

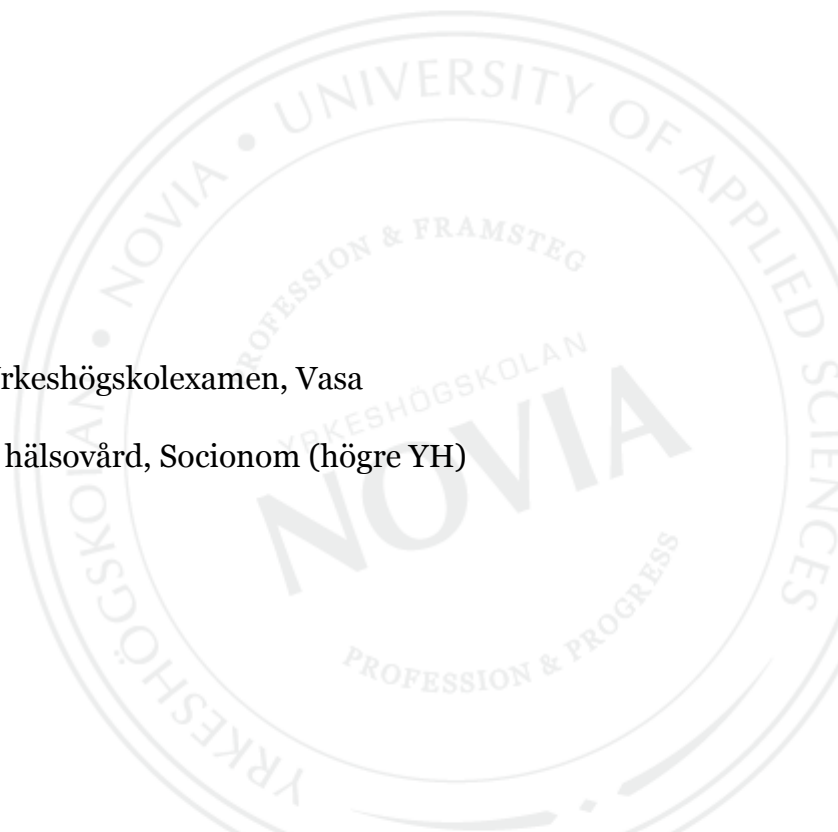
Motivationen främst i kommunens tjänst

Anna Käcko-Englund

Examensarbete för Högre Yrkehögskolexamen, Vasa

Utbildning inom social- och hälsovård, Socionom (högre YH)

Vasa 2016



EXAMENSARBETE

Författare: Anna Käcko-Englund

Utbildningsprogram och ort: Högre YH inom social- och hälsovård, Vasa

Inriktningsalternativ/Fördjupning: Socionom högre YH

Handledare: Susanne Jungerstam

Titel: Motivationen främst i kommunens tjänst.

| | | | | | |
|-------|------------|----------|----|---------|---|
| Datum | 28.04.2016 | Sidantal | 81 | Bilagor | 2 |
|-------|------------|----------|----|---------|---|

Abstrakt

Syftet med examensarbetet är att hitta de sätt som personalen motiveras på, för att höja såväl arbetstillfredsställelse som eventuell höjd prestation. Detta görs genom en fallstudie av en finländsk landsortskommun. Studien är uppbyggd i fyra huvuddelar, vilka fokuserar på motivationshöjande faktorer, att minimera missnöje, öka prestationer och att sätta in rätt åtgärder. Datainsamlingen gjordes med anonyma enkäter till organisationens förmän. Urvalet gjordes med stöd av teorin att ledaren sprider attityder nedåt inom en organisation. Som teoretisk utgångspunkt finns Frederick Herzbergs tvåfaktorteori. Resultatet från fallstudieobjektet visar att faktorer som bekräftelse, själva arbetet, prestation och interpersonella relationer har stor inverkan på motivation. Faktorerna lön, policy och regler och arbetsförhållanden är de som skapar störst missnöje. Prestationen skulle öka med bättre samarbete, högre lön och mera bekräftelse. Tyngdpunktsområden vad gäller åtgärder är höja lönenivåerna, förbättra samarbetet i arbetsgrupperna, förbättra arbetsledningen, visa mera uppskattning och ge mera möjlighet till utveckling.

Språk: Svenska Nyckelord: Motivation, arbetsglädje, arbetstillfredsställelse,
personalledning, offentlig sektor, Herzberg

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Anna Käcko-Englund

Koulutusohjelma ja paikkakunta: Ylempi AMK sosiaali- ja terveysala, Vasa

Suuntautumisvaihtoehto/Syventävät opinnot: Sosionomi ylempi AMK

Ohjaajat: Susanne Jungerstam

Nimike: Motivaatio ensisijaisesti kunnan palveluksessa.

Päivämäärä 28.04.2016

Sivumäärä 81

Liitteet 2

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää henkilökuntaa motivoivia käytäntöjä, jotka lisäävät sekä työtyytyväisyyttä että mahdollisesti myös parantavat suoritusta. Tässä työssä tapaustutkimus tehdään suomalaisessa maaseutukunnassa. Tutkielma koostuu neljästä pääosasta, jotka keskittyvät motivaatiota lisääviin tekijöihin, tyytymättömyyden minimointiin, suorituksen parantamiseen ja oikeiden toimenpiteiden tekemiseen. Tietojen keräys tehtiin organisaation esimiehille lähetettyjen anonyymien kyselyiden avulla. Valinta tehtiin perustuen teoriaan, jonka mukaan johtajat levittävät asennetta organisaatiossa alaspäin. Teoreettisena lähtökohtana on Frederick Herzbergin kahden tekijän teoria. Tulos tapaustutkimuksesta osoittaa, että tekijöillä kuten vahvistus, itse työ, suoritus ja ihmistenväliset suhteet, on suuri vaikutus motivaatioon. Tekijät palkka, toimintatavat ja säännöt sekä työolosuhteet luovat eniten tyytymättömyyttä. Suorituksen parantamiseen vaikuttavat parempi yhteistyö, korkeampi palkka ja vahvistuksen lisääminen. Toimenpiteiden painopistealueet ovat palkkatasojen nostamisessa, työskentelyryhmien yhteistyön parantamisessa, työnjohdon parantamisessa, suuremman arvostuksen näyttämässä sekä kehittymismahdollisuuksien lisäämisessä.

Kieli: Ruotsi

Avainsanat: Motivaatio , työnilo, työtyytyväisyys,

henkilöstöhallinto, julkisen sektorin, Herzberg

MASTERS THESIS

Author: Anna Käcko-Englund

Degree Programme: Masters degree in social- and healthcare, Vasa

Specialization: Master in the social field

Supervisors: Susanne Jungerstam

Title: Motivation first in municipal work.

| | | | | | |
|------|------------|-----------------|----|------------|---|
| Date | 28.04.2016 | Number of pages | 81 | Appendices | 2 |
|------|------------|-----------------|----|------------|---|

Summary

The purpose of the study is to find the way that staff becomes motivated, to increase job satisfaction as possible increased performance. This is done through a case study of a Finnish rural municipality. The study is structured into four main parts, which focuses on motivating factors, to minimize discontent, increase performance, and right measures. The data was collected by anonymous questionnaires to the organization's supervisors. The selection was made with the support of the theory that the leader spreads attitudes downward within an organization. As a theoretical point stands Frederick Herzberg's two-factor theory. The results from the case study object shows that the factors feedback, the work itself, performance and interpersonal relations have great impact on motivation. Factors salary, policy and rules and work conditions are those that create the greatest dissatisfaction. Performance would improve with better cooperation, better salary and more feedback. The priorities in terms of measures are raising wage levels, enhancing cooperation in working groups, improve management, show more appreciation and give more opportunities for development.

Language: Swedish Key words: Motivation, work enjoyment, job satisfaction,
personnel management, public sector, Herzberg

Innehållsförteckning

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Introduktion | 1 |
| 2 | Syfte och frågeställning | 2 |
| 3 | Problemformulering och fall | 3 |
| 3.1 | Resultat av hög motivation | 5 |
| 4 | Herzbergs tvåfaktorteori | 7 |
| 4.1 | Hygienfaktorer | 9 |
| 4.2 | Motivationsfaktorer | 11 |
| 4.3 | Hur den tillämpas | 12 |
| 4.4 | Kritik mot Herzbergs teori..... | 13 |
| 5 | Inre motivation (motivationsfaktorer) | 13 |
| 5.1 | Prestation | 14 |
| 5.2 | Ansvar..... | 15 |
| 5.3 | Bekräftelse och återkoppling | 16 |
| 5.4 | Själva arbetet | 17 |
| 5.5 | Befordran (avancemang) | 18 |
| 6 | Yttre motivation (hygienfaktorer) | 18 |
| 6.1 | Ledning..... | 19 |
| 6.2 | Interpersonella relationer | 20 |
| 6.3 | Arbetsförhållanden | 21 |
| 6.4 | Utvecklingsmöjligheter | 21 |
| 6.5 | Lönen | 22 |
| 6.6 | Övriga yttre faktorer | 24 |
| 7 | Arbetsglädjen..... | 25 |
| 8 | Offentliga sektorns personalledning | 27 |
| 8.1 | Vad säger lagen | 29 |
| 8.2 | Personalstrategin..... | 30 |
| 8.2.1 | Genomförande av personalstrategin | 32 |

| | | |
|-------|--|----|
| 8.3 | Sammanfattning av den teoretiska bakgrunden..... | 33 |
| 8.3.1 | Uppbyggnad av empiri | 34 |
| 9 | Metod..... | 36 |
| 9.1 | Fallstudien | 36 |
| 9.2 | Respondenter | 37 |
| 9.3 | Datainsamlingsmetod | 38 |
| 9.4 | Undersökningens genomförande | 41 |
| 9.5 | Etik | 42 |
| 10 | Resultat och tolkning | 43 |
| 10.1 | Allmänt | 43 |
| 10.2 | Motivation | 43 |
| 10.3 | Missnöje | 48 |
| 10.4 | Prestation | 54 |
| 10.5 | Åtgärder | 59 |
| 10.6 | Övrigt..... | 61 |
| 10.7 | Sammanfattande diskussion | 62 |
| 10.8 | Kritisk granskning | 70 |
| 11 | Konklusion | 71 |
| | Källförteckning..... | 75 |

Bilageförteckning:

| | |
|----------|-----------|
| Bilaga 1 | Enkät |
| Bilaga 2 | Följebrev |

1 Introduktion

Motivationen och glädjen i att göra ett bra jobb är något som påverkar oss alla, oberoende ställning, kön, yrkeskategori eller erfarenhet. Viljan att kämpa, även då man går i uppförsbacke är något som fascinerar mig. Finns det faktorer som påverkar att vissa orkar hålla motivationen uppe? Och framför allt, vad kan man göra för att öka motivationen och arbetsglädjen på en hel arbetsplats? Vad krävs och vad ”kostar” det? Är det ens värt att försöka?

Detta är frågor som jag funnit mig själv fundera på många gånger. Vi befinner oss nu i en tid där ord som sparande, lönsamhet, effektivitet, omstruktureringar och reformer har en betydande roll inom offentliga sektorn. Alla dessa ord styrs av pengar, bristen på dem eller behovet av dem. Frågan är då om en del av dessa ord kunde bytas ut mot motivation, arbetsglädje, innovationsförmåga och tillfredsställelse och ändå kunna komma till samma slutresultat, även ekonomiskt? Tänk om höjd motivation och arbetsglädje är svaret alla ansvarspersoner, politiker och beslutsfattare väntat på? Som dessutom gynnar personalen.

Detta är en av de saker detta slutarbete ska försöka reda ut. Vad är motiverande och vad är det inte? Kan missnöje sänka motivationen? Ökar prestationen med högre motivationsnivå? Och till sist, hur ska en arbetsgivare gå tillväga för att öka motivationen i organisationen? Orsaken till att jag finner detta intressant är att jag själv är tjänsteinnehavare i studieobjektet. Och även aktiv som kommunalpolitiker, varav jag har en viss inblick i den offentliga sektorns organisation.

Undersökningen görs som en fallstudie i en finländsk landsortskommun, med totalt ca 700 anställda, för att belysa de faktorer som fokus behöver ligga på för att öka motivationen och därifrån skapa en motivationshöjande personalstrategi. Undersökningsenheterna är Kommunens ledare, chefer och förmän. I denna grupp ingår ett antal på 58 personer. Av dessa svarade 34 på undersökningen. För att bygga upp teorin och skapa ett lättbegripligt upplägg för undersökningen har jag därför valt att dela upp den i fyra delar. Dessa återspeglas i frågeställningarna samt den teoretiska bakgrunden. Delarna är motivation, missnöje, prestation och åtgärder.

Det finns många olika teoretiker, vars teorier är mer och mindre tillämpade, då det gäller motivation. Jag har i detta examensarbete valt en relativt välanvänd och vedertagen motivationsteoretiker som teoretiskt underlag för min undersökning, Frederick Herzberg och hans hygien- och motivationsteori. Han säger bl.a. *“True motivation comes from achievement, personal development, job satisfaction and recognition!”*

Vidare för att gå till djupet med vad motivation egentligen är, presenteras olika inre och yttre faktorer med påverkan på arbetsmotivation i teoridelen. Arbetsglädje är ett aktuellt samlingsnamn för olika faktorer som skapar engagemang och trivsel och tas upp i ett eget kapitel. I teorin framgår även den lagstiftning som gäller området samt den offentliga sektorn rekommendationer då det gäller personalledning. Resultatet och tolkningen av fallstudien samt en sammanfattande konklusion finns att läsa i de två avslutande kapitlen.

2 Syfte och frågeställning

Syftet med detta examensarbete är att undersöka hur arbetstagare inom offentlig sektor upplever sin motivationsnivå och hur motivationen kan höjas. Detta görs genom en fallstudie i en finländsk landsortskommun. I ekonomiskt pressade tider blir ofta arbetstillfredsställelsen och motivationen lidande. Målet är att via denna studie hitta de sätt personalen motiveras på, för att höja såväl välbefinnande i arbetet som eventuell höjd prestation. Resultatet ska kunna användas som grund i uppbyggnaden av kommande personalstrategier i kommunen.

Frågeställningarna som arbetet tar i beaktande är;

- 1) Vad upplevs som motiverande?
- 2) Vad skapar missnöje i arbetet som kan leda till sänkt motivation?
- 3) Vad kan arbetsgivaren göra för att öka arbetsmotivationen?
- 4) På vilket sätt förbättrar ökad motivation arbetsprestationen?

3 Problemformulering och fall

Det studieobjekt, som undersökningen baserar sig på, önskar vara anonym, detta för att namnet på kommunen inte är av intresse för allmänheten och vice versa. Jag väljer att benämna studieobjektet som Kommunen. Resultaten kan vara av intresse för andra liknande kommuner som önskar analysera eller lära sig mera om motivation, missnöje och produktivitet. Men man bör beakta att detta är en fallstudie som inte kan generaliseras i någon större mån. Dock behöver man klargöra vissa saker för att förstå strukturen och behovet av undersökningens genomförande.

Fallstudien är gjord i en relativt liten kommun på den finländska landsbygden, den totala personalstyrkan rör sig om ca.700 anställda. Den ekonomiska nedgången, som de flesta finländska kommuner nu upplever, har satt stor press på Kommunen. Och de omfattade reformerna som genomförts, och som är på väg att genomföras, tar mycket energi av många olika områden, så som personaladministration och utveckling. Därav uppkommer behovet av att kanalisera ansträngningen och försöka bygga upp dessa delar på ett motiverande sätt för att återfå arbetstillfredsställelsen och möjligen även höja produktiviteten och effektiviteten. Ett steg i denna utveckling är en ny personalstrategi. För att göra en personalstrategi som är anpassad, till just denna Kommuns situation, behövs en kartläggning för att se var fokus borde ligga. Målet med den nya personalstrategin (förutom faktumet att den har en funktion som klargör Kommunens allmänna riktlinjer i frågan) är att öka motivationen och därav arbetstillfredsställelsen och rent av produktiviteten i Kommunen samt förhoppningsvis förbättra Kommunens image.

Som nämndes i inledningen är jag själv tjänsteinnehavare i fallstudieobjektet. Och även aktiv som kommunalpolitiker, varav jag har en viss inblick i kommunens organisation. Jag besitter därav information som inte kan redovisas i detalj på grund av Kommunens önskan om anonymitet, men som kan ligga som grund i vissa tolkningar och antaganden.

Sammanfattat kommer en statistisk överblick av faktorer som kan påverkas av bristande motivation inom en organisation, dessa redogörs senare för i kapitel 3.1 Resultat av hög motivation. Uppgifterna kommer från Kommunens lönekansli och i beräkningarna ingår 448 anställda (31.12.2014). Borträknade från det totala antalet anställda på nästan 700 personer är: familjevårdare, förtroendevalda, närstående vårdare, personliga hjälpare (anställda av den vårdbehövande kommun lönebetalare) och uppdragsavtal (fått ett uppdrag ingen anställd). (Personlig kommunikation med löneräknare 23.11.2015).

Tabell 1. Kommunen i siffror 2014.

| <u>KOMMUNEN I SIFFROR 2014:</u> | | |
|---------------------------------------|----------------|-------------|
| | Kommunen | Finland |
| Antalet sjukfrånvarodagar/person | 12,2 | 16,9 |
| Medeltalskostnad/sjukfrånvarodag | ~80 € | |
| Antal deltidspensioneringar. | 5 st | |
| Pensioneringar totalt offentlig | 8 st, ~1,3% | 3% |
| Antal personer med nedsatt arbetstid. | ~50 st | |
| Antal personer som sagt upp sig. | 31 st , 6,92 % | |
| Medeltalslön | ~2700 € | ~3 000€/mån |

(Personlig kommunikation med löneräknare, 23.11.2015 & Kommunarbetsgivarna (KT a), 2015).

Enligt tabellen ovan kan man se att Kommunens anställda i medeltal har 12,2 sjukfrånvarodagar/person/år, landets medeltal ligger på 16,9, detta indikerar att sjukfrånvarodagarna är relativt låg i kommunen. I medeltal kostar en sjukfrånvarodag Kommunen 80 €. Även pensionsavgången inom kommunen är relativt låg, ungefär 1,3% av personalstyrkan pensionerades under fjolåret, då landets medeltal ligger på 3 %. Detta kan delvis ha sin förklaring i att det är vanligt i Kommunen med nedsatt arbetstid. Cirka 50 personer av 448 arbetar med nedsatt arbetstid, detta är ca 11 % av personalstyrkan. Nästan 7 % av personalstyrkan sa upp sig under 2014. Detta kan bero på att medellönen är lägre än i övriga Finland, medellönen i kommunen är ungefär 2700 € i månaden medan medeltalet i övriga Finland är ungefär 3000 € i månaden.

Organisationen har under en längre tid skakats av omfattande omstruktureringar, bl.a. genom sammanslagningar och nya samarbetsformer. Detta har medfört att en del personer inom personalstyrkan har behövt anpassa sig till nya arbetsuppgifter, ny arbetsmiljö, nya kollegor eller ändrade rutiner. Denna förändring har satt stor press på Kommunen som organisation och på de anställdas arbetstillfredsställelse och motivation. Kommunen har på grund av detta flera olika samarbetskonstellationer och flera olika finansiärer genom statliga ämbetsverk och samarbetsparter. Detta kan påverka hur olika sektorer styrs och tillgång på resurser. Eftersom det då inte är enbart Kommunen som bestämmer om hur verksamhetsområden ska skötas, och finansieras, kan detta leda till känsla av orättvisa, förvirring samt svårigheter att påverka sin arbetssituation hos de anställda.

Utöver detta har en del konflikter och ogynnsamma förhållanden inom ledningen, såväl politiskt som inom tjänstemannakåren, tagit en stor del av fokuset som annars kanske skulle ha kunnat bidra till uppbyggnad av den nya situationen i Kommunen. Detta bör nämnas för att kunna förstå behovet av att skapa en mera motiverande organisation i framtiden.

3.1 Resultat av hög motivation

För att tydliggöra nyttan med att strategiskt arbeta för att höja motivationen i en organisation presenteras en del forskning på olika faktorer som kan öka motivationen och samtidigt öka produktiviteten. Trots att huvudsyftet är att öka motivationen för att personalen ska känna sig motiverade och tillfredsställda i sina arbeten, så finns det även en koppling till att det gynnar organisationens produktivitet och effektivitet. Man kan med andra ord kalla det en win-win situation om motivationen höjs.

Enligt Flach (2006, s. 59-62) är medarbetarnas engagemang och motivation en nyckelresurs då det kommer till framgång och produktivitet. Genom motivationsfrämjande ledarskap påverkas effektiviteten i form av eventuell vinst, tillfredsställelse och kostnadsbesparingar, vid sidan om vissa resursinsatser och investeringar. Det har visat sig att en produktiv inställning bland medarbetare kan hindras av verksamhetens ledning, processer och organisering, vilket hämmar produktiviteten. Det är dock inte ovanligt att ledningen uppfattar en ofredsställande prestation som ett tecken på bristande motivation.

Sambandet mellan prestation och arbetsrelaterade attityder har i forskning visat att ökad arbetstillfredsställelse minskar på frånvaron från arbetet. Goda resultateffekter kommer från motivation, effektivitet och arbetstillfredsställelse. Att uppnå en god anpassning, mellan individen och organisationen är avgörande för att uppnå goda effekter, men kräver att personalledningen har kunskap om personalen, både deras kompetens och attityder (Flach, 2006, s.78).

Som redan konstaterats så kan en positiv attityd, tillfredsställelse och en höjd motivation förknippas med lägre personalkostnader och bättre arbetsinsatser. Dessa ekonomiska effekter har det studerats på genom att mäta tillfredsställelse, engagemang och inre motivation mot korttidsfrånvaro, frivillig avgång och mätbar prestation. Samtliga visade

sig ha en kostnadseffektiv effekt och i detta sammanhang visade sig att motivationshöjande program hade positiva effekter på prestationen (Flach, 2006, s.81).

Det finns forskning som visar att det finns ett starkt samband mellan arbetstillfredsställelsen och hängivenhet till organisationen, alltså om man stannar kvar på sin arbetsplats. De faktorer som påverkade hängivenheten mest var passion, långsiktiga mål, delade värden, tillfredsställda behov och möjligheten att bidra. Detta är långt de faktorer som även påverkar tillfredsställelsen. Kontentan av studien blir att, vill man behålla sin personal så ska man även satsa på tillfredsställa faktorer som är relaterade till arbetstillfredsställelse (Westover, J.H, Westover, A.R. & Westover, L.A., 2010, s.372-387).

Hög personalavgång bland nyanställda kan bero på bristande rekryteringsrutiner. Informationen kan ha brustit gällande organisationens arbete och arbetsförhållanden. Orealistiska förväntningar på arbetets natur kan leda till att man säger upp sig pga. dålig anpassning. Introduktionsrutinerna har en avgörande roll och bristande anpassning leder till osäkerhet och dålig trivsel är då grunden för uppsägningen. Åtgärdsprogram som syftar till att förbättra introduktionen på arbetsplatsen ger avsevärda effekter på personalomsättningen. Vid övrig personalavgång bör man analysera omständigheterna kring personalen för hitta samband med problemet. Lönesättningsprinciperna kan behöva analyseras för att se om de är konkurrenskraftiga och eventuella justering kan bli aktuell för att nå de önskade resultaten (Flach, 2006, s.80).

Förtidspension på grund av olika funktionshinder är ett problem som förkortar arbetskarriärerna. Övergång till förtidspension bygger på ohälsa, men arbetsförhållandena är också av betydelse. En studie gjordes i Helsingfors under flera år, där undersöktes arbetsarrangemang, fysiska arbetsförhållanden och psykosociala arbetsförhållanden som orsak till förtidspension. Slutsatsen av studien är att olika arbetsförhållanden, de som är fysiskt krävande och de som innebär låg möjlighet att ha kontroll över sitt arbete är potentiella riskfaktorer för förtidspension. Att förbättra den fysiska arbetsmiljön och öka kontrollen över sitt eget arbete kommer sannolikt att bidra till att förebygga förtidspensionering på grund av funktionshinder. Av denna studie kan man konstatera att stödja arbetstillfredsställelsen och motivationen inom organisationen kan minska på förtidspensioneringarna (Lahelma m.fl., 2012, s.309-318).

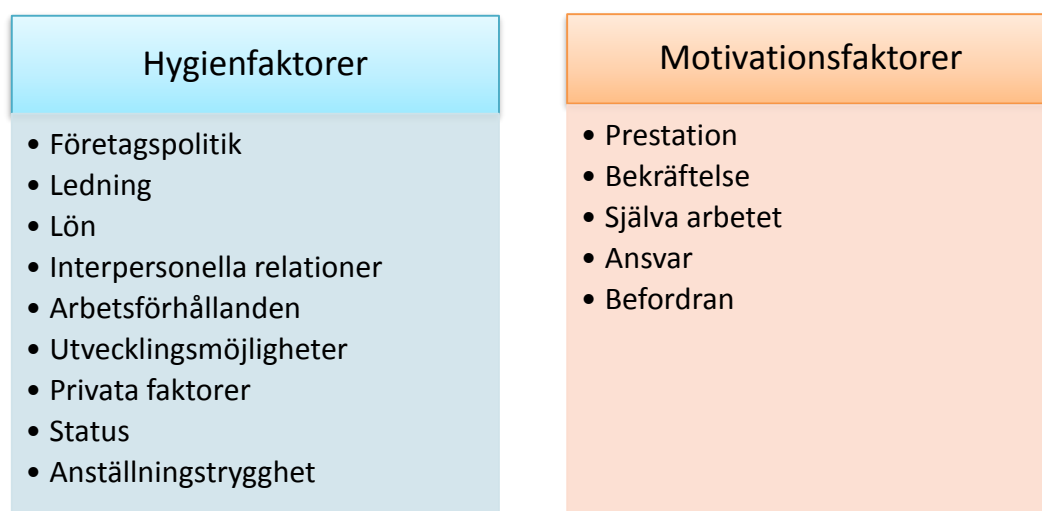
Laaksonen, Pitkäniemi, Rahkonen & Lahelma (2010, s. 332-338) har gjort en studie för att avgöra om arbetsarrangemang, fysiska arbetsförhållanden och psykosociala arbetsförhållanden är riskfaktorer för sjukfrånvaro. Resultatet visar att arbetar övertid minskade risken för korttids sjukfrånvaron med 19%. Hård fysisk arbetsbelastning och farliga situationer har konsekvent samband med ökad sjukfrånvaro. För kvinnor var små möjligheter av kontroll över arbetet och för män var missnöje i arbetet faktorer som ökade risken för sjukskrivningsperioder. Slutsatsen som kan dras av detta är att hård fysisk arbetsbelastning och farliga situationer hade de starkaste associationer till sjukfrånvaro. Dessutom ökade risken för sjukfrånvaro av små möjligheter till kontroll över arbetet och missnöje över arbetssituationen.

Söderfjäll (2012, s. 48-49) har sammanställt forskning som visar på motivationens inverkan på prestation. I denna sammanställning finns forskning som visar att engagerade medarbetare är frånvarande i genomsnitt tre dagar mindre än oengagerade. Ser man på enbart sjukfrånvaro så hade engagerade medarbetare i medeltal fyra sjukfrånvarodagar mindre än övriga. Utöver detta säger oengagerade medarbetare att de kommer att sluta sitt jobb inom ett år 10 gånger oftare än andra och att öka engagemanget med 10 % reducerar personalavgång med 9 %. Om man ännu utgår ifrån att öka engagemanget med 10 % så anstränger sig denna 6 % mera och förbättrar prestationen med 2 %. Allt detta är intressanta fakta då man tar sig an motivationshöjande åtgärder.

4 Herzbergs tvåfaktorteori

Som teoretisk utgångspunkt i detta examensarbete finns Frederick Herzbergs tvåfaktorteori. Frederick Irving Herzberg var en amerikansk arbetspsykolog och professor i psykologi och ledarskap, och levde 1923-2000. Han är upphovsman till tvåfaktorteorin, vilkens huvudbudskap är att man måste skilja mellan två typer av motivationsfaktorer. Den ena är hygienfaktorer och relaterar till förhållanden kring arbetets utföranden, dessa faktorer är även de faktorer som leder till flest missnöjen med arbete och leder sällan till höjd motivation. Den andra typen kallas motivationsfaktorer och relaterar till själva arbetet. Dessa faktorer är knutna till arbetstillfredsställelse och motivation medan frånvaro av dessa inte kopplas till missnöje. Hans teori är dock djupare än så och behöver förklaras ytterligare. (Hedegaard Hein, 2012, s. 121).

Herzberg har genom sina undersökningar kommit fram till 14 faktorer som påverkar inställningen i sitt arbete i positiv eller negativ riktning. Dessa faktorer är de som ingår i tvåfaktorteorin och är bekräftelse, prestation, utvecklingsmöjligheter, befordran, lön, interpersonella relationer, ledning, ansvar, företagspolitik och administration, arbetsförhållanden, själva arbetet, privata faktorer, status och anställningstrygghet (Hedegaard Hein, 2012, s. 128-138). Dessa är indelade i hygien- och motivationsfaktorer enligt egen sammanställning i figur 1 nedan.



(Baserat på Hedegaard Hein, 2012, s. 128-138).

Figur 1. Herzbergs hygien- och motivationsfaktorer

Utifrån Herzbergs teori kan man uppnå fyra olika kombinationer av de två faktorerna. Enligt denna kombination är det möjligt att vara starkt tillfredsställd och starkt missnöjd samtidigt. Det bästa resultatet uppnås om hög tillfredsställelse med såväl motivations- som hygienfaktorerna. (Abrahamsson & Andersen, 2002, s.151) Detta illustreras på nästa sida enligt egen tolkning.

Tabell 2. Fyra kombinationer av faktorer

| Faktor | Faktor | Resultat |
|--|---|--|
| Hög tillfredsställelse med hygienfaktorererna. | Hög tillfredsställelse med motivationsfaktorererna. | Idealsituation där personal är högt motiverade och har få klagomål. |
| Hög tillfredsställelse med hygienfaktorererna. | Låg tillfredsställelse med motivationsfaktorererna. | Personal har få klagomål men är inte motiverade. Jobbet ses som en lönespecifikation. |
| Låg tillfredsställelse med hygienfaktorererna. | Hög tillfredsställelse med motivationsfaktorererna. | Personalen är motiverad men har många klagomål. En situation där jobbet i sig är givande men lön eller arbetsförhållande inte motsvarar förväntningarna. |
| Låg tillfredsställelse med hygienfaktorererna. | Låg tillfredsställelse med motivationsfaktorererna. | Den sämsta av situationer där personal inte är motiverad och samtidigt har många klagomål. |

(Baserat på Abrahamsson & Andersen, 2002, s. 151)

Bassett-Jones & Lloyd (2005, s. 929 – 943) undersökte om Herzbergs tvåfaktorteori fortfarande kan vara relevant, nästan 50 år efter att den uppkom. Herzbergs litteratur, beträffande motivation söktes genom och en enkät skickades ut till över 3 200 respondenter. Resultatet av denna studie visar att pengar och erkännande inte vara primära källor till motivation för att stimulera de anställda till bidra med idéer. Erkännande verkade dock ha tendenser att bli en hygienfaktor men i linje med Herzberg förutsägelser, faktorer förknippade med inre tillfredsställelse spela en allt viktigare del. Detta visar att Herzberg två faktor teori fortfarande har nytta nästan 50 år efter den först utvecklades. För att till fullo förstå vad Herzberg menar med dessa olika faktorer kommer de att presenteras ytterligare.

4.1 Hygienfaktorer

Hygienfaktorerna är de faktorer som ofta leder till missnöje om de inte uppfylls, men de skapar egentligen ingen inre motivation. Detta förtydligar Abrahamsson & Andersen

(2002, s.150-151) genom att tanken bakom hygienfaktorer är att kunna förebygga vantrivsel, liksom hygien kan förebygga sjukdomar. För att undvika paralleller till sjukvård har senare används ordet underhållsfaktor. Om dessa faktorer saknas skapas vantrivsel, men om de finns så skapar de i sig ingen motivation. De förhållanden som kännetecknas av vantrivsel har ofta med arbetssituationen att göra, men inte så mycket att göra med själva arbetet. Nedan förklaras de olika hygienfaktorerna närmare (Hedegaard Hein, 2012, s. 128-138):

- Företagspolitik och administration smittar av sig på arbetets organisering. Som exempel kan tas; att politiken ger för små möjligheter att göra sitt arbete på ett tillfredställande sätt. Dessutom handlar det om huruvida det brister i personalpolitiken, detta kan ha en stark inverkan på arbetstillfredsställelsen. Man kan säga att det handlar om i vilken mån medarbetarna delar organisationens mål.
- Ledning innefattar främst relationen till sin närmsta förman, och dennes ledningskompetens. Som i sin tur ofta handlar om förmannens vilja, eller ovilja, att delegera eller dela med sig av sin kunskap. Men även attityden spelar in genom om förmannen ofta kritiserar, favoriserar och huruvida han behandlar medarbetarna rättvist.
- Lön innefattar alla händelser där kompensation spelar en viktig roll, såväl negativa som positiva. Detta kan innefatta löneförhöjningar, förmåner såväl som förväntningar som inte infrias även rättvisan i lönenivåerna spelar här en roll.
- Interpersonella relationer handlar om alla relationer inom organisationen, d.v.s chef-medarbetare, chef-chef, medarbetare-medarbetare o.s.v. Detta innefattar hur vänskapliga relationerna är, hur stödet uppfattas, ärlighet-oärlighet o.s.v. Detta är dock en mångdimensionell faktor för den kan vara svår att skilja från andra faktorer, så som bekräftelse, ledning och arbetsförhållanden.
- Arbetsförhållanden handlar om den fysiska miljön och dess arbetsförhållanden, så som arbetsmängden eller brister på arbetsuppgifter, lokalens skick, ventilation m.m. Den sociala miljön spelar här också en roll.
- Utvecklingsmöjligheter finns där det sker förändringar i ens arbetssituation som påverkar deras möjlighet att utvecklas. Det är alltså händelser där det öppnas nya dörrar, nya sätt att arbeta eller ny teknik.
- Privata faktorer är de arbetsfaktorer som i det privata livet ger konsekvenser i någon riktning. Det kan handla om missnöje med arbetstider eller förflyttningar.

- Status är en faktor som rör enbart de medarbetare som känner att status påverkar deras arbetstillfredsställelse. Det kan handla om att få en sekreterare, tillgång till företagsbil.
- Anställningstrygghet handlar om hur säker man känner sig på arbetsplatsen. En fast anställning kan exempelvis öka på tryggheten och därav arbetstillfredsställelsen. Det handlar även om instabila miljöer som kan skapa otrygghet i en organisation.

4.2 Motivationsfaktorer

Enligt Abrahamsson & Andersen (2002, s.151) så skapas motivation i organisationen genom att satsa på motivationsfaktorerna. Dessa är bundna till arbetets innehåll och påverkar tillfredsställelsen i arbetet. Dessa faktorer ökar den individuella motivationen i arbetet, men skapar sällan missnöje, och presenteras ytterligare nedan (Hedegaard Hein, 2012, s. 128-138):

- Prestationen omfattas av både negativa och positiva aspekter, d.v.s. frånvaro av prestationer eller misslyckanden. De positiva prestationerna kan vara slutförande av en uppgift, goda idéer, problemlösning, att få rätt och att se resultat av ens arbete.
- Bekräftelse är de handlingar där medarbetares insatser uppmärksammas eller ignoreras, men även kritik, beröm och beskyllningar. Denna bekräftelse kan komma från vem som helst som medarbetaren möter i sitt arbete.
- Själva arbetets karaktär har en stor inverkan på medarbetarnas tillfredsställelse. Huruvida arbetet är rutinmässigt eller varierande, lätt eller svårt, möjligheter att utföra alla skeden i en arbetsuppgift osv.
- Ansvar handlar om den tillfredsställelse som uppstår då en medarbetare får lov att arbeta utan kontroll och övervakning och sedan stå till svars för sitt arbete. Det kan även innefatta att bli tilldelad ett nytt ansvarsområde. Det negativa med ansvarsfaktorn uppstår då ansvaret brister eller alltför stark övervakning och kontroll.
- Befordran handlar helt enkelt om möjligheter till att avancera inom organisationen eller eventuell degradering.

4.3 Hur den tillämpas

Frederick Herzberg (1987, s. 5-13) publicerade *One more time: How do you motivate employees?* Herzberg undersökte den klassiska ”kick in the ass” (KITA) som drivkraft. Utgående ifrån de forskningsresultat, som Herzberg kommit fram till, konstruerade han en teori som han kallar KITA, från ”Kick In The Ass”. Teorin beskriver hur och varför chefer inte lyckas motivera de anställda. Herzberg menade att de anställda inte motiveras av att få en spark där bak, t.ex. att anställdas motivation inte ökar vid exempelvis löneförhöjning eller diverse förmåner. Det är skillnad på att få människor att utträta arbetsuppgifter och människor som faktiskt vill utträta arbetsuppgifter, detta märkte Herzberg genom sin forskning. KITA kan anta olika former genom positiv KITA eller negativ KITA. Positiv KITA står för belöningar som exempelvis bonusar, löneförhöjning eller andra förmåner medan negativ KITA avspeglar en begränsad lön, disciplinära åtgärder och kritik. Båda formerna av KITA skapar rörelse och sätter den anställda i rullning. Men det är viktigt att minnas att rörelse inte är detsamma som motivation. Han identifierar även i sin forskning 7 principer för arbetstillfredsställelse och motsvarande motivationsfaktorer. Dessa kan ses i en egen sammanställd tabell (tabell 3) nedan.

Tabell 3. Sju principer för arbetstillfredsställelse

| ARBETSTILLFREDSTÄLLELSE | MOTIVATIONSFAKTOR |
|--|---|
| Ta bort onödig övervakning. | Ansvar och prestation |
| Öka ansvaret för det egna arbetet. | Ansvar och bekräftelse |
| Ge en person en komplett naturlig arbetsenhet. | Ansvar, prestation och bekräftelse |
| Ge mera frihet att utföra jobb. Ge ökad arbetsfrihet och befogenheter att utföra arbetet. | Ansvar, prestation och bekräftelse |
| Ge rapporter över verksamheten direkt till arbetarna själva i stället för bara ledningen. | Intern bekräftelse |
| Introducera nya och svårare uppgifter som tidigare inte hanteras. | Utvecklingsmöjligheter (kan i detta perspektiv ses som en motivationsfaktor enligt Herzberg). |
| Ge individer specifika eller specialiserade uppgifter, gör det möjligt för dem att bli experter. | Ansvar, utvecklingsmöjligheter och befordran. |

(Baserat på Herzberg, 1987, s. 5-13)

4.4 Kritik mot Herzbergs teori

Den främsta kritiken med Herzbergs tvåfaktorteori härrör till det faktum att skalorna för hygien- och motivationsfaktorerna förutsätter att en motivationsfaktor inte kan skapa missnöje och en hygienfaktor i teorin inte kan skapa motivation. Det som Herzberg gör, genom att använda sig av en forskningsteknik som utgår ifrån en viss händelse, kan skapa en viss skevhet i forskningsmaterialet. Även generaliserbarheten i hans teori blir ibland ifrågasatt, eftersom motivation kan ses som en högst personlig sak så ligger det nära till hands att det finns individuella skillnader. Man kan även ifrågasätta om hans statistiska underlag är tillräckligt stort för att dra slutsatser som gäller för olika typer av arbetsgrupper och positioner m.m. Enligt Herzberg själv, så verkar det som om det inte har någon betydelse. Med det sagt så ska man vara lite försiktig att använda sig av Herzbergs analysredskap inom vår tids organisationer och istället fokusera på hans olika faktorer som en plattform för vad som kan påverka motivation. Med denna plattform är Herzbergs teori en bra utgångspunkt när man vill undersöka olika faktorer som kan påverka arbetstillfredsställelse och motivation (Hedegaard Hein, 2012, s. 142-146).

Genomkraften i Hertzbergs tvåfaktorteori beror på tre saker, den är enkel att förstå, den omvärderade dramatiskt problemen kring motivation mot vad tidigare forskning sagt och att den ger svar på praktiska förändringar ledningen kan göra för att satsa på motivation. Som tidigare konstaterats är dock tudelningen på de olika faktorerna diskutabel, flera av hygienfaktorerna kan ha en motiverande effekt (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal, 2014, s.177-178).

5 Inre motivation (motivationsfaktorer)

En definition på ordet motivation är: *psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål* (Nationalencyklopedi (NE), 2015).

I vetenskapliga sammanhang definieras arbetsmotivation som en energigivande kraft som avgör en persons arbetsrelaterade beteende och formar dess inriktning och uthållighet. Denna kraft finns på två olika nivåer, inre faktorer så som behov, värderingar och attityder.

Den andra, yttre faktorer, handlar om en persons ansträngningar för uppgiften och resultat i arbetet. Båda dessa faktorer kan konstateras påverka motivationen (Flach, 2006, s.60-61).

I Slovenien presenterade en systematisk analys av samspelet mellan de faktorer som motiverar och hämmar folk att arbeta, med hjälp av Herzberg tvåfaktorteori. Resultatet av dessa visar att det är svårt att sätta fingret på en enda nyckel till motivation eller en enda nyckel som hämmar motivationen. Istället verkar det som man motiveras av olika kombinationer av faktorer, som främst, men inte uteslutande, har att göra med personliga och interpersonella dimensioner av livet på arbetsplatsen. En grund för optimala arbetsförhållanden tycks således bestå av goda relationer med kollegor och överordnade, öppnade möjligheter till personlig utveckling och god organisation (Damij, Levnajić, Rejec Skrt & Suklan, 2015).

5.1 Prestation

De individuella prestationerna beror till viss mån på arbetsförhållandena i olika avseenden, detta ska man minnas när man bedömer en människas arbetsprestation. Den personliga arbetsinsatsen påverkas av övergripande arbetsförhållanden, samverkansförhållanden, ledarstilar, klimat m.m. Ett arbetsbeteende och resultat formas av faktorer på såväl individ och organisationsnivå. Det finns de som påstår att till och med 80 % av förbättringsbehoven på en prestation finns bland arbetsförhållandena. Det oaktat, så är den individuella prestationen beroende av förmåga samt motivation. Det har utstuderats tre aspekter som är väsentliga då det kommer till arbetsprestationen. Det första är formell kunskap, vilket innebär att man besitter rätt fakta, principer, mål och självinsikt. Det andra är processrelaterade kunskaper och färdigheter så som kognitiva färdigheter, fysiska färdigheter och samarbetsförmåga. Den tredje är motivation, vilket är beroende av personens val att prestera, val av prestationsnivå och uthållighet. Någon aspekt som stödjer eller hindrar prestationen kan således påverka dennes förmåga och motivation (Flach, 2006, s.122, 124).

De flesta framgångsrika personer, oberoende område, menar att det är deras målorienterade handlande som gjort dem framgångsrika. Med mål avses vad det är man bestämd sig för att uppnå eller uträtta. Inom organisationer kan det gälla normer, kvalitetsstandard, tidsgränser

eller prestationsnivåer för en viss uppgift. Tydliga prestationsmål stimulerar, skapar engagemang och ger verktyg för ansträngningen (Flach, 2006, s.71-72).

Det har forskats en hel del på hur målformuleringar påverkar en organisation. En av dessa är en studie gjord i USA (Mawritz, Folger & Latham. 2014. s. 358–372). Studien visar att uppsatta mål som är väldigt krävande och svåra att uppnå ökar risken för en kränkande övervakning och ledning av organisationens förmän. Man kan således dra paralleller mellan för höga mål och en ledares sänkta förmåga att leda verksamheten, genom ökad stress, ilska och ångest hos denne. Detta är en viktig del i att förstå hur man minskar en kränkande tillsyn inom organisationer, som bidrar till att minska en organisations prestation. Man kan således dra slutsatsen från denna studie att orealistiskt höga mål inom en organisation minskar prestationsförmågan inom organisationen som helhet.

5.2 Ansvar

Är man begränsad i sina möjligheter att ta ansvar i sitt arbete så uppstår ofta en situation där ingenting blir gjort för att alla förväntar sig att det är någon annan som ska ta tag i uppgiften, ändra sig eller agera. Ansvarstagande bör stödjas genom att ledningens uppgift är att skapa förutsättningar för arbetstillfredsställelse i organisationen samt att varje individ förstår att den själv har ansvar för sin egen tillfredsställelse (Angelöw, 2006, s. 45).

En viktig del i att känna sig motiverad är att man har inflytande på hur det egna arbetet ska skötas. Man blir mindre stressad när man själv kan reglera arbetstakten samt fatta beslut om hur arbetet ska läggas upp. Generellt är inflytande och ansvarstagande bra, men alla personer är olika, vissa har större behov av inflytande, vissa mindre. I det sammanhanget blir det viktigt att matcha rätt arbetsuppgift till rätt person då möjligheten finns. Detta kräver dock att det finns tydliga gränser var befogenheterna slutar (Hanson, 2010, s.148).

Enligt forskning på området så finns det ett samband mellan att stärka delaktighet och ansvaret bland personalen och en ökad produktivitet. Ju mera delaktig man är i arbetet och dess beslutsgång, desto bättre prestation av organisationen (Ahiauzu, 2013, s.661-674). Denna forskning indikerar att Herzbergs teori, om att ansvar ökar motivationen, har ökat ansvar en effekt som bidrar till ökad produktivitet i arbetet.

En annan studie gjord i Holland av Tummers & Dulk (2013, s.850-859) hade som syfte att analysera effekterna av arbetsbefrämjande på organisatoriskt engagemang och arbetsinsats. Resultaten tyder på att maktlöshet och meningslöshet påverka organisations engagemang, arbetsinsats. När människor känner att de inte har något inflytande i sitt arbete (maktlös) och särskilt när de känner att deras arbete inte är värt något (meningslös) har detta betydande negativa effekter.

5.3 Bekräftelse och återkoppling

Redan år 1924 konstaterades, genom den så kallade Hawthorne-studien, att när anställda väljs ut och behandlas som speciella så ökar produktiviteten. Denne studie har under åren haft ett stort inflytande i organisationsteorin då det handlar arbetsmotivation. Resultatet har bidragit till en rad olika motivationsteoretiker, där bland Herzberg. Under de sex år som studien pågick gjordes tre studier. Den första delen som resulterade i den så kallade Hawthorne-effekten, d.v.s. när anställda uppmärksammas och ledningen ser dem så går arbetsresultaten upp (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012, s. 82,95,101-102,111).

För att skapa en strategi för att höja motivationen i en organisation har bekräftelse, genom stöd och uppmuntran en central roll. Personer som saknar gensvar över hur man gör sitt jobb upplever en högre arbetsbelastning och kan därför drabbas av högre stress och ohälsa i arbetet. Arbetsplatsen bör utveckla en systematisk och medveten plan för uppskattning och återkoppling genom att fundera på frågor som: Hur visar man uppskattning? Hur visar man uppskattningen vid förändringar? Hur ges stöd vid svårigheter och motgångar? Hur kan ledningen arbeta för att uppskattning ska bli en naturlig del av arbetet? (Angelöw, 2006, s. 33-34).

Uppskattning kan visas på många olika sätt, som exempel; att uppskatta det som man vill ha mer av, väl genomförda uppgifter, önskade beteenden, styrkor, uppskattning av små steg som leder till målet, kreativitet m.m. Man bör även inse att det aldrig är för sent att ge uppskattning, var tydlig och konkret i sin uppskattning samt diskutera hur man ska visa varandra uppskattning (Angelöw, 2006, s. 35).

Själva återkopplingen kan komma från olika håll och vara både positiv och negativ. Om man inte vet om det man gör är bra eller dåligt känner man sig ganska vilsen. Återkopplingen kan komma från en egen värdering av arbetet och den egna kunskapen om det man gör ger goda resultat och kvalitet. Arbetskamrater som ger återkoppling har stor betydelse för att känna sig uppskattad och sedd, och därmed öka glädjen och självkänslan. Ledarens återkoppling är för de flesta extra viktig och ger en större tyngd på återkopplingen. Men återkoppling kan även komma utifrån, d.v.s. från klienter, patienter eller kunder. Den återkopplingen ger en stark indikator på hur väl man lyckas med sin uppgift (Hanson, 2010, s.134-135).

En forskning har gjorts i Kina 2014, på effekten av feedback på anställdas resultat. Studien undersökte påverkan av inre motivation och förhållandet mellan utvecklande feedback och arbetsprestationen. Deltagarna var 202 respondenter från 12 organisationer i Kina. Där konstaterades att utvecklande feedback haft en betydande positiv effekt på både motivation och arbetsprestation (Guo, Liao, Liao & Zhang, 2014, s.731-742).

5.4 Själva arbetet

Själva arbetets karaktär, alltså hur och vad, har en stor inverkan på arbetstagarnas tillfredsställelse. Huruvida arbetet är rutinmässigt eller varierande, lätt eller svårt, möjligheter att utföra alla skeden i en arbetsuppgift osv. Inom psykologin finns en lång historia av antagandet att en persons tillfredsställelse och effektivitet i arbetet är beroende av en anpassning mellan personens intresse och begåvning samt de krav arbetet ställer. Ju bättre dessa passar ihop desto bättre prestation och tillfredsställelse (Flach, 2006, s.139).

Alla olika arbetssituationer ställer olika krav på arbetstagarna. Ett arbete som kräver struktur och planering är det bra med ett utvecklat ordningssinne. En krävande arbetssituation som kräver engagemang passar en person med hög energinivå. Människan blir mera effektiv i det sammanhang som passar personligheten man besitter. Man bör alltså passa in i sitt sammanhang (Lindelöw, 2015, s. 52).

5.5 Befordran (avancemang)

En arbetskarriär beskrivs som förändringar i arbetsuppgifter över tiden. Förändringarna kan vara mer eller mindre formella. Ur ett ledarskapsperspektiv så handlar det om att strukturera och planera karriärmöjligheter. Ur medarbetarperspektiv går personlig drivkraft och val av miljö hand i hand då det kommer till karriärutveckling. Det är en dynamisk process mellan organisationen och anställda (Flach, 2006, s.139).

Det är viktigt för en anställd att se möjligheten i att komma uppåt eller framåt i karriären och förverkliga sig själva inom verksamheten. Men även att kunna se hur organisationen stöder detta. Vad som klassas som karriär är upp till den anställde, men också vilken slags karriär organisationen kan, och vill, erbjuda. Det finns olika sätt att erbjuda möjligheter att avancera för en organisation, det vanligaste inom den offentliga sektorn är den s.k. linjära karriären. Det avancemanget bygger på att man sakta men säkert går uppåt i sin organisation inom sitt eget specialområde (Bruzelius & Skärvad, 2012, s. 210).

6 Yttre motivation (hygienfaktorer)

Enligt Hedegard Hein (2012, s. 232-233) har ledare inom den offentliga sektorn sett med avundsjuka på den privata sektorn för att de tror att man i privata sektorn har bättre möjligheter att motivera sina arbetare. Man kan knappast påstå att den offentliga sektorn skulle ha det svårare att skapa motivation då det kommer till inre motivation, så som bekräftelse, ansvar och ett meningsfyllt arbete. Däremot har offentliga sektorn mindre möjligheter att tillfredsställa de yttre faktorerna som påverkar motivationen, så som lön, administration, flexibilitet mellan arbete och privatliv osv. Om man räknar med att det är de inre faktorerna som ökar motivationen i sig, så skulle det vara relativt enkelt att skapa förutsättningar för motivation. Men dessa går lite hand i hand för att de yttre faktorerna skapar ofta missnöje som i sin tur leder till minskad motivation.

Nedan följer beskrivningar om de främsta yttre faktorerna, dvs. ledning, interpersonella relationer, arbetsförhållanden, utvecklingsmöjligheter samt lönen och vad litteraturen och forskningen säger om dessa. De yttre faktorerna berörande anställningstrygghet, status,

privata faktorer och företagspolitik finns samlade under samma rubrik avslutningsvis i kapitel 6.6.

6.1 Ledning

Ordet ledning härstammar från fornsvenskans ledhning som betyder skydd eller lejd, senare började det användas om personer i bestämmande ställning. En ledare definieras som en person som står i spetsen för något. Ledaren ska gå före, visa vägen alltså vägleda. Dock är det skillnad på att vara chef och vara ledare, båda behövs. Chefskap innebär att sätta igång, verkställa, bestämma, ha ansvar eller styra. Ledarskap innebär att påverka, vägleda, ge kurs, handling och åsikter. Man kan summera det så att chefer gör saker rätt medan ledaren gör rätt saker (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal, 2014, s.193-195).

Ingen organisation kan existera utan ledarskap. Det är dock ett socialt fenomen som förutsätter att det finns någon att leda. Det finns två områden som ledarskapet innefattar. Hur denne hanterar uppgifter för att nå målen och hur relationen med de som leds är, båda är viktiga (Abrahamsson & Andersen, 2002, s. 83).

En ledare kan genom sitt handlande påverka sina medarbetare och deras arbetsmotivation. Detta är viktigt att vara medveten om, om man vill gå in för ett motivationshöjande ledarskap. Medarbetare påverkas av ledaren i den utsträckning denne påverkar olika typer av belöningar och tydliggör hur medarbetarna ska uppnå ställda mål för att ta del av belöningarna (Flach, 2006, s.189).

Det har gjorts omfattande studier kring ledarskap och effektivitet. Resultatet av dessa är att ledare för avdelningar med goda resultat visade sig ha s.k. medarbetarcentrerat beteende. Ledare för avdelningar med sämre resultat hade däremot ett beteende som kallades produktionscentrerat. Den första ledarstilen innebar omtanke om sina medarbetare medan den andra innebar noggrann kontroll och vägledning under arbetets gång (Abrahamsson & Andersen, 2002, s. 88-89).

Gary Yukl (2013, s.146) har sammanställt framgångsrika ledares egenskaper och färdigheter. Det finns övergripande drag hos framgångsrika och effektiva ledare som är gemensamma. Men inget som tyder på att man är en framgångsrik ledare enbart för att man har dessa egenskaper och färdigheter. De färdigheter som han betonar är stresstålighet och

hög energinivå, självförtroende och tillit till sin egen förmåga, tar eget ansvar och engagerar medarbetarna till delaktighet, personlig erfarenhet samt kunskap om sina starka och svaga sidor samt att personlig integritet (ärlighet) kan bidra till att ledaren får förtroende.

Effektivt ledarskap är svårt att mäta då de faktorer som härleder till ett effektivt ledarskap är relativa, så som entusiasm, moral, motivation och prestation. Även om det i forskningen finns stöd för att ledarens roll är central, då det kommer till hur effektiv en arbetsplats är, så har detta antagande några baksidor. Som att ledarskapsforskningen har haft svårt att hitta empiriskt stöd då kriterierna för effektivitet är svårtolkade. Om antagandet att det är ledaren som enbart bidrar till effektivitet så blir andra aspekter oviktiga t.ex. strategisk planering, investering och att de övriga i organisationen blir oviktiga. Rimligen är det så att det är en rad olika förhållanden som leder till effektivitet och ledarskapet är ett (Abrahamsson & Andersen, 2002, s. 218-219).

6.2 Interpersonella relationer

I de allra flesta situationer i livet behöver vi komma överens och samarbeta med andra människor, så även i arbetet. Detta gör vi inte bara för att samarbeta i sig, utan det har ett mervärde också, vi vill känna samhörighet för vår egen skull. Det finns olika typer av relationer, är man autonomt motiverad till en relation så önskar man att den fortgår för att den känns trygg och glädjande. Den skapar alltså en känsla av att man är stimulerad och positivt utmanad, men den innehåller även ärlighet och lojalitet. Är relationen däremot en kontrollerat motiverad relation, så är man kvar i den p.g.a. krafter som ligger utanför ens kontroll. Det kan handla om att känna sig hotad av att bryta kontakten eller att motparten har en position som innebär att enda sättet att komma åt något man vill uppnå är att bevara relationen. I dessa relationer är det svårare att uppnå en god, trygg och harmonisk relation (Söderfjäll, 2012, s. 45-46).

En studie som gjordes genom att jämföra Herzbergs teori med de studier som har blivit gjorda senare för att se hur hans teori har ändrats genom åren. Den studien visade att interpersonella relationer rankas nu först som en motiverande faktor. Även om erkännande, själva arbetet och ansvaret fortfarande rankas som kritiska motiverande faktorer. Att stödja positiva interpersonella relationer mellan anställda, arbetsledare och kollegor kan ses som

en effektiv förvaltningsstrategi för att underlätta de anställdas motivation (Rantz, MJ., Scott, J. & Porter, R., 1996, s. 29-36).

6.3 Arbetsförhållanden

De individuella prestationerna och motivationen beror till viss del på arbetsförhållandena. Det finns författare som uppskattar att 80 % av förbättringspotentialen på beteende och resultat finns bland arbetsförhållandena. Huruvida det stämmer kan vara osagt men det visar på att arbetsförhållandena har inverkan på åtminstone effektivisering. I detta fall som resultat av minskat missnöje (Flach, 2006, s.121-122).

I tidskriften *Public Personnel Management* (2015, s.266–289) har Quratulain och Khan studerat hur organisationens arbets sätt kan ha påverkan på ”public service motivation”, genom en analys av 213 respondenter. De hävdade att motivationen drabbas av hur väl en person passar i sitt yrke och ställda krav på personen. Resultaten som bygger på fältdata från flera public service organisationer bidrar till befintlig kunskap i åtminstone två sätt. Först fanns stöd för hypotesen att motivationen är en underliggande mekanism för effektiviteten av arbetsplatsen och attityden till arbetet. För det andra, hittades stöd för argumentet att arbetsförhållanden formar en individs motivation och begränsningar i arbetsmiljön kan påverka motivationen och arbetsglädjen. Egenskaperna blygsam lön och frånvaron av materiella förmåner ger ett sammanhang där det är svårt att motivera anställda. Resultatet tyder på att förbättrade arbetsförhållanden kan leda till ökad samstämmighet mellan anställda och organisatoriska värden. Detta kan uppnås genom att välja eller rekrytera individer baserat på deras PSM och förstärka deras värderingar av fortbildning till internalisera mål och värderingar i organisationen.

6.4 Utvecklingsmöjligheter

För att utföra sina arbetsuppgifter väl behöver de anställda fortlöpande höja eller stärka sin kompetens. En stor del av denna utveckling av kompetens sker i det ordinarie arbetet. Men det sker även genom planerade aktiviteter eller utbildningstillfällen. Organisationens kompetensnivå är mycket viktig för dess framgång och konkurrensförmåga. Därför är det

av stor vikt att de anställda har möjlighet att utvecklas i den takt som situationen kräver (Flach, 2006, s.131).

Personalutveckling är en pågående process i varje organisation. Behov av träning och vidareutbildning uppstår alltid i en verksamhet. Ur en organisations perspektiv kan man se på utbildning av sin personal som ett underhålls- eller utvecklingsbehov. Underhållsbehovet är ett resultat av den pågående verksamheten och dess utveckling av arbetsuppgifter och arbetsformer. Utvecklingsbehoven är mera dynamiska och är ofta ett resultat av olika investeringsbeslut som kan påverka kompetensen. Men även ledningens ambitioner att effektivisera organisationen och skapa beredskap för förändringar i framtiden (Flach, 2006, s.71-72).

Det finns många olika metoder för att stärka arbets- och livsglädjen genom personlig utveckling. Dessa kan vara fysisk aktivitet, kost och dryck, avslappningsmetoder, uppskattning och självförtroende, positiva bekräftelser, uppmärksamhet på framgångar, humor och socialt stöd (Angelöw, 2006, s. 91).

6.5 Lönen

Det finns en klyfta i det som vetenskapen vet och det som arbetsgivare ofta gör. Det vill säga belöna med pengar. Otaliga forskningar tyder på att ju större en ekonomisk belöning är, desto sämre presterar man. Man har testat att ha folk att utföra en enkel uppgift, bl.a. kasta en boll i ett hål. De som fick en struntsumma var de som presterade bäst medan de som belönades i storleksordningen av fem månaders lön presterade sämst. Man kan således tänka sig att själva belöningen inte är det som motiverar men ger stöd för tanken att det kan bidra till missnöje om belöningen inte är tillfredställande (Pink, 2010, s.44).

Det finns en hel del forskningar som bekräftar detta fenomen. De Waal, A. och Jansen, P. (2013, s. 41 – 59) gjorde i Holland en studie som beskriver resultaten av forskning om egenskaper i högpresterande organisationer och den roll som bonusar och belöningssystem för att skapa och underhålla hög prestation. Detta gjordes med Herzbergs tvåfaktorsteori som bakgrund. De konstaterade att den pågående debatten om effekterna av bonusar på chefernas prestationer och den roll belöningsystem i organisationer har ännu inte lett till en enhällig slutsats bland akademiker och praktiker. Förespråkarna för bonusar uppger att

tillämpa bonusar och att satsa på monetära belöningar ökar produktiviteten och organisatorisk prestanda, medan de mot bonusar hävdar att användning av bonusar och monetära belöningar leder till kontraproduktiva resultat. En viktig fråga som ofta förbises i diskussionen är: Hur viktigt är att dela ut bonusar för en organisation att bli och förbli framgångsrika under en längre tid? Forskningsresultaten visar att användningen av bonus eller genomförandet av vissa typer av belöningssystem varken har en positiv eller negativ effekt på organisationens kapacitet. Detta kan förklaras av det faktum att belöningssystem är en hygienfaktor för en organisation. Om en organisation däremot inte har ett lämpligt belöningssystem, kan det bidra till att stöta på problem med sina anställda och få svårigheter med att förbättra dess prestationsförmåga. Om anställda anser att de får den belöning som de förväntar sig för sitt arbete, så kan organisationen som helhet prestera bättre.

Söderfjäll (2012, s.160-167) har sammanfattat olika forskningar på belöningssystem och dess inverkan på motivation. Dessa visar bl.a. blotta tanken på pengar gör att man fokuserar mera individualistiskt och blir mindre benägna att hjälpa, umgås och arbeta tillsammans med andra. Det han även konstaterar är att om målet blir att få en belöning, pengar som exempel, så blir arbetsuppgiften ett ”måste” för att uppnå sitt mål, vilket kan ta underminera den inre motivationen att göra uppgiften. De som gör en uppgift av för att man vill och känner inre motivation att göra det presterar således minst lika bra som en person som gör det för att få en belöning.

Detta betyder för visso inte att arbetsgivaren ska strunta i att betala skälig lön till sina anställda. Dock ska man vara försiktig med att använda pengar och andra former av belöningar i syfte att motivera, det kan slå tillbaka på ett icke önskat sätt. De anställda behöver sin tillfredställande lön för att kunna försörja sig och på den nivån ska man hålla kommunikationen, inte om yttre belöningar som gärna uppfattas som orättvisa. Om möjligt ska man istället se till att grundlönen ligger på en tillfredställande nivå så att pengar inte blir en central roll i ens prestationsförmåga, lönen bör även uppfattas som rättvis och fördelas enligt prestationen men på ett sätt som inte är i fokus inom organisationen (Söderfjäll, 2012, s.167-168).

Som ett komplement till höjda löner har flera danska kommuner infört försök med flexibla lönesystem för att kunna mäta sig med den privata sektorn då det gäller belöningar. Hedensted kommun var den första kommunen som införde detta på 2008, sedan Viborg kommun 2009. Konceptet går ut på att medarbetarna själva får bestämma om de vill

behålla sin kontantlön eller om de vill konvertera delar av den till personalförmåner, som därav blir billigare för dem p.g.a. skattefördelar. Exempel på förmåner de anställda kunde välja bland var hemdator, bredband, mobiltelefoni, tidningar, medlemskort till gym eller behandlingar eller rabattavtal med olika företag. Tanken med detta är att den anställda ska känna sig mera tillfreds med sitt arbete för att kunna konkurrera med den privata sektorn. Detta kan medföra att man har större möjligheter att rekrytera och behålla sin personal. Däremot, som tidigare konstaterats så ökar detta inte motivationen i sig, men kan sänka missnöjet, utan att kommunen behöver lägga till mycket mera pengar (Hedegaard Hein, 2012, s. 233-234).

6.6 Övriga yttre faktorer

Detta kapitel sammanfattar de yttre motivationsfaktorerna anställningstrygghet, status, privata faktorer och företagspolitik.

För många handlar bristen på anställningstrygghet inte bara på rädsla att förlora sitt arbete. Det handlar också om en oro att arbetet i sig ska förändras och påverka ens arbetssituation, hälsa och privatliv. Detta kan påverka den anställdes möjligheter att avancera eller öka deras arbetsbörda, vilket kan ge känslan av att förlora kontrollen över sitt arbetsliv. Det finns kopplingar mellan bristande anställningstrygghet och dålig hälsa. Anställda anpassar sig inte till den osäkra situationen, utan upplever en långdragen stress och oro. Denna tar den anställda med sig hem efter arbetsdagens slut, vilket även ger effekter i privatlivet. Det finns forskning på att personer som känner att de inte har någon anställningstrygghet t.ex. inte gifter sig i samma utsträckning som övriga (Giddens & Sutton, 2013, s. 193-194).

Då det gäller status, har Herzberg genom Hedegaard Hein (2012, s. 128-138) hänvisat till status i arbetslivet som en faktor som rör enbart de medarbetare som känner att status påverkar deras arbetstillfredsställelse, genom mera avancerad teknik än andra eller förmåner som inte andra har. Enligt sociologen Max Weber så hänvisar status till skillnader mellan grupper eller individer då det kommer till socialt anseende eller prestige. Status kan bedömas av en viss typ av livsstil. Markörer för status kan vara bostadstyper, klädstil eller sättet man för sig. Detta bidrar till att forma en social ställning. I arbetslivet kan detta överföras på att t.ex. ha en speciell utrustning som höjer ens anseende (Giddens & Sutton, 2013, s. 311-312).

Privata faktorer är de arbetsfaktorer som i det privata livet ger konsekvenser i någon riktning. Vi har ovan konstaterat att stress och oro över ens anställningstrygghet kan ha effekter på privatlivet. Enligt Westergren & Englund (2006, s. 24-25) ökar attraktionskraften vid rekrytering om en organisation aktivt underlättar möjligheterna att förena familjeliv och arbete. Exempel kan vara möjligheten att arbeta hemifrån då barnet är sjukt. Detta kan förbättra organisationens image, genom att framstå som familjevänligt och modernt.

Företagspolitik, eller en organisations policy och regler, handlar om vilken ”affärsidé”, vision, mål och resurser en organisation stöder sig mot. Denna faktor kan gå hand i hand med hur organisationen styrs. Den politik som finns inom en organisation kan styras av ledarskapet, själva organiseringen av verksamheten, beslutsvägar, anställdas inflytande, intern information, utvecklingsmöjligheter och lönsamheten inom organisationen (Westergren & Englund, 2006, s. 13-14).

7 Arbetsglädjen

Sveriges nationalencyklopedi (NA, 2015) har definierat arbetsglädje som följande: *känsla av tillfredsställelse med den egna arbetsituationen*. Vilket inte egentligen berättar så mycket vad det egentligen är, man kan anta arbetsglädjen som ett samlingsnamn för många olika arbetstillfredsställande faktorer.

Enligt West (2011, s. 12) är vissa arbetsplatser roliga och trivsamma medan andra är tråkiga och dränerar ens livslust. På lyckliga arbetsplatser är de anställda engagerade i meningsfulla arbetsuppgifter. De är effektiva, produktiva och trivs med jobbet utmaningar. Arbetsglädjen leder till att medarbetarna är framgångsrika inom sina yrken och de är också stolta över sin arbetsgivare.

Organisationer som har anställda som trivs med sina arbetsuppgifter har som regel lägre sjukfrånvaro och personalomsättning. Arbetsglädje ökar i takt med ökad kompetens och mera kvalificerande uppgifter. Även ökat ansvar genererar högre motivation och engagemang. Utvecklingsmöjligheter och satsningar på personalvård har stor betydelse för arbetsglädje (Westergren & Englund, 2006, s. 12).

Arbetsglädjens fördelar är att positiva känslor har en gynnsam effekt på många av de egenskaper som värdesätts inom arbetslivet. Egenskaper arbetsgivare ofta söker efter är: självgående, initiativrik, ansvarstagande, utåtriktad, positiv, flexibel, stresstålig, entusiastisk, kommunikativ och kreativ (West, 2011, s. 31).

Enligt Angelöw (2006, s. 20-21) har det gjorts kartläggningar för när man känner arbetsglädje i sitt arbete. Han poängterar att resultaten av en kartläggning varierar något från arbetsplats till arbetsplats, men generellt ingår svar som; vid olika typer av framgång såsom måluppfyllelse, lyckade resultat och problemlösning, vid positiv feedback, vid god stämning, vid meningsfulla och motiverade arbetsuppgifter, vid god kommunikation samt då man har påverkningsmöjligheter, för att nämna några.

En studie från 2010 (Westover, J.H, Westover, A.R. & Westover, L.A. s.372-387) visar att passionen inför arbetet har en betydande roll för arbetstillfredsställelsen. I studien tas fram 17 områden som påverkar arbetsglädjen, av dessa var de fem främsta passion, möjligheter att bidra, långsiktiga mål, användning av talanger bland anställda och delade värden. De fem som hade minst samband med arbetsglädje var olika typer av fördelar, vänskap, påverkan på privat tid, lön och anställningstrygghet. Utöver dessa var övriga faktorer organisatorisk hängivenhet, bekräftelse, tillgodosedda behov, avancemang, ångest hos förman, autonomi och ledarens kompetens.

Enligt Angelöw (2006, s. 9) har arbetsglädjen en central roll i att skapa hälsosamma, effektiva och framgångsrika arbetsplatser. Insikten om detta är en förutsättning för att kunna utveckla en välmående arbetsplats. Genom att utveckla strategier och genomföra olika åtgärder kan man förverkliga detta. Angelöw (2006, s. 17) har jobbat med att kartlägga vilka effekter ett systematiskt arbetsglädjearbete kan ha för effekter på en arbetsplats. Det han brukar få som resultat är bl.a. bättre resultat och ekonomi, högre effektivitet och kvalitet, bättre hälsa och välmående, högre motivation, ansvarstagande samt ökad initiativförmåga. Dessa saker är det som de flesta organisationer strävar efter.

För att fördjupa förståelsen för effekten av arbetsglädje så har det visat sig att med ökad arbetsglädje höjs produktiviteten och medarbetare blir mer effektiva på jobbet. I en studie mätte lyckonivån hos de anställda och fortsatte sedan att under en period mäta deras arbetsprestationer. De lyckligare medarbetarna presterade betydligt bättre än de andra och de fick också högre betyg på arbetskvalité och pålitlighet. Samma forskargrupp upptäckte även att det är arbetsglädje och inte arbetstillfredsställelse som ökar medarbetarnas

prestationer. Detta betyder att när en medarbetare är tillfredsställd med sitt jobb leder det inte till någon produktivitetsökning, medan ökad arbetsglädje däremot kan leda till ökad produktivitet (West, 2011, s. 34). Detta fenomen visades genom ett projekt som genomfördes på ett postcenter, för att öka arbetsglädjen. Övertiden minskade med 70 procent, korttidssjukfrånvaron sjönk med 58 procent och produktiviteten ökade med 23 procent. Det räknades ut att alla pengar som lags på arbetsglädjande åtgärder betalade sig tillbaka sexfaldigt (West, 2011, s. 42).

8 Offentliga sektorns personalledning

I detta kapitel redogörs för vad den offentliga sektorn har för riktlinjer och rekommendationer gällande personalledning. Senare även tydliggörande av vad som framkommer i Finlands lagstiftning angående ämnet och en sammanfattning av vad en personalstrategi är och hur den är tänkt att stärka en god personalledning.

En publikation utgavs 2013 om arbetsförhållanden, den bygger på omfattande intervjubaserade undersökningar som Statistikcentralen gjort under 36 år och beskriver de förändringar som skett i löntagarnas arbetsförhållanden. Den visar att osäkerhet och brist på arbete ökar arbetstagarens värdesättning av arbetet. Man upplever arbetet som ett mycket viktigt livsområde, mer allmänt än för fem år sedan. Nöjdheten med det nuvarande arbetet generellt, och med de olika delfaktorerna, har ökat klart sedan år 2008. Särskilt arbetstagares nöjdhet med de sociala relationerna på arbetsplatsen och den närmsta förmannens sätt att leda har ökat. Stärkande av olika sociala relationer på arbetsplatsen samt atmosfären upplevs som öppen och sporrande förs även fram i många andra mätare i undersökningen. Upplevelsen av jäkt har minskat något, vilket sannolikt också har att göra med det ekonomiska läget. I internationell jämförelse avviker Finland fortfarande på ett positivt sätt när det gäller arbetsgemenskaper som bygger på platta hierarkier, tillämpning av datateknik och ett utbredd teamarbete. De finländska arbetstagarna anser också att deras möjligheter att utvecklas i arbetet, utbilda sig och påverka arbetsuppgifterna är bättre jämfört med arbetstagarna i andra europeiska länder (Finlands officiella statistik (FOS), 2013, s. 2).

En annan intressant studie har gjorts över hur motiverade och hur nöjda man är i sina jobb i Norden. Då det kommer till arbetsmotivation så visade det sig att Finland är det Nordiska land, som har högst motivation, efter Danmark. Däremot är vi in Finland inte helt nöjda med vår arbetssituation. Både Norge och Danmark hade betydligt högre arbetstillfredsställelse. I Sverige var både motivationen och arbetstillfredsställelsen betydligt lägre och Sverige kom på sista plats inom båda faktorerna. Andra tidigare fynd som bekräftades av denna studie omfattar att anställda med hög utbildning är mindre nöjda, att chefer är mer nöjda än övriga anställda och att arbetsglädje minskar med företagets storlek (Eskildsen & Kristensen, 2004, s.122-136).

Enligt Kommunförbundet så ska en kommunal ledning återspeglas i kommunernas primära uppgift, som definieras genom *Kommunen ska sträva till att främja sina invånares välfärd och en hållbar utveckling inom sitt område*. Hur ledningen formas enligt denna princip är en mera krävande fråga. Betoningen bör ligga på en strategisk ledning och utveckling, hantering av nätverk, förändringsledning, fungerande personalledning och utveckling av ledningssystemen (Kommunförbundet (KF), 2009, s. 71).

Inom offentliga sektorn innefattar god förvaltning och styrning kvalitet, effektivitet, transparens och redovisningsskyldighet. Detta lägger krav på klarhet i organisationsstrukturerna och ledarskapsrollerna på många olika nivåer och att verksamheten följer dessa roller. Betoningen ligger även i ett gott styrelsearbete som skapa förutsättningar för en bra kommunledning, kortfattat innebär det ett föregripande och strategiskt arbetssätt i styrelsearbetet (KF, 2009, s.74).

Enligt Kommunala arbetsmarknadsverket (KAV, 2009, s.40-41) är främjandet av arbetshälsan en viktig del i att upprätthålla en framgångsrik personalledning. De har gett rekommendationer för att uppmuntra arbetsplatserna att stödja och utveckla arbetshälsan samt ge redskap och goda verksamhetsmodeller. Där menas att om personalen präglas av tillfredsställelse i sitt arbete, hälsa och god arbetsförmåga syns detta på kvaliteten, tillfredsställelsen och resultat. Genom att stöda personalen att orka arbeta länge ger kommunerna en god bild utåt som arbetsgivare och det kan trygga tillgången på arbetskraft i framtiden. En god arbetshälsa består av hälsa, fysisk, psykisk och social arbetsförmåga, kunskaper, färdigheter, kunnande samt arbetsglädje och engagemang. Utifrån dessa finns människans resurser i arbetslivet. Genom att som arbetsgivare stödja dessa nås varaktiga resultat. Arbetshälsans tillstånd kan beskrivas av arbetslust, som yttrar sig som energi, lust

att kämpa vidare, viljan att satsa på och att kunna uppslukas av arbetet. Arbetslusten ska ses som en resurs som har positiva följder för såväl individ som organisation.

En strategisk personalledning betonar ledning och utveckling av personalresurserna. En personalstrategi uttrycker personalens och ledningens gemensamma vilja i fråga om personalpolitiken i kommunen. I en framgångsrik organisation är arbetshälsofrämjande integrerat i personalförvaltningen och i chefernas arbetssätt. Att arbeta på en välmående arbetsplats inverkar på motivationen, engagemanget, förtroendet, hälsan, stress, tillfredsställelsen samt arbetslusten. Det är dessa faktorer som ger förutsättningar för att höja arbetsprestationen, förlänga karriären och bidrar till fortsatt ork. Då en människa upplever att de gör ett gott arbete så påverkar det meningsfullheten och arbetslivskvaliteten, då uppstår en god cirkel (KAV, 2009, s.44-45).

8.1 Vad säger lagen

År 2007 kom en ny lag om hur samarbete mellan arbetsgivaren och personalen ska fungera. Denna lag kom som ett komplement för de lagar som gäller tjänstekollektivavtalen. Enligt lag om samarbete mellan kommunala arbetsgivare och arbetstagare (2007/449, §1) lyder syftet med lagen:

”Syftet med denna lag är att främja samarbetet mellan kommunala arbetsgivare och arbetstagare. Syftet med samarbetet är att ge arbetstagarna möjlighet att i samförstånd med arbetsgivaren delta i utvecklandet av kommunens verksamhet och ge arbetstagarna möjlighet att påverka beredningen av beslut som gäller deras eget arbete och arbetskollektiv samt att samtidigt främja ett gott resultat i fråga om den kommunala serviceproduktionen och kvaliteten på arbetstagarnas arbetsliv.”

I anvisningarna för denna lag betonas öppen växelverkan, förtroende mellan parterna och dagligt samarbete genom växelverkan mellan chefer och personal. De frågor som denna lag tar fasta på är förändringar i organiseringen av arbetet och service servicestrukturen som har betydande konsekvenser för personalens ställning, principer för omorganisering av tjänster om ärendet har personalkonsekvenser såsom utomstående arbetskraft, principer och planer som rör personalen såsom personalutveckling och likvärdigt bemötande samt

informationsutbyte och till sist även överföringar av personal, permittering samt uppsägning (KAV, 2009, s.14-15).

Enligt den nya kommunallagen så ska varje kommun ha en kommunstrategi. I denna beslutar fullmäktige om de långsiktiga målen för kommunens verksamhet och ekonomi. I denna kommunstrategi ingår bl.a. främjande av kommuninvånarnas välfärd, ordnandet och produktion av tjänster och ägarpolitik. Men där bör det även finnas en del om personalpolitiken. Tanken är att denna del om personalpolitik ska ersätta de gamla personalstrategierna, alternativt att personalstrategierna flyttas in under personalpolitik i kommunstrategin (Kommunallag, 10.4.2016/410, § 37).

8.2 Personalstrategin

Kommunala arbetsmarknadsverket (2009, s.78) har gett ut rekommendationer kring strategisk personalutveckling, resultatutveckling och kompetensutveckling. Målet med denna rekommendation är att genom personalledning nå goda resultat i serviceproduktionen, koppla serviceproduktionen till personalledningen, utveckla och upprätthålla arbetslivskvaliteten för personal samt upprätthålla goda relationer mellan arbetsgivare och personal.

I organisationer som har en utvecklad personalledning är produktiviteten högre än genomsnittet. För det krävs, att personalstrategierna är utarbetade enligt servicestrategierna och att personalledningen planeras så att de stöder möjligheten till att uppnå målen i personalstrategin. I personalstrategin bör finnas målen för personalen och de åtgärder som behövs för att uppnå dessa mål (KAV, 2009, s.78).

För att produktiviteten ska höjas behövs även en höjd innovationsförmåga, vilket kan främjas av arbetslivskvaliteten. Arbetshälsan kan främjas genom att utveckla arbetet, arbetsplatsen och arbetsmiljön genom att aktivt delta och uppmuntra personalen till självutveckling. Då kan sjukdomskostnaderna minska, samt resultatet och arbetslivskvaliteten öka. Man kan säga att personalens prestationsförmåga är en produkt av hur väl ledningen lyckas, detta genom kvaliteten på lednings- och arbetstagarrelationerna, hur samarbetet fungerar, upplevelsen av arbetslivskvalitet,

arbetsförmågan, arbetsförhållanden, informationen, samt klimatet och kulturen på arbetsplatsen (KAV, 2009, s.79-80).

Kommunarbetsgivarna (KT b, 2007) har utarbetat ett ställningstagande i strategiskt genomförande av kommunal service med hjälp av personalledning. Tanken är att man genom personalstrategin kan man möta förändringar och se till att enhetliga principer iakttas i personalärenden. Personalarbetet främjar att organisationen och dess anställda utför sin huvuduppgift så framgångsrikt som möjligt. I ställningstagandet uppgjordes kännetecknen för strategisk personalledning, vilket avser att personalresurserna säkerställs i fråga om både storlek och egenskaper samt att motivationen och engagemanget upprätthålls.

Vid utarbetande av personalstrategin kan man sätta upp mål bl.a. beträffande olika sakområden samt föreslå metoder, personalledningsåtgärder i syfte att nå dessa mål. Personalstrategin ska trygga tillräckliga personalresurser. Detta handlar om prognostisering av arbetskraftsbehovet och insatser för att hålla kvar personalen. Tillräckligheten av personal påverkas av att personalen stannar kvar i arbetet och att arbetshälsan stöds så att det finns en jämvikt mellan kraven som arbetet ställer och arbetstagarnas personliga egenskaper. Till detta hör personalplanering som är beroende av storlek och uppgiftsstruktur, personalomsättning, pensioneringsprognoser, rekryteringsbehov, principer för personval samt kulturell mångfald på arbetsplatserna. Insatser för att öka arbetslivshälsan är en annan del som omfattar tryggheten av tillräckliga arbetsresurser. Insatser som bör formuleras är ledning av personal i olika åldrar, personalens kontroll över arbetet och individuella lösningar (t.ex. rehabilitering), omorganiseringar av arbetsuppgifter, principer för omplaceringar, främjande av arbetsförmågan samt uppföljning av arbetslivshälsan (KT, 2007).

Tryggande av personalens kompetens är även en del av personalstrategin. Detta innefattar personalutveckling, vilket avser alla åtgärder som görs för att få personalens kompetens att motsvara de krav uppgifterna ställer. Målet för denna utveckling är att förbättra arbetsprestationerna. Det som personalstrategin behöver ta hänsyn till i detta avseende är utveckling av ledningen och chefsarbetet, utveckling av personalens kompetens, kompetenskartläggningar, kompetensprognoser samt stöd för inläring i arbetet t.ex. mentorskap, rotation, teamarbete och nätverk. Utöver dessa behöver man även formulera hur introduktionen på arbetsplatsen ska ske, utvecklingssamtal, utarbetande av karriärs modeller för att utveckla yrkesskicklighet och avancemang på arbetsplatsen. Den ska även

ta ställning till personalens utbildningsmöjligheter genom fortbildning, kompletterande utbildning och omskolning samt stöd för studieledighet och läroavtalsutbildningar (KT, 2007).

Belöning som stödjande funktion är ett ledningsredskap som stöder organisationens personalstrategi och uppnåendet av målen. Belöning förmedlar ett budskap om önskad verksamhet och kan på det sättet ändra verksamhetskulturen. Belöningen kan vara både immateriell som respons och deltagande samt materiell så som lön och personalservice. Personalstrategin bör ta ställning till strategisk belöning och olika belöningsätt, lönepolitik (grunderna för den individuella lönedelen och resultatlönen), prestationsledning som innefattar utvärdering av arbetsprestationen genom utvecklingssamtal samt respons och målsättning utgående från resultatmålen och till sist även lönesystemen (KT, 2007).

Det finns ett samband mellan arbetslivskvalitet och resultat. Arbetslivskvaliteten är arbetstagarnas upplevda förhållande till det egna arbetet och arbetsplatsen. Man kan tala om en fysisk, psykisk, social och ekonomisk relation till arbetsorganisationen. Det man bör beakta i dessa sammanhang är samarbete mellan arbetsgivaren och personalen, deltagande och möjligheter att påverka det egna arbetet och arbetsplatsen, arbetshälsa, arbetarskydd, företagshälsovård, information (särskilt vid förändringar) samt flexibilitet genom samordning av arbete och privatliv, jämställdhet m.m. (KT, 2007).

8.2.1 Genomförande av personalstrategin

Personalstrategin kan fastställas för en fullmäktigeperiod eller tillsvidare, ofta tas den med som en del av den årliga budgeten och ekonomiplanen. Det är möjligt att få med personalstrategin som en del av helhetsbedömningen av kommunen när fullmäktige sätter upp bindande mål för budgetåret. Om den är en del av den årliga budgeten uppdateras den årligen som en del av budgetprocessen. För utvärderingen av personalledningen måste skapas ett systematiskt system och en systematisk process. Att implementera strategin i praktiken följs upp och utvärderas, gärna årligen, även genom personalenkäter. I utvecklingssamtalen ingår individuell utvärdering. I processen när personalstrategin utarbetas och verkställs är det bra att föra en diskussion med chefer och personal/representanter för personalen. Detta så att sakerna verkligen konkretiseras som en

del av den dagliga personalledningen. För att strategiska frågor ska vara en levande del av vardagen krävs en öppen samtalskultur när det gäller frågor som berör personledning och uppföljning av hur personalledningen lyckas (KT, 2007).

Med en fungerande personalledning kan man påverka både resultatet och arbetslivskvaliteten för den enskilda anställda. Dessutom uppstår engagemang i organisationen och i arbetet då dessa delar fungerar. Detta i sin tur bidrar till att kommunerna får ett gott rykte som arbetsgivare. Systematisk, stabil och lyckad arbetsgivarpolitik och personalledning inverkar på arbetsgivarens image. När arbetsgivarens anseende anses som bra är det lättare att rekrytera kunnig personal av rätt slag och att hålla kvar den anställda i arbetet. Tillräckliga personalresurser, kompetens och arbetshälsa är i fortsättningen en förutsättning för framgång och samtidigt en konkurrensfaktor (KT, 2007).

8.3 Sammanfattning av den teoretiska bakgrunden

Frederick Herzberg är upphovsman till tvåfaktorteorin, vilkens huvudbudskap är att man måste skilja mellan två typer av motivationsfaktorer. Den ena är hygienfaktorer och relaterar till förhållanden kring arbetets utföranden. Dessa faktorer är även de faktorer som leder till flest missnöjen med arbete och leder sällan till höjd motivation. Till dem hör företagspolitik, ledning, lön, interpersonella relationer, arbetsförhållanden, utvecklingsmöjligheter, privata faktorer, status och anställningstrygghet. Den andra typen kallas motivationsfaktorer och relaterar till själva arbetet. Dessa faktorer är knutna till arbetstillfredsställelse och motivation medan frånvaro av dessa inte kopplas till missnöje. Till dessa hör prestation, bekräftelse, själva arbetet, ansvar och befordran (Hedegaard Hein, 2012, s. 121).

Herzberg (1987, s. 5-13) har genom sina undersökningar tagit fram sju punkter som ökar arbetstillfredsställelsen genom påverkan på motivationsfaktorerna. Han menar att man ska ta bort onödig övervakning, öka ansvaret för det egna arbetet, se till att den anställda har en komplett och naturlig arbetsenhet (tydlig arbetsområde), ge mera frihet och befogenheter att utföra sitt jobb, rapportera resultat neråt istället för uppåt, introducera nya och svårare arbetsuppgifter vart efter samt gör den anställda till en expert på ett specifikt område.

Hygien- och motivations faktorer har sedan delats i inre och yttre motivation och presenterats genom forskning och litteratur på dessa områden. Arbetsglädjen som sådan har behandlats i ett skilt kapitel. Den röda tråden fortsätter även då man kommer till vad den offentliga sektorn rekommenderar för att uppnå en god personalledning. Enligt Kommunala arbetsmarknadsverket (2009, s.44-45) inverkar en välmående arbetsplats på motivationen, engagemanget, förtroendet, hälsan, stress, tillfredsställelsen samt arbetslusten. Det är dessa faktorer som ger förutsättningar för att höja arbetsprestationen, förlänga karriären och bidrar till fortsatt ork. Då en människa upplever att de gör ett gott arbete så påverkar det meningsfullheten och arbetslivskvaliteten.

8.3.1 Uppbyggnad av empiri

För att bygga upp empirin och skapa ett lättbegripligt upplägg har jag valt att dela upp studien i fyra huvuddelar. Dessa återspeglas i frågeställningarna samt den teoretiska bakgrunden. Delarna är motivation, missnöje, prestation och åtgärder.

I vetenskapliga sammanhang definieras arbetsmotivation som en energigivande kraft som avgör en persons arbetsrelaterade beteende och formar dess inriktning och uthållighet. Med tanken om att vissa faktorer bidrar mera till motivation än andra och att dessa skiljs från de som skapar missnöje, bör dessa särskiljas. Den centrala frågan inom denna kategori är; Vad upplevs som motiverande? Tanken är att hitta de faktorer som upplevs skapa inre motivation samt kunna kartlägga hur stor bristen är på motivationsfaktorerna. Detta kan svara på var insatser borde sättas för att gynna en förhöjning av motivationsnivån.

Som vi tidigare lärt oss så är hygienfaktorerna eller de yttre faktorerna de som ofta leder till missnöje om de inte uppfylls, men de skapar egentligen ingen inre motivation. Detta förtydligar Abrahamsson & Andersen (2002, s.150-151) genom att tanken bakom hygienfaktorer är att kunna förebygga vantrivsel. De förhållanden som kännetecknas av vantrivsel har ofta med arbetssituationen att göra, men inte så mycket att göra med själva arbetet. För att förstå vad som skapar missnöje i fallstudiens objekt blir följaktligen frågan: Vad skapar missnöje i arbetet som kan leda till sänkt motivation? Man kan därefter utkristallisera de faktorer som påverkar den yttre motivationen, alltså hygienfaktorerna, och utifrån detta se vilka av dessa är viktigaste att tillfredsställa.

Vi har konstaterat att ökad motivation kan öka prestationen. Den omfattas av både negativa och positiva aspekter, dvs. frånvaro av prestationer eller misslyckanden. I den teoretiska delen har vi sett vad det är som kan ha den effekten på de anställda. Men vad upplever de anställda själva? Därav blir frågan den centrala frågan inom området; På vilket sätt förbättrar ökad motivation arbetsprestationen? Då kan man få svar på vad som hindrar en effektiv prestationsnivå, om sådana finns.

Den sista delen handlar om åtgärder. Vad man kan göra åt saken. Det är viktigt att personer som berörs av förändringar i en organisation känner att de har fått påverka och uttrycka sin åsikt. Ofta är det även så, att de bästa idéerna kommer från de som berörs allra närmast. Den centrala frågeställningen inom detta område är: Vad kan arbetsgivaren göra för att öka arbetsmotivationen? Här har fallstudieobjektet en chans att få konkreta förslag på vad som borde förbättras för att gynna motivationen, ur de anställdas perspektiv.

Denna uppdelning ska kunna generera en grund för uppbyggnaden av en motivationshöjande personalstrategi, genom att fokusera på rätt motivationshöjande områden, minimera missnöjet, öka prestationerna och sätta in rätt åtgärder för att stödja de tidigare nämnda områdena. Detta finns sammanställt i tabell 4 nedan.

Tabell 4. Uppbyggnad av empiri.

| Huvuddel: | Central frågeställning: | Resultat: |
|------------|---|--|
| Motivation | Vad upplevs som motiverande? | Fokus på rätt motivationshöjande område |
| Missnöje | Vad skapar missnöje i arbetet som kan leda till sänkt motivation? | Minimerar missnöjet |
| Prestation | På vilket sätt förbättrar ökad motivation arbetsprestationen? | Öka prestationerna och effektiviteten |
| Åtgärder | Vad kan arbetsgivaren göra för att öka arbetsmotivationen? | Hitta rätt åtgärd för motivation, missnöje eller prestation. |

9 Metod

Tanken är att man genom Herzbergs antagande om hygien och motivationsfaktorer undersöker vilka aspekter som leder till höjd motivation såväl som ökat missnöje, som sänker motivationen. Vilka av motivationsfaktorerna som finns där och vilka som kunde förbättras för att höja motivationen. Genom detta komma till ett resultat om vilka hygienfaktorer bör förbättras och vilka områden som höjer motivationen kunde utvecklas ytterligare. Då kunde man få fram vilka faktorer som fokus bör ligga på med tanke på uppgörandet av den nya personalstrategin.

9.1 Fallstudien

Undersökningen görs som en fallstudie i en finländsk landsortskommun, med totalt ca. 700 anställda. Detta för att belysa de faktorer som fokus behöver ligga på för att öka motivationen och därifrån skapa en motivationshöjande personalstrategi. Den ekonomiska nedgången som de flesta finländska kommuner nu upplever har satt stor press på Kommunen och de omfattade reformerna som genomförts och som är på väg att genomföras. Detta tar mycket energi av många olika områden, så som personaladministration och utveckling. Vilket har påverkat de anställdas motivation. Fallstudiers fokus ligger på förekomsten av ett särskilt fenomen, i avsikt att få en djupgående redogörelse för händelser, förhållanden, erfarenheter eller processer som förekommer i ett specifikt fall. Det som utmärker en fallstudie är att den fokuserar just på en enda undersökningsenhet, istället för ett brett spektrum. Orsaken till detta är att man kan koncentrera ansträngningen till ett fall kan skaffa insikter som kan bidra med konsekvenser för den specifika enheten. Målsättningen är att belysa det generella genom att undersöka det enskilda (Denscombe, 2010, s.59-60).

Fallstudieobjektet har under en längre tid skakats av omfattande omstruktureringar. Detta har medfört att en del personer inom personalstyrkan har behövt anpassa sig till nya arbetsuppgifter, ny arbetsmiljö, nya kollegor eller ändrade rutiner. Detta har påverkat de anställdas tillfredsställelse och motivation negativt. Utöver detta har en del konflikter och ogynnsamma förhållanden inom ledningen, såväl politiskt som inom tjänstemannakåren, tagit en stor del av fokuset som annars kanske skulle ha kunnat bidra till uppbyggnad av

den nya situationen i Kommunen. Här lämpas sig fallstudien där för bra för att undersöka vad som specifikt i detta fall bör göras för att förbättra situationen.

Fallstudien är bra när man vill studera processer och relationer inom ett visst område. Att använda sig av mer än en forskningsmetod passar bra inom fallstudier, fast den ofta förknippas med kvalitativa undersökningar så kan även kvantitativa användas. Fallstudien ska väljas genom noga överväganden med kännetecken som går att hitta i fallet, dessa kännetecken ska vara signifikanta för det praktiska problemet eller teorin som ska undersökas (Denscombe, 2010, s.62-64).

Kritik kring fallstudier uppstår ofta p.g.a. möjligheten till generalisering, små undersökningsenheter kan uppfattas ha lägre trovärdighet i fråga om generalisering. Dock är meningen med fallstudien att belysa ett specifikt fall. En förutfattad mening är även att fallstudier producerar kvalitativ data istället för mätbara resultat. Inget av detta behöver nödvändigtvis vara berättigat så länge forskaren är noggrann med detaljerna (Denscombe, 2010, s.62-64).

Generaliserbarheten av denna fallstudie antas vara ganska låg, eftersom undersökningsenheten är relativt liten. Förhoppningen ligger i just fallstudiens styrka, nämligen belysa specifika faktorer som kan stärka motivationen för att utveckla Kommunen i en särskild riktning.

9.2 Respondenter

Undersökningsenheterna är Kommunens ledare, chefer och förmän. I denna grupp ingår ett antal på 58 personer, som statistiskt kan lämpa sig för en enkätstudie. Informanterna är begränsade till denna grupp, med stöd av tanken att en organisations motivationsnivå börjar uppifrån och sprider sig nedåt i organisation. Enligt Flach (2006, s.189) kan en ledare genom sitt handlande påverka sina medarbetare och deras arbetsmotivation. Detta är viktigt att vara medveten om, om man vill införa ett motivationshöjande ledarskap. Av dessa 58 personer svarade 34 på undersökningen. Vilket ger en svarsprocent på 59 %.

I undersökningen görs ingen skillnad i vilken sektor eller yrkeskategori respondenten befinner sig, dels för att det essentiella är hur de uppfattar motivationen i sitt arbete och dels för att minimera risken av igenkänning då organisationen är relativt liten. Den

allmänna informationen som frågas efter är kön samt om man innehar tillsvidare eller tidsbunden anställning.

Könsfördelningen bland de 58 respondenterna var 38 kvinnor (65 %) och 20 män (35 %). Av de som svarat på enkäten var 22 (65 %) kvinnor och 12 (35 %) av män. Detta betyder att bortfallet var lika stort för både kvinnor och män och kan konstateras att könet inte har påverkat bortfallet.

Då det gäller anställningsformen så hade enbart 2 av de 34 svaren ett tidsbundet kontrakt, resterande 32 hade tillsvidare tjänst. De två respondenterna med tidsbundet kontrakt var kvinnor. Totalt hade 55 av 58 respondenter tillsvidare kontrakt. Så någon förklaring till bortfallet kan inte konstateras finnas bland dessa.

För att analysera bortfallet ytterligare bör man spekulera vidare. Ser man på svarsstatistiken kan man konstatera att 28 stycken svar hade inkommit då tiden gått ut 5.2.2016. Efter påminnelsen som skickades 2.2.2016 fram till 5.2.2016 inkom 18 enkätsvar. Ytterligare fem svar inkom fram till den 17.2.2016, delvis förklaras dessa med att den interna postgången är stundvis trög och vissa svar kan ha lämnat i något postfack en tid. Man kan undra om de 18 svar som inkom efter påminnelsen skulle ha kommit i samma utsträckning utan påminnelsen. Min bedömning är att det skulle ha kommit färre svar om inte påminnelsen skulle ha utfärdats. Man kan se i resultaten att tidsbristen är stor hos respondenterna. Detta kan ha medfört att de prioriterat bort att svara tills påminnelsen kom. De som valt att inte svara alls, 24 stycken, kan ha haft samma skäl. Ytterligare en påminnelse kunde ha höjt svarsprocenten något, men risken är då att flera skulle ha blivit irriterad på pressen att svara, att svaren skulle ha blivit förhastade eller missvisande.

9.3 Datainsamlingsmetod

Undersökningens datainsamlingsmetod är insamling av anonyma enkäter i pappersformat. Dessa samlas in genom den interna postgången i organisationen. Enkäten i sin helhet finns som bilaga 1.

I jämförelse med kvalitativ metod är kvantitativ metod mer formaliserad och strukturerad. Metoden är i längre utsträckning präglad av forskarens kontroll. Metoden definierar vilka förhållanden som är av särskilt intresse utifrån den frågeställning som valts. Metoden

avgör också vilka svar som är tänkbara. Uppläggning och planering kännetecknas av selektivitet och avstånd i förhållande till informationskällan. Dessa alla är nödvändiga för att man skall kunna genomföra formaliserade analyser, kunna göra jämförelser samt pröva de resultat som kommits fram till (Holme & Solvang, 2010, s.14).

Orsaken till att denna fallstudie görs genom anonyma enkäter är dels det faktum att jag som undersökningens genomförare själv arbetar inom kommunen och är även kommunalpolitiker i flera organ. För att respondenten ska kunna känna sig fri i att svara ärligt på de, ibland känsliga, frågorna behöver de känna trygghet i att informationen inte behandlas inkorrekt eller kommer användas i något annat syfte. Detta klargör tydligt i informationen i följebrevet som utgick med enkäten, se bilaga 2.

Det finns många olika typer av frågeformulär, men för att kunna användas i forskning behöver de uppfylla vissa kriterier. Frågeformuläret bör vara utformat för att samla data som kan användas för analys, uppgiften är att upptäcka saker. Den bör även bestå av en nedtecknad serie frågor som är identiska för alla som svarar för att underlätta bearbetningen av svaren. Formuläret ska samla information direkt av människorna enligt principen, om du vill få reda på något om människor och deras attityder, så fråga det du vill veta (Denscombe, 2010, s.207).

Frågorna i frågeformuläret är indelade i sex olika kategorier, som berör olika delar som hör samman med, eller kan dras parallellt till, motivation och motivationshöjande åtgärder. De olika områdena är allmänt, motivation, missnöje, prestation, åtgärder och övrigt.

Informationen som kommer från frågeformulär kan indelas i två faktorer, fakta och åsikter. Man måste ständigt vara medveten om vilken faktor man handskas med under arbetet med undersökningen. Information som berör fakta är okomplicerad och kräver inga personaliga ståndpunkter från respondenten, så som ålder, kön, adress, eller vilket tv-program man såg igår kväll. Då det gäller åsiktsfaktorer handlar det om attityder, synpunkter, övertygelser m.fl. och kan även undersökas med frågeformulär. Detta kräver dock att respondenten ger information om känslor, värderingar och kunna väga olika alternativ mot varandra än att redogöra för fakta (Denscombe, 2010, s.209).

Enkäten består till stora delar av frågor som behandlar åsikter. Ytterst få frågor är baserade på ren fakta. Ämnet motivation har konstaterats vara en högst personlig och komplex sak och för att undersöka dess beståndsdelar blir man tvungen att ta i beaktande attityder, åsikter, upplevelser och tyckande.

Det finns inga regler för hur många frågor ett frågeformulär bör ha, det varierar beroende på ämne, hur komplexa frågorna är, karaktären på målgruppen och tiden det tar att svara på frågeformuläret. Den som utför undersökningen måste bedöma hur många frågor som respondenten orkar svara på innan intresset svalnar. Dock är det nödvändigt att täcka de centrala frågor som behövs för att göra en rimlig analys. Man bör hålla frågeformuläret så kort som möjligt, genom att koncentrera sig på de frågor som är avgörande för forskningen och lämna bort överflödiga detaljer och oväsentliga ämnen. Regler som man bör komma ihåg är att ställa de frågor som är relevanta för forskningen, rensa ut upprepande frågor, gör det enkelt och snabbt för respondenten att svara och testa frågeformuläret för att se hur lång tid det tar och om frågorna är begripliga (Denscombe, 2010, s.216-217).

Formuläret som helhet är konstruerat så att man kan ta få så mycket information som möjligt, utan att frågorna blir för krångliga eller besvärliga att svara på. Formuläret är även relativt kort och uppskattas ta ca.15 minuter att fylla i.

Det finns många olika sätt att ställa frågor på. Det finns inga stränga regler för hur frågorna ställs, det är upp till forskaren att bedöma. Men det finns olika sätt, öppna frågor och fasta frågor. De öppna frågorna är sådana som respondenten själv får formulera, frågan tenderar vara kort och det möjliga svaret långt. Fördelen med dessa frågor är att informationen som samlar in från svaren blir mera nyanserade och komplexare. Respondenten får möjlighet att uttrycka sig med egna ord, dock ökar svårighetsgraden för respondenten som kan minska viljan att svara. Och svaren ger en råare typ av data som är svårare att analysera. Fasta frågor strukturerar svaren genom att bara tillåta svar som forskaren förutbestämt. Fördelen med dessa är att de ger forskaren information som lätt kan kvantifieras och jämföras. Nackdelen är att respondenten har mindre möjlighet att ge svar som reflekterar verkligheten eller ens egentliga inställning om svarsalternativen inte stämmer överens med ens åsikter. Konsekvensen av detta kan bli att respondenten känner frustration över att inte kunna ge de svar som de önskar (Denscombe, 2010, s.220-222).

Vid planeringen och genomförandet är det viktigt att ställa sig frågan ifall det smugit med några systematiska eller slumpmässiga fel och skevheter vid utvecklingen av frågeställningen eller insamlingen av informationen. Dessa är viktiga att ta i beaktande vid både planeringen som vid genomförandet av undersökningen. En tillfredsställande grad av reliabilitet och validitet kan uppnås endast genom kontinuerlig kritisk prövning och noggrannhet vid bearbetning av materialet. Trots att olika hjälpmedel för detta finns är det ändå ingen garanti för att resultatet blir hållbart. Reliabiliteten bestäms av hur mätningarna

utförs och hur noggranna vi är vid bearbetningen av informationen (Holme & Solvang, 2010, s.163). För att testa om frågeformuläret är begripligt och användbart har pilotundersökningar gjorts på fyra personer. Av dessa har frågorna omarbetats för att kunna få så tillförlitliga svar som möjligt.

Målsättningen för varje undersökning är att ha så hög reliabel eller pålitlig information som möjligt. Hög reliabilitet fås om olika och oberoende mätningar av ett och samma fenomen ger samma eller ungefärligen samma resultat (Holme & Solvang, 2010, s.183). Forskarens uppgift är att sträva efter att göra felen så små som möjligt. Om informationen har låg reliabilitet kan den inte belysa frågeställningen på bra sätt. Därför är en hög grad av reliabiliteten en nödvändig förutsättning för att man skall kunna pröva de påståenden som frågeställningen rymmer. Prövningen av pålitligheten görs genom en jämförelse mellan oberoende undersökningar av samma företeelse (Holme & Solvang, 2010, s.163).

Reliabilitet betyder hur väl du lyckas mäta det du avser mäta, d.v.s. hur noggrann eller tillförlitlig mätningen är. Reliabilitet påverkas av mätinstrumentet, misstag, kodning m.m. Medan validitet beskriver hur det mätta fenomenet motsvarar det man ville mäta (Korhonen m.fl. 2000, s.104). Validiteten är beroende av vad vi mäter och om detta klart i frågeställningen (Holme & Solvang, 2010, s.163).

Som tidigare nämnts i kapitel 4.4 Kritik mot Herzbergs teori så ska man vara lite försiktig att använda sig av Herzbergs analysredskap inom vår tids organisationer och istället fokusera på hans olika faktorer för vad som kan påverka motivation. Som är en bra utgångspunkt när man vill undersöka olika faktorer som kan påverka arbetstillfredsställelse och motivation. Därav använder jag mig inte av Herzberg teori i sin helhet som analysverktyg. Istället ligger fokus på de olika faktorerna och de används som underlag för studien.

9.4 Undersökningens genomförande

Som tidigare nämnts fokuserar undersökningen på de funktioner som stöder motivationen och de som hindrar arbetstillfredsställelsen (missnöje), som i sin tur kan hindra motivationen att öka. Om man antar att bristande motivation hämmar produktiviteten och effektiviteten så är det även viktigt att ta upp dessa bitar i undersökningen. För att veta vad

de anställda tycker Kommunen borde fokusera på, för att komma till bukt med problem som kan leda till minskad motivation, är åtgärder en sista del i undersökningen.

Undersökningen genomfördes under vårvintern 2016 genom en enkät till 58 respondenter i förmansställning i kommunen. Urval, respondenter och bortfall finns att läsa om i tidigare kapitel 9.2. Respondenter. Följebrevet (bilaga 2.) och enkäten (bilaga1.) i sin helhet finns bland bilagorna. Enkäten skickades ut 25.1.2016 och påminnelse att besvara enkäten skickades till samtliga 2.2.2016, då hade 11 enkätsvar inkommit. Sista inlämningsdag var 5.2.2016, och då hade sammanlagt 28 svar inkommit. Samtliga 34 svar hade inkommit 17.2, delvis p.g.a. den tröga interna postgången.

De inkomna enkätsvaren har bearbetats på lite olika sätt. De data som varit i format av kryss och skalor har överförs till Excel och behandlats där. Medan de öppna svarsalternativen har bearbetats i Word och analyserats där genom att benämna teman och kategorier. I kapitel 10. Resultat och tolkning finns resultatet av analys och bearbetning.

9.5 Etik

De som forskar i samhällsliga frågor bör vara etiska. Man förväntas vara etisk i sin insamling av data, i analysprocessen och vid publiceringen av sina resultat. Det innebär att man respekterar deltagarnas rättigheter och värdighet, undviker att deltagarna lider någon skada genom att medverka och att arbeta på ett sätt som är ärligt och respekterar deltagarnas integritet. Man bör även komma ihåg att lagstiftningen förutsätter en korrekt behandling av insamlad data för att skydda enskilda individer (Denscombe, 2010, s.193-194).

För att säkra anonymiteten hos respondenten har få faktafrågor, som kan spåras till person, funnits i enkäten. Postgången har även varit sådan att den har säkerställt anonymitet. I redovisningen har sådan information som kan generera spekulationer till enskild person hanterats varsamt. Enkäten som sådan var frivillig att besvara.

10 Resultat och tolkning

I detta kapitel redovisas resultatet av enkätundersökningen. Kapitlen är indelade enligt samma uppdelning av områden som enkäten, d.v.s. allmänt, motivation, missnöje, prestation samt övrigt. Sist finns en liten sammanfattning av resultaten och en mera generell diskussion. Enkätens resultat är även tolkat i detta kapitel.

10.1 Allmänt

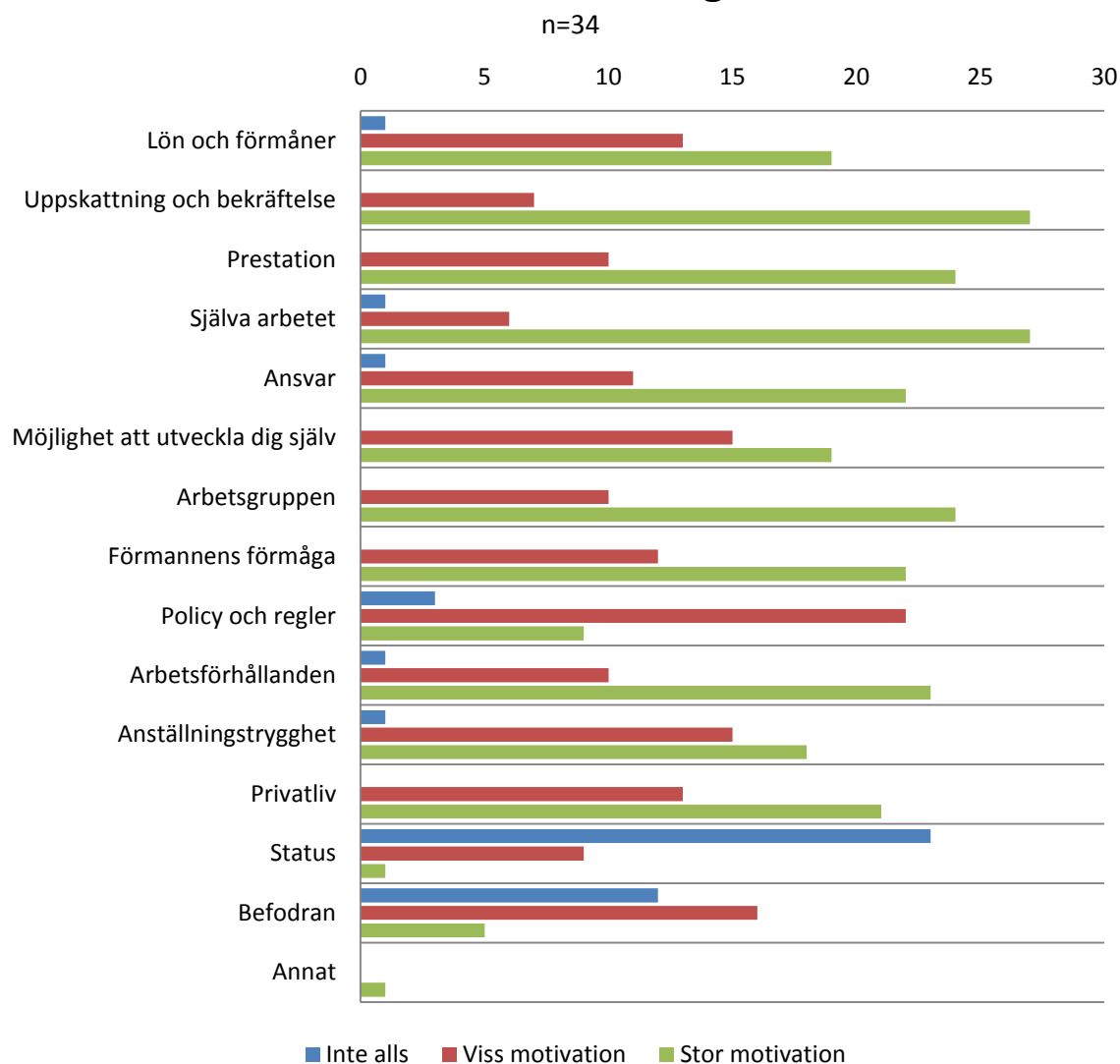
Inkomna enkätsvar är 34 stycken av 58 utskickade enkäter, detta ger en svarsprocent på 59%. Av de inkomna svaren var 65% (22) av kvinnor och 35 % (12) av män. Könsfördelningen på samtliga 58 respondenter var 38 kvinnor och 20 män, vilket ger samma resultat i procent 65% kvinnor 35% män.

Enbart två av de 34 svaren innehade ett tidsbundet kontrakt, resterande 32 hade tillsvidare tjänst. De två respondenterna med tidsbundet kontrakt var kvinnor. Men andelen med tidsbundet kontrakt var så liten så detta kommer inte att redovisas i statistiken p.g.a. bristande statistisk relevans. Totalt hade 55 av 58 respondenter tillsvidare kontrakt.

10.2 Motivation

Den inledande frågan i denna del var: I vilken mån skapar dessa faktorer motivation att arbeta, för dig? och varje faktor hade tre svarsalternativ, inte alls, viss motivation eller stor motivation. På nästa sida finns redovisning för svaren i figur 2.

I vilken mån skapar dessa faktorer motivation att arbeta för dig?



Figur 2. Vad skapar motivation?

De två faktorer som respondenterna främst uppger leder till stor motivation är uppskattning och bekräftelse (från förman, kollegor, samarbetsparter) och själva arbetet (känsla av meningsfullhet, syftet eller målet med arbetet). Båda dessa är starka motivationsfaktorer enligt Herzbergs teori. Dessa följs av prestation (möjligheten att använda och visa kompetens, egna initiativ och kunskaper) och arbetsgruppen (sammanställning, gemenskap och kommunikation) samt bra arbetsförhållanden (fungerande utrustning, renlighet på arbetsplatsen, belastning etc.). Det intressanta då det gäller arbetsförhållanden betydligt större andel kvinnor (18) än män (5) som tycker detta ger en stor motivation. En möjlig anledning till detta är att kvinnorna ställer högre krav på renlighet än män, men en troligare tolkning kan vara att kvinnor i högre grad än män även upplever arbetsbelastning är en

faktor som bidrar till ineffektivitet i arbetet (figur 14). I övrigt var inte skillnaden mellan män och kvinnor markant inom de olika faktorerna. Minst påverkan på uppkomst av stor motivation hade status, befordran, policy och regler samt annat. Till annat har ifyllts att verksamheten går bra och att personalen mår bra (n=1).

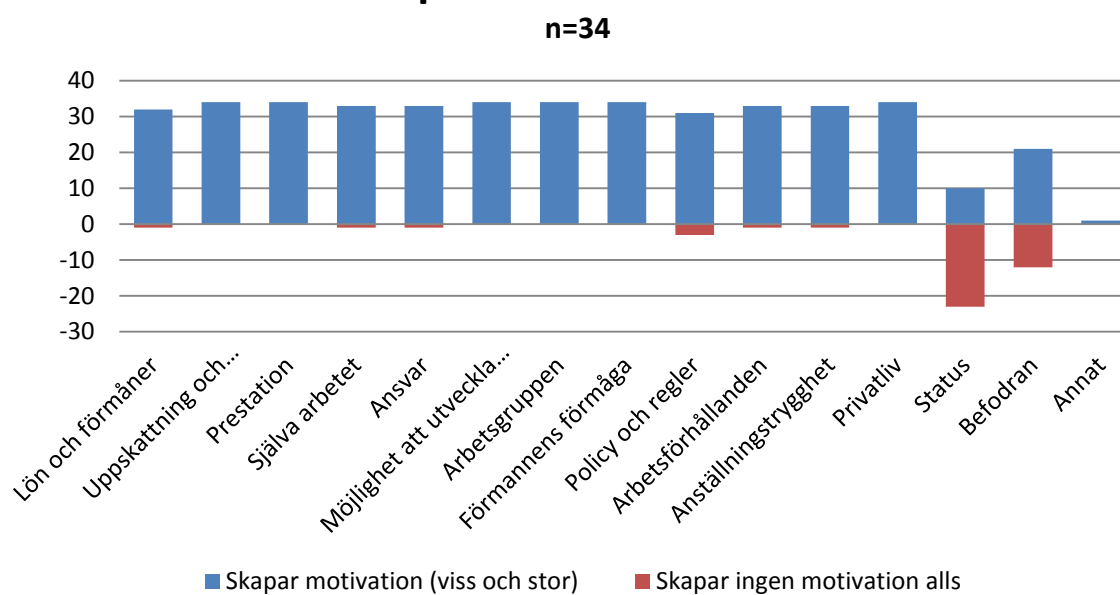
Den främsta faktorn som skapar viss motivation var policy och regler (arbetstid, rutiner, ansvarsfördelning), man kan tolka det som om det har en inverkan på motivationen, men ingen stor sådan. De övriga avgörande faktorer som hade viss inverkan på motivationen var befordran (möjligheter till att avancera inom organisationen), anställningstrygghet (arbetskontrakt, försäkringar, ersättningar) samt möjlighet att utveckla sig själv och sin kompetens.

De två faktorer som respondenterna markant uppfattar som inte har någon påverkan på deras motivation är status (handlar om att få något som andra inte har, en sekreterare, ny teknik) och befordran (möjligheter till att avancera inom organisationen). Detta skiljer sig från Herzbergs teori genom att befordran eller möjligheten att kunna avancera framåt inom organisationen är en motivationsfaktor. Dock kan man tolka resultaten utifrån att respondenterna är det facto förmån och inte har vidare möjligheter till avancemang, alternativt är de nöjda med att bibehålla den position de har. En annan aspekt kan vara att faktorn möjlighet att utveckla sig själv fyller redan den funktionen och beblandas med befordran. Möjligheten att utveckla sig själv var en relativt hög motivationsfaktor enligt respondenterna.

De resterande faktorer som inte ansågs ha någon inverkan på motivation var så små att man inte kan tolka dem ytterligare. Men dock nämns att policy och regler, arbetsförhållanden, själva arbetet och lön och förmåner ansågs inte ha någon inverkan på deras motivation för ett fåtal.

Ser man på faktorerna viss motivation samt stor motivation sammanlagt i jämförelse med de faktorer som inte anses ha effekt på motivation, så ser man att dessa går hand i hand. Då ser man klart och tydligt att det är relativt jämt mellan faktorer som anses skapa någon typ av motivation, men att status och befordran markant skiljer sig ur mängden. Status i synnerhet har för väldigt få effekt på motivationen. Befordran har dock större effekt än status men dock betydligt mindre än de övriga faktorerna. Detta ses i figur 3.

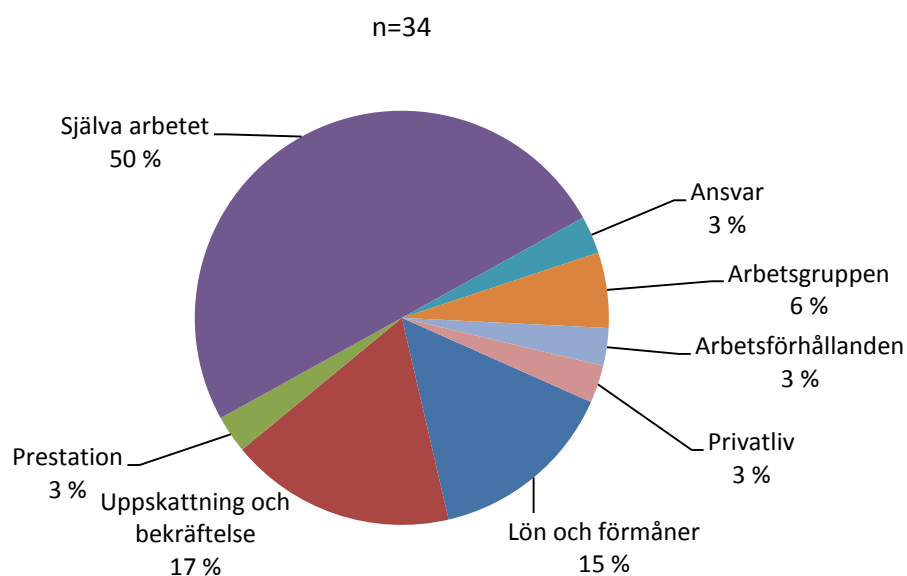
Motivation i jämförelse med det som inte skapar motivation alls.



Figur 3. Jämförelse av motivation.

Följande fråga var: Om du måste välja en, vilken faktor motiverar dig mest i din nuvarande arbetssituation? Respondenten fick skriva ner den faktor som de själva ansåg bidra mest. Samtliga svarade på ett tekniskt korrekt sätt.

Enskild faktor som motiverar mest



Figur 4. Faktor som motiverar mest.

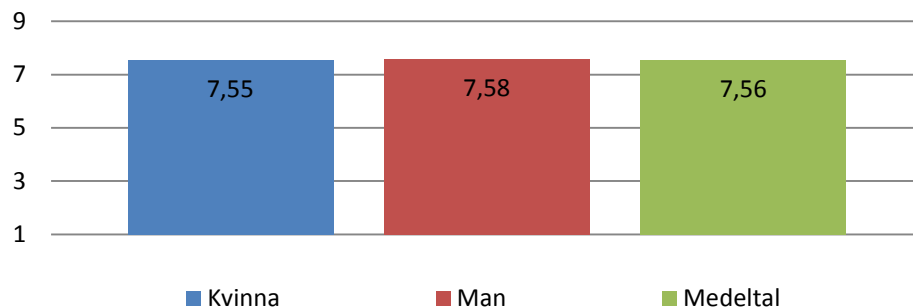
Som man kunde se i figur 4 så är själva arbetet (känsla av meningsfullhet i arbetet, syftet eller målet med arbetet) som anses påverka motivationen mest som enskild faktor. Hela 50% av respondenterna har angett denna faktor. Enligt Herzbergs tvåfaktorteori har själva arbetets karaktär en stor inverkan på medarbetarnas tillfredsställelse. Huruvida arbetet är rutinmässigt eller varierande, lätt eller svårt, möjligheter att utföra alla skeden i en arbetsuppgift o.s.v. (Hedegaard Hein, 2012, s.128-138). Slutsatsen kan dras att respondenterna känner, att det som arbetet går ut på, har en meningsfullhet och inger en känsla av att göra någonting viktigt. Kanske är det så att känslan av att få göra något meningsfullt är det som lockar arbetstagare till den offentliga sektorn, trots att privata sektorn konkurrerar ut den offentliga med bland annat lönen. Man upplever att man gör en samhällelig nytta och finner detta motiverande.

Som den näst största motiverande faktorn kom uppskattning och bekräftelse (17%), något flera kvinnor än män och följdes av löner och förmåner (15%) där männen tyckte att detta motiverar dem främst i högre mån än kvinnorna. Men det relativt låga antalet svar på dessa faktorer gör att man inte kan dra desto mera paralleller kring skillnaderna mellan män och kvinnor. Arbetsgruppen, prestation, ansvar, arbetsförhållande och privatliv hade få svar, dock fanns det några som ansåg att dessa faktorer bidrog mest till motivation. De faktorer som ingen upplevde bidrog främst till motivation var möjligheten att utveckla sig själv, förmannens förmåga, policy och regler, anställningstrygghet, status, befordran och annat.

Avslutningsvis i kapitlet om motivation skulle respondenten bedöma sin egen motivation. Frågan löd: I din nuvarande arbetssituation; bedöm hur stor arbetsmotivation du känner? Skalan var från 1-10 där 1=känner mig inte motiverad alls och 10= känner mig oerhört motiverad. Samtliga 34 svarade på frågan och medeltalet ligger på 7,56. Det kan konstateras att siffran är varken speciellt bra eller dålig. Detta kan tolkas som att respondenterna känner sig relativt motiverade, men ger utrymme för förbättring. Resultatet tydliggörs i figur 5 på nästa sida.

Bedömning av motivation på skala 1-10

n=34

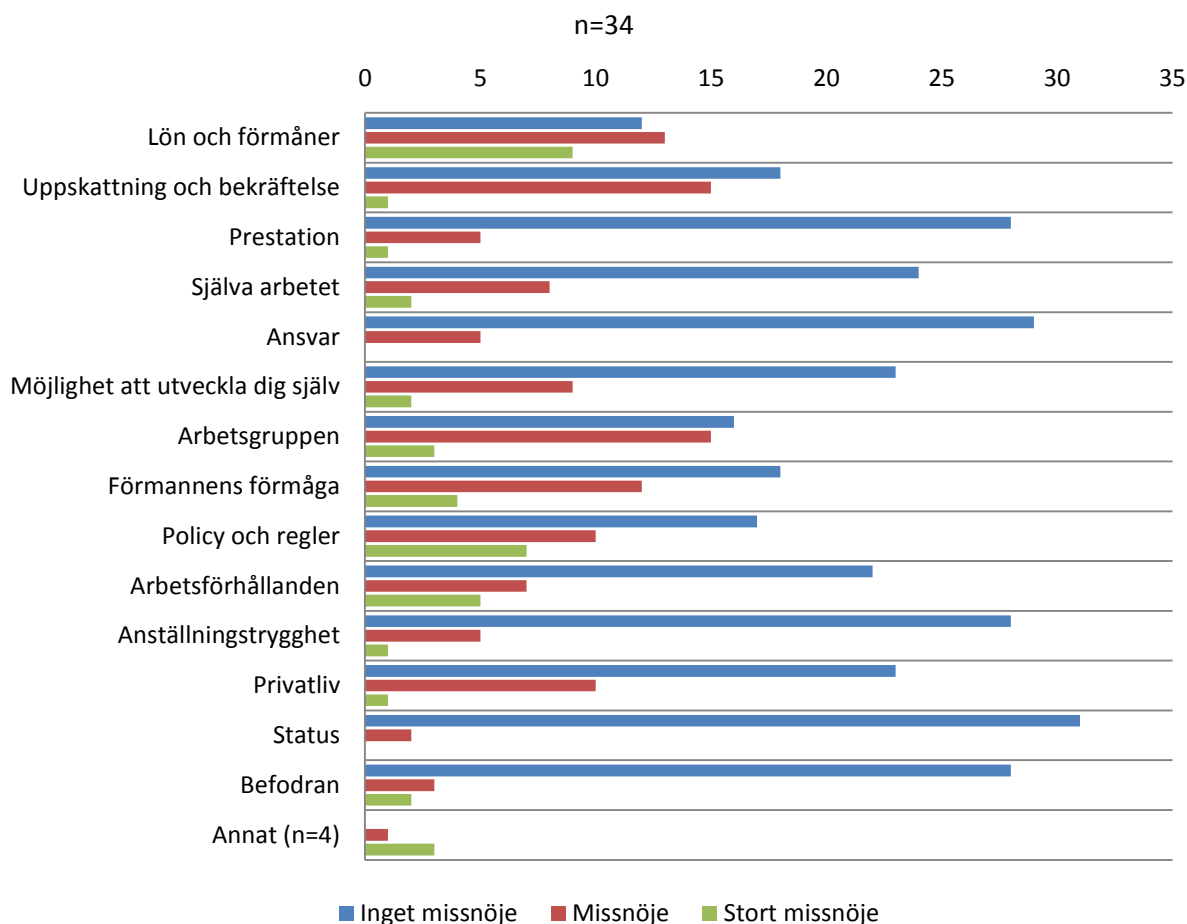


Figur 5. Bedömning av motivation.

10.3 Missnöje

Denna del handlar missnöje som respondenterna upplever. Den inledande frågan i enkäten var: I vilken mån skapar dessa faktorer missnöje i din nuvarande arbetssituation? Samtliga 34 respondenter svarade på frågan, men en person svarade inte på faktorerna status och befordran (n=33), man kan anta att denne hade svårt att ta ställning om hur denne upplevde missnöje med dessa faktorer.

I vilken mån skapar dessa faktorer missnöje i din nuvarande arbetsituation?



Figur 6. Faktorer som skapar missnöje.

De faktorer som skapar minst missnöje är status, ansvar, prestation, anställningstrygghet och befodran. Dessa kan kanske ses som de faktorer som man inte behöver fokusera på främst då man kommer till att implementera resultaten i praktiken. Fördelningen i dessa faktorer mellan män och kvinnor är jämn i relation till antal respondenter. En intressant aspekt då det kommer till lönen är att fler kvinnor (procentuellt) har inget missnöje med lönen än männen. Detta kan bero på att lönenivåerna för mansdominerade yrken är generellt högre än kvinnornas, speciellt i jämförelse med den privata sektorn. Om männen värderar sina löner med dessa så kan man anta att missnöjet blir större än då kvinnor jämför med kvinnodominerade yrken med lägre lönenivå.

Den faktor som skapar störst allmänt missnöje är uppskattning och bekräftelse, tätt följt av arbetsgruppens sammanställning, gemenskap och kommunikation. Kvinnor upplever mera

missnöje med uppskattning och bekräftelse än männen med det inte finns någon skillnad mellan män och kvinnor då det gäller arbetsgruppen. Den tredje största faktorn som leder till missnöje är löner och förmåner. Kvinnor är något mera missnöjd med förmannens förmåga än männen. Även policy och regler samt balans mellan arbete och privatliv är faktorer som många upplever missnöje med.

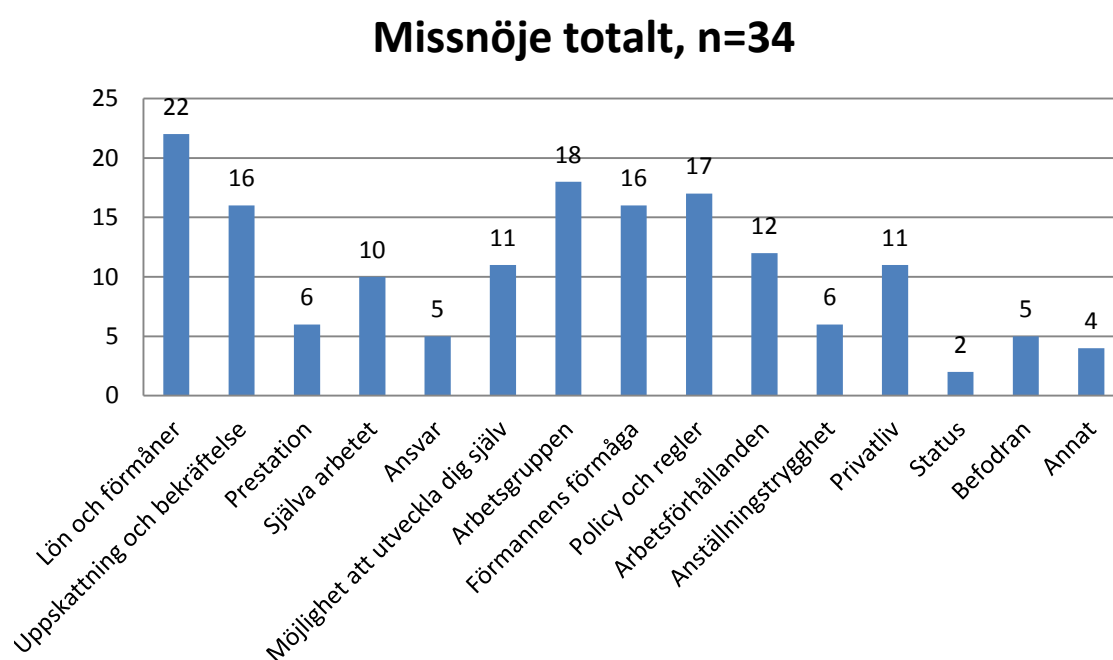
Då man tittar på de faktorer som leder till stort missnöje, kan man konstatera att den enskilda faktor som bidrar mest till stort missnöje är lönerna och förmånerna. Något flera män än kvinnor har den åsikten. Enligt Herzberg är det hygienfaktorer, där lönen är en, som leder till flest missnöjen med arbete och leder sällan till höjd motivation (Hedegaard Hein, 2012, s.121). Vidare har i teorin konstaterats att om möjligt ska man istället se till att grundlönen ligger på en tillfredställande nivå så att pengar inte blir en central roll i ens prestationsförmåga, lönen bör uppfattas som rättvis och fördelas enligt prestationen men på ett sätt som inte är i fokus inom organisationen (Söderfjäll, 2012, s.167-168). Av detta kan man tolka att även om lönen inte i sig höjer motivation, så leder den till missnöje om den upplevs som för låg i jämförelse med det som man upplever att man presterar eller att den är orättvist fördelad. Så högre lön skapar inte mera motivation men kan resultera i mindre missnöje med sin arbetssituation.

Policy och regler inom kommunen bidrar även till stort missnöje, detta kan handla om arbetstider, rutiner eller att de anställda känner sig begränsade att göra sitt bästa p.g.a. regler. Som tidigare nämnts så kan företagspolitik och administration smittar av sig på arbetets organisering. Som exempel kan tas: att politiken ger för små möjligheter att göra sitt arbete på ett tillfredställande sätt. Dessutom handlar det om huruvida det brister i personalpolitiken, detta kan ha en stark inverkan på arbetstillfredsställelsen.

Arbetsförhållanden är den tredje största faktorn som bidrar till stort missnöje. Med detta kan man dra paralleller till att man inte känner sig nöjd med arbetsmiljön, utrustning, dataprogram, städning eller fastighetsunderhåll m.m. Detta har även kommenterats i de öppna svaren som finns presenterade längre fram.

På svarsalternativet annat har respondenterna svarat att det skapar missnöje angående att egen verksamhet fungerar (n=1), stort missnöje är bristen på mål och målmedvetet arbete för kommunen (n=1), politikens förmåga att fokusera på sak framom personlig prestige (n=1) och den politiska situationen (n=1).

Ser man totalt sett på missnöje, både missnöje och stort missnöje, ser man att löner och förmåner är den faktor som totalt sett leder till mest missnöje. Följt av arbetsgruppen, policy och regler, förmännens förmåga och uppskattning och bekräftelse. För att minska på det allmänna missnöjet borde fokus ligga på dessa faktorer. Ser man på faktorer som upplevs skapa motivation kan man konstatera att dess går hand i hand. Detta illustreras nedan.

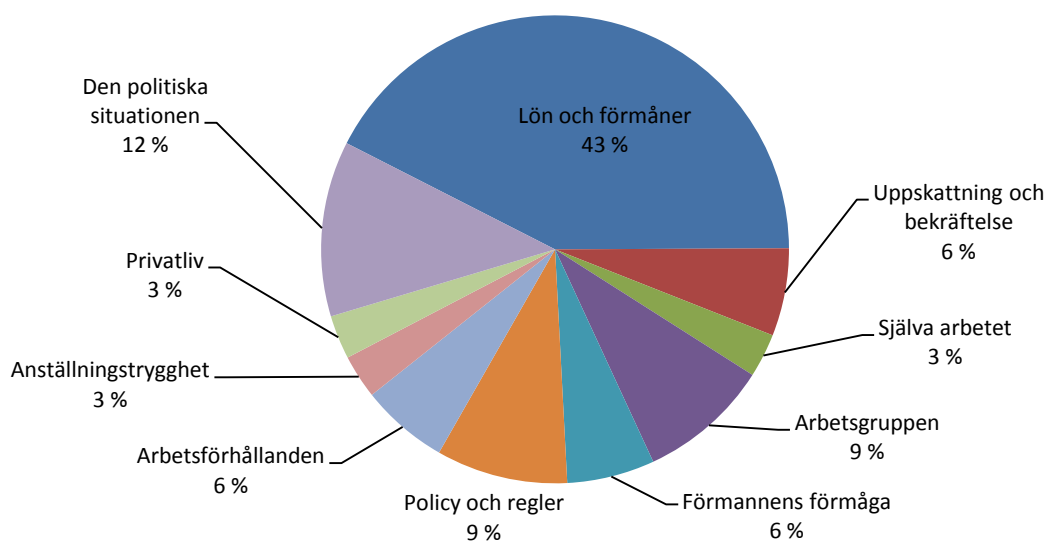


Figur 7. Missnöjet totalt.

Följande fråga inom området missnöje är: Om du måste välja en, vilken faktor bidrar mest till ditt missnöje, i din nuvarande arbetssituation? Svaren finns sammanställda i figur 8.

Enskild faktor som bidrar till missnöje

n=33



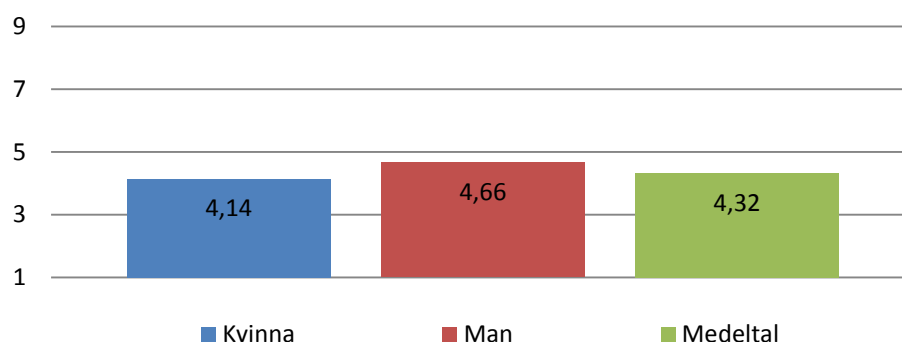
Figur 8. Faktor som bidrar till missnöje.

Den enskilda faktorn som bidrar till mest missnöje, då respondenterna blev tvungna att välja en, var helt klart löner och förmåner, 43%. Den näst största faktorn var den politiska situationen, 12%, vilket innebar upplevda bråk inom politiken, oförmåga bland politiker och oförmåga att fatta beslut. Den procentuella skillnaden mellan denna faktor och de näst kommande är relativt liten. 9% svarade arbetsgruppen och policy och regler, 6% uppskattning och bekräftelse, förmännens förmåga och arbetsförhållanden. 3% svarade själva arbetet, anställningstrygghet och bland mellan privatliv och arbete. Ingen svarade prestation, ansvar, möjlighet att utvecklas, status och befordran, fyra av dessa är motivationsfaktorer enligt Herzberg (inte status). Utgår man från Herzbergs teori så är det ju glädjande att dessa fyra inte upplevs som den främsta orsak till missnöje och kan delvis förklara den relativt höga motivationsgraden (figur 5).

I kapitlet om missnöje skulle respondenten bedöma sitt eget missnöje. Frågan löd: I din nuvarande arbetssituation; bedöm hur stort missnöje du känner? Skalan var från 1-10 där 1=känner mig inte missnöjd alls och 10= känner mig oerhört missnöjd. Samtliga 34 svarade på frågan och medeltalet ligger på 4,32. Redovisningen av resultatet ses i figur 9.

Bedömning av missnöje på skala 1-10

n=34



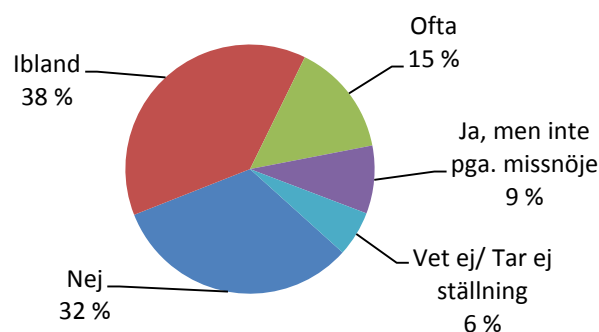
Figur 9. Bedömning av missnöje.

Den man kan konstatera är att männen känner sig något mera missnöjd än kvinnorna. Medeltalet på 4,32 kan verka relativt lågt, men att svara på denna fråga är ganska svårt. Man kan vara väldigt nöjd med det mesta i sitt arbete, men ha en faktor som gör att bedömningstalet är högre. Jobbar man bort den faktor som ökar missnöjet kan man få mycket bättre resultat utan att behöva göra desto mera förändringar. Man kan inte få arbetstagare att vara helt utan missnöje, men man kan göra missnöjet så litet som möjligt.

Avslutningsvis inom kapitlet om missnöje ställdes frågan: Gör missnöjet att du har funderat på att byta arbetsplats det senaste året? Samtliga 34 respondenter svarade på frågan och resultatet ses i figur 10 nedan.

Gör missnöjet att du har funderat på att byta arbetsplats det senaste året?

n=34



Figur 10. Byte av arbetsplats p.g.a. missnöje.

Nästan 7 % av personalstyrkan sa upp sig under 2014 enligt tabell 1. Denna siffra är oroväckande hög med tanke på att 15 % tänker ofta på att byta arbetsplats inom kommunen. Hälften gör det alltså också. I övrigt ser man från resultaten innebär att 62 % av respondenterna har under det senaste året funderat på att byta arbetsplats varav 15 % gör det ofta och 38 % ibland. Trots det har 32 % svarat att de inte har tänkt på att byta arbetsplats det senaste året p.g.a. missnöje. Den 6 % som inte vet eller inte tagit ställning kan bero på att de inte velat fundera på saken och därför valt det lättaste alternativet. Men det kan även bero på att de inte vill ta ställning av rädsla att någon ska kunna lista ut vem som svarat. Alternativet vet inte/tar ej ställning finns med eftersom detta är en fråga ingen arbetsgivare kan tvinga någon att svara på.

10.4 Prestation

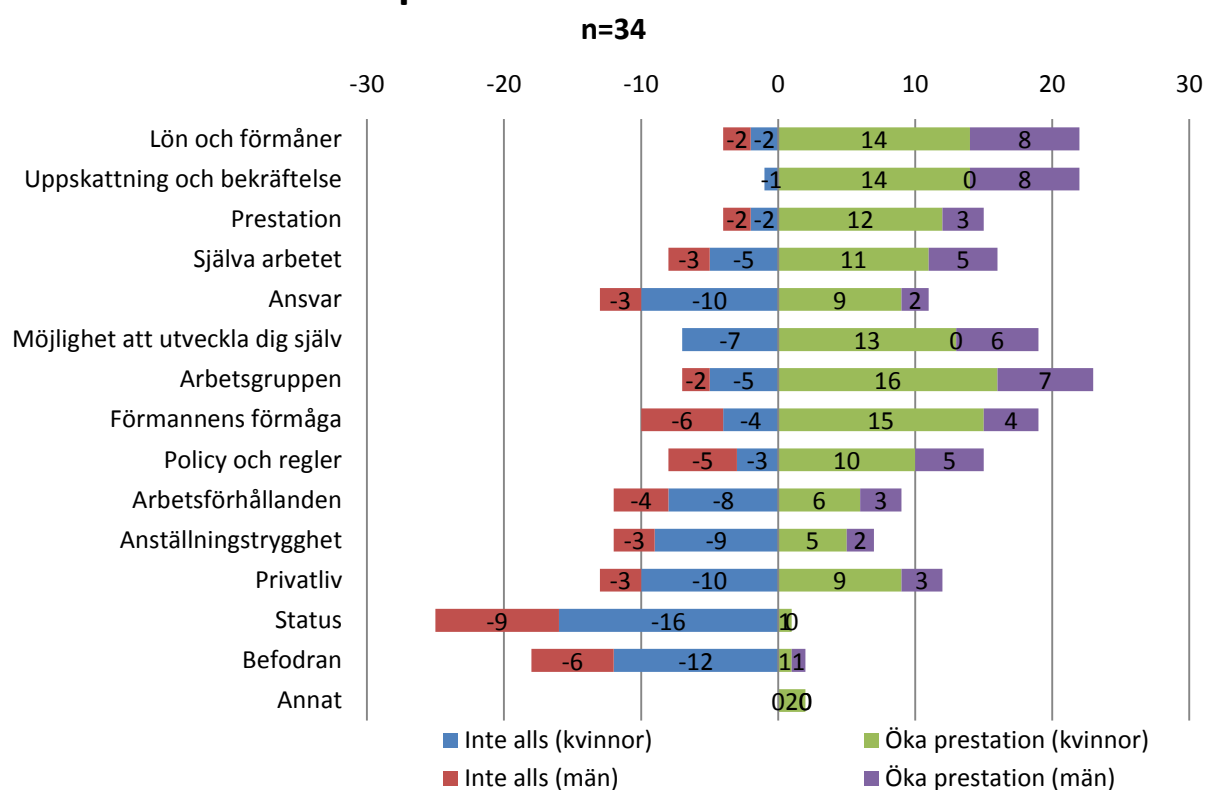
Om prestation frågades om: I vilken mån skulle dessa faktorer höja din arbetsprestation eller effektivitet? Med en förklaring: Kom ihåg att bara för att man vill ha något behöver det inte höja ens produktivitet, effektivitet eller prestation. Samtliga 34 svarade fullständigt på frågan. Svaren finns illustrerade senare i figur 11.

Då det kommer till att höja prestationen, menar majoriteten att bättre sammanhållning, gemenskap och kommunikation är det som skulle öka prestationen mest. Då kommunikationen och arbetsgemenskapen fungerar så kan det minska onödiga konflikter och arbetsmoment som fungerar effektiverande.

Lön och förmåner anses även det öka prestationen, detta går emot den forskning som finns på området bl.a. Pink (2010, s. 44) som säger att otaliga forskningar tyder på att ju större en ekonomisk belöning är, desto sämre presterar man. Själva belöningen inte är det som motiverar men ger stöd för tanken att det kan bidra till missnöje om belöningen inte är tillfredställande. Trots den tillagda förklaringen i själva frågan så kan det vara så att man här har förväxlat det som man vill ha eller upplever som motiverande med det som faktiskt gör en effektivare. Forskningen är i denna fråga ganska tydlig, belöning i pengar ökar inte produktiviteten, dock bidrar till missnöje och kan i viss mån sänka motivationen. Oavsett vilken lön man har är det samma uppgifter som ska göras på samma tid med samma kollegor, förmån, regler och arbetsförhållanden.

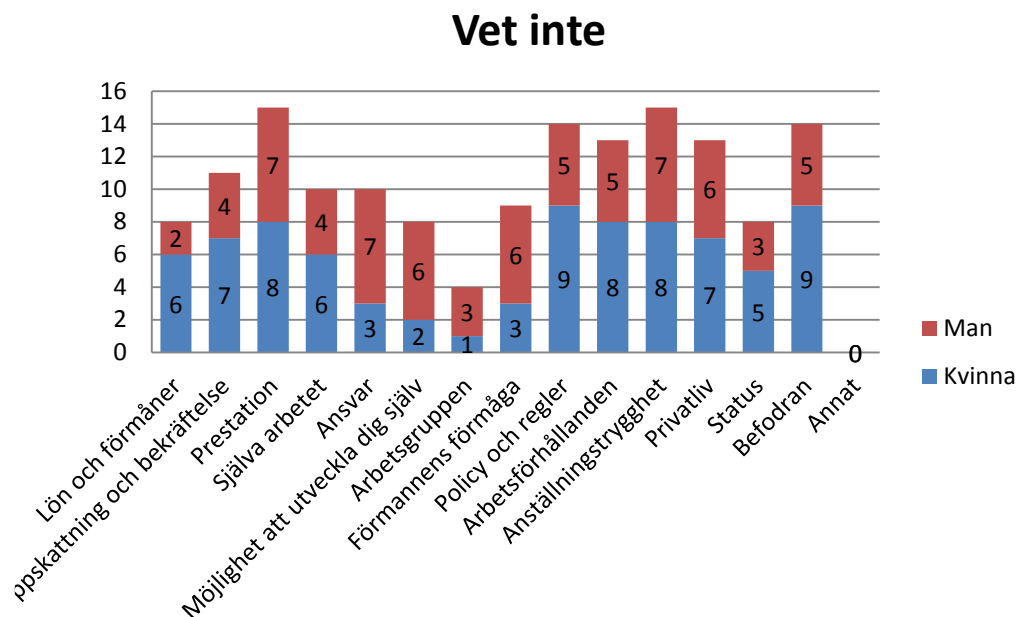
Den tredje faktorn som respondenterna upplever öka prestationen är mera uppskattning och bekräftelse. Detta kan ge mera energi och vägledning för hur arbetet ska utföras och därav främja produktiviteten. Redan år 1924 konstaterades, genom den så kallade Hawthorne-studien, att när anställda väljs ut och behandlas som speciella så ökar produktiviteten (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012, s.82). Förmannens förmåga och möjligheten att få utveckla sig själv och sin kunskap är även faktorer som anses öka produktiviteten. En god förman kan leda arbetet på ett så effektivt sätt som möjligt och utveckling gynnar innovationen inom arbetsplatsen, som i sin tur kan öka prestationen. Flest anser att status inte har någon inverkan på prestationen, följt av befodran.

I vilken mån skulle dessa faktorer höja din arbetsprestation eller effektivitet?



Figur 11. Höjd arbetsprestation.

Av de som svarat alternativet vet inte, är faktorerna prestation, anställningstrygghet, policy och regler, befodran och arbetsförhållanden de främsta. Dessa ansågs alltså vara svårast att ta ställning till om de bidrog till ökad prestation eller inte. Detta synliggörs på nästa sida i figur 12.



Figur 12. Faktorer med svar "vet inte" angående prestation.

Som följdfråga till den föregående fick respondenten fritt formulera svar på frågan: Om du svarat öka prestationen på någon av faktorerna ovan, beskriv på vilket sätt. På denna fråga svarade 25 av 34.

Den faktor som anses skulle öka prestationen mest om den förbättrades var arbetsgruppens sammanställning, gemenskap och kommunikation. Då respondenterna svarade på hur detta skulle öka deras prestation var svaren att den bättre gemenskap och samarbete skulle gynna prestationen, men inte på vilket sätt. Det konstateras att dessa faktorer måste finnas för att samarbetet ska fungera. Uppskattning och bekräftelse bidrar till en positiv känsla och triggat viljan att prestera. Även att det gör en säkrare på sin yrkesroll och gör jobbet roligare. Respondenterna uppfattar det som en katalysator till att kämpa ännu lite hårdare.

Lönefrågan besvaras öka prestationen på bland annat följande sätt: *"Om man känner att arbetsbördan och ansvaret är för stort i jämförelse med lönen blir man kanske mindre motiverad att göra ett gott arbete"*. I övrigt drogs paralleller mellan lön och motivation och att en mera motiverad person presterar bättre. En önskan om bättre utrustning och dataprogram skulle öka prestationen, eller i detta fall främst effektiviteten. Det konstateras ytterligare att klara syften och mål för arbetet gör det lättare att prestera.

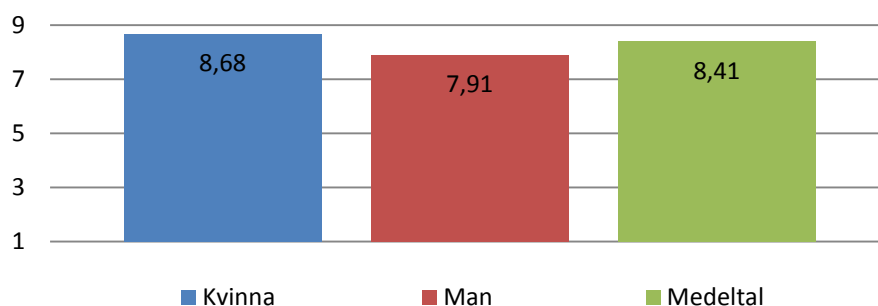
Då det kommer till att ha friheten i att ta ansvar för sitt eget arbete nämns bl.a. *”Viktigt att kunna påverka hur arbetet ska utföras, färdiga lösningar fungerar aldrig”*. Mentorskap framfördes för att underlätta arbetet för nyanställda. En sammanfattande kommentar lyder:

”Att få gehör, att känna sig viktig för arbetet, att känna att man har ett värde som arbetstagare skulle öka min prestation för att det skulle ge min arbetsituation mer värde. Det skulle öka arbetsprestationen eftersom jag skulle sträcka mig längre. Istället för att se det som ”bara ett jobb” skulle mitt arbete mera bli en del av den jag är.”

Även här fick sedan respondenterna bedöma sin position på en skala från 1-10 genom frågan: I din nuvarande arbetsituation, bedöm din egen prestationsförmåga. Där 1 = Känner att jag inte presterar alls och 10 = Känner att jag presterar så mycket som är möjligt. Samtliga 34 svarade på frågan.

Bedömning av arbetsprestation på skala 1-10

n=34



Figur 13. Bedömning av prestation.

Det man kan se är att kvinnorna anser sig prestera högre än vad männen gör. Medeltalet ligger på 8,41, vilket kan anses vara en saklig nivå. Men även här ges utrymme för förbättring. Man kan anta att vissa i denna situation känner sig provocerade av frågan, eller vara rädd för att det ska gå att lista ut vem som svarat vad och därför satt en högre siffra än vad den samme egentligen upplever sig prestera. För ingen vill ju erkänna att man underpresterar. Men det viktiga här är att på något sätt lista ut vad det är som ligger i vägen för att komma upp på skalan. Det kan ju vara så att man tycker att man inte uppnår sin fulla

kapacitet p.g.a. omständigheter på arbetsplatsen. Detta leder in på följande fråga som respondenterna svarat på: Vad skulle du säga är den största källan till ineffektivitet i ditt arbete? Här fick respondenterna svara fritt och 29 valde svara på frågan. Resultatet ses i figur 14 nedan.



Figur 14. Källor till ineffektivitet.

Till delen övrigt hör: inte får tag i sin förman i viktig fråga, regler och redovisningar, många möten, trög beslutsgång, obalans mellan position och befogenheter, arbetsgemenskap, samarbete med förtroendevalda, att släcka bränder och inte tänka långsiktigt och bristen på stöd och hjälp. Tidsbrist är den enskilt största orsaken till ineffektivitet i arbetet, följt av stor arbetsbörda och brist på arbetsro. Tidsbrist och stor arbetsbörda hänger långt ihop och sätter man samman dessa så blir procenten 39 %. Sätter man ännu till för många bollar i luften som hör till samma problemområde har vi en procent på 44 %. Här ställer man sig frågan: har kommunens förman för många uppgifter och för lite tid att sköta dem? Enligt detta så kan man nog tolka det så. 8 % av respondenterna upplevde att de inte hade den arbetsro som krävdes för att kunna vara effektiva. Här bör man ha i åtanke hur man skapar större arbetsro åt de anställda.

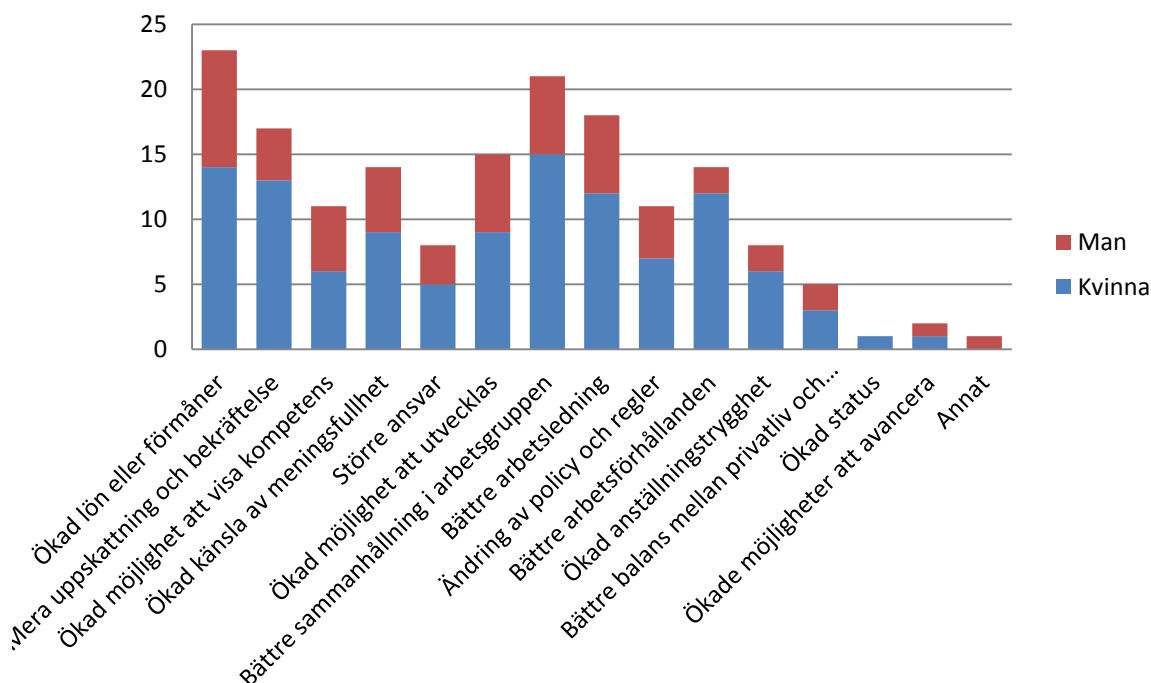
10.5 Åtgärder

För att ge lite vägledning till kommunen om vad respondenterna önskar kommunen ska satsa på i framtiden, handlar detta avsett om åtgärder. Den första frågan löd: Vad borde kommunen satsa på för att skapa en mera motiverande arbetsplats? Respondenten ombads att läsa genom och fundera på de olika faktorerna och kryssa i de 5 faktorer som de ansågs vara viktigast.

De fem främsta områdena som respondenterna uppgav som viktigaste tyngdpunktsområden var ökad lön och förmåner, bättre sammanhållning i arbetsgruppen (arbetsgruppens sammanställning, gemenskap och kommunikation), bättre arbetsledning (förmannens förmåga, rättvisa, att leda och lyssna på arbetsgrupp, vissa uppskattning), mera uppskattning och bekräftelse (från förman, kollegor, samarbetsparter) samt ökad möjlighet att utvecklas (möjlighet för att utveckla dig själv och din kompetens).

Vad borde kommunen satsa på för att skapa en mera motiverande arbetsplats?

n=32



Figur 15. Vad borde kommunen satsa på?

Man kan konstatera att fyra av dessa fem är områden där ganska små förändringar kan skapa positiva effekter, sammanhållning, ledning, uppskattning och möjlighet att utvecklas, utan att kostnaden bli för påtaglig. Och att flera av dessa hänger ihop med varandra.

Som följdfråga till den föregående frågan skulle respondenten motivera varför just dessa fem faktorer var viktiga för dem, av 34 möjliga har 28 svarat på denna fråga.

Frågan är ställd så att man skall motivera varför de tidigare svaren i figur 15 är viktiga för dig. De flesta har besvarat samtliga fem punkter. I undantagsfall har man besvarat bara vissa av faktorerna och två har svart mera generellt.

Av de som svarat har 16 lyft upp lönefrågan. De verkar uppleva en ojämlikhet och orättvisa i lönesättningen som gör att motivationen anses sjunka. Merparten upplever att lönen inte motsvarar deras arbetsbörda eller ansvarsnivå. Olika förslag har framkommit, så som individuell lön i enlighet med ansvarsnivå eller att lönen måste utvecklas till att bygga på en arbetsvärdering, arbetets svårighetsgrad ska synas i lönen. Även missnöje med övertidsersättningen framfördes. Lönen framförs ha inverkan på konkurrensen på arbetsplatser och viljan att stanna kvar i kommunen. Även förhållandet med lönenivå och utbildningskrav framfördes som ett problem. Effekten av detta upplevs som om, de inte uppskattas för det arbete de gör eller den arbetsbörda som de upplever sig ha, t.ex. ”... *vi får ej den lön vi förtjänar för det jobb vi gör.*”

Svar som berör arbetsgruppen sammanställning, gemenskap och kommunikation var 14 till antalet och kommenterades ofta med ord som trivsel och resultat. Ett gott samarbete ökar trivsel och leder till högre prestation, anser flera. Detta går hand i hand med teorin, med tanke på att prestationen höjs av högre motivation genom att stödja positiva interpersonella relationer mellan anställda, arbetsledare och kollegor kan ses som en effektiv förvaltningsstrategi för att underlätta de anställdas motivation (Rantz, MJ., Scott, J. & Porter, R., 1996, s.29-36).

13 stycken har kommenterat vikten av uppskattning och bekräftelse. Som orsaker till varför detta är viktigt har nämnts att arbetet känns då mindre tungt, att det ökar känslan av att man gör något som värdesätts, att man duger som man är och att uppskattning bidrar till ökad självkänsla och motivation. Som tidigare konstaterats i kapitel 5.3 så, personer som saknar gensvar över hur man gör sitt jobb upplever en högre arbetsbelastning och kan

därför drabbas av högre stress och ohälsa i arbetet. Detta kan vara en betydande del i den upplevda arbetsbördan.

Det som främst kommenteras om förmannens förmåga är vikten av rättvisa, t.ex. *"Förmannen har en central roll i att motivera sin personal och därför är rättviseaspekten viktig"*. Men även engagemanget och förmannens tillit till de anställda anses viktig. Prestationen (möjligheten att använda och visa kompetens, egna initiativ och kunskaper) är viktigt för att ta tillvara den kunskap som de anställda besitter. Kommunen borde se till att varje unik talang tas till vara. Och att det skapar välmående i arbetet.

Utvecklingen anses viktig för att orka och hänga med i utvecklingen som sker inom olika områden. Flera har konstaterat att det är viktigt men inte speciellt mycket varför. Möjligen för att de anser att alla redan har insett varför det är viktigt och därför inte bemödat sig skriva ut deras egna tankar. Meningsfullheten i själva arbetet konstateras vara viktig för känslan att vilja komma i jobb. Arbetsförhållanden sägs påverka den psykiska och fysiska orken och viktig för att kunna ha ett långt arbetsliv. De övriga faktorerna har konstaterats vara viktiga men inte specificerats desto mera.

10.6 Övrigt

Som sista del i undersökningen fick respondenterna svara fritt om områdena i enkäten. Frågan löd: Har du övriga tankar kring, arbetsglädje, motivation eller arbetsprestation som du önskar framföra? 13 av 34 stycken skrev kommentarer.

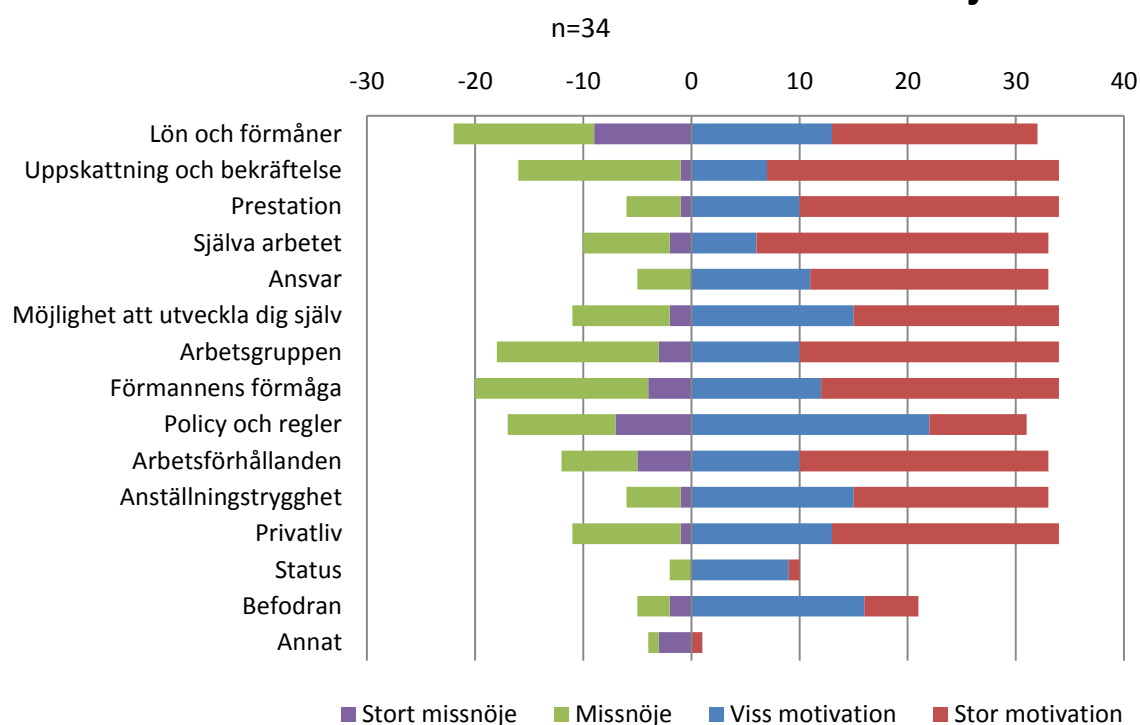
Bland de svaren på denna öppna fråga stack två områden ut bland kommentarerna. Den ena handlar om lönen, de som önskade likvärdig lön såväl som högre lön. Där bland konstaterades även att för att kompensera för den låga lönenivån borde man satsa på arbetsgemenskap och trivsel som en motiverande faktor. Det andra området som stack ut var den politiska situationen som varit, att de anställda behöver arbetsro för att orka vidare och att politikerna styrs av *"personliga vendettor"*. Även framkom att uppskattning från även politiker saknas p.g.a. att politikernas fokus ligger på att *"de kostar för mycket"* vilket inte skapar motivation.

Det påpekas även att man borde bli bättre på att använda sig av de anställdas kunskap och inte ”*uppfinna hjulet på nytt*” utan ta tillvara den kunskap som finns inom organisationen. I övrigt poängterades även möjlighet till arbetsrotation och förbättring av förmannens förmåga som möjliga motivationshöjare. En kommentar handlade slutligen om att kommunen inte borde skicka ut enkäter utan agera istället.

10.7 Sammanfattande diskussion

För att kunna bilda sig en uppfattning om resultatet i helhet ska detta kapitel försöka sammanfatta och jämföra de väsentligaste svaren samt tillhörande diskussioner föras. Inledningsvis finns en jämförelse mellan de faktorer som respondenterna uppfattar som motivationshöjande faktorer och faktorer som skapar missnöje. Detta illustreras i figuren på nästa sida.

Jämförelse mellan motivation och missnöje.



Figur 16. Jämförelse av motivation och missnöje.

Om den upplevda motivationshöjande faktorn är hög (+) samtidigt som missnöjet är stort (-) kan man ta det som en indikator på att något borde göras åt saken, om man vill främja

motivationsnivån. Enligt resultaten är det lönen, förmännens förmåga, arbetsgruppen funktion, uppskattning och bekräftelse och arbetsförhållanden som är de mest framträdande.

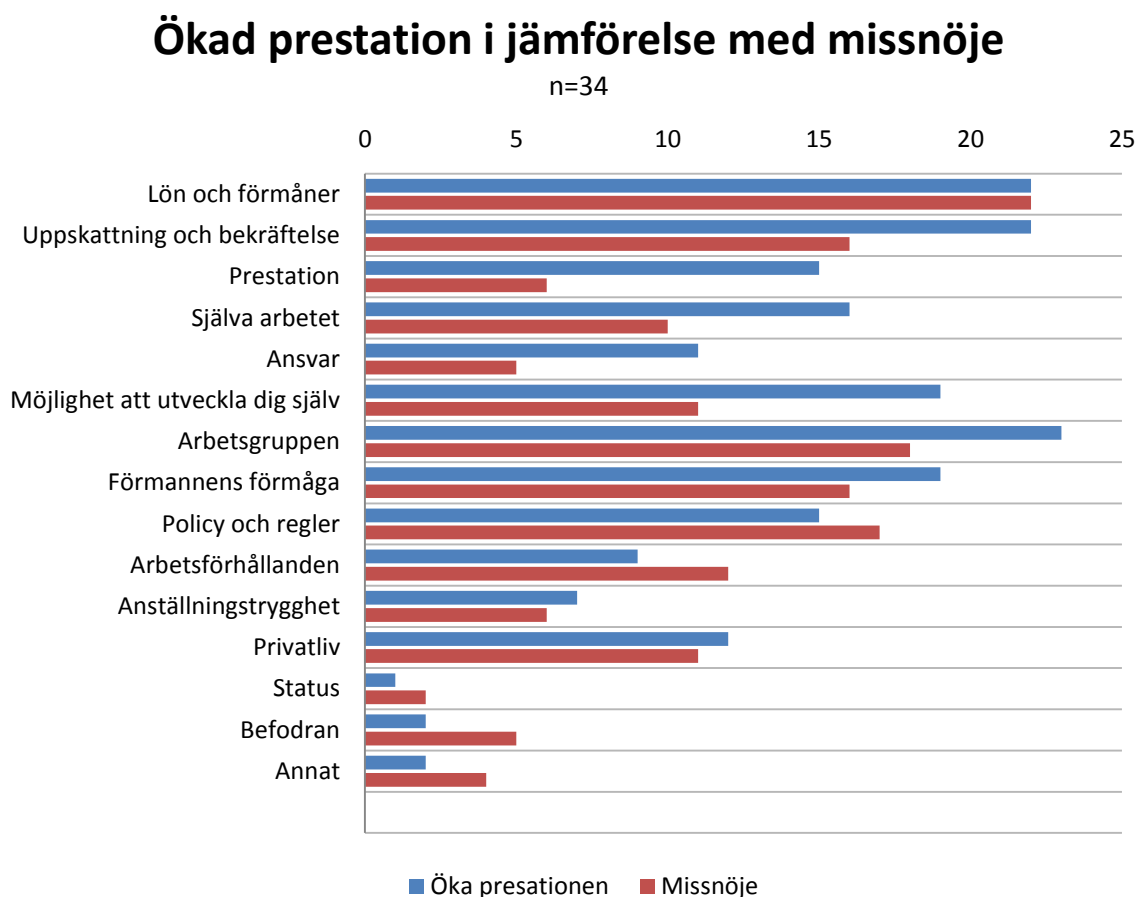
En studie har gjorts över hur motiverade och hur nöjda man är i sina jobb i Norden. Då det kommer till arbetsmotivation så visade det sig att Finland är det Nordiska land, som har högst motivation, efter Danmark. Däremot är vi in Finland inte helt nöjda med vår arbetssituation, både Norge och Danmark hade betydligt högre arbetstillfredsställelse (Eskildsen & Kristensen, 2004, s.122-136). För att dra paralleller till Herzbergs tvåfaktorteori, kunde det vara så att vi i Finland är relativt bra på att stödja motivationsfaktorerna men vi inte har tillräckligt fokus på hygienfaktorerna som är de som oftast skapar missnöje i arbetet.

Ser man på informationen i tabell 1 i kapitel 3, så är medellönen i kommunen ungefär 2700 € i månaden medan medeltalet i övriga Finland är ungefär 3000 € i månaden. Så när det gäller lönen, så är en fråga central: Är lönen på skälig nivå? Det vi vet är att grundlönen ligger ca.300 € lägre i Kommunen än landets medellön. Vi vet även genom forskning att pengar inte fungerar som motiverande faktor i sig, men att upplevelse av icke tillfredställande lön ökar missnöjet och kan starkt påverka arbetstillfredsställelsen. Vi kan se att den enskilda faktor som bidrar till störst missnöje inom kommunen är löner och förmåner, hela 43 % anser detta och att hela 15 % tänker ofta på att byta arbetsplats p.g.a. missnöje (figur 10). Samt att löner och förmåner var den faktor som flest respondenter ansåg att kommunen borde satsa på. I pressade ekonomiska tider önskar man ju undvika dra paralleller som genererar merkostnader för den offentliga sektorn, men här borde nog Kommunen se över sin lönepolitik för att komma de anställda till mötes. I alla fall om man önskar minska missnöjet hos sina anställda med hopp om ökad motivation och prestation, som tidigare påvisats i den teoretiska delen.

Som nämnts i informationen om kommunen i kapitel 3 så har en del konflikter och ogynnsamma förhållanden inom ledningen, såväl politiskt som inom tjänstemannakåren, tagit en stor del av fokuset som annars kanske skulle ha kunnat bidra till uppbyggnad av den nya situationen i Kommunen. Hela 12 % har angett att den politiska situationen (på ett eller annat sätt) bidrar mest till missnöje som enskild faktor. Detta bör politiker ta till sig, att den politiska atmosfären och klimatet smittar över på de anställda, framför allt på tjänstemän och förmän, och att den insikten ska bidra till att man i fortsättningen försöker

sköta de politiska uppdragen på ett sådant sätt att verksamheten kan fortgå smidigt. Även tjänstemän med samarbete med politiker bör kunna fungera som en medlande bro mellan personal och politiker och bidra till smidig organisering av verksamheten.

I figur 17 ser man att uppfattningen om förbättrande av en faktor som skulle öka prestationen och det upplevda missnöjet i stort går hand i hand. Då ställer man sig frågan vad föder vad? Är det missnöjet som bidrar till att man presterar sämre eller påverkar missnöjet respondenten att svara att det skulle öka prestationen om det förbättrades för att få åtgärdat sitt missnöje? Detta kan man genom denna undersökning inte svara på utan då behövs ytterligare undersökningar.



Figur 17. Jämförelse prestation och missnöje.

Söderfjäll (2012, s. 48-49) har sammanställt forskning som visar på motivationens inverkan på prestation. I denna sammanställning finns forskning som visar att engagerade

medarbetare är frånvarande i genomsnitt tre dagar mindre än oengagerade. Ser man på enbart sjukfrånvaro så hade engagerade medarbetare i medeltal fyra sjukfrånvarodagar mindre än övriga. Utöver detta säger oengagerade medarbetare att de kommer att sluta sitt jobb inom ett år 10 gånger oftare än andra och att öka engagemanget med 10 % reducerar personalavgång med 9 %. Om man ännu utgår ifrån att öka engagemanget med 10 % så anstränger sig denna 6 % mera och förbättrar prestationen med 2 %.

Nästan 7 % av personalstyrkan sa upp sig under 2014 enligt tabell 1 i kapitel 3. Denna siffra är oroväckande hög med tanke på att 15 % tänker ofta på att byta arbetsplats inom kommunen. Hälften gör det alltså också. I övrigt ser man från resultaten innebär att 62 % av respondenterna har under det senaste året funderat på att byta arbetsplats varav 15 % gör det ofta och 38 % ibland. Trots det har 32 % svarat att de inte har tänkt på att byta arbetsplats det senaste året p.g.a. missnöje. Min uppfattning är att 15 % som svarat att de ofta funderar på att byta arbetsplats p.g.a. missnöje är en hög siffra och med minskat missnöje skulle denna siffra sjunka.

För att återkoppla till fallet så är pensionsavgången inom kommunen är relativt låg, ungefär 1,3% av personalstyrkan pensionerades under fjolåret, då landets medeltal ligger på 3 % (tabell 1.). Detta tyder kanske främst på att åldersstrukturen i Kommunen är relativt låg just nu. Eftersom det i detta fall inte finns mera data så är det svårt att dra slutsatser. Men en möjlig aspekt är att man inom kommunen har hög personalomsättning och därav stannar färre tills pensionsåldern på samma plats.

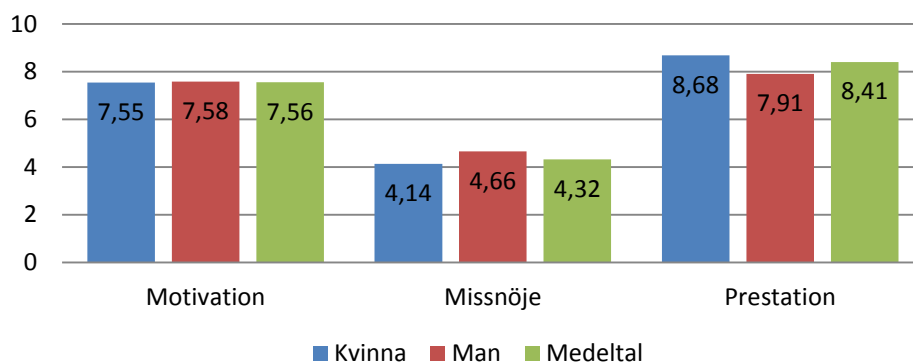
8 % av respondenterna upplevde att de inte hade den arbetsro som krävdes för att kunna vara effektiva. Här bör man ha i åtanke hur man skapar större arbetsro åt de anställda. Borde det införas besökstider, telefontider eller ändrade regler för att motverka att fokus måste flytta från det ena till det andra.

Återgår man till informationen om kommunen i kapitel 3 (tabell 1) så ser man att Kommunens anställda i medeltal har 12,2 sjukfrånvarodagar/person/år, landets medeltal ligger på 16,9. Att sjukfrånvaron hålls relativt låg kan bero på att tidsbristen är ett problem bland förmännen. Och personer i förmansställning har sällan någon som kan göra ens arbete istället för en då man är sjukledig. Detta kan leda till att man kommer till jobbet i högre utsträckning än i övriga Finland. Men det faktum att meningsfullheten i själva arbetet är en starkt motiverande faktor bland respondenterna kan bidra till att man anser sig göra ett viktigt jobb och därav inte väljer att sjukskriva sig lika ofta.

Som det blivit förklarat i kapitel 3, så har en del personer inom personalstyrkan behövt anpassa sig till nya arbetsuppgifter, ny arbetsmiljö, nya kollegor eller ändrade rutiner. Detta kan ha påverkat känslan av tidsbrist samt en stor arbetsbörda. Nya rutiner och arbetssätt försvårar säkert det vanliga arbetet och arbetsmängden kan ha ökat ganska markant. Det man borde säkerställa är att det i och med detta inte görs dubbelt arbete, det är vanligt att man vid byte eller sammanslagning av arbetsuppgifter gör samma arbete dubbelt genom de olika arbetssätten. En granskning av arbetsmetoder och rutiner borde göras för att eliminera onödiga arbetsuppgifter.

Bedömning av motivation, missnöje och prestation på skala 1-10

n=34



Figur 18. Bedömning av samtliga tre områden, medeltal.

Då det gäller motivationen kan man tolka det som om nivån ligger på medelnivå, inte bra och inte dålig men ger utrymme för förbättring. Tittar man på missnöje (10 känner sig oerhört missnöjd) kan man konstatera att missnöjet är relativt stort, men inte katastrofalt. Den upplevda prestationsförmågan är även den hög men kunde vara högre. Man kan anta att en minskning på missnöjet kunde generera förhöjd motivation, detta i kombination med insatser på de motivationsfrämjande faktorerna kunde leda till förhöjd prestation.

Jag ska återgå till tabell 2 i kapitel 4, angående de fyra olika kombinationerna av faktorer som kan uppstå, enligt Herzbergs teori, och försöka relatera till Kommunen i fråga.

Tabell 2. Fyra kombinationer av faktorer

| Faktor | Faktor | Resultat |
|---|--|--|
| Hög tillfredställelse med hygienfaktorererna. | Hög tillfredställelse med motivationsfaktorererna. | Idealsituation där personal är högt motiverade och har få klagomål. |
| Hög tillfredställelse med hygienfaktorererna. | Låg tillfredställelse med motivationsfaktorererna. | Personal har få klagomål men är inte motiverade. Jobbet ses som en lönespecifikation. |
| Låg tillfredställelse med hygienfaktorererna. | Hög tillfredställelse med motivationsfaktorererna. | Personalen är motiverad men har många klagomål. En situation där jobbet i sig är givande men lön eller arbetsförhållande inte motsvarar förväntningarna. |
| Låg tillfredställelse med hygienfaktorererna. | Låg tillfredställelse med motivationsfaktorererna. | Den sämsta av situationer där personal inte är motiverad och samtidigt har många klagomål. |

(Baserat på Abrahamsson & Andersen, 2002, s. 151)

Enligt tabellen ovan skulle jag bedöma att kommunen ligger i den tredje kolumnen. Alltså låg tillfredställelse med hygienfaktorererna (missnöje) och hög tillfredställelse med motivationsfaktorererna. Detta betyder att personalen är motiverad men har många klagomål, detta är en situation där jobbet i sig är givande men löner eller arbetsförhållande inte motsvarar de förväntningar som finns. För att komma till den ultimata situationen bör man försöka komma till hög tillfredsställelse med såväl hygien- som motivationsfaktorer, vilket genererar en idealsituation där personalen är högt motiverade och har få klagomål.

För att uppnå detta borde fokus ligga på att minska missnöjet i första hand och enligt respondenterna är de främsta faktorer som genererar missnöje av hygienfaktorererna om man ser totalt på missnöje, både missnöje och stort missnöje, ser man att löner och förmåner är den faktor som totalt sett leder till mest missnöje. Följt av arbetsgruppen, policy och regler, förmannens förmåga och uppskattning och bekräftelse.

Det att missnöjet i första hand behöver minskas, så ska man för den skull inte negligera motivationsfaktorerna. Ett medeltal 7,56 då det gäller motivationsnivå är ingen lysande siffra, men dock är den mera tillfredsställd än hygienfaktorerna på ett medeltal på 4,31. Motivationsfaktorerna måste ständigt tillgodoses för att hålla motivationen på en sådan nivå så att den inte sjunker från dagens nivå. Detta bör göras genom att fram för allt satsa på bekräftelse och uppskattning av personalen, vilken var den faktor som bidrog till störst missnöje bland motivationsfaktorerna. Möjligheterna att utveckla sig själv är även den viktigast för att hålla motivationen på en högre nivå än idag, vilken var den faktor som ledde till näst störst missnöje bland motivationsfaktorerna. Drar man paralleller mellan detta och det som respondenterna själva angav som viktiga tyngdpunktsområden för kommunen så går dessa hand i hand.

Enligt Herzberg (1987), i tabell 3 i kapitel 4, finns sju steg för att främja motivation. Dessa bör lyftas fram för de är i sig lätta att genomföra för en organisation, men kräver viss målmedvetenhet och engagemang. Dessa är att ta bort onödig övervakning, öka ansvaret för det egna arbetet, ge en person en komplett naturlig arbetsenhet, ge mera frihet att utföra jobb, ge ökad arbetsfrihet och befogenheter att utföra arbetet, ge rapporter över verksamheten direkt till arbetarna själva i stället för bara ledningen, introducera nya och svårare uppgifter som tidigare inte hanteras och ge individer specifika eller specialiserade uppgifter, gör det möjligt för dem att bli experter.

De fem främsta områdena som respondenterna uppgav som viktigaste tyngdpunktsområden, då det gäller åtgärder, var ökad lön och förmåner, bättre sammanhållning i arbetsgruppen (arbetsgruppens sammanställning, gemenskap och kommunikation), bättre arbetsledning (förmannens förmåga, rättvisa, att leda och lyssna på arbetsgrupp, vissa uppskattning), mera uppskattning och bekräftelse (från förman, kollegor, samarbetsparter) samt ökad möjlighet att utvecklas (möjlighet för att utveckla dig själv och din kompetens).

Man kan konstatera att fyra av dessa fem är områden där ganska små förändringar kan skapa positiva effekter, sammanhållning, ledning, uppskattning och möjlighet att utvecklas, utan att kostnaden bli för påtaglig. Och att flera av dessa hänger ihop med varandra.

Då det kommer till sammanhållning i arbetsgruppen. Det finns olika typer av relationer, är man autonomt motiverad till en relation så önskar man att den fortgår för att den känns

trygg och glädjande. Den skapar alltså en känsla av att man är stimulerad och positivt utmanad, men den innehåller även ärlighet och lojalitet. Är relationen däremot en kontrollerat motiverad relation, så är man kvar i den p.g.a. krafter som ligger utanför ens kontroll. Det kan handla om att känna sig hotad av att bryta kontakten eller att motparten har en position som innebär att enda sättet att komma åt något man vill uppnå är att bevara relationen. I dessa relationer är det svårare att uppnå en god, trygg och harmonisk relation (Söderfjäll, 2012, s.45-46). Målet bör då vara att skapa en trygg och glädjande arbetsgrupp.

För att öka tillfredställelsen med arbetsledningen kan en ledare genom sitt handlande påverka sina medarbetare och deras arbetsmotivation. Detta är viktigt att vara medveten om, om man vill gå in för ett motivationshöjande ledarskap (Flach, 2006, s.189). Det blir således viktigt att stärka ledaren inom organisationen. Detta kan göras med vidareutbildningar och kurser, men även noga planerade rekryteringsmål då det kommer till nyrekrytering av personer i ledande position.

Då det gäller uppskattning och bekräftelse så har i teorin konstaterats att för att skapa en strategi för att höja motivationen i en organisation har bekräftelse, genom stöd och uppmuntran en central roll. Arbetsplatsen bör utveckla en systematisk och medveten plan för uppskattning och återkoppling genom att fundera på frågor som: Hur visar man uppskattning? Hur visar man uppskattningen vid förändringar? Hur ges stöd vid svårigheter och motgångar? Hur kan ledningen arbeta för att uppskattning ska bli en naturlig del av arbetet? (Angelöw, 2006, s. 33-34).

Utvecklingsmöjligheterna uppfattades även de som viktigt för respondenterna. Möjligheten att utvecklas och personalutveckling är en pågående process i varje organisation. Behov av träning och vidareutbildning uppstår alltid i en verksamhet. Ur en organisations perspektiv kan man se på utbildning av sin personal som ett underhålls- eller utvecklingsbehov. Underhållsbehovet är ett resultat av den pågående verksamheten och dess utveckling av arbetsuppgifter och arbetsformer. Utvecklingsbehoven är mera dynamiska och är ofta ett resultat av olika investeringsbeslut som kan påverka kompetensen. Men även ledningens ambitioner att effektivisera organisationen och skapa beredskap för förändringar i framtiden (Flach, 2006, s.71-72).

Då det kommer till att höja löner och förmåner stöder den offentliga sektorn ofta på patrull. Det ekonomiska läget är just nu ostabilt och många kommuner, så även denna, har en stor utmaning i att konkurrera med den privata sektorn. Genomgående i denna undersökning

har lönen haft en central roll, i påverkan på motivation, vid missnöje och vid prestation. Dock har som tidigare konstaterats att forskningen inte stöder tanken på att lönen har inverkan på vare sig motivation eller prestation i synnerhet, även om respondenterna tolkat det så. Den största inverkan har nog dock lönenivån på missnöjet, vill man minska på just missnöjet i kommunen så har nog lönen en central roll. Denna del är nog den som är svårast att tillfredsställa utan att det medför kostnader för kommunen. Om man så väljer att göra något åt detta missnöje bör man vara innovativ. Att höja lönen är förstås den enkla vägen men blir kostsam, finns det andra sätt?

Tidigare i kapitel 6.5 fanns exempel på hur några danska kommuner gjort för att tillfredsställa missnöje med den offentliga sektorns lönenivå. Konceptet går ut på att medarbetarna själva får bestämma om de vill behålla sin kontantlön eller om de vill konvertera delar av den till personalförmåner, som därav blir billigare för dem p.g.a. skattefördelar m.m. Exempel på förmåner de anställda kunde välja bland var hemdator, bredband, mobiltelefoni, tidningar, medlemskort till gym eller behandlingar eller rabattavtal med olika företag (Hedegaard Hein, 2012, s. 233-234). Här kunde man hitta lösningar som inte blir så kostsamma för kommunen och missnöjet kunde sjunka. Här gäller det som sagt att vara innovativ. Kunde kommunen t.ex. erbjuda de anställda med små barn subventionerade dagvårdskostnader, kunde man ytterligare subventionera sjukvårdskostnader så som tandvård för de anställda, kunde man via kommunen få billigare internetanslutningar till sina hem eller subventionerade prenumerationer på dagstidningar för att ta några exempel. Dessa förslag behöver självfallet konsekvens bedömas och planeras noggrant för att kunna genomföras, men detta kunde vara ett alternativ till löneförhöjningar som skulle bli billigare för kommunen.

10.8 Kritisk granskning

Valet av informanter byggde teorin om att motivation sprider sig nedåt i en organisation från ledningen, varav enkäten gick ut till kommunens förmän, i detta fall 58 stycken. Nackdelen med detta är att informationen som samlas in blir något smal, sett från enbart ledarperspektiv. Dock har kommunen tidigare gjort undersökningar för hela personalgruppen och har även en sådan på gång nu. Man kan således jämföra kapitel om motivation på ett generellt plan med denna.

Svarsantal var 34 inkomna besvarade enkäter av 58 möjliga, detta ger en svarsprocent på 59 %. Den svarsprocenten kunde ha varit högre om man skickat ut ännu en påminnelse om att svara. Risken är då att de som trots tidigare påminnelse inte svarar, får känslan av att vara jäktade eller provocerade att svara, vilket kunde ha lett till frustration under tiden man fyllde i enkäten. Detta i sin tur kunde leda till att man inte satt sig in i frågorna på ett nödvändigt sätt eller svarat oärligt.

Eftersom detta är en fallstudie så är det inte meningen att denna insamlade information ska kunna generaliseras för en större population. Den lyfter upp fakta om hur det ser ut just nu i just denna organisation. Detta leder av dessa skäl till att studien som helhet inte kan anpassas till andra organisationer eller grupper i någon större utsträckning.

Enkäten som helhet fungerat bra och respondenterna verkar ha förstått frågorna. Dock kan man reflektera över den första frågan där respondenten skulle bedöma i vilken mån olika faktorer påverkar ens motivation. Det verkar råda vissa tvivel på om frågan syftar till hur man upplever det just nu i sitt arbete eller hur man upplever det generellt. Men jag har kunnat anta att de flesta har svart korrekt på frågan, alltså generellt, med tanke på hur svaren har varit på de kommande frågorna.

Sist bör nämnas att det faktum att en stor del av respondenterna vet vem jag, som undersökningens genomförare, är. Antingen som kollega, politiskt aktiv eller som privatperson, så kan detta ha färgat svarsalternativen något. För att undvika detta poängterades noga i enkätens följebrev, finns i bilaga 2, att man svarar anonymt och uppgifterna kommer inte att behandlas i andra sammanhang än i denna undersökning samt övergripande resultat delges kommunen. Från dessa kommer man inte att kunna lista ut vem som svarat vad. Förhoppningen är att dessa klagöranden gav respondenten tillit att svara ärligt på frågorna.

11 Konklusion

I inledningen till detta arbete skrevs det: Vi befinner oss nu i en tid där ord som sparande, lönsamhet, effektivitet, omstruktureringar och reformer har en betydande roll inom offentliga sektorn. Frågan är då om en del av dessa ord kunde bytas ut mot motivation, arbetsglädje och tillfredsställelse och ändå kunna komma till samma slutresultat, även

ekonomiskt. Tänk om höjd motivation och arbetsglädje är svaret alla ansvarspersoner, politiker och beslutsfattare väntat på, som dessutom gynnar personalen. Frågan blir ju då, fick vi något svar på detta? Det tror jag, även om frågan inte är så enkel och generaliserbar som man kanske önskar. Svaret blir väl närmaste ett Nja. Konklusionen ska försöka sammanfatta vad som kommit fram.

En fallstudie beskriver en specifik situation i ett större sammanhang och förhoppningen är att, genom den information som fallstudien genererar, ska kunna dra slutsatser för att gå vidare i den specifika situationen. För att kunna sammanfatta fallstudien återgår vi till de frågeställningar som undersökningen baserar sig på. Dessa klargör vad respondenterna faktiskt tycker. Fick vi några svar på dessa?

Den första frågeställningen löd: Vad upplevs som motiverande? Svaret på det som bidrar mest till stor motivation är enligt respondenterna uppskattning och bekräftelse samt själva arbetet (känsla av meningsfullhet i arbetet, syftet eller målet med arbetet). Dessa följs av prestation (möjligheten att använda och visa kompetens, egna initiativ och kunskaper) och arbetsgruppen (sammanställning, gemenskap och kommunikation) samt bra arbetsförhållanden (fungerande utrustning, renlighet på arbetsplatsen, belastning m.m.). De främsta faktorerna som skapar viss motivation var policy och regler, befordran, anställningstrygghet samt möjlighet att utveckla sig själv och sin kompetens.

Den andra frågan var: Vad skapar missnöje i arbetet som kan leda till sänkt motivation? Här är svaren, då det gäller stort missnöje, att den enskilda faktor som bidrar mest till stort missnöje är lönerna och förmånerna, följt av missnöje med policy och regler. Arbetsförhållanden är den tredje största faktorn som bidrar till stort missnöje. Ser man totalt sett på missnöje och stort missnöje ser man att löner och förmåner är den faktor som totalt sett leder till mest missnöje. Följt av arbetsgruppen, policy och regler, förmannens förmåga och uppskattning och bekräftelse.

Som tredje frågeställning fanns frågan: På vilket sätt förbättrar ökad motivation arbetsprestationen? Då det kommer till att höja prestationen, menar majoriteten att bättre sammanhållning, gemenskap och kommunikation är det som skulle öka prestationen mest. Lön och förmåner anses även det öka prestationen, den tredje är mera uppskattning och bekräftelse. Förmannens förmåga och möjligheten att få utveckla sig själv och sin kunskap är även faktorer som anses öka prestationen.

För att komma till någon typ av resultat var den sista och fjärde frågeställningen: Vad kan arbetsgivaren göra för att öka arbetsmotivationen? De fem främsta områdena som respondenterna uppgav som viktigaste tyngdpunktsområden var ökad lön och förmåner, bättre sammanhållning i arbetsgruppen, bättre arbetsledning, mera uppskattning och bekräftelse samt ökad möjlighet att utvecklas. I korthet bör målet vara att skapa en trygg arbetsgrupp, stärka ledaren i sina uppgifter och var noggrann vid nyrekrytering, utveckla strategier för uppskattning, erbjud personalen adekvata utvecklingsmöjligheter och öka tillfredsställelsen i lönefrågan. Som konstaterats är lönefrågan problematisk och det krävs innovativa lösningar för att tillfredsställa denna faktor.

För att i korthet sammanfatta dessa resultat med Herzbergs tvåfaktorteori, som är den teoretiska utgångspunkt som är grunden för detta arbete. Om man väljer ut de tre största motivationsfaktorerna samt hygienfaktorerna (missnöje) som resultaten visar, så ser man att de återspeglar Herzbergs teori. Bekräftelse, själva arbetet och prestationen är samtliga motivationsfaktorer enligt teorin. Löner, arbetsgruppen (interpersonella relationer) samt policy och regler (företagspolitik) hör samtliga till hygienfaktorer, alltså sådana som leder till missnöje.

Några konkreta åtgärder som kan öka motivationen inom organisationen är: ta bort onödig övervakning, öka ansvaret för det egna arbetet, ge en person en komplett naturlig arbetsenhet, ge mera frihet att utföra jobb, ge ökad arbetsfrihet och befogenheter att utföra arbetet, ge rapporter över verksamheten direkt till arbetarna själva i stället för bara ledningen, introducera nya och svårare uppgifter som tidigare inte hanteras och ge individer specifika eller specialiserade uppgifter, gör det möjligt för dem att bli experter.

Avslutningsvis önskar jag personligen lyfta fram fyra saker som är iögonfallande i detta examensarbete. Den första är upplevelsen av tidsbrist. Många känner sig ytterst jäktade och upplever att arbetsbördan är för stor. Borde man här noggrannare granska vad det är som ligger bakom den rådande upplevelsen av jäkt. Det andra är personalomsättningen och det faktum att en stor del av respondenterna ofta funderar på att byta arbete. Denna utveckling borde på något sätt stävjas, hur och varför behövs ytterligare undersökas för att kunna komma med konkreta förslag. Men gissningsvis är detta förankrat i lönefrågan samt upplevelsen av arbetsbörda. Det tredje är det politiska läget, hela 12 % anger denna faktor som den enskilt största orsaken till missnöje. Här behöver man arbeta aktivt med förtroende och tillit. Detta kan ha svängt under tidens gång, eftersom de politiska svängarna kan stundvis vara snabba. Men man bör öka medvetenheten i var politiska

motsättningar har för effekter på personalen. Det sista jag tänkte ta upp är lönefrågan. Denna är den röda tråden genom detta arbete och kanske den mest svårlösta. För att komma vidare i frågan bör man noga kontrollera lönenivåerna runt kommunen för att veta hur nivåerna ser ut regionalt, det är möjligt att nivån är under det som anses tillfredställande och utgör sig därför som en missnöjesfaktor. Man bör även fundera på att göra arbetsbedömningar för att se om lönen motsvarar ens ansvarsnivå, arbetsmängd samt utbildningsnivå. Rättvisan är även viktig, t.ex. samma nivåer av arbete ska ha samma lönegrund. Man borde inte heller vara rädda för att vara innovativa i lönefrågan, det finns många sätt att hantera löner och förmåner. Ett exempel som lyfts fram är de danska kommuner som infört försök med flexibla lönesystem för att kunna mäta sig med den privata sektorn då det gäller belöningar. Konceptet går ut på att medarbetarna själva får bestämma om de vill behålla sin kontantlön eller om de vill konvertera delar av den till personalförmåner.

Källförteckning

Abrahamsson, B. & Andersen, J.A. 2002. *Organisation –att beskriva och förstå organisationer*. Liber ekonomi: Malmö.

Ahiau, E.A.A. 2013. Employee involvement and organizational effectiveness. *Journal of Management Development*, 32(7), s.661-674.

Angelöw, B. 2006. *Arbetsglädje –att skapa större arbetslust*. Studentlitteratur: Lund.

Bassett-Jones, N. & Lloyd, G.C. 2005. Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*, 24(10), s. 929 – 943.

Bruzelius, L.H. & Skärvad, P-H. 2012. *Management*. Studentlitteratur: Lund.

de Waal, A. & Jansen, P. 2013. The bonus as hygiene factor: the role of reward systems in the high performance organization. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 1(1), s. 41 – 59.

Damij, N., Levnajić, Z., Rejec Skrt, V. & Suklan, J. 2015. What Motivates Us for Work? *Intricate Web of Factors beyond Money and Prestige*. *PLOS ONE*. [Online] <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0132641> [hämtat: 23.10.2015].

Denscombe, M. 2010. *Forskningshandboken –för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur: Lund.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. 2012. *Organisation och organisering*. Liber: Malmö.

Eskildsen, J. K., Kristensen K. & Westlund A. H. (2004). Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. *Employee Relations*, 26(2), s. 122 – 136.

Flach, B. 2006. *Personalledning –Human Resource Management I forskning och praktik*. Studentlitteratur: Lund.

Finlands officiella statistik. 2013. *Undersökning om arbetsförhållanden*. Helsingfors: Statistikcentralen. [Online] http://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot_2013_2014-11-26_tie_001_sv.html [hämtat:3.11.2015].

Finlands officiella statistik, Pensionsskyddscentralen & Folkpensionsanstalten. 2015. *2014 Statistik över pensionstagarna i Finland efter kommun*. Suomen Yliopistopaino: Helsingfors. [Online] [http://www.etk.fi/sve/gateway/PTARGS_0_2712_459_1046_3729_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/sv/julkaisut/statistikpublikationer/statistiska%3A5rsb%3B6cker/statistik over pensionstagarna i Finland efter kommun 2014_7.pdf](http://www.etk.fi/sve/gateway/PTARGS_0_2712_459_1046_3729_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/sv/julkaisut/statistikpublikationer/statistiska%3A5rsb%3B6cker/statistik%20over%20pensionstagarna%20i%20finland%20efter%20kommun%202014_7.pdf) [hämtat:19.11.2015].

Giddens, A. & Sutton, P. W. 2013. *Sociologi*. Studentlitteratur: Lund.

Guo, Y., Liao, J., Liao, S. & Zhang, Y. 2014. The mediating role of intrinsic motivation on the relationship between developmental feedback and employee job performance. *Social behavior and personality*, 42(5), s.731-742.

Hanson, A. 2010. *Salutogent ledarskap –för hälsosam framgång*. Fortbildning AB: Stockholm.

Hedegaard Hein, H. 2012. *Motivation –motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Liber: Malmö.

Herzberg, F. 1987. One more time: How do you motivate employees? *Harward Business Rewiev*, reprint 87507, s. 5-13.

Holme, I. & Solvang, B. 2010. *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur: Lund.

Kommunarbetsgivarna (KT a). 2015. *Löner och personalen i kommunsektorn – Statistikfolder september 2015*. Helsingfors: Kommunarbetsgivarna. [Online] <http://www.kuntatyonantajat.fi/sv/aktuellt/publikationer/sidor/produkter.aspx?product=2015-010-3> [hämtat:18.11.2015].

Kommunarbetsgivarna (KT b). 2007. *Strategiskt genomförande av kommunal service med hjälp av personalledning*. Helsingfors: Kommunarbetsgivarna. [Online] <http://www.kommunarbetsgivarna.fi/sv/avtal/arbetslivsutveckling/personalledning-resultat-och-kompetens/Sidor/strategiskt-genomforande-av-kommunal-service.aspx> [hämtat:3.11.2015].

Kommunala arbetsmarknadsverket (KAV). 2009. *Samarbete och arbetslivsutveckling. Avtal och rekommendationer om resultat, personalledning, arbetshälsa och samarbete inom kommunsektorn*. Helsingfors: Finlands kommunförbund. [Online] <http://www.kommunarbetsgivarna.fi/sv/avtal/arbetslivsutveckling/arbetshalsa/Sidor/Riktlinjer-och-god-praxis.aspx> [hämtat:19.10.2015].

Kommunförbundet, 2009. *Så fungerar kommunen*. Helsingfors: Finlands kommunförbund.

Laaksonen, M., Pitkäniemi, J., Rahkonen, O. & Lahelma, E. 2010. Work arrangements, physical working conditions, and psychosocial working conditions as risk factors for sickness absence: Bayesian analysis of prospective data. *Annals of Epidemiology*, 20(5), s. 332-338.

Lahelma, E., Laaksonen, M., Lallukka, T., Martikainen, P., Pietiläinen, O., Saastamoinen, P., Gould, R. & Rahkonen, O. 2012. Working conditions as risk factors for disability retirement: A longitudinal register linkage study. *BMC Public Health*, 12(1) s.309-318.

Lindkvist, L., Bakka, J. F. & Fivelsdal, E. 2014. *Organisationsteori –struktur, kultur, processer*. Stockholm: Liber AB.

Lindelöw, M. 2015. *Kompetensbaserad personalstrategi*. Natur & Kultur: Stockholm.

Mawritz, M. B., Folger, R. & Latham, G. P. 2014. Supervisors' exceedingly difficult goals and abusive supervision: The mediating effects of hindrance stress, anger, and anxiety. *Journal of Organizational Behavior*, 35, s. 358-372.

Nationalencyklopedi. [Online] <http://www.ne.se> [hämtat: 12.10.2015]

Quratulain, S. & Khan, A.K. 2015. How does employees' public service motivation get affected? A conditional process analysis of the effects of person–job fit and work pressure. *Public Personell Management*, 44(2), s. 266-289.

Rantz, MJ., Scott J. & Porter, R. 1996. Employee motivation: new perspectives of the age-old challenge of work motivation. *Nursing Forum*, 31(3), s. 29-36.

Söderfjäll, S. 2012. *Behovsanpassat ledarskap –att skapa förutsättningar för motivation, prestation och välbefinnande*. Nomen förlag: Visby

Tummers, L.G. & Den Dulk, L. 2013. The effects of work alienation on organisational commitment, work effort and work-to-family enrichment. *Journal of Nursing Management*, 21, s. 850-859.

Yukl, G. 2013. *Leadership in organizations*, eighth edition. Pearson: Westford.

West, S. 2011. *Konsten att vara kåt på jobbet - en bok om arbetsglädje*. KBT Centrum Skåne: Helsingborg.

Westergren, A. & Englund, T. 2006. *God arbetsmiljö*. Tholin & Larsson: Göteborg.

Westover, J.H., Westover, A.R. & Westover, L.A. 2010. Enhancing long-term worker productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(4), s. 372-387.

Finlands författningssamling

Kommunallag. 10.4.2016/410. www.finlex.fi [hämtat:30.03.2016].

Lag om samarbete mellan kommunala arbetsgivare och arbetstagare. 13.04.2007/449. www.finlex.fi [hämtat:19.10.2015].

Figurförteckning

| | | |
|-----------|--|----|
| Figur 1. | Herzbergs tvåfaktormodell | 8 |
| Figur 2. | Vad skapar motivation? | 44 |
| Figur 3. | Jämförelse av motivation | 46 |
| Figur 4. | Faktor som motiverar mest | 46 |
| Figur 5. | Bedömning av motivation | 48 |
| Figur 6. | Faktorer som kapar missnöje | 49 |
| Figur 7. | Missnöjet totalt | 51 |
| Figur 8. | Faktor som bidrar till missnöje | 52 |
| Figur 9. | Bedömning av missnöje | 53 |
| Figur 10. | Byte av arbetsplats pga. missnöje | 53 |
| Figur 11. | Höjd arbetsprestation | 55 |
| Figur 12. | Faktorer med svar ”vet inte” angående prestation | 56 |
| Figur 13. | Bedömning av prestation | 57 |
| Figur 14. | Källor till ineffektivitet | 58 |
| Figur 15. | Vad borde kommunen satsa på? | 59 |
| Figur 16 | Jämförelse av motivation och missnöje | 62 |

| | | |
|-----------|---|----|
| Figur 17. | Jämförelse av prestation och missnöje | 64 |
| Figur 18. | Bedömning av samtliga tre områden, medeltal | 66 |

Tabellförteckning

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabell 1. | Kommunen i siffror 2014 | 4 |
| Tabell 2. | Fyra kombinationer av faktorer | 9 |
| Tabell 3. | Sju principer för arbetstillfredsställelse | 12 |
| Tabell 4. | Uppbyggnad av empiri | 35 |

ÅTGÄRDER:**1) VAD BORDE KOMMUNEN SATSA PÅ FÖR ATT SKAPA EN MERA MOTIVERANDE ARBETSPLATS?**

Läs genom och fundera på de olika faktorerna och kryssa i de 5 faktorer som du anser är viktigast.

- Lön och förmåner
- Uppskattnng och bekräftelse, från förman, kollegor, samarbetsparter etc.
- Prestation, möjligheten att använda och visa er kompetens, egna initiativ och kunskaper.
- Själva arbetet, känsla av meningsfullhet i arbetet, syftet eller målet med arbetet.
- Ansvar, möjlighet att påverka och bestämma själv hur arbetet ska utföras.
- Möjlighet för att utveckla dig själv och din kompetens.
- Arbetsgruppens sammanställning, gemenskap och kommunikation,
- Förmannens förmåga, rättvisa, att leda och lyssna på arbetsgrupp, vissa uppskattnng etc.
- Organisationens policy och regler, arbetstid, rutiner, ansvarfördelning etc.
- Bra arbetsförhållanden, fungerande utrustning, renlighet på arbetsplatsen, belastning etc.
- Anställningstrygghet, arbetskontrakt, försäkringar, ersättningar etc.
- Privatliv, att skapa balans mellan privatliv och arbete.
- Status, handlar om att få något som andra inte har, en sekreterare, ny teknik etc. Inte befordringar.
- Befodran, möjligheter till att avancera inom organisationen.
- Annat, vad? _____

2) MOTIVERA VARFÖR JUST DESSA FEM FAKTORER ÄR VIKTIGA FÖR DIG:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

ÖVRIGT:

HAR DU ÖVRIGA TANKAR KRING ARBETSGLÄDJE, MOTIVATION ELLER ARBETSPRESTATION SOM DU ÖNSKAR FRAMFÖRA?

Stort TACK för din insats som kan öka arbetsmotivationen i kommunen!

Bilaga 2.

Till personal i förmansställning i [REDACTED]!

Insamling av enkät, *Med motivationen främst i kommunens tjänst.*

Arrangören:

Denna undersökning görs för [REDACTED].

Anna Käcko-Englund är den som utför undersökningen, som slutarbete i sin socionom högre YH-utbildning inom social- och hälsovård, med inriktning på ledarskap och utveckling på Yrkehögskolan Novia.

Syftet:

Syftet är att undersöka hur personal i förmansställning kan motiveras ytterligare i sitt arbete i [REDACTED].

I ekonomiskt pressade tider blir ofta arbetsglädjen och motivationen lidande.

Målet är att via denna undersökning hitta de sätt personal i förmansställning motiveras på, för att höja såväl välbefinnande i arbetet som eventuell höjd prestation.

Resultatet ska kunna användas som grund i uppbyggnaden av den kommande personalstrategin i kommunen.

Svarsadress och svarsdatum:

Enkäten sätts i medföljande kuvert, då den är ifylld, och skickas med internposten till den färdigt ifyllda adressanten.

Enkäten besvaras och skickas senaste den 5.2.2016!

Konfidentiell hantering:

All insamlad data som fås av enkäten tillhandahålls konfidentiellt.

Inga uppgifter om vem som har svarat på enkäten samlas in och enkäten kommer bara Anna Käcko-Englund att analysera.

De insamlade uppgifterna kommer inte att användas i något annat syfte än det ovan beskrivet av undersökaren.

Resultatet av dessa analyser kommer sedan till kommunens kännedom för att kunna arbeta fram en

motiverande personalstrategi som gynnar såväl arbetstagare och arbetsgivare.

Ur analysresultatet kommer man inte kunna se vem som svarat vad.

Slutarbetet i sin helhet kommer sedan att finnas offentlig på Novias bibliotekstjänst.

Frivillighet:

Att fylla i enkäten är frivilligt.

Kommunen som helhet och personalen kan gynnas av de svar Du fyller i och kommer att ge bättre grund för skapandet av en mera motiverande arbetsplats.

Därför önskas att samtliga fyller i enkäten, så noggrant och ärligt som möjligt.

Tack:

Jag, som undersökningens genomförare, vill redan nu säga stort Tack till Dig,

som upplåter lite extra tid av din annars fullspäckade dagar, till att svara på enkäten!