

**Caroline Häggblom & Jenni Svenfelt**

**MOTIVATION TILL FÖRBÄTTRINGSARBETE**

**Oy Ahola Transport Ab**

**Examensarbete**

**MELLERSTA ÖSTERBOTTENS YRKESHÖGSKOLA**

**Utbildningsprogrammet för internationell handel**

**Februari 2011**



## SAMMANDRAG

<b>Enhet</b> Jakobstad	<b>Tid</b> Februari 2011	<b>Författare</b> Caroline Häggblom & Jenni Svenfelt
<b>Utbildningsprogram</b> Internationell handel		
<b>Arbetets namn</b> MOTIVATION TILL FÖRBÄTTRINGSARBETE. Oy Ahola Transport Ab.		
<b>Handledare</b> Pia-Lena Leskinen	<b>Sidantal</b> 92 + 2	
<b>Uppdragsgivarens handledare</b> Rickard Snellman		
<p>Målet med detta arbete var att förmedla en djupare insikt i hur man motiverar personal till förbättringsarbete. Vi undersökte hur man motiverar personal till förbättringsarbete med hjälp av kvalitativa, semistrukturerade personliga – och parintervjuer. Genom undersökningen kunde vi dra slutsatser om hur man kan motivera personal till förbättringsarbete.</p> <p>Förbättringsarbete har blivit en allt viktigare del av det dagliga arbetet på många företag. För att bl.a. kunna skapa och bibehålla konkurrenskraft behöver man effektivisera verksamheten och skapa ett nytt tankesätt inom organisationen. Ständiga förbättringar handlar därmed om att förändra tanke- och arbetssätt. För att kunna förändra verksamheten behövs motiverade medarbetare som kan delta i förbättringsarbetet. Motivation beskriver hur engagerad någon är för att få något till stånd. Det finns många olika faktorer som driver och motiverar en människa att arbeta för ett visst mål, och för att kunna motivera medarbetare behöver man vara medveten om detta</p> <p>Som uppdragsgivare för detta arbete står Ahola Transport. Ahola Transport är ett transportföretag som utför transporter för industrin och handeln inom Norden och Europa. På Ahola Transport arbetar man aktivt med ständiga förbättringar, och därför är en studie i hur man motiverar personalen till förbättringsarbete relevant för uppdragsgivaren.</p> <p>Vi använde oss av en kvalitativ undersökningsmetod eftersom vi ansåg att vi genom en kvantitativ undersökning inte skulle ha fått den information vi sökte. Vår undersökning bestod av intervjuer med tolv respondenter från åtta olika företag som jobbar med ständiga förbättringar.</p> <p>Ledningen bär ansvaret för att medarbetarna hålls motiverade till förbättringsarbete. Det viktigaste i frågan om motivation är att ge medarbetarna ansvar och befogenheter, låta dem vara delaktiga, och belöna antingen med beröm eller annan form av belöning. Men huvudsaken är att de blir sedda och får ett tack för vad de utfört. Med tanke på att det är ledningen som styr förbättringsarbete, men det är medarbetarna som i huvudsak utför det praktiska förbättringsarbete, så anser vi att det är viktigt med regelbundna informations- och diskussionstillfällen.</p>		
<b>Nyckelord</b> Ahola Transport, belöningar, förbättringsarbete, motivation, ständiga förbättringar		



## ABSTRACT

<b>CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b> Pietarsaari	<b>Date</b> February 2011	<b>Author</b> Caroline Häggblom & Jenni Svenfelt
<b>Degree programme</b> International business		
<b>Name of thesis</b> MOTIVATION TO CONTINUOUS IMPROVEMENT WORK. Oy Ahola Transport Ab.		
<b>Instructor</b> Pia-Lena Leskinen	<b>Pages</b> 92 + 2	
<b>Supervisor</b> Rickard Snellman		
<p>The aim of this study was to provide a wider knowledge in how to motivate the personnel to work with continuous improvements. We have studied how to motivate employees to continuous improvement work through qualitative semi-structured personal- and couple interviews. We have through the survey been able to draw conclusions about how to motivate employees to improvement works.</p> <p>Continuous improvement work has become even more important in the daily work at many companies. In order to e.g. gain and maintain competitiveness one need to intensify the operation and create a new way of thinking within the organisation. Continues improvements can therefore be explained as changing the way of thinking and working. In order to change the operation motivated personnel that can participate in the improvement work is needed. Motivation describes how engaged someone is to get something about. There are many factors that pushes and motivates a person to work for a specific goal and these need to be known in order to be able to gain motivation.</p> <p>The assigner of this thesis was the transport company Ahola Transport. Ahola Transport is a transport company that performs road transports for the industry and trade inside the Nordic countries and Europe. At Ahola Transport they are working with contiuous improvements and therefore is a study in how to motivate personnel of high relevance.</p> <p>We have in this thesis used a qualitative survey method because we felt that we in that way would have a chance to gain information that we wouldn't if we had used a quantitative survey. Our survey consist of interviews with tvelve respondents from eight different companies that work with continuous improvements.</p> <p>The management are responsible for keeping the employees motivated. The most important is to give the employees responsibility and authority, to let them be involved, and reward either through praise of some other form of reward. The point is that they are seen and receive a thank you for the work they have done. Because the management is controlling the improvement work, but the employees are carrying out the practical improvement work , we feel that regular information and discussion opportunities are very important.</p>		
<b>Key words</b> Ahola Transport, awards, continuous improvements, improvement work, motivation		

# **SAMMANDRAG**

## **ABSTRACT**

### **INNEHÅLL**

<b>1 INLEDNING</b>	<b>1</b>
<b>2 FÖRBÄTTRINGSARBETE</b>	<b>3</b>
2.1 Vad menas med förbättringsarbete?	3
2.2 Bakgrunden till ständiga förbättringar	4
2.3 Symbolen för förbättringsarbete, PDSA-cykeln	5
2.4 Styrda eller organiska system för förbättringsarbete	6
2.5 Förbättringsprogram	7
2.5.1 Sex Sigma	8
2.5.2 TPS och Lean Production	9
2.5.3 Lean och Sex Sigma	12
2.5.4 Förbättringsgrupper	12
2.5.5 Kvalitetscirklar	13
2.5.6 Förslagsverksamhet	14
2.6 Betydelsen av medarbetarens delaktighet	15
<b>3 MOTIVATION</b>	<b>17</b>
3.1 Definition av motivation	17
3.2 Inre och yttre motivation	18
3.3 Människans drivkrafter	20
3.4 Motivationsteorier	21
3.4.1 Maslows behovsteori	21
3.4.2 Hertzbergs tvåfaktorteori	23
3.4.3 Balansteorin och förstärkningsteorin	25
3.4.4 Motivationens fem beståndsdelar- MAP	26
3.5 Belöningar som motivationsfaktor	27
3.5.1 Inre och yttre belöningar	28
3.5.2 Individuella och systembelöningar	29
3.5.3 Finansiella och icke-finansiella belöningar	29
3.5.4 Belöningsystem	31
<b>4 ORGANISATIONENS BETYDELSE FÖR MEDARBETARNAS MOTIVATION</b>	<b>33</b>
4.1 Organisationens och ledningens roll i förbättringsarbete	33
4.2 Medarbetarnas möjlighet till påverkan	34
4.3 Värderingar	35
4.3.1 Organisationens värderingar – en motivationskälla	36
4.3.2 Medarbetarnas personliga arbetsvärderingar	38
4.4 Den sociala miljöns påverkan på motivationen	38
4.4.1 Arbetsplatsens goda anda och betydelsen av relationer	39
4.4.2 Aktiviteter som uppmärksammar förbättringsarbetet	39

<b>5 PRESENTATION AV AHOLA GROUP</b>	<b>41</b>
<b>5.1 Oy Ahola Transport Ab</b>	<b>41</b>
<b>5.2 Företagets utveckling genom tiderna</b>	<b>42</b>
<b>6 FORSKNINGSMETOD</b>	<b>45</b>
<b>6.1 Kvalitativ intervju</b>	<b>45</b>
<b>6.2 Urvalsmetoder</b>	<b>47</b>
<b>6.3 Datainsamling och analys</b>	<b>48</b>
<b>6.4 Reliabilitet och validitet</b>	<b>49</b>
<b>7 RESULTAT OCH DISKUSSION</b>	<b>51</b>
<b>7.1 Tema 1, bakgrund</b>	<b>51</b>
<b>7.2 Tema 2, förbättringsarbete</b>	<b>52</b>
<b>7.3 Tema 3, motivation</b>	<b>60</b>
<b>7.4 Tema 4, belöningar</b>	<b>65</b>
<b>7.5 Tema 5, organisationens påverkan</b>	<b>72</b>
<b>7.6 Tema 6, medarbetaren</b>	<b>82</b>
<b>8 SAMMANFATTNING</b>	<b>87</b>
<b>KÄLLOR</b>	<b>90</b>
<b>BILAGOR</b>	

## 1 INLEDNING

Detta examensarbete handlar om hur man motiverar personal till förbättringsarbete. Stora förändringar i företagsvärlden har gjort att förbättringsarbete fått en allt större betydelse i arbetslivet. Det krävs allt mer effektivitet och lönsamhet i verksamheterna idag, samtidigt som konkurrensen hårdnar i många branscher får allt fler företag upp ögonen för ständiga förbättringar. Förbättringsarbete handlar om att gå till grunden i verksamheten och arbeta med förbättringar, och för att det skall vara möjligt behövs medarbetarnas insatser. Eftersom medarbetarna sitter på stor kunskap om företaget är deras insats väldigt viktig i förbättringsarbeten. Men för att kunna engagera medarbetare i dessa processer behövs kunskap i hur man motiverar medarbetare; vad får människor att prestera och må bra? Förbättringsarbetet är alltså en viktig framgångsfaktor idag, och därför tycker vi att förbättringsarbete och motivation är ett väldigt intressant ämne. Det berör oss alla i arbetslivet.

Hur kan man då motivera personalen till förbättringsarbete? Den frågan ställde vi oss när vi inledde examensarbetsprocessen, och den frågeställningen får följa med genom hela arbetet. Vi vill ta reda på hur man får medarbetarna att aktivt delta i företagets förbättringsarbete. Vilken betydelse har ledningens intresse och roll för att förbättringsarbetet skall lyckas? Vilken effekt har finansiella respektive icke finansiella belöningar på förbättringsarbete? Genom detta examensarbete vill vi därför få en djupare insikt i hur man kan motivera medarbetare till en lyckad förbättringsatsning.

Idén till detta ämne kom från vår uppdragsgivare Ahola Transport. I samråd med kvalitetschef Rickard Snellman kom vi fram till att motivation till förbättringsarbete är ett ämne som Ahola Transport kan dra nytta av. Ahola Transport jobbar alltså med ständiga förbättringar, därför är också medarbetarnas aktivitet i förbättringsarbetet en viktig grundpelare i förbättringsprocessen. Oy Ahola Transport Ab är ett företag i nejden som erbjuder främst industrin och handeln effektiva transportlösningar inom hela Europa. Valet av uppdragsgivare föll sig naturligt eftersom båda skribenterna arbetar på Ahola Transport och således känner till verksamheten bra.

Den forskningsmetod som vi kommer att använda oss av är kvalitativa intervjuer. Vi kommer att utföra semistrukturerade individuella intervjuer och parintervjuer i åtta österbottniska företag. På basis av forskningsresultaten vill vi dra slutsatser och hitta nya synvinklar kring hur man kan motivera till förbättringsarbete. Forskningsfrågan i detta arbete är: hur motiverar man personal till förbättringsarbete?

Vi har valt att inleda examensarbetet med ett kapitel om förbättringsarbete. Förbättringsarbete ligger som grund för hela arbetet och därför anser vi att läsaren behöver förstå vad förbättringsarbete är och på vilka olika sätt förbättringsarbete kan organiseras. När vi presenterar förbättringsprogram har vi valt att avgränsa teorin vid grundprinciperna. Motivation är den viktigaste byggstenen i arbetet, och vi definierar motivation först i kapitel tre. Vi tar upp olika definitioner av motivation och olika teorier som är viktiga med tanke på människans motivation, samt olika belöningar och belöningsystem som motivationsfaktorer. I kapitel fem kommer vi att gå in på organisationens roll, d.v.s. hur man ur organisationens synvinkel kan motivera personalen till förbättringsarbete. Här diskuteras bland annat organisationens och ledningens roll, medarbetarnas möjlighet till påverkan i förbättringsarbetet samt värderingarnas betydelse. I följande kapitel presenteras uppdragsgivaren. Och sedan följer kapitel om forskningsmetoder och ett kapitel bestående av undersökningsresultat och diskussion.

Eftersom vi är två skribenter i detta arbete så ser vår skrivprocess lite annorlunda ut. Vi har valt att så långt som möjligt skriva arbetet tillsammans, men de större kapitlen har vi delat så att vi fokuserat på olika kapitel. Detta för att vi skall undvika upprepningar och att vi skriver över varandra. Vi har under vår skrivprocess hela tiden strävat till att stöda varandra, ha insikt i den andras arbete och ge varandra kommentarer och tillägg där det behövs.

## 2 FÖRBÄTTRINGSARBETE

I de flesta organisationer bedrivs idag någon form av organiserat förbättringsarbete. Genom förbättringsarbete kan företaget uppnå stora besparingar, både i form av pengar och tid. I detta kapitel kommer vi närmare att definiera och förklara vad förbättringsarbete är, samt beskriva några metoder och strategier för förbättringsarbete.

### 2.1 Vad menas med förbättringsarbete?

Förbättringsarbeten handlar om att gå till grunden i verksamheten och jobba med ständiga förbättringar. Ständiga förbättringar, som även i litteraturen används i begrepp som förbättringsarbete, kvalitetscirklar, förslagssystem samt gruppbaserat förbättringsarbete, har de senaste åren vuxit fram som ett arbetssätt och en filosofi. (Elg, Gauthereau & Witell 2007, 9, 179.) Filosofin bakom ständiga förbättringar är att det alltid går att förbättra kvaliteten, dvs. göra allting bättre än man gör just nu. Samtidigt kan man reducera kostnaderna. I detta kontinuerliga arbete är blicken fäst på kunden, det är för kunden man vill skapa värde. (Elg m.fl.2007, 10; Ständig förbättring 1999, 31.) Förbättringsarbete, att företag väljer att utvecklas och arbeta med förbättringsfrågor, är väldigt viktigt för att man ska kunna lyckas och vara konkurrenskraftig.

Som redan nämndes används flera olika benämningar för ständiga förbättringar. Kaizen, som är ett av dem härstammar från Japan. Begreppet upphittades av Masaaki Imai som ansåg kaizen vara både en verksamhetsutvecklingsfilosofi och en metod. Ordet kaizen kommer från *kai* som betyder 'förändring', och *zen* 'mot en bättre riktning'. Kaizen står även för en planmässig och fortlöpande förbättringsverksamhet som involverar både ledningen och de anställda. Detta arbete skall också gälla alla funktioner inom företaget. Ständiga förbättringar är en grund för framgång för långa tidsperioder men samtidigt ett arbetssätt som inte kräver några stora investeringar av företaget. Enligt Imai handlar det om att förändra människors tanke- och arbetssätt. Kaizen består också i att utveckla processer, och då kommer vi till Plan, Do, Study and Act- problemlösningsmetoden (PDSA) som presenteras senare. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 79; Elg m.fl. 2007, 15.)



I Ständiga förbättringar (1999), som är en bok med mycket information om förbättringsarbete, kan vi läsa att förbättringsarbete är ett viktigt inslag i företaget och att dessa förändringar bidrar till att uppfylla organisationens mål. Denna källa är rätt gammal men eftersom det finns relativt lite litteratur om förbättringsarbete så anser vi att den behövs i vårt arbete. Förbättringsarbete sker i små steg, tagna skilt för sig ändrar de inte så mycket på organisationen, men bidrar tillsammans till att målet nås. Detta tänkande kring förbättringsarbete kan betraktas ur flera olika synvinklar. Det kan betraktas som en företagskultur med olika värderingar och normer, t.ex. en stark fokus på kunderna, eller som ett incitamentssystem vilket innebär att förbättringsarbetet kommer både företaget och den enskilde individen till godo. Den allmänna regeln som styr förbättringsarbetet i ett företag är resurssnål produktion, allt slöseri är förkastligt. Dessutom bygger det på tillåtelsen att misslyckas, men förutsättningen är att man efter misslyckanden funderar över hur man nästa gång kan göra det bättre. (Ständig förbättring 1999, 125-127.)

## **2.2 Bakgrunden till ständiga förbättringar**

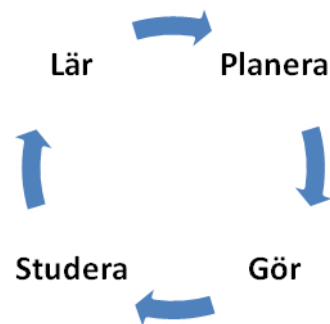
Förbättringsarbete har med tiden blivit en allt viktigare del av företagets verksamhet. Orsakerna till att förbättringsarbeten en gång sett dagens ljus är flera. Förändringsrytmen i samhället har i stort sett ökat på senare tid. P.g.a. det mångkulturella samhälle vi lever i, ny teknik och internationalisering, har samhället börjat påverkas mot en allt större medvetenhet om ständiga förbättringar. Samtidigt har kundernas krav och efterfrågan på produkter som är anpassade till den enskilda individen ökat. Man har också öppnat ögonen för hur verksamheter bedrivs idag samtidigt som det krävs mer effektivitet och lönsamhet i verksamheten. Konkurrensen har också hårdnat vilket gjort att företag på olika sätt vill bli bättre än konkurrenterna. Kostnader som uppstår p.g.a. brister eller fel i verksamheten har ökat och därför har det uppstått ett behov av att göra allt rätt från början för att undvika onödiga kostnader. (Sörqvist 2004, 19.) Dessa faktorer har genom tiderna bidragit till det förbättringsarbete som vi idag ser av i många företag.

Vi tror att konceptet ständiga förbättringar kommer att bli allt vanligare eftersom flera och flera företag hela tiden väljer att anpassa organisationens verksamhet efter detta tänkesätt. Vi håller helt med Sörqvist om att medvetenheten om ständiga förbättringar kommit av att

det krävs allt mer effektivitet och lönsamhet i verksamheterna idag, samt att man vill få ner kostnaderna som orsakas av fel i processerna.

### 2.3 Symbolen för förbättringsarbete, PDSA-cykeln

En grundläggande symbol för förbättringsarbete är det s.k. förbättringshjulet, PDSA-cykeln. Varje aktivitet som görs i syfte att förbättra bör genomsyras av en planering, en aktivitet som förbättrar, ett genomförande av aktiviteten samt en studie av det utförda arbetet. Rent konkret betyder det att man alltid planerar innan man utför något, genomför det som planerats, reflekterar över och utvärderar åtgärden, samt lär av erfarenheterna och implementerar aktiviteter som är bra, medan man förkastar resten. (Elg m.fl. 2007, 14-15; Ständig förbättring 1999, 52.) PDSA-cykeln kan användas både på individ-, team-, och organisationsnivå. (Shimizu 2010, 14).



FIGUR 1. Förbättringscykel (omarbetad Elg m.fl. 2007, 14.)

Vi kan konstatera att symbolen i figur 1 är en viktig del inom hela företagslivet. I vårt dagliga arbete märker man hur viktigt det är att man har en plan för vilka åtgärder som behöver tas för att man skall nå målet med aktiviteten. Ifall den saknas är sannolikheterna för att slutresultatet blir lyckat inte så bra.

Elg, Gauthereau & Witell (2007) redogör också för hur PDSA-cykeln kan fylla flera funktioner. Den fungerar vanligtvis som modell för projekt inom förbättringsarbetet, dvs. alla skeden inom cykeln är då åtgärder som måste vidtas för att genomföra ett förbättringsprojekt. PDSA som lärandestyrt förbättringsarbete innebär att man bedriver ett ständigt förbättringsarbete där föregående skede i cykeln ligger som grund för nästa skede, arbetet blir då lärandestyrt. Man ser PDSA som en spiral istället för en cirkel. Skillnaden är

den att spiralen är dynamisk och att man gradvis lägger upp kunskap kring det man håller på med. Genom ett sådant synsätt testar man och erhåller kunskap genom att ständigt pröva sig fram. PDSA kan också fungera som testcykel. Det innebär att man utifrån uppställda mål testar förändringar i mindre omfattning. På det här sättet ser man hur verksamheten besvarar förändringen. (Elg m.fl. 2007, 15-16.)

#### **2.4 Styrda eller organiska system för förbättringsarbete**

Liksom andra aktiviteter inom företagen behöver det även finnas ett system eller en strategi för att förbättringsarbetet skall fungera. När det gäller förbättringsarbete kan man välja två vägar. Vill man ha ett styrt eller organiskt system för förbättringsarbetet? Ett styrt system innebär bl.a. att förbättringsarbetet sköts av förbättringsgrupper som jobbar enligt en standardiserad process med givna, förutbestämda förbättringsmål. Förbättringsgruppen inom det styrda systemet består av några experter men övriga arbetstagare kan också integreras i förbättringsarbetet. Resultatet från förbättringsarbetet meddelas uppåt i organisationen, först och främst till de som gett förbättringsgruppen uppdrag. Kunskap och kompetens att arbeta med förbättringar lagras endast bland de som är medlemmar i förbättringsgruppen. Det styrda systemet kan även förklaras genom en så kallad programmatisk förändringsstrategi vilket innebär att förändringarna styrs uppifrån, det är väldigt resultatorienterat och styrt av experter samt ger en belöning för vad man uträttar. (Ständig förbättring 1999, 129-130.)

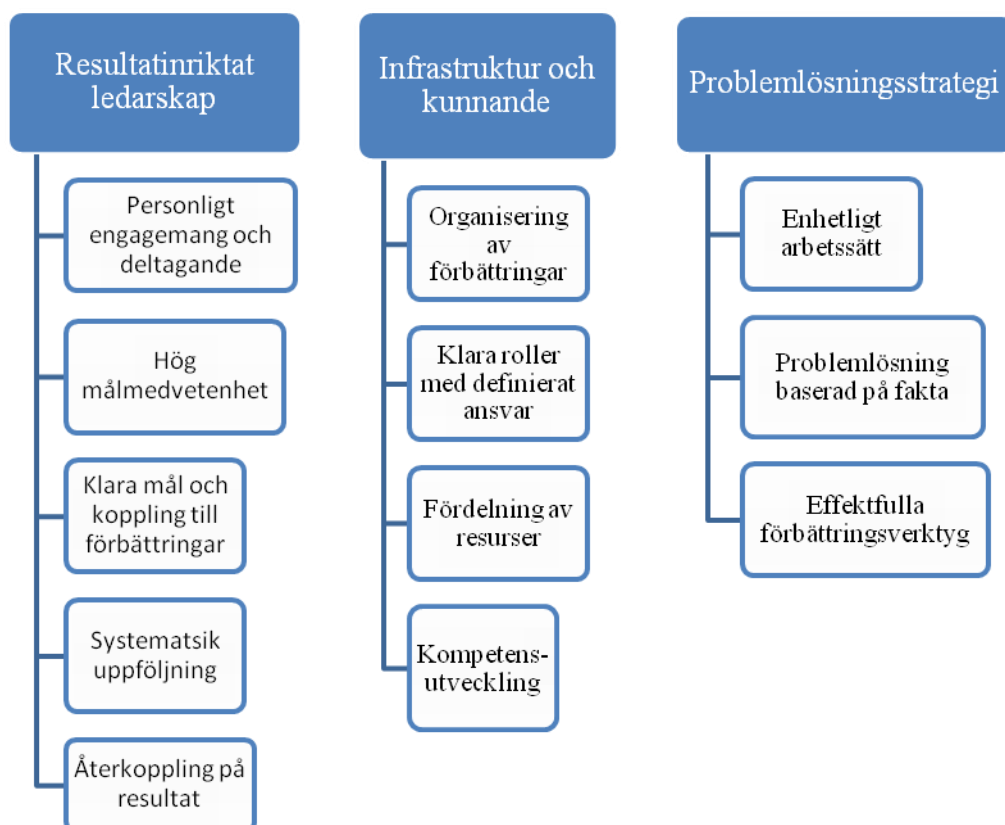
Ett organiskt system å andra sidan utmärks av att förbättringsarbete hör till personalens ordinarie arbete och att det engagerar i stort sett alla arbetstagare. Alla kan bidra till att verksamheten förbättras i och med att kompetensen till att bedriva förbättringsarbete är spridd inom företaget. Den här typen av system kräver målstyrning och att det finns möjlighet att diskutera förbättringsproblem samt resultat och erfarenheter. Resultatet från förbättringsarbetet blir till fördel för alla deltagare genom att de lär sig mera och får nya erfarenheter. Det organiska systemet kan liknas vid en inlärningsstrategi för förändring som visar på att man jobbar mot visionen och ställer målen genom en dialog med personalen och omvärlden. Strategin förutsätter bred delaktighet, ett fokuserande på processen och kundorientering. Inlärningsstrategiskt får man belöning för kreativitet och förmåga att göra analyser. (Ständig förbättring 1999, 130-131.)

## 2.5 Förbättringsprogram

För att förbättringsarbetet skall fungera behöver det organiseras. Det kan ske i form av olika förbättringskoncept eller –program. Inom litteraturen finns det oändligt många teorier om hur man kan bedriva förbättringsarbete. Det finns flera förbättringskoncept och inom ramen för dessa koncept hittar man många verktyg som kan användas för förbättringsarbete. Många liknar varandra på olika sätt och vi har valt att presentera några traditionella koncept.

### 2.5.1 Sex Sigma

Sex Sigma är ett förbättringsprogram som idag är ett av de starkaste och mest spridda. Konceptet härstammar från Motorola, som efter väldiga motgångar började se över sin verksamhet för att återskapa kvalitet och lönsamhet. (Sörqvist & Höglund 2007, 11.) Elg m.fl. 2007 menar att konceptet bottnar i filosofin att reducera icke önskad variation i företagets processer. Genom att man minskar på variationen vill man på samma sätt minska på kostnaderna och öka kundbelåtenheten. Sörqvist (2007) har en mer omfattande definition på grunderna i Sex Sigma. Han menar att de bygger på behovet av att förstå och minska variationer, förbättra verksamheten utgående från kundbehov och förväntningar, förstå och utveckla den bakomliggande processen, lösa långvariga problem samt fokusera på att nå resultat som kan mätas. Det viktigaste inom Sex Sigma är alltså att identifiera och minska variationer i verksamhetens processer. En orsak till att det uppstår variationer i processerna, eller brister och problem som man också kan likna variationerna vid, är att de flesta åtgärder som utförs inom verksamheten inte alltid blir samstämmiga. Om vi inte hade några variationer i processerna eller allt sker problemfritt skulle vi inte veta något om förbättringsarbete. (Elg m.fl. 2007, 18; Sörqvist & Höglund 2007, 27.)



FIGUR 2. Sex Sigmas huvud- och delkomponenter (omarbetad Sörqvist & Höglund 2007, 31.)

Figur 2 visar vilka huvud- och delkomponenter Sex Sigma kan beskrivas med. De tre huvudkomponenterna skapar tillsammans väldigt goda utgångspunkter för ett bra arbete med förbättringar. Grunden till Sex Sigma hittar vi om vi bryter ned dessa beståndsdelar i delkomponenterna.

Ett resultatinriktat ledarskap fokuserar mycket på ett ansvarsfullt ledarskap. Det behövs personligt engagemang och deltagande från ledningen, hög målmedvetenhet, klara mål och att förbättringsarbetet knyts samman med verksamhetens strategiarbete, systematisk uppföljning av påbörjade förbättringssatsningar samt återkoppling av förbättringarnas resultat. Infrastruktur och kunnande står mycket för organisering och att man säkerställer att det finns tillräckliga resurser för arbetet. Då talar vi om att organisera förbättringsprojekten, ha väl bestämda roller för att styra och utföra projekten, fördela tillräckligt med resurser som behövs i förbättringsarbetet samt ge alla roller i organisationen det kunnande som behövs för att kunna fungera inom ifrågavarande roll. Den tredje huvudkomponenten är problemlösningstrategi. Att lösa problem bygger på att

definiera, mäta, analysera, förbättra och kontrollera, samtidigt som man tillämpar några förbättringsverktyg. Ett enhetligt arbetssätt för förbättringar inom företaget, problemlösning som baserar sig på fakta genom att mäta eller studera problemet och därefter ta beslut samt att man känner till och kan använda effektfulla förbättringsverktyg ger man bättre förutsättningar att lösa svåra problem. Genom samverkan och kombination av dessa komponenter skapar man effekt genom Sex Sigma. (Sörqvist & Höglund 2007, 31-36.)

Sex Sigma är ett förbättringsprogram som vi inte var bekanta med sedan tidigare, men metoden verkar intressant även om den syns vara väldigt omfattande. Därför tror vi också att det är viktigt att man inte tar för stor bit av kakan när förbättringssatsningarna inleds, utan att man inleder med små enkla steg, sätter upp delmål och på det sättet jobbar upp sig till ett mer variationsfritt företag.

### **2.5.2 TPS och Lean Production**

Systemet kring Toyota Production System (TPS) utvecklades av Toyota. I och med att företaget började ifrågasätta och studera sin produktionsteknik kom företagets grundare fram till att det behövs ett system som bygger på resurssnålhet, kundorderstyrning och involvering av alla anställda i ett förbättringsarbete. Detta system kom att heta TPS. Samtidigt som detta system kom att bli ett av de mest effektiva i världen gjorde Toyota väldiga framgångar. Ur detta system har uppstått Lean Production som fungerar som en västerländsk tolkning av de faktorer som legat bakom Toyotas succé. (Sörqvist 2004, 37-39.)

Lean-tänkandet definieras av TPS grundare Taiichi Ohno såhär:

Det enda vi gör är att titta på hur lång tid som går från det ögonblick då kunden ger oss en order till den punkt då vi får in pengarna. Den tiden förkortar vi genom att ta bort det som inte tillför något värde. (Liker 2009, 25.)

TPS är inte bara en samling Lean-verktyg utan ett system som bildar en fungerande helhet. Grunden i TPS och Lean är att stöda och inspirera medarbetare att kontinuerligt förbättra

de egna arbetssätten. Principerna som ligger bakom TPS är The Toyota Way, 14 principer som står för att inspirera till och kräva engagemang av medarbetarna. Dessa principer är indelade i fyra grupper, dvs. långsiktigt tänkande, rätt process ger rätt resultat, utveckling av medarbetare och samarbetspartners för att tillföra värde i organisationen, samt ett ständigt sökande efter orsaken till problem, vilket sätter igång lärandet. *Långsiktigt tänkande* bygger på att ledningen grundar sina föresatser långsiktigt, samt skapar ett gemensamt mål för organisationen. *Rätt process ger rätt resultat* innebär att organisationen skall skapa ständiga processflöden för att hitta problemen som finns i verksamheten, låta efterfrågan på marknaden styra för att undvika att man producerar mer än vad som efterfrågas, jämna ut arbetsbelastningen och skapa en kultur där man stannar av processen för att hitta lösningar på problem så att kvaliteten blir bra redan i början. Vidare skall man också skapa standardiserade arbetssätt för ständiga förbättringar och medarbetarnas delaktighet, använda visuell styrning så att inga problem förblir dolda och använda tillförlitlig, testad teknik som stöder medarbetarna och processerna. (Liker 2009, 57, 61-64.)

Den tredje gruppen är *utveckling av medarbetare och samarbetspartners för att tillföra värde i organisationen*. Man utvecklar chefer som förstår processerna, lever och lär enligt Toyotas filosofi, skapar unika team och utvecklar medarbetare som följer företagets värdegrund samt respekterar att partners och leverantörer blir allt flera och hjälper dem bli bättre. Den sista gruppen av principer står för *ett ständigt sökande efter orsaken till problem sätter igång lärandet*. Problem löses genom att själv gå och se med egna ögon för att bättre förstå situationen. Vid beslutsfattande skyndar man långsamt genom att överväga alternativ och sedan verkställa dem snabbt. En lärande organisation får man genom att ständigt begrunda och förbättra de nyskapade stabila arbetsprocesserna. (Liker 2009, 64-66.)

Man kan säga att Lean Production är som ett verktyg inom helheten TPS. Det är ett tillvägagångssätt för hur man driver verksamheten på ett resurssnålt och kundinriktat sätt genom att använda sig av några verktyg som hjälp för att skapa effektivitet i processerna. Man fokuserar på att förenkla och förbättra arbetsprocesserna och kombinerar det samtidigt med ett arbete enligt just-in-time. (Sörqvist 2004, 39.)



FIGUR 3. Principer inom Lean Production (omarbetad Sörqvist 2004, 39.)

Av figur 3 att döma ser vi att Lean Production omfattar många olika delar. Enligt Sörqvist har identifierande och avlägsnande av slöserier inom verksamheten en viktig betydelse inom Lean. De sju slöserierna man brukar prata om är överproduktion, väntan, transporter, brister i processer, lager, onödiga rörelser och förflyttningar samt omarbete. (Sörqvist 2004, 40.) Avlägsna slöserier kan man göra genom att ha ordning och reda på arbetsplatsen. Med hjälp av t.ex. 5 S som innebär att man sorterar, systematiserar, städar standardiserar och skapar vana, får man effektivt ordning och reda. (Ljungberg 2000, 77-78.)



### **2.5.3 Lean och Sex Sigma**

Enligt Sörqvist & Höglund (2007) kan en kombination av Lean och Sex Sigma skapa synergieffekter. Det påstås också att en kombination är nödvändig om man vill nå framgång i verksamheten. Skillnaden mellan Lean och Sex Sigma är att Lean grundas på viktiga principer medan Sex Sigmas grund är verktyg och metoder. Vissa verktyg inom Lean används även inom Sex Sigma, vilket visar på att koncepten kommit närmare varandra. Många företag har satsat enbart på Lean-filosofin men ofta är Sex Sigma den som kan ge hela förbättringsarbetet ett lyft. Framförallt tjänsteföretag har nytta av att införa båda sätten. (Sörqvist & Höglund 2007, 51-52.)

För att Lean och Sex Sigma skall kunna kombineras effektivt behövs anpassning från båda hållen samt förändring av koncepten. För Sex Sigma måste problemlösningen utvecklas och komma att omfatta flöden och mer kvalitativ analys. Man måste också fokusera mera på arbetssätt, kunnande och förbättringsverktyg än de generella filosofierna. De två koncepten är inte helt likvärdiga. Sex Sigma handlar om att införa ett förbättringsprogram medan Lean innebär effektivitet, förbättring samt produktionstekniska tillvägagångssätt. Därför passar vissa tekniker inte under förbättringsarbete och därmed inte heller i Sex Sigma. Enligt Sörqvist får man en god integrering genom att fördjupa sig i både Lean och Sex Sigma och genom att lära sig att dra nytta av det bästa från de två koncepten. (Sörqvist & Höglund 2007, 52-53; Sörqvist 2009.)

### **2.5.4 Förbättringsgrupper**

Förbättringsgrupper är en vanlig metod att använda i arbetet med ständiga förbättringar. Det finns flera typer av förbättringsgrupper och principerna kan variera beroende på vilken man väljer. Den typ som kommer att presenteras här används inom Total Productive Maintenance (TPM).

Genom förbättringsgrupper kan man fånga upp den kompetens som finns hos medarbetarna och planera och genomföra förbättringar. Syftet med förbättringsgrupper är inte bara problemlösning, utan man vill också skapa motiverade och engagerade medarbetare genom att tillsätta förbättringsgrupper. Dessa grupper arbetar långsiktigt med

att hitta lösningar på problem som uppstår i processerna. Gruppen skall sammansättas så att de som berörs av förändringarna skall bistå med sin kunskap och på så vis involveras i arbetet. Dessutom behöver man skapa bättre kontakt till andra avdelningar för att utbyta kunskande sinsemellan. Övrig personal kan också tillfälligt delta i förbättringsgrupperna när deras kunskande kan behövas. En förbättringsgrupp ska bestå av fyra till sju personer. För stora grupper domineras oftast av några få aktiva medan det är lättare att aktivera alla om gruppen är liten. Till skillnad från kvalitetscirklar skall förbättringsgruppen fungera självständigt men i början behövs ofta handledning av en erfaren handledare. (Ljungberg, 2000, 119-120.)

Grupperna bör hålla möte regelbundet för att grupparbetet ska bli sammanhängande. Ledningen ställer krav och förväntningar och gruppen skall arbeta med hänsyn till dessa. Deras mål och medel är givna, men gruppen kan tillsammans med handledaren bestämma vilka problem man vill fokusera på vid varje tillfälle och sedan, när problemet är löst övergå till nästa. I detta arbete är det viktigt med gruppsmål, dvs. mål för att gruppen skall arbeta åt samma håll. För att medlemmarna skall vara motiverade att arbeta mot målet måste uppgifterna vara fästa i gruppen, dvs. de skall vara lätta i början så att de går att klara med det kunnande som finns i gruppen. Svårare uppgifter återigen stimulerar till att prestera mer. (Ljungberg 2000, 122, 129-131.)

Vi anser att förbättringsgrupper är en bra metod att samla medarbetare kring förbättringsarbetet. Genom förbättringsgrupper får alla framföra sin åsikt och på så sätt tas medarbetarnas kunskaper och idéer tillvara. För att förbättringsarbetet inom förbättringsgrupperna skall fungera tror vi att det är viktigt att man ser över gruppdynamiken och vilka personligheter som finns i gruppen. För att förbättringsarbetet skall lyckas behöver samarbetet mellan alla medarbetare fungera.

### **2.5.5 Kvalitetscirklar**

I Japan har kvalitetscirklar fungerat som ett viktigt inslag i satsningar på förbättringar. Tanken var att få ett forum till stånd för att tillsammans arbeta med förbättringsarbete och ändra inställningen till detta. En kvalitetscirkel är en grupp på fem till nio personer som bildas med uppgiften att arbeta med ständiga förbättringar. Arbetet är frivilligt men

upprätthålls och stötts starkt från företagets sida. Gruppen är ett bestående lag som självt väljer ut olika problem i verksamheten som behöver förbättras. Vanligtvis löser en kvalitetscirkel 1-3 problem per år. (Sörqvist 2004, 34-35.)

Gruppen leds av en person som har utbildning i förbättringsarbete och problemlösning. Ofta kan det vara t.ex. en arbetsledare, men efter en tid kan denna uppgift rotera inom gruppen. Under mötena diskuteras förbättringar samtidigt som man delar ut lämpliga uppgifter som sedan följs upp på ett senare gruppmöte. Denna typ av förbättringsprogram är ganska fria och gruppmedlemmarna kan ha rätt att själva ta nödvändiga beslut. Gruppmedlemmarna får inledningsvis lite information om problemlösning och förbättringsverktyg. Till hjälp har man en handlingsplan för hur man gör och ofta används företagets anslagstavlor som kommunikationskanal för att dela information om vad som är på gång, dagsaktuell status och uppnådda förbättringar inom grupperna. Kvalitetscirkelarna har ofta överskattats när man pratar om ständiga förbättringar. Den allmänna bedömningen är att högst 10 % av förbättringarna sker tack vare kvalitetscirkelarna. (Sörqvist 2004, 34-35, 43.)

### **2.5.6 Förslagsverksamhet**

Förslagsverksamhet är också en ändamålsenlig metod som kan användas för att förbättra verksamheten. Tanken med förslagsverksamhet är att medarbetarna lämnar förslag till förbättringar i verksamheten. Det kan handla om allt från att spara material, lösa upp olägenheter, effektivisera arbetsmetoder till att förbättra verktyg och ergonomi. Syftet är att höja kvaliteten men också arbetsproduktiviteten. Förslagssystemet är vanligen organiserat så att förslagen lämnas in personligen till avdelningens förman, därefter lämnas förslagen till en förslagskommitté som fattar beslut om vilka förslag som skall förverkligas. Efter beslut om förverkligande av inkomna förslag utförs förbättringsarbetet av specialister, ibland kan också erfarna medarbetare delta i genomförandeprocessen. För att skapa motivation till denna typ av förbättringsverksamhet är det brukligt att förslagsställarna belönas för sina förslag. Normalt sker belöningen individuellt efter en skala som beror på förslaget betydelse för produktiviteten och kvaliteten. (Ständig förbättring 1999, 13-14.)

Vi anser att förslagsverksamhet är en bra metod när man vill engagera personal i förbättringsarbete. Detta förutsätter att förslagsverksamheten fungerar, d.v.s. att förslagen går vidare och att de provas ifall de anses vara goda. Då medarbetarna märker att utvecklingen går framåt och ledningen tar de egna eller gruppens förslag på allvar, höjer det motivationen att fortsätta med förbättringsarbete.

## **2.6 Betydelsen av medarbetarnas delaktighet**

All form av förbättringsarbete behöver ha sin grund i ett aktivt deltagande från personalens sida. Det är också en av de nödvändiga förutsättningarna för ett framgångsrikt arbete med ständiga förbättringar. När medarbetarna är starkt involverade i detta arbete skapas naturliga drivkrafter och diskussioner för att ta fram och genomföra förbättringar. Om man lyckas få alla medarbetare starkt engagerade så kan man snabbt nå framgång och då ligger också erfarenheter, kunskap och energi bakom förbättringsinitiativen. (Sörqvist 2004, 127.) I allmänhet är dock bredden på deltagandet från personalens sida i många företag närmast ganska begränsad. Ibland kan det också finnas risk för att man begränsar deltagandet till personer som tidigare varit involverade och bidragit till förbättringar, att man rent praktiskt avgränsar arbetet till en viss grupp och utelämnar den stora majoriteten av personalstyrkan. (Ständig förbättring 1999, 195-196.)

För att man skall kunna ta tillvara de samlade kunskaperna och erfarenheterna hos personalen är det viktigt med en bred delaktighet. Delaktigheten är alltså en viktig förutsättning men inte ändå tillräckligt för ett bra förbättringsarbete. Om de som deltar i förbättringsarbetet inte har full förståelse för varför man deltar, vad förbättringsarbetets syfte är och varför den enskilde medarbetarens medverkan är viktig, är denna begränsning ett hinder för motivationen och drivkraften att delta i förbättringsarbetet. Medarbetarna behöver möjligheter till samtal, diskussioner och möten för att skapa och bekräfta denna förståelse för förbättringsarbetets metoder och syften. Det handlar därför om att få personalen att uppfatta dessa möten och diskussioner som nödvändiga för att på kort sikt komma vidare med ständiga förbättringar, men även på lång sikt öka medarbetarens möjligheter till mera lärande i arbetet. (Ständig förbättring 1999, 196.)

Vår uppfattning om vikten av att få medarbetarna delaktiga i förbättringsarbetet är, att trots de otaliga förbättringskoncepten som finns att tillgå för att skapa organisation kring förbättringsarbetet, så behöver organisationen se till att medarbetarna framför allt är motiverade till att arbeta med förbättringar. Det hjälper inte hur bra man lyckas organisera arbetet om man inte får ut förståelsen för viktigheten av medarbetarnas insatser.

Med tanke på förbättringsprogram i allmänhet så kan man säga att de tre system som är mest spridda, när det gäller att få medarbetarna i organisationen att delta i förbättringsarbete, är kvalitetscirklar, förbättringsgrupper och förslagsverksamhet. Gemensamt för alla dessa tre är att de omfattar deltagande på den mest operativa nivån inom företaget, medan många andra system är till för den högsta eller mellersta ledningen. (Garcia-Lorenzo, Prado Prado & Garcia Arca 2000, 290.)

I följande kapitel kommer vi att behandla motivationen som är väldigt viktig med tanke på förbättringsarbete. Eftersom medarbetarna behöver vara delaktiga i förbättringsarbetet är det viktigt att man ur organisationens synvinkel förstår hur medarbetarna motiveras. I kapitlets inledning definierar vi motivation varefter vi presenterar olika motivationsteorier. Kapitlet avslutas med belöningar som motivationsfaktor.

### 3 MOTIVATION

Många forskningar visar på att motivation är en väldig psykologisk drivkraft. Skillnaden mellan motiverade och omotiverade människor har alltid varit stor, och utgångspunkten för alla organisationer är därför att ha motiverade medarbetare. Eftersom motiverade människor presterar mer och bättre är de viktiga och avgörande för företagets gemensamma kompetens. (Nilsson 2008, 138.) Utan motiverade medarbetare kan företagets ledare knappast vänta sig att verksamheten utvecklas och förändras, men för att kunna få motiverade medarbetare behöver vi först fastställa vad medarbetarnas motivation är, och hur den påverkas (Their 2000, 110).

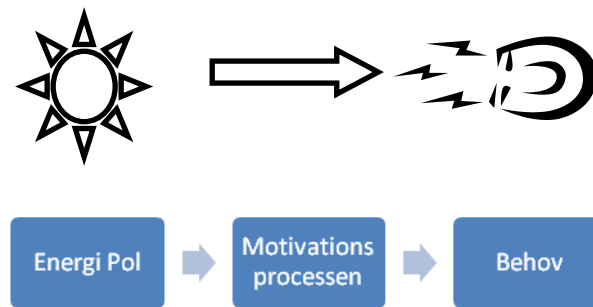
#### 3.1 Definition av motivation

Begreppet motivation är svårt att med ett ord definiera, eftersom det har en psykologisk innebörd, och människor kan tolka motivationen på olika sätt. Men vanliga synonymer som ofta förekommer i samband med motivation, och som man kan likna motivation vid, är vilja, intresse och engagemang (Their 2000, 109-110). Ordet motivation härstammar i grunden från det latinska ordet ”movere”, och betyder ”att sätta något i rörelse” (Nilsson 2008, 138). Motivation handlar om att göra något effektivare och därigenom producera mera (Eriksson- Zetterqvist, Kalling & Styhre 2005, 161).

Jacobsen & Thorsvik (1997) definierar motivation som en inre psykologisk process som skapar en drivkraft som får oss att agera. Vidare definierar de motivation tillsammans med begreppen arbetstillfredsställelse och engagemang. Begreppet engagemang visar i vilken grad man engagerar sig i organisationen, dess värderingar och mål, och kan således också kopplas till motivation. Ett större engagemang betyder ofta en högre grad motivation. Tillfredsställelse i arbetet leder ofta till bättre prestationer vilket även visar på hög arbetsmotivation. (Jacobsen & Thorsvik 1997, 222- 223.)

Vi använder ordet motivation till att beskriva hur hårt någon är villig att arbeta för att åstadkomma någonting t.ex. kan man säga att någon är väldigt motiverad att slutföra ett projekt. Med motivation kan vi också beskriva vad som inspirerar någon; en person kan bli

motiverad av erkännande medan en annan motiveras av löneförhöjning. Idag tänker vi på motivation mer som en process, och enligt figur 4 nedan kan vi definiera motivation som den process vi använder till att fördela vår energi för att maximera tillfredsställelsen av våra behov.



FIGUR 4. Motivation (omarbetad Pritchard & Ashwood 2008, 7.)

Alla har behov som måste bli tillfredsställda, och vi agerar på de sätt som vi tror att kommer att tillfredsställa dessa behov. Våra behov är som magneter i figur 4 och vi kan likna denna tanke med att vara hungrig, ju hungrigare vi blir, desto större begäran efter mat får vi. Med hjälp av denna figur kan vi säga att vi använder energi från vår personliga energipol för att tillfredsställa våra behov, motivation är hur vi väljer att fördela den energin till olika handlingar för att uppnå störst tillfredsställelse av våra behov. (Pritchard & Ashwood 2008, 6.)

Pritchards energifördelning känns bekant, och vi kan relatera det till oss själva. Ju mer motiverade vi är att uträtta något, desto mer satsar vi i arbetet, och således lägger vi ner mer energi för att få det uträttat. Är motivationen inte tillräckligt hög så sätts en del av energin på något annat.

### 3.2 Inre och yttre motivation

Många forskare delar in motivation i inre och yttre motivation. Med inre motivation menas ett personligt engagemang som driver oss till att nå ett bestämt mål. Denna inre kraft kan ha sin grund i t.ex. nyfikenhet och utmaningar, och kan ytterligare stärkas av viljan att höja självkänslan. Yttre motivationsfaktorer har sin grund i omgivningen och förväntningar som

presenteras utifrån. Dessa kan vara ekonomisk ersättning, bättre position, vitsord eller status. (Their 2000, 110,112.)

Även Smith 2000 samt Abrahamsson & Andersen (2005) har valt att dela in motivation enligt denna definition. Smith talar om interna och externa motivationsfaktorer och Abrahamsson & Andersen skiljer på inre och yttre motivationsteorier. Definitionen gäller även här att de inre eller interna motivationsteorierna lägger vikt vid individen själv, hos känslomässig belöning och inre vilja medan de externa eller yttre motivationsteorierna visar på påverkning från omgivningen och betydelsen av de yttre normerna och förhållandena. (Abrahamsson & Andersen 2005, 142,160; Smith 2000, 89.)

Ackerman (2007) följer samma linje, men han har en annan definition på inre och yttre motivation. Han säger att det är fråga om inre motivation när man själv vill det, och yttre motivation när andra vill det (Ackerman 2007, 81). Huvudsaken är att den inre motivationen är något som kommer inifrån, som omgivningen inte direkt kan påverka och att de yttre faktorerna kommer direkt från omgivningen.

Om vi går djupare in på den inre motivationen, så kan man ytterligare dela in den i fyra delområden där man betonar vikten av människans tro, vilja, tankesätt och känslor. I första delområdet kan vi konstatera att det inte är likgiltigt vad en människa tror eller inte tror eftersom tro visar på styrka och accepterande, och det räcker då inte med att veta. Det kan handla om tro på den egna förmågan, kapaciteten och de egna möjligheterna. För det andra kan vi konstatera att motivationen och viljan att göra något, stimuleras av tron på ett värde. En människa kan vara hur begåvad som helst, men om viljan saknas omvandlas denna begåvning inte till konkreta åtgärder. Det här visar hur viktig denna inre drivkraft är för att vi människor skall få något till stånd. I det tredje delområdet påminns vi om vikten av hur vi tänker. Om inställningen är negativ är det mycket osannolikt att vi presterar något. Människan är i behov av visioner eller bilder av kommande tillstånd som det lönar sig att sträva till. Slutligen har även våra känslor betydelse för arbetet, utvecklingen och inlärningen. Negativa känslor begränsar människans prestationsförmåga, därför att hennes aktivitet och energier spärras. Brister i kommunikation eller information leder lätt till negativa känslor som bitterhet, vanda, ångest, misstänksamhet och ovisshet. Motivationen får däremot föda av positiva känslor som får människan att känna trygghet, spänning och förväntan. (Their 2000, 111-112.)



### 3.3 Människans drivkrafter

För att kunna förstå vad motivation är, och på vilka sätt vi motiverar medarbetare bör vi kunna förstå varför människan överhuvudtaget arbetar. En del arbetar endast för pengar och andra för status eller för bekräftelse. Michael Maccoby har utformat en teori om vad som kan anses vara människans drivkrafter i arbetet. Dessa drivkrafter består i självbevarelse, samhörighet, njutning, information, kunnande, lek, värdighet och mening. Dessa faktorer hjälper till att hålla oss engagerade och driver oss till att få saker uträttade. (Ackerman 2007, 77)

*Självbevarelse* innebär att man har utkomst, föda, en trevlig miljö, regelbunden växling mellan sömn och vakenhet, stresslindring och värnande om hälsan, undvikande av fara och självförsvar. *Samhörighet* är lojalitet, omtanke, skydd, uppskattning, gemenskap, kommunikation och social förmåga. *Njutning* driver oss genom bekvämlighet, välsmakande mat och dryck, motion och avkoppling, glädje, skönhet och nyhetens behag. *Information* är sinnesstimulans, handledning som ledtrådar, respons, signaler, kunnande och förståelse. *Kunnande* driver oss också, att vi har kompetens, kontroll, äganderätt, självständighet, auktoritet och prestation. *Lek* innefattar utforskning, upplevelser, påhitt, tävlan, uppfinningsförmåga och nyskapelse. *Värdighet* är aktning, självuppskattning, heder och berömmelse. *Meningen* som driver oss i arbetet kan vara generell, bildad eller personlig. (Ackerman 2007, 77.)

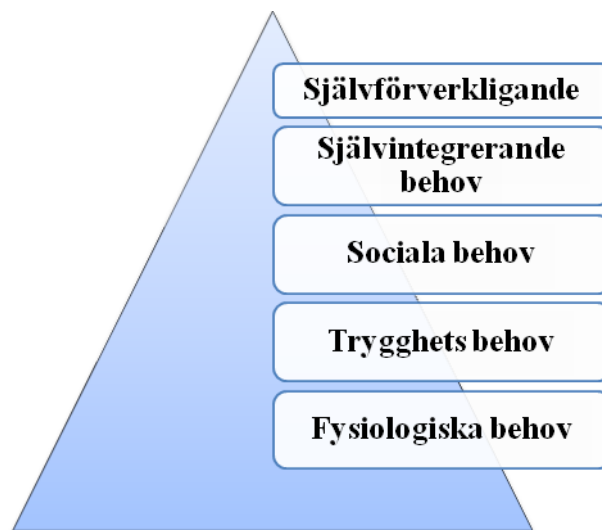
Alla människor drivs av olika motiv, vilka gör människan motiverad. En forskare vid namn Schein gjorde 1969 en annan indelning av människans drivkrafter. Dessa drivkrafter är fem till antalet och består av: den ekonomiska människan, den sociala människan, den självförverkligande människan, den komplexa människan och den psykologiska människan. Den ekonomiska människan drivs av ekonomiska orsaker medan den sociala typen får energi från samspel med andra människor. Den självförverkligande människan drivs genom prestationer, ett självständigt och resultatrikt arbete. Den komplexa människans kraft kommer av olika orsaker i olika sammanhang och olika tillfällen och den psykologiska människan får sin drivkraft genom arbetet med att kunna implementera den egna identiteten. (Bruzelius & Skärvad 2004, 292.)

### 3.4 Motivationsteorier

Med hjälp av olika motivationsteorier kan vi lättare analysera människors motivation, hur den uppstår och vad den beror på. Vi kan konstatera att man idag gått mer från klassiska teorier mot motivationsprocesser. Vi har valt att i detta arbete lyfta fram några motivationsteorier som vi anser vara viktiga; Maslows behovsteori, Herzbergs tvåfaktorteori, förstärkningsteorin samt balansteorin. Vi kommer också att presentera Pritchards motivationsprocess, MAP, som är en nyare teori om motivation.

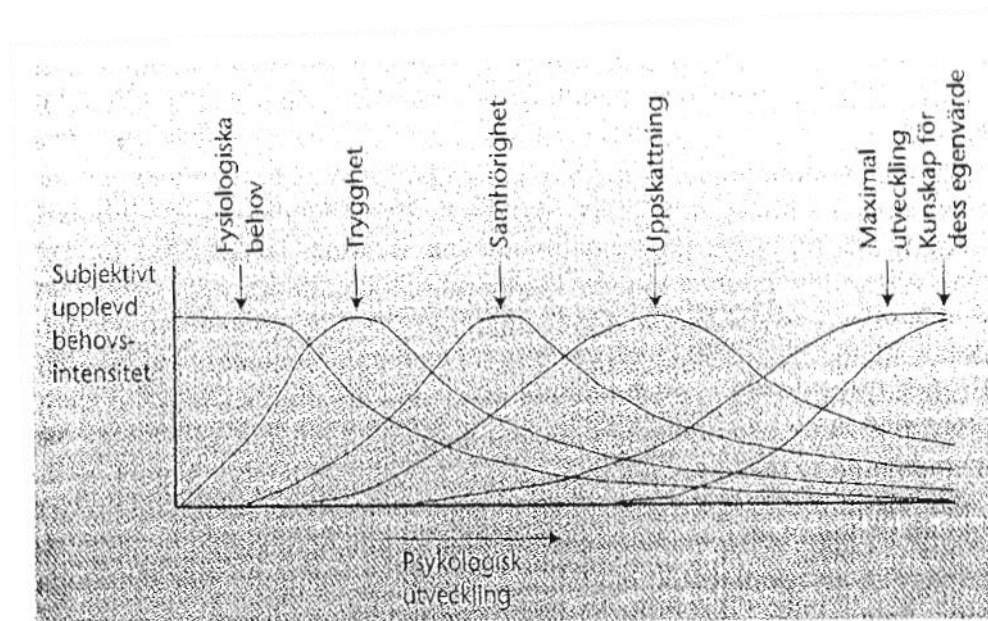
#### 3.4.1 Maslows behovsteori

Den amerikanske psykologen Abraham Maslow presenterade 1954 en struktur som han kallade behovshierarki men även känd som behovstrappan. Denna teori är rätt föråldrad, men den passar väldigt bra in i beskrivningen av människors motivation än idag. I behovshierarkin, som kan klassas som en inre motivationsteori, finns flera nivåer av behov som finns inom alla människor. Det handlar om grundläggande behov såsom fysiologiska och trygghetsbehov, psykologiska behov såsom sociala behov och självintegrerande behov (behov av uppskattning) samt behov av självförverkligande. (Wagner 2003, 9.)



FIGUR 5. Maslows behovshierarki (omarbetad Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 2006, 175.)

Fysiologiska behov handlar om behov som hunger, törst och sömn och trygghetsbehov om fysisk och känslomässig trygghet. Om dessa grundläggande behov är självklara så motiveras man inte heller av dem. Sociala behov omfattar behov av kärlek, vänskap och nära relationer. Enligt Maslow är en av de vanligaste orsakerna till anpassningssvårigheter i samhället en brist i människans sociala behov. SjälvinTEGRERande behov, eller behov av uppskattning inkluderar behov av självkänsla, självrespekt och att bli respekterad av andra. Det är behov som finns hos människor, dels för att man själv värdesätter dessa behov och dels för att få erkännande av andra. Dessa psykologiska behov är inte livsviktiga men viktiga för att människan skall må bra. Högst uppe på Maslows behovshierarki finns behovet av självförverkligande. Detta behov varierar starkt från individ till individ. En del har ett starkare behov till självförverkligande medan andra nöjer sig med mindre. Det viktigaste här är att ingen har möjlighet att fylla detta behov, förrän alla behov under är tillfredställda. (Jacobsen & Thorsvik 1997, 224-226; Wolvén 2000, 169.)



FIGUR 6. Schematisk översikt över Maslows behovsteori (Rubenowitz 2004, 59.)

Rubenowitz presenterar en utvecklad modell (FIGUR 6) av Maslows hierarki där han utvidgar behoven med maximal utveckling och kunskap för dess egenvärde. Han anser att fastän alla behov på Maslows hierarki till största delen är tillfredställda, kan vi vänta nya tecken på bristande motivation om inte individens förutsättningar och resurser utnyttjas i tillräcklig omfattning. Detta behov motsvarar den engelska litteraturens self-actualization, eller självförverkligande, som handlar om betydelsen att uppnå det man anser sig vara

kapabel till att uppnå. Enligt Rubenowitz är kunskap för dess egenvärde ett vidare medel för att nå maximal utveckling. Detta behov handlar om att vinna kunskap och systematisera omvärlden, och kunskap är här ett medel att nå vidare mål. Ett bevis på detta är att människor som är väldigt begåvade ofta tenderar att söka sig mot det okända för att vinna kunskap. (Rubenowitz 2004, 61.)

Människan strävar hela tiden till att nå de högre nivåerna i behovshierarkin, men detta kan inte ske förrän de lägre nivåerna är rimligt tillfredsställda (Eriksson-Zetterqvist m.fl. 2005, 136). När en individ gått vidare från en lägre nivå till en högre betyder det inte att de lägre behoven försvunnit, utan de upplevs som mindre betydelsefulla i motivationsstrukturen. (Rubenowitz 2004, 60). Behoven på de lägre nivåerna kommer således inte att dominera individen på samma sätt som tidigare, och det går inte heller att backa tillbaka till dem (Wolvén 2000, 170).

Man kan relatera Maslows behovshierarki direkt till arbetslivet vilket det även är viktigt att man gör. Eftersom alla människor på en arbetsplats är olika, har olika bakgrunder och kanske kommer från olika kulturer, så betyder det att alla har en egen behovshierarki och alla befinner sig inte på samma nivå i hierarkin. Människans behovshierarki är inte heller bestående utan den ändras i takt med livssituation, att arbetsuppgifterna ändras och man utvecklas. Eftersom detta är ett faktum är det viktigt att organisationen är medveten om detta och kan anpassa motivationsverktygen för att alla medarbetare skall kunna uppleva arbetsmotivation. (Wolvén 2000, 170; Lämsä & Uusitalo 2002, 172.) I finländska företag idag har medarbetare i allmänhet behoven på de lägsta nivåerna välskötta, och förväntningarna hos medarbetare ligger oftast på de högsta nivåerna i behovshierarkin (Lämsä & Hautala 2005, 83).

### **3.4.2 Hertzbergs tvåfaktorteori**

Hertzberg byggde vidare på Maslows filosofi och utvecklade 1959 tvåfaktorteorin. Denna teori kan klassificeras både som en inre och en yttre motivationsteori eftersom Hertzberg presenterar betydelsen av både de inre och yttre faktorerna i motivationen. Hertzberg anser att begreppet arbetsmotivation är tvådimensionellt, bestående av yttre faktorer som han kallar *hygienfaktorer* och inre faktorer, d.v.s. *motivationsfaktorer*. Hygienfaktorerna, d.v.s.

de yttre faktorerna är viktiga för att undvika vantrivsel på jobbet, men räcker inte till för att skapa arbetsmotivation. Fysiska arbetsmiljöfrågor, anställningstrygghet, löner och andra sociala förmåner samt goda förhållanden till arbetskamraterna och ledningen hör till hygienfaktorer. Inre faktorer eller motivationsfaktorer är t.ex. erkänsla, ansvar, beröm i arbetet, arbetsuppgifternas karaktär, möjligheter till personlig utveckling och mer utmanande arbetsuppgifter. Hertzbergs teori har fått beröm för att den visar att de omständigheter som skapar en hög arbetsmotivation inte alltid är desamma som eliminerar missnöje bland medarbetarna. (Ständig förbättring 1999, 47.)

Motivationsfaktorer	Hygienfaktorer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestationer</li> <li>• Erkänsla</li> <li>• Arbetsuppgifter</li> <li>• Ansvar</li> <li>• Befordran</li> <li>• Mental utveckling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Företagspolitik och förvaltning</li> <li>• Ledning</li> <li>• Relationer till ledningen</li> <li>• Relationer till medarbetare</li> <li>• Arbetsvillkor</li> <li>• Status</li> <li>• Trygghet</li> </ul>

FIGUR 7. Motivations- och hygienfaktorer enligt Hertzberg (omarbetad Bruzelius & Skärvad 2004, 291.)

Bruzelius och Skärvad (2004) har åskådliggjort Hertzbergs teori i FIGUR 7. Först när motivationsfaktorerna är tillgodosedda kan människan börja trivas och känna engagemang för sin arbetsuppgift och få en vilja att arbeta hårdare och prestera mera. (Bruzelius & Skärvad 2004, 291.)

Hertzbergs teori omsattes även i praktiken och den gav han namnet arbetsberikning. Han ansåg att man skall minska ledningens kontroll samt ge medarbetarna större frihet under ansvar, öka självständigheten och befogenheten hos dem. Vidare ska arbetsgivaren skapa fulländade, naturliga arbetsuppgifter, dvs. låta medarbetarna producera hela enheter istället för komponenter. Medarbetarna ska samtidigt uppleva att arbetet är meningsfullt. Kontinuerlig och återkommande återkoppling på utfört arbete ska ges direkt till de anställda, inte genom cheferna. Till sist skall arbetsgivaren också uppmuntra medarbetarna

att våga anta nya utmaningar för att bli experter på ett område. (Ständig förbättring 1999, 47-48.)

Bristande motivation tar sig enligt Hertzberg uttryck i dålig produktivitet, dålig servicenivå, dålig kvalitet på resultatet, konflikter i form av strejker eller personliga tvister, samt klagande över lönen eller arbetsförhållandet. Hertzbergs förslag till att motivera är att utvidga ansvarsområdet, arbetsrotation så att arbetstagaren får pröva på andra arbetsuppgifter samt utbyggnad av nuvarande uppgifter. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 146.)

Hertzbergs motivationsteori kan användas då man analyserar motivationen i arbetslivet. Det är här viktigt att minnas att vad som uppfattas som motivations- och hygienfaktorer kan variera mellan olika kulturer och också mellan olika organisationer beroende på organisationens kultur. En ledare bör därför ifrågasätta vilka faktorer som är viktiga inom just den organisationen och inte utgå ifrån tidigare erfarenheter. (Wolvén 2000, 174)

Utgående från våra egna erfarenheter i arbetslivet kan vi konstatera att hygienfaktorerna är viktiga men utan motivationsfaktorerna så kan vi inte hitta tillräckligt med motivation för att uträtta arbetet. Hygienfaktorerna kan nog hålla upp motivationen för en tid men för en långsiktig motivation behövs de inre motivationsfaktorerna.

### **3.4.3 Balansteorin och förstärkningsteorin**

Balansteorin, också kallad jämviktsteorin, betonar den roll som upplevelsen av jämvikt spelar för motivation. Det är viktigt att anställda blir rättvist behandlade eftersom de bidrag vi tillför jämförs med de belöningar som vi får. T.ex. den tid och ansträngning vi lagt på något jämförs med den belöning vi och andra får för arbetet. Balansteorin antar att en person motiveras i proportion till den uppfattade rättvisan, jämvikten, i den belöning som ges för en viss arbetsinsats. Enligt teorin motiveras individen att försöka minska varje form av obalans mellan insats och belöning. Upplevelsen av orättvisa leder till spänning som skapar motivation hos individen att göra något för att det skall bli rättvist. Rättvisa kan här nås genom att insatsen reduceras eller att belöningen ökar. Om individen anser att belöningen är för liten så hålls arbetsinsatsen tillbaka, och känns belöningen för stor så

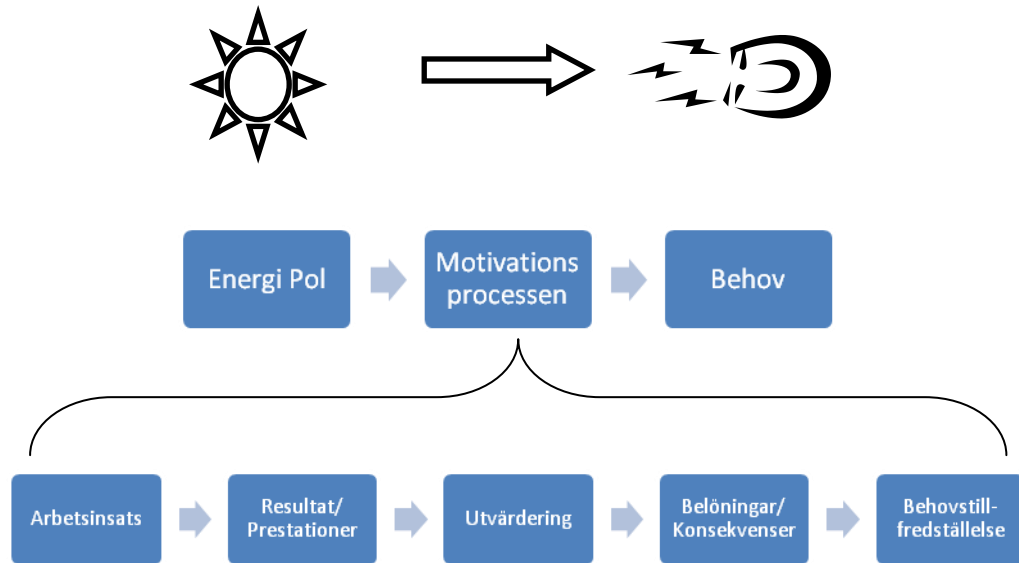
ökas insatsen. Det är ändå viktigt att påpeka att alla individer är olika känsliga för obalans. (Abrahamsson & Andersen 2005, 153-154.)

Förstärkningsteorin, som har sin grund i Skinners (1938) teori, bygger på att ett beteende styrs av positiva förstärkningar d.v.s. belöningar, samt negativa förstärkningar d.v.s. straff. Förstärkningsteorin utgår från att förstärkning betingar beteende, d.v.s. det som bestämmer en individs beteende är förstärkningar. Om straff alltid följs av en viss handling är det troligt att denna typ av beteende kommer att avta eller upphöra, men upphör straffet kommer med stor sannolikhet beteendet att återkomma. För att motivera till handling är det viktigt med positiv förstärkning. Denna positiva förstärkningen kan vara i form av återföring, belöning och beröm, och det bör förstås att det råder ett samband mellan handling och belöning och därför får belöningen helst följa omedelbart efter den önskade handlingen. (Abrahamsson & Andersen 2005, 155.)

#### **3.4.4 Motivationens fem beståndsdelar- MAP**

Motivationens fem beståndsdelar, eller Motivation Assessment Program (MAP), är en motivationsprocess där man mäter och synliggör ett motivationstillstånd. En av grundtankarna i MAP är att alla människor vid varje tidpunkt har en begränsad mängd tid och energi till sitt förfogande. Motivation är en process som styr hur den energi som vi har används för att tillfredställa behov. Eftersom mängden energi och tid är begränsad är det viktigt att arbetsplatsen kan tillvarata den resurs man har så att utbudet står i proportion till insatsen, och man vill investera sin tid och energi i organisationen. (ProMES 2005)

I denna process finns fem beståndsdelar; arbetsinsats, resultat/prestationer, utvärdering, belöningar/konsekvenser och behovs-tillfredställelse som tillsammans utgör motivation. De fem delarna i motivationsprocessen arbetar tillsammans och sambandet mellan dessa delar påverkar hur hög motivationen att utföra en arbetsinsats är. Om en del i processen inte går bra kommer hela processen att lida. (Pritchard & Ashwood 2008, 19, 38.)



FIGUR 8. MAP Motivations modell (omarbetad Pritchard & Ashwood 2008, 20.)

Motivation börjar med att man lägger ner tid och energi på olika typer av arbetsinsatser för att prestera och nå resultat. Man kan förvänta sig att människor, som arbetar mot ett resultat men inte har någon möjlighet att påverka resultatet, inte hålls motiverade. Resultat som följs av en insats skall utvärderas, och denna utvärdering kan ske av dig själv, arbetskamrater och/eller chefer. Här är det viktigt att de som blir utvärderade vet hur olika resultat är värdesatta för att motivationen skall upprätthållas. Utvärderingar i sin tur leder till att man får ta konsekvenser/belöningar som kritik eller uppskattning, mer befogenheter, mindre eller mera ansvar i sitt arbete, nya arbetsuppgifter och/eller påverkad lönenivå. Belöningar och konsekvenser värdesätts olika bland medarbetare, och utvärderingar som inte håller sig till själva prestationen kommer inte att utveckla vidare prestationer. De belöningar/konsekvenser som utvärderingarna och tidigare delar i processen gett kommer att ge mer eller mindre behovstillfredsställelse. (ProMES 2005, Pritchard & Ashwood 2008, 38.)

### 3.5 Belöningar som motivationsfaktor

En motivationsfaktor som organisationer ofta använder sig av idag är belöningar. Belöningar i organisationer innebär ett bytesförhållande mellan organisationen och de anställda. Olika former av belöning används för att uppmuntra personalen till att arbeta



enligt organisationens värderingar och mål. En av orsakerna till att varför ledningar i företag väljer att ha belöningar är för att motivera de anställda till att prestera någonting utöver det som normalt förväntas. T.ex. ett försök till kreativitet, samarbete med andra eller initiativtagande. Dessa belöningar skall bidra till att rekrytera ny personal till organisationen, att motivera de anställda att utföra sina uppgifter samt att motivera anställda att förbättra sina färdigheter. (Jacobsen & Thorsvik 1997, 243-244; Kauhanen 2006, 105.)

Som vi i tidigare kapitel om behovsteorier behandlat, har olika människor olika behov som de måste få tillfredställda för att kunna bli motiverade. Detta innebär att olika människor måste få möjlighet till olika former av belöning för att de skall kunna känna sig motiverade. Ifall behoven efter hand ändras så bör även belöningarna ändras med dem (Jacobsen & Thorsvik 1997, 244). För att lättare få en bild av de olika formerna av belöningar kan vi dela in belöningar i inre- och yttre belöningar, individuella- och systembelöningar samt finansiella- och ickefinansiella belöningar.

Som Jacobsen och Thorsvik hävdar så tror vi också att det är viktigt att man känner till vilka behov medarbetarna har, för att kunna belöna medarbetarna rätt. Många gånger går det så att man följer den allmänna linjen och belönar alla medarbetare enligt samma mönster, men om företagen skulle ge olika former av belöning beroende på hur medarbetaren motiveras så skulle det ha en väldigt positiv effekt på motivationen hos medarbetarna.

### **3.5.1 Inre och yttre belöningar**

Inre belöningar är sådana belöningar som hänger ihop med det arbete man gjort och som den anställde ger sig själv. Exempel på dylika belöningar kan vara positiva känslor som uppkommer i samband med ett utfört arbete. Yttre belöningar är sedan belöningar som den anställde tar emot från organisationen eller från andra t.ex. lön eller extra förmåner. (Jacobsen & Thorsvik 1997, 244.) För människor som njuter av sitt arbete och känner arbetsglädje så är arbetet en inre belöning eftersom orsaken till att man arbetar är inre. Om man arbetar för att få pengar, trygghet, makt och uppskattning, är arbetsorsaken yttre och arbetet är därför en yttre belöning. Många har undersökt förhållandet mellan inre och yttre

belöningar samt motivation och kommit fram till att inre belöningar håller i sig längre, och av dem kan uppstå en källa av bestående motivation. (Ruohotie & Honka 1999, 46.)

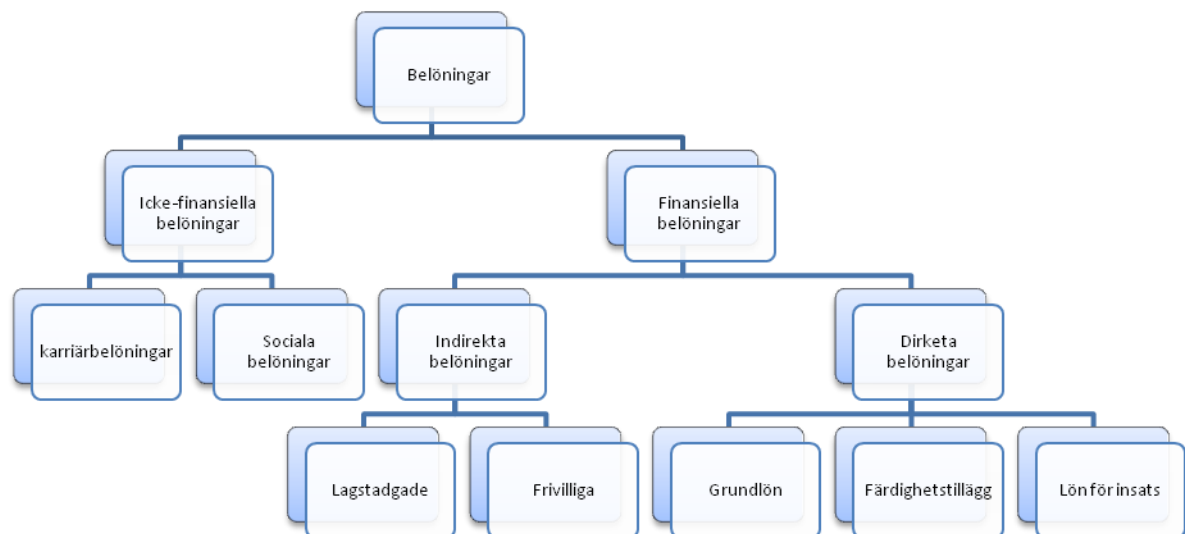
I allmänhet antas det att yttre belöningar ökar på den inre motivationen men enligt undersökningar finns även motsatta påståenden, att yttre belöningar försvagar den inre motivationen. För arbetslivet betyder detta t.ex. att en ökning på användningen av löneincitament leder till en försämring av arbetets värde. (Ruohotie & Honka 1999, 46.)

### **3.5.2 Individuella och systembelöningar**

Belöningar kan även delas in i individuella och systembelöningar. Individuella belöningar ges till den enskilde anställde, och systembelöningar tilldelas alla medlemmar i organisationen eller i en medlemsgrupp efter en utvärdering av insats och resultat. Vid beslut av vilken form som här skall användas, behöver man komma ihåg att det ofta finns skäl att använda sig av systembelöningar. Ofta vid en prestation har de anställda jobbat i team, och resultatet visar då inte bara den enskildes insats utan hela teamets insats. En individuell belöning vid ett sådant tillfälle skapar lätt misstankar och missnöje, vilket i sin tur skapar vantrivsel i organisationen. Problem uppstår också vid situationer där den enskildes arbete styrs av förhållanden som denne inte har kontroll över, t.ex. tempot på olika maskiner. (Jacobsen & Thorsvik 1997, 246.)

### **3.5.3 Finansiella och icke-finansiella belöningar**

Det vanligaste sättet att gruppera belöningar är att dela dem i finansiella och icke finansiella belöningar. Finansiella belöningar kan vidare delas in i direkta och indirekta finansiella belöningar. De indirekta belöningarna är förmåner som i sin tur kan vara antingen lagstadgade eller frivilliga, och de direkta belöningarna handlar om grundlön, färdighetstillägg eller lön för en insats. De icke-finansiella belöningarna som uppstår vid arbete är antingen karriärbelöningar eller sociala belöningar. (Kauhanen 2006, 109-110.)



FIGUR 9. Belöningar (omarbetad Kauhanen 2006, 110.)

Med finansiella belöningar menas att företag har pengar som belöningsystem. Pengar är för många en stark motivationskälla och de flesta arbetar för pengarnas skull. (Hansson 1993, 122; Abrahamsson & Andersen 2005, 156). Finansiella belöningar delas in i indirekta och direkta belöningar. Indirekta finansiella belöningar kan vara antingen lagstadgade eller frivilliga och handlar om olika förmåner. De lagstadgade förmånerna är olika socialskyddsförmåner som liknas med penninglönen. Dessa kan vara pension, sjukersättning eller arbetslöshetsersättning. De frivilliga indirekta belöningarna är förmåner som arbetsgivaren möjligtvis betalar. Exempel på dessa kan vara extra försäkringar som reseförsäkringar och olika naturaförmåner som måltids-, telefon- och bilförmåner. Direkta finansiella belöningar kan vara antingen grundlön, färdighetstillägg eller lön för en insats. Färdighetstillägg är t.ex. extra tillägg för språkkunskaper och lön för insats handlar om ersättningar för uppnådda resultat eller personliga tillägg. (Kauhanen 2006, 109-110.)

Icke finansiella belöningar är belöningar där den anställde mottar andra former av belöning för sitt arbete än pengar. Dessa icke finansiella belöningar kan delas i karriärbelöningar och sociala belöningar. Karriärbelöningar är arbetet i sig självt, den personliga utvecklingen och karriärframgången. Sociala belöningar är statussymboler, sociala nätverk samt erkännanden. (Kauhanen 2006, 110.)

### 3.5.4 Belöningsystem

Ett s.k. belöningsystem är idealfallet ifall företag vill ha belöning som motivationsfaktor. Belöningen skall vara direkt knuten till resultat och den anställde bör se ett klart samband mellan prestation och resultat. Belöningsystem är en av de viktigaste mekanismerna som företag kan använda för att attrahera, behålla och motivera kompetent personal att prestera till organisationens fördel. (Gómez-Mejia, Balkin & Cardy 2004, 301.) En förutsättning för att belöningsystem skall åstadkomma engagemang är att de premierar sådana resultat som är viktiga både för företaget och medarbetaren (Hansson 1993, 123).

Orsaker till att organisationer ofta startar olika former av belöningsystem är att det finns en stor skillnad mellan anställda och mellan olika arbetsteam i hur mycket man engagerar sig i organisationen, inte endast vad de gör utan hur väl de gör det. En annan orsak till att man startar upp belöningsystem är att företagets totala prestation är väldigt beroende av de prestationer som de anställda utför antingen enskilt eller i grupp. Den sista orsaken till att organisationer startar belöningsystem är att attrahera, behålla och motivera personalen att prestera för organisationens bästa. (Gómez-Mejia m.fl. 2004, 364.)

Som tidigare nämnt kan organisationer ha belöningsystem både för individuella prestationer och för hela team. Belöningsystem som ofta används för individuella prestationer är prestationsrelaterad lön, bonus och pris. En prestationsrelaterad lön innehåller en ökning av den normala lönen och ges normalt en gång i året. Ledningen gör här en bedömning av den anställdes prestation och rankar den enligt förväntningar, uppfyller förväntningar, överstiger förväntningar samt långt överstiger förväntningar. Beroende på vilken kategori man klassar den anställde i så ger man en löneökning på 0 procent, 3 procent, 6 procent eller 9 procent, och denna löneökning är sedan bestående. Bonusprogram liknar en prestationsrelaterad lön men skiljer sig på en viktig punkt. Bonusar ges ut vid ett skilt tillfälle och ökar inte på den anställdes lön permanent. Bonusar ges även ofta ut i högre summor än en prestationsrelaterad lön eftersom de medför mindre risk för arbetsgivaren. Pris är även en en-gångs belöning som ges enskilt t.ex. i form av en betald semester. På teamnivå använder organisationer både bonus och pris men väljer av naturliga skäl bort prestationsrelaterade löner. (Gómez-Mejia m.fl. 2004, 370-372.)

I kapitel fyra kommer vi att behandla hur organisationen kan påverka de anställdas motivation. Vi behandlar här organisationens och ledningens roll i förbättringsarbete, vad medarbetarna har för möjlighet att påverka, värderingar samt den sociala miljöns inverkan på motivationen.

## **4 ORGANISATIONENS BETYDELSE FÖR MEDARBETARNAS MOTIVATION**

I detta kapitel kommer vi att gå in på hur man ur organisationens synvinkel kan motivera personalen till förbättringsarbete. Hela organisationen och ledningens påverkan har stor betydelse för de anställdas motivation. Personal som inte är motiverad i sitt eget arbete är heller inte motiverad till förbättringsarbete. Det finns inre faktorer som behöver uppfyllas för att vi skall kunna känna oss motiverade, och vi har yttre faktorer som mer direkt påverkar vår motivation. För organisationer är det viktigt att känna till människans inre behov, men det är i synnerhet de yttre förhållandena som organisationen mer direkt kan påverka, som är viktiga. Enligt Abrahamsson m.fl. handlar organisationens påverkan på de anställdas motivation om organisationen och dess struktur, den sociala miljön, atmosfären, och ledningen (Abrahamsson & Andersen 2005, 160).

### **4.1 Organisationens och ledningens roll i förbättringsarbete**

Organisationens och ledningens syn på förbättringsarbetet är väldigt avgörande för medarbetarnas engagemang. I allt arbete som utförs i en organisation är det ledningens uppgift att styra över arbetet. Man kan säga att ledningens uppgift är att få saker gjorda genom andra människor, det handlar om att få organisationen att uppnå sina mål genom gemensamma ansträngningar (Nilsson 2008, 124). Förbättringsarbete kräver därtill mer engagemang från hela organisationens och ledningens sida och man kan säga att ledningens engagemang och agerande är avgörande för huruvida en förbättringsatsning blir lyckad eller ej. Merparten av det operativa förbättringsarbetet delegeras, men erfarenheter visar att det måste framgå att arbetet drivs och leds från verksamhetens högsta ledning. (Sörqvist 2004, 122.)

Enligt Rubenowitz (2004) måste organisationen vinna medarbetarnas acceptans för att kunna engagera dem i förbättringsprocesser. All form av organisationsutveckling, som initieras och drivs av andra än de direkt berörda, får aldrig någon livskraft om det inte finns en vilja att medverka i förändringen och känna ansvar för den. Ju mer de närmaste känner på sig att de har något att vinna på förändringarna, desto större är sannolikheten för positiva resultat. Vid varje förändring måste man förutom att beakta kvaliteten av beslutet,

beakta dess acceptans bland de personer som påverkas av beslutet i sitt arbete. Accepterar inte medarbetarna känslomässigt eller av andra skäl en förändring, blir effektiviteten inte som man väntat sig, fastän beslutet i sig självt kan vara bra. För en positiv acceptans fordras ofta att man engagerar medarbetarna i förändringsarbetet och ger dem möjlighet att påverka. (Rubenowitz 2004, 117-118.)

#### **4.2 Medarbetarnas möjlighet till påverkan**

Medarbetarna är en av företagets viktigaste resurser och även källan och drivkraften i förbättringsarbetet. För att nå framgång måste medarbetarnas kunskaper, erfarenheter och engagemang tas tillvara. (Ständig förbättring 1999, 32.) Det är personalen som i samråd med ledningen skall stå för förbättringsarbetet i företaget. I detta arbete är det viktigt att organisationen tar tillvara alla de resurser och all den kapacitet som finns att tillgå inom organisationen. Vidare kan också företaget bereda medarbetarna möjlighet att påverka företaget i positiv riktning, vilket är synnerligen viktigt i fråga om ständiga förbättringar. Om medarbetare inte ges möjlighet till påverkan och engagemang missar organisationen dels acceptansen och dels den unika kompetens som finns på varje arbetsplats. Man kan aldrig förvänta sig att en individ skall engagera sig i organisationen, om organisationen är oengagerad i individen. (Rubenowitz 2004, 117-118.)

Det engelska begreppet empowerment som kan översättas som möjliggörande, används ofta i teorier om hur man motiverar sin personal. Med att möjliggöra menar man att uppmuntra människor att bli mer involverade i beslut och aktiviteter som berör deras arbeten. Det handlar om att ge de anställda en möjlighet att visa att de kan komma med goda idéer och ha färdigheter att utföra dessa idéer. (Smith 2000, 1.)

Lilja (1999) anser att ansvar är ett viktigt ord inom förbättringsarbetet. Hon berättar också mer ingående om individers förmåga att påverka. Enligt henne är den här förmågan väldigt individuell, en del är mer benägna att säga sin åsikt än andra. Ofta tror vi att vi inte har någon förmåga eller möjlighet att påverka, trots att vi inte är rädda för att ta fram våra åsikter. Den bristande tron på möjligheterna att påverka smittar av sig på företaget. Medarbetarna bör bli medvetna om och kunna inse vilka möjligheter de har. Enligt Lilja handlar det om självförtroende, trygghet och träning. Hon anser att idealet är en

företagskultur där det är tillåtet att göra misstag men samtidigt lära sig av sina felsteg. Dessutom behöver man ge medarbetarna uppmärksamhet om de tar vara på möjligheterna att påverka och förbättra verksamheten. (Lilja 1999, 49.)

Genom att ledningen ger medarbetarna ansvar, och möjlighet att påverka olika beslut uppstår det för alla en win-win situation- en god cirkel skapas enligt figur 10.



FIGUR 10. Den goda cirkeln (omarbetad Ständig förbättring 1999, 82.)

Ledningen visar förtroende för sina medarbetare genom överlämnat ansvar vilket motiverar medarbetarna att prestera, vilket i sin tur resulterar i bättre resultat som gynnar ledningen och hela organisationen. På detta sätt kan man ta tillvara de kunskaper som finns i företaget och samtidigt bygga upp motivationen hos personalen att arbeta för förbättring. Men om dessa förutsättningar däremot saknas händer det lätt att man faller för inspektion och kontroll över medarbetarna, vilket leder till att personalen snart tappar motivationen och engagemanget. (Ständig förbättring 1999, 83.)

### 4.3 Värderingar

En organisations värderingar säger väldigt långt hur man tänker inom organisationen och hur man arbetar. Värderingarna har därför betydelse i hur organisationen kan engagera sina medarbetare. Värderingar är idéer och övertygelser som påverkar och styr våra val och handlingar. De representerar de mest grundläggande uppfattningarna om vad som är rätt, gott eller eftersträvansvärt och motiverar därför människorna till ett beteende (Vinay 2009, 53). Värderingar formas av personliga övertygelser, utvecklas genom studier och samråd med andra, samt en livslång erfarenhet. Värderingar är breda känslor, ofta omedvetna, om



vad som är bra och vad som är ont, vackert eller fult, rationellt eller irrationellt, normalt eller onormalt, anständigt eller oanständigt. (Alas & Ennulo & Törnpuu. 2006, 270.)

Då vi diskuterar värderingar bör vi skilja på värderingar på individnivå och på organisationsnivå. Värderingar i en organisation är principer enligt vilka alla i organisationen fungerar. Organisationsvärderingar klargör vem vi är, vad vi står för och varför vi gör affärer på det sätt vi gör. Värderingar på individnivå omfattar de grundläggande mänskliga frågorna som påverkar det dagliga arbetet som ärlighet, tillit, risktagande och mottaglighet för nya idéer. (Alas m.fl. 2006, 271.) I detta arbete är organisationens värderingar viktiga samtidigt som medarbetarnas personliga värderingar påverkar motivationen.

#### **4.3.1 Organisationens värderingar – en motivationskälla**

Värderingar är väldigt viktiga i en organisation eftersom de avgör organisationens form och karaktär. Meningen med värderingar är att de skall vara spridda över hela organisationen och rota sig där. De skall bevaras oberoende ändring av ledare, förnyade strategier och tekniska genombrott. Värderingarna är kärnan som skall hålla organisationen samman då verksamheten decentraliseras, diversifieras, utvecklas och utvidgas. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 25.) Lord & Brown definierar värderingar som

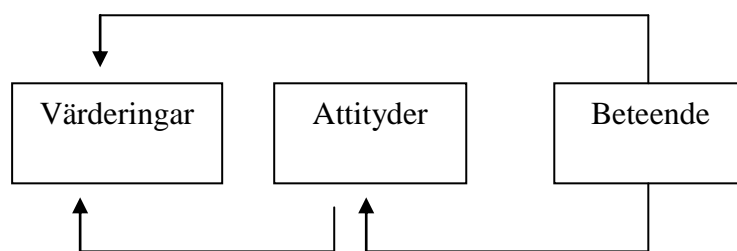
ett önskvärt tillstånd, syfte, mål eller beteende som överstiger särskilda situationer och tillämpas som normativa standard för att bedöma och välja mellan alternativa beteendesätt. (Lord & Brown, 2001, 138).

Utgående från denna definition kan vi förklara värderingar som något bestående, samtidigt som de påverkar människors beteende genom att bidra med sammanhållning och en känsla av mening. (Lord & Brown, 2001, 138.)

Vi kan säga att våra beslut i huvudsak är grundade på våra värderingar, fastän de även beror på andra faktorer som t.ex. våra behov. Värderingar återspeglas i de beslut som tas i organisationen så, att när det förekommer en upprepad användning av särskilda värderingar vid beslutsfattande, bevisar medlemmarna i organisationen att det förekommer en dygd som vid upprepad användning skapar en viss karaktär. När efterkommande beslut upprepas

enligt samma mönster kan man slutligen lägga märke till ett visst uppförande. Därför kan vi säga att våra beslut är påverkade av våra värderingar. (Argandona 2003, 16.)

Organisationens värderingar har stor betydelse i de anställdas arbetsmotivation, eftersom värderingar påverkar vår attityd, som i sin tur påverkar vårt beteende (Alas m.fl. 2006, 269-270). Eftersom våra attityder och våra beteenden även beror starkt på vår motivation kan vi säga att värderingar hör långt ihop med motivation. Vi kan säga att en organisations värderingar är en motivationsfaktor för medarbetarna.



FIGUR 11. Värderingar, Attityder och Beteende (omarbetad Connor & Becker 2003, 157.)

Starka och tydliga värderingar inom organisationen gynnar företaget internt eftersom det skapar en stark dynamik i företaget vilket gör att det är enklare att identifiera problem, forma idéer samt utveckla och stärka organisationen (Valentine & Barnett 2004, 359). Tydliga värderingar i en organisation får dess medlemmar närmare varandra eftersom de arbetar mot samma mål (Argandona 2003, 16). Forskningar visar på att engagemang, tillfredställelse, produktivitet samt andra positiva resultat från arbetsplatsen är betydligt högre när medarbetare delar värderingar med organisationen (Alas m.fl. 2006, 269-270).

Eftersom starka värderingar i ett företag bidrar med mer tillfredsställda medarbetare kan vi säga att starka värderingar motiverar medarbetare. En organisations värderingar måste kunna motivera medarbetare till att arbeta för organisationen, vilket styrks av Alas m.fl. som anser att arbetsplatsens värderingar påverkar medarbetares beslut i huruvida man skall ansluta sig till en organisation, relationer med medarbetare och beslut om att lämna en organisation. (Alas m.fl. 2006, 269-270).

### 4.3.2 Medarbetarnas personliga arbetsvärderingar

Det är viktigt att man från organisationens sida känner till och tar hänsyn till medarbetarnas personliga arbetsvärden och värderingar. Detta är speciellt viktigt för att befrämja arbetsmotivationen bland medarbetarna. Med arbetsvärden menas personliga önskemål om vad man vill få ut av sitt arbete, och hur man ska uppföra sig på arbetsplatsen. Dessa arbetsvärden kan delas in i inre arbetsvärden och yttre arbetsvärden. Dessa fungerar enligt samma princip som den inre och yttre motivationen som vi nämnde i föregående kapitel. D.v.s. de inre arbetsvärdena har med inre förhållanden att göra och yttre arbetsvärden handlar om de yttre faktorernas påverkan. Vi kan närmare definiera dessa så att inre arbetsvärden är värden som har med själva arbetet att göra, t.ex. önskan om utmaningar, om att lära sig nya saker, att kunna bidra med någonting viktigt och utveckla sin potential medan yttre arbetsvärden har med arbetets konsekvenser att göra. T.ex. att tjäna så mycket pengar som möjligt, att uppleva arbetstrygghet, extra förmåner, status och sociala kontakter. Enligt forskning har de flesta människor båda typerna av värden men deras relativa betydelse varierar. (Kaufmann & Kaufmann 2005, 330-331.)

Vid organisationsomställningar är det särskilt viktigt att ta hänsyn till medarbetarnas värderingar. Även om värderingarna inte är lätta att förstå och diagnostisera, är det viktigt att ledare är medvetna om att medarbetarna har olika värdeprioriteringar och egna personliga värdehierarkier. Detta är särskilt betydelsefullt om det handlar om kärnvärderingar. Ifall ledare sätter sig in i medarbetarnas värderingar, vanligtvis genom utvecklingssamtal, kan detta bidra till att öka arbetsmotivationen om omställningen knyts till medarbetarnas värderingar. De som har ett s.k. yttre värdesystem kommer till exempel att bli mer motiverade om de får ekonomiska incitament, bonus och liknande än om de får arbetsutmaningar. På så vis kan en diagnos av värdeprioriteringar vara en utgångspunkt för mer differentierade och effektiva motivationsåtgärder. (Kaufmann & Kaufmann 2005, 331-332.)

## 4.4 Den sociala miljöns påverkan på motivationen

Genom att skapa en god social miljö och upprätta goda mänskliga relationer kan organisationen påverka de anställdas motivation, både när det gäller ordinarie

arbetsuppgifter och förbättringsarbete. Social miljö förknippas med de sociala sammanhang som vi människor lever i. De faktorer som påverkar den sociala miljön är levnads- och arbetsförhållanden, inkomst, utbildning, samarbete, gemenskap och kontaktnät inom företaget. (Lilliestierna 2000.) Genom att skapa en god arbetsmiljö, trygga arbetsförhållanden, stabil löneutveckling, tillräcklig och ändamålsenlig utbildning som stöder såväl det dagliga arbetet som förbättringsarbetet, och en god sammanhållning inom organisationen, kan man öka trivseln som i sin tur är motivationshöjande.

#### **4.4.1 Arbetsplatsens goda anda och betydelsen av relationer**

Det är viktigt att man strävar till att skapa en god anda på arbetsplatsen. En god anda bland arbetskamraterna kan man skapa genom att bl.a. visa uppskattning för arbetskamraternas yrkeskunskap och sakkännedom. En annan sak som också påverkar människor starkt är humor, den skapar en trivsam stämning och främjar fysisk hälsa och god sammanhållning mellan medarbetarna. Till hemligheterna kring en god atmosfär hör också att man bryr sig om varandra, dvs. att man lägger märke till medarbetarna, visar intresse, uppmuntrar, hjälper och lär. (Furman & Ahola 2002, 19-20, 33-36, 53.) På samma sätt är det med de mänskliga relationerna. Redan i tidiga forskning inom arbetspsykologi kunde man konstatera att betydelsen av human relations, d.v.s. behoven av mänskliga relationer var av stort värde för den anställde. Man började beakta de anställdas behov av en social ställning och funktion, deras behov av att ha en plats att fylla i samhället, att behövas och uppskattas av övriga medlemmar i en organisation (Rubenowitz 2004.) Dessa faktorer tror vi också får vara med i arbetet med ständiga förbättringar. Om det får råda en god anda och medarbetarna trivs är förutsättningarna goda för att de skall känna sig motiverade i förbättringsarbetet.

#### **4.4.2 Aktiviteter som uppmärksammar förbättringsarbetet**

Ett bra sätt att skapa sammanhållning mellan medarbetarna samt uppmärksamma förbättringsarbete är att ordna olika aktiviteter eller ceremonier. Sådant har ofta stor betydelse för hur företaget lyckas med förbättringsarbetet, eftersom det underlättar införandet samt tjänar till att hålla motivationen och intresset uppe hos de anställda. Årliga

kvalitetsdagar, fortbildning, temadagar, interna sammanträden, veckobrev från ledningen, utdelande av interna kvalitetspriser till anställda eller bildutställningar över genomförda förbättringar är exempel på aktiviteter som uppmärksammar förbättringsarbete. Enligt Sörqvist är det viktigt att genom de interna kommunikationskanalerna kommunicera ut förbättringsframgångarna för att de visar hur viktigt och genomförbart förbättringsarbete är. (Sörqvist 2004, 162-163.)

I kapitlet som följer, kapitel fem, presenteras vår uppdragsgivare, Ahola Transport. Eftersom Ahola Transport tidsmässigt har en kort historia men mycket har utvecklats under åren, har vi valt att ha presentera både företagets historik och nuläge. Samtidigt presenteras också det förbättringsarbete som drivs på Ahola Transport.

## **5 PRESENTATION AV AHOLA GROUP**

Ahola Group är en koncern bestående av ett flertal företag som opererar inom transport- och logistikbranschen. Inom koncernen finns totalt 17 bolag, varav fyra opererar direkt mot marknaden. Huvudbolagen är Oy Ahola Transport Ab, Oy Limetec Ab, Oy AT Specialtransport Ab vilka är verksamma såväl nationellt som internationellt, samt Oy Attracs Ab. Resterande bolag fungerar i första hand som stödbolag till verksamheten. Som koncerndirektör fungerar Hans Ahola. Verksamheten är indelad i fem olika områden, d.v.s. transport, båt och special, påbyggnader, IT och fastigheter. (Oy Ahola Transport Ab 2008, 1-2; Ahola 2009, 5.)

### **5.1 Oy Ahola Transport Ab**

Oy Ahola Transport Ab är alltså transportföretaget som verkar i koncernen Ahola Group. Ahola Transport är ett familjeföretag som grundades 1955 av Helge Ahola. Efter femtio år av utveckling kan företaget idag räkna sig till de ledande transportföretagen i Norden och Baltikum. Verksamheten riktar sig främst till industrins och handelns transportbehov och företaget har omkring 300 ekipage som tjänar detta segment. Tjänsterna som företaget erbjuder är vanliga lastbilstransporter, dvs. direkta godstransporter från avsändare till mottagare, reфриdgerade transporter, express- och specialtransporter. Företaget har ett stort marknadsområde: transporter utförs i Norden, Baltikum och på den europeiska marknaden. I följande länder trafikerar lastbilar med brandet Ahola Transport: Finland, Sverige, Norge, Danmark, Estland, Lettland, Litauen, Polen, Tjeckien, Slovakien, Ungern, Bulgarien, Rumänien, Slovenien, Grekland, Holland, Belgien, England, Tyskland, Frankrike, Österrike och Italien. Företaget åtar sig allt från pall- och stycke gods till hellaster. (Oy Ahola Transport Ab 2010.)

## 5.2 Företagets utveckling genom tiderna

Företagets historia sträcker sig ett halvt sekel tillbaka i tiden. Verksamheten började från att Helge Ahola införskaffade en lastbil avsedd för grustransporter. Tio år senare inleddes den första bränsletransporten. På 1970-talet fortsatte företaget att växa, och år 1973 utfördes den första råvarutransporten för industrin, samtidigt även den första utrikestransporten till grannlandet Sverige. Under samma decennium utfördes pälsnäringens transporter från Norge varefter regelbundna utrikestransporter till Sverige inleddes genom Suomen Kaukokiito. Samtidigt blev Helges son Hans Ahola ägare i företaget. 1981 byggdes den första serviceverkstaden och ett litet kontor på Indola-området i Karleby, dvs. på samma ställe där största delen av verksamheten finns idag. Samma år inleddes specialtransporter med en teleskoptrailer. 1982 omkom företagets grundare Helge Ahola. För företagets fortbestånd delades då ägandet mellan sönerna. Den första datorn togs i bruk i företaget samma år. 1986 var årtalet när företaget inledde utrikestransporter på egen hand, och Nordkalotten fungerade då som verksamhetsområde. Företaget hade som uppdrag att transportera fiskfoder från Norge, i mängderna 25 000 ton per år. Det första underleverantörsavtalet undertecknades samma år. (Oy Ahola Transport Ab 2009.)

År 1987 fick pälsnäringen sig en hård törn, eftersom konjunkturerna växlade och hos ägarna väcktes tanken att koncentrera sig på andra typer av transporter som inte är så konjunkturkänsliga. Man började fundera på att utveckla industrins transporter. Bara ett år senare togs beslutet att Ahola Transport skall satsa på industrins och handelns transportbehov. Samtidigt gjorde man de första avtalen om industrins utrikestransporter. På 1990-talet kom de riktigt snabba och stora förändringarna då On-Line konceptet fick sin början. (Oy Ahola Transport Ab 2009.)

On-Line konceptet innebär att företaget i realtid kan planera och styra sina bilar, dvs. det finns inga fasta rutter utan kundens gods avgör färdvägarna. Stor lastningskapacitet möjliggör lastning alla dagar i marknadsområdet. Inga terminaler används i upplägget, utan transportlinkar som möjliggör direkt bil-till-bil omlastning under tak. På det sättet sker transporten direkt från avsändare till mottagare, godshanteringen blir minimal och ledtiderna från bokning till leverans korta. I en enda process har företaget integrerat hämtning, frakt och distribution. Det ger överblick och kontroll över transportererna. (Oy Ahola Transport Ab 2010.)

År 1991 grundades två nya bolag, nämligen Ahola Transport Ab Umeå och personalföretaget Bröderna Ahola. Tre år senare öppnades den första transportlinken i Nystad vilket gav företagsverksamheten ett lyft. År 1995 bolagiserades serviceverksamheten och Karleby Limetec Ab uppkom. År 1996 uppstod ett behov av att utveckla ett eget affärssystem som stöder konceptet. Då började transportplaneringsprogrammet ATTRACS utvecklas. Samtidigt började man se över och utveckla det första kvalitetssystemet. Vid samma tidpunkt flyttade FinnLink sin färjeverksamhet till Nådendal, vilket gjorde att även transportlinken flyttades för att fortsättningsvis kunna dra nytta av närheten till hamnen. År 1998 inleddes fordonstransporter för Scania, vilket är värt att poängtera eftersom det är en av företagets största kunder i dagens läge. (Oy Ahola Transport Ab 2009.)

Den 1.4.2003 togs ATTRACS i bruk, det är benämningen på företagets eget utvecklade affärssystem. Det står till tjänst med funktioner som orderhantering, lastplanering, optimering av last, fakturering, spedition (i samråd med tullens elektroniska förtullningssystem), AMC (en mobil klient till lastbilarna), avräkning, kontakthantering och statistik. Detta datasystem utvecklas fortgående för att i högre grad kunna automatisera och stöda transportkonceptet. (Oy Ahola Transport Ab 2008)

2000-talet förde med sig flera och allt större förändringar. År 2003 utvidgades marknadsområdet till att omfatta även de baltiska länderna. Två år senare hade företaget byggt en ny och effektiv transportlink som togs i bruk i Nådendal. År 2006 gjordes organisationsförändringar som innebar att Hans Ahola fick titeln koncernchef med ansvar för strategisk planering, och Kaj Fagerholm blev operativ direktör med ansvar för dotterbolagets operativa verksamhet. Samma år köptes aktiestocken i Oken-Auto och bildade ett nytt företag, At Boat Logistics, eller At Special Transport som det heter idag. År 2007 kom ett till företag med i bilden, nämligen Sundqvist Transport som köptes av Ahola Transport. Det här var en stor men viktig händelse i företagets historia. I och med denna fusion är Ahola Transports marknadsområde idag hela Europa. År 2008 integrerades hela Sundqvist Transport under namnet Ahola Transport. I oktober samma år öppnades en ny transportlink i Nykvarn i Sverige. (Oy Ahola Transport Ab 2009.)

Transportlinkarna är av yttersta vikt inom transportplaneringen, och därför öppnades den 1.1.2009 en ny link även i Tallinn för att tjäna den baltiska trafiken. I april 2009



bolagiseras IT-avdelningen till företaget Attracs Ab. Samma år bytte AT Boat Logistics namn till At Special Transport Ab, men det gamla namnet behölls som bifirma. (Oy Ahola Transport 2009 Ab.)

Idag har Ahola Transport ca 150 arbetstagare varav ca 50 arbetstagare är chaufförer. Ahola Transport har stora visioner för framtiden. Idag ligger omsättningen på ca 81 miljoner euro men företaget har som mål att fördubbla omsättningen till år 2015. Målsättningen är att bli en aktör i världsklass när det gäller skapande av kundmervärde och effektivitet, d.v.s. bäst på styrning av varuflöden och utförande av transporter. (Ahola 2009, 7, 9.) För att nå dit är det viktigt med ett tydligt och målinriktat ledarskap som motiverar och engagerar medarbetarna.

Vid Ahola Transport introducerades förbättringsarbete i Karleby-enheten hösten 2010. Före det hade man startat förbättringsarbete i Nådendal. Idag är Ahola Transports alla dotterbolag och enheter involverade i förbättringsarbetet. Förbättringsarbetet har startats med 5S som är ett verktyg för att skapa ordning och reda, och flera avdelningar har i detta läge blivit certifierade. I nuläget har man aktiva förbättringsgrupper och förbättringsmöten där hela personalen är involverad. Tanken är att man skall gå vidare och arbeta med olika metoder inom förbättringsarbetet. Vi arbetar båda på Karleby-enheten inom transportadministrationen och är involverade i det dagliga förbättringsarbetet. Eftersom förbättringsarbete hålls viktigt och är relativt nytt, samt att man från Ahola Transports sida anser att medarbetarnas insats i förbättringsarbete är ytterst nödvändigt, fick vi som uppdrag att undersöka vad som motiverar personalen till förbättringsarbete.

I följande kapitel behandlas undersökningens metodval, urval, undersökningens validitet och reliabilitet samt forskningsprocessen. Vi har valt att i vår undersökning använda oss av en kvalitativ undersökningsmetod med halvstrukturerade temaintervjuer, och detta presenteras närmare i följande kapitel.

## 6 FORSKNINGSMETOD

Det finns många olika forskningsmetoder man kan använda sig av vid en undersökning, bland annat kvantitativa och kvalitativa metoder som är bland de vanligaste forskningsmetoderna. I kvantitativa undersökningar utförs enkätundersökningar medan man i kvalitativa undersökningar når resultat genom intervjuer eller observation. Vi har valt att utföra en kvalitativ undersökning, och genom denna vill vi undersöka hur andra företag i nejden som driver förbättringsarbete motiverar sina medarbetare. Forskningsfrågan för vårt arbete lyder: hur motiverar man personal till förbättringsarbete?

### 6.1 Kvalitativ intervju

En intervju är en datainsamlingsteknik som fungerar som ett strukturerat samtal med en eller flera respondenter. Det finns fyra olika typer av intervjuer; personlig intervju, gruppintervju, telefonintervju och påstan intervju. Vid en personlig intervju intervjuas en enskild person, vid gruppintervju intervjuas flera personer vid ett och samma tillfälle, vid telefonintervjun genomförs intervjun via telefon och vid en påstan intervju genomförs intervjun på en plats där mycket folk är i rörelse. (Christensen, Andersson, Carlsson & Haglund 2001, 164.) Meningen med en kvalitativ undersökning är att man tolkar intervju svaren och får ett undersökningsresultat (Mäntyneva, Heinonen & Wrangé 2003, 31).

En intervju kan skilja sig mycket från en annan. Den kan vara mer strukturerad där respondenten svarar på standardiserade frågor eller helt ostrukturerad i form av ett vanligt samtal. Man kan gruppera dem som strukturerade, semistrukturerade eller ostrukturerade intervjuer. I en strukturerad intervju är frågorna och temaområdena bestämda på förhand, oftast i form av en enkät. Svaren från en strukturerad intervju behandlas ofta kvantitativt. I en semistrukturerad intervju har intervjuaren en lista på vad som skall behandlas under intervjun, en så kallad intervjuguide. Innehållet och ordningen på frågorna kan variera från intervju till intervju. En helt ostrukturerad intervju är helt informell och görs utan någon lista på teman som skall diskuteras. Respondenten skall då ha möjlighet att prata fritt om

undersökningsproblemet och därför har ostrukturerade intervjuer ofta kallats djupintervjuer. (Christensen, Engdahl, Gräas & Haglund 2010, 169.)

Om undersökningens syfte är att få fram och kartlägga orsaker som ligger bakom respondenternas syn på forskningsproblemet så är en intervjuundersökning väldigt lämplig. I en del fall är den personliga kontakten det som avgör om respondenten svarar på frågorna. Ofta om målgruppen är högre chefer eller experter, samt om forskningsproblemet är komplext, är den personliga kontakten viktig. Genom en intervju kan undersökaren bygga upp ett förtroende och således få in önskvärd information. En intervju ger också högre svarsfrekvens. Om frågorna är mer öppna och komplexa har undersökaren också möjlighet att under intervjun följa upp svaren och ställa följdfrågor. (Christensen m.fl. 2010, 170-171.)

Vi har valt att i vårt arbete använda oss av den kvalitativa forskningsmetoden eftersom vi anser att den lämpar sig bäst för vårt arbete. Genom personliga intervjuer tror vi att respondenterna mer fritt kan svara på våra frågor, samtidigt som vi även kan få användbar information via observation. Andra orsaker till att vi i vårt arbete har valt att samla in information med hjälp av intervjuer är att undersökningens syfte, den personliga kontakten och frågornas natur i någon mån gör att vi tror oss få bättre resultat genom personliga intervjuer.

Vi har i vår undersökning valt en semistrukturerad form av intervjuer. Vi hade på förhand gjort upp en intervjuguide där vi ställt upp frågorna som vi ville ha svar på. I de flesta fall blev frågorna ställda i den ordningsföljd som de var uppställda i intervjuguiden men i vissa fall svarade respondenterna på flera frågor samtidigt och i en annan ordning. Eftersom vi var två intervjuare i denna undersökning blir vår intervju automatiskt semistrukturerad, eftersom det inte är möjligt att två intervjuare kan ställa intervjufrågorna på precis samma sätt vilket en strukturerad intervjumetod kräver.

Vår undersökning består av såväl personliga intervjuer som gruppintervjuer, beroende på respondenternas förhållande till varandra. I de fall där vi använt oss av gruppintervjuer har det varit två respondenter, och intervjun har sett ut ungefär på samma sätt som vid en personlig intervju utom att två personer har blivit intervjuade. Vi ansåg att gruppintervjuer var en bra metod i de fall där vi valt att intervju flera respondenter från samma företag. I

en av de gruppintervjuer vi utfört representerade dock respondenterna olika företag, men eftersom respondenterna var bekanta med varandra så ansåg vi att en gruppintervju passade. Vi kan konstatera att gruppintervjuer skiljer sig från personliga intervjuer i det hänseendet att det vid gruppintervjuer, speciellt i fall där båda respondenterna representerar samma organisation, uppstår diskussioner som kan leda intervjuvaren mot ett håll som det eventuellt inte hade gjort vid en personlig intervju.

## 6.2 Urvalsmetoder

Det finns olika sätt att göra urval på, men gemensamt för alla är att ju större urval desto större sannolikhet att urvalets uppfattningar överensstämmer med populationens. Utgångspunkten för valet av urvalsmetod är undersökningens syfte och problem. Ett urval kan vara antingen ett sannolikhetsurval eller ett icke-sannolikhetsurval. Ett sannolikhetsurval innebär ett slumpmässigt val av respondent medan ett icke-sannolikhetsurval är ett medvetet val av respondent. I båda dessa fall kan man dra slutsatser om hela målpopulationen men resultatet kommer inte att motsvara exakt målpopulationen och det resultat som fås vid en totalundersökning. Vid icke-sannolikhetsurval har inte samliga enheter i populationen en chans att komma med i urvalet, men det finns skäl att använda den här typen av urval speciellt om man utför en kvalitativ undersökning. Det beror på att det i vissa fall är viktigare att man erhåller respondenter som har insikt och kunskap om det som skall studeras, än att man erhåller statistisk representativitet. (Christensen m.fl. 2001, 109, 129.)

Icke-sannolikhetsurval kan delas in i strategiskt urval, kvoturval, uppsökande urval, självurval, bekvämlighetsurval samt påstana urval. Vid strategiska urval bedömer undersökaren själv vilka personer som ska ingå i urvalet. Syftet här är att erhålla en djupare förståelse för ett fenomen. Vid kvoturval känner man till vissa variabler i populationen, och syftet vid själva undersökningen är att i efterhand göra urvalet tills respektive kvotgrupp är fylld. Uppsökande urval används när det är svårt att komma åt de enheter i målpopulationen som man är intresserad av. Först försöker man identifiera en person som ingår i målpopulationen, och efter att denna blivit undersökt frågar man om personen i fråga känner till någon annan som ingår i målpopulationen. Vid självurval har respondenten själv tagit initiativ till deltagande i undersökningen och vid

bekvämlighetsurval undersöker man endast de respondenter som har möjlighet att delta i undersökningen efter att de blivit tillfrågade. Vid påstana urval placerar man sig någonstans där intressenterna befinner sig och frågar av dem som kommer förbi. (Christensen m.fl. 2001, 130-133.)

Eftersom det i vår undersökning är viktigt att respondenterna har insikt i förbättringsarbetet har urvalet gjorts enligt ett icke-sannolikhetsurval, och det är strategiskt. Vi har i samråd med ett konsultföretag som jobbat med förbättringsfrågor på Ahola Transport valt ut och kontaktat 8 företag i nejden som jobbar med förbättringsarbete och utfört intervjuer med nyckelpersoner i dessa företag. Undersökningen är strategisk eftersom vi själva kontaktat företag som vi kände till att jobbar med förbättringsarbete. Det var viktigt att vi själva kunde välja företag, eftersom respondenterna behöver ha insikt i och kunskap om förbättringsarbete.

### **6.3 Datainsamling och analys**

Efter att teoridelen blivit klar gjorde vi upp vår intervjuguide enligt temaområden i referensramen. För att intervjuvaren skall bli lättare att analysera och tolka är det bra att dela in i teman. Frågorna är upp gjorda på basen av teorin och har även diskuterats med uppdragsgivaren. Efter att vi fått godkännande av intervjufrågorna kontaktade vi företag i nejden som bedriver förbättringsarbete. Alla företag som vi kontaktat kunde inte ställa upp för intervju men hos de flesta fick vi positiv feedback. För att respondenterna skulle ha möjlighet att förbereda sig för intervjun valde vi att skicka dem intervjufrågorna på förhand. Sammanlagt har vi tolv intervjuer med respondenter från åtta olika företag. För att snabba upp processen valde vi att dela upp intervjuerna så att vi gjorde intervjuerna på varsitt håll, varav tre av intervjuerna var parintervjuer. Intervjuerna gjordes med bandspelare vilket gjorde att vi lättare kunde följa med respondenten och iaktta kroppsspråk och gester. Intervjuerna transkriberades och därefter påbörjades analysen och tolkningen av materialet.

En kvalitativ analys kan beskrivas med tre steg; reduktion, strukturering och visualisering, och alla dessa sker parallellt och interaktivt med varandra. Reduktion innebär att den information man samlat in omorganiseras så att den anpassas till de arbetssätt och metoder

man valt. Vanligtvis behöver informationen också sammanfattas för att man lättare skall få en överblick över den vilket kan ske t.ex. genom att onödig information gallras bort. Strukturering innebär att man söker samband mellan olika data och utifrån det låter grupper och kategorier växa fram. Genom strukturering skapas relationer som utgör en viktig grund vid analysen. Det sista steget i en kvalitativ analys, visualisering, handlar om att visualisera och åskådliggöra den information som man samlat in. Genom visualisering kan man få en helhetsbild av den aktuella situationen och i detta arbete kan man använda sig av olika diagram och flödesscheman som hjälpmedel. (Sörqvist 2000, 144-145.)

I första steget av vår analys reducerade vi vårt insamlade material. I detta steg har vi gallrat bort onödig information och sammanfattat det för att lättare skapa en överblick över insamlade data. I följande steg, strukturering av data, har vi sökt samband mellan data från olika respondenter och sedan grupperat dem enligt olika teman. Det sista steget i forskningsprocessen är visualisering och här har vi åskådliggjort insamlad information genom att bygga upp tabeller och figurer.

#### **6.4 Reliabilitet och validitet**

Då man utför en underökning är det viktigt att man funderar kring undersökningens reliabilitet och validitet. Reliabilitet eller tillförlitlighet mäter hur stabil underökningen är, om den är utsatt för slumpinflytelser, om alla intervjuare frågat på samma sätt och om situationen är lika för alla. Med reliabilitet menas alltså att en mätning vid en viss tidpunkt skall ge samma resultat vid en förnyad mätning. Reliabilitet är nödvändigt men för att en metod skall anses tillräckligt tillfredställande måste den också ha en validitet, en giltighet. Med validitet menas i vilken grad undersökningen verkligen mäter det som egentligen är avsett att mäta. (Trost 2005, 111; Kaufmann & Kaufmann 2005, 40-41.)

Värdet av den kvalitativa analysen är svårt att fastställa med det traditionella reliabilitetsbegreppet. Orsaken till det är att kvalitativ information insamlas genom växelverkan med andra människor i ett visst sammanhang, både vad gäller tid och rum. Eftersom verkligheten förändras och reliabiliteten endast är kopplad till undersökaren så kommer en upprepad studie eller dataanalys inte visa ett identiskt resultat. Därför kan man istället mäta värdet på analysen genom att definiera validiteten. Validiteten mäter

analysens trovärdighet, dvs. hur bra undersökningen och resultatet stämmer överens med verkligheten. Validitet handlar också om i hur stor utsträckning man kan dra allmänna slutsatser. (Christensen m.fl. 2010, 307-308.)

Eftersom reliabiliteten mäter hur stabil en undersökning är och om alla intervjuare frågat på samma sätt, kan vi konstatera att reliabiliteten i vår undersökning sänkts p.g.a. att vi varit två som intervjuat. Fastän vi i våra intervjuer utgått från samma intervjuguide och utgått från att vi skall ställa frågorna på samma sätt så kan vi inte undgå att situationen inte varit den samma som ifall en och samma intervjuare skulle ha utfört intervjuerna. Vi kan däremot anse att validiteten, som mäter hur bra resultatet överensstämmer med verkligheten, höjts dels p.g.a. vi intervjuat flera personer från samma företag och dels för att vi utfört parintervjuer. Då flera personer från samma företag har svarat liknande på samma fråga så kan vi konstatera att det höjt undersökningens validitet.

## **7 RESULTAT OCH DISKUSSION**

Vi kommer i detta kapitel att presentera de resultat som framkom i våra intervjuer med respondenterna från de olika företagen som bedriver någon form av förbättringsarbete. Presentationen av resultaten följer teman i den intervjuguide som vi använde under intervjuerna. Vår intervjuguide bestod av 23 frågor indelade i fem teman. Tiden för intervjuerna var mellan 1.11 och 8.12.2010, orsaken till den långa tidsperioden var att flera respondenter inte hade möjlighet att ställa upp för intervju så fort som vi hade önskat. Respondenterna kontaktades efter hand och intervjufrågorna skickades ut till respondenterna före intervjuerna. I analysen utgår vi från de svar vi fått av respondenterna, företagen skulle eventuellt kunna klassificeras på annat sätt, men vi har utgått från de svar vi fått från intervjuerna. När vi presenterar resultaten av vår undersökning så kommer vi att använda oss av både företag och respondenter i våra figurer. Vi är medvetna om att detta kan vara rörigt för läsaren, men eftersom vi i vår undersökning har två företag med flera än en respondent, så anser vi att vi behöver särskilja antalet respondenter och företag i vissa företagsspecifika frågor.

### **7.1 TEMA 1, bakgrund**

I tema 1 inledde vi med att låta respondenterna beskriva sina arbetsuppgifter, titel samt hur länge de jobbat i företaget. Vidare ville vi ha tillåtelse att publicera respondentens och företagets namn i examensarbetet. Fem av respondenterna ville vara anonyma i vårt arbete så därför presenteras resultaten av hela vår undersökning anonymt. I tabell 1 nedan finns presenterat ett schema över de intervjuer vi gjort; datum, företag och respondentens nummer. Eftersom vi ansåg att Företag D kommit långt i frågor hur man motiverar personal valde vi att intervjua flera respondenter med olika uppgifter i företaget. Respondent 4, 5, 6 och 8 representerar Företag D.

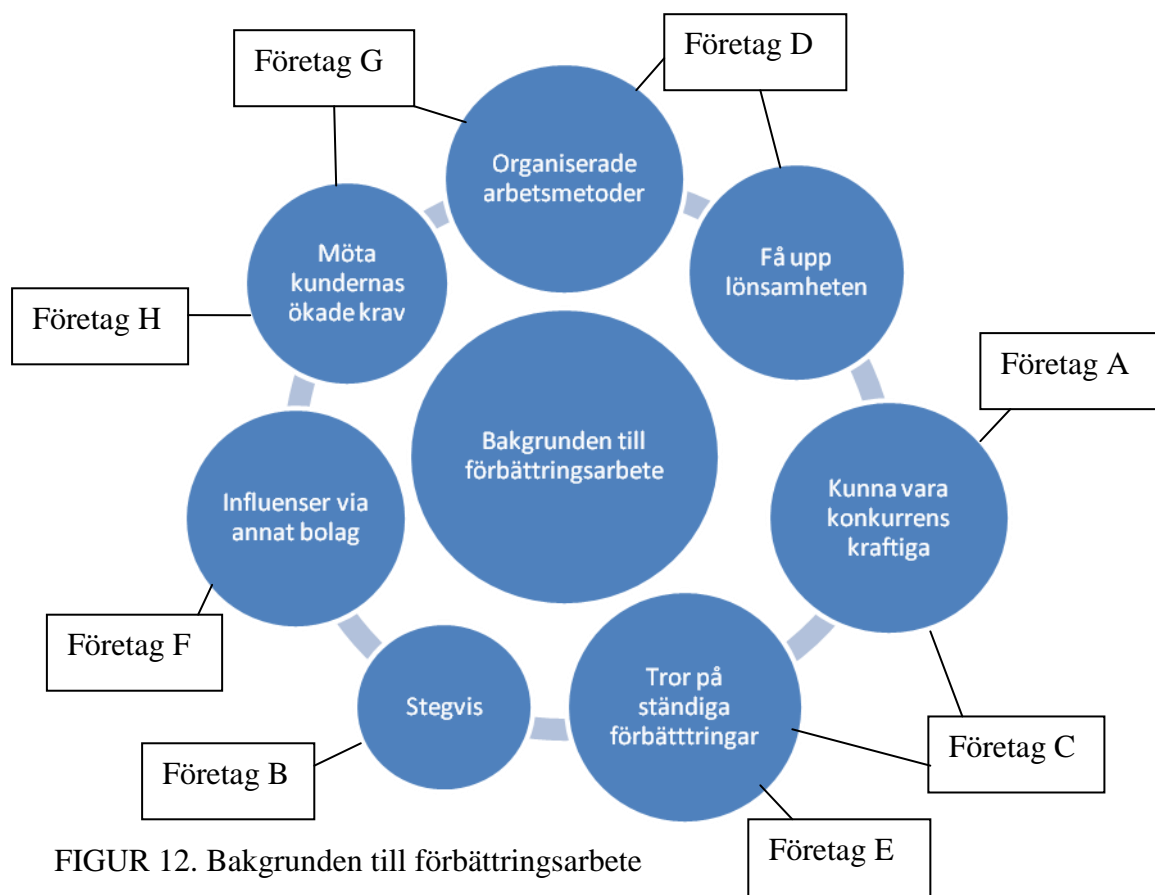


Intervju	Datum	Företag	Namn
1	1.11.2010	Företag A	Respondent 1
2	1.11.2010	Företag B	Respondent 2
3	4.11.2010	Företag C	Respondent 3
4	4.11.2010	Företag D	Respondent 4 och 5
5	6.11.2010	Företag D och E	Respondent 6 och 7
6	20.11.2010	Företag D	Respondent 8
7	23.11.2010	Företag F	Respondent 9
8	8.12.2010	Företag G	Respondent 10 och 11
9	8.12.2010	Företag H	Respondent 12

TABELL 1 . Intervjuinformation

## 7.2 TEMA 2, förbättringsarbete

I tema 2 ville vi undersöka bakgrunden till att företagen jobbar med förbättringsarbete, vilken form av förbättringsarbete de bedriver, vilken betydelse förbättringsarbetet har, samt hur respondenterna upplever att förbättringsarbetet fungerar i respektive företag.



FIGUR 12. Bakgrunden till förbättringsarbete

Bakgrunden till att företagen började satsa på förbättringsarbete varierade, men alla respondenter framhöll vikten av förbättringsarbete. Vikten av organiserade och systematiserade arbetsmetoder var för Företag D och G en del av bakgrunden till satsningar i förbättringsarbete. Företag D uppgav också att lönsamheten var en annan orsak till satsningarna. Konkurrenskraften var en viktig bakgrund för Företag A och C, medan utveckling och tro på att det är rätt väg att jobba med ständiga förbättringar uppgavs som bakgrunden till förbättringsarbete av Företag B. Från Företag H, Företag E och Företag F fick vi ett otydligt svar på frågan vilken orsaken är till att företaget startat upp förbättringsarbetet. Företag H uppgav dock att förbättringsarbetet kommit in till företaget via ett annat bolag inom organisationen. Företag E uppgav att man insett vikten av ordentliga satsningar för ett lyckat förbättringsarbete, och Företag F beskrev bakgrunden till förbättringsarbetet som en stegvis implementering i verksamheten. Företag G nämnde att kundernas ökade krav var en orsak till att man satsar på förbättringsarbete.

Våra produktionsprocesser behöver vara välorganiserade. (Respondent 10, 2010.)

Bakgrunden var ju alltså att förbättra lönsamheten. (Respondent 4, 2010.)

Anser själv att de är väldigt viktigt för företag att man har fortlöpande förbättringar på företaget för att, de e enda vägen man ska kunna bli konkurrenskraftig. (Respondent 1, 2010.)

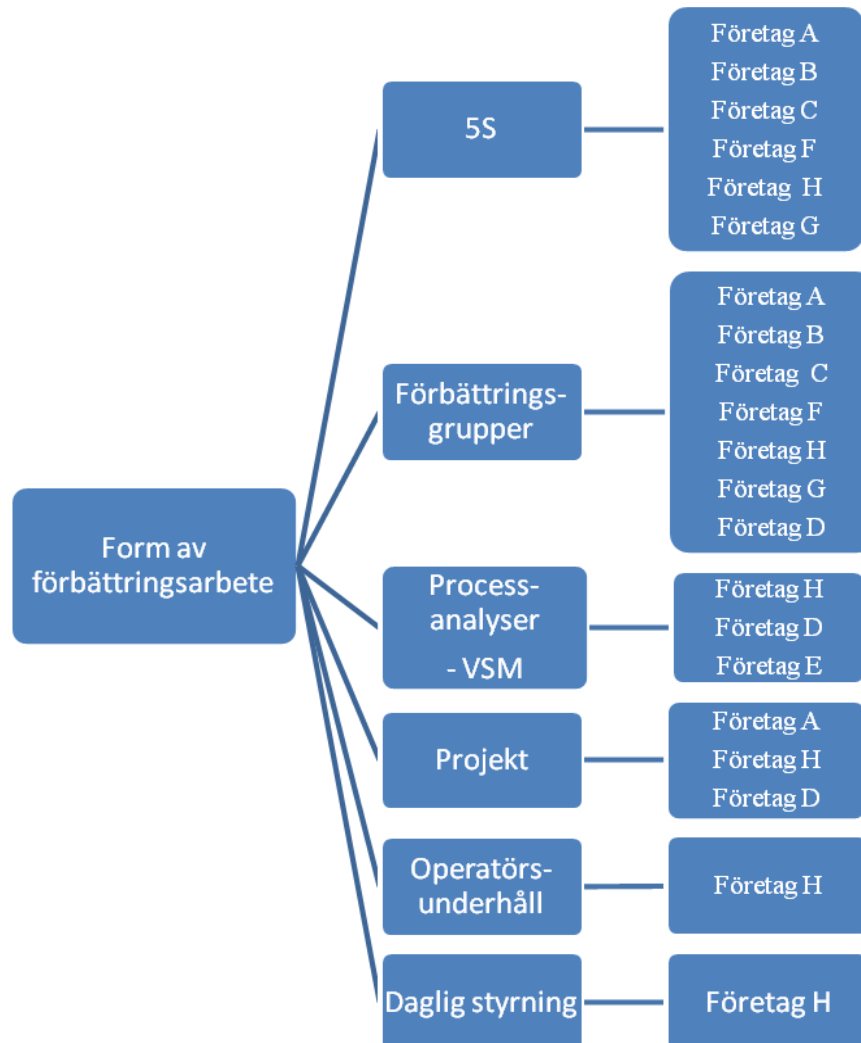
Vi tror på det här, tror på att de e som rätt väg och att man jobbar med att ständigt försök laga så saker och ting bättre. De e de man ständigt ska, man ska aktivt jobb med att göra saker och ting bättre och man ska hinna med utveckling och komma framåt. (Respondent 2, 2010.)

De var speciellt en fabrik...som hade varit väldigt sådär framåt med det här, de som förbättringsarbete. Och jag tror de e på de så sätt som de kom in till...vårt företag. (Respondent 12, 2010.)

Det här med ständiga förbättringar och sådant inom företaget så har kommit mer och mer in i det här företagets verksamhet under det här senast året och, vad ska vi säga vi fick nu ifjol fick vi ett sån där Investors in People Certifikat. Så de e no de som egentligen har riktigt drivit upp det här på personalsidan. (Respondent 9, 2010.)

Vi kan se likheter med respondenternas åsikter om bakgrunden till förbättringsarbete och de teorier vi presenterat tidigare i examensarbetets teoridel Sörqvist nämner bland annat hårdnad konkurrens, produkter behöver anpassas till kundernas krav och efterfrågan, samt

effektivitet och lönsamhet (s. 4 i examensarbetets teoridel). Vi kan konstatera att alla företag nämnt någon av de orsaker som även teorierna nämnde som bakgrund till sina satsningar på förbättringsarbete.



FIGUR 13. Former av förbättringsarbete

I fråga fyra tog vi reda på vilken form av förbättringsarbete företagen bedriver. I figur 13 åskådliggörs former av förbättringsarbete inom de olika företagen. Eftersom respondenterna kunde nämna flera olika förbättringsprogram så blir bilden lite komplicerad, och vi kan se samma företag under flera grupperingar. I sju av åtta företag nämnde man förbättringsgrupper som ett sätt att arbeta med förbättringsfrågor. 5S som är ett verktyg till att skapa ordning och reda nämndes av sex av åtta företag. Olika projekt nämndes av tre av åtta företag. Andra former av förbättringsarbete som kom fram var operatörsunderhåll, processanalyser och daglig styrning. Tilläggas bör att de grupper som

vi placerat företagen i baserar sig på de intervju svaren vi fått, och det är därför möjligt att företagen kan placeras i flera grupper än de som framkommer i figur 13. Vi kan konstatera att förbättringsgrupper och 5S är de vanligaste formerna av förbättringsarbete.

Nå vi har förbättringsgrupper att för varje avdelning...å många sån där utvecklingsprojekt...5S och Lean så har vi haft. (Respondent 1, 2010.)

Vi har förbättringsgrupper. (Respondent 2, 2010.)

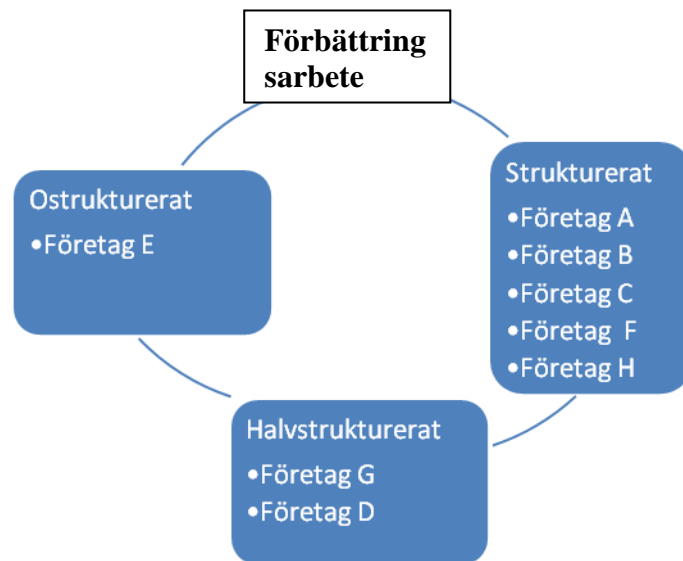
De e 5S som vi har nu...Jå, vi har de som har kommit igång, där de jobbar med de här förbättringsgrupperna. (Respondent 3, 2010.)

5S...Och det här, operatörsunderhåll och..sån där daglig styrning. Förbättringsgrupper som vi pratar om... Och så har vi mycket sån där projekt som vi kallar VSM. (Respondent 12, 2010.)

De kallas ständig förbättring det här systemet som vi har här. Och de betyder de att de finns en sån här tavla som de står Idé, Handling å det här Förbättring...så skriver man i på de där va man har för idéer. Vi har en...Leanverksamhet att vi håller på övergår ti en sån där...och sen så är de tå just det här 5S... (Respondent 9, 2010.)

Lean och 5S tänkande är en del utav vårt kvalitetssystem. (Respondent 10, 2010.)

Operatörsunderhåll som nämndes av ett företag bygger på att flytta kunskap om skötsel och funktion närmare utrustningen så att oönskade variationer upptäcks i god tid och att utrustningen sköts så bra som möjligt för att skapa driftsäkerhet. Detta skapas genom att produktionspersonalen får utbildning i detta och tar över vissa underhållsuppgifter. (H.T. industrial, 2007.)

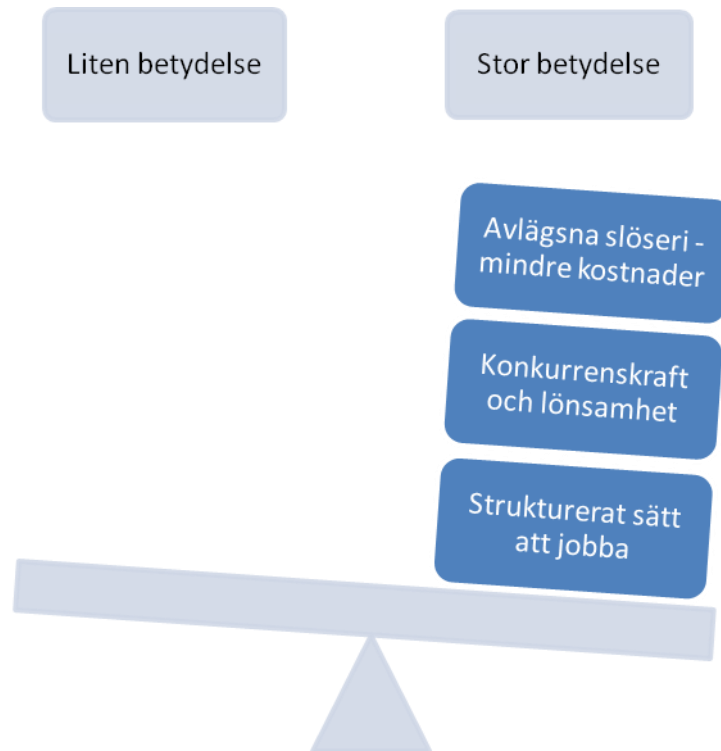


FIGUR 14. Strukturerat, halv strukturerat och ostrukturerat förbättringsarbete

På basis av vad respondenterna bedriver för förbättringsarbete idag har vi grupperat dem i strukturerat, halvstrukturerat och ostrukturerat förbättringsarbete. Med strukturerat förbättringsarbete avses systematiserat förbättringsarbete där hela personalen är involverad i ett kontinuerligt förbättringsarbete. Vi har valt att klassificera Företag G:s förbättringsarbete som halvstrukturerat eftersom förbättringsarbetet ännu inte involverar majoriteten av personalen och man har haft en paus i satsningarna p.g.a. de dåliga tider som företag har bakom sig. Vi har även valt att placera Företag D som halvstrukturerat eftersom man haft en hel del satsningar på förbättringsarbete men Lean tankesättet är ändå relativt nytt. Eftersom man på Företag E ännu är i skolningsstadiet har vi valt att klassificera företagets förbättringsarbete som ostrukturerat.

I dagsläget har vi väldigt ostrukturerat de här med förbättringsarbete...och i framtiden är det just tänkt det att man ska som göra det strukturerat.  
(Respondent 7, 2010)

I fråga fem bad vi respondenterna beskriva vilken betydelse förbättringsarbete har för företaget. Respondenterna var rörande eniga om att förbättringsarbete har en stor betydelse. I en av intervjuerna framkom inget svar på denna fråga.



FIGUR 15. Förbättringsarbetets betydelse

I figur 15 ser vi respondenternas motivering av förbättringsarbetets betydelse. Förbättringsarbete har stor betydelse eftersom det avlägsnar slöserier, minskar på kostnader, ökar konkurrenskraften och lönsamheten, samt är ett strukturerat sätt att jobba på. Ingen av respondenterna ansåg att förbättringsarbetet skulle ha en liten betydelse för företaget, och för att framhäva detta så har vi valt att illustrera förbättringsarbetets betydelse i figur 15.

Nå de e just att man ska bli konkurrenskraftig, att man ska ta bort allt onödigt arbete i produktionsflödet...så att man kan vara med och konkurrera. (Respondent 1, 2010.)

Ja anser nog att de har stor betydelse. De är ju ett strukturerat sätt att jobba med förbättringar och få det framåt. Och att ja har som rutin på hur man gör det. (Respondent 2, 2010.)

Nå förbättringsarbete de e ju, e ju utvidgning, för att, då vi har massa i alla företag finns en massa problem å stul. Och alla problem så e ju utvecklingsmöjligheter. (Respondent 1, 2010.)

Och de har väldigt stor betydelse alltså helt lönsamhetsmässigt. (Respondent 5, 2010.)

Ja det, det har nog en helt avgörande betydelse. (Respondent 7, 2010.)

Nå mest är det långsiktiga betydelse men lönsamheten är alltid det nummer ettan. (Respondent 4, 2010.)

Ja, de e viktigt är det för mindre, mindre avfall och att få samma, samma arbetssätt i alla våra båtar fast de e olika storlek och allting så att man det här, de har no stor betydelse att få de här standardiserade lösningar. (Respondent 11, 2010.)

Mindre kostnader för produktionen alltså göra båtarna billigare, effektivare mera standardiserade arbetssätt. (Respondent 10, 2010.)

Eftersom alla företagen insett vikten av och jobbar på ett eller annat sätt med ständiga förbättringar, ansåg vi att det är viktigt att ta reda på hur förbättringsarbetet fungerar inom samtliga företag. De flesta respondenter tyckte att när man väl kommit igång, så har det fungerat bra men inte helt problemfritt. Fyra respondenter har nämnt att förbättringsarbetet fungerar varierande på olika avdelningar.

Nog tycker jag de går ganska bra nog. Att folk är ju lite olika...vissa så tar emot det bättre och vissa kanske lite sämre men att jag tycker att alla är ändå på sitt sätt med...De e alltid lite nytt så de tar ju en tid förrän folk lär sig att, att man är som en del av företaget att man skall utveckla företaget. (Respondent 1, 2010.)

De har kommit varierande igång. Vissa avdelningar har kommit otroligt bra gång...vissa team i produktion så de e som mest framåt. (Respondent 3, 2010.)

Och det där e egentligen en sån där stor kulturförändring...efter konsulten har farit så måst ju organisation börja dra de vidare å...Så på vissa avdelningar fungerar e riktigt bra. På vissa avdelningar lite sämre. Och man märker att de e inte riktigt igång. (Respondent 9, 2010.)

Lite beroende på. Nog fungerar de ju olika bra på olika avdelningar och de krävs ganska mycket av de folk som gör de själv. (Respondent 4, 2010.)

Generellt så dedär, så e de alltid svårt att dedär köra igenom förändringar att det kräver som sagt en tanke förändring och i dags läget när vi är sådär i start groparna så kan vi nog konstatera att det stöter på vissa problem men det finns olika modeller att tackla det också. (Respondent 7, 2010.)

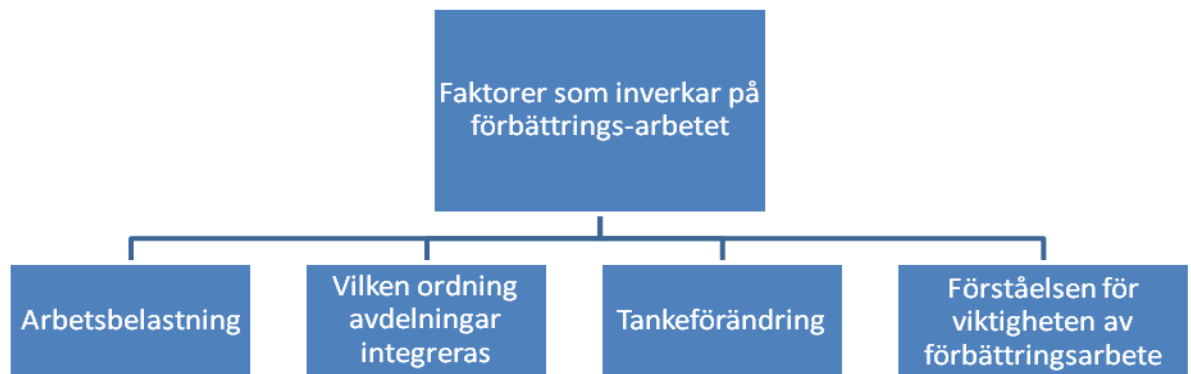
De här projekten som vi har haft tidigare så har ju fungerat nog väldigt bra det som jag tycker är kanske utmanande idag så är att nu är det det här tankesättet som ska ändra att kanske de här sättet att ... men nog sku jag säga att det fungerar ändå ganska bra. (Respondent 6, 2010.)

Nog har de ju varit, varit lite som kammat mothårs nog... Men sen företaget hade tagit det här beslutet att de ska genomföras så nog, nog har e ju fallit i

god jord då att de börjar se men...Var det ifrån ung ålder till äldre så nog de ju det här inrotade arbetssätt och de så de nog väldigt svårt att få ändra och på. (Respondent 11, 2010.)

Jag noterade här att med varierande framgång. (Respondent 10, 2010.)

Vi kan konstatera att det fungerar bättre på vissa företag än andra. Detta tror vi kan bero på att förbättringsarbete är ett nytt tankesätt för medarbetarna i företagen och att det i en organisation finns olika personer som kräver olika mycket tid att ta till sig nya arbetsmetoder och tankesätt. Samtidigt kan de varierande svaren bero på att respondenternas positioner i företaget kan ha en betydelse i deras syn på hur förbättringsarbetet fungerar.



FIGUR 16. Faktorer som kan inverka på hur förbättringsarbetet fungerar

I vissa intervjuer ställde vi en följdfråga om, eller så framkom det i intervjun vad det kan bero på att förbättringsarbetet kan fungera så olika på olika avdelningar. Orsakerna illustreras i figur 16. Två företag nämnde arbetsbelastningen, ett företag nämnde vilken ordning avdelningarna integreras i förbättringsarbetet som orsak till att förbättringsarbetet inte fungerar klanderfritt. Tre företag nämnde tankeförändringen och att man behöver få ut förståelsen till medarbetarna för att det ska fungera.

De e nog svårt att få fingrar på de. Det här, en sak e nog arbetsbelastningen. De e klart, sån där som är belasta med annat jobb. Jag tror nog ganska långt att det här bottnar i hur bra man har fått ut förståelsen för hur viktigt de är. (Respondent 2, 2010.)



Rätt ofta e ju förstås att den där vardagliga brådskan... De hamnar av olika orsaker så hamnar de börja jobb lite övertid för att hinna med och då förstås då sjunker motivationen för 5S...Men för att vi ska komma framåt, å kunna minska det där övertid så måste vi jobba...med det här 5S. (Respondent 3, 2010.)

Men att ska vi säg, vilken ordning man tar kör igång ska vi säg förbättringsgrupperna så, så kan ha en viss betydelse. (Respondent 3, 2010.)

Det där e nog vi lite som där i barnskorna så att säga att att vi måste nog försöka ta oss i kragen på vissa avdelningar med det här..att jobba med personalen så de förstår varför de e viktigt det här. (Respondent 9, 2010.)

Eftersom förbättringsarbetet ofta kan fungera olika på olika avdelningar, tror vi att en orsak till detta kan vara att olika avdelningar oftast har olika dragare i förbättringsarbetet. Det beror också på hur motiverad den personen är att engagera medarbetarna i förbättringsarbetet. Så det handlar mycket om ledning och ledningsstil. Eftersom vi själva är delaktiga i förbättringsarbete på vår arbetsplats så håller vi med respondent 2 och 3 om att det har mycket med arbetsbelastningen att göra, dvs. avdelningar med större arbetsbelastning har mindre tid och resurser för förbättringsarbete.

### **7.3 TEMA 3, motivation**

I det tredje temat, motivation, ville vi veta hur företagen engagerar och motiverar sin personal till förbättringsarbete. Vi undersökte hur de möter det faktum att man kan motiveras av olika faktorer, hur de förhåller sig till inre/ytte motivationsfaktorer och vilka som är deras främsta motivationsfaktorer med tanke på förbättringsarbete. Vi kunde här konstatera att fastän formen av förbättringsarbete varierade mellan de olika företagen, så var det faktum hur dessa företag motiverar sin personal till att medverka och utföra detta förbättringsarbete oberoende av vilket förbättringsarbete som bedrivs.

Eftersom vi presenterar flera teorier som belyser det faktum att olika människor drivs av olika faktorer i sitt arbete, bland annat Scheins teori om människans drivkrafter (s.20 i examensarbetets teoridel), så anser vi att det var viktigt för undersökningen att utreda hur de undersökta företagen möter det faktum att olika personer kan motiveras av olika faktorer i sitt arbete. Svaren på denna fråga var varierande, av tre respondenter fick vi inte ett direkt svar på frågan.

Folk är så olika, att de har ju olika mål...och de lite följer med de att man märker var folk trivs och var dom inte trivs. Att man har, man ska inte tvinga någon att hålla på med någonting som de inte alls trivs med för då mår inte motivationen bra inte. (Respondent 1, 2010.)

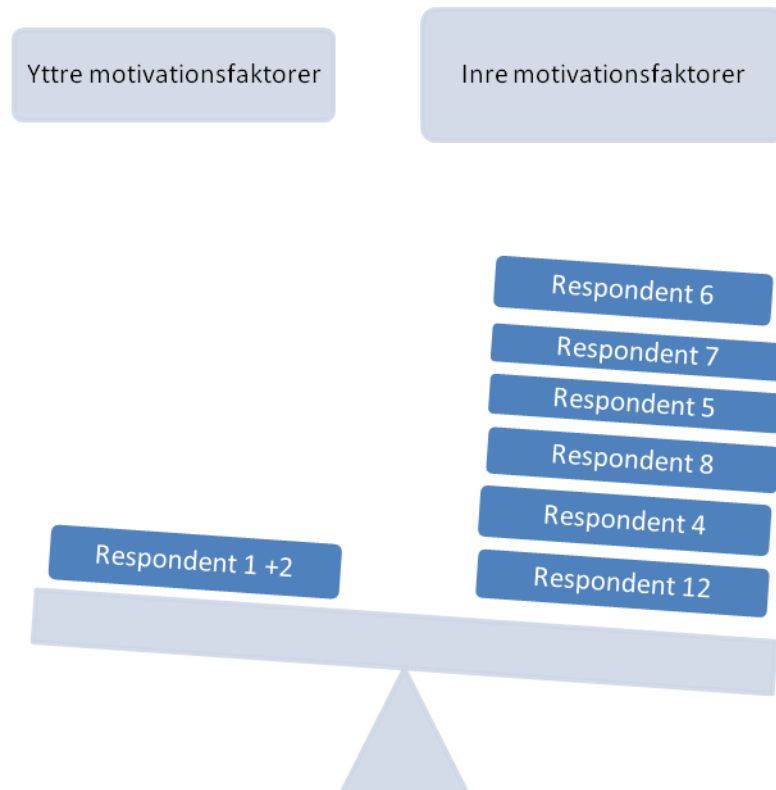
Ja vet att de e så om man gått någon sådan här ledarskapsutbildning och så där så har de kommit fram att just att de på de sättet att olika människor motiveras av olika saker men. Men inte vet jag om man tänker så mycket på de i dagliga arbetet. De e kanske att man sko måst känna människorna så bra för att. (Respondent 12, 2010.)

Riktigt sådär konkret så har vi haft sådan här ledarskaps skolning... sen så har vi också försökt...att alla får delta och att alla känner till vad man har som för målsättning med det här tanke sättet och med det man jobbar med att, så de gör att, de motiveras alla i mån mån av (Respondent 6, 2010.)

Där är det fråga om mycke personalrelationer och det är mellan förman och under lydande förhållande främst som det är fråga om, och där vill vi skola arbetsledare som har mest till göra med människor att de skulle vara mera och mera människoledare. (Respondent 8, 2010.)

En respondent ansåg att man måste kategorisera medarbetarna enligt olika nivåer av hjälp, stöd och ledning de behöver. Om det inte finns tillräcklig kunskap om ett ämne, så är det svårt att utföra arbetet. Dessutom har en del svårt att arbeta självständigt, och behöver på så vis någon som styr deras arbete mera. Alla medarbetare inom ett team är olika och behöver mer eller mindre hjälp och stöd. Och därför är det viktigt att förmännen känner till vilka olika personligheter som finns inom det egna teamet

I fråga nummer åtta ville vi undersöka hur respondenterna förhåller sig till de inre/yttra motivationsfaktorerna när de motiverar sin personal till förbättringsarbete. Vi kan konstatera att fyra respondenter hade svårt att svara på frågan och behövde en förklaring på innebörden av frågan. Vi tror att vi kom närmare det svar vi sökte efter att vi förklarat frågan men trots det hade flera respondenter svårt att tolka frågan rätt.



FIGUR 17. Förhållandet mellan inre och yttre motivationsfaktorer

Sex av tolv respondenter kunde klart svara att de anser de inre motivationsfaktorerna väger tyngre än de yttre motivationsfaktorerna, vilket illustreras i figur 17. Två respondenter svarade att de motiveras främst med yttre motivationsfaktorer och vi kunde därför tolka det att de anser yttre motivationsfaktorer vara viktigare. Vi valde att inte ta med fyra respondenter i vår figur eftersom vi inte ansåg att vi fått ett klart svar på hur de förhåller sig till de olika motivationsfaktorerna. Två respondenter, Respondent 10 och 11 svarade inte på det som frågades och två respondenter, Respondent 3 och 9 gav otydligt svar men vi kan tänka oss att de är mer för de inre motivationsfaktorerna.

Ja tror ju helt klart och de har blivit bevisa också...att inre motivationsfaktorer framom yttre. Om du hittar först vem o du ser att den här personen är rätt så behöver du inte ha yttre faktorer som motiverar så mycket om du har drivkraft inifrån. (Respondent 4, 2010.)

Inre faktorer och de betyder de är väldigt viktiga, men man får inte glömma dedär yttre faktorer också...vi erbjuder också de där yttre förhållande o faktorer så att de trivs vid oss. Men nog e de väl ändå så att de yttre kan inte driva förbi de inre känslan att man passar till företaget. (Respondent 8, 2010.)

Jag tror att fast man kanske skulle ha lagt lön och andra saker som kanske motiverar men i längden så håller inte de speciellt då de kommer till lite svårare saker som förbättringsarbete och de ska omorganiseras och så där så har de den där inre och verklighen drivs av att de vill själv framåt. (Respondent 5, 2010.)

Helt klart att de här inre faktorerna kommer nog i första hand och styr sen hur motivationen. (Respondent 6, 2010.)

Om man tänker på förbättringsarbete så tror vi inte alls att dedär lön och dedär ekonomiska morötter att det bidrar till att man kan förbättra saker utan de måst nog som, de måst finnas den här känslan. (Respondent 7, 2010.)

Hur det här? Vad menar ni riktigt med yttre å inre? Personligen så tror jag inte att de e den här lönen som e den här motivationsfaktorn för att..Jag tror att bästa motivationsfaktorn är nog det här att du har en, du har en snygg å ren arbetsplats, du har saker och ting som funktionerar. (Respondent 1, 2010.)

De e egentligen två saker som man borde, borde liksom eftersträva o de e ju den här ekonomiska kompensationen och de de att folk upplever att de e, att de e de här, att någon ser dem och att någon tackar dem. (Respondent 10, 2010.)

Nä, inte vet jag...den här inre motivationsfaktorn de e ju mycket kanske på person också. (Respondent 11, 2010.)

Enligt Bruzelius & Skärvad är det först när inre faktorerna är tillgodosedda som människan kan börja trivas och känna engagemang för sin arbetsuppgift. Vidare kan vi säga att hygienfaktorerna, d.v.s. de yttre faktorerna är viktiga för att undvika vantrivsel på jobbet, men räcker inte till för att skapa arbetsmotivation. (s.24 i examensarbetets teoridel). Vi anser att vi med vår undersökning kan styrka att de inre faktorerna behövs för att skapa arbetsmotivation och är således viktigare än de yttre.

För att nå syftet med vårt arbete så är fråga nio ” Vilka är era främsta motivationsfaktorer speciellt med tanke på förbättringsarbete?” en väldigt viktig fråga. I denna fråga får vi svar på vilka metoder företag i nejden använder för att motivera sina medarbetare till förbättringsarbete. Vi valde att här även analysera fråga tretton ”Finns det någon annan motivationsfaktor än belöningar som fungerar bättre med tanke på förbättringsarbete?” eftersom vi anser att svaren gett liknande resultat. Svaren på dessa frågor har hittats på flera ställen i intervjuerna, vilket visar att ämnet motivation har betonats och att respondenterna har upplevt det som viktigt.



FIGUR 18. Främsta motivationsfaktorer i förbättringsarbetet

Vi kan konstatera att det kom mycket varierande svar på vad som är de främsta motivationsfaktorerna i förbättringsarbetet. Detta kan vi tolka som att respondenterna ansåg att det inte räcker med en motivationsfaktor, utan att det krävs olika medel till att motivera personal, vilket vi anser vara positivt. I figur 18 kan vi se att det finns tydliga yttre motivationsfaktorer som arbetsmiljö, och tydliga inre motivationsfaktorer såsom bekräftelse. Detta betyder att det finns en stor variation bland företagens sätt att motivera personalen. Vi tror dock att det skulle vara viktigt att företagen inte kör enbart på en linje, till exempel att motivera endast med yttre faktorer, eftersom man borde ta hänsyn till att det inom företaget alltid finns de som motiveras av andra faktorer.

Bra trivsel, bra miljö...de e nog som just det här, arbetsmiljö o personalpolitik. (Respondent 2, 2010.)

Nå här har vi ju...trodd att folk bara man ger ansvar åt dem så blir de motivera och de har vi gjort i verkligheten och de har nog visa sig att de verkligen har varit så. (Respondent 4, 2010.)

Delaktighet och att man känner att man kan påverka...Ja just den där bekräftelsen och de ser man nog att för de flesta så är de det. (Respondent 4, 2010.)

Å just de som jag sa att fast de kan finnas saker som, yttre faktorer som har gjort att avdelningen har lyckats väldigt bra så ska man ändå försöka hitt, på vilket sätt har de kunna göra de. (Respondent 5, 2010.)

Lyft fram det här deltagande och att man känner till de här målsättningarna så har vi lyft fram att de är de som är de främsta motivationsfaktorerna. (Respondent 6, 2010.)

Vi är öppen här och vi informerar hela tiden...det präglar till hela personalen sen när man ser att man växer och klarar åtminstone lika bra eller bättre än våra konkurrenter. (Respondent 8, 2010.)

Att ledningen är, visar intresse av vad de gör och ger feedback...att folk är med, och de ser att de kan påverka. (Respondent 3, 2010.)

Nå de e ju de att det här, känner du att du får ett större ansvar ...så blir du också motivera på ett helt annat sätt...allt har med ledarskap sist å slutligen att göra...att man känner att arbetsledaren...kommer och säger att det här gjorde du nog bra! (Respondent 9, 2010.)

Om man gör förbättringar...man borde orka driva dem till slut så att de visar resultat så att folket som har varit med och arbeta ser att ja nu allt det här vi jobbar med nu, de blev så där. Stöd uppifrån och, från ledningen...som feedback å...å att man som prioriterar de här förbättringsarbetena. (Respondent 12, 2010.)

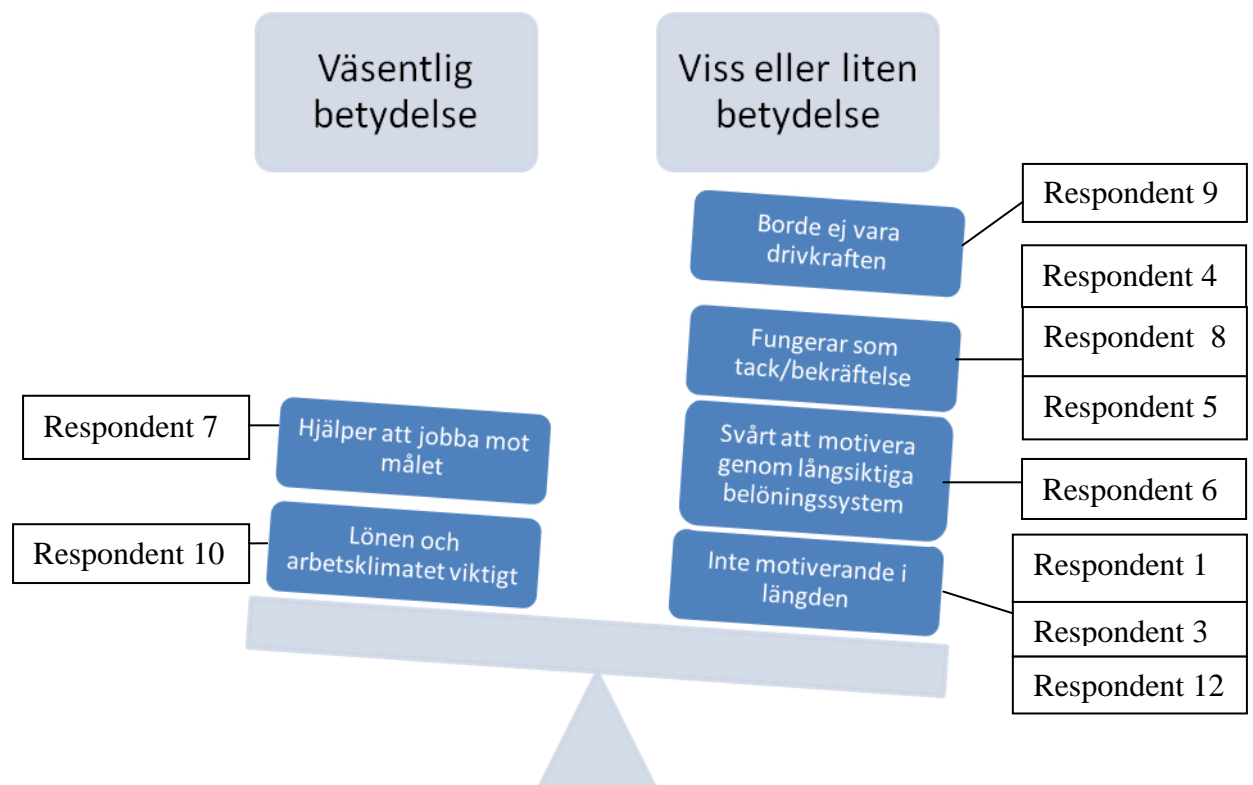
Hänvisa också, och godkänna någons arbete och, och berätta åt andra t.ex. hur har en gjort bra å...det lyftar. (Respondent 8, 2010)

#### **7.4 TEMA 4, belöningar**

I vårt tredje tema, belöningar, ville vi få reda på hur företag som arbetar med förbättringsfrågor upplever att belöningar inverkar på medarbetarnas motivation och prestation. Vi ville därför undersöka vilken betydelse finansiella belöningar har, om det finns belöningsystem, om de upplevt att belöningsystemen i så fall haft en positiv

inverkan, om de anser att det finns andra faktorer som är viktigare med tanke på motivation till förbättringsarbete, och hur viktiga de icke-finansiella belöningarna är.

Vi kommer först att redogöra för betydelsen av finansiella belöningar som motivationsfaktor i de undersökta företagen.



FIGUR 19. Finansiella belöningarnas betydelse

Sammanfattningsvis så kan vi konstatera att två respondenter anser att finansiella belöningar har en väsentlig betydelse. De menar att finansiell belöning hjälper nog medarbetarna att orka jobba mot ett mål, men den ena respondenter visar också på vikten av ett bra arbetsklimat. En av respondenterna svarade inte på det som frågades. Åtta respondenter ansåg att finansiella belöningar har en viss eller liten betydelse. Motiveringen var att det är svårt att hållas motiverad av långsiktiga belöningsystem, och att finansiella belöningar främst fungerar som ett litet tack eller bekräftelse på att man ser resultat av medarbetarnas insatser vilket nämndes av tre respondenter. Tre respondenter tyckte att finansiella belöningar har en liten betydelse av den orsaken att de går så fort över, medan en respondent ansåg att det inte är det finansiella som borde vara det som motiverar.

Det hjälper nog och det driver att man jobbar hårdare mot det målet sedan man väl har ett klart mål. Men sedan, sedan tror vi att det är nog svårt att ge belöningar för olika idéer som man har att det är nog något som är som daglig verksamhet. (Respondent 7, 2010.)

Det har en viss betydelse men att ändå inte så hemskt mycket att ofta de här ekonomiska belöningarna är under en längre tid och om man tänker i det här dagliga arbetet så orkar man kanske inte bli motiverad av sån här långsiktiga belöningssystem. (Respondent 6, 2010.)

Inte så väldigt stor betydelse ändå... att de e som tack att om projektet har lyckats bra så brukar vi betala sån där projekt tillägget eller sån där tack...att de har faktiskt arbeta hårt... Bra känsla åt dem att nu kan de börja också följande projekt och på så sätt är det sån där långsiktig inverkan. (Respondent 8, 2010.)

En del men redan en...bulla kaffe biljett. De är kanske mer på den nivån att man ser dem...Ja just bekräftelsen och det där ser man nog att för de flesta så är de det. (Respondent 4, 2010.)

Ja tror att de har ganska lite betydelse de här ekonomiska belöningar...så de går ganska fort över...Men det här att du har de här du har nytt å fint å snyggt å bra på, å enkelt på din arbetsplats. De e ju nånting du sir varje morgon då du kommer dit. (Respondent 1, 2010.)

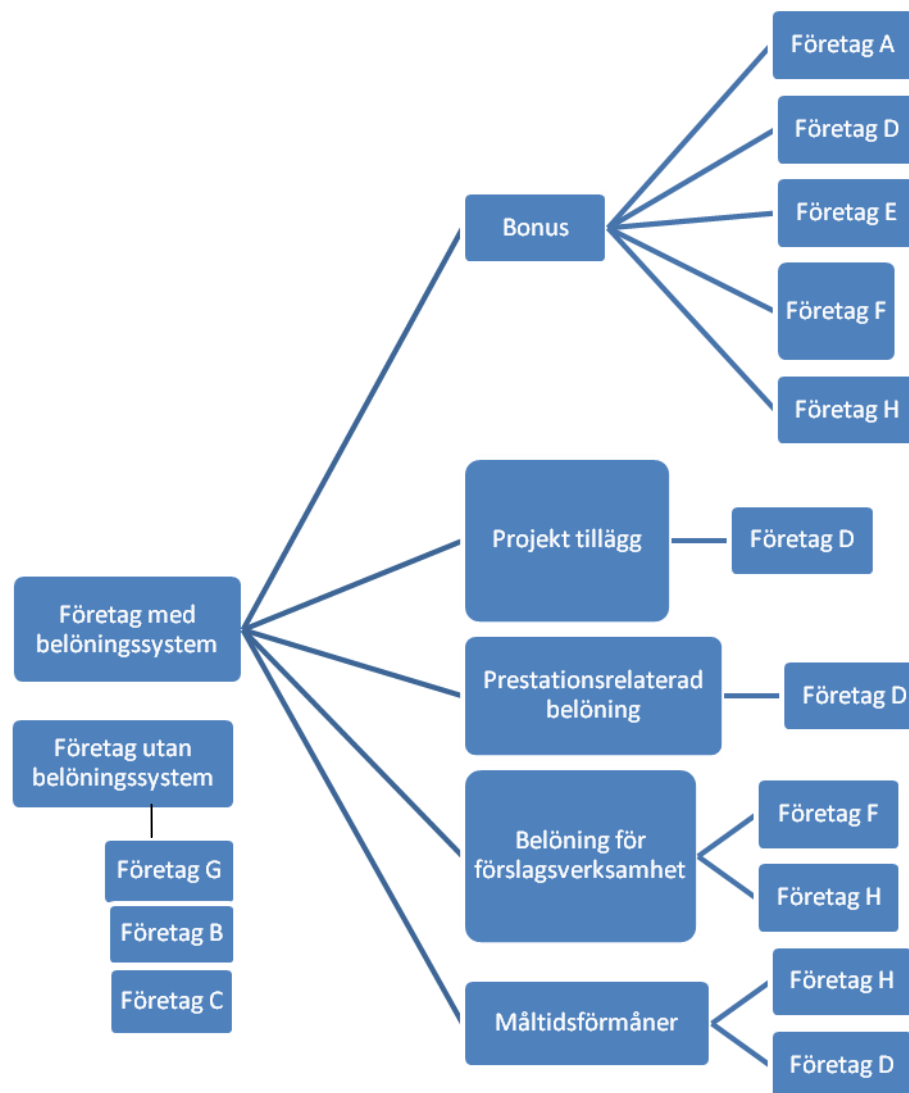
De är inte med pengar man ska motivera, det där betala att som i bonus...Höjer du lönen så de...verkar bara nån vecka å sen e du på nytt frustrera över all oordning o kaos som råder. (Respondent 3, 2010.)

Nå, så personligen tycker jag de att det här de e inte...speciellt inte den där penningbelöningen som borde vara en drivkraft. (Respondent 9, 2010.)

Nå ja, jag hör ju ti dem som tror att lön inte har så stor betydelse på de sättet ändå...de kanske att man kan som göra sån där snabb alltså som tillfälligt e motiverande men inte i längden..att lön har inte egentligen så stor betydelse som motivationsfaktor. (Respondent 12, 2010.)

Vi kan hålla med Respondent 4 om att den finansiella belöningen inte behöver vara stor, utan det viktigaste är att man ser medarbetarna och de prestationer de utfört. Vi anser att det viktigaste syftet med finansiell belöning är att det fungerar som ett tack och då behöver belöningen inte alla gånger vara stor.





FIGUR 20. Belöningsystem

I figuren 20 ser vi vilka olika belöningsystem som de undersökta företagen har. Flera företag har olika belöningsystem parallellt så därför kan samma företag förekomma i flera grupperingar. Enligt resultaten har fem av åtta företag belöningsystem, och tre av åtta har endast planer på eller för tillfället inget belöningsystem i bruk. De företag som valt att inte ha belöningsystem har motiverat valet med att det inte ligger i företagets kultur, att de inte har hittat ett fungerande belöningsystem som de tror på, och att man p.g.a. dåliga tider först strävar till att få en arbetsplats där alla trivs istället för belöningsystem. Utav dessa fem företag som har belöningsystem så har alla någon form av bonussystem. Utöver dessa bonussystem finns belöningsystem som är direkt relaterade till förbättringsarbete, belöning för extra insats, projekttillägg och belöningar för förslagsverksamhet. Det fanns även de respondenter som nämnde indirekta belöningar som förmåner, till exempel

kaffebiljetter. De belöningsystem som är direkt relaterade till förbättringsarbete är speciellt intressanta för oss. Det finns belöning efter godkänd 5S certifiering och belöning för en veckas förbättringsinsatser. Dessa är goda exempel på hur man med belöning kan motivera direkt till förbättringsarbete.

Vi har nog prövat på olika bonussystem och de vill gå att manipulera och de blir snedvridna och inte e de riktigt att de e väldigt svårt att få något som, som fungerar i långa loppet...så för tillfället har vi inte något. (Respondent 2, 2010.)

Projekt belönas efteråt...Vi har en väldigt systematiskt bonus system...och ledningen har skilda bonus system också... Dessutom uppmuntrar vi också ti använda sån där belöning om nån person har gjort nånting speciellt bra...godkänner vi gärna alltid sån där. (Respondent 8, 2010.)

Förövrigt när de gäller belöningsystem så har vi egentligen...inte så hemskt mycket...förövrigt så har vi ganska lite förmåner och bonusar och så här att de e inte riktigt i ska vi säga vår kultur. (Respondent 10, 2010.)

De som arbetar i produktion har ju som, en del av lön som är basera på just hur bra du kör och så där. Och tjänstemännen har...de e olika faktorer...men de en liten procent på lönen. (Respondent 12, 2010.)

Säkerheten är ju högst första prioritet...när vi ska lämna in sån här risklappar..är det i halvåret tror jag de som e lottas ut sån här köpkort bland alla som har lämna in risklappa. (Respondent 12, 2010.)

När en grupp har varit fått som godkänd certifiering så ger vi dem en varje person i den där gruppen en matbiljett till exempel. (Respondent 12, 2010.)

Vi har olika sån där resultat baserade dedär belöningar...baseras då på... olika saker ...så då kan man få då en viss års bonus. (Respondent 7, 2010.)

Vi har inte haft några finansiella belöningar utan...vi har varit, haft en så hård tid...första steget så har varit...en arbetsplats där man kan trivs... Men att...ekonomisk belöning så har vi tänkt att vi ska hitta mätetal för att vi ska följa med och mäta hur vi lyckas uppnå resultat direkt. Och betala ut från prestation och resultat. (Respondent 3, 2010.)

Ett belöningsystem är idealfallet ifall företag vill ha belöning som motivationsfaktor. Belöning ska enligt Gómez-Mejia m.fl. vara knutet till resultat. (s.31 i examensarbetets teoridel). Detta finner vi också stöd till i respondenternas svar. De har bonussystem som baserar sig på vad medarbetarna presterat.

Det som vi tyckte var intressant är att flera respondenter uttalade sig om att företagen är villiga att belöna medarbetarna med extra belöningar om de kommer med idéer som föder något nytt. Tre företag nämnde att de är villiga att betala extra belöningar ifall medarbetarna kommer på bra idéer.

Om de kommer...någon idé eller någonting med produkten eller något sådant som, som föder något nytt där så kan man ju hantera de skilt. (Respondent 3, 2010.)

Nå, vi har...idé låda som sprids till alla avdelningar och alla som har någon idén så kan lämna idén i den lådan och vi belönar också olika idéer. (Respondent 8, 2010.)

Sån här risklappar och så långt e de i halvåret tror jag de som e lottas ut sån här köpkort bland alla som har lämna in risklappa under en viss period...Både riskerna, om de händer en olycka och som, vad som helst att man skär sig lite på någonting eller så där. (Respondent 12, 2010.)

Eftersom syftet med att undersöka om företagen har belöningsystem var att få reda på om det har en inverkan på motivationen, kommer vi att som följande presentera hur de företag där man har belöningsystem anser att det påverkar medarbetarnas prestationer och motivation. Många respondenter såg på saken ur flera synvinklar, så därför anser vi att det är en sak som inte går att mäta

I företag D har man flera olika belöningsystem. Respondent 6 anser att belöningsystem nog kan vara motiverande ifall man har lite uppföljning, och respondent 8 anser att det nog inverkar på motivationen eftersom medarbetaren genom en belöning får ett godkännande för det arbete denne gjort. Respondent 4 anser att det nog har en viss effekt men betonar vikten av ett brett belöningsystem som mäter flera olika faktorer. Den huvudsakliga orsaken till belöningsystem är inte det finansiella utan att det fungerar som ett tack åt medarbetarna för den prestation de gjort.

För att inte ett år skall kännas för länge så brukar vi ta upp hur det har gått och lite gå igenom läget...sedan de här personerna i ledande ställning som har personliga målsättningar så brukar vi uppmana och säga att de ska gå igenom de här målsättningarna också... Så om man har lite uppföljning så kanske det motiverar nog. (Respondent 6, 2010.)

De inverkar säkert.. och man ser att arbetstagaren godkänner och ser allt de här ansvar vad nån har burit och får belöningen, de e de tacket som lyfter upp, så är man villig också att fortsätta samma stilen...belöningen måste börja

uppifrån och motiveras uppifrån så sprider de neråt samma stil. (Respondent 8, 2010.)

Kortsiktigt så nog har de en viss effekt som en typ av bonus...de beror ju ganska mycket vad man har för typ av belöningsystem...jag tror de e ganska viktigt att ett belöningsystem är ganska brett att man beaktar fler olika saker. (Respondent 4, 2010.)

I företag E har man ett brett bonussystem och respondenten anser att det har en positiv inverkan så länge det inte blir en rutin. Respondenten anser också att ett bra belöningsystem måste förnyas ofta och medarbetarna ska ha möjlighet att kunna påverka det. Ett belöningsystem som man inte informerar om, eller som medarbetarna har dålig kännedom om, har ingen större inverkan. Respondenten på Företag F poängterar att bonussystem som medarbetarna uppfattar som ouppnåeliga, inte inverkar positivt på medarbetarna.

Vi tycker att de där om man har dem länge så blir det som till en rutin och det har princip ingen verkan alls så att det är nånting som man borde kontinuerligt förnya och det där, så borde man kunna påverka det personligen och så måste man hela tiden informera om läget och sådär, så då har det en inverkan. (Respondent 7, 2010.)

Speciellt nog i produktion... vill man kanske göra ett bättre arbete då om man får en bonus...Att folk som tycker då att om de blir för svårt att uppnå den där bonus då då det här tycker man nåja...inte ids vi som de är inte värt mödan. (Respondent 9, 2010.)

Företag A och företag H har båda belöningsystem och båda respondenterna 1 och 12 från dessa företag anser att belöningsystem nog har en viss inverkan men ändå ingen speciell inverkan.

Nå på vissa så inverkar de. Att de försöker och, och de de här, vill lära sig nya saker och på det viset men att. (Respondent 1, 2010.)

Nå kanske nog lite så där att, nog tror jag att de inverkar lite men inte som så stor betydelse men. (Respondent 12, 2010.)

Det som kan noteras är att en del anser att finansiella belöningar är en kortsiktig belöningsform, som inte har en lång verkan, men enligt respondent 8 kan man även se belöningar som en långsiktig belöningsform. Detta om man ger belöningen som ett tack efter t.ex. ett avslutat projekt, vilket lämnar en bra känsla och man går gärna in för ett nytt projekt. På det viset har det långsiktig inverkan.

Fråga 13 ”Finns det någon annan motivationsfaktor än belöningar som fungerar bättre med tanke på förbättringsarbete?” har vi tidigare analyserat tillsammans med fråga 9. Men eftersom tre företag inte hade satsat på belöningsystem så fann vi det intressant att undersöka vilken annan motivationsfaktor de använder sig av. Respondent 2 från Företag B anser att en trivsamt arbetsmiljö och personalpolitik är de främsta motivationsfaktorerna. Enligt respondent 3 är det att medarbetarna själva får vara med och arbeta med förbättringsfrågor och påverka det arbete som sker en motivationsfaktor som är viktigare än belöningar. Respondent 10 svarade inte på frågan.

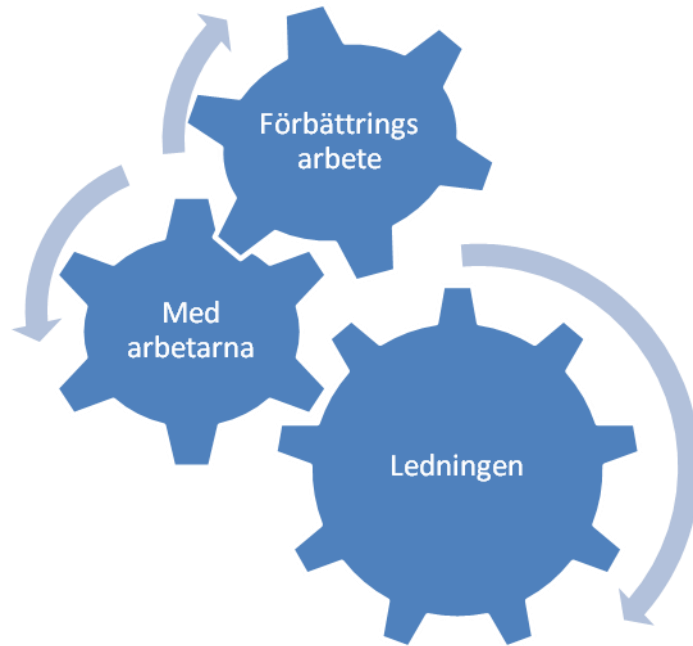
Som ja ser de så...trivs du på ett jobb eller inte så de kommer inte upp till om du förtjänar en euro mer eller mindre i timmen. ...de e nog helt andra saker som gör om du trivs på jobbet eller inte. De e nog som just det här...arbetsmiljö och personalpolitik och allt sånt där ...tror jag på att är mycket mer värt än den där sista euron. (Respondent 2, 2010.)

Då vi e med och påverkar, och jobbar med det så de e som... nog det där första belöningsystemet...De e grunden i motivationsfaktorn att som motivationsfaktor att belöningen också att folk ser att de e vi som gör ...Nog e de grunden i förbättringsarbetet att...folk e med, å de ser att de kan påverka och att de själv gör. (Respondent 3, 2010.)

Mot denna bakgrund undersökte vi också hur viktiga de icke finansiella belöningarna är i respektive företag. Eftersom vi dels anser att svaret på denna fråga uppnåddes i fråga nummer tio: ”vilken betydelse har belöningar som motivationsfaktor”, och dels för att vi anser att reliabiliteten inte är så hög som den borde ha varit så har vi valt att inte mer redogöra för denna fråga. Eftersom en av intervjuarna liknade karriärbelöningar med icke finansiella belöningar, vilket den andra intervjuaren inte gjort, så anser vi att alla respondenterna inte har svarat på samma sätt.

#### **7.4 TEMA 5, organisationens påverkan**

Vi vill påstå att ledningens roll är avgörande för hur ett förbättringsarbete i en organisation fungerar. För att kunna stärka detta påstående valde vi att höra respondenternas syn på ledningens roll i förbättringsarbetet och vi har valt att åskådliggöra dess roll i förbättringsarbete genom figur 21.



FIGUR 21. Ledningens roll i förbättringsarbete

Alla respondenter ansåg att ledningens roll i förbättringsarbetet är väldigt viktig. Respondent 4 gav en bild av ledningen som den som skall dra i det stora svänghjulet och detta fann vi som en intressant och väldigt beskrivande tanke av ledningens roll i förbättringsarbetet. Ledningens roll är som figur 21 åskådliggör, att starta förbättringsarbetet, pusha på medarbetarna och få dem motiverade och engagerade för att tillsammans sen kunna jobba med förbättringsfrågor.

Alltså om ledningen, om man säger att man har det där stora svänghjulet och ledningen drar igång de men sen måste du ju få personer att fortsätta dra på e men ledningen ska nog vara den som lägger igång de. (Respondent 4, 2010.)



FIGUR 22. Ledningens roll i förbättringsarbetet

Nästan alla respondenter, närmare sagt sju av tolv respondenter, ansåg att ledningens roll i förbättringsarbetet är att prioritera och visa att de tror på förbättringsarbete och tar det på allvar. Fyra respondenter betonade vikten av att ledningen själv deltar aktivt i förbättringsarbetet och således visar att de tar det på allvar. Fem av tolv respondenter ansåg att ledningens roll var att ge stöd och pusha på och två respondenter ansåg även att ledningens roll är att dra upp riktlinjer för företagets förbättringsarbete och visa vägen. En respondent ansåg även att en viktig roll som ledningen har i förbättringsarbete är att informera.

Nog har ju ledningen en väldigt viktig roll...de ska ju kunna se upp till ledningen som, som en dragare av det här. Och de är ju väldigt viktigt att ledningen tycker att det är viktigt...om inte ledningen tycker att de e viktigt att vi har förbättringsarbete så då fungerar det ingenstans. (Respondent 1, 2010.)

Ledningen har nog en väldigt stor roll...de e väldigt viktigt att ledningen ger sitt stöd och liksom, påvisar att de e viktigt för företaget...väldigt viktigt att ledningen är övertygad och tror på de för annars fungerar de inte. (Respondent 2, 2010.)

De e ju nog att stöda och visa intresse. Att du faktiskt visar att det här är viktigt i vårt företag...ledningen ska själv på sin avdelning göra sitt jobb...och ledningen visar uppskattning och prioriterar det här. (Respondent 3, 2010.)

Drar ju upp riktlinjerna nog som för hela företaget...Nog e ju ledningen väldigt viktig...de e viktigt att vi går och ser på det här vilka saker har vi förbättrat här...om man har tavlor var de skriver sina idéer personalen så är de viktigt att ledningen går och kollar på de. (Respondent 9, 2010.)

De räcker inte med vackra ord, att kunna tala det här språket, de gäller att göra de också. De e just där som ledningens roll kommer och att du måst vara beredd på att de går inte att sitta på kontoret...ledningen har nog...nog har man en stor roll men de största e nog att få med folk. (Respondent 5, 2010.)

Jag tror nog att de, de e nog ledningen först måste visa som exempel och dom måst ha rätt inställning till det att om det blir fel väg att om dom som inte är i ledande ställning måst försök påverka ledning så då blir det helt, helt bak fram. (Respondent 7, 2010.)

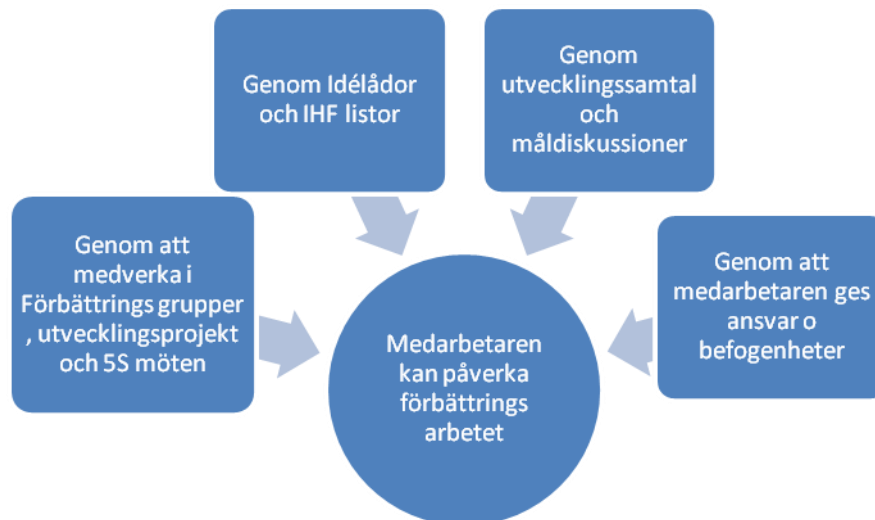
Ledningen förstås måst driva de här och omfatta de här förbättringsarbete att de liksom tycker att de verkligen e viktigt. Och sen att de följer upp de så att man hålls motiverad och man märker att de tar det på allvar, att de tycker att det ska pågå, och ja, ja de håller det viktigt helt enkelt. (Respondent 6, 2010.)

Ledningens viktigaste uppgift här så de e att, att visa vägen...visa upp att man är engagerad och, och praktiskt och personligt delta i det här förändringsarbete. (Respondent 10, 2010.)

Vi kan konstatera att den analys vi gjort av ledningens roll i förbättringsarbetet överrensstämmer med den teori vi presenterade tidigare i arbetet (s.33 i examensarbetets teoridel). Enligt Nilsson är ledningens syn på förbättringsarbetet avgörande för medarbetarnas engagemang och ledningens uppgift är att styra över arbetet. Sörqvist poängterar också att det måste framgå att arbetet drivs och leds från verksamhetens högsta ledning och detta påstående anser vi att vi kan styrka genom denna undersökning.

Eftersom ett lyckat förbättringsarbete kräver alla medarbetares delaktighet så fann vi det relevant att undersöka ifall och i så fall hur medarbetarna ges möjlighet att påverka förbättringsarbetet. Sammanfattningsvis kan vi konstatera att ja, medarbetarna ges möjlighet att påverka förbättringsarbetet och på vilka sätt de ges den möjligheten ser vi i figur 23.





FIGUR 23. Faktorer som ger medarbetarna möjlighet till påverkan

Sex av tolv respondenter ansåg att medarbetaren ges möjlighet till att påverka förbättringsarbetet genom att delta i förbättringsgrupper, utvecklingsprojekt och 5S möten. Tre respondenter tyckte att det viktiga var att medarbetaren ges ansvar och befogenheter och genom det ges ökad möjlighet till att påverka. Tre respondenter framhöll förslagsverksamhet i form av idélådor och IHF-listor (står för idé, handling och förverkligande och används som arbetsmetod inom 5S), som viktiga, och en respondent ansåg att medarbetare genom utvecklingssamtal och måldiskussioner kan ges möjlighet till påverkan. Två av tolv respondenter gav inte svar på det som undersöktes i frågan.

Nå, vi har... idé låda som sprids till alla avdelningar och alla som har någon idén så kan lämna idén i den lådan och vi belönar också olika idéer. (Respondent 8, 2010.)

Att de e med i...dähä 5S mötena...utvecklingsprojekt...vi har ju upp sån här listor också...var man kan lägg upp att idéer...och vad man tycker att ska göras. (Respondent 1, 2010.)

De e...nog att ge befogenheter att hålla på med det, att som verkställa, förbättringar. (Respondent 2, 2010.)

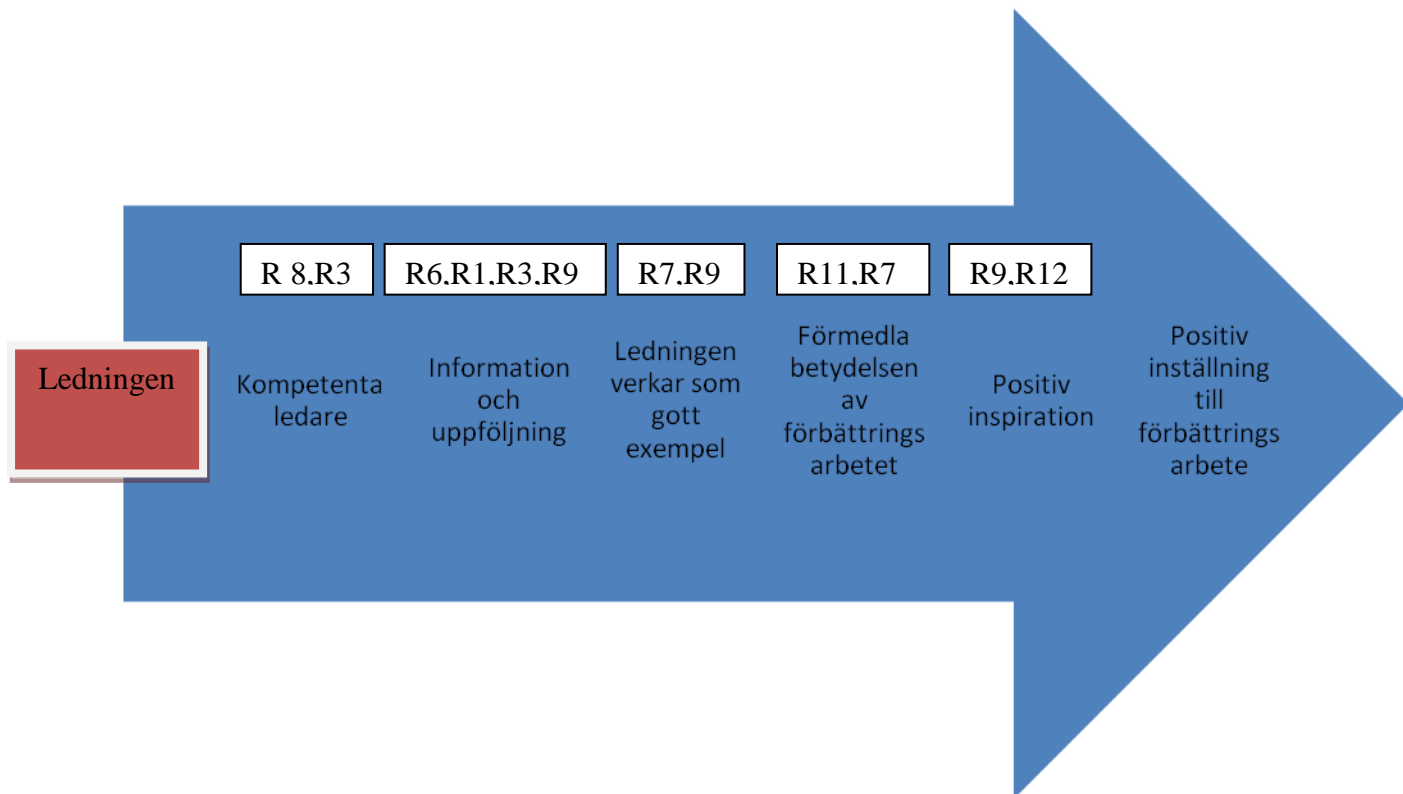
De e nog genom de här förbättringsgrupperna, de e nog de som e nyckeln. (Respondent 3, 2010.)

De e ju...de att man lägger upp dömde IHF tavlorna...bara folk vill har de mycket möjlighet att påverka de här utvecklingssamtal och måldiskussioner som de kallas...de får förklarar för sig att hur det här de ska kunna påverka...och så har de möjlighet att delta i verksamhetsplanering också i slutet av året. (Respondent 9, 2010.)

De e ju i.o.m. att de får vara med i de här förbättringsgrupper, får vara med i de här projekten så de får själv komma med de här förbättringsidéerna och förslag hur man skulle kunna se åtgärda dem. (Respondent 12, 2010.)

Visar man att man litar på dem och då de kommer med något så tar man dem på allvar. Och de är... att ge dem ansvar och hör på dem och verkställ. (Respondent 4, 2010.)

Eftersom medarbetarnas insatser är viktiga, så är det även relevant att undersöka hur man kan påverka medarbetarnas inställning till förbättringsarbete för att kunna få dem delaktiga. Vi kan, som figur 24 illustrerar, konstatera att alla respondenter ansåg att inställningen till förbättringsarbete ska påverkas uppifrån. Det är ledningen och ledningsstilen som i första hand påverkar medarbetarnas inställning och attityd till förbättringsarbete.



FIGUR 24. Inställning till förbättringsarbete

Fyra av tolv respondenter ansåg att den information som medarbetarna får och det sätt på vilket man följer upp resultaten påverkar medarbetarnas inställning. Två respondenter ansåg att inställningen till förbättringsarbete påverkas av huruvida ledningen tar förbättringsarbetet på allvar och själva verkar som gott exempel. Ytterligare tre ansåg att ledningens roll i att lyssna och verkställa påverkar inställningen hos medarbetarna. Vidare

ansåg två respondenter att man kan påverka inställningen till förbättringsarbete genom att kontinuerligt upprepa hur viktigt förbättringsarbetet är för företaget, och tre respondenter ansåg att positiv inspiration och puffar påverkar inställningen till förbättringsarbete positivt. Slutligen ansåg två respondenter att man kan påverka inställningen hos medarbetarna till förbättringsarbete genom att välja både kompetenta ledare till organisationen och de olika förbättringsteamerna.

De kan ju vara en sak som behöver förbättras som har kommit från en arbetare via arbetsledaren, till ledning men ja skulle nog säga att om inte de lyssnar så de är ännu ett tredje steg där att få saken förverkligad så att de lyssnar e otroligt viktigt. Svänger det där varenda gång då dödar du nog långsamt arbetares o arbetsledarens motivation. (Respondent 5, 2010.)

Att du verkligen litar på personer och visar att du tror på dem och att de verkligen får komma med den där åsikten och att man inte blåser av de direkt. (Respondent 4, 2010.)

Verka som exempel själva... det är viktigt att man faktiskt ger tid för förbättring och att man prioriterar det... eftersom ledningen tycker att det är viktigt så blir det som paradoxalt om man inte prioriterar det då tidsmässigt. (Respondent 7, 2010.)

Vi försöker ha sån, såna förbättringar som man kan följa upp, och kan man följa upp saker så är det enkelt att rapportera... så på det sättet så märker, kanske får en inställning att det hålls viktigt de man gör och dom får också information hur det går framåt. (Respondent 6, 2010.)

Att liksom upprepa väldigt ofta vikten av, av det arbete vi gör...ofta så ska de trummas in man får inte lägga av i något skede utan de ska vara fortgående. (Respondent 11, 2010.)

På de viset att du har en extern person som kommer in och berättar... och presenterar och berättar om case...vad de har uppmätt för resultat...förklarar grunden i hur de fungerar ... Så därför e de så otroligt viktigt att de e en opartisk person som e med och kör in de så inte de far fel. (Respondent 3, 2010.)

Att, man får svängd de till de positiva. Nå de e nog att föregå med gott exempel... Att vis att man själv och e med i de här. (Respondent 9, 2010.)

Att välja rätta personer i teamen. Man måste våga ändra hela tiden teamens konstruktioner...rätta personer och rätta kompetens alltid i teamet och organisationen också....sedan vanliga person ledarskap tillhörande metoder; belöna och uppmuntra och skola och så vidare. (Respondent 8, 2010.)

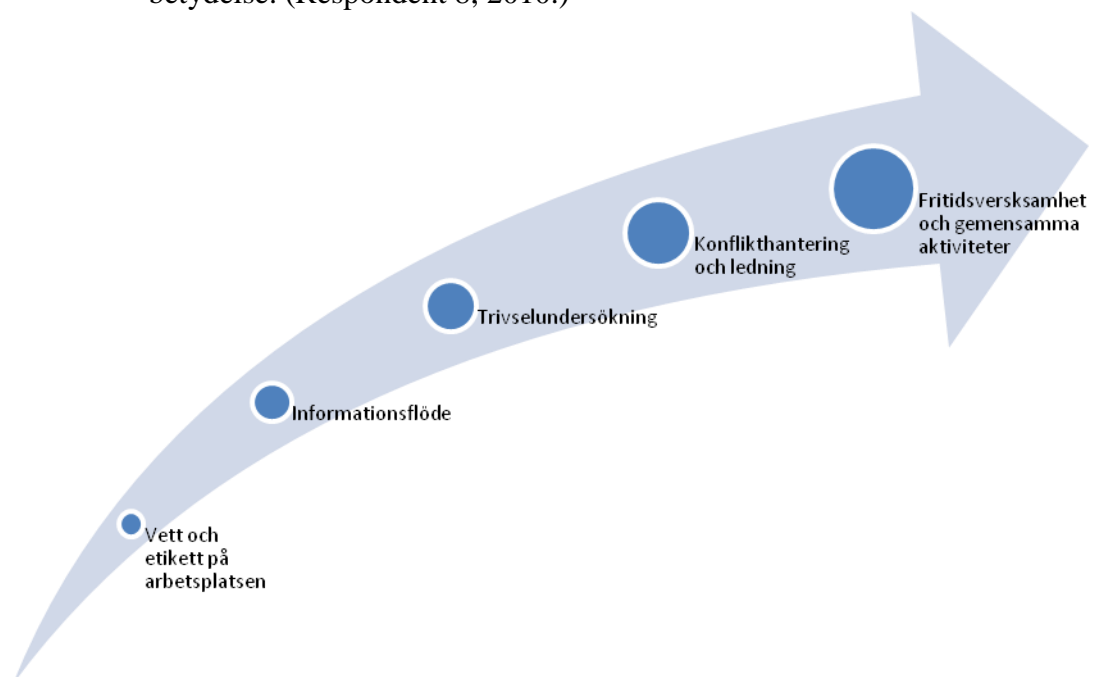
Den sociala miljön och relationerna på arbetsplatsen har stor betydelse i hur medarbetarna trivs, och ifall man inte trivs så har man inte lätt att bli motiverad i olika arbetsfrågor heller. Vi ville därför undersöka vilken betydelse den sociala miljön och relationerna har för företag som jobbar med förbättringsfrågor. Vi ansåg det även relevant att här undersöka hur man kan skapa och upprätthålla en god anda på företaget. Alla respondenter var eniga om att den sociala miljön är viktig för att medarbetarna skall känna sig motiverade.

De e ju klart att nog e de ju väldigt viktigt nog att. Du ska ju trivas med dina arbetskamrater, du ska ju trivas också med ledningen. De e ju väldigt viktigt att du, att de här att man blir behandlad rättvist. Och att, att man, för en stor del av de här arbetet så är ju ändå de här sociala. (Respondent 1, 2010.)

Jo det har otroligt nog stor betydelse! Och man märker om jag säger som på de avdelningar där de fungerar bra här och man märker att folk trivs i arbetet så de finns folk utifrån som har kommit hit och sett som har blivit förvånade. (Respondent 5, 2010.)

Nog tror jag att de som viktigt de... nog trivs man bättre i arbetet om man har bra arbetskompisar att de fungerar och så där. (Respondent 12, 2010.)

Sociala miljön e nog så harmoniskt i många avdelningar...och den är stor betydelse. (Respondent 8, 2010.)



FIGUR 25. Genom dessa faktorer kan man skapa och upprätthålla en god anda i företaget

När vi undersökte hur man kan skapa och upprätthålla en god anda framkom det många intressanta saker. Respondenterna räknade upp olika saker som man gjort för att få en god

anda på företaget, så därför finns flera respondenter i flera grupperingar. Sex respondenter lyfte fram fritidsverksamhet och olika gemensamma aktiviteter för personalen. Det kan handla om att man samlar personalen en kväll för att umgås, ordnar olika resor eller motionskampanjer. Tre respondenter nämnde trivselundersökningar. Genom dem får man reda på vad som fungerar dåligt, och då vet man bättre var man skall börja jobba för att få en god anda. Konflikthantering och ledning var en annan sak som poängterades av tre respondenter. Ledningen och förmännen behöver ta tag i problem och konflikter när de uppstår samt se till att det fungerar. Tre respondenter nämnde informationsflödet som en viktig faktor. Om personalen inte får information om vad som händer i företaget så drar det ganska fort ner på den goda andan. En av respondenterna nämnde också att på hans/hennes företag finns en policy för hur man skall uppföra sig på arbetsplatsen, vilket också påverkar den goda andan. Två respondenter svarade inte på frågan.

Motionskampanj på gång har vi ju... de e otroligt viktigt att man har en personal som mår bra...lite så där olika aktiviteter så ja upplever nog om folk kommer med vettiga idéer så nog finns de överlag om de e realistiskt så finns e möjlighet. (Respondent 3, 2010.)

Vi hade bokat Jugendsalen här en kväll och så var vi där hela avdelningen. De e så där, sådant man försöker göra någonting tillsammans, gemensamt. (Respondent 4, 2010.)

Samtidigt då man har mycket folk på ett ställ så hela tiden regelbundet så uppstår det konflikter... där har ledaren väldigt stort ansvar i att ta itu...med problemen. Ja.. och de hade gjort att folk blev motivera...man får inte vara konflikträdd heller. (Respondent 4, 2010.)

Hos oss så har vi också sån här tillfällen utanför jobbet att alla avdelningar gör nånting speciellt en gång i året. Och...så har vi också årliga trivselundersökningar...om det är nånting som man har tyckt att inte har varit bra. (Respondent 6, 2010.)

Kan ha olika evenemang till personalen...så har vi sån där öppen information... Sen skolar man hela tiden ledare att de håller de här bra atmosfär...mest e de fråga om ledningsstilen. (Respondent 8, 2010.)

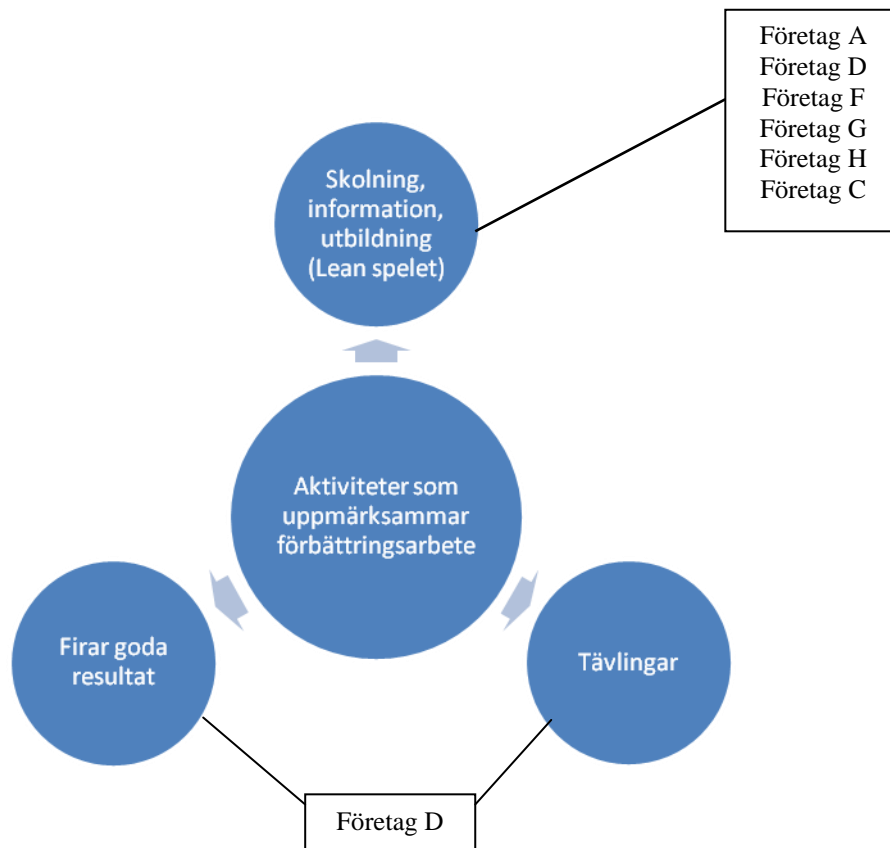
Ja, nå, då är det ju viktigt att man verkligen känner de här personerna på företaget och att man har olika, olika evenemang, middagar, och kanske någon höst och julfester där man helt enkelt talar om andra saker än, än företaget och de e nog väldigt viktigt. (Respondent 7, 2010.)

Vi har de här trivselundersökningarna...sedan har vi en fritidsverksamhet. också...gemensamma evenemang...ishockeyresor och ikearesor och slalom.

Och har familjedar, julfest... Och de här att man, vi har som mål att man ska ha en må-bra dag per år på avdelningen. (Respondent 9, 2010.)

Väldigt viktigt tror ja nog att de här informationsflödet och de där att alla, alla får del utav rätt information att de e nog väldigt viktigt. (Respondent 11, 2010.)

Då man jobbar med förbättringsarbete så är det viktigt att man ordnar olika tillfällen där man uppmärksammar förbättringsarbetet.



FIGUR 26. Aktiviteter som uppmärksammar förbättringsarbete

I vår undersökning har sex av nio företag använt sig av skolnings- och utbildningstillfällen som ett sätt att samlas kring förbättringsfrågor. Ett av dessa företag nämnde även att de på olika sätt firar goda resultat som uppnåtts genom förbättringsarbete. Ett företag kunde inte komma på att de har några aktiviteter med fokus just på förbättringsarbete och ett företag gav inget klart svar på frågan.

Vi har nog haft men vi har inte haft med hela personalen, men vi har kanske med nyckelpersoner så har vi haft, vi var t.ex. i Lappfors där vid Signegården så var vi en dag där då och gick igenom sånt. (Respondent 1, 2010.)

Nä, de har vi inte egentligen. De har nog varit tal om de, så de kan nog vara att de blir någonting. Men vi har inte haft något. (Respondent 2, 2010.)

Vi hade ju med, med teamledare och ledningen hade vi ju de där...leanspelet. Ja, och de där var nog en, man märkt nog på folk att jaa, att de e som nog, de var nog som en aha-upplevelse. De var nog en bra sak de faktiskt. (Respondent 3, 2010.)

Nu i höst så har vi haft utbildning. Vi har haft utbildning åt...tjänstemän, en grupp allihopa som e som förman ut i produktion eller annars i sån här nyckelpersoner... Och sen har vi haft också utbildning åt de som drar de här förbättringsgrupperna. (Respondent 12, 2010.)

Valt att vara väldigt öppen med siffror...alltså visa på förbättringar som de har gjort. Och de ska vi fara och fira med avdelningen. (Respondent 5, 2010.)

En tävling som har utlysts, så de är en typ av...uppmärksamma förbättringsarbete. Allihop får ge förslag, man får vara anonym t.om. man får de här, och så kommer de tre bästa förslagen att belönas. (Respondent 4, 2010.)

Vi kan konstatera att företagen på ett eller annat sätt uppmärksammar förbättringsarbetet. Vi kan förankra detta i examensarbetets teoridel s.39-40 där Sörqvist framhåller att uppmärksammande av olika aktiviteter är ett bra sätt att skapa sammanhållning mellan medarbetarna. Enligt Sörqvist är bland annat temadagar och skolning exempel på aktiviteter, vilka vi också kan se att många företag använder sig av.

## **7.6 TEMA 6, medarbetaren**

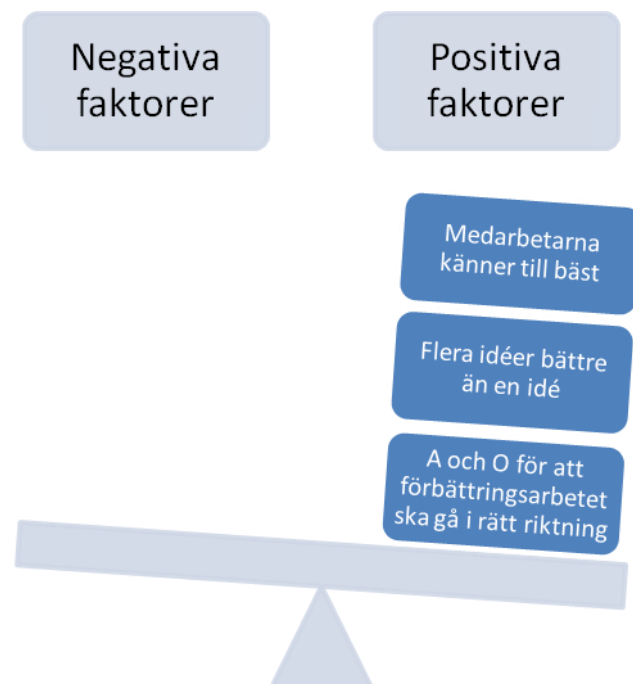
Vi ville att respondenterna skulle motivera ifall de anser att medarbetarnas delaktighet är viktigt och i så fall varför. Alla respondenter ansåg att medarbetarnas delaktighet var av yttersta vikt, och ett företag ansåg dessutom att man hittat nyckeln med vilken man får medarbetarna delaktiga. Svaret på hur viktigt medarbetarens delaktighet är kan beskrivas genom:

Nå de e ju egentligen nog medarbetarna som är nyckeln till allt. (Respondent 9, 2010.)

Nå de e ju jätteviktigt...för att jag tycker ju att de är de som sitter ju ofta med de här riktigt bra idéerna. (Respondent 12, 2010.)

Ja vi tycker nog också att de är väldigt viktigt. (Respondent 6, 2010.)

Att medarbetarna är delaktiga, men nyckeln att få dem delaktiga, de är den som, den är, ja tror att vi har hitta den nyckeln. (Respondent 4, 2010.)



FIGUR 27. Faktorer varför medarbetarnas delaktighet är viktig

I figur 27 kan vi se att alla företag ansåg att medarbetarnas delaktighet endast medför positiva faktorer. Vid fem företag nämnde man att det är medarbetarna som bäst känner till var förbättringar bör ske, eftersom det är de som jobbar på de olika avdelningar där förbättring ska ske. Två företag nämnde att de idéer som medarbetarna kommer med när de är delaktiga, är värdefulla eftersom flera idéer är bättre än en. Vi ett företag ansåg att medarbetarnas delaktighet är viktig för att förbättringsarbetet skall gå i rätt riktning. Två respondenter svarade inte, varav en svarade otydligt på frågan.

Nå nog e de väldigt viktigt att alla e delaktiga som finns i företaget... Att på de viset måst man ha alla med för att de ska fungera... personer som finns där ut på arbetsställen i produktion de e ju de som känner till bäst, och vet bäst vilka, vad håller man på med, e det här onödigt. (Respondent 1, 2010.)

Allas delaktighet är ju av yttersta vikt i och med att hela företaget är indelat i olika förbättringsgrupper så. Så allihopa e liksom, med i någon form, nog. Och de e nog liksom tanken bakom de att, tio personer kommer med mer bra idéer än en. Att man engagerar allihopa. (Respondent 2, 2010.)

Nå de e ju egentligen nog medarbetarna som e nyckeln till allt så. De e ju som den där policyn säger också Success driven by people... Att de e



människan...som styr maskin och de e människan som styr företaget sköter försäljning och så vidare. (Respondent 9, 2010.)

Nå de e ju jätteviktigt. ...för att jag tycker ju att de e de som sitter ju ofta med de riktigt bra idéerna. Sen å så e de ju de som kan de som om e just som att de ska ändra på någonting på arbetsplatsen eller nån typ av maskin så kan de ju oftast göra de själv också. (Respondent 12, 2010.)

A och O att de där, för att utvecklingen ska gå fram i rätt riktning (Respondent 10, 2010.)

Nå, vi tycker nog då att de är nog väldigt viktigt att hela personalen deltar i de här för de går inte, de går inte att man kommer som ovanifrån eller underifrån och ska försöka förbättra någon annans arbete utan alla ska förbättra själva att det ska bli som ett team arbete. (Respondent 7, 2010.)

Ja vi tycker nog också att de är väldigt viktigt ...därför att den som håller på med sin egen sak så det är den som kan den här saken överlägset bäst så därför sir vi att det är viktigt att alla kan vara med och delta med sin egen sak. (Respondent 6, 2010.)

Ja skulle påstå de er omöjligt för några personer att åstadkomma...ensam om inte de här skulle ha varit delaktiga och de har vi hela tiden fört ut åt dem att de e ni, de e ni, de e ni som har gjort de. ... man behöver inte som vara rädd att presenter just siffror...och på de sättet man får dem delaktiga. (Respondent 4, 2010.)

Vi ansåg att hos de flesta företag hade man den inställningen att medarbetarnas delaktighet är väldigt viktig, och man ansåg att det är viktigt att man får alla delaktiga och motiverade till förbättringsarbete. Hur som helst märkte vi en skillnad hos ett företag där man kanske inte riktigt förstod innebörden av alla medarbetares delaktighet. Hos detta företag ansåg man att delaktigheten är:

A och O att de där, för att utvecklingen ska gå fram i rätt riktning (Respondent 10, 2010.)

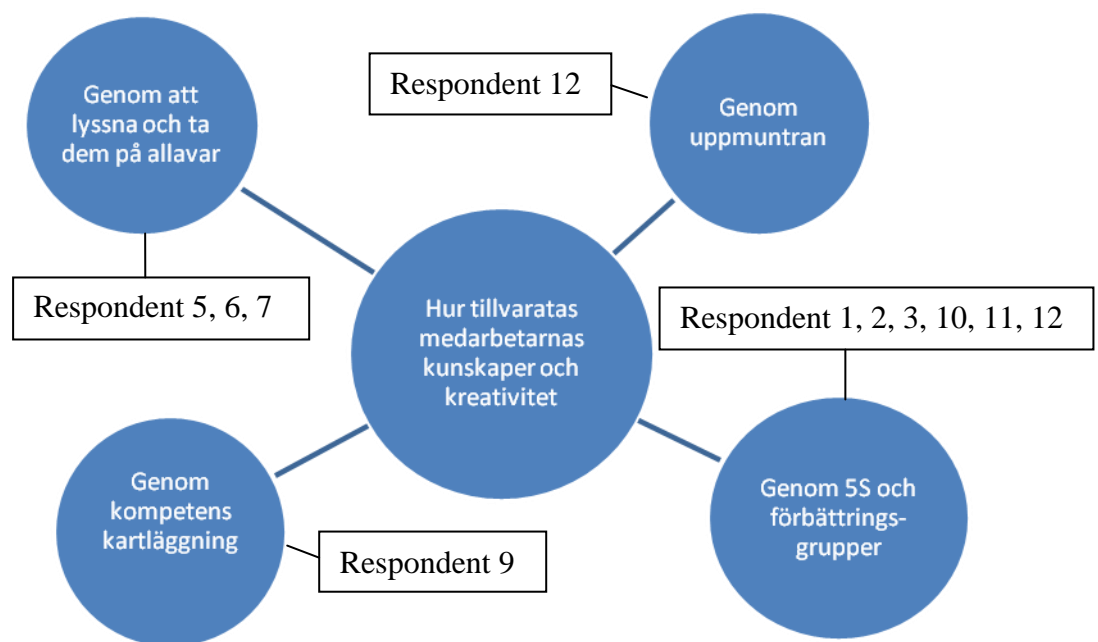
Men samtidigt hade man insett att man inte har en möjlighet att få alla medarbetare delaktiga och man ansåg att man inte behöver satsa på de som inte är motiverade till förbättringsarbete, utan att man skall satsa på de som är villiga att jobba med förbättringsarbete.

Först ska vi konstaterar att man inte får alla med. De är en omöjlighet! Man kan ju ha det som målsättning och syfte med de här men de går inte. (Respondent 10, 2010.)

Och så finns de då den här lilla sista delen som, som är mot allt...och som gör liksom allt för att undergräva och helst skulle förstöra och glöm de här...Men att dem ska man glöm!... man får aldrig alla nöjda utan...försöka få med de här som e engagerade och de här som vill vara med i de här förbättringsarbete, de e dem som man måst ta hänsyn till. (Respondent 10, 2010.)

Vi kan inte hålla med Företag G i detta, utan vi anser att det är den gruppen som inte alls är intresserad av förbättringsarbetet som man borde satsa på att få motiverad. Eftersom ett förbättringsarbete inte kan fungera bra om en grupp av medarbetarna inte är med och motiverade.

Eftersom medarbetarnas delaktighet är viktigt, så är det väsentligt att undersöka hur man kan tillvarata medarbetarnas kunskaper och kreativitet i förbättringsarbetet.



FIGUR 28. Hur medarbetarnas kunskaper och kreativitet tillvaratas

Sex respondenter nämnde att förbättringsgrupper är ett bra sätt att tillvarata medarbetarnas kunskaper och kreativitet. Tre respondenter ansåg att det är viktigt att lyssna på medarbetarna och ta dem och deras förslag på allvar. En respondent påpekade att kompetenskartläggning är viktigt eftersom man då kan ta reda på personalens kunskaper. En respondent nämnde att uppmuntran är viktigt, att man uppmuntrar dem att komma med förslag. En respondent svarade otydligt på frågan.

De får vara med i de här 5S grupperna...de här utvecklingsgrupper som vi har. Vi har också så här listor där man kan skriva upp vad har man för idéer och önskemål. (Respondent 1, 2010.)

Janå, de som sättet att försöka få fånga upp allihopas kunnande och kreativitet e ju att engagera allihopa. Att allihop deltar...är delaktiga i en förbättringsgrupp. (Respondent 2, 2010.)

Nå de e ju, via de här förbättringsgrupperna... Sen så ska vi ha...en så här tvärfunktionell grupp som varje avdelning som sitter och funderar och vad som händer genom hela företaget. (Respondent 3, 2010.)

Via den här kompetensmatrisen, då sån där kompetenskartläggningar...vi får ut en analys då att var vi har brister i kunskap och så vidare... Så de e nog ett väldigt viktigt verktyg. (Respondent 9, 2010.)

Janå de e ju just som kanske just sa att att...uppmuntra dem att ge de här idéer.... Och så har vi ju just de här projekten som jag nämnde om. Så, har de ju varit med i och. Där får de ju också komma med idéer. (Respondent 12, 2010.)

Förbättringsgrupperna är ett bra exempel... sen tror ja personligen att genom att ge människor ansvar och möjlighet att ta egna initiativ och ge dem möjlighet att växa i sin egen roll och inte liksom utestänga nya idéer så de e den mest effektiva vägen till förbättringsarbete. (Respondent 10, 2010.)

Vi vill enbart poängtera de här åt ledare hela tiden att ta bevara på de där som de tänker på golv nivån och respektera de röster som kommer därifrån...Att den ledare, arbetsledare eller vilken nivån än e de, om den personen respekterar inte underifrån kommande röster och förbättringar. (Respondent 8, 2010.)

Vi försöker ha under våra avdelningsmöten att det är som diskussioner och grupparbeten att man på det sättet deltar och tillvaratar de här kunskaperna och låter de här kreativiteten finnas. (Respondent 6, 2010.)

En respondent framhöll att det kan vara svårt att ta tillvara allas kunskaper, och här kan vi referera till frågan om medarbetarens delaktighet. Om man inte får medarbetarna delaktiga i företaget så kan man inte heller ta tillvara deras kreativitet och deras kompetens.

## 8 SAMMANFATTNING

Forskningsfrågan i vårt examensarbete lyder: Hur motiverar man personal till förbättningsarbete? Uppdragsgivaren såg intresse i att vi skulle skriva om detta ämne, eftersom företaget aktivt bedriver förbättringsarbete. Målsättningen med examensarbetet var att få mer kunskap om sambandet mellan förbättringsarbete och motivation, och hur företag i nejden motiverar personal till förbättringsarbete. Vår undersökning bestod av kvalitativa intervjuer. Vi visste redan i ett tidigt skede av vårt examensarbete att undersökningen skulle göras genom intervjuer eftersom vi ansåg att vi inte kan få ett tillräckligt brett svar på vår forskningsfråga genom kvantitativ undersökning.

Eftersom företag här i nejden inte kommit så långt med systematiserade förbättringsarbeten så var det relativt svårt att hitta tillräckligt många lämpliga respondenter för vårt examensarbete. Det som bör beaktas med intervjuerna är att alla respondenter hade olika arbetsuppgifter i företaget och såg därför på förbättringsarbetet ur olika synvinklar. Detta gjorde delvis att vi hade svårare att hitta gemensamma nämnare, men samtidigt blev validiteten på svaren högre.

Utgående från vår undersökning kan vi konstatera att förbättringsgrupper och 5S är de vanligaste formerna av förbättringsarbete. Förbättringsarbetets betydelse har varit att avlägsna slöseri, skapa konkurrenskraft och lönsamhet, samt få ett strukturerat sätt att jobba. Vi kan konstatera att förbättringsarbetet fungerar olika bra på olika företag och olika avdelningar. Men vanligtvis har det fungerat bra sedan man väl är igång. Det framkom att variationen kan bero på arbetsbelastning, att förbättringsarbete är en tankeförändring som behöver sin tid att mogna hos medarbetarna, att man behöver få ut förståelsen för hur viktigt förbättringsarbete är, samt att förbättringsarbetet startat i fel ordning på de olika avdelningarna.

Vi kan konstatera att hur man motiverar personal till förbättringsarbetet har främst med ledning och ledarskap att göra. Ledningens syn på förbättringsarbetet är grunden till om satsningarna lyckas eller inte. Hela förbättringsarbetet hänger på vad man har för ledningsstil i företaget. Har man en ledning som inte är engagerad eller prioriterar förbättringsarbetet tidsmässigt, så finns det ingen chans att medarbetarna själva kan göra

det. En viktig sak som framkom i vår undersökning var vikten av att känna sina medarbetare, och att man kan kategorisera medarbetarna så att de till exempel kan få möjlighet till olika former av hjälp och stöd efter behov och därefter finna motivation i arbetet. Det är viktigt att man också inom ett team kan se de enskilda medarbetarna och inte endast teamet. Därtill så tror vi också att motivation har mycket med information och skolning att göra. Dålig eller lite information om förbättringsarbete är en klar begränsning för medarbetarnas motivation till förbättringsarbete. Om man inte har insikt i vikten av förbättringsarbete så är det väldigt svårt att kunna motiveras att arbeta för det.

Vi kan på basen av våra resultat konstatera att de inre motivationsfaktorerna väger mera än de yttre faktorerna. De yttre faktorerna är viktiga för att behålla medarbetarna i arbetet, till exempel att erbjuda medarbetarna en trygg arbetsplats och en konkurrenskraftig lön, men de kan inte skapa arbetsmotivation, utan det måste finnas inre faktorer också. I vår undersökning framkom arbetsmiljö som en viktig yttre motivationsfaktor, medan beröm och bekräftelse, samt positiv feedback framkom som viktiga inre faktorer. En engagerad ledning och medarbetarnas möjlighet till påverkan framkom som andra motivationsfaktorer.

I fråga om belöningar som motivationsfaktor kan vi konstatera att finansiella belöningar är en kortsiktig belöningsform, och många respondenter ansåg att de inte räcker som motivationsfaktor i längden. För att den finansiella belöningen ska ha någon inverkan måste mottagaren kunna relatera den till en prestation och således fungera som ett tack. Vi kan däremot konstatera att belöningsystem är väldigt vanliga, och man tror på dem så länge man har ett fungerande belöningsystem. Olika bonussystem framkom som de mest förekommande belöningsystemen.

Eftersom en engagerad ledning är en förutsättning för ett lyckat förbättringsarbete, så är ledningens roll väldigt viktig. Det är ledningens uppgift att motivera personalen, ledningen skall styra, coacha och föra arbetet framåt. Vidare är det ledningens sak att prioritera förbättringsarbetet och själv delta i arbetet. I vår undersökning framkom det på många ställen hur viktigt det är att ledningen visar att den tar förbättringsarbetet på allvar, och ännu viktigare att den visar att de förslag och förbättringar som medarbetarna kommer med tas på allvar. Ifall det inte görs något åt de förslag som kommer in så kommer förslagen rätt snabbt att minska. Ledningen har också en viktig roll i att påverka medarbetarnas

inställning. Organisationen måste välja kompetenta ledare till de olika förbättringsteamerna, informera, inspirera och följa upp arbetet eftersom det har stor betydelse för medarbetarnas inställning till förbättringsarbete.

I undersökningen framkom att den sociala miljön och den goda andan är viktiga med tanke på motivationen. Det är viktigt att medarbetarna trivs tillsammans, och ett bra sätt att skapa trivsel och god anda är att ordna olika evenemang och aktiviteter. I flera olika sammanhang i vår undersökning så framkom fungerande utvecklingssamtal som viktiga. De behövs för att få reda på om medarbetarna trivs, samtidigt som de är viktiga för att ge medarbetarna påverkningsmöjlighet samt få reda på hur medarbetarna fungerar och vad de motiveras av.

Det är viktigt att man motiverar personalen till förbättringsarbete eftersom det är personalen som utför största delen av arbetet. Är de inte motiverade så kommer det direkt att inskränka på förbättringsarbetet. Hur man får personalen motiverad har vi undersökt i detta examensarbete och vi kan konstatera att det viktigaste är att ge medarbetarna ansvar och befogenheter, låta dem vara delaktiga, och belöna antingen med beröm eller annan form av belöning. Men huvudsaken är att de blir sedda och får ett tack för vad de utfört. Med tanke på att det är ledningen som styr förbättringsarbete, men det är medarbetarna som i huvudsak utför det praktiska förbättringsarbete, så anser vi att det är viktigt med regelbundna informations- och diskussionstillfällen där man kan diskutera kring målen med förbättringsarbete, samt följa upp vad som blivit gjort och hur medarbetarna anser att förbättringsarbetet löper.

Slutligen kan vi konstatera att det skulle vara intressant med vidareforskning inom detta ämne. Denna studie hur man motiverar personal till förbättringsarbete undersöktes ur ledningens och organisationens synvinkel. Men en tanke skulle vara att undersöka motivation till förbättringsarbete ur medarbetarens synvinkel, dvs. hur medarbetarna anser att organisationen borde verka för att de skulle bli motiverade till förbättringsarbete.

## KÄLLOR

- Abrahamsson, B. & Andersen, J.A. 2005. Organisation: att beskriva och förstå organisationer. Malmö: Liber.
- Ab Ahola Transport Oy, 2008. Koncerntidning. Ahola Transport Oy. Karleby
- Ab Ahola Transport Oy, 2009. Adobe Flash företagspresentation. Ahola Transport Oy. Karleby
- Ab Ahola Transport Oy, 2010. Www-dokument. Hämtat: <http://www.aholatransport.com/sv>. Läst 18.2.2010.
- <http://www.aholatransport.com/sv/tjanster/presentation/on-line-planering>. Läst 18.2.2010.
- Ackerman, C. 2007. Chefen och medarbetaren. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Ahola, H. 2009. Ahola Way. Arbetsbok för koncernstrategi. Ahola Transport. Karleby.
- Ahrenfelt, B. 2001. Förändring som tillstånd. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Alas, R. & Ennulo, J & Törnpuu, L. 2006. Managerial Values in the Institutional Context. Journal of Business Ethics 65 (3), 269-278.
- Argandona, A. 2003. Fostering Values in Organizations. Journal of Business Ethics 45, 15-28.
- Bruzelius, L.H. & Skärvad, P.H. 2004. Integrerad organisationslära. Lund: Studentlitteratur.
- Bakka, J & Fivelsdal, E & Lindkvist, L. 2006. Organisationsteori: Struktur, kultur, processer. Malmö: Liber.
- Christensen, L. & Andersson, N. & Carlsson, C. & Haglund, L. 2001. Marknadsundersökning- en handbok. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Christensen, L. & Engdahl, N. & Grääs, C. & Haglund, L. 2010. Marknadsundersökning – en handbok. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Connor, P.E. & Becker, B.W. 2003. Personal Value Systems and Decision- Making styles of Public Managers. Public Personnel Management 32(1), 155-180.
- Elg, M & Gauthereau, V. & Witell, L. 2007. Att lyckas med förbättringsarbete – förbättra, förändra, förnya. Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson-Zetterqvist, V. & Kalling, T. & Styhre, A. 2005. Organisation och organisering. Malmö: Liber.
- Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Femte upplagan. Tampere: Tammer-Paino.

- Garcia-Lorenzo, A. & Prado Prado, J.C. & Garcia Arca, J. 2000. Continuous improvement and employee participation in SMEs. *The TQM Magazine* 4, 290.
- Gómez-Mejia, L.R & Balkin, D.B & Cardy, R.L. 2004. *Managing Human Resources*. Fjärde upplagan. New Jersey: Prentice Hall.
- Hansson, J. 1993. *Skapande personalarbete, kompetens som strategi*. Sjunde upplagan. Borås: Prisma.
- H.T. Industrial. 2007. Theory to practical solutions. Www-dokument. Hämtat: [http://www.htindustrial.se/index\\_files/Operatorsunderhall.htm](http://www.htindustrial.se/index_files/Operatorsunderhall.htm) Läst 20.1.2011.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik J. 1997. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2004. *Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja – malleja*. Helsinki: Edita Prima.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. 2005. *Psykologi i organisation och ledning*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Kauhanen, J. 2006. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Liker, J.K. 2009. *The Toyota Way. Lean för världsklass*. Malmö: Liber.
- Lilja, M. 1999. *Resultat. Lönande ledarskap*. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Lilliestierna, A. 2000. Tomtebodas Huvudskyddsombudet. Arbetslivsinstitutet. Www-dokument. Hämtat: <http://www.so.sekotomboda.se/psykosocialarbetsmiljo.htm>. Läst 13.9.2010.
- Ljungberg, Ö. 2000. *TPM. Vägen till ständiga förbättringar*. Lund: Studentlitteratur.
- Lord, R.G. & Brown, D.J. 2001. Leadership, values and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly* 12, 133-152.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Helsinki: Edita Prima.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima.
- Mäntyneva, M. & Heinonen, J. & Wrangé, K. 2003. *Markkinointitutkimus*. Helsinki: WSOY oppimateriaalit.
- Nilson, N. 2008. *Organisation & Ledarskap*. Malmö: Liber.
- Pritchard, R.D. & Ashwood, E.L. 2008. *Managing motivation: a managers guide to diagnosing and improving motivation*. New York: Taylor & Francis group LCC.



- ProMES International Sweden Ab. 2005. Www-dokument. Hämtat: <http://www.promes.se/motivation.aspx> Läst 11.2.2010.
- Rubenowitz, S. 2004. Organisations psykologi och ledarskap. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Ruohotie, P & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Shimizu, T. 2010. How can Japanese methods support the Finnish industry? Göteborg: JMAC.
- Smith, J. 2000. Empowering people. Andra upplagan. London: Kogan Page Limited.
- Ständig förbättring. 1999. Nilsson, T. (red.) Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Sörqvist, L. 2000. Kundtillfredsställelse och kundmätningar. Lund: Studentlitteratur.
- Sörqvist, L. 2004. Ständiga förbättringar. Lund: Studentlitteratur.
- Sörqvist, L. & Höglund, F. 2007. Sex Sigma. Resultatorienterat förbättringsarbete som ger ökad lönsamhet och nöjdare kunder vid produktion av varor och tjänster. Lund: Studentlitteratur.
- Sörqvist, L. 2009. Lean och Sex Sigma fungerar bäst tillsammans! Verkstäderna – din tidning om modern produktion. Www-dokument. Hämtat: <http://www.verkstadena.se/artikel/VisArtikel.aspx?SiteID=VS&Lopenr=106030001>. Läst 7.9.2010.
- Their, S. 2000. Att leda lärande och förändring. Helsingfors: Pro Futura.
- Trost, J. 2005. Kvalitativa intervjuer. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Valentine, S. & Barnett, T. 2004. Ethics code awareness, perceived ethical values and organizational commitment. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 23(4), 359-367.
- Vinay, K.V. 2009. The pursuit of Values. *Journal of Soft Skills* 3(2), 52-57.
- Wagner, H. 2003. Människans drivkrafter: motivationens psykobiologi. Lund: Studentlitteratur.
- Wolvén, L-E. 2000. Att utveckla mänskliga resurser i organisationer. Lund: Studentlitteratur.

## **INTERVJUGUIDE: MOTIVATION TILL FÖRBÄTTRINGSARBETE**

### **I TEMA: BAKGRUNDSINFORMATION**

1. Kan du beskriva dina arbetsuppgifter i företaget, titel, samt hur länge du jobbat?
2. Tillåter du att vi publicerar ditt och företagets namn i vårt examensarbete, eller ser du hellre att de hålls anonyma?

### **II TEMA: FÖRBÄTTRINGSARBETE**

3. Beskriv bakgrunden till förbättringsarbete i ert företag.
4. Vilken form av förbättringsarbete bedriver ni?
5. Vilken betydelse har förbättringsarbete för ert företag?
6. Hur fungerar förbättringsarbetet på ert företag idag?

### **III TEMA: MOTIVATION**

7. Hur möter ni det faktum att olika personer kan motiveras av olika faktorer?
8. Hur ser ni på förhållandet yttre/inre motivationsfaktorer?
9. Vilka är era främsta motivationsfaktorer speciellt med tanke på förbättringsarbete?

### **IV TEMA: BELÖNINGAR**

10. Vilken betydelse har belöningar som motivationsfaktor i ert företag?
11. Finns belöningsystem i ert företag och i så fall hurudant?
12. Hur upplever ni i så fall att belöningsystem inverkar på medarbetarnas prestationer och motivation?
13. Finns det någon annan motivationsfaktor än belöningar som fungerar bättre med tanke på förbättringsarbete?
14. Hur viktiga är de icke finansiella belöningarna i ert företag?

### **V TEMA: ORGANISATIONENS PÅVERKAN**

15. Vilken roll anser ni att ledningen har i förbättringsarbetet?
16. Hur kan organisationen ge medarbetarna möjlighet till att påverka förbättringsarbetet?
17. Hur kan organisationen och ledningen påverka medarbetarnas inställning till förbättringsarbete?

## **BILAGA 1/1**

18. Hur stor betydelse har den sociala miljön och relationerna för att medarbetarna skall känna sig motiverade?
19. Hur gör företaget för att skapa och upprätthålla en god anda på företaget?
20. Har företaget aktiviteter som uppmärksammar förbättringsarbete och håller motivationen uppe hos medarbetarna?

### **VI TEMA: MEDARBETAREN**

21. Hur viktig är medarbetarnas delaktighet och insats i företagets förbättringsarbete?
22. Hur tillvaratas medarbetarnas kunskaper och kreativitet i förbättringsarbetet?
23. Annat