 Rättviseteorin	28
3.4 Kontrollteorin	29
4. Personalkostnadsbesparingar	30
4.1 Betydelsen av företagets inriktning vid kostnadsbesparingar	30
4.2 Företagets interna processer och relationer	32
4.3 De anställdas betydelse vid kostnadsbesparingar.....	35
5. Syntes teorier	36
6. Analys	38
6.1 Individens uppfattning om motivation	38
6.2 Arbetsuppgifterna och målens betydelse för individen.....	44
6.3 Den interna stämningens påverkan på motivation	48
6.4 Lön	53
6.5 Betydelsen av förändring och utveckling.....	55

Avslutande del	58
7. Slutsatser	58
7.1 Konklusion av analys	58
7.2 Resultat.....	59
8. Diskussion av slutsatser	60
9. Reflektion	60
Källförteckning.....	62

Bilaga Intervjuguide

Inledande del

I denna inledande del kommer vi först att i inledningen presentera uppsatsens problemformulering, frågeställningar och syfte. Sedan följer uppsatsens disposition och därefter förklaringar av relevanta begrepp i uppsatsen. Uppsatsens avgränsningar avslutar det första kapitlet. Andra kapitlet av den inledande delen är uppsatsens metod. Detta avsnitt kommer att behandla metodens olika delar för att beskriva och förklara valet av dessa. Först i detta kapitel beskrivs uppsatsens övergripande metodologiska övervägande där vägval, tillvägagångssätt och perspektiv förklaras. Sedan behandlas urvalet och hanteringen av det teoretiska materialet. I metodens avslutade del presenteras studieobjektet samt valen och tillvägagångssättet för den genomförda empiriska fallstudien redovisas.

1. Inledning

1.1 Personalen inte bara en kostnad

Det är en god investering för ett företag att få medarbetarna att trivas och må bättre. Ekonomiska beräkningar visar tydligt på att personalinvesteringar leder till ökad lönsamhet då personalomsättning och sjukfrånvaro är kostsamt för ett företag. En nyanställd uppnår full kapacitet efter först ett och ett halvt år och en långtidssjukfrånvaro kostar runt 100 000 kronor för ett halvår (Nyhaga 2007-04-24).

Detta sätts i ett större sammanhang genom en rapport från Europeiska arbetsmiljöbyrån som visar att 22 % av EU:s arbetstagare lider av arbetsrelaterad stress. Anledningarna är främst högre arbetsbelastning, fler krav och ökad press på arbetsplatserna. Kostnaden för den arbetsrelaterade stressen beräknades uppgå till 20 miljarder euro under år 2002 (Löfström 2008-02-08).

I Sverige visar en undersökning från Arbetsmiljöverket och Statistiska Centralbyrån att arbetsrelaterad stress samt psykiska besvär fördubblades mellan 1997 och 2006 (www.prevent.se 2008-05-19). Allvin et al. (2006) lyfter fram att 1900-talets sista år präglades av förändringar i arbetslivet som har lett till stora förändringar för individen. En utav förändringarna var att i konkurrenshöjande syfte skar företag ned på personalen vilket

innebar att arbetsbelastningen ökade på dem som var kvar. Det gick inte att ta miste på det uppskruvade tempot. De flesta svenska företag framhåller dock att personalen är den viktigaste tillgången (Aronsson & Malmquist 2002). Fördubblingen av stress och psykiska besvär som följd av utvecklingen talar emellertid för att personalen trots allt inte är den viktigaste tillgången. Detta kan förklaras genom Aronssons & Malmquists (2002) påpekande att i den traditionella redovisningen saknas fortfarande information om personalen som resurs. Personalen synliggörs endast som en kostnad och kostnaderna ska vara så små som möjligt. Den logiska följderna av detta blir att ett företag skulle vara som mest effektivt om det saknade personal (Aronsson & Malmquist 2002).

Synsättet på det mest effektiva företaget utifrån redovisningens perspektiv är intressant då Bakka & Fivelsdal & Lindkvist (1993, sid. 117) påpekar att *”organisationer drivs av människor – för människor. Detta kan förefalla vara en banal utgångspunkt, men i /.../ organisationer och samhälle försvinner ofta människorna”*. Johansson & Jöhren (2007) instämmer genom att uttrycka att så länge det inte sätts ett pris på vissa resurser blir dessa betraktade som förbrukningsvaror i stället för tillgångar. EU-rapporten och ekonomiska beräkningar för på så sätt effektivt fram de merkostnader som kan bli följderna av att besparingar av personalen vidtas i ett företag i syfte att förbättra resultatet.

1.2 Personalen som en tillgång

Med utgångspunkt i ovanstående resonemang menar vi därför i likhet med Grönroos (2002) att i framförallt serviceföretag är det av största vikt att framhäva personalen då servicebranschen är ytterst personalintensiv. Att branschen är personalintensiv medför att personalen, enligt redovisningen, är en stor kostnadspost som således framstår som lättillgänglig för besparingar (Grönroos 2002). Grönroos (2002) menar emellertid att serviceverksamheter måste ta hänsyn till den karaktär som kännetecknar branschen och inte ha för stort fokus på att vara resultatnriktade. Oavsett vad redovisningen ger för signaler poängterar Normann (2000) att personalen med sin kunskap och motivation representerar en tillgång för ett företag och påverkar således företagets förmåga att generera vinst.

Samtidigt kvarstår att en minskning i personalkostnaderna får en snabb, synlig och positiv inverkan på resultatet (Normann 2000) men som Johansson & Jöhren (2007) påpekar så är alla resurser begränsade och ett företag måste således hushålla med dem och satsa på rätt

åtgärder för att på lång sikt uppnå ett bra resultat. Trots detta ser vi ofta i nyhetssammanhang att företag gör stora personalkostnadsbesparingar på olika sätt för att stärka resultatet. Ett beslut om personalkostnadsbesparingar sker på ledningsnivå men påverkar givetvis hela företaget och såsom Normann (2000) vidare påpekar får det framförallt följder för personalen i ett serviceföretag då det uppstår förändringar i den interna effektiviteten.

Till intern effektivitet kopplar Grönroos (2002) vikten av bra och väl fungerande interna relationer i företaget då dessa utgör förutsättningarna för fungerande externa relationer och således det finansiella resultatet. Både Kotler (2003) och Grönroos (2002) skriver att ur ett marknadsföringsperspektiv har ett serviceföretag två kunder; de betalande kunderna och de anställda. De menar vidare att den inre marknaden måste tillfredställas innan den yttre, det vill säga de betalande kunderna, kan tillfredställas. Tillfredställelsen av den interna marknaden sker enligt Kotler (2003) genom intern marknadsföring där personalen utbildas och motiveras för att tillhandahålla en god kundservice.

1.3 Problemformulering

Vi menar att så länge personalen förblir en kostnad i redovisningen kommer den också att behandlas som det. Framförallt i serviceföretag kommer personalen att drabbas vid kostnadsbesparingar vilket enligt Normann (2000) innebär att det får effekter på motivationen. Personalkostnadsbesparingar påverkar således både de interna och externa relationerna. Samtidigt som vi instämmer med Grönroos (2002) och Normann (2000) har vi funnit en problematik i deras resonemang kring personalens betydelse. Genom att författarna har ett marknadsföringsperspektiv resulterar det främst i fokusering på externa relationer trots att de påpekar vikten av de interna relationernas betydelse för det finansiella resultatet. Det är först när det uppstår problem i de externa relationerna som hänsyn tas till de interna relationerna. Vi ser det således som att författarna lägger för stor vikt vid de externa relationerna innan tillräcklig hänsyn har tagits till hur de interna relationerna och personalens motivation påverkar lönsamheten. Vi undersöker därför följande frågeställningar:

- På vilket sätt påverkas personalens arbetsmotivation av personalkostnadsbesparingar?
- Vilken betydelse har arbetsmotivationen vid personalkostnadsbesparingar för det finansiella resultatet på kort och lång sikt?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka orsakssambanden mellan de anställdas arbetsmotivation och företagets finansiella resultat i en situation med personalkostnadsbesparingar. Vi vill således bidra till Institutionen för Service Management med att ytterligare poängtera beroendeförhållandet som finns mellan serviceföretags mjuka och hårda värden. Vi tillför på så sätt forskningen ett exempel genom att studera arbetsmotivation vid personalkostnadsbesparingar för att belysa dess relevans för företagets förmåga att uppnå lönsamhet.

1.5 Uppsatsens disposition

Uppsatsen är indelad i tre delar där den första är den inledande delen vilken innehåller kapitel 1. *Inledning* och kapitel 2. *Metod*. Efter dispositionen forstätter vi kapitel 1. *Inledning* med att förklara huvudbegreppen i uppsatsen och ange uppsatsens avgränsning. Efter detta kapitel följer kapitel 2. *Metod* där det redogörs för det metodologiska valet av en kvalitativ undersökning. Vi beskriver och argumenterar för de val vi har gjort inom det kvalitativa området samt presenterar fallstudieobjektet.

I den andra delen som är den avhandlande delen ingår fyra kapitel. Kapitel 3. *Arbetsmotivation* innehåller det urval av motivationsteorier som är av relevans för uppsatsen. Sedan följer kapitel 4. *Personalkostnadsbesparingar* där teoretiska resonemang kring hur kostnadsbesparingar påverkar personalen presenteras. Dessa båda teorikapitel kopplas samman i kapitel 5. *Syntes av teorier* där vi anger upplägget inför analysen. I kapitel 6. *Analys* använder vi använder det upplägg som åskådliggjorts i kapitlet innan för att analysera det teoretiska och empiriska materialet.

Den tredje och sista delen innehåller tre kapitel. I kapitel 7. *Slutsatser* presenteras de slutsatser som kan dras utifrån analysen. Slutsatserna diskuteras sedan i kapitel 8. *Diskussion* av slutsatser. Därefter avslutas den tredje delen och uppsatsen med författarnas reflektion i kapitel 9. *Reflektion*.

1.6 Förklaringar av begrepp

1.6.1 Arbetsmotivation

Det finns ingen allmängiltigt accepterad definition av motivation (Björklund 2001) men begreppet kan härledas ur det latinska begreppet *movere* som ursprungligen betyder sätta i rörelse, påverka, göra intryck på (Bakka & Fivelsdal & Lindkvist 1995). Motivation kan emellertid beskrivas med generella termer som krafter som ger upphov till, ger riktning till och bibehåller beteende (Wright 1991). Detta innebär att motivation kan ha olika betydelse i olika sammanhang (Bakka & Fivelsdal & Lindkvist 1995) vilket har medverkat till att vi valt begreppet arbetsmotivation för att rama in motivation i arbetssituationen. Arbetsmotivation är ett viktigt begrepp i både den akademiska och den praktiska verkligheten. Det används oftast för att förklara varför individer känner arbetsglädje, arbetar mycket och har liten frånvaro (Schou 1991) Vi har valt att förhålla oss till följande definition av arbetsmotivation: ”*Work motivation is a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individuals being, to initiate work-related behaviour, and to determine its form, direction, intensity, and duration*” (Pinder 1998, sid 11).

Kontexten har betydelse för användningen och innebörden av arbetsmotivation och beskriver anledningen till att vi anser begreppet relevant. Begreppet arbetsmotivation kommer att användas med utgångspunkt i en kontext som präglas av personalkostnadsbesparingar. Denna kontext har också avgjort vilka delar av begreppet arbetsmotivation vi anser relevant att fokusera på i uppsatsen. Både motivation och arbetsmotivation används om varandra i uppsatsen men med samma innebörd.

1.6.2 Personalkostnadsbesparingar

Begreppet personalkostnadsbesparingar kan sägas bestå av två olika begrepp; personalkostnad och kostnadsbesparing. För att definiera och förklara innebörden i personalkostnadsbesparingar kommer de olika begreppen kostnad, personalkostnad och besparing förklaras var för sig. Sedan kopplas dessa samman för att förtydliga innebörden i personalkostnadsbesparing och tydliggöra sambanden mellan begreppen.

En kostnad innebär de resurser som om åtgått för att kunna åstadkomma de prestationer som utförts gentemot kunderna under en tidsperiod. Kostnad innefattar värdet på den resurs-

förbrukning eller de upppoffringar som gjorts för att åstadkomma en viss periods intäkter (Ax & Johansson & Kullvén 2005). Kostnad kan också definieras som värdet av förbrukade varor under en viss tidsperiod (Skärvad & Olsson 2003). Begreppet personalkostnader i ett företag utgörs framförallt av löner, semesterlöner/semesterersättningar, lagstadgade, arbetsgivaravgifter, övriga avgifter för sociala kostnader. Dessutom kan det finnas andra kostnader som hänförs till personalen såsom exempelvis kostnader för utbildning av personalen, reseersättningar och traktamenten vilka också inbegrips som personalkostnader (Thomasson et al. 2004).

Definitionen av besparing är att lägga undan tillgångar istället för att förbruka dem (Norstedts svenska ordbok 1990) medan besparingar på personalkostnader kan innebära anställningstopp och nedskärningar (Grönroos 2002). Dessa kostnader kan ses som indirekta personalkostnader eftersom dessa blir personalkostnader när företag väljer att satsa tillgångar på exempelvis anställning. Samtidigt uppstår ingen kostnad när företag till exempel inte anställer trots tillväxt, vilket då blir en besparing på kostnader som annars hade hänförts till personalkostnader.

Innebörden av personalkostnadsbesparingar, baserad på ovanstående begreppsformuleringar, är således tillfällen när företag inte använder sina tillgångar på kostnader som berör personalen. Personalkostnadsbesparingar sker när företag använder minsta möjliga tillgångar på kostnader som kan hänföras till personalen.

Begreppet personalkostnadsbesparingar måste också betraktas i en kontext. Vi väljer att använda ett studieobjekt för att tydliggöra begreppets innebörd vilket betyder att det måste kopplas till kontexten och ett sammanhang för att förklaringarna av verkligheten ska vara giltiga. Det är därför av betydelse att se motivation och personalkostnadsbesparingar i ett kontextuellt sammanhang då detta förklarar hur vi angriper uppsatsens syfte och svarar på dess frågeställningar.

1.7 Uppsatsens avgränsning

Denna uppsats kommer att beröra de anställdas uppfattningar om arbetsmotivation samt hur deras motivation påverkas av personalkostnadsbesparingar vilket innebär att vi avgränsar oss från ledarskapsperspektivet. Tidigare forskning berör främst dessa områden utifrån ledarens

perspektiv varför vi väljer att direkt undersöka hur de anställda påverkas av beslut som fattas på ledningsnivå. Förklaringen till att vi har antagit detta perspektiv är att vi som framtida ledare kommer att stå inför liknade situationer där beslut fattade på ledningsnivå kommer att påverka de anställdas arbetsmotivation och därför är det även för en ledare av betydelse att veta hur de anställda påverkas av olika beslut. Detta också främst eftersom beslut och personalens motivation i förlängningen påverkar företagets finansiella resultat, vilket i högsta grad är intressant för ledningen.

Uppsatsen avgränsas också från extern fokusering då vi väljer att bortse från företagets kundrelationer och de konsekvenser som arbetsmotivationen kan medföra för service och kvalitet. Vi är trots avgränsningen från det externa synsättet medvetna om vikten och relevansen av de externa relationerna och dess betydelse men väljer vid detta uppsatstillfälle att inte studera och undersöka denna inriktning utan fördjupar oss istället i betydelsen av företagets interna relationer. Det kommer dock att finnas externa inslag i uppsatsen då det är omöjligt att bortse från dessa när de interna relationerna belyses.

Den empiriska avgränsningen för denna uppsats är att endast ett företag har fungerat som studieobjekt och att det empiriska materialet har omfattats av tio intervjupersoners uppfattningar och beskrivningar. Den empiriska studien har också avgränsats till att omfatta en bestämd tidsperiod, i detta fall 2007 som var ett år där studieobjektet präglades av personalkostnadsbesparingar.

2. Metod

2.1 Övergripande metodologiska överväganden

2.1.1 Uppsatsens utgångspunkt

För att svara på uppsatsens frågeställningar och uppnå dess syfte krävs insamling av både teoretiskt och empiriskt material. Det teoretiska materialet omfattar områdena motivation och kostnadsbesparingar och ligger till grund för våra frågeställningar samt används för att kunna identifiera och beskriva relevanta och intressanta områden för uppsatsens frågeställningar. Vid insamling av empiriskt material anser vi det relevant att använda oss av ett fall, det vill säga att genom kvalitativa intervjuer undersöka ett studieobjekt, då det möjliggör tillgång till

information om de anställdas uppfattningar om arbetsmotivation samt beskrivningar av deras uppträdande i situationer som präglas av personalkostnadsbesparingar. Detta studieobjekt kommer att användas för att förklara och förtydliga på vilket sätt teorin kan framträda i verkligheten.

2.1.2 Abduktiv ansats

Vi har valt en abduktiv strategi i tillvägagångssättet vid insamlingen av material till uppsatsen vilket enligt, Jacobsen (2002), innebär en kombination av ett induktivt och deduktivt tillvägagångssätt. Det abduktiva tillvägagångssättet användes då vi formulerade vår frågeställning utifrån teorin samtidigt som valet av teorier också påverkades av insamlad empiri.

De bakomliggande tankarna för uppsatsen skapades då vi anser att det finns brister i forskningen när det gäller tydliga kopplingar mellan så kallade hårda och mjuka värden inom serviceföretag samt att betydelsen av sambanden mellan dem inte tydliggörs i tillräcklig utsträckning (se även teoretisk genomgång i kapitel 3. *Arbetsmotivation* och kapitel 4. *Personalkostnadsbesparingar*). Framst anser vi att forskare, såsom Grönroos (2002) och Normann (2000), inte fokuserar tillräckligt internt, det vill säga på personalen som är ett mjukt värde för serviceföretag. Vi anser att forskarnas fokus främst läggs på personalen i syfte att uppnå bra externa relationer. Personalen och deras relationer bör belysas och framhävas mer då vi tror att detta skulle medföra positiva effekter även för de externa relationerna som självklart inte ska underlåtas. Uppsatsen har inledningsvis fokuserat på att hitta teorier, begrepp och formulera frågeställningar som kan ge svar på de brister vi anser finns i teorin kring detta område. Det vill säga att uppsatsen initialt har haft ett deduktivt tillvägagångssätt då det präglas av ett tydligt teoretiskt fokus (Jacobsen 2002).

Efter formuleringen av frågeställningar har ett adekvat empiriskt objekt valts ut med hänsyn till de krav som ställts utifrån uppsatsens formulerade syfte. Vi kommer att använda oss av Sembo AB som studieobjekt för att tydliggöra personalens uppfattningar om arbetsmotivation och hur personalkostnadsbesparingar påverkar deras motivation. Sembo AB motsvarade de kriterier som uppsatsens syfte krävde. Informationen som framkommit genom undersökningen av det empiriska studieobjektet har, vilket är i enighet med ett induktivt

tillvägagångssätt (Jacobsen 2002), styrt valet av vilket teoretiskt material vi har fördjupat oss i.

2.1.3 Kvalitativt perspektiv

Uppsatsen utgår från ett kvalitativt perspektiv vilket är lämplig när det är individens uppfattning, tankar och känslor i en viss situation som vi är intresserade av att undersöka (Trost 1997). Ett kvalitativt perspektiv fokuserar på egenskaper som kan beskrivas men inte mätas eller graderas vilket motiverar varför den kvantitativa metoden kan uteslutas (Jacobsen 2002). En kvantitativ metod har enligt Svensson och Starrin (1996) utgångspunkt i på förhand definierade företeelser, egenskaper eller innebörder vilket motiverar varför en kvalitativ metod anses mer lämplig med hänsyn till uppsatsen syfte.

Jacobsen (2002) menar att kvalitativa studier medför ett personligt tolkningsutrymme för författarna vilket kan leda till att författarna sätter sin prägel på uppsatsens resultat. Vårt förhållningssätt är inte helt objektivt då det inte är möjligt eftersom vi vid uppsatsens början har kunskap och meningar som redan finns hos oss (Kvale 1997). Vi som författare kan inte möta en företeelse helt förutsättningslöst då våra förväntningar och värderingar påverkar vårt synsätt och därmed präglar hanteringen och tolkningen av både det teoretiska och det empiriska materialet (Jacobsen 2002). Båda författarna har påverkat uppsatsen genom sin utbildning på Magisterprogrammet Service Management vilket utgör en del av vår referensram i form av kunskap om såväl ekonomi som servicerelaterade ämnen. Vår tidigare kunskap, erfarenhet och utbildning präglar därför de val och tolkningar vi gör. Detta är något vi är medvetna om och försöker ta hänsyn till både i insamlingen av teori samt i tolkningen av den information vi erhållit genom det empiriska objektet. Denna medvetenhet hoppas vi ska minska riskerna för forskningseffekter vilket innebär författarnas egen påverkan på resultatet (Jacobsen 2002).

2.2 Teorival

Uppsatsen börjades med att söka material där litteratur med begreppen motivation och kostnadsbesparingar ligger som grund. Målet var att hitta så mycket litteratur som möjligt för att ha en bred grund att stå på och utifrån detta göra urvalen av det vi ansåg vara relevant litteratur för vårt valda ämne och intresseområde. Vi inledde med att använda tidigare kurslitteratur och sökte därefter annan litteratur på Campus Helsingborgs bibliotek med hjälp

Lunds universitets litteraturlödbas Lovisa och artikeldatabas Elin. I Elin fann vi en mängd undersökningar som var för sig behandlar motivation och kostnadsbesparingar men ingen med fokus att föra samman arbetsmotivation och personalkostnadsbesparingar. Vi har således inte funnit någon artikel att applicera i vår undersökning men vi har använt oss av artiklarna för att hämta information om relevanta teorier och teoretiska resonemang. Därefter har vi genom Lovisa fått tillgång både till litteratur där forskare som formulerat teorierna för fram sina resonemang men också litteratur där teorier är sammanställda av andra författare.

Motivationsforskningen är omfattande vilket innebär att det finns mycket skrivet om motivation. Teorier om motivation kan delas in i två typer där innehållsteorier fokuserar på vad individer behöver och önskar och processteorier fokuserar på hur individers behov och önskan påverkar deras beteende. Innehållsteorier är främst äldre teorier som utgår ifrån individers behov medan processteorier omfattar bland annat kognitiva och sociala jämförelseteorier (Guerrier 1999). Då teorier om motivation tar olika utgångspunkter kan de ses som komplementära (Schou 1991). I valet av motivationsteorier har vi således varit noga med att välja ut teorier och teoretiska resonemang som kompletterar varandra för att få en nyanserad teoriram kring arbetsmotivation. I uppsatsen ingår innehållsteorin Tvåfaktorsteorin och processteorierna Förväntningsteorin, Rättviseteorin och Kontrollteorin.

Teoretiska resonemang kring personalkostnadsbesparingar har vi hämtat från de nutida forskarna Christian Grönroos (2002), Richard Normann (2000), Sigvard Rubenowitz (2004) och Paula Liukkonen (1992 & 2000). Grönroos (2002), Normann (2000) och Rubenowitz (2004) sammankopplar service och ekonomi vilket gör deras resonemang relevanta i uppsatsen såtillvida att undersökningen baseras på en fallstudie i ett serviceföretag. Liukkonen (1992) fokuserar på de anställda vilket är betydelsefullt då hon kompletterar Grönroos (2002), Normanns (2000) och Rubenowitz (2004) resonemang samtidigt som hon fördjupar den ekonomiska aspekten ytterligare. Relevansen av Liukkonens (1992 & 2000) resonemang kan vara oklart då hon främst skriver om svenska industriföretag där produktionen utgör exempel samt att hon har ett ledarskapsperspektiv. Vi anser dock att Liukkonens (1992 & 2000) teoretiska resonemang kan användas när serviceverksamheter studeras eftersom författaren fokuserar på kommersiella verksamheter och interna relationer med vikt på personalen trots sitt ledarskapsperspektiv. Vi har dock valt ut relevanta delar av hennes resonemang för att de ska kunna översättas till servicesektorn.

2.3 Empirival

2.3.1 Kvalitativ metod

Vid insamlingen av empiri har vi valt en kvalitativ metod då vi är intresserade av människors åsikter och uppfattningar. Vi använde djupintervjuer, där samtalen möjliggör för oss att erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld (Kvale 1997).

Den empiriska studien har ett retoperspektiv då vi ämnar studera intervjupersonernas uppfattningar i en viss situation och under en viss period (Gummesson 2000). Anledningen till valet av detta perspektiv är att vi avser att undersöka hur de anställdas arbetsmotivation påverkas under en period med personalkostnadsbesparingar.

2.3.2 Val av företag för studie – både inifrån och utifrån perspektiv på empiri

Vid valet av företag för vår fallstudie gjordes en mängd olika överväganden med hänsyn till det teoretiska problemet som tidigare uppmärksammats. Vi hade kriterier som skulle uppfyllas för att det skulle vara ett lämpligt företag att undersöka. Grundläggande var att det skulle vara ett medelstort serviceföretag med anställda både med och utan kundkontakt samt att företaget under en period präglats av kostnadsbesparingar gällande personalen. Samtidigt fördes diskussioner om att en viss inblick i företaget skulle vara positiv bland annat på grund av att vissa frågor skulle beröra ämnen som eventuellt kan vara svåra att berätta om för främmande personer. Inblick i företagets situation skulle också göra det svårare för intervjupersonen att dölja eller undanhålla information som skulle kunna vara av relevans för uppsatsens resultat.

För att uppnå dessa kriterier valde vi Sembo AB. Detta på grund av att en av författarna tidigare varit anställd i företaget under ett års tid dock inte under tiden för uppsatsskrivandet. Detta betyder att hon har inblick i företaget genom kunskap om företaget som helhet och dess anställda. Detta medför således att hon har en mer eller mindre partisk ställning till företaget. Författarens subjektiva syn anser vi inte vara till uppsatsens nackdel utan skapar möjligheter att få tillgång och tillträde till intervjupersonernas uppfattningar och åsikter som antagligen skulle vara svåråtkomliga för en helt utomstående. Samtidigt har den andra författaren inte varit i kontakt med företaget innan uppsatsskrivandet och har därför en ofärgad syn på företaget och kan förhålla sig kritiskt på ett annat sätt än en som är insatt i företaget sedan

tidigare. Vi anser att kombinationen av detta inifrånperspektiv, som den tidigare anställda har, samt ett oberoende utifrånperspektiv, utan förutfattade meningar, kompletterar varandra på ett sätt som möjliggör insamling av information som annars inte skulle vara tillgänglig. Sembo AB har under föregående år genomfört personalkostnadsbesparingar (Intervju VD Sembo AB 2008-03-18) vilket bekräftar att företaget är ett lämpligt objekt att undersöka med tanke på uppsatsens syfte.

2.3.3 Presentation av studieobjektet

Sembo AB är ett svenskt reseföretag som grundades 1987. Företaget har i nuläget 50 anställda och är sedan starten beläget i Helsingborg. I början av 2008 bytte Sembo AB ägare och blev ett helägt dotterbolag till koncernen Stena Line (www.sembo.se 2008-04-14).

Företaget vänder sig till resenärer som föredrar individuellt resande på egen hand. Sembo AB började med att erbjuda sina kunder möjligheten att boka boende inför bilsemester vid Medelhavet. I takt med resebranschens utveckling har företaget utvecklat sina produkter och sin service. I dagsläget kan kunderna boka semesterlägenheter, hus och hotell i stora delar av Europa samt i vissa delar av övriga världen. För resenärer som inte vill köra själva har företaget utvecklat bokning av andra transporter såsom flyg och direktbussar. I förhållande till vilket transportval kunderna gör kan de även boka färjeöverfarter, hyrbilar och transfer via Sembo AB (www.sembo.se 2008-04-14).

Den största andelen av kunderna bokar via företagets hemsida medan övriga gör det via telefon eller via någon utav de återförsäljare som finns anknutna till Sembo AB. Kunderna kan efter eget önskemål välja att boka fristående produkter eller hela paket. Under 2007 bokade 120 000 kunder sin semester med Sembo AB (www.sembo.se 2008-04-14).

I slutet av 2006 valde företaget att ta ett steg utanför Sverige och etablera sig på den norska marknaden (Årsredovisning 2006). Under 2007 tog företaget ytterligare ett steg mot nya marknader genom att etablera sig på den danska och finska marknaden. Etableringen på den finska marknaden skiljde sig från de andra två etableringarna såtillvida att den drivs genom en generalagent (Årsredovisning 2007).

Under 2007 omsatte Sembo AB 314 miljoner kronor vilket innebär 20 % i omsättningsökning från året innan. Resultatet slutade på 7 miljoner kronor vilket är det högsta i företagets

historia. Det starkt förbättrade resultatet berodde på många faktorer där det positiva konjunkturläget var en orsak men den främsta anledningen var fokus på effektivisering av verksamheten. Detta skedde främst genom att inte ersätta anställda som lämnade företaget under 2007. Kombinationen av omsättningsökning och minskad personal ledde till en snabb effekt på resultatet då personalkostnaden utgör nästan hälften utav de fasta kostnaderna (Intervju VD Sembo AB 2008-03-18).

2.3.4 Val av intervjupersoner

Urvalet av intervjupersoner skedde genom att författaren som sedan tidigare inte hade någon inblick i företaget valde ut personer med hänsyn till kön, ålder, utbildning och tid som anställd på företaget samt tog hänsyn till om den anställda hade kundkontakt eller inte. Anledningen till att den inte insatta författaren var den som valde ut personerna för intervju var att förutfattade meningar och personliga relationer inte skulle påverka urvalet då detta skulle kunna påverka resultatets trovärdighet negativt.

Samtidigt är det här relevant att tydliggöra att det är anställda utan någon form av chefsposition som vi valt att inrikta oss på. Anledningen är att vi vill att undersökningen ska genomföras på medarbetarnivå då det är deras meningar och åsikter vi är intresserade av och inte hur cheferna motiverar de anställda. Vi beslutade också att undersökningen skulle omfatta både frontpersonal och back-office personal för att ha möjlighet att undersöka hur motivationen påverkas på alla avdelningar. Detta kan styrkas av att det är individernas uppfattningar och åsikter vi undersöker och att vi väljer att inte skilja på betydelsen av deras uppfattningar beroende på vilken avdelning de arbetar. Detta beslut grundar sig även på att personalen på alla avdelningar tillsammans omfattas av beslut om personalkostnadsbesparingar samtidigt som alla avdelningar på företaget, både direkt och indirekt, påverkar det finansiella resultatet. Trots spridningen på personal som intervjuades, anser vi inte, att möjligheten att gå på djupet i våra frågor eller att möjligheten att finna samband mellan intervjupersonernas svar gått förlorad (Trost 1997).

2.3.5 Antal intervjuer

Det är svårt att förutse hur många intervjuer som behövs för att tillhandahålla tillräcklig information för att ha möjlighet att på ett tillfredställande sätt svara på uppsatsens

frågeställningar. Vi genomförde således så många intervjuer att vi inte längre delgavs nya svar på frågorna och inget nytt fanns att tillägga i intervjuerna. Enligt Trost (1997) bör antalet intervjuer begränsas till så litet antal som möjligt eftersom många intervjuer medför en ohanterlig mängd material vilket gör det svårt att se alla viktiga detaljer som förenar eller skiljer materialet från varandra. Vi menar dock att det är lämpligt med ett flertal intervjuer när det är flera personers uppfattningar i en viss situation som undersöks. Vi tog samtidigt hänsyn till att väl utförda intervjuer är viktigare än antalet eftersom att kvaliteten alltid kommer i första hand (Trost 1997). Till en början var det åtta djupintervjuer inbokade vilka beräknades omfatta cirka 45 minuter. När dessa sedan var genomförda bokade vi in två intervjuer till eftersom vi ansåg att det ännu framkom ny information i intervjuerna.

2.3.6 Utformning av intervjuguide

I utformningen av intervjuguiderna utgick vi från den studerade litteraturen kring begreppen motivation och personalkostnadsbesparingar. Med denna teoretiska bakgrund bestämde vi ett antal olika teman som vi fann intressanta att undersöka vilka delade in intervjun i sju olika områden. Dessa områden kom att fungera som överrubriker i intervjuguiden och därefter formulerades underfrågorna vilkas karaktär präglades av vilket område de tillhör (se Bilaga Intervjuguide). Vi valde att utforma intervjuguiden som en semistrukturerad intervju det vill säga att vi utgick ifrån våra valda teman och under dem hade vi formulerat förslag till relevanta frågor (Kvale 1997). Semistrukturerade intervjuer eller även kallade halvstrukturerade intervjuer är lämpliga när det eftersträvas självständighet i intervjupersonernas svar (Jacobsen 2002). Anledningen till att denna intervjuform också ansågs adekvat i detta fall är möjligheten att göra förändringar gällande intervjufrågornas form och ordningsföljd (Kvale 1997). Eftersom syftet med intervjuerna är att införskaffa kunskap och insikt i intervjupersonernas individuella och situationsbaserade uppfattningar anser vi det lämpligt att anpassa frågorna efter situationen för att kunna följa upp svar och berättelser från den intervjuade (Kvale 1997).

I utformningen av intervjufrågorna använde vi oss av både tematiska och dynamiska frågor. Kvale (1997) menar att det är av vikt att intervjufrågorna är dynamiska eftersom det stimulerar till ett positivt samspel och möjliggör för intervjupersonen att på ett lätt sätt berätta om sina uppfattningar och åsikter. När vi formulerade frågorna hade vi hela tiden i åtanke att vi själva i en liknande intervjusituation skulle kunna svara på frågorna. Samtidigt tog vi

hänsyn till att frågorna måste vara relevanta i sammanhanget det vill säga lämpliga tematiskt (Kvale 1997).

Herzberg (1959) skriver att en forskares studier måste fokusera på specifika frågor som denne vill ha svar på men att dessa inte går att ställa direkt till intervjupersonerna. Vi valde därför att initialt skriva ner de frågor vi önskade svar på för att sedan formulera om frågorna så att de inte direkt kan tolkas till de teman vi valt att utgå ifrån. Genom att inte ställa direkta och raka frågor rörande temat försökte vi få intervjupersonerna att svara utan att veta varför frågan ställdes. Bland annat ställdes inga direkta frågor om kostnadsbesparingar utan endast frågor som berörde området motivation. Frågorna var dock formulerade så att när vi frågade om motivation i arbetssituationen, så var det under en period av personalkostnadsbesparingar, men vi valde att inte nämna det ordet för att inte påverka intervjupersonens svar. Anledningen till detta är att vi tror att begreppet personalkostnadsbesparingar skulle påverka kvaliteten i intervjuvaren negativt eftersom det möjliggör för intervjupersonen att endast börja associera till negativa händelser och uppfattningar. I formuleringen av intervjufrågor har vi försökt välja ord och begrepp som inte förmedlar en negativ inställning för att undvika att samtalet förvandlas till en situation där endast klagomål framförs. På detta sätt skapas möjligheter för intervjupersonen att framföra både positiva och negativa åsikter. När intervjupersonerna exempelvis lämnade området för intervjun användes ledande frågor för att hålla intervjupersonen inom de ramar som var uppsatta för intervjun. Även andra retoriska metoder som inledande frågor, tystnad, direkta och tolkade frågor användes för att uppnå bästa möjliga resultat på intervjuerna (Kvale 1997).

2.3.7 Genomförandet av intervjuer

Genomförandet av intervjun kan, enligt Kvale (1997), beskrivas som delvis öppen såtillvida att vi inledningsvis förklarade att syftet med intervjun var att den skulle handla om motivation i arbetssituationen. Vi delgav dock inte information i detta skede att intervjuvaren ska kopplas till teorier om kostnadsbesparingar. Detta för att intervjuerna utspelade sig över flera dagar och därmed uppstod möjligheten för intervjupersonerna att prata med varandra mellan intervjuerna. Vi ville också lämna möjligheten öppen att återkomma med kompletterande frågor. Vi anser att det skulle vara till en nackdel för resultatet om intervjupersonerna hade kunskap om hela syftet med intervjuerna.

Intervjupersonerna fick inte ta del av intervjuguiden varken före, under eller efter intervjutillfället. Detta för att i största möjliga mån uppnå en förutsättningslöshet där intervjupersonerna inte kom med förutfattade meningar. I detta fall anser vi det som ett lämpligt tillvägagångssätt eftersom det, med tanke på intervjufrågornas utformning och karaktär, är möjligt för intervjupersonerna att svara på frågorna utan att ha haft möjlighet att förbereda sig på frågorna.

Intervjuerna inleddes med att vi presenterade oss själva och vad vi gör samtidigt som ämnet presenterades för första gången. Endast ämnet för intervjun presenterades, det vill säga motivation i arbetssituationen, inte vad intervjusvaren slutligen skulle användas till det vill säga uppsatsens egentliga syfte. Vi framförde också vilka förhoppningar och önskemål vi hade på intervjupersonens svar för att informera intervjupersonen om ramarna för intervjun.

Författaren som tidigare arbetat på företaget hade en mer passiv roll medan den utomstående författaren var den som ledde intervjuerna och ställde frågorna. Under intervjun var det dock möjligt för den passiva författaren att ställa följdfrågor eller komplettera med frågor under samtalet. Denna författare förde också anteckningar under intervjun gällande sådana saker som inte uppfattas vid en inspelning exempelvis kroppsspråk samt stämning och intryck som inte annars blir synliggjorda.

Vi valde att spela in intervjuerna eftersom det möjliggör för oss att koncentrera oss på intervjun och på att ställa lämpliga följdfrågor istället för att fokusera på att anteckna det som sägs (Trost 1997). Det är positivt för oss som intervjuar att spela in intervjuerna men det kan ha påverkat intervjupersonerna negativt. Vi tror att det delvis hämmade vissa personer i deras svar då de kände sig obekväma i situationen på grund av att samtalet spelades in. Vi anser dock att fördelarna överväger eftersom för mycket information skulle gå förlorad genom att endast föra anteckningar samtidigt som det var få intervjupersoners svar som nämnvärt berördes av inspelningen (Trost 1997).

Vi försökte att inte få den intervjuade att se det som en formell intervju utan att det mer skulle ha formen av ett samtal då vi var ute efter personernas verkliga uppfattningar innebär det att vi var tvungna att hela tiden anpassa frågorna efter intervjupersonerna och deras svar för att kunna ställa relevanta följdfrågor. Vi anser att ett bra samspel mellan oss och intervjupersonerna uppnåddes vilket troligtvis kan bero på att det redan fanns en etablerad

relation mellan en av författarna och intervjupersonerna. Detta tror vi gjorde det möjligt för intervjupersonerna att snabbt finna sig tillrätta och tidigt vara bekväm i situationen och delge tankar och känslor. Att det fanns en relation sedan innan underlättade skapandet av förtroende i situationen vilket påverkade intervjuerna och samtalen positivt (Kvale 1997).

Intervjuerna genomfördes under fyra dagar vilket möjliggör tid för reflektion och komplettering mellan intervjuerna (Kvale 1997). Vi genomförde maximum tre intervjuer per dag för att ha möjlighet för paus och diskussion mellan intervjuerna. En utvärdering kunde ske mellan intervjuerna vilket gjordes för att hela tiden utveckla frågorna och anpassa dem till uppsatsens syfte. Intervjuguiderna kompletterades dagligen genom att fylla på med lämpliga följdfrågor som skulle kunna vara användbara under varje tema. Vi anser att denna metod möjliggjorde för oss att få ut så mycket som möjligt av intervjuerna.

2.3.8 Analys av intervjuer

Intervjuanalyserna har genomförts genom en ad hoc metod. Denna metod möjliggör för oss att använda olika angreppssätt och tekniker i analysen av det insamlade materialet för att skapa en mening med detta (Kvale 1997).

Bearbetning av materialet började med att vi transkriberade intervjuerna ordagrant samtidigt som vi kompletterade med de anteckningar som fördes under intervjuerna. Detta medförde att allt empiriskt material fanns nedskrivet vilket underlättade för att få en överblick och helhet över innehållet i det insamlade materialet (Svensson & Starrin 1996). Vi började bearbeta intervjumaterialet utifrån intervjuguidens sju olika områden (se Bilaga Intervjuguide). De empiriska svaren från dessa sju områden kopplades samman med den teoretiska utgångspunkten vilket resulterade i fem områden som kom att ligga till grund för uppsatsens analys. Materialet analyserades genom att vi försökte identifiera gemensamma teman på intervjusvaren för att tydliggöra likheter och skillnader mellan intervjusvaren (Kvale 1997). Vi har även försökt analysera sambanden mellan de olika områden för att se vilka kopplingar det finns mellan dem. I analysen av det empiriska materialet har vi även lyft fram relevant information som framkom i intervjusvaren för att framhäva intressanta variationer och likheter som används som underlag i uppsatsen analys. När vi analyserar det empiriska materialet kommer vi att benämna alla respondenterna som "hon" oberoende vilket kön intervjupersonen tillhör för att på så sätt uppnå anonymitet hos de anställda. Namn, ålder,

utbildning och antal år inom företaget kommer heller inte att redovisas för att säkerställa att respondenterna förbli anonyma.

2.3.9 Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet.

Här framförs den empiriska undersökningens reliabilitet, validitet och generaliserbarhet för att klargöra på vilket sätt vi försöker säkerställa uppsatsens kvalitet. Kvalitativa metoder får ofta kritik på grund av att det är svårt att fastställa dess pålitlighet och trovärdighet. Vi kommer att använda begreppen reliabilitet, validitet och generaliserbarhet för att redogöra för uppsatsens kvalitet trots att dessa begrepp inte anses lämpliga av en del forskare när kvaliteten av kvalitativa empiristudier analyseras. Validitetsbegreppet kan dock användas för att visa en kvalitativ studies kvalitet under förutsättningen att begreppet ges en bredare innebörd när det används vid kvalitativt inriktade studier än när kvantitativa studier värderas (Svensson & Starrin 1996). Validiteten är relevant även i kvalitativa studier eftersom det syftar till en kontroll av trovärdigheten och innebär en försäkran om att det finns empiriska belägg och att det har gjorts en rimlig tolkning av detta. Reliabiliteten kan användas för att fastställa en kvalitativ studies kvalitet så länge begreppet reliabilitet ses i sitt sammanhang och bedöms utifrån den situation som råder vid intervjutillfället. Generaliserbarhet kommer att nämnas men vi är, på grund av valet av en kvalitativ utgångspunkt, inte ute efter att generalisera uppsatsens resultat i någon större utsträckning då det inte är i enighet med en kvalitativ metod (Svensson & Starrin 1996).

Studiens reliabilitet hänger samman med resultatets egenskaper. Det handlar därför om pålitligheten i både intervju, utskrift och i analysen av det empiriska materialet (Kvale 1997). En hög reliabilitet kan endast uppnås i standardiserade studier vilket inte är att eftersträva vid kvalitativa intervjuer (Trost 1997). Vi har försökt säkerställa intervjuernas reliabilitet i den mån det är möjligt i en kvalitativ studie genom att vara medvetna om hur olika intervjutekniker kan påverka intervjuernas pålitlighet. Genom planering av intervjuguide och välformulerade frågor har vi försökt öka intervjuernas reliabilitet. I transkriberingen av intervjuerna har vi i störst möjliga mån tagit hänsyn till att minska subjektiviteten men det går inte att helt bortse från då materialet, främst analyserna, präglas av våra tidigare kunskaper och uppfattningar (Kvale 1997). Men då vi är uppmärksamma på detta kan vi medvetet arbeta med att minska dess effekter på resultatet.

Uppsatsens validitet, det vill säga trovärdighet, beror på vilken kvalitetskontroll som genomförts under samtliga stadier i intervjuundersökningen och uppsatsskrivandet (Kvale 1997). Vi har under insamlingen av empiri försökt uppnå tillförlitlighet genom att ha detta i åtanke under hela insamlingsprocessen. Bland annat anser vi att planeringen inför insamlingen av empiriskt material samt metoden för detta är adekvat för uppsatsens syfte och därmed ökar validiteten. Genom ständig kontroll av kvaliteten på intervjuguide har vi effektivt påverkat tillförlitligheten i intervjusituationen samtidigt som vi har intagit en kritisk ställning till den insamlade informationen genom återkommande kontroller. I analysen av det empiriska materialet har vi tagit hänsyn till validiteten genom att ställa oss frågan om det verkligen är sanningen och verkligheten det empiriska materialet speglar. Vi menar dock att vi kan säkerställa trovärdigheten i intervjusvaren på grund av att författarna utförde intervjuerna tillsammans och därför hade möjlighet att diskutera svaren med varandra för att reda ut eventuella missuppfattningar. Samtidigt anser vi att validiteten ökar i intervjusvaren eftersom en av författarna hade kunskap om företagets situation sedan innan vilket vi tror gjorde intervjusvaren mer öppna och sanningsenliga.

En kvalitativ metod begränsar möjligheten att generalisera men vi anser inte detta som ett problem eller begränsning när det gäller resultatet eftersom vi är intresserade av personernas uppfattningar och åsikter vilket inte skulle vara möjliga att föra fram genom en kvantitativ intervju. Intervjuresultatets generaliserbarhet beror bland annat på hur många personer som har intervjuats. Genom att vi har uppnått en mättnad i intervjusvaren kan detta styrka intervjuernas generaliserbarhet eftersom vi fortsatte intervjuas tills vi inte längre fick nya svar. Vi ser tydliga samband mellan intervjusvaren och trots att vi har frågat personer på olika avdelningar och med olika uppgifter anser vi det möjligt att generalisera i sådan utsträckning som anses lämpligt utifrån ett kvalitativt tillvägagångssätt.

Avhandlande del

I denna avhandlande del redovisas teorier kring begreppen arbetsmotivation och personalkostnadsbesparingar. I första kapitlet i denna del sker en genomgång av grundläggande teorier som berör motivation. Därefter följer ett kapitel som behandlar kostnadsbesparingar med särskild fokus på personal och serviceföretag. Teorikapitlen mynnar ut i ett kapitel som består av en syntes av teorierna vilken ligger till grund för kommande analys. Efterföljande kapitel är en analys av det empiriska materialet där det teoretiska materialet används som utgångspunkt.

3. Arbetsmotivation

3.1 Tvåfaktorsteorin

I slutet på 1950-talet genomförde professorn Frederick Herzberg och hans kollegor Bernard Mausner och Barbara Block Snyderman en omfattande studie av människors attityd gentemot arbetet för att försöka skapa större förståelse kring människors arbetsmotivation och dess effekter på arbetsprestationen (Herzberg & Mausner & Snyderman 1959). Intresset för motivation föddes i USA i början på 1900-talet och fick stor uppmärksamhet i samband med Hawthornestudierna. Undersökningen visade att det var andra variabler än fysiologiska och materiella behov som styrde produktionshastigheten (Flaa et al. 1995). Tidigare fanns det en stark tro till att monetära belöningar var den främsta motivationsfaktorn men istället framkom vikten av sociologiska variabler såsom sociala behov. Detta ledde till antagandet att genom kunskap om individens främsta behov och hur dessa kan tillfredställas kunde tala om hur individen kan motiveras i sitt arbete (Wright 1991). Abraham Maslow klassificerade människors behov i modellen behovshierarkin vilken ska tolkas som att när ett behov är tillfredställt dyker det upp ett nytt att tillfredsställa (Bakka & Fivelsdal & Lindkvist 1995).

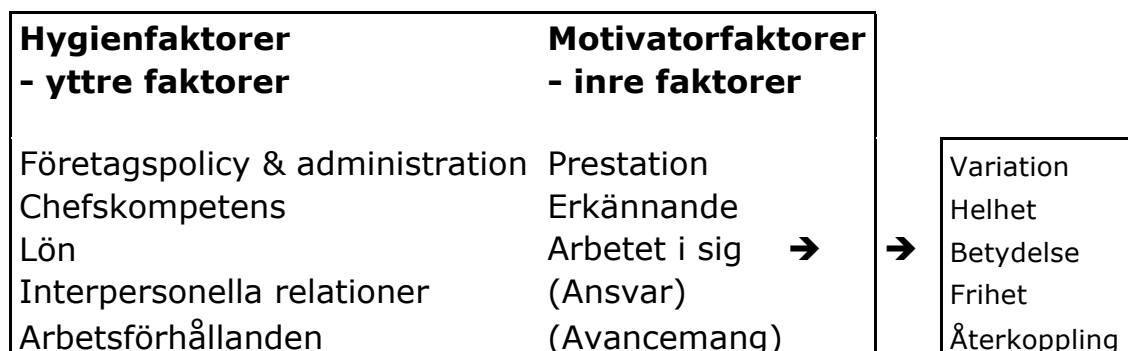
Herzberg, Mausner och Snyderman (1959) var starkt inspirerade av Maslows behovshierarki i sin studie av motivation såtillvida att de, liksom Maslow, gjorde en distinktion mellan lägre och högre behov (Guerrier 1999). Detta framgår i Tvåfaktorsteorin som är resultatet av studien där de intervjuade 200 ingenjörer och ekonomer (Herzberg & Mausner & Snyderman 1959). Analysen av svaren ledde fram till argument för att de faktorer som gör en människa

tillfredställd är inte de samma som gör en människa missnöjd med sitt arbete. Detta resulterade i Tvåfaktorsteorin som också benämns Motivator-Hygien-teorin. Motivatorfaktorer kan leda till en positiv tillfredsställelse medan goda hygienfaktorer gör att människor inte blir missnöjda med sitt arbete. Hygienfaktorer kan således inte leda till en positiv tillfredsställelse utan enbart motverka missnöje. Motivatorfaktorer sammanfaller med Maslows högre behovsgrupper medan hygienfaktorer har en lägre rang eftersom de inte kan verka i ett motivationshöjande syfte (Guerrier 1999).

Tvåfaktorsteorin presenterar motivatorfaktorer som prestation, erkännande, arbetet i sig, ansvar och avancemang. Prestation syftar till någon sorts framgång för individen såsom ett framgångsrikt avslut på en uppgift, lösning av ett problem eller att generellt se resultat av sitt arbete. Ett erkännande är någon form av uppmärksamhet, beröm eller kritik från en chef, kund eller kollega som påverkar individens motivation. Med faktorn arbetet i sig avgörs motivationen av huruvida själva utförandet av arbetet eller uppgiften är på rutin eller varierande; kreativt eller förlöjligande; alldeles för svårt eller för lätt. Faktorerna ansvar och avancemang har vi valt att exkludera i uppsatsen då ansvar kan ses som en del av arbetet i sig och avancemang är inte relevant för att besvara våra frågeställningar. Ett tillägg till genomgången av faktorerna är att negativa inslag kopplade till faktorerna, såsom uteblivet erkännande, bidrar till att motivationen sänks (Herzberg & Mausner & Snyderman 1959).

Faktorn arbetet i sig kräver extra uppmärksamhet såtillvida att Hackman och Oldham (i Schou 1991) ur ett motivationsperspektiv har utvecklat den välkiterade modellen arbetets egenskaper med de fem dimensionerna variation, helhet, betydelse, frihet och återkoppling. Variation syftar till att arbetet är motiverande om det innehåller varierande aktiviteter som kräver att individen använder olika färdigheter och med helhet menas att arbetet involverar delaktighet i ett helt flöde med ett synligt resultat för individen. Betydelse innebär att arbetet ska kännas meningsfullt för individen för att det ska vara motiverande. Med frihet menas den grad av självständighet i arbetet såsom att individen själv kan planera sitt arbete och hur det ska genomföras. Återkoppling är den sista dimensionen i modellen och syftar till den direkta och konkreta feedback individen får efter en avslutad uppgift (Björklund 2001). Vi anser att denna modell är relevant att komplettera Tvåfaktorsteorin med såtillvida att den bidrar med en mer konkretiserad helhetsbild av arbetet i sig än vad Tvåfaktorsteorin gör. Nu återgår vi till Tvåfaktorsteorin för att se på hygienfaktorerna.

I hygienfaktorer inbegrips företagspolicy och administration, chefskompetens, lön, interpersonella relationer och arbetsförhållanden. Företagspolicy och administration tillskrivs två karaktärer där den ena syftar till lämpligheten eller olämpligheten i företagets organisation och den andra syftar till huruvida företagets personalprinciper har skadlig eller nyttig effekt på individen. Chefskompetens syftar till om chefen är kompetent och rättvis samt till dennes vilja att delegera. Lön inbegriper alla tillfällen där kompensation av något slag påverkar individen såsom lönen i sig, löneökning eller en ouppfylld förväntan om löneökning. Faktorn interpersonella relationer inbegriper hur interaktionen på arbetsplatsen påverkar individen. Då åsyftas inte interaktion som är social utan sådan som har med arbetet att göra. Arbetsförhållanden har med de fysiska förhållandena på arbetsplatsen att göra men även mängden arbete och de faciliteter som finns tillgängliga för att göra jobbet (Herzberg & Mausner & Snyderman 1959). Sammanfattningsvis kan hygienfaktorer beskrivas som förebyggande då goda sådana utgör en grundförutsättning, enligt Tvåfaktorsteorin, såtillvida att de enbart kan leda till tillfredställelse men inte utlösa motivation (Bakka & Fivelsdal & Lindkvist 1995).



Figur 1. Illustration av Tvåfaktorsteorin (Herzberg & Mausner & Snyderman 1959) och arbetets egenskaper (Hackman & Oldham i Schou 1991)

Tvåfaktorsteorin har blivit kritiserad för tudelningen av motivatorfaktorer och hygienfaktorer då senare studier inte har visat samma tydliga uppdelning av faktorer som orsakar tillfredställelse respektive missnöjdhet (Guerrier 1991, Bakka & Fivelsdal & Lindkvist 1995). Vi ser också att tudelningen är diskutabel men vi menar att teorin likväl är användbar då den specificerar faktorer som påverkar individer på olika sätt. Deras effekter på motivationen bör däremot omvärderas då det inte är endast motivatorfaktorer som bidrar till förhöjd motivation. Faktorer som motiverar kan istället ses som inre respektive yttre där inre faktorer syftar till arbetet i sig såsom hur intressant och krävande det är medan yttre faktorer syftar till arbetets

kontext såsom den fysiska miljön och om individen gillar sina kollegor och chefer (Guerrier 1999). Vi väljer därför att i den fortsatta framställningen använda yttre faktorer istället för hygienfaktorer och inre faktorer istället för motivatorfaktorer och ser således alla faktorer som motiverande.

Tvåfaktorsteorin kan också kritiseras för att vara gammal i förhållande till samhällsutvecklingen. Vi menar dock att Herzberg och Mausner och Snyderman (1959) gör en ny ansats till skillnad från tidigare studier genom att lämna fabriksgolvet i sin undersökning. Även om de yrkeskategorier som studien och teorin bygger på har förändrats menar vi att bättre paralleller kan dras till dagens yrkesroller än om teorin byggts på dåtidens industriella roller.

3.2 Förväntningsteorin

Förväntningsteorin är en form av kognitiv teori vilka berör interaktionen mellan individers tankemönster och omgivning (Vroom 1964). Vårt val att inleda processteorier med Förväntningsteorin grundar sig på att det är den enda som tillhandahåller ett omfattande ramverk för att kunna analysera de flesta aspekter av arbetsmotivation (Wright 1991).

Teorin försöker förklara varför människor anstränger sig eller inte genom att utforska relationen mellan ansträngning, arbetsprestation och arbetstillfredsställelse. Enligt teorin är ansträngning influerat av individens förväntningar kring hur resultatet av att jobba hårt utkristalliserar sig för individen (Guerrier 1999). Teorin menar att förklaringar till hur en individ beter sig återfinns både hos individen och i dess omgivning medan styrkan i motivationen avgörs i kopplingen mellan individens förväntningar på det framtida resultatet och resultatets förväntade värde (Schou 1991). Det sistnämnda kan förtydligas med att människor endast motiveras om de tror att det finns en stark länk mellan att arbeta hårt och få belöning samtidigt som det måste vara belöningar som de värderar för att det ska vara i ett motiverande syfte (Guerrier 1999).

Liksom att behoven varierar individer emellan skiftar också det värde en individ lägger i ett resultat eller en belöning. För en del människor kan exempelvis pengar ha ett större värde medan andra lägger större vikt vid en säker anställning. På liknande sätt kan en del sträva

efter att bli befordrade eller att få mer utmanande arbete medan andra föredrar att undvika ansvar och sätter ett högre värde i att ha goda relationer till sina kollegor (Wright 1991).

Förväntningsteorin har utvecklats av olika teoretiker från dess första formulerande (se Vroom 1964, Porter & Lawler 1968). Det finns även en riktning som enligt oss är mer matematisk på så sätt att man kan räkna på en individs ansträngning och således dennes motivation (Porter & Lawler 1968). Vi finner det dock mer relevantt att enbart använda oss av begreppet förväntan kopplat till Tvåfaktorsteorin utifrån att se faktorerna som inre och yttre. På detta sätt vidgar vi Tvåfaktorsteorin både gällande synsättet på faktorerna samt att individen får ett tydligt fokus genom att hänsyn tas till de förväntningar som individen har. Det krävs emellertid ytterligare kompletteringar utav teorier kring motivation varför vi går vidare med Rättviseteorin som också är en processteori.

3.3 Rättviseteorin

Rättviseteorin är en social jämförelseteori som utgår ifrån att arbetsmotivationen påverkas av hur individen uppfattar att denne behandlas i jämförelse med andra på arbetsplatsen. Till skillnad från behovsteorier såsom Tvåfaktorsteorin försöker Rättviseteorin således att förklara individens arbetsmotivation utifrån gruppåverkan och av hur individen behandlas i gruppen utifrån sin egen perception. Detta innebär att det inte är den objektiva verkligheten som är viktig utan hur individen subjektivt upplever situationen. Rättviseteorin för fram vikten av de sociala processerna ur motivationsperspektivet i det avseendet att personalen måste känna att de behandlas rättvist (Schou 1991).

Liksom i Förväntningsteorin finns det här tankar kring belöningar såtillvida att individen gör jämförelser med andra om den relativa nivån av belöningar. Om individen uppfattar sig själv som underbetald i jämförelse med vad denne presterar i förhållande till andra kan detta leda till att individens motivation påverkas negativt det vill säga att den kvantitativa eller kvalitativa arbetsinsatsen drabbas (Adams 1963). Monetära belöningar kan emellertid få både positiva och negativa följder. När en individ jämför sin ansträngning med en annan individ kan det få en negativ effekt på arbetsmotivationen. (Guerrier 1999).

3.4 Kontrollteorin

Mål och återkoppling förs samman i kontrollteori som är en sorts kognitiv teori. Valet att behandla mål och återkoppling under samma rubrik är att dessa enligt kontrollteori kan ses som två enheter som tillhör samma motivationsprocess (Schou 1991). Det kvarstår dock att de utgör två separata delar varför vi inleder med att se på begreppet mål.

Ordet mål har en bred innebörd då det kan vara allt från individens personliga livsmål till tydligt uttalade och nedskrivna mål inom ett företag. Trots detta spektrum har mål som funktion att leda individen i en bestämd riktning för att tillfredställa organisatoriska och/eller personliga behov (Schou 1991).

Motivation kan beskrivas i termer som strävan att uppnå mål, intentioner och syfte. Genom att individen känner sig delaktig i företagets mål kan det resultera i bättre arbetsprestationer och högre arbetsmotivation. Människor strävar nämligen efter att uppnå mål för att tillfredställa sina känslor och begär vilket innebär att mål guidar individers handlingar och således deras arbetsbeteende (Locke & Latham 1984).

En utgångspunkt för att målen ska vara motiverande för individen är att de ska vara specifika, tillräckligt utmanande för individen, accepterade av individen och att återkoppling sker efter ett uppnått mål (Locke & Latham 1984). Återkoppling framkom tidigare som en utav de viktiga aspekterna i arbetets egenskaper men kopplas där till en avslutad uppgift vilket kan vara ett mål i sig för individen. Oavsett vad det kopplas till är återkoppling en viktig förutsättning för allt mänskligt beteende. Källorna till återkoppling kan vara flera såsom individens egna tankar, andra medarbetare, chefer eller från själva arbetsuppgiften. Återkoppling kan sägas vara en sorts information som har i uppgift att både vägleda, belöna och motivera beteende (Schou 1991).

Vi inledde detta avsnitt med att mål och återkoppling kan ses som två delar i motivationsprocessen. Av flera skäl kan det dock vara svårt att koppla samman mål och återkoppling. En del arbetsuppgifter gör att det är svårt att både sätta upp mål och få återkoppling. Vid exempelvis delmoment syns inte det slutgiltiga resultatet varför det kan vara svårt att få feedback eftersom hela flödet inte går att överblicka. I de fall där mål sätts i intäktstermer är det lättare att ge återkoppling samt att belöna och motivera individer. Saknas

det resultatmått eller att effektiviteten mäts i kostnader blir förhållandet sannolikt det motsatta (Schou 1991).

4. Personalkostnadsbesparingar

4.1 Betydelsen av företagets inriktning vid kostnadsbesparingar

När förmågan att uppnå lönsamhet diskuteras är det, enligt Grönroos (2002), viktigt att ta hänsyn till företagets inriktning det vill säga om det är ett traditionellt tillverkningsföretag eller ett tjänsteföretag. När produktionskostnaderna sänks i ett tillverkningsföretag är det vanligt att företaget sänker priserna eller uppnår högre marginaler och därigenom får en påverkan på resultatet utan att produktionsprocessens och kvaliteten förändras negativt. Dessa åtgärder genomförs för att påverka resultatet i en positiv riktning. Även i tjänsteverksamheter krävs resultat-inriktning men om tillverkningsföretagets strategier tillämpas är det inte säkert att resultatet blir bättre. Anledningen till detta är att karaktärsdragen i tjänster och tjänsteproduktionen skiljer sig avsevärt från varor. Detta är något som ledningen i tjänsteföretag bör vara medveten om samt kunna upptäcka för att undvika att hamna i det Grönroos (2002) kallar strategifällan. Strategifällan är ett resultat av att företaget inte har tagit hänsyn till vilken inriktning företaget tillhör och försökt applicera strategier som inte är anpassade till verksamheten. Ofta uppstår detta problem när ett företag utsätts för ökad konkurrens eller när företaget har ekonomiska problem eller båda delarna samtidigt. När något av dessa problem uppstår är det vanligt att strategiska beslut fattas angående personalen för att påverka kostnaderna, exempelvis beslut om nedskärningar och anställningsstopp (Grönroos 2002).

Strategiska beslut gällande personalkostnader, som sker i serviceföretaget utan att hänsyn till företagets inriktning, leder många gånger inte till långsiktiga positiva effekter då det inom serviceföretag bör tas hänsyn till både intern och extern effektivitet (Grönroos 2002). Intern effektivitet handlar om företags arbetssätt och kostnadseffektiviteten hos arbete och kapital medan extern effektivitet innebär kundens uppfattning om hur företaget fungerar och presterar. Sambandet mellan intern och extern effektivitet är betydelsefull inom serviceföretag på grund av tjänsternas karaktärsdrag såsom att kunderna är med i tjänsteproduktionsprocessen. Det är samma processer, resurser och verksamheter som driver kostnader, intäkter

och vinst vilket medför att kostnader och intäkter är oskiljaktiga inom serviceföretag. Grönroos (2002) poängterar att den externa effektiviteten framför allt är viktig eftersom en inriktning på endast intern effektivitet medför att den upplevda tjänstekvaliteten förändras till det sämre samt resulterar i att stämningen på arbetsplatsen försämras, de anställda känner sig inte längre tillfredställda med sitt arbete eller lika motiverade som tidigare. För stor ökning av den interna effektiviteten kan därför leda till nedgång i den externa effektiviteten exempelvis genom att kundernas uppfattning om företaget försämras. I företag där personalen uppfattas som kostnadsskapande belastning har beslut om kostnadsbesparingar en försämrad effekt på motivationen. Detta innebär att beslut om ökad intern effektivitet, med syfte att åstadkomma kostnadsbesparingar, får oväntade externa effekter (Grönroos 2002).

I enighet med Grönroos (2002) anser vi det betydelsefullt för serviceföretag att hantera sambandet mellan intern och extern effektivitet. Vi anser dock, såsom vi har poängterat i avsnitt 1.3 Problemformulering, att det är av stor vikt att specifikt fokusera på vilken betydelse den interna effektiviteten har i strategifällan. Här bör dock poängteras att vi skiljer på intern effektivitet och intern effekt då det senare syftar till vilken påverkan beslut om kostnadsbesparingar får för personalens motivation. Vi lägger fokus på hur personalen påverkas av beslut som fattas i syfte att öka den interna effektiviteten. Genom att börja med inriktningen på personalen anser vi det möjligt att minska de negativa effekter som en ökning av den interna effektiviteten kan medföra för både interna och externa relationer. Med detta menar vi dock inte att företag ska bortse från den externa effektiviteten eftersom åtgärder som endast leder till förbättringar i fokuseringen på den interna effektiviteten kan få negativa effekter för den externa effektiviteten. I enighet med Grönroos (2002) anser vi att det måste finnas medvetenhet om sambandet mellan intern och extern effektivitet samtidigt som företag måste ta hänsyn till sambandets inverkan på företagets resultat.

Företagsledarens mål är i högsta grad att öka lönsamheten och tillväxtpotentialen för företaget enligt Normann (2000). En hög produktivitet och effektivitet är att föredra när ett företag vill uppnå lönsamhet vilket Liukkonen (1992) menar uppnås genom att företag är kostnadseffektiva och skapar arbetstillfredsställelse bland de anställda. Det är därför relevant att de anställda känner sig motiverade i arbetssituationen eftersom motivationen har betydelse för arbetsprestationerna och produktiviteten (Liukkonen 1992).

Serviceföretag skiljer sig från tillverkningsföretag då tjänster är immateriella i grunden samtidigt som tjänster utgörs av handlingar och interaktioner det vill säga är sociala företeelser (Normann 2000). Serviceföretag erbjuder tjänster som är resultat av sociala handlingar som sker i direktkontakt mellan kunden och den anställda på serviceföretaget vilket Normann (2000) benämner sanningens ögonblick. I detta sanningens ögonblick har företaget inte längre kontroll över situationen utan det är den anställdas motivation, skicklighet och de metoder som används som påverkar mötets kvalitet, i samverkan med kundens förväntningar och beteenden (Normann 2000). Vi anser att det är av betydelse att personalen känner arbetsmotivation och att relationerna mellan personalen fungerar tillfredställande eftersom det påverkar den sociala kontakten som sker i sanningens ögonblick. Vi menar därför att det är relevant att tillgodose personalens behov innan kundernas förväntningar försöker uppfyllas.

4.2 Företagets interna processer och relationer

Ett sätt att påverka ett företags lönsamhet genom interna förändringar är att öka produktiviteten och effektiviteten menar Liukkonen (1992). Förändringar i produktiviteten och effektiviteten berör främst personalen i serviceföretag då de är personalintensiva (Normann 2000). Viktiga förutsättningar för hög produktivitet är attraktiva arbetsförhållanden vilket innefattar trivsel, möjlighet till kompetensutveckling, innehållsrikt arbete med utvecklingsmöjligheter samt ett bra ledarskap. Detta har i sin tur betydelse för personalomsättning, närvaro och frånvaro. Om företag vill öka produktiviteten bör dessa förutsättningar analyseras och tas hänsyn till för att produktiviteten ska medföra en positiv inverkan på resultatet (Liukkonen 1992).

Produktivitet innebär en relation mellan ett produktionsresultat och den uppföring som krävs för att genomföra detta. Innebörden av produktivitet är förhållandet mellan arbetsprestationer det vill säga utfallet och använd tid vilket innebär den insats som krävs (Liukkonen 1992). Enligt Pinder (1998) är det två faktorer som fastställer produktiviteten för ett företag vilka är personalens kompetens och den insats personalen använder för att genomföra arbetet.

Effektivitet handlar däremot om att mäta måluppfyllelsen vilket kräver definierade och mätbara mål. Effektivitetsmättet måste uppnå vissa kriterier på kort sikt vilka är att uppfylla målen med minsta möjliga resursåtgång samt att det ska vara arbetstillfredsställande

(Liukkonen 2000). Kriterier som avser arbetstillfredsställelse anser vi är mest relevant att analysera utifrån uppsatsens syfte. Samtliga kriterier måste dock vara uppfyllda på kort sikt för att leda till effektivitet på lång sikt menar Liukkonen (2000). Arbetseffektivitet kan även bedömas utifrån två perspektiv vilka är prestation och insats som den anställda utför eller resultatet av prestationen och det utfall som produceras (Porter & Lawler & Hackman 1975). Detta menar vi förtydligar att de anställdas motivation påverkar produktiviteten och effektiviteten då de anställdas prestationer avgör graden av både produktivitet och effektivitet.

Normann (2000) tydliggör den problematik kostnadsbesparingar medför för serviceföretag. Serviceföretag består av ett komplext och känsligt system med en mängd olika funktioner och element som har ett nära inbördes förhållande. Detta innebär att det kan vara svårt att hitta källan till en problematisk utveckling på grund av att många skilda faktorer stärker varandra. Ett sätt att hantera en problematisk utveckling är att identifiera ”onda cirklar” för att sedan bestämma vilka strategiska områden som kräver ändring. Syftet blir således att genom förändring omvandla en ond cirkel till en god cirkel. På grund av komplexiteten inom serviceföretag kan små åtgärder medföra stora resultat, både positiva och negativa, som en följd av förstärkande faktorer (Normann 2000).

Det är inte ovanligt att serviceföretag minskar på servicenivån när det uppstår ekonomiska svårigheter vilket medför att de hamnar i en ond cirkel menar Normann (2000). Endast små marginella besparingar uppnås men kundens uppfattning om kvaliteten förändras vilket innebär att kunderna inte längre är nöjda. Det påverkar det sociala arbetsklimatet vilket i sin tur minskar servicepersonalens motivation. Kundens negativa upplevelse om kvaliteten förstärks ytterligare. Efterhand som de negativa effekterna stärker varandra fortsätter den onda cirkeln i en nedåtgående spiral (Normann 2000). Det som från början var tänkt som en kostnadsbesparing för att snabbt påverka resultatet positivt kan enligt Normann (2000) istället resultera i ett problem som medför ökade kostnader. Vi anser samtidigt att ett företag kan hamna i en ond cirkel på grund av endast interna förändringar som påverkar de anställda i sådan omfattning att det kan vara kostsamt för företaget att återställa. Till skillnad från Normann (2000) menar vi alltså att det är inte bara kunderna som ökar den minskade motivationen utan även faktorer i arbetsklimatet och arbetet i sig kan påverka motivationen negativt, exempelvis ökad arbetsbelastning, brist på erkännande eller dålig stämning på arbetsplatsen. Enligt Rubenowitz (2004) kan missnöje eller otillfredsställelse med arbetsmiljön på ett företag medföra negativa effekter och konsekvenser för både de anställda

och företaget. När de anställda inte känner sig tillfredställd med arbetssituationen kan det leda till låg arbetsmotivation och produktivitet. Detta kan sedan medföra ett antal negativa fysiska följder för de anställda vilket i sin tur påverkar exempelvis arbetsfrånvaro och uppsägningar.

Vi anser i enighet med Normann (2000) att den interna servicecirkeln, det vill säga det som händer internt i företaget, är av betydelse för om det skapas goda eller onda cirklar i ett företag. Dock menar vi att forskare främst fokuserar på personalen och de interna tillgångarna vid tillfällen när det har uppstått problem i de externa relationerna mellan servicepersonal och kunder. Med detta vill vi betona att innan det uppstår problem så inriktar sig inte forskarna tillräckligt på personalen utan uppmärksammar mest kvalitet och kundernas uppfattning om kvalitet. Vi menar att om personalen uppmärksammas samt hänsyn tas till personalens arbetsmotivation innan det uppstår problem så skulle många dåliga interna och externa relationer undvikas vilket skulle medföra en positiv inverkan på företagets finansiella resultat.

Synsättet på personalen är intressant att uppmärksamma. När ledningen beslutar om kostnadsbesparingar, vilket främst berör personalen eftersom de utgör en stor kostnad i personalintensiva företag, tar de inte hänsyn till vilka immateriella tillgångar, i form av kompetent och redan upplärd personal, företaget har (Normann 2000). Ledningen fokuserar på att direkt se resultat i resultaträkningen men tar inte hänsyn till de tillgångar, som på grund av beslutet, går förlorade. Förståelsen för att en kompetent och hängiven personalstyrka är en nyckelresurs är inte alltid självklar hos ledningen. Forskningen poängterar ofta personalens betydelse och att de bör ses som en tillgång då personalen har en direkt påverkan på resultatet enligt Normann (2000).

De attityder och normer som råder inom företaget och de attityder och normer som krävs i sanningens ögonblick med kunden måste vara i överensstämmelse med varandra menar Normann (2000). Ledningen kan påverka om ett företag hamnar i dessa onda eller goda cirklar på ett antal olika sätt. Mest intressant, anser vi med hänsyn till uppsatsens syfte, är att en effektiv ledning bör ha en hög grad av människoorientering. Innebörden av detta är att ledningen måste betrakta människor som individer och samtidigt främja det sociala arbetsklimatet för att gynna bra prestationer från personalen (Normann 2000).

4.3 De anställdas betydelse vid kostnadsbesparingar

I utveckling mot ett produktivt arbete bör bland annat personalsituationen analyseras menar Liukkonen (1992). Hög personalomsättning kan tyda på svårigheter i kompetensutveckling. Kompetens innebär att teoretiska erfarenheter integreras genom intellektuellt och praktiskt arbete och handling i en konkret situation samt betyder att skapa någon form av resultat. Kompetens kan också innebära en egenskap eftersom individen har fysiska, psykiska och sociala förmågor, skicklighet, kunskap och erfarenhet. Det krävs en kontinuerlig kompetensförsörjning för alla oavsett om företaget har hög eller låg personalomsättning (Liukkonen 2000). Rubenowitz (2004) belyser att de anställdas kompetensutveckling bör stämma överens med företagets behov och mål för att de anställdas kunskaper ska kunna användas på ett tillfredställande sätt. Det måste tas hänsyn till de anställdas utvecklingsbehov eftersom kompetensutveckling medför positiva effekter för företaget och för individens arbetstillfredsställelse (Rubenowitz 2004).

För att uppnå företagets mål och utveckla medarbetarnas kompetens måste det enligt Liukkonen (1992) ske en ständig uppföljning på de faktorer som påverkar den totala produktiviteten. Faktorer som påverkar produktiviteten är bland annat närvaro, frånvaro, personalomsättning och kompetensutveckling. När personalen inte känner sig motiverade i arbetssituationen kan det bland annat leda till sjukfrånvaro eller uppsägningar vilket medför ökad personalomsättning. Hög personalomsättning stör den långsiktiga effektivitets- och produktivitetsutvecklingen samtidigt som det leder till merkostnader i produktionen. En hög personalomsättning medför också kompetensförluster och svårigheter att skapa en stabil kunskapskärna för företag. Detta skapar även problem att utveckla produktionen och företaget får svårigheter med att förverkliga affärsidén (Liukkonen 1992).

För att företag ska ha möjlighet att utvecklas är förändringar nödvändiga. Samtidigt kan förändringar vara svåra att genomföra eftersom det kan vara svårt att uppnå acceptans hos de anställda (Liukkonen 1992). Rubenowitz (2004) menar dock också att förändringar är en förutsättning för att uppnå en positiv utveckling och effektivitet inom ett företag. Liukkonen (1992) framhåller vidare att förändringsprocessen många gånger präglas av en ökad risk för motsättningar och konflikter bland de anställda eftersom de ofta känner ett medveten eller omedvetet motstånd mot förändringar på grund av den ovisshet och osäkerhet som skapas i förändringsprocessen. Genom utbildning och god kommunikation före, under och efter förändringen är det, enligt Liukkonen (1992), möjligt att minska förändringsmotståndet.

Deltagande i förändringsprocessen och tillgång till stöd som underlättar omställningen är viktigt för att göra förändringsarbetet lättare. Samtidigt behövs en stabil arbetsstyrka för att lyckas med förändringar, utvecklingsarbete och lärande i arbetet (Liukkonen 1992) då de anställdas personlighet och attityder påverkar hur förändringen hanteras (Rubenowitz 2004).

Serviceföretag är arbetskrafts- och personalintensiva vilket bland annat innebär att de anställda har möjlighet att påverka servicemötet, dess kvalitet och de ekonomiska följderna genom sina arbetsprestationer menar Normann (2000). Negativa eller positiva prestationer från den anställdas sida kan medföra en omfattande och omedelbar effekt på kundens uppfattning om kvaliteten. Detta innebär att personalens prestationer har en direkt påverkan på företagets resultat. Lönsamhet och tillväxt påverkas av hur tillgångarna förvaltas. Dock består tillgångarna till en stor del av immateriella tillgångar, det vill säga de anställda, vilka inte synliggörs i den traditionella uppfattningen av balansräkningen. För att uppnå lönsamhet är det av betydelse att företagsledningen ändrar fokus och tar hänsyn till den avgörande betydelsen de immateriella tillgångarna har (Normann 2000).

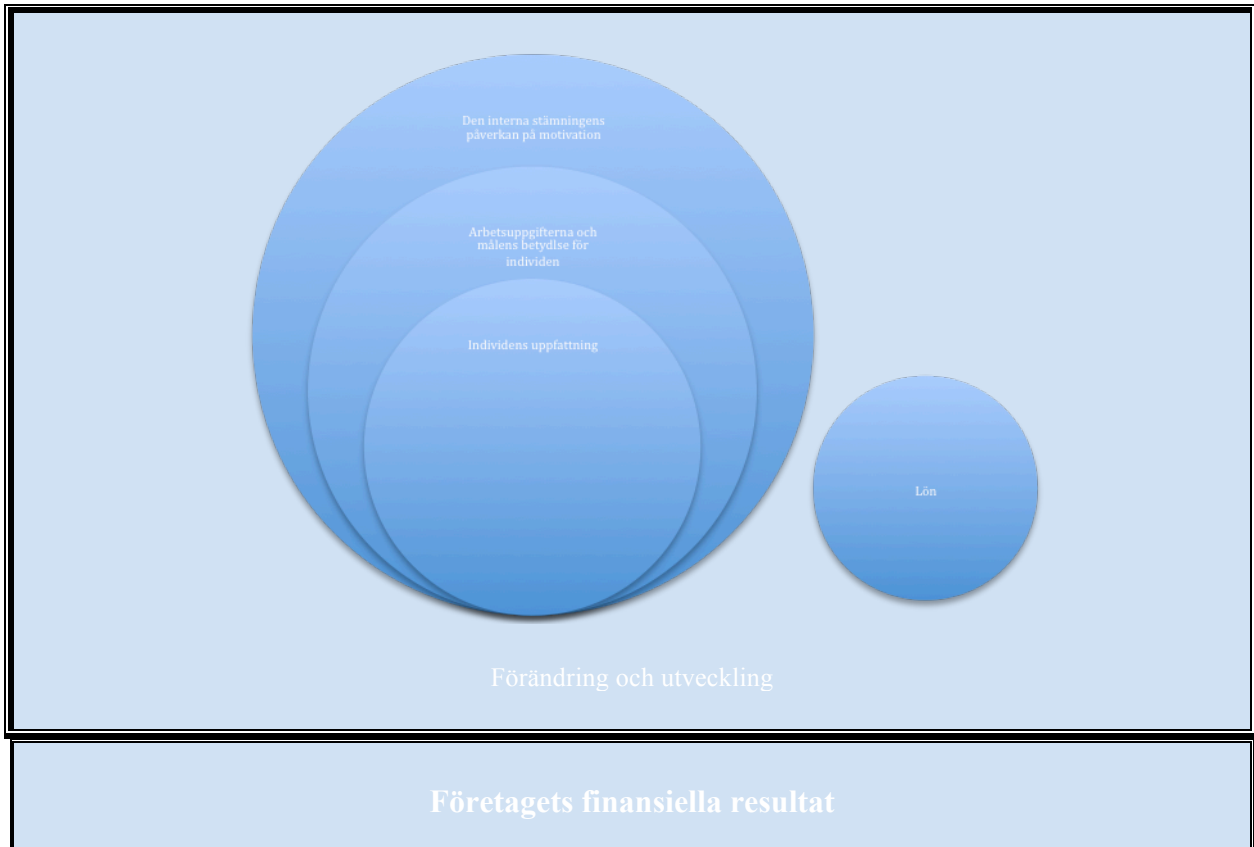
Enligt Liukkonen (1992) är det också betydelsefullt att de anställda tar ansvar för sina relationer eftersom arbetsrelationerna påverkar effektivitet och arbetets resultat. Arbetsrelationerna är av relevans då den anställde måste känna till de andra anställdas styrkor, sätt att utvecklas och deras värden för att kunna vara effektiva. Det är varje anställds skyldighet att ta ansvar för relationerna i arbetet eftersom det skapar tillit i företaget samtidigt som det påverkar arbetsprestationerna och slutligen företagets förmåga att uppnå sina mål och tillfredställande resultat (Liukkonen 2000).

5. Syntes teorier

I detta avsnitt kommer en syntes av teorier som berör arbetsmotivation och personalkostnadsbesparingar att sammanställas. På detta sätt vill vi förtydliga sambanden mellan teorierna för att klargöra strukturen i analysen.

Syntesen har utvecklats med hänsyn till både teoriernas och intervjuernas uppbyggnad. Sammanställningen av teorierna ligger till grund för analys av det insamlade empiriska materialet. Vi har valt att se det utifrån fem områden som vi sedan utgår ifrån i analysen.

Dessa områden innefattar relevanta delar av teorier kring arbetsmotivation och personalkostnadsbesparingar vilka vi anser mest lämpliga att undersöka utifrån vårt syfte. Områdena illustreras i *Figur 2. Illustration av syntesen* sedan följer en beskrivning av varje område.



Figur 2. Illustration av syntesen

Det första området är *6.1 Individens uppfattning om motivation*. I detta område undersöks individens uppfattning kring arbetssituationen och den personliga motivationen i vilken mål och inre faktorer såsom prestation och erkännande inbegrips. Till detta kopplas betydelsen av hög intern effektivitet samt vilken påverkan personalomsättningen har på individens uppfattning.

Det andra området är *6.2 Arbetsuppgifternas och målens betydelse för motivationen*. Här väljer vi att fokusera på den inre faktorn arbetet i sig och målens betydelse för de anställdas motivation. Utöver det analyseras anställdas produktivitet och effektivitet under detta område.

Det tredje området är *6.3 Den interna stämningens påverkan på motivationen*. Under denna rubrik använder vi oss av följande yttre faktorer i analysen: företagspolicy och administration,

chefs kompetens, interpersonella relationer och arbetsförhållanden. Även betydelsen av uppfattningen om personalen som tillgång eller kostnad belyses i detta avsnitt.

Det fjärde området är *6.4 Lön*. Här behandlas lön och belöningar utifrån den problematik som uppstår i samband med dessa yttre faktorer.

Det femte och sista området är *6.5 Betydelsen av förändring och utveckling*. Detta avsnitt berör de andra fyra områdena såtillvida att förändring och utveckling påverkar innebörden i alla områden. Vi kommer att behandla både inre och yttre motivationsfaktorer tillsammans med betydelsen av personalens kompetens.

6. Analys

6.1 Individens uppfattning om motivation

Prestation, som enligt Tvåfaktorsteorin (Herzberg & Mausner & Snyderman 1959) är en inre motivationsfaktor, kan leda till framgång för individen vilket medför tillfredställelse i arbetet. Den anställdas motivation påverkas samtidigt av möjligheten att prestera tillfredställande det vill säga om den anställda har tillräckliga förutsättningar i arbetssituationen till att uppfylla sina individuella mål och företagets uppsatta mål (Normann 2000).

En respondent förklarar att hon känner sig väldigt nöjd med sig själv när hon har presterat bra i arbetet. Innan bokslut är det alltid lite oroligt, tycker hon, men när det är avslutat utan frågetecken känner hon sig tillfredställd och motiverad att fortsätta arbeta. En annan respondent beskriver en situation där hon hade möjlighet att förebygga problem för många kunder vilket tydligt uppskattades i kontakten med kunderna eftersom hon lyckades vända något negativt till något positivt för kunden. Detta ledde till att hon kände sig extra duktig och kände att hon växte i sin roll i arbetssituationen. En intervjuperson förklarar att hon blir motiverad av vetskapen om att hon utför ett bra arbete och känner tillfredställelse med det hon gör men betonar också vikten av att hon samtidigt vill höra av andra att hon gör ett bra arbete. Detta skulle kunna betyda att det är vetskapen om ett väl genomfört arbete och den tillfredställelse som uppstår när arbetet utförs som påverkar arbetsmotivationen såsom både Tvåfaktorsteorin (Herzberg & Mausner & Snyderman 1959) och Normann (2000) betonar.

Uppskattning och beröm från kunderna menar en annan intervjuperson gör att hon känner sig extra duktig. Betydelsen av detta skulle kunna vara att det är erkännande från kollegor och kunder som ökar motivation. Dessa beskrivningar om vad som motiverar de anställda kan tyda på att ett framgångsrikt avslut på en arbetsuppgift, problemlösning och erkännande i form av uppmärksamhet och beröm leder till att den anställdas motivation förstärks. Tvåfaktorsteorin (Herzberg & Mausner & Snyderman 1959) styrker detta genom att betona ett framgångsrikt avslut på en uppgift samt erkännande påverkar motivationen positivt.

En respondent beskriver sin tidigare arbetssituation som motsträvig i den bemärkelsen att hon inte hade möjlighet att prestera enligt företagets uppsatta mål. Hon hade inte möjlighet att genomföra och avsluta arbetsuppgifter på ett tillräckligt bra sätt vilket medförde att varken hennes egna eller kundernas behov blev tillfredställda. På grund av hennes brist på möjlighet att ha inflytande på sin arbetssituation menade hon att hela arbetet påverkades negativt. Intervjupersonens uppfattning om den försämrade arbetssituationen påverkade hennes motivation till det sämre. Samma intervjuperson beskriver att samtidigt som hennes motivation försämrades och lusten till att gå till arbetet minskade så kände hon ett behov av att gå till arbetet och få dessa jobbiga uppgifter lösta. Detta då hon mår bra när hon kan avsluta en uppgift på ett tillfredställande sätt för sig själv eftersom hennes självkänsla då mår bra. Detta skulle kunna tolkas som att intervjupersonen blev mer motiverad att genomföra sina arbetsuppgifter när möjligheterna att prestera bra minskade och arbetssituationen försämrades. Samtidigt skulle det också kunna innebära att den anställda utförde arbetet bara för att bli klar men utan att känna lust eller motivation till att genomföra uppgifterna. Flertalet av respondenterna framförde också att när de inte kunde tillfredställa kundernas behov resulterade det i missnöjda kunder samt eget missnöje i uppfattningen om arbetet. Detta kan vara ett tecken på att när den anställda inte kan prestera tillfredställande påverkas först den egna motivationen negativt vilket sedan påverkar kunden. Tvåfaktorsteorin (Herzberg & Mausner & Snyderman 1959) styrker detta i resonemanget om prestationernas betydelse för motivation. Det kan också innebära ett motsatt förhållande att när den anställda inte presterar tillfredsställande leder det till missnöjda kunder som i sin tur påverkar de anställdas motivation till det sämre vilket är det Grönroos (2002) menar när han poängterar för hög intern effektivitet.

En annan intervjuad framför att hennes motivation sjunker när hon motarbetas, inte har all information som behövs eller blir beskylld för att ha gjort fel utan att något fel har uppstått.

Enligt Rättviseteorin (Adams 1963) skulle detta kunna medföra att hennes motivation försämrades eftersom hon uppfattade sig felaktigt behandlad. Hon beskriver vidare att hon vid sådana situationer bli upprörd för stunden men att hon sedan försöker lägga det åt sidan genom att ta en liten paus eller prata med arbetskamrater om det inträffade. Detta skulle kunna visa att det är möjligt för den anställda att hantera sin minskade arbetsmotivation så länge det finns stöd i omgivningen och utrymme till att ta en kort paus. Detta skulle kunna styrka Liukkonens (1992) resonemang om att arbetsmotivationen påverkar effektiviteten eftersom de anställda kan stötta varandra i arbetssituationen i syfte att uppnå tillfredställande prestationer.

En respondent menar att arbetsmotivationen inte minskar även om hennes möjlighet att prestera i arbetssituationen försämras. Däremot förklarar hon att hon känner frustration när hon inte själv kan påverka situationen. För att inte förlora arbetslusten försöker intervjupersonen släppa taget om det hon inte kan styra och istället fortsätta med sina andra arbetsuppgifter. Minskar tillfredställelsen med arbetssituationen och de anställda förlorar arbetslusten leder det, enligt Normann (2000), till att arbetsmotivationen minskar. Detta skulle kunna tolkas som att frustrationen inte påverkar motivationen på ett bra sätt eftersom arbetsprestationen inte leder till någon positiv tillfredsställelse vilket, enligt Tvåfaktorsteorin (Herzberg & Mausner & Snyderman 1959), är nödvändigt för att skapa motivation. Samtidigt kan detta också innebära att motivationen inte påverkas nämnvärt trots möjligheten att prestera minskar då intervjupersonen menar att hon känner sig motiverad främst av arbetsuppgifterna.

Erkännande i form av beröm eller kritik påverkar den anställdas motivation. Uteblivet beröm eller negativ kritik från chefen eller kunder leder till minskad motivation (Herzberg & Mausner & Snyderman 1959). Direkt respons när en uppgift är väl genomförd anser en respondent medför att hon känner sig nöjd och motiverad i sitt arbete. Genom att omedelbart se resultatet av arbetet menar hon att det blir en form av erkännande direkt i arbetet. Det skulle, enligt Herzberg & Mausner & Snyderman (1959), kunna underlätta de anställdas möjlighet att prestera tillfredställande.

En annan respondent menar det direkta erkännandet i form av kritik från kunder eller arbetskamrater kan medföra en negativ påverkan på arbetsmotivation exempelvis genom att intervjupersonen blir ledsen. Respondenten beskriver dock att arbetsmotivationen endast försämras under en väldigt kort stund efter kritiken eftersom hon vill lägga negativt

erkännande bakom sig och istället fokusera framåt. Hon fortsätter samtidigt med att säga att hon försöker ta till sig av erkännandet för att prestera bättre i framtida situationer. Detta skulle kunna innebära att den uteblivna kritiken inte hade påverkat motivationen till det sämre utan att bristen på erkännande antagligen inte hade påverkat motivationen i denna situation. Tvåfaktorteorin (Herzberg & Mausner & Snyderman 1959) framhåller att uteblivet erkännande leder till minskad motivation. Detta resonemang skulle kunna tyda på att de anställdas möjlighet att prestera tillfredställande resultat påverkas av graden av erkännande. Samtidigt skulle detta kunna innebära att även om den anställdas erkännande i form av kritik hade uteblivit hade hon ändå inte upplevt en positiv tillfredsställelse i arbetet. Betydelsen av detta skulle därför kunna vara att motivationen påverkas av vilken typ av erkännande den anställda får, från vem den kommer samt hur den anställde själv uppfattar prestationen.

I situationer där serviceföretag vill genomföra besparingar är det vanligt att effektivisera både kostnader och arbetssätt men såsom Grönroos (2002) påpekar kan en för hög intern effektivitet påverka den anställdas stämning och motivation negativt. Flertalet av intervju-personerna beskriver att deras uppfattning om arbetssituationen under den studerade perioden är att det har varit för mycket att göra. Det framkommer i intervjuerna att de anställdas arbetsuppgifter har blivit fler och arbetsbelastningen har blivit högre. En intervju-person menar att hennes arbetsbelastning har ökat eftersom hon blivit tilldelad arbetsuppgifter som hon aldrig tidigare har arbetat med vilket enligt henne har försvårat genomförandet av uppgifterna. Hon anser också att hon på grund av den ökade belastningen inte har haft möjlighet att prestera optimalt. En annan respondent anser att trots att arbetsuppgifterna har blivit fler har tiden att genomföra dem inte ökat vilket har medfört en arbetssituation som påverkat hennes motivation till det sämre. Detta skulle enligt Grönroos (2002) kunna vara en följd av att företaget har gjort en intern effektivisering för att spara kostnader vilket kan ske genom att inte nyanställa vid tillväxt, inte tillsätta ny personal trots att anställda slutar eller genom att avskeda personal.

Innebörden av hög intern effektivitet kan vara att arbetsmotivationen minskar eftersom arbetssituationen försämrats. Samtidigt borde en hög intern effektivitet kunna medföra att personalkostnaderna minskar betydligt vilket i sin tur påverkar företagets finansiella resultat positivt. Å ena sidan kan detta uppfattas som positivt då resurserna i företaget används fullt ut men å andra sidan kan det innebära att resultatet endast påverkas positivt på kort sikt. Detta kan kopplas till Grönroos (2002) som skriver att det finansiella resultatet långsiktigt kan

komma att påverkas negativt då en för hög intern effektivitet kan innebära att de anställdas motivation minskar. Detta skulle, enligt Normann (2000), i sin tur kunna påverka deras prestationer negativt vilket medför att servicen försämras i sanningens ögonblick. Enligt en intervjuperson medför en ökad arbetsbelastning att hon inte har tid att kvalitetssäkra vilket hon tycker är synd eftersom hon skulle vilja ha möjlighet att göra det för att kunna prestera enligt sina egna mål. En annan uttrycker samma situation på ett annat sätt då hon beskriver att hon inte kan lägga så mycket tid på kunder som hon skulle vilja och därför minskar servicegraden. Vidare menade respondenterna att detta inte medförde någon positiv inverkan på deras arbetsmotivation. Detta skulle kunna tyda på att kunderna i längden inte uppfattar de anställdas prestationer som tillfredställande i och med stressen som uppstår vid hög arbetsbelastning. Samtidigt skulle tidspressen som intervjupersonerna beskriver kunna innebära att de inte lägger tid på onödiga delar i arbetsuppgifterna som ändå inte har någon positiv påverkan på det långsiktiga finansiella resultatet. Situationen med personalkostnadsbesparingar skulle dock kunna medföra att företaget hamnar i det Normann (2000) benämner som en ond cirkel då dessa besparingar skulle kunna resultera i problem som medför ökade kostnader. Denna onda cirkel skulle kunna visa på att företaget inte har tagit hänsyn till sambandet mellan den interna och externa effektiviteten då det kan tyda på att det har uppstått en obalans mellan dem (Grönroos 2002).

Flera respondenter framför dock att perioden med för mycket att göra och för hög arbetsbelastning har gått över då antalet arbetsuppgifter och arbetsbelastningen har minskat i förhållande till arbetssituationen under perioden med personalkostnadsbesparingar. Detta har påverkat deras arbetsmotivation mycket positivt. Detta skulle, enligt Normann (2000), kunna tyda på att företaget har lyckats ta sig ur denna onda cirkel som uppstod när de anställdas motivation försämrades och lyckas vända företagets situation till det bättre. Vidare skulle respondenternas svar kunna tydliggöra att faktorer i arbetssituationen har betydelse för de anställdas arbetsmotivation och att det inte bara är kunderna som påverkar deras motivation vilket Grönroos (2002) och Normann (2000) lägger stort fokus på.

Försämrad arbetsmotivation hos de anställda kan, enligt Liukkonen (1992), leda till att de söker sig till andra arbetsplatser där stämningen uppfattas som bättre eller påverka de anställda negativt i sådan omfattning att det leder till sjukskrivning. Detta kan tyda på en negativ utveckling för företaget, enligt Liukkonen (1992), då en hög personalomsättning medför att företaget förlorar kompetens. En respondent menar att hon kan tolerera en viss

försämring av arbetssituationen och menar att hon försöker kämpa på med sina arbetsuppgifter trots minskad arbetsmotivation. Vidare menar intervjupersonen dock att om situationen inte är övergående kan hon tänka sig att byta arbetsplats. Detta kan tyda på att en försämrad arbetsmotivation långsiktigt skulle kunna påverka företagets resultat negativt då kompetens på företaget inte stannar kvar om inte situationen förbättras.

Det framkommer i intervjuerna att flera anställda har valt att sluta på företaget under den studerade perioden än vad som har varit vanligt under andra perioder. Anledningen till att de har valt att sluta framkommer dock inte alltid vilket kan innebära att det är både arbetssituationen som påverkat eller att det är något som inte har med arbetet i sig att göra som har resulterat i att personerna har slutat på företaget.

Intervjupersonerna uppfattar inte att deras motivation påverkas i någon större utsträckning när andra anställda slutar på arbetsplatsen. En del anställda beskriver dock att de kan känna att det är tråkigt om det är någon på samma avdelning eller någon nära vän på företaget som slutar. Speciellt ansträngande anser respondenterna att det är när de måste ta över arbetsuppgifterna från den som slutar. En respondent beskriver att när anställda har slutat på företaget har dennas arbetsuppgifter fördelats till dem som arbetar kvar på företaget. Trots att hon redan hade tillräckligt med arbetsuppgifter så fick hon fler vilket hon inte uppfattade positivt för hennes arbetssituation. Detta skulle kunna tyda på att det påverkar hela avdelningen när en anställd slutar men främst på grund av den ökade arbetsbelastning det medför för de anställda som arbetar kvar på avdelningen. Samtidigt skulle det också kunna vara ett tecken på att de anställdas motivation inte påverkas av de sociala relationerna som finns på arbetsplatsen. Å andra sidan skulle det kunna vara lite missvisande då många av de intervjuade samtidigt beskriver arbetskamraterna som betydelsefulla för att de ska känna motivation i arbetet. Situationen som uppstår med ökade arbetsuppgifter för de anställda som arbetar kvar skulle kunna vara exempel på det Liukkonen (1992) belyser när hon skriver att en hög personalomsättning påverkar produktiviteten negativt. Rubenowitz (2004) belyser också denna situation när han skriver att både arbetsmotivationen och produktiviteten minskar när de anställda inte känner sig tillfredställda med arbetssituationen och det resulterar i uppsägningar. Detta kan också kopplas till den onda cirkeln (Normann 2000) eftersom en händelse medför en negativ effekt vilken i sin tur leder till ytterligare en negativ effekt och därigenom har det skapats en ond cirkel av negativa effekter som förstärker varandra. Den onda cirkeln fortsätter i en nedåtgående spiral med förstärkande negativa effekter så länge företaget inte

förändrar och förbättrar situationen vilket, enligt Normann (2000), kan vara svårt på grund av att serviceföretag består av komplexa system.

6.2 Arbetsuppgifterna och målens betydelse för individen

När ett företag genomför personalkostnadsbesparingar kan det påverka arbetsuppgifterna såtillvida att innebörden i arbetsuppgifterna förändras och ansvarsområden ökar. Detta kan medföra att belastningen på de anställda blir högre. Arbetets innebörd är relevant enligt Tvåfaktorsteorin (Herzberg & Mausner & Snyderman 1959) då den belyser vilken påverkan arbetet i sig har för de anställdas arbetsmotivation. Flertalet av respondenterna menade att arbetsuppgifterna var mycket viktiga för deras arbetsmotivation samt att roliga och utvecklande uppgifter var viktigare än både arbetskamrater och lön. Detta skulle kunna tyda på att de anställda ser arbetsuppgifterna så väsentliga att en förändring som berör uppgifterna negativt skulle påverka deras motivation betydligt.

Arbetet i sig påverkar motivationen utifrån olika faktorer. För att de anställda ska känna sig motiverade är det, enligt Hackman och Oldham (i Schou 1991), betydelsefullt att arbetet är variationsrikt. En respondent beskriver att hennes arbetsuppgifter förändrades mycket under perioden av kostnadsbesparingar i det avseendet att antalet uppgifter blev fler samt att innebörden i uppgifterna var mycket olika. Detta skulle kunna tyda på att intervjupersonens arbetsmotivation förbättrades då Hackman och Oldham (i Schou 1991) menar att variation i arbetet är motiverande. Respondenten förklarar dock att hennes motivation minskade under denna period bland annat på grund av att hon uppfattade vissa av de nya uppgifterna som tråkiga och att det var för mycket att göra. Detta tyder på att variation i arbetsuppgifterna inte alltid är motiverande. En annan intervjuperson beskrev samma situation annorlunda då hon inte upplevde de nytillkomna uppgifterna som tråkiga utan mer som utvecklande uppgifter som påverkade henne positivt. Betydelsen av detta skulle kunna vara att det inte är variationen i sig som påverkar motivationen utan hur den anställda uppfattar innebörden i arbetsuppgiften. Situationen skulle också kunna förklaras genom att det är kravet på högre produktivitet och inte variationen i arbetet i sig som påverkar den anställdas motivation negativt. Detta skulle styrka Hackman och Oldhams (i Schou 1991) resonemang om att variation i arbetet är motiverande när individen kan använda sina färdigheter på ett tillfredställande sätt. Liukkonen (1992) poängterar också betydelsen av att den anställda har tillfredställande arbetsuppgifter och fortsätter med att koppla det till arbetets produk-

tivitetsgrad. Detta skulle kunna innebära att arbetet i sig påverkar det finansiella resultatet då den anställdas uppfattning om arbetet påverkar utförandet av arbetsuppgifterna vilket slutligen påverkar företagets resultat.

Enligt Hackman och Oldham (i Schou 1991) bör de anställda vara delaktiga i resultatet av sina arbetsuppgifter vilket innebär att arbetets resultat måste vara synligt för de anställda för att det ska vara motiverande. En respondent beskriver att hon känner sig nöjd och glad för sitt arbete när hon ser det tydliga resultatet av sina arbetsuppgifter. En annan intervjuperson från en annan avdelning och med andra uppgifter påtalar samma förhållande och förtydligar med att poängtera att resultatet alltid finns i hennes medvetande när hon genomför sina arbetsuppgifter. Betydelsen av detta skulle enligt Hackman och Oldham (i Schou 1991) kunna vara att det krävs att de anställda ser vilket resultat innebörden i deras arbetsuppgifter leder till för att de ska känna sig motiverade när uppgifterna utförs.

En respondent menar att hennes arbete måste vara givande och kännas betydelsefullt för att det ska vara motiverande. En annan intervjuperson tycker att arbetet bör kännas viktigt för att hon ska prestera bra när hon utför sina arbetsuppgifter. Detta kan kopplas till Hackman och Oldhams (i Schou 1991) beskrivningar om att arbetets egenskaper måste ha en betydelse och uppfattas som meningsfullt för att vara motiverande. Även Liukkonen (1992) betonar vikten av ett innehållsrikt arbete och menar samtidigt att det är en förutsättning för hög produktivitet. Hackman och Oldham (i Schou 1991) menar att det också måste finnas möjlighet till självständighet i arbetet vilket flertalet av respondenterna menar att de har. En respondent beskriver att hon själv kan påverka hur hon lägger upp sina arbetsuppgifter så länge hon ser till att de blir gjorda. Detta ser hon som positivt då det ger henne frihet att planera sitt arbete utefter det sätt som passar henne bäst att genomföra uppgifterna. Respondenten förklarar vidare att hon måste ha möjlighet att planera sitt arbete själv för att hon ska kunna prestera bra. På grund av beroendet av att andra anställda genomför sina arbetsuppgifter enligt tidsplanen menar en annan respondent att hennes möjlighet att planera sina uppgifter begränsas. Detta anser hon försvårar hennes genomförande av uppgifterna när hon ofta måste vänta på att hennes arbetskamrater ska färdigställa sina uppgifter. Hon menar att detta har en negativ inverkan på hennes arbetsmotivation. En för stor frihet i planeringen och genomförandet av arbetsuppgifterna dock kunna leda till att effektiviteten och produktiviteten inte sker maximalt. Samtidigt skulle en för liten frihet kunna leda till att de anställda känner sig begränsade vilket inte skulle främja deras kreativitet och påverka arbetsmotivationen

negativt. Enligt Liukkonen (1992) har prestationerna betydelse för arbetseffektiviteten vilket skulle kunna förtydliga anledningen till varför arbetets betydelse är relevant i relation till företagets resultat. Detta kan även kopplas till Grönroos (2002) som beskriver vikten av kostnadseffektivitet i arbetet samt betonar vilken betydelse fokuseringen på den interna effektiviteten har för företagets förmåga att uppnå tillfredställande resultat.

Efter en avslutad uppgift bör de anställda också få återkoppling på uppgiften om den ska uppfattas som motiverande menar Hackman och Oldham (i Schou 1991). Flera av respondenterna menar att återkopplingen på deras arbetsuppgifter är tillräcklig och anser att återkopplingen tydliggör när de har presterat tillfredställande. Detta skulle enligt Kontrollteorin (Schou 1991) innebära att återkopplingen skapar motivation då teorin betonar att återkoppling är en viktig förutsättning för arbetsmotivationen då syftet är att vägleda, belöna och motivera beteendet hos de anställda. En respondent menar dock att återkopplingen inte alltid har skett direkt när en uppgift har avslutats utan vid ett senare tillfälle vilket hon menar medför svårigheter att hänföra återkopplingen till prestationen i en viss arbetsuppgift. Vidare menar samma respondent att arbetsmotivationen inte ökar när det inte är tydligt vilka prestationer återkopplingen berör. En intervjuperson anser att återkoppling är mycket viktigt för hennes möjlighet att förbättra sina arbetsprestationer och menar att återkoppling måste förklaras och diskuteras direkt i anslutning till prestationen för att medför en positiv effekt. Hon lyfter också fram att hon inte tycker att återkoppling är relevant om den bara sker för återkopplingens skull eftersom hon menar att det bara är slöseri med tid. Betydelsen av detta skulle också kunna vara att arbetsmotivationen påverkas av när och hur mycket återkoppling de anställda får vid genomförandet av arbetsuppgifterna. För sen eller för lite återkoppling skulle kunna medföra att resultatet av uppgifterna inte blir som förväntat då motivationen försämras. Det kan också vara svårt att avgöra hur mycket återkoppling som är nödvändigt för att motivera tillräckligt då det framkommer i intervjuerna att olika anställda har olika behov av återkoppling. För mycket återkoppling skulle kunna medföra en negativ effekt på de anställdas motivation då det kan påverka deras arbetssätt för mycket eller uppfattas för kontrollerande eller tidskrävande av de anställda.

När de anställda känner sig delaktiga i företagets mål resulterar det i bättre arbetsprestationer och högre arbetsmotivation enligt Kontrollteorin (Schou 1991). Det är enligt Normann (2000) betydelsefullt att de anställda presterar bra i arbetet då det direkt påverkar företagets resultat. Flertalet av respondenterna hade svårt att tydligt förklara både de egna personliga målen och

företagets mål under den givna perioden. Respondenterna menar att de genomförde sina arbetsuppgifter men förklarade att de inte arbetade med uttalade och specifikt uppsatta mål. Flertalet respondenter hade inte reflekterat så mycket över varken sina egna eller företags mål eller målens påverkan på arbetsmotivationen och uttryckte inte någon större saknad av tydliga mål. Detta skulle kunna tolkas som att när företag präglas av personalkostnadsbesparingar blir det svårare för de anställda att förstå och se företags mål. Detta kan tänkas påverka de anställdas handlingar och arbetsbeteende negativt enligt Kontrollteorin (Schou 1991) då den betonar målens betydelse för de anställdas prestationer.

Kontrollteorin (Schou 1991) förtydligar att målen ska vara specifika, utmanande och accepterade av de anställda för att de ska ha en motiverande effekt. Det skulle kunna tyda på att de anställda inte känner sig motiverade på grund av att målen är otydliga och därför svårare för de anställda att arbeta efter och uppnå. En respondent menar dock att trots att målen är otydliga så har hon en inre målsättning som gör att hon jobbar på med sina arbetsuppgifter så gott hon kan även om hon för tillfället inte klart ser vilket slutgiltigt mål hon försöker uppnå. Hon förklarar detta med att hon ser det som en tillfällig period som bara ska klaras av och att hon är medveten om att den inte är långvarig.

Enligt Kontrollteorin (Schou 1991) ska företags mål leda de anställda i en bestämd riktning för att de ska kunna tillfredsställa både den anställdas men också företags behov. Respondentens synsätt på betydelsen av mål för hennes arbetsmotivation skulle kunna tyda på att det inte alltid är nödvändigt att företags mål ska vara tydliga och synliga för att de anställda ska känna sig motiverade i arbetet. Samtidigt skulle det kunna vara en möjlighet att de anställda kan känna sig motiverade i arbetet utan tydliga mål under en kort period men förändras inte situationen skulle det kunna påverka arbetsmotivationen negativt och på lång sikt även företags resultat. Å andra sidan kan det tänkas att målen är speciellt viktiga att förmedla och förtydliga, för att inte arbetsmotivationen ska påverkas negativt, när företag genomför personalkostnadsbesparingar och det ställs högre krav på de anställdas effektivitet och produktivitet.

En respondent menar att målen var tydligare tidigare men när perioden av personalkostnadsbesparingar kom blev det svårare för henne att se företags mål vilket hon också ansåg påverkade hennes arbetssätt negativt. Relevansen av att tydliga mål har påverkan på företags resultat kan kopplas till Liukkonen (1992) som menar att effektivitet handlar om att

mäta måluppfyllelsen vilket kräver definierade och mätbara mål. Vidare förklarade intervjupersonen att hon endast fokuserade på att genomföra uppgifterna men inte på att göra dem bättre. Detta skulle kunna tyda på att när företags mål är otydliga så minskar de anställdas förmåga och villighet att förbättras och utvecklas vilket styrker resonemanget om att målen bör vara tydliga i besparingssituationer för att inte ha en negativ effekt på resultatet på lång sikt. Detta skulle också kunna kopplas till Liukkonen (1992) som menar att arbetet måste vara innehållsrikt samtidigt som det måste finnas utvecklingsmöjligheter för att de anställda ska uppnå hög produktivitet i arbetet.

Det kan tänkas att om företagets mål är oklara under en längre period så får det en negativ effekt i form av försämrade arbetsmotivation och en minskad utveckling för hela företaget. Samtidigt skulle det kunna vara kombinationen av personalkostnadsbesparingar och oklara mål som resulterar i sämre motivation hos de anställda och en stagnerad utveckling för företaget. Denna situation skulle kunna vara ett exempel på en ond cirkel (Normann 2000) vilken företaget skulle vara tvungen att ta sig ur för att kostnadsbesparingen ska leda till positiv effekt på det finansiella resultatet.

6.3 Den interna stämningens påverkan på motivation

Stämningen på arbetet och det sociala arbetsklimatet har betydelse för de anställdas motivation enligt Normann (2000). Det finns ett antal yttre förebyggande faktorer som enligt Tvåfaktorsteorin (Herzberg & Mausner & Snyderman 1959) bör uppfyllas för att både skapa arbetsmotivation och för att de anställda inte ska bli missnöjda och otillfredsställda med sitt arbete.

Enligt Tvåfaktorsteorin (Herzberg & Mausner & Snyderman 1959) kan företagets policy påverka de anställda då synen på personalen har inverkan på de anställda. Normann (2000) beskriver att ledningen bör ha förståelse för att personalen är en resurs och därför bör ses som en tillgång och inte som en kostnad för företaget. Detta kan innebära att personalprinciperna, det vill säga uppfattningen och synen på vilken betydelse de anställda har i företaget, påverkar de anställdas tillfredsställelse i arbetssituationen. En respondent menar att ledningens beslut sker med målsättningen att uppnå företagets bästa även om det för tillfället inte är det mest fördelaktiga för de anställda och deras arbetssituation. Vidare menar intervjupersonen att det inte påverkar henne i någon större utsträckning då hon ändå främst motiveras av sina

arbetsuppgifter. Detta skulle kunna tyda på att det finns en förståelse och ett överseende hos de anställda om att företaget ibland måste fatta beslut som kan påverka personalen negativt. De anställdas förståelse för beslutet skulle då medföra att deras arbetsmotivation inte påverkas negativt. Intervjupersonen försätter dock med att tydliggöra att hennes arbetsmotivation skulle påverkas negativt om cheferna skulle fatta orimliga beslut som inte alls tog hänsyn till de anställda och deras arbetssituation.

Cheferna kan genom sin kompetens och det sociala arbetsklimatet främja personalens prestationer enligt Tvåfaktorsteorin (Herzberg & Mausner & Snyderman 1959). En respondent menar att en av de få anledningar till att hennes arbetsmotivation i arbetet skulle minska är om hon känner sig förorättad eller blir orättvist behandlad av sin chef. Detta skulle kunna betyda att chefen har betydelse för de anställdas motivation eftersom chefen påverkar de anställda genom hur denne handlar i olika situationer. Normann (2000) styrker detta resonemang då han menar att cheferna påverkar de anställdas prestationer beroende på om de betraktar de anställda som individer. En annan intervjuperson menar att hon har ett positivt och avslappnat förhållande till sin chef men säger samtidigt att det varken påverkar hennes motivation för arbetet mer eller mindre. Detta kan tyda på att chefens agerande inte har någon större betydelse för arbetsmotivationen. Intervjupersonen beskriver vidare att förhållandet med chefen är bra vilket hon menar varken höjer eller sänker motivationen. Samtidigt menar respondenten att hon kan tänka sig att om relationen dem emellan skulle vara dålig skulle det kunna påverka hennes arbetsmotivation. Även Liukkonen (1992) poängterar chefernas betydelse och betonar att ett bra ledarskap är en förutsättning för att kunna öka produktiviteten. Intervjupersonernas svar skulle kunna tyda på att chefen genom sin kompetens och handling inte har någon större påverkan på produktiviteten så länge relationerna mellan chefen och de anställda är god och de anställda har arbetsmotivation.

Interpersonella relationer och interaktioner på arbetsplatsen påverkar också individens arbetsmotivation och inställning till arbetet enligt Tvåfaktorsteorin (Herzberg & Mausner & Snyderman 1959). Flertalet av respondenterna beskriver att relationerna med arbetskamraterna har en väldigt stor betydelse för deras arbetsmotivation och stämningen på arbetsplatsen. Respondenterna är eniga om att arbetskamraterna påverkar deras inställning till arbetet och deras sätt att agera på arbetsplatsen. Tvåfaktorsteorin (Herzberg & Mausner & Snyderman 1959) delar upp de interpersonella relationerna beroende på om interaktionerna är sociala eller arbetsmässiga men vi menar dock att det är svårt att särskilja de sociala

relationerna från de arbetsmässiga då de många gånger handlar om samma relationer med samma individer även om tillfället och situationen skiljer sig från varandra. När vi analyserar de interpersonella relationerna kommer de att inbegripa all sorts interaktion mellan de anställda oberoende av syfte.

En glad och trevlig inställning samt att alla på företaget delar med sig av sin kunskap svarade en intervjuperson var mycket viktigt för arbetsmotivationen då hon menar att alla anställda gynnas av en sådan inställning till arbetet. En annan respondent motiveras av gemenskapen och interaktionen med de andra anställda och beskriver att arbetsmotivationen ökar när de trivs och har roligt tillsammans. Samma respondent tydliggjorde också att hon gärna hjälpte och fick hjälp av sina arbetskamrater när det uppstod problem eller när arbetsmotivationen var lägre. Vidare ansåg hon att relationerna med arbetskamraterna ökade arbetsmotivationen. Detta skulle kunna styrka Liukkonens (1992) resonemang om att relationerna har betydelse för de anställdas möjlighet att prestera bra och uppnå tillfredställelse i arbetssituationen. De interpersonella relationerna och interaktionerna mellan de anställda skulle kunna ses som ett sätt att förmedla och dela med sig kunskapen mellan varandra. Liukkonen (2000) menar också att arbetsrelationerna har betydelse för de anställdas möjlighet att arbeta effektivt vilket skulle kunna tyda på att intervjupersonernas relationer främjar effektiviteten i arbetet. Detta kan också kopplas till det Liukkonen (1992) skriver om produktivitet då det bland annat innefattar hur lång tid det tar att genomföra en uppgift. Interpersonella relationer skulle därför kunna ses som ett sätt att effektivt sprida information mellan de anställda. På detta sätt skulle relationerna underlätta arbetssituationen eftersom de anställdas möjlighet att prestera ökar samtidigt som arbetsproduktiviteten ökar. Normann (2000) betonar också vikten av att relationerna mellan de anställda fungerar bra då deras relationer påverkar deras prestationer tillsammans med kunden i sanningens ögonblick.

Respondenternas beskrivningar om att de uppfattar sina arbetskamrater som mycket trevliga och att de anser att relationerna mellan dem fungerar bra skulle kunna tyda på att även kunderna påverkas positivt av de anställdas relationer. Å andra sidan skulle fungerande relationer mellan anställda kunna innebära att tid som de skulle kunna fokusera på kunden istället läggs på att vårda de interna relationerna. Detta skulle kunna medföra en negativ inverkan på arbetsmotivationen medan den anställdas sociala behov uppfylls. Detta skulle kunna sammankopplas till Liukkonen (1992) som markerar att det krävs att de anställda tar ansvar för sina arbetsrelationer för att relationerna ska medföra effektiva och tillfredställande

resultat. En respondent menar att de goda relationerna mellan de anställda leder till att hon trivs bättre på arbetet vilket hon också anser påverkar hennes relationer med kunderna till det bättre.

Perioder som präglas av personalkostnadsbesparingar leder, enligt Grönroos (2002), ofta till att stämningen på arbetsplatsen försämras. En respondent beskriver att en negativ inställning har präglat arbetsplatsen under den studerade perioden då bland annat många valde att sluta på arbetsplatsen och det fanns många obesvarade frågor som det pratades om bland de anställda. Vid sådana tillfällen är det mest negativa saker som kommer fram menar en annan intervjuperson. En respondent anser att många anställda har positiv energi i sig men att det kan vara svårt att hitta den själv ibland speciellt om det är många negativa vibbar på arbetsplatsen. Betydelsen av detta kan också vara att de interpersonella relationerna medför att den negativa energin sprider sig även till de anställda som från början har en positiv inställning. Å andra sidan kan interaktionerna mellan de anställda också medföra att frågor besvaras eller att någon sätter stopp för en negativ stämning på arbetsplatsen. När en arbetsplats präglas av en negativ stämning och negativa inställningar från de anställda kan det tyda på att företaget har hamnat i det Normann (2000) kallar en ond cirkel. Det är inte ovanligt att företag hamnar i onda cirkel under perioder där besparingar genomförs då små förändringar kan leda till stora resultat, både positiva och negativa menar Normann (2000). Denna situation skulle kunna visa hur en personalkostnadsbesparing har medfört att stämningen på arbetsplatsen försämrats vilket i sin tur har lett till att de anställdas arbetsmotivation har minskat och deras prestation blir sämre. Resultatet av besparingen skulle genom denna situation kunna vara negativ då det finansiella resultatet kan påverkas av de anställdas bristande arbetsmotivation och därför skulle resultatet långsiktigt kunna minska trots personalkostnadsbesparingen. Denna konsekvens av personalkostnadsbesparingar kan, enligt Grönroos (2002), också tyda på att företaget har hamnat i strategifällan. Orsaken till detta skulle kunna vara att företaget inte har tagit hänsyn till dess inriktning och vilken betydelse de anställda har för företagets förmåga att uppnå tillfredsställande resultat.

Tvåfaktorsteorin (Herzberg & Mausner & Snyderman 1959) betonar att arbetsförhållanden på en arbetsplats har betydelse för stämningen och de anställdas inställning till arbetet. Detta synsätt menar även att mängden arbete påverkar de anställda. En respondent menar att den höga arbetsbelastningen medför att det är svårt att uppnå alla arbetsuppgifter som ska göras. Trots trivsel på arbetsplatsen samt bra och stöttande interpersonella relationer är det svårt att

tillfredsställa kundernas behov menar intervjupersonen. Detta skulle kunna tyda på att en hög arbetsbelastning, orsakad av kostnadsbesparingar, påverkar arbetsförhållandena negativt då de anställda har svårt att hinna med sina arbetsuppgifter vilket i längden skulle kunna minska motivationen. Kostnadsbesparingen skulle, enligt Grönroos (2002), kunna få en motsatt effekt eftersom de anställdas prestationer försämras vilket i längden medför en minskning i det finansiella resultatet. Detta kan tydliggöra en sådan situation som Grönroos menar uppstår när företag ökar antingen den interna eller externa effektiviteten för mycket och det skapas en ojämnavikt mellan dem (Grönroos 2002).

Attraktiva arbetsförhållanden som trivsel på arbetsplatsen, menar Liukkonen (1992), är en av förutsättningarna för hög produktivitet. En respondent beskriver att hon trivs så bra på sin arbetsplats att det alltid känns roligt att komma dit. Hon menar att trivseln gör att hon hanterar sina arbetsuppgifter på ett bättre sätt. Detta skulle enligt Liukkonen (1992) kunna tyda på att produktiviteten ökar när de anställda trivs på arbetet. En annan intervjuperson menar att hon under perioder när stämningen och inställningen på arbetsplatsen är sämre genomför sina arbetsuppgifter på samma sätt som när stämningen är bättre, trots att hon för tillfället inte tycker att arbetsförhållandena är helt tillfredställande. Detta skulle kunna innebära att produktiviteten inte påverkas av om den anställda trivs då arbetet blir genomfört i alla fall med de förutsättningar den anställda har. Rubenowitz (2004) menar däremot att när de anställda inte är tillfredställda med arbetssituationen medför det både en låg arbetsmotivation och en låg produktivitet. Samtidigt kan det tänkas att arbetsuppgifterna blir genomförda under perioder med sämre arbetsförhållanden men att de anställda inte känner sig lika stor arbetsmotivation i genomförandet av uppgifterna än perioder där arbetsförhållandena är bättre. Detta kan kopplas till Normanns (2000) resonemang om att det sociala arbetsklimatet påverkar de anställdas motivation. Enligt Grönroos (2002) är det betydelsefullt att de anställda känner sig motiverade då det påverkar deras arbetsprestation och medför en direkt påverkan på företagets finansiella resultat.

Arbetsklimatet och inställningen på arbetsplatsen påverkas också av hur de anställda som individer upplever situationen, enligt Rättsvetaren (Adams 1963). Denna teori belyser att individens motivation påverkas av hur individen behandlas i gruppen och att de anställda måste uppfatta att de behandlas rättvist i förhållande till de andra anställda för att arbetsmotivationen inte ska påverkas negativt. En respondent menar att hennes avdelning ofta är den som påverkas mest när det genomförs besparingar på företaget. Hon beskriver situationen

som orättfärdig då hon och hennes arbetskamrater måste stanna kvar på arbetet sent medan de andra har möjlighet att avsluta dagen tidigare. Enligt Rättviseteorin (Adams 1963) skulle detta kunna innebära att de individer som uppfattar sig som orättvist behandlade blir mindre motiverade vilket även påverkar deras arbetsinsats negativt.

En annan respondent menar att hon ansvarar för fler arbetsuppgifter än hennes likställda arbetskamrater vilket hon menar är en orättvis fördelning då hon har tillräckligt att göra redan. Intervjupersonens uppfattning om den orättvisa behandlingen skulle kunna betyda att prestationen minskar och kvaliteten på hennes arbete försämras. Samtidigt kan det vara så att respondenten har samma arbetsbelastning som sina arbetskamrater men inte uppfattar situationen som sådan eventuellt på grund av skillnader i individernas produktivitet och effektivitet. Det skulle också kunna vara så att situationer där arbetsbelastningen ökar för många inom ett företag, resulterar i att de anställda jämför sig mer med de andra för att ta reda på om arbetsuppgifterna är rättvist fördelade som ett sätt att hantera den ökade arbetsbelastningen. Detta resonemang kan styrkas av Rättviseteorin (Adams 1963) då den fokuserar på hur individen subjektivt upplever en situation och inte avspeglar hur den objektiva verkligheten ser ut.

6.4 Lön

Lön är omdiskuterat i motivationsteorierna såtillvida att den kan ha både positiva och negativa effekter på motivationen (Guerrier 1999). I samband med personalkostnadsbesparingar blir det därför intressant att se hur de anställda resonerar kring lönen. Flertalet av respondenterna finner att lönen kommer sist i jämförelse med arbetet och arbetskamraterna. Samtidigt påpekar de flesta respondenter att lönen påverkar arbetsmotivationen men de resonerar inte om lönen som en fristående faktor utan sätter den i relation till andra faktorer såsom vikten av intressanta arbetsuppgifter och bra arbetskamrater.

En respondent menar att hon under personalkostnadsbesparingsperioden när det var mycket att göra ville höja rösten och begära högre lön. I nästa stund tänkte hon att det ändå inte hjälper och då hon gillar sina arbetsuppgifter så mycket försöker hon lösa situationen efter bästa förmåga. Det kan tolkas som att lönen trots allt inte har en inverkan på arbetsmotivationen utan arbetsuppgifterna betyder så mycket att individen motiveras av dessa i sig till att vara mer effektiv. Detta skulle då kunna tyda på att arbetsproduktiviteten inte varit

tillräckligt hög innan den studerade perioden utan att det fanns utrymme för ökning. Samtidigt kan det ses som att den ökade produktiviteten är för hög då lönen som egentligen inte påverkar respondentens arbetsmotivation helt plötsligt får en framträdande roll.

En annan respondent påstår att hennes arbetsmotivation inte påverkas av lönen för hon tror att oavsett vad hon gör får hon ändå bara den lön hon har i dagsläget. Vidare uttrycker respondenten att hon hoppas att allt hon har gjort för företaget det senaste året kommer till att synas i lönekuvertet. Det verkar således som att respondenten upplever att hon under perioden med personalkostnadsbesparingar presterat mer än hon brukar utan att få belöning för det. Enligt Förväntningsteorin (Guerrier 1999) drivs arbetsmotivation av en förväntning kring vad en ansträngning ger i resultat för individen. Vi menar att respondentens arbetsmotivation, trots den inledande kommentaren, drivs möjligen inte av en förväntan men av en förhoppning kring belöning för sin insats. Respondenten visar här på en ökad produktivitet som kan se positiv ut i det finansiella resultatet men ur ett längre perspektiv kan det påverka respondentens arbetsmotivation negativt om hennes förhoppning inte blir uppfylld. Detta förtydligar Liukkonen (1992) när hon betonar betydelsen av förhållandet mellan arbetstillfredsställelse och produktivitet. Hon menar att de anställda måste känna arbetstillfredsställelse för att produktiviteten ska leda till positiva resultat i framtiden (Liukkonen 1992). I ett längre skede skulle det annars kunna innebära att företaget går miste om kompetens om respondenten inte känner sig motiverad att fortsätta inom företaget.

En respondent påpekade dock att under perioden med personalkostnadsbesparingar gick det för långt och var så jobbigt att hon talade med sin chef om att få högre lön för att det var så stressigt att hon inte visste hur hon skulle hinna med. Samtidigt säger hon att det hjälpte mycket att enbart prata med chefen men får hon inte mer lön ställer hon inte upp igen så mycket som hon gjort under den studerade perioden. Detta kan tolkas som att i situationen med stor arbetsbelastning var det inte lönen i sig som bidrog till arbetsmotivation utan snarare behovet att uttrycka stressen som situationen hade framkallat. Samtidigt kan det ses som att perioden av personalkostnadsbesparingar har gjort att respondentens framtida arbetsmotivation kan påverkas negativt om lönen inte följer arbetsbelastningen.

6.5 Betydelsen av förändring och utveckling

När företag genomför personalkostnadsbesparingar är syftet att skapa bättre möjligheter för företaget att uppnå bland annat ökad lönsamhet och ökade tillväxtmöjligheter (Normann 2000). Personalkostnadsbesparingar medför förändringar internt i det företag som genomgår en sådan situation. Flertalet respondenter har uppmärksammat många interna förändringar i företaget under den studerade perioden med personalkostnadsbesparingar. En respondent förklarar att hon gillar förändringar så länge de medför att utvecklingen går framåt och inte bakåt. Hon menar att det under den studerade perioden har skett ändringar i hennes arbetsförhållande som ibland inte känts som en förbättring även om det varit en förändring.

För att förändringen, som skapas i företaget på grund av personalkostnadsbesparingar, ska medföra en positiv utveckling för såväl anställda som för företagets finansiella resultat är det, enligt Grönroos (2002), betydelsefullt att ta hänsyn till företagets inriktning. Serviceföretag måste hantera sambanden mellan intern och extern effektivitet för att förändringen ska leda till tillfredställande utveckling fortsätter Grönroos (2002). Det är relevant att undersöka hur de anställda uppfattar och påverkas av förändringar för att se vilken effekt förändringar i den interna effektiviteten får för de anställdas motivation. Detta är betydelsefullt, enligt Normann (2000), då de anställda genom motivation och prestation påverkar företagets resultat. En respondent uppfattar förändringar som lite besvärliga eftersom hon anser att det kan vara ansträngande att ändra sitt arbetssätt och anpassa sig till dem. Företagets utveckling påverkar hela företaget och alla anställda såtillvida att det medför förändringar i de anställdas arbetsuppgifter och arbetsförhållanden. Det är betydelsefullt hur de anställda uppfattar utvecklingen och förändringen då deras motivation enligt Tvåfaktorsteorin (Herzberg & Mausner & Snyderman 1959) påverkas av arbetsuppgifterna och arbetsförhållandena. Respondentens inställning till förändringar skulle kunna försvåra genomförandet av förändringen samt vilket resultat den slutligen medför.

En respondent säger att hon tror att syftet med ändringarna ofta är bra men att det ibland är först i efterhand hon kan värdera om förändringen medfört en positiv utveckling för hennes arbetssituation. Detta skulle kunna innebära att hon inte tydligt har sett syftet med förändringen vilket gör det svårare för henne att acceptera och förstå förändringen vilken kan påverka hennes motivation negativt. Enligt Liukkonen (1992) är förändringar nödvändiga för att företag ska ha möjlighet att utvecklas. Hon poängterar dock att förändringar kan vara svåra att genomföra på grund av det motstånd som ofta finns för förändringar. Ovanstående

respondents svar styrker Liukkonens (1992) resonemang då respondenten menar att ett tydligt syfte hade varit en fördel i förändringen av arbetssituationen för att hennes arbetsmotivation inte skulle försämrats.

En annan intervjuperson menar att de förändringar som förekommer i företaget sker för att uppnå förbättringar. Men hon säger samtidigt att hon inte tycker att förändringar bör ske för ofta eller vara för omfattade eftersom hon då har svårare att anpassa sig till dem. Flera respondenter säger också att de inte tycker att förändringarna ska gå för fort då de anser att det kan vara svårt att anpassa arbetet i sig till förändringen. Detta skulle kunna tyda på en motsträvighet från början när de anställda inte har kommit in i de nya arbetssätt förändringen medför eller om förändringen leder det att det blir svårare att genomföra arbetsuppgifterna. Enligt Tvåfaktorsteorin (Herzberg & Mausner & Snyderman 1959) medför uppgifter som är svåra att verkställa en ogynnsam inverkan på arbetsmotivationen.

Enligt Liukkonen (1992) behövs en stabil arbetsstyrka för att kunna genomföra förändringar på ett tillfredställande sätt. De anställdas kompetens kan därför vara av betydelse när en förändringsprocess genomförs. Kompetens som bland annat innebär de anställdas kunskap och erfarenhet har betydelse såtillvida att deras förståelse för syftet med förändringarna ökar förtydligar Liukkonen (1992). Detta skulle kunna medföra att de anställdas motivation och prestationer inte påverkas negativt trots att resultatet av förändringen inte är synlig för tillfället. En respondent beskriver att förändringar måste ske men att ändringarna ibland kan uppfattas som negativa för hennes arbetsuppgifter och arbetsförhållanden men säger samtidigt att hon förhåller sig positivt inställd och ger förändringen en chans då hon känner sig motiverad inför sina arbetsuppgifter. Detta styrker Rubenowitz (2004) resonemang då han skriver att förändringar måste ske eftersom de är en förutsättning för en positiv utveckling och effektivitet. Respondenten fortsätter dock med att förklara att det kan ta lite tid innan de gynnsamma effekterna av förändringen visar sig. Detta skulle kunna tyda på att hennes motivation inte påverkas negativt av utvecklingen trots att förändringens positiva konsekvenser inte framgår med det samma i hennes arbetssituation. Hennes positiva inställning skulle kunna tyda på att hon har erfarenheter från tidigare förändringar som medfört bra resultat trots utvecklingen inte varit fördelaktigt för hennes arbete initialt.

Flera respondenter har uppfattningen att förändringar ofta medför både bra och dåliga effekter på deras arbetssituation. Förändringar som inte leder till förbättring är jobbigt menar en

intervjuperson medan en annan uttrycker att vissa förändringar är mindre bra och svårare att ta till sig men att hon försöker finna sig i situationen i alla fall. Detta skulle kunna innebära att förändringarna inte har den utvecklande effekt som eftersträvades när beslutet om förändringen fattades. Betydelse av detta skulle kunna vara att resultatet av beslutet blir det motsatta eftersom de anställda inte accepterat förändringen och inte kunnat följa utvecklingens riktning på ett tillfredställande sätt. En sådan effekt av förändringen skulle långsiktigt kunna påverka företagets resultat negativt. Rubenowitz (2004) belyser problemet för företag att genomföra förändringar då han menar att de anställdas inställningar påverkar hur förändringen hanteras och vilken inverkan det har på deras prestationer. Å andra sidan beskriver respondenterna att de trots sin motsträvighet försöker anpassa sig till förändringen vilket skulle kunna tyda på att deras arbetsprestationer inte försämras.

Det är enligt Grönroos (2002) av vikt att förändringarna är anpassade till företaget inriktning så att det utvecklas tillfredställande och att de anställdas arbetsuppgifter och arbetsförhållanden utvecklas till det bättre. Grönroos (2002) förtydligar detta när han skriver att sambandet mellan den interna och externa effektiviteten måste beaktas vid förändringar för att de ska medföra positiva resultat för företaget på lång sikt. Skulle förändringen inte vara anpassad skulle det kunna leda till minskad motivation hos personalen vilket kan orsaka en ökning av personalomsättning. Detta skulle i sin tur kunna medföra kompetensförluster för företaget menar Liukkonen (1992). Det framkom i intervjuerna att några valt att sluta på företaget på grund av sämre arbetsförhållanden vilket skulle kunna innebära att företaget har förlorat kompetens i form av erfarna anställda. Företagets ökade personalomsättning och därmed förlorad kompetens skulle styrka Liukkonens (1992) resonemang om att förändringen måste vara anpassad till de anställda. Det är därför relevant att förändringen leder till en förbättring för hela företaget och de interna relationerna för att inte medföra en negativ utveckling för hela företaget, dess anställda och det finansiella resultatet (Liukkonen 1992).

Respondenterna menar dock att det på senaste tiden har skett en positiv förändring i företaget som har lett till en förbättring av deras arbetssituation vilket har påverkat deras arbetsmotivation positivt. Detta skulle kunna tyda på att företaget har genomfört en förändring för att företaget ska utvecklas tillfredställande och samtidigt tagit hänsyn till företagets inriktning i förändringsprocessen för att ta sig ur det Grönroos (2002) kallar strategifällan.

Avslutande del

I den avslutande delen kommer första kapitlet att presentera uppsatsens slutsatser i två delar där den första är slutsatser enligt analysens upplägg som sedan utgör underlag till den andra delen för att tydligt svara på uppsatsens frågeställningar. Det andra kapitlet i denna del är en diskussion om slutsatserna och därefter följer ett tredje kapitel med en reflektion.

7. Slutsatser

7.1 Konklusion av analys

De anställda uppfattar att deras förutsättningar och möjligheter att prestera blir sämre när det råder en situation av personalkostnadsbesparing vilket medför att deras motivation försämras. Arbetsmotivationen försämras på grund av att de anställdas motivation påverkas av vilka möjligheter de har att genomföra bra och tillfredställande resultat och prestationer i arbetssituationen. Trots sämre möjligheter att prestera bra medförde det inte att de anställdas prestationer minskade men däremot försämrades deras arbetsmotivation på grund av uppfattningen om sämre förutsättningar att prestera. I en personalkostnadsbesparingssituation minskar utrymmet för positivt erkännande. Istället ökar negativt erkännande vilket påverkar arbetsmotivationen negativt.

Genom högre arbetsbelastning och fler arbetsuppgifter påverkar situationen med personalkostnadsbesparingar de anställdas arbetsmotivation negativt. Däremot motiveras de anställda av betydelsen av arbetsuppgifterna och deras innehåll trots att företaget präglas av en personalkostnadsbesparingssituation. Vid personalkostnadsbesparingar är de anställdas uppfattning om målen otydliga vilket inte påverkar deras arbetsmotivation ur ett kortsiktigt perspektiv då de anställda ersätter företagets mål med en inre målsättning. Däremot påverkas motivationen negativt om målen förblir otydliga under en längre period såtillvida att otydliga mål inte främjar genomförandet och utvecklingen av arbetsuppgifterna.

Det finns en förståelse hos de anställda att ledningens beslut gällande personalkostnadsbesparingar är för företagets bästa även om det inte är till de anställdas fördel. Ledningens och chefens påverkan på arbetsmotivationen är individuell vilket medför att relationen påverkar den anställdas motivation både positivt och negativt. Goda interpersonella relationer har stor betydelse för en positiv arbetsmotivation. Vid situationer med personalkostnadsbesparingar

sprider sig dålig stämning vilket påverkar alla interpersonella relationer. Detta medför att arbetsmotivationen minskar. Vid personalkostnadsbesparingar ökar arbetsbelastningen och det påverkar arbetsförhållandena negativt. De anställda genomför sitt arbete trots att de inte känner sig motiverade och är missnöjda med arbetsförhållandena.

Lönen är inte avgörande för arbetsmotivationen i situationen med personalkostnadsbesparing trots att de anställda upplever en överbelastning. De anställda är dock inte oberörda av situationen vilket innebär att lönen får en negativ inverkan på arbetsmotivationen i framtiden om inte lönen motsvarar arbetsbelastningen.

Vid personalkostnadsbesparingar sker förändringar i arbetet i sig och i arbetsförhållandena. Inledningsvis påverkar förändringen arbetsmotivationen negativt men om de anställda accepterar förändringen och ser dess resultat har det en positiv effekt på arbetsmotivationen.

7.2 Resultat

Syftet med uppsatsen är att undersöka orsakssambanden mellan de anställdas arbetsmotivation och företagets finansiella resultat i en situation med personalkostnadsbesparingar. För att uppnå syftet kommer vi nu att koncist besvara uppsatsens frågeställningar genom att utgå ifrån de slutsatser vi har dragit utifrån analysens upplägg. Frågeställningarna att besvara är:

- På vilket sätt påverkas anställdas arbetsmotivation av personalkostnadsbesparingar?
- Vilken betydelse har arbetsmotivationen vid personalkostnadsbesparingar för det finansiella resultatet på kort och lång sikt?

Vid personalkostnadsbesparingar försämras arbetsmotivationen genom att personalen upplever sämre förutsättningar att prestera, arbetsbelastningen är för hög och arbetsuppgifterna blir för många. Arbetsmotivationen sänks även av att stämningen blir sämre och att erkännande sker mest med en negativ innebörd. Däremot påverkas inte arbetsmotivationen på kort sikt av lön och otydliga mål men på längre sikt kan det ge en negativ inverkan på motivationen. Trots den minskade arbetsmotivationen genomför personalen likväl arbetsuppgifterna då dess innehåll och betydelse i sig delvis driver deras motivation.

En för hög intern effektivitet på grund av personalkostnadsbesparingar har således till största del en negativ inverkan på de anställdas motivation. Den försämrade arbetsmotivationen har dock på kort sikt ingen inverkan på det finansiella resultatet då detta ökar vilket var intentionen med en högre intern effektivitet genom personalkostnadsbesparingar. På lång sikt kan den försämrade arbetsmotivationen få negativa effekter på det finansiella resultatet ifall personalen inte accepterar förändringen som personalkostnadsbesparingen medför. Då räcker inte arbetsuppgifternas innehåll och betydelse till för att driva personalens motivation till att prestera tillfredställande. Då krävs det att faktorer som sänker arbetsmotivationen åtgärdas annars är risken stor för kompetensförluster, ökade kostnader och en negativ påverkan på det finansiella resultatet.

8. Diskussion av slutsatser

Vi ser uppsatsens slutsatser som intressanta då vi med erfarenheter från rollen som anställd och vår kunskap genom ledarskapsutbildning kan se slutsatserna utifrån båda synvinklar. Vi menar att personalens arbetsmotivation är viktig för att genomföra en personalkostnadsbesparing som ur ett längre perspektiv inte har en negativ effekt, för såväl arbetsmotivationen som det finansiella resultatet. Samtidigt har vi en förståelse för beslut gällande personalkostnadsbesparingar då det råder resultat- och lönsamhetskrav i företag. Med hänsyn till båda synvinklar vill vi betona vikten av en viss samverkan och balans mellan fokuseringen på de anställdas arbetsmotivation och beslutet om personalkostnadsbesparingar för att företagets finansiella resultat ska påverkas positivt av kostnadsbesparingen. Anledningen till att endast viss samverkan kan uppnås är att det alltid kommer till att finnas motstridiga åsikter och behov mellan företaget, anställda och varje individ.

9. Reflektion

Det var efter långa konversationer som vi enades om att undersöka uppsatsens frågeställningar. Till en början hade vi en intention om att koppla samman ett företags hårda och mjuka värden genom att göra beräkningar. När vi hade inlett arbetet med uppsatsen insåg vi med hjälp av våra handledare att vi inte skulle kunna göra tillförlitliga slutsatser genom beräkningar. Vi valde därför att utesluta beräkningar men behöll likväl ett finansiellt perspektiv som vi istället uttryckte i beskrivningar. Vi ser dock att i vidare forskning skulle

det behövas beräkningar för att tydliggöra de orsakssamband där personalkostnadsbesparingar inte blir en besparing utan leder till andra kostnader som uppstår i samband med besparingen.

Källförteckning

Tryckta källor

Adams, Joseph. (1963). *Towards an understanding of inequity*. Journal of Abnormal and Social Psychology. Vol. 6, nr 5. Sid 422-436.

Allvin, Michael & Aronsson, Gunnar & Hagström, Tom & Johannsson, Gunn & Lundberg, Ulf. (2006). *Gränslöst arbete – socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö, Liber Ekonomi.

Aronsson, Thomas & Malmquist, Claes. (2002). *Rehabiliteringens ekonomi*. Stockholm, Bilda Förlag.

Ax, Christian & Johannsson, Christer & Kullén Håkan. (1963). *Den nya ekonomistyrningen*. Tredje upplagan. Malmö, Liber Ekonomi.

Bakka, Jørgen, F. & Fivelsdal, Egil & Lindkvist, Lars. (1993). *Organisationsteori- struktur, kultur, processer*. Malmö, Liber-Hermods.

Backman, Jarl. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund, Studentlitteratur.

Björklund, Christina. (2001). *Work Motivation – Studies of its Determinants and Outcomes*. Doktorsavhandling. Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm, Elanders Gotab.

Corvellec, Hervé & Holmberg, Leif. (2004). *Organisationers vardag – sett underifrån*. Malmö, Liber Ekonomi.

Flaa, Paul & Hofoss, Dag & Holmer-Hoven, Finn & Medhus, Thorstein & Rønning, Rolf. (1995). *Introduktion till organisationsteori*. Lund, Studentlitteratur.

Grönroos, Christian. (2002). *Service Management och marknadsföring –en CRM ansats*. Malmö, Liber Ekonomi.

Guerrier, Yvonne. (1999). *Organizational behavior in Hotels and Restaurants – An international perspective*. Chichester, John Wiley & Sons Ltd.

Gummesson, Evert. (2000). *Qualitative methods in management research*. Thousand Oaks, Calif., Sage.

Herzberg, Frederick & Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara, B. (1959). *The motivation to work*. New York, John Wiley & Sons Ltd.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund, Studentlitteratur.

Johansson, Ulf & Johrén, Anders. (2007). *Personalekonomi idag*. Uppsala, Uppsala Publishing House AB.

Kotler, Philip & Bowen, John & Makens, James. (2003). *Marketing for hospitality and tourism*. Tredje upplagan. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

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

Liukkonen, Paula. (1992). *Ökad produktivitet – en fråga om att engagera personalen och använda tiden rätt*. Stockholm, Svenska Arbetsgivarförbundet.

Liukkonen, Paula. (2000). *Verksamhetsuppföljning med inriktning på personalen, ekonomin och organisationen*. Norsborg, Oskar media.

Locke, Edwin & Latham Gary. (1984). *Goal setting- a motivational technique that works*. Englewoods Cliffs, NJ, Prentice Hall.

Normann, Richard. (2000). *Service Management: ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Malmö, Liber Ekonomi.

Norstedts svenska ordbok. (1990).

Porter, Lyman & Lawler III, Edward & Hackman, Richard. (1975). *Behavior in organizations*. New York, Mc Graw-Hill.

Porter, Lyman & Lawler, Edward. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood Ill, Irwin-Dorsey.

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

Schou, Pierre. (1991) *Arbetsmotivation – En studie av ingenjörer*. Doktorsavhandling. Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm, IMIT.

Skärvad, Per-Hugo & Olsson, Jan. (2003). *Företagsekonomi 100*. Tionde upplagan. Malmö, Liber Ekonomi.

Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt. (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund, Studentlitteratur.

Thomasson, Jan & Arvidsson, Per & Lindquist, Hans & Larsson, Olov & Rohlin, Lennart. (2004). *Den nya affärsredovisningen*. Femtonde upplagan. Malmö, Liber Ekonomi.

Trost, Jan. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Andra upplagan. Lund, Studentlitteratur.

Vroom, Victor. (1964) *Work and motivation*. New York, Wiley.

Wright, Peter. (1991). "Motivation in organizations". I Smith, Mike (red). *Analysing organizational behaviour*. Sid 77-102. Basingstoke, Macmillan Education.

Andra tryckta källor

Årsredovisning 2006. Sembo AB.

Årsredovisning 2007. Sembo AB.

Elektroniska källor

Löfström, Carl-Magnus. (2008). *EU varnar för nya risker i arbetslivet*. Sunt liv.

Tillgänglig: <<http://www.suntliv.nu/AFATemplates/Page.aspx?id=11416>>. (Läst 2008-05-16)

Nyhaga, Michael. (2007). *Det lönar sig att satsa på personalen*. Arbetsmiljöupplysningen.

Tillgänglig: <http://www.arbetsmiljoupplysningen.se/AFATemplates/Page_____10771.aspx>. (Läst 2008-05-16)

Prevent. <http://www.prevent.se/tema/arbetsrelaterad_stress/utvecklingen_i_sverige.asp>. (Läst 2008-05-16)

Sembo. <<http://www.sembo.se/about/AboutSembo.aspx>>. (Läst 2008-04-14).

Muntliga källor

Virtanen, Jari. Intervju 2008-03-18. VD, Sembo AB, Helsingborg.

Intervjuer med anställda. Genomförda 2008-04-03 till 2008-04-08. Sembo AB, Helsingborg.

Intervjuguide

Den egna personliga motivationen, engagemanget och drivkraften:

Vad motiverar dig i ditt arbete?

Vad vill du ha ut av ditt jobb? Varför går du till jobbet på morgonen?

Vad gör du får att hålla engagemang vid liv?

Vem ansvarar för att du håller den vid liv?

Är drivkraft ngt som du arbetar med och tänker på?

Hur gör du för att jobba med din drivkraft?

Försöker du aktivt främja din inspiration? (tar hänsyn till idéer och möjligheter)

Kan du berätta om ett tillfälle när du kände dig extra duktig och nöjd med ditt arbete?

(motiverad, engagerad)

Kan du berätta om ett tillfälle när du kände att du hade sämre möjligheter att prestera ett bra resultat på ditt jobb?

Den interna miljöns (främst stämning och attityd på arbetsplatsen) påverkan på motivation och engagemang:

Vad tänker du spontant om din arbetsplats?

Anser du att arbetsplatsmiljön påverkar din motivation?

På vilket sätt?

Hur tycker du att gemenskapen och den sociala kontakten fungerar mellan de anställda på Sembo?

Vad anser du om arbetsmiljön på Sembo? Är den tillfredställande? Vad innebär en bra arbetsmiljö för dig?

Arbetets innebörd och dess betydelse för engagemang:

Är dina arbetsuppgifter tydliga och klart definierade? Kan du påverka dem?

Skulle du vilja ha ett större/mindre ansvar?

Vad anser du om din arbetsbelastning det senaste året?

Är den som du önskar?

Har det varit för lite att göra?

Har det varit för mycket?

Hur menar du att det har varit för mycket?

Har du kunnat påverka det själv?

Har arbetsbelastningen varit självvald??

Hur påverkas du av hög arbetsbelastning??

Påverkas ditt engagemang när andra slutar?

Hur?

Varför?

Spelar det roll om det är ngn på din avd eller ngn annan?

Målen koppling till motivation:

Jobbar du dagligen efter uppsatta mål gemensamma för alla? Om nej; finns det inga gemensamma mål?

Har du varit delaktig i den gemensamma målsättningen?

Har du egna personliga mål i ditt arbete som du jobbar efter?

Har du möjlighet att uppnå målen? Egna eller gemensamma?

Lönens påverkan på motivation:

Påverkas din arbetsattityd och arbetsmotivation av lönen?

På vilket sätt gör den det/ inte det?

Vad är viktigast lön, arbetskolligor, arbetsuppgifterna? Hur skulle du rangordna dem med den viktigaste först?

Finns det något belöningssystem?

I så fall hur påverkar det ditt engagemang?

Utveckling och motivation:

Anser du att ditt arbete är tillräckligt varierande?

Har du möjligheter att ta egna initiativ?

Finns det möjlighet för utmaningar i ditt arbete?

Har du användning för all din kunskap och kompetens i ditt arbete? (vi är ute efter om du använder dina kunskaper optimalt i ditt arbete eller om företaget går förlorad kunskap i och med att kunskapen inte nyttjas i det dagliga arbetet)

Kan du utvecklas i ditt arbete? exempelvis möjligheter att lära och gå vidare?

Förändringars påverkan på motivation:

Hur uppfattar du förändringar i ditt arbete?

På vilket sätt påverkas du av dessa förändringar?

Hur påverkas din motivation av förändringar?

Vilka förändringar anser du är bra?

Vilka förändringar anser du är mindre bra?

Finns det något som du vill tillägga utifrån de frågor vi har ställt idag?

Tack för din medverkan!