



Examensarbete

Vad skapar omotivation, vad blir riskerna och hur motverkas detta genom inre incitament?

En case studie på Hydro Extrusion Sweden AB



Författare:

Simon Karlsson, Eric

Lindström & Erik Börjesson

Handledare: Annika Schilling

Examinator: Krister Bredmar

Termin: VT 23

Ämne: Ekonomistyrning

Nivå: Kandidat

Kurskod: 2FE75E



Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	2
1 Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.1.1 Vad är motivation	6
1.1.2 Yttre incitament	7
1.1.3 Inre incitament	8
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Frågeställning	11
1.4 Syfte	11
2 Teori	12
2.1 Mänskliga behov	12
2.2 Faktorer som påverkar av motivation	14
2.3 Lojalitet och välmående	16
2.4 Incitament	17
2.5 Val av teorier	19
3 Metod	20
3.1 Forskningsstrategi	21
3.2 Forskningsansats	21
3.3 Val av företag	23
3.4 Semistrukturerad intervju	23
3.4.1 Intervju Specifikation	24
3.4.2 Val av respondenter	25
3.4.3 Representativt urval	25
3.4.4 Etiska aspekter	26
3.5 Utförande av empirin	27
3.6 Case Metodik	28
3.7 Studiens trovärdighet och äkthet	28
3.7.1 Pålitlighet	29
3.7.2 Tillförlitlighet	29
3.7.3 Överförbarhet	30
3.7.4 Äkthet	30
3.8 Metodkritik	31
4 Empiri	31
4.1 Hydro Extrusion Sweden AB	32
4.2 Motivationen på arbetsplatsen idag	33
4.2.1 Reflektion	34
4.3 Relationer, gemenskap och kultur	34
4.3.1 Reflektion	36



4.4 Förtroende	37
4.4.1 Reflektion	38
4.5 Arbetsuppgifter och karriärutveckling	39
4.5.1 Reflektion	41
4.6 Utveckling av inre motivationsfaktorer	41
4.6.1 Reflektion	43
5 Analys	45
5.1 Vad gör respondenterna omotiverade	45
5.2 Risker med omotivation	47
5.3 Hur omotivation motverkas genom inre incitament	49
6 Slutsats och diskussion	51
6.1 Omotivation	51
6.2 Risker	52
6.3 Motverkan	53
6.4 Framtida studier	54
7 Källförteckning	56
Bilaga 1	61



Förord

Vi vill rikta ett stort tack till Hydro Extrusion Sweden AB och de anställda som gjort det möjligt att genomföra denna studie. Vi vill rikta ett extra stort tack till de som medverkade i studien och som visat stort engagemang och deltagande under intervjuprocessen. Under studien har vår examinator Krister Bredmar och de andra studenterna som medverkat på seminarierna varit till stor hjälp, något vi verkligen vill lyfta som ett tillskott till vårt arbete. Vi vill även tacka vår handledare Annika Schilling för vägledningen genom studien.



Sammanfattning

I detta arbete har vi gjort en case studie på Hydro Extrusion Sweden AB. Studien går ut på att undersöka omotivation, vilka risker detta medför och hur det går att motverka genom inre incitament. För att kunna genomföra denna studie har vi tagit hjälp av intervjuer, samt tidigare forskning kring ämnet omotivation. Forskningsunderlaget är hämtade från litteratur, tidigare forskning och internetkällor. I vår empiri presenterar vi de intervjuer som genomförts med anställda på olika positioner inom Hydro. Genom dessa svar analyserade vi sedan empirin vilket gjordes genom att koppla empirin till våra teorier där vi kunde se både vanliga men även unika samband mellan teori och praktiken. I studiens sista del presenterar vi våra slutsatser och diskussioner, där vi även kommer att besvara våra frågeställningar.

Abstract

In this essay we have done a case study on Hydro Extrusion Sweden AB. In the study we target to investigate employees' unmotivation, the risk it entails and how one could counteract this through intrinsic incentive. To be able to carry through the essay we have done five interviews and taken help from previous research about unmotivation. The research basis is gathered from literature, previous research and internet sources. In our empirical chapter we present the interviews that we have carried out with employees in different positions at Hydro. Through these responses we thereafter analyzed our empirical facts by linking it to our selected theories. We then looked into similarities and unique connections between theory and practice in order to comprehend the gathered observations. In the last part of the study we present our conclusion and discussion, this is also the part where we answer our research questions.



1 Inledning

I detta kapitel kommer först en inledande bakgrund kring ämnet motivation som därefter kompletteras med omotiverad personal, inre och yttre incitament. Vidare presenteras en problemdiskussion som redogör för att organisationer behöver jobba med att få sina anställda motiverade. Kapitlet avslutas med en presentation av två frågeställningar och syfte för studien.

1.1 Bakgrund

I en organisation är personalen en av de viktigaste resurserna för att nå framgång, detta beror på att företag behöver personal för att fungera i den dagliga verksamheten. Personalen är något som organisationen behöver ta hand om och styra för att nå organisationens mål och strategier. Ett hjälpmedel för att styra personalen mot att nå organisationens mål är att använda sig av inre incitament. Inre incitament kan hjälpa organisationens anställda till att nå ökad motivation och på så sätt nå högre produktivitet och effektivitet i sitt arbete. Detta innebär att företaget kan öka sin output i förhållande till antalet anställda samtidigt som prestationsförmågan ökar. Användningen av olika former av inre incitament används också för att behålla anställda men även för att attrahera och rekrytera nya anställda (Hartmann, F. Kraus, K, Nilsson, G. Anthony, R & Govindarajan 2021).

1.1.1 Vad är motivation

Teorier såsom Herzbergs tvåfaktorteori förklarar hur individer definierar motivation, det är med liknande sätt och värderingar som denna studie bygger kring definitionen av motivation. Enligt Herzberg handlar motivation om att skaffa en drivkraft hos de anställda att jobba mot de mål organisationen har satt upp. Det handlar om att få



arbetarna tillfredsställda på sitt arbete, detta innebär att det krävs ett konstant arbete med att ge personalen rätt förutsättningar för att uppnå de mål som satts upp av företaget. Herzberg förklarar vidare att det även finns vissa faktorer på arbetsplatsen såsom lön vilket kan leda till missnöje om de inte uppfylls, men att sådana faktorer inte har någon påverkan på den anställdes motivation (Hein 2018).

Allt som en organisation gör påverkas av hur stark motivationen i organisationen är. Detta beror på att det finns en tydlig koppling mellan motivation och prestation, sambandet ligger i att prestationen blir tydligt påverkad av graden av motivation. Motivation är inte ett enhetligt fenomen utan kan variera och ta sig i uttryck på olika sätt hos olika individer, så väl graden av motivation som vilken typ av motivation det är som upplevs. Det finns två olika typer av motivationer, dessa beskrivs vara inre och yttre motivation (Deci & Ryan 1987).

1.1.2 Yttre incitament

Människor motiveras av olika faktorer i arbetslivet. Yttre incitament är något som ses som en belöning för ett utfört arbete. Denna belöning kan ha flera former men i det stora hela är det finansiella belöningar. Yttre incitament används bland annat som ett verktyg för att få sina anställda att jobba mot ett mål som ledningen har satt upp (Kristen 2021).

Yttre incitament som finansiella belöningar kan vara användbart för att öka motivationen hos anställda. Vad som motiverar skiljer sig från person till person och för de personer som motiveras av finansiella belöningar är detta ett bra instrument. Fördelarna med yttre incitament är att dessa ofta är mer uppenbara och enklare än de inre incitamenten. Att ge en finansiell bonus, erbjuda aktieoptioner eller vinstdelning är relativt enkla instrument för företagsledningen att ta till för att motivera sina anställda. Detta beror på att det är lättare att förstå siffror än känslor (Hartmann et al 2021).



1.1.3 Inre incitament

Inre incitament handlar om att påverka den inre motivationen som är drivkraften människor känner för att utföra en viss uppgift. Den inre drivkraften beskrivs som den inre lycka individen kan känna för att utföra en uppgift, en frihet i hur arbetet ska utföras och potentiell personlig utveckling som arbetsuppgiften möjliggör. För att få arbetarna till denna inre drivkraft kan de högre cheferna skapa en delaktighet vid fastställande av mål, skapa en miljö som uppmuntrar samarbete och interaktioner mellan medarbetare och chefer (Gottschalg & Zollo 2006).

Företagsfilosofi, distinkt företagskultur, anställdas utveckling och gemensamt beslutsfattande lyfts fram som viktiga inre incitament för att uppnå högre arbetsmotivation. Genom att organisationen stöttar och värderar den anställdes välmående både på och utanför arbetsplatsen kommer den inre motivationen att öka. Detta kommer på sikt leda till högre produktivitet, högre arbetsmoral och större tillfredsställelse (Ouchi 1981).

Inre motivation, i form av engagemang i det vardagliga arbetet, beskrivs enligt Deci & Ryan som den mest kraftfulla formen av motivation. Tanken är att den inre motivation leder till villighet att engagera sig, tänka mer kreativt samt öka det fysiska och psykiska välbefinnandet i jämförelse med den yttre motivationen (Deci & Ryan 1987).

1.2 Problemdiskussion

Personal som är omotiverad tenderar att inte utföra sitt arbete på ett lika bra sätt som en person som är motiverad, detta beror på att det bland annat saknas engagemang i arbetsuppgiften. Omotiverad personal ses i organisationer som ett stort bekymmer eftersom detta fenomen kan leda till negativa konsekvenser för ett företags fortsatta verksamhet. Problem som kan uppstå vid tillfällena där anställda inte är motiverade, några exempel är: låg produktivitet, kvaliteten på utfört arbete, ökad sjukfrånvaro, hög



personalomsättning, negativ företagskultur och brist på innovation. Dessa problem är endast ett utplock av följder relaterade till omotiverad personal (Gagné, Chemolli, Forest & Koestner 2008).

Motivationsfaktorer är ett diskuterat ämne bland forskare om vilka faktorer det är som motiverar personalen på bästa sätt för att bli produktiva. En motiverad personalstyrka är en central del för ett konkurrenskraftigt företag. I ett företag finns det många olika personligheter, en identifierbar utmaning gällande incitament är att personal motiveras av olika saker. En person kan motiveras mer av yttre motivationsfaktorer medan en annan motiveras mer av inre motivationsfaktorer. Om incitamenten är dysfunktionella leder detta till att incitamenten inte får den önskade påverkan på personalens motivation. Följderna av detta leder till att företaget misslyckas med att få personalen engagerad till att jobba mot organisationens mål (Hartmann et al 2021).

Inre incitaments syfte är att öka anställdas förmåga och egen potential. Incitament är viktigt när det kommer till att uppnå fastställda mål och att få de anställda att jobba mot dessa mål. Styrningen av prestationen hos de anställda är något som ständigt behöver följas upp för att säkerställa att deras prestation ligger i linje med organisationens mål. Vidare beskriver författarna att incitament behöver formas och passa in i den kultur som finns i organisationen (Govender & Bussin 2020).

Det finns forskare som tycker att yttre motivationsfaktorer såsom finansiella bonusar och vinstdelning inte är det bästa sättet för att motivera sina anställda. En av dessa forskare är Kohn (1993) som varnar om att finansiella incitament kan leda till negativa effekter på prestationer. Han beskriver att en ond cirkel kan skapas vid finansiella incitamentsystem då belöningen konstant måste öka för att upprätthålla motivationen hos individen. Till slut uppnås en gräns för vad som är möjligt för att kunna tillgodose förväntningar och för att upprätthålla motivationen hos individen. Vidare förklaras att enbart fokus på de yttre motivationsfaktorerna kan riskera att minska kreativiteten och släcka den inre motivationen. Det kan även främja kortsiktigt tänkande samt uppmuntra



till att manipulera resultat för att maximera yttre belöningar i monetära termer (Kohn 1993).

Det finns inte alltid klara kopplingar mellan att vara nöjd och motiverad samt missnöjd och omotiverad. Att en individ känner sig nöjd på sitt arbete behöver inte leda till motivation, likaså gäller att missnöje inte behöver leda till omotivation. En anställd kan vara nöjd på sitt arbete genom bra löner, kollektivavtal, arbetstider och arbetsuppgifter men ändå inte känna motivation för sitt arbete. I detta fall kan det handla om att den anställde är nöjd med sin position och finner därav ingen inre drivkraft att utföra nya saker. Tvärtom gäller det för missnöje och omotivation, det kan finnas missnöje, dock kan den anställde utföra dess arbetsuppgifter på ett sätt som stämmer väl in på organisationens övergripande mål (Herzberg 1966).

Denna studie har riktat in sig på ett producerande företag. Problem som ofta uppkommer med producerande företag är att det skapas monotona arbetsuppgifter, det vill säga att arbetsuppgifterna enformiga. Vid monotona arbetsuppgifter finns det risk att arbetsuppgifterna anses tråkiga och att det leder till omotiverad arbetskraft vilket är negativt för företaget (Jacobsen & Thorsvik 2021).

I denna studie är riktningen tänkt att vara annorlunda gentemot tidigare studier. Istället för att titta på vad som motiverar människor riktar denna studie in sig på raka motsatsen, det vill säga, vad som gör människor omotiverade. Genom att vända på frågan blir infallsvinkeln mer unik och intressant. Det är intresseväckande eftersom många personer ställer sig frågan vad som motiverar men funderar sällan på vad som gör en omotiverad. En ytterligare unik ingång ligger i att undersöka vad omotiverad personal får för risker i ett företag.

Studiens målgrupp riktar sig i första hand till Hydro Extrusion Sweden AB, noterbart är att namnet Hydro som förkortning kommer användas i resterande del i studien. Studien kan också rikta in sig på snarlika företag som konkurrerar med Hydro som exempelvis Profilgruppen AB. Liknande företag som konkurrerar med Hydro arbetar



rimligtvis på ett relativt liknande arbetssätt, med anställda som jobbar i produktion eller på “golvet” och anställda som jobbar administrativt. Genom att utgå från Hydro hoppas vi kunna ge en nyanserad bild av hur producerande företag kan motverka omotiverad personal.

1.3 Frågeställning

- Vad får en anställd att känna sig omotiverad i ett produktionsföretag?
- Vilka risker finns med omotiverad personal i produktionsföretag och hur kan det motverkas genom användningen av inre incitament?

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att få en djupare förståelse för vad som får en anställd att känna sig omotiverad. Vidare vill vi undersöka genom flertalet intervjuer med anställda på Hydro riskerna med omotivation och hur inre incitament kan användas för att motverka omotiverad personal.



2 Teori

I detta kapitel presenteras teorier som bygger på och är kopplade till vårt ämne. Dessa teorier används i den resterande delen av studien för att analysera observationerna från våra intervjuer. Teorierna kommer i den senare delen av denna studie knytas ihop i analysen tillsammans med vår del av empirin. Initialt tar vi upp teorier som berör mänskliga behov för att sedan presentera faktorers påverkan av motivation. Därefter introduceras anställdas lojalitet och välmående, avsnittet rundas sedan av med incitament. Avslutningsvis beskriver vi hur dessa teorier är relevanta för vår studie.

2.1 Mänskliga behov

Abraham Maslow har lagt stora grunder inom psykologi och sättet att tänka på. Hans teori har växt fram genom att han på ett enkelt sätt tagit fram en modell som beskriver hur vi människor fungerar och vilka behov vi har, samt i vilken ordning dessa behov ska tillfredsställas. Denna modell benämns Maslows behovstrappa eller Maslows behovspyramid (Blomquist & Röding 2010).

Maslow presenterade sin teori i artikeln A Theory of Human Motivation år 1943. I sin text förespråkade och förklarade Maslow en trappa eller pyramid med fem olika trappsteg där varje trappsteg symboliserade olika saker och kriterier. Totalt rörde det sig om fem olika steg, där varje steg som tas är ett steg närmare till att bli den bästa versionen av sig själv (Maslow 1943).

Maslows beskrivning kring de olika trappstegen innefattar kriterierna i figur 1, det är först när man behärskar alla kriterierna i steg 1-4 fullt ut som man uppnår det slutgiltiga



steget om självförverkligande. Maslow underströk att varje lägre nivå måste vara tillfredsställd innan en person kan klättra till ett högre steg (Maslow 1943).



Figur 1 (Aroseus, 2016)

Steg ett innebär essentiella saker som vi människor behöver för att leva. Nästa steg innefattar trygghet, denna trygghet kan speglas på jobbet men även i hemmet. Det tredje steget omfattar gemenskap och här ingår sociala kontakter och vänskap, både privat och på arbetet. Uppskattningen, som är det fjärde steget, är till exempel beröm från sin chef för något positivt man åstadkommit. Det sista, steg fem, handlar om självförverkligande och hit når man som tidigare skrivit endast om en person fullt ut behärskar de tidigare stegen. Genom att nå det sista steget utnyttjar man sin fulla potential (Hein 2018).

Maslows behovstrappa har fått stort genomslag på grund av dess simplicitet att förstå teorins samband. I Motivationsteorier & praktisk tillämpning, Hein (2018) pekar författaren på Maslows behovstrappa som ett ypperligt verktyg för att se vart man befinner sig och att det därefter finns möjligheter att anpassa motivationsfaktorer för att ta nästa steg.

McGregor är med sin teori inne på att chefernas beteende skapar medarbetarnas beteende. Grundtanken är att människan motiverar sig själv men är beroende av



förutsättningar i omgivningen. Teorin innebär att cheferna inte kan motivera medarbetarna, men att cheferna kan skapa förutsättningarna i organisationen som medarbetaren sedan indirekt motiveras av. McGregor är inne på att chefernas syn på den anställde påverkar dennes motivation, det blir en självuppfyllande profetia. Om cheferna ser på arbetaren som lat och omotiverad finns en stor risk att så också blir fallet (McGregor 1960).

McGregor förklarar att det finns två typer av uppfattningar en organisation kan ha över sina anställda, dessa uppfattningar förklaras med teori X och Y. Inom teori X har cheferna ett antagande om att människan är lat, ointresserad och obrydd vad gäller organisationens mål. Chefernas uppgift enligt detta synsätt blir att styra, belöna, bestraffa och kontrollera medarbetarnas handlingar så de ligger i linje med organisationens mål (McGregor 1960).

Teori Y synsätt är att medarbetaren kan bli tillfredsställd av sitt arbete. Teori Y antar att individen själv kan vara driven att jobba mot organisationens mål och har ett intresse för arbetet. Chefernas uppgift enligt denna teori är att aktivera och engagera medarbetaren mot organisationens målsättningar. Cheferna antar att medarbetaren är motiverad och vill utvecklas (McGregor 1960).

McGregor menar att exempelvis lön eller liknande förmåner inte kan användas för öka motivationen på arbetsplatsen då detta förbrukas utanför arbetsplatsen. McGregor menar istället att cheferna bör skapa förutsättningar för ökad tillfredsställelse på arbetsplatsen där individen själv kan uppfylla sina behov och motiveras (McGregor 1960).



2.2 Faktorerers påverkan av motivation

År 1959 redogjorde Herzberg om sin studie som innehöll 200 ingenjörer och revisorer från ett antal företag i USA. Deltagarna i studien bads att förklara sina arbetsupplevelser där de mådde antingen bra eller dåligt med sina jobb, och använde sina känslor för att bedöma dessa upplevelser. Utfallet av de bra känslorna var i allmänhet relaterade till arbetsinnehåll (motivationsfaktorer), medan de mindre bra känslorna var relaterade till arbetssituation (hygienfaktorer), (Herzberg, Mausner & Snyderman 1993).

Herzberg et al (1993) förklarade att för att öka medarbetarnas arbetstillfredsställelse måste motivationsfaktorerna förbättras. Motivationsfaktorerna leder till positiva attityder, effektivitet och produktivitet på jobbet då de tillfredsställer behovet av självförverkligande. Motivationsfaktorerna inkluderar avancemang, möjlighet till tillväxt, ansvar, erkännande och prestation. För att uppnå anställdas arbetstillfredsställelse krävs det att motivationsfaktorerna uppfylls (Herzberg 1966).

Genom Herzberg et al (1993) går det att konstatera att hygienfaktorer leder till att förhindra arbetets missnöje och att minska de anställdas totala missnöje på arbetsplatsen. Dessutom är hygienfaktorerna relaterade till arbetets kontext och inkluderar saker såsom lön, relationer, arbetsförhållanden, trygghet och ledarskap med flera. Herzberg et al (1993) menar också att hygienfaktorerna ligger till grund för att arbetstillfredsställelse ska kunna uppnås.

Herzberg (1966) fann alltså att det var skilda variabler som bidrog till nöje samt missnöje på arbetsplatsen. Det som gav tillfredsställelse och motivation på jobbet var exempelvis medarbetarens chans att utvecklas, ökat ansvar samt erkännande i arbetet, alltså motivationsfaktorerna. Herzberg såg också att det var andra faktorer som gav missnöje på arbetsplatsen, dessa faktorer var exempelvis orättvisor i företaget, dåliga arbetsförhållanden och lönen vilket är hygienfaktorer. Herzbergs slutsats blev att motivationsfaktorerna gav hög tillfredsställelse och motivation, men de eliminerade inte



missnöje. Herzberg jämförde hygienfaktorerna med medicinsk hygien, alltså att det inte gör människor friska men att det kan förhindra sjukdom. Herzberg drog alltså slutsatsen att om samtliga hygienfaktorer uppfylls, blev följden att detta inte gav medarbetarna en känsla av motivation, men att det kunde förhindra missnöje. Genom att både tillgodose hygienfaktorer samt motivationsfaktorer mynnar det ut i att medarbetaren varken känner sig missnöjd eller omotiverad på arbetsplatsen (Herzberg 1966).

Ytterligare en teori som är inne på olika typer av faktorer för att motivera sina anställda är självbestämmande teorin. Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin & Malorni (2010) beskriver att SDT (self determination theory) är en teori som förklarar att det finns två olika typer av motivation, inre och yttre. Inre motivation definieras som att göra något för sin egen skull på grund av att man tycker det är kul och intressant. Yttre motivation beskrivs vara att individer gör något för instrumentella skäl, alltså att det finns någon form av yttre belöning, exempelvis en monetär bonus, som skapar motivation.

Självbestämmande teorin förklarar att när människor får tillfredsställelse och känner ett intresse för sitt arbete blir de mer motiverade och det kan i sin tur leda till att de blir mer kreativa. Hur företag jobbar med de anställdas inre motivation nämns som exempel att de kan tilldelas intressanta uppgifter. Även att det finns möjligheter till utvecklande inom företaget och att det finns möjlighet till att vara med och påverka och bestämma (Hartmann et al 2021).

Även Ryan och Deci (2000) är inne på självbestämmande teorin. De förklarar att den inre och yttre motivationen skiljer sig mycket från varandra. Författarna menar att människor bör utföra saker av eget intresse, alltså den inre motivationen, än att de ska pressas till finansiella instrument. Enligt Ryan och Deci (2000) är det viktigt att organisationer förstår att det finns två olika typer av motivationer och att individer motiveras av olika faktorer.



2.3 Lojalitet och välmående

Teori Z är en teori som har presenterats av Ouchi (1981). Han presenterade ett managementkoncept för att skapa motivation hos de anställda. Teori Z beskriver att de anställdas motivation skapas ur den lojalitet till den organisation de arbetar för. Om organisationen värderar den anställdes välmående både inom och utom organisationen kommer de anställda få ökad motivation. Detta kommer i sin tur leda till stabilare sysselsättning, högre produktivitet, högre arbetsmoral och större tillfredsställelse.

Teorin menar att engagerade medarbetare resulterar i en ökad produktivitet och det är chefernas uppgift att skapa detta engagemang. I Teori Z är det viktigt att se till hela människan och att cheferna ska föregå med gott exempel. Utgångspunkten i teorin ligger i kulturen i företaget, i form av traditioner och arbetsklimat. Detta leder till ett samförstånd inom organisationen och bidrar till att alla eftersträvar samma mål (Ouchi 1981).

Ouchi (1981) förklarar att anställda bör ha ett aktivt deltagande i beslutsprocesser och att de anställdas utveckling är viktigt för att uppnå ökad arbetsmotivation. Han förklarar vidare att de anställda antas prestera bättre om de har goda relationer med sina medarbetare och chefer. Ömsesidig tillit mellan arbetsgivare och arbetstagare förklaras vara väsentligt för att organisationen ska fungera effektivt. Företagskultur, normer och symboler lyfts upp som nyckelfaktorer för att skapa bättre relationer, ökad lojalitet och högre arbetsmotivation.

2.4 Incitament

Det finns olika typer av incitament som en organisation kan använda för att styra sina anställda. Incitament hjälper till att styra de anställdas prestationer, och är något som kräver färdigheter av cheferna. Planering, övervakning, belöning och återkoppling är



exempel på performance management systems och är alla något som krävs i en organisation för att lyckas med sin implementering av yttre incitament (Panda 2011).

Panda (2011) förklarar att de anställda förväntas prestera bättre när förväntningarna och mål som de ska uppnå är i linje med organisationens mål. Författaren förklarar vidare att implementeringen av performance management system dock inte är enkelt att införa. Det finns stor risk att det misslyckas på grund av chefers inkompetens och tekniska brister vid införandet. Utifrån detta är det av yttersta vikt för organisationen att införa ett system som passar organisationens mål, kultur och policys. Organisationer behöver behålla och förstärka sin konkurrenskraft då nya företag etablerar sig på marknaden hela tiden. För att göra sig mer konkurrenskraftig behöver företag fokusera på kritiska faktorer som produktivitet, kvalitet, marknadsandelar och analysering av nationell och internationell marknadsmöjlighet. Genom att införa ett bra performance management system hjälper det att styra arbetarna till att jobba mot företagets mål och öka chanserna att organisationer uppnå dessa kritiska faktorer (Panda 2011).

En annan del av incitament är icke monetära incitament som består av arbetsuppgifter, arbetsmiljö och kollegor som är tillfredsställande och som kan vara en bidragande faktor till ökad motivation hos individen (Hartmann et al., 2021). Icke monetära incitament som beskrivs ge ökad motivation är erkännande, intressanta arbetsuppgifter, ansvar och befordran (Appelbaum & Kamal 2000). Författarna beskriver dem på följande sätt:

Erkännande beskrivs vara att vid en avklarad uppgift av de anställda är det viktigt att de anställda får uppmuntran och beröm från medarbetare eller chefer. Detta används för att få ökad motivation hos de anställda (Appelbaum & Kamal 2000).

Intressanta arbetsuppgifter bidrar till mer motivation hos de anställda än att de får arbetsuppgifter som inte lockar deras intresse. Det är därför viktigt att arbetsgivaren försöker matcha individens arbetsuppgifter med sina intressen (Appelbaum & Kamal 2000).



Ansvar i form av beslutsfattande, leda andra och risktagande bidrar alla till höjd självkänsla och motivation. Arbetsgivare bör försöka involvera de anställda i beslutsfattande för att öka sin inre motivation (Appelbaum & Kamal 2000).

Befordran vid uppnådda mål är något som är motiverande. Det är viktigt att företag informerar om möjligheten till avancemang inom företaget. Det är inte avancemanget i sig som ger den största motivationen utan vetenskapen om möjligheten till avancemanget (Appelbaum & Kamal 2000).

Hartman et.al (2021) förklarar att det är viktigt att kunna anpassa incitamenten efter individen och sammanhanget. Det är viktigt att jobba med både monetära och icke-monetära incitament. Att tilldelas ansvar, få feedback och att det sker gemensamma evenemang är alla exempel på inre incitamentssystem som kan skapa ökad motivation.

2.5 Val av teorier

I denna studie har vi tagit upp flera olika teorier, vilket ger förenklade bilder av verkligheten. Teorierna ligger till stor grund i detta arbete och därför kommer vi under denna rubrik redogöra för vår teori relevans, alltså varför just dessa teorier valts.

För att få en djup förankring och förståelse för kommande delar i denna studie har teorier valts baserade på den förkunskap vi besatt och den information vi fått under våra intervjuer. Genom användningen av teorier från såsom Herzberg, McGregor och Maslow får vi en viss grund inom motivation. Dessa teorier förklarar vad som gör en person motiverad och i vilka situationer som kan göra en person omotiverad. Därefter tar vi även upp Teori Z och självbestämmande teorin, dessa två teorier går in på värden såsom lojalitet, välmående och intressen på arbetsplatsen. Utöver dessa har vi fyllt ut med teorier om inre incitament för att ge en bättre inblick i hur inre incitament fungerar



och hur de upplevs. Genom dessa teorier skapar vi oss en bra grund genom att vi fångar upp hur dessa värden kopplas från teori till verklighet.

Teorierna förklarar vad som motiverar personer, men genom teorierna går det också att förstå vilka faktorer som möjligtvis saknas vid tillfällena där en person är omotiverad. Genom att även få en förståelse för hur människor blir motiverade går det att se hur omotivation kan motverkas. Vidare bidrar de valda teorierna till en helhetsbild över motivation vilket även hjälper till att få en förankring i omotivation.

Flera av källorna i de teorier som vi använt är skrivna på 1900-talet eller i början av 2000-talet. Detta skulle kunna anses vara en svaghet då samhället idag inte ser ut på samma sätt som det gjorde när dessa teorier skrevs. Dock används dessa teorier i flera andra studier och i litteratur som nyligen skrivits. Genom teoriernas fortlöpande användning, citeringar och på grund av deras fortsatta aktualitet i samhället blir källorna viktiga för att förklara hur saker fungerar och hänger ihop.



3 Metod

I detta avsnitt beskriver vi den vetenskapliga grunden och det tillvägagångssätt som vi använt oss av i denna studie. Vi ger även läsaren en bild om hur vi har utformat och lagt upp våra intervjuer med anställda på Hydro. Detta metodavsnitt berör också val av företag och som avslutning tar vi upp metodkritik.

3.1 Forskningsstrategi

I Bryman & Bell (2017) diskuteras forskningsstrategier samt hur dessa skiljer sig åt beroende på vad man ska undersöka, boken betonar två sätt: kvalitativ och kvantitativ metod. I detta arbete har vi valt att använda den kvalitativa metoden i form av intervjuer för att få svar på våra frågor. Genom att vi använder oss av en kvalitativ metod avsetter vi oss möjligheten att blanda in numeriska data då den kvalitativa metoden mer siktar in sig på insamling och tolkning av text. Att vi bara använder oss av en kvalitativ metod ser vi som en fördel eftersom det lätt blir mycket komplext att förklara och få till samband mellan de två metoderna. Detta samtidigt som det blir svårt att röra sig inom ramarna för en kandidatuppsats med fler än en metod. Kvalitativ data mäter i regel inte saker utan samlar in information som förklarar något och detta anser vi passar vår studie bäst. Genom att använda oss av en kvalitativ metod får vi en bredare förståelse för varje individ genom direktkontakt, dock blir antalet respondenter färre. Detta kompletteras av mer genomgående intervjuer som hjälper oss att få en djupare förståelse.

3.2 Forskningsansats

Enligt Bryman & Bell (2017) kan en forskningsansats bestå av olika sorters metoder, i denna studie blev valet en abduktiv ansats. Som Bryman & Bell (2017) skriver anses



abduktion vara ett bra medel för att undvika begränsningar som finns med de två andra metoderna, dvs deduktiv och induktiv metod. Genom att använda abduktivt tänkande kommer man ifrån kritik från såväl deduktiv och induktiv metod som falsifiering av hypoteser och svårigheten att koppla empirisk data till teori formuleringar. Abduktion handlar om att välja ut den bästa förklaringen bland snarlika och konkurrerande förklaringar, i huvudsak riktar abduktivt tänkande emot den begränsade förmåga vi människor besitter att tänka på ett rationellt sätt.

Den abduktiva ansatsens synsätt mellan teori och empiri kan påstå sig vara iterativ. Här sker det en ständig anknytning mellan teorin och empirin. Enligt (Janiszewski & van Osselaer, 2022) utgår forskarna vid en abduktiv ansats ifrån en teoretisk grund där dem efter insamlingen av empirin kompletterar med ytterligare läsning i teorin i syfte att kunna undersöka materialet från fler synvinklar. Vidare förklarade den amerikanske filosofen Charles Sanders Peirce abduktion bland annat som en term för sådan teoribildning som består i att man förklarar företeelser och sammanhang med hjälp av begrepp och hypoteser som efter hand tar form och revideras under forskningsprocessen. Man gissar att vissa fenomen har med varandra att göra på något sätt och undersöker sedan saken närmare (Pierce 1958).

Valet av ansats var till en början svår att identifiera, vi kände i ett tidigt skede att varken den deduktiva eller den induktiva metoden passade vårt arbete fullt ut. Vi började därför undersöka ansatsen mer noga och tittade mycket på litteraturen i Bryman & Bell (2017). Valet av en abduktiv metod blev naturligt eftersom vi har dragit logiska slutsatser från observationerna i vår studie samt att vi kommer röra oss mycket mellan teori och empiri. I vårt fall har observationerna blivit representerade, som tidigare skrivet, genom en kvalitativ studie i form av flertalet intervjuer. Fördelen med den abduktiva ansatsens föreställningsramen mellan teori och empiri är att vi ger oss möjligheten att ställa frågor till våra respondenter som grundar sig i teorin. I och med detta får vi möjligheten att lättare fånga upp motsvarigheter och olikheter mellan den empiri som samlas in och vår valda teoretiska grund. Då studiens respondenter inte sitter inne på samma teoretiska bakgrund som författarna ger den abduktiva ansatsen en anpassningsbarhet i de



avseende att vi har möjlighet att ackumulera ytterligare teori för att analysera empirin efter intervjuernas utförande. Den abduktiva ansatsen anses därmed vara den mest passade ansatsen för att besvara studiens frågeställningar.

3.3 Val av företag

När det kom till val av företag hade vi idén om att utföra intervjuer med personer i flera företag. Efter att vi vägt fördelar och nackdelar beslöt vi oss för att genomföra vår studie genom fem intervjuer, alla på samma företag. Valet av företag landade på Hydro, företaget arbetar med tillverkning och bearbetning av aluminiumprofiler och klassas därefter som ett producerande företag. Valet av Hydro kom till genom att företaget dels faller väl in i vår studie men även genom att en gruppmedlem hade en bra infallsvinkel med flertalet intervjuobjekt i företaget. Detta grundar sig i att en gruppmedlem har anställning och flera års erfarenhet inom företaget.

3.4 Semistrukturerad intervju

I semistrukturerade intervjuer blir samtalet med respondenten varken ett frågeformulär eller vardaglig dialog. Intervjuguiden utformades efter teman och ämnen som innehåller ett utkast av frågor (Kvale, 2014). I vår kvalitativa studie har vi just använt oss av semistrukturerade intervjuer. I kvalitativa intervjuer kan det vara önskvärt att låta intervjuerna gå i olika riktningar, detta baseras på den kunskap och de svar som respondenten ger ifrån sig. Enligt Bryman & Bell (2017) diskuteras det om varför den semistrukturerade intervjun passar bäst till en kvalitativ studie. Det som skrivs är bland annat att tillvägagångssättet i intervjun är betydligt mer strukturerad i en kvantitativ studie. Detta anser vi är något vår intervju inte kommer att följa. Författarna förklarar att intervjun i en kvalitativ studie är mer fokuserad på respondenternas egna ståndpunkter, och i en kvantitativ studie är det forskarnas intresse som står i centrum.



Den semistrukturerade intervjun utgår från en intervjuguide där det finns områden som ska diskuteras. Utifrån intervjuguiden har respondenterna möjlighet att utforma svaren på det sätt som de vill. Vi kan då ställa följdfrågor som vi tycker är relevanta för att få en djupare förståelse för det område som diskuteras. Möjligheten att ställa följdfrågor ses som en fördel då vi kan få mer utvecklande svar och reda ut oklarheter om det skulle uppkomma (Bryman & Bell 2017).

I våra intervjuer har vi valt att använda oss av mestadels öppna frågor. Vi har valt detta då vi vill ha en så fullständig och utförlig beskrivning om vår studies problemområde som möjligt. Öppna frågor är mer inkluderande och låter respondenten uttrycka sin åsikt på ett utförligt sätt. Öppna frågor saknar förvalda svarsalternativ utan respondenten får ge sin syn på det som efterfrågas. Svaren från respondenterna vid öppna frågor ger en bra bild om deras attityder och åsikter vilket vi tycker passar bra för vår studie. Vi är medvetna om att vid användandet av öppna frågor tar analysen av svaren ofta längre tid än vid slutna frågor (Bryman & Bell 2017).

3.4.1 Intervju Specifikation

Respondent 1	Christoffer	44 år	28 april	31 minuter
Respondent 2	Urban	59 år	28 april	29 minuter
Respondent 3	Alexander	20 år	28 april	25 minuter
Respondent 4	Robin	23 år	2 maj	29 minuter
Respondent 5	Jonas	44 år	3 maj	32 minuter

När vi ställt våra frågor från intervjuguiden, har respondenterna vid varje fråga haft utrymme och tid på sig att svara. För att få svar på våra frågeställningar har vi delat in frågorna i olika teman och specifikt frågat vad det är som gör respondenterna omotiverade i olika situationer. Respondenterna hade vid varje fråga något att ta upp



och när de valde att ta upp något var det en händelse som hade hänt. Det kunde även vara en händelse som var aktuell vid tillfället av intervjun.

3.4.2 Val av respondenter

Intervjuerna blir utgångspunkten i detta arbete och det blir därför viktigt att analysera valet av respondenter. Valet av respondenter föll på fem olika individer med olika befattningar inom Hydro. Vi valde att intervjua följande personer med anställning på Hydro:

- Christoffer - Teamledare Orderflöde & Transport
- Urban - Chef Logistik & Transport
- Jonas - Chef Processer, Planering & Supply chain
- Robin - Operatör & Skyddsombud
- Alexander - Automationstekniker

Christoffer arbetar som gruppleddare inom avdelningen för orderflöde och orderhantering. Vid sidan om Christoffer sitter även Urban som är chef över logistik och transport. Jonas arbetar mer med Hydros olika arbetssätt och är chef över planering och processer. Utöver dessa tre finner vi även två personer som jobbar i industrin på "golvet". Robin arbetar i fabriken som linjechef medan Alexander har ansvar för underhåll och arbetar som underhållstekniker. Genom att vi intervjuar dessa olika personer får vi en bredd i företaget genom att vi täcker både kontor och fabrik samtidigt som vi involverar olika avdelningar.

Det urval som vi använt oss av i denna studie är vad Bryman & Bell (2017) beskriver som ett bekvämlighetsurval. Som tidigare beskrivit, i val av företag, har en gruppmedlem för närvarande anställning hos Hydro, detta har medfört ett stort kontaktnät med kollegor och övriga anställda på Hydro.



3.4.3 Representativt urval

I vår studie valde vi att intervjua enbart män. Enligt Bryman & Bell (2017) ska man i ett urval tänka på att försöka hålla sammansättningen av populationen på det företag man studerar. Med detta som utgångspunkt använde vi förhållningssättet representativt urval vid valet av respondenter. Majoriteten av cheferna på Hydro och speciellt på "golvet", är mansdominerade. Vi anser då att valet av att intervjua män på de valda positionerna blir rimligt och försvarbart.

3.4.4 Etiska aspekter

I våra intervjuer var vi väl medvetna om att inte inskränka på våra respondenters integritet. I dessa intervjuer gäller det att vara professionell och visa respekt. Att visa på god etik och god tro för intervjun i bra riktningar och genom att visa ömsesidighet kan man få respondenten att slappna av. Detta öppnar sedan upp för goda svar och givande diskussioner (Alvehus 2023).

När man visar upp kunskap är det väsentligt att det inte sker på någon annans räkning. Vetenskapsrådet har tagit fram ett register med direktiv, dessa är tänkta att tillsammans sammanfatta konceptet av en god forskningssed. De direktiv som presenteras innefattar till exempel att vi ska visa upp verkliga resultat, uppvisa transparens vid metodval och insamling av data. Till sist belyser vetenskapsrådet att forskningen inte ska åkomma några skador samt att vi ska belysa eventuella kommersiella intressen eller partiskheter (Vetenskapsrådet 2017).

Utöver vetenskapsrådet belyser även Bryman & Bell (2017) att alla individer som omfattas av denna studie ska hanteras och behandlas väl. I våra intervjuer var vi väl medvetna om att inte inskränka på våra respondenternas integritet. I dessa intervjuer gäller det att vara professionell och visa respekt. Precis som Alvehus (2023) beskriver kan detta sedan öppna upp för goda svar och givande diskussioner med sina respondenter.



Med respekt menar vi i denna studien att respondenterna i god tid innan intervjun sker kommer få reda på uppskattad tid. Utöver detta kommer respondenterna bli tillfrågade om deltagande, alltså är intervjuerna inte på något sätt tvingande och de kan välja att närsomhelst avsluta intervjun. I intervjuerna har de haft valmöjligheten att förbli anonyma, dock har alla i studien valt att visas med riktiga namn. I intervjuerna har vi även valt att spela in intervjuerna men dessa intervjuer kommer endast att vara åtkomliga för oss i studien och de kommer absolut inte vara åtkomliga för andra samt att de raderas efter att studien är slutförd. Till sist kommer den information vi samlar in i intervjuerna till empirin inte användas till något annat syfte än att besvara våra forskningsfrågor. Med tanke på detta uppfyller vi enligt Bryman & Bell (2017) kraven kring:

- Informationskravet
- Samtyckeskravet
- Konfidentialitets- och anonymitetskravet
- Nyttjandekravet

I enlighet med vad Vetenskapsrådet (2017) beskriver i sina riktlinjer för god forskningssed är det mycket viktigt att vara transparent. I genomförandet av denna studie har en i gruppen haft anställning på företaget där intervjuerna sker, författaren har jobbat inom ekonomi, order och logistik. Vi ser dock ingen anledning till partiskhet eller eventuella intressekonflikter, detta beror på de två övriga gruppmedlemmarna som motverkar detta. Utöver detta ser vi inga hinder då inga handlingar eller arbete som utförts på företaget undersöks eller ryms i denna studie.

3.5 Utförande av empirin

I empirin tar vi upp fem olika intervjuer med anställda på Hydro. Alla dessa personer valde i intervjuerna att visas med sina riktiga namn och därav avslöja deras identiteter. I Bryman & Bell (2017) uttrycker författarna att en större kredibilitet vid utförandet av



intervjuer där intervjuobjekten är offentliga. Genom att visa våra respondenter ges en större trovärdighet till studien inte bara för att vi vet vem som säger vad utan även på grund av att vi kan bevisa att personerna finns på riktigt och att inget är fabricerat i syfte att underlätta vår studie.

Vidare har vi delat upp empirin i ämnesområden för att enklare kunna särskilja de olika områdena och enklare kunna ge en beskrivning på respondenternas svar. Genom att dela in empirin i ämnesområden gav det oss möjligheten att väva in våra olika respondenters tankar i samma stycken för att undvika repetition som hade uppstått om vi delat in empirins underrubriker per person. Varje ämnesområde har även avslutats med en kort kommentar kring vad vi tar med oss från just det området.

3.6 Case Metodik

Casemetodiken har sitt ursprung inom ekonomi och juridik. Huvudtanken bakom en casemetodik är att läsarna ska lära sig av realistiska situationer. I vår studie handlar det alltså om att komma fram till slutsatser och nå resultat genom realistiska situationer där vi genom intervjuer med anställda på Hydro Extrusion Sweden AB fått svar på våra problemställningar (Tärnvik 2004).

Casemetodik är i grunden en problembaserad verklighetsbaserad situation, syftet med detta är att problem som kan identifieras ska lösas. I dessa situationer finns det flera olika personer som är inblandade och involverade vilket är av intresse när det kommer till att undersöka ett eventuellt problem (Kjellen, Lundberg & Myrman 2008). Det är därför av intresse i vår studie att fånga flera olika perspektiv och synsätt för att få en bättre helhetsbild kring vårt problemområde genom de flertalet genomförda intervjuerna.



3.7 Studiens trovärdighet och äkthet

Vid kvalitativ forskning är det nödvändigt att specificera termer och metoder för att etablera och bedöma kvaliteten. Ofta formuleras alternativ till begreppen reliabilitet och validitet. Dessa alternativ föreslås vara trovärdiga och äkthet. Trovärdigheten i en kvalitativ undersökning består av tre delkriterier. Dessa är pålitlighet, tillförlitlighet och överförbarhet (Bryman & Bell 2017).

3.7.1 Pålitlighet

Som en motsvarighet till reliabiliteten inom kvantitativ forskning används i en kvalitativ forskning begreppet pålitlighet. Pålitlighet innebär att vi som forskare ska anta ett granskande synsätt. Detta innebär att vi skapar en tillgänglig och fullständig redogörelse av alla faser i forskningsprocessen (Bryman & Bell 2017).

Pålitligheten i våra intervjuer anser vi vara bra då vi på ett tillgängligt och fullständigt sätt beskriver vår forskningsprocess. Vi redogör för vår forskningsstrategi och forskningsansats på ett tydligt sätt. Vi förklarar även vilket företag och vilka respondenter vi har valt och även vilken typ av frågor vi ska ställa. Vi har valt ut respondenter som vi anser har god insikt i företaget och som har intressanta positioner. Vi tar även upp vilken möjlig kritik som skulle kunna riktas mot vår metod.

3.7.2 Tillförlitlighet

Att skapa en tillförlitlighet i resultaten innebär både att man säkerställt att forskningen utförts i enlighet med de regler som finns och att man rapporterar resultaten till de personer som är en del av den sociala verklighet som studerats. Rapporteringen till de personer som intervjuats görs för att bekräfta att verkligheten uppfattas på ett korrekt sätt (Bryman & Bell 2017).



För att uppnå en bra tillförlitlighet i detta arbete har vi rapporterat och säkerställt att det svar som vi får genom intervjuerna är tillförlitliga. Detta genom att se till att respondenterna får ta del av vårt resultat och empiriska material som vi har insamlat genom intervjuer efter studiens genomförande.

3.7.3 Överförbarhet

Överförbarheten i forskningen handlar om huruvida resultaten går att överföra i någon annan kontext eller situation, eller i samma kontext vid en senare tidpunkt. (Bryman & Bell 2017).

Överförbarheten i vår studie är svår att uppfylla då den sociala miljön vid det enskilda företagen kan skilja sig mycket åt jämfört med andra företag. Vi har valt att studera ett företag som verkar som ett producerande företag. Då arbetssättet med personer på lager, "golvet", och inom administration ser relativt liknande ut inom andra företag i samma bransch, skulle det kunna gå att överföras i en annan situation. Detta är dock något som inte kan säkerställas då den sociala miljön och specifikt motivationen kan skilja sig åt mellan olika företag.

3.7.4 Äkthet

Äktheten i studien handlar om att ge en rättvis bild av de åsikter och uppfattningar som studerats. Studien ska försöka hjälpa de personer som medverkat i den att få en bättre förståelse av den sociala situation som de verkar i. Den ska även bidra till att deltagarna får en bättre bild av hur andra personer i miljön upplever saker och ting. (Bryman & Bell 2017).

För att uppnå en bra äkthet i vår studie har vi intervjuat flera personer från olika positioner för att få en övergripande förståelse över den sociala situationen. Genom att studera hur olika personer på olika positioner upplever den sociala situation som de verkar i, kommer de att få en bättre bild av hur andra personer i organisationen upplever



saker och ting. För de respondenter som arbetar i en chefsposition kommer svaren från de som arbetar på “golvet” försöka hjälpa till att förstå hur de upplever miljön i företaget och tvärtom.

3.8 Metodkritik

I denna studie strävar vi efter att ge våra läsare en tydlig bild, detta speglas genom att presentera en tydlig bakgrund till arbetet som att ge läsaren en uppfattning av vad vi skrivit om. Genom att ge en tydlig och intresseväckande bakgrund som är lätt att förstå ökar sannolikheten att läsaren vill fortsätta att läsa hela studien.

När man blandar in människor blir ett problem subjektiva uppfattningar. I studier är partiskhet något man vill undvika, detta för att leverera en trovärdig och neutral studie. I arbetet har vi som författare eftersträvat en objektivitet i teorin, empirin och analysen. Detta har vi gjort genom att vi kopplat bort egna åsikter i teorin och empirin.

Den kvalitativa metoden har en tendens att vara mer otydlig till en början jämfört med en kvantitativ metod. Detta kan bero på att den kvalitativa forskaren börjar sin forskning på ett mer öppet sätt. Detta gör att syftet med forskningen kommer att förklaras ju längre arbetet håller på. Detta kan leda till att läsaren måste fånga in syftet under tiden man läser forskningen (Bryman & Bell 2017).

Bryman & Bell (2017) beskriver att genom offentliggöra sina intervjurespondenter finns risken att svaren som vi har samlat in inte helt ligger i linje med vad respondenterna egentligen känner. Detta kan till exempel bero på att respondenterna inte vill berätta hela sanningen på grund av sina befattningar på Hydro genom att kritik skulle kunna riktas mot sina medarbetare och arbetsgivare.



4 Empiri

I det empiriska kapitlet redovisar vi de empiriska observationer som vi samlat ihop och som kommer att ligga som grund för den analys och slutsats vi kommer fram till. I den inledande delen av avsnittet kommer en kort beskrivning av Hydro. Därefter presenteras den empiriska insamlingen i form av genomförda intervjuer som vi delat upp i flera ämnesområden, vilket tydligt framkommer i avsnittet.

4.1 Hydro Extrusion Sweden AB

Denna studie har sin grund i Hydro, detta beror på att insamlingen av data sker genom intervjuer på Hydro. Bolaget har sitt huvudkontor i Vetlanda och är leverantör av diverse aluminiumprofiler till slutkunder både inom och utanför Europa. Hydro har sedan mer än 50 år erbjudit aluminiumbaserade lösningar och har byggt på sig specialkunskap inom strängpressning och diverse tillverkningsprocesser för aluminium. Hydro har fabriker och kontor runt om i Skandinavien och Baltikum, huvuddelen av all produktion äger rum i Sverige och Danmark. I grunden är Hydro norskägt med moderbolaget Norsk Hydro som består av mer än 5000 medarbetare. Hydro har flera kunder runt om i hela världen som agerar på helt olika marknader. Dessa aktörer inkluderar flertalet automotive kunder men även mindre industriella företag runt om i Sverige och övriga världen (Hydro 2023).

Hydro utvinner aluminium bauxite som smälts ned och blir till långa aluminiumgöt. Dessa göt fraktas sedan beroende på storlek och slutkund till någon av Hydros pressar. Göten som är cylinderformade pressas igenom specialtillverkade verktyg för att ge profilen de egenskaper som överenskommit med slutkund. Utöver att ge profilerna sitt korrekta utseende och storlek arbetar Hydro med flera andra processer för att både göra profilerna mer hållbara men även för att ytterligare skräddarsy profilen. Dessa processer



kan variera stort beroende på kund. En stor process är ytbehandling vilket kan bestå av anodisering och pulverlackering vilket görs för att stärka aluminiumet. Utöver ytbehandling finns det även åldring, bockning, borrar, svetsning och kapning som tillsammans går under bearbetning (Hydro 2023).

4.2 Motivationen på arbetsplatsen idag

I intervjuerna framkommer det att omotivationen hos respondenterna till viss del har varierat. Christoffer hävdade i sin intervju att motivationen inte var jättebra just nu. Han förklarade att lönen och otydlighet i vissa arbetsuppgifter var faktorer som gjorde honom omotiverad för tillfället. En annan sak som alla respondenter påpekade var att omotivationen varierar från tillfälle till tillfälle. Vad just omotivationen härstammar har varierat mellan olika anledningar såsom, gemenskap, utveckling och beslut.

Vid tillfällena Urban kände sig omotiverad grundade det sig i att det fanns för lite utvecklande arbetsuppgifter, och att beslut tas över hans huvud där han vill vara delaktig. Urban går även in på att beslutsprocesser ibland tar för lång tid. Han säger "Det är en sån stor hierarki genom koncernen, vilket leder till att beslutsprocesser tar lång tid och det genomsyrar inte hela vägen ner genom företaget". Likt Urban nämner även Alexander och Jonas just beslutsprocesser där beslut tas kring områden de besitter kunskap kring men där de inte får något gehör. Detta summerar Alexander med orden "Väldigt frustrerande." Jonas kommenterade även ämnet och sa "En viss oförståelse för vissa beslut" och beskrev det som ett problem som påverkade och definitivt bidrar till omotivation vid tillfällena.

Alexander, Robin och Christoffer som alla tre vid tillfällena befinner eller befunnit sig på fabriken uttrycker ett missnöje med inhyrd personal vilket skapar omotivation. De säger att detta beror på den personalomsättning som sker där nytt folk hela tiden kommer in, och att det ofta leder till att mycket ansvar tillfaller ordinarie personal som måste hjälpa till utan extra ersättning. De säger att detta sänker produktiviteten och ökar frustrationen



genom den konstanta stress som uppstår då man lätt halkar efter vid dessa tillfällen.

Robin uttryckte sig kring att utvecklingsmöjligheterna påverkade hans omotivation starkt. Han nämnde att det beror på känslan av att det inte finns karriärmöjligheter vilket gör honom omotiverad. Han sa "Jag känner inte att jag kan klättra, jag får inte de utbildningar som behövs för att utvecklas." Robin kände att hans nästa mål var att bli teamledare, men att vägen dit skulle vara lång och ostrukturerad.

4.2.1 Reflektion

Vi ser ett samband med att beslutsprocesser tar lång tid och omotivation. Vi kan även identifiera att otydligheter är en bidragande orsak till att omotivation uppstår. Genom intervjuerna blir det märkbart att otydligheter lägger grunden till förvirring och disruptiva arbetsrutiner som bidrar till omotivation.

Det vi la märke till var att respondenterna överlag tyckte motivationen var bra, trots det framkom det förbättringsåtgärder. Dessa förbättringsåtgärder framkommer tydligare i avsnitten nedan.

4.3 Relationer, gemenskap och kultur

Relationerna, gemenskapen och kulturen var något alla poängterade var viktigt för att inte bli omotiverad. Alla respondenterna förklarade att relationerna och gemenskapen överlag på Hydro var bra och att relationerna påverkade deras motivation. Två av respondenterna, Christoffer och Urban, förklarade dock att relationerna mellan kollegorna inte alltid var jättebra. De hänvisade till att det fanns vissa attityder som bidrog till en känsla av omotivation för resten av avdelningen, och att omotivationen lätt spred sig till övriga på avdelningen. Alla respondenterna var även inne på att kunna prata med varandra och att ha "högt i tak" är något som är bra men att man får vara mer eftertänksam på vad man säger för att inte göra vissa i personalen omotiverade.



Christoffer berättade att “Man får vara försiktig vad man pratar om när man har högt i tak, det är personberoende.” Det som han lyfter fram är att man måste vara försiktig med hur man pratar med individer när man har högt i tak för att inte starta onödiga konflikter.

Alla respondenter förklarade att Hydro anordnar fester en gång i halvåret och att de får en teambuilding budget för att hitta på aktiviteter för att stärka relationerna. Christoffer sa exempelvis att “För den pengan kan man gå ut på en after work eller ut och bowla och vad som helst” och han menar att det stärker gruppens gemenskap. Urban sa att på hans avdelning försöker de hitta på saker oftare för att stärka gemenskapen. Urban förklarade att “Det vi gör för att stärka relationerna och gemenskapen är att försöka ordna fester och middagar minst en gång i halvåret”. Urban förklarade dock att han försökte ordna så att personalen på hans avdelning gick ut och käkade minst en gång i månaden för att få en så bra gemenskap på avdelningen som möjligt. Urban förklarade att det är viktigt att ha en lättsam stämning och att ha kul både på och utanför jobbet, annars beskrev han att det skulle göra honom omotiverad.

Alexander förklarade att relationerna på arbetsplatsen spelade en betydande roll för hans motivation. Han sa “Det är kul att komma till jobbet och man får alltid hjälp om man frågar kollegorna.” Han sa även “Hade man inte haft den goda stämningen som vi har här, tror jag inte alls att jag hade haft samma motivation.” Han beskrev dock att de fester och middagar som anordnades inte var något som påverkade hans motivation speciellt mycket.

Robin beskrev att de gemensamma aktiviteterna är ett effektivt sätt för att skapa motivation och skapa en stark gemenskap vilket han menade ledde till att man arbetade bättre med varandra. Han benämnde det som “Ganska enkla saker men effektiva saker för att inte göra de anställda omotiverade.” Han nämnde att det finns en trivselgrupp för de som jobbar i produktionen som försöker styra upp saker utanför jobbet och de har en budget från Hydro att utgå från. Robin påpekade att en avsaknad av dessa gemensamma aktiviteter hade bidragit till omotivation. Vidare beskrev Robin att kulturen på Hydro är hyfsat lättsam och de brukar regelbundet skoja mycket med varandra. Enligt Robin är



det mycket viktigt att ha en positiv inställning som kan smitta av sig för att undvika att personalen känner sig omotiverad. Han sa att “Det är viktigt att komma hit glad och sprida positiva känslor, annars är det lätt att dra ner stämningen och sprida en känsla av omotivation hos de andra man jobbar med.”

För att vidhålla bra relationer mellan kollegorna beskrev Jonas att “Jag har lärt mig genom åren att småsaker är viktiga.” Det som Jonas hänvisade till var bland annat veckomöten och promenader. Jonas tog även upp att omotivation lätt kan skapas ur dålig gemenskap och han menade att Hydro kan bli bättre på detta område. Dock tog han upp att det finns halvårsfester och månadsmöten där olika avdelningar på Hydro träffas och umgås.

När det kommer till konflikter sa Jonas “Konflikter kan vara svåra om man inte är tillräckligt snabb med att ta sig an konflikterna”, här fyllde han även i med “I dessa fall finns det risk för att omotivation sprider sig till andra medarbetare.” Kring kultur beskrev Jonas att kulturen och utbytet av information mellan avdelningar är något som Hydro måste jobba mer på. Jonas sa “Vi måste jobba mer på att få ihop hela företaget så det blir mer enat och skaffa en bättre gemenskap där man förstår varandras behov.” Han lyfte även fram behovet av information för att undvika omotivation där han sa “Som chef får jag mycket information men detta kommuniceras inte alltid ut till mina medarbetare och den vill de också få, såklart.”

4.3.1 Reflektion

Relationerna, gemenskapen och kulturen kan vi se är viktiga för att respondenterna inte ska bli omotiverade. Att ha kul på jobbet och att ha en lättsam stämning var viktigt för att respondenterna inte skulle bli omotiverade. Det framkommer också vid tillfällena där kollegor har en “dålig” attityd även smittar av sig och gör övriga anställda omotiverade.

Det som förvånade oss var hur pass viktig gemenskapen verkligen var på Hydro. Intervjuerna indikerar tydligt att gemenskapen inte bara var viktig för den kollektiva motivationen men även för den individuella.



4.4 Förtroende

När det kommer till förtroende påpekade alla respondenter att förtroende i det vardagliga arbetet är något som är viktigt för att inte bli omotiverad. Alexander sa att när han ej får tillit till att fatta egna beslut känns det som att man har en "Barnvakt" och "Man vill ju kunna utvecklas och ta ansvar" och menar att det blir omotiverande om han inte får detta. Han var inne på att han ville få ansvar, han sa att "Ansvar ökar självförtroendet" och utan detta blir han omotiverad. Han nämnde även att uppmärksammandet från cheferna vid ett utfört jobb var viktigt för hans motivation. Vid vissa mindre jobb beskrev Alexander att han inte brydde sig speciellt mycket om han fick feedback, men vid större jobb ville han få det. Alexander sa "Får man aldrig feedback känns det som det inte spelar någon roll vad man gör."

Robin sa "Idéer och åsikter har tagits mer på allvar de senaste åren." Han fortsätter att berätta, "På min avdelning känner jag att jag får det förtroende för den arbetsuppgiften jag vill ha, man har fokuserat på att öka det personliga ansvaret på avdelningen." Robin uttrycker att det är viktigt att få förtroende och att då få en känsla av tillit, saknas detta menar han att omotivation lätt uppstår. De anställda som "vill få sin röst hörd får det" enligt Robin. Robin förklarade vidare angående uppmärksamhet, han sa "Jag får inte någon speciell uppmärksamhet, men jag vet att chefen tycker jag gör ett bra jobb." Vidare sa han, "Man skulle såklart bli mer motiverad om man fick personlig beröm från chefen istället för gruppvis".

Jonas beskrev att han får sin röst hörd i företaget vilket han upplever har ökat motivationen och motverkat missnöje. Han sa "Jag är inte rädd att få min röst hörd" samt att han påpekar att han känner förtroende från ledningen i hans ansvar. Detta är även något han försöker applicera på anställda som Jonas ansvarar för. Jonas sa dock att "mer energi behöver läggas på steget under mellancheferna och tilldela mer ansvar och förtroende för att motverka motivation." Jonas beskrev att han finner stor glädje och uppmuntran i att leda folk och utveckla sina medarbetare.



Vid frågan om förtroende påpekade Christoffer och Urban att förtroendet i vissa sammanhang kan försvinna. Christoffer beskrev strukturen på Hydro som toppstyrt, med detta påpekade han att de högsta cheferna har stor kontroll och påverkan i majoriteten av beslut. Både Christoffer och Urban menade att de högre cheferna i vissa beslut och sammanhang inte gav tillräckligt med förtroende till mellancheferna. Christoffer berättade "De lägre cheferna får inte fritt spelrum och de högre cheferna lägger sig i beslut för ofta." Han förklarade vidare att "Det känns som att de inte riktigt litar på de cheferna som de anställt under sig." Christoffer sa "Dålig tillit och att inte få förtroende att fatta egna beslut är en kraftig motivations sänkare vilket kan leda till omotivation". Urban förklarade att han ansåg att förändringsprocesser och större förändringar överlag är något som högre delar av organisationen borde ge mer tillit till. Urban sa "Jag tycker det är för toppstyrt" vilket i sin tur kan leda till att jag blir omotiverad.

4.4.1 Reflektion

Ifall förtroendet inte ges till respondenterna kan vi se att det leder till omotivation. Vi kan även se att omotivation främst uppstod där respondenterna inte fick förtroende från sina överordnade inom områden de besatt viktig kunskap. Det framkom också att mer förtroende ska läggas på anställda i de lägre leden vilket kan göras genom att öka deras ansvar.

Det som enligt oss stack ut inom detta avsnitt var att mellanchefer såsom Urban och Christoffer känner att de inte får vara med tillräckligt i beslutsfattande. Att anställda utan en chefsposition känner att de vill vara mer delaktiga i beslut kan kännas rimligt. Dock trodde vi att mellancheferna i stort fick fria tyglar inom sin avdelning. Detta var dock inte fallet då de beskrev att de kände att de kunde bli överkörda i beslut.



4.5 Arbetsuppgifter och karriärutveckling

Alla respondenter hävdade att ansvar och att ta egna beslut är mycket viktigt för att undvika omotivation. Christoffer förklarade att det egna ansvaret är det viktigaste när det kommer till att motverka omotivation, han sa "Frihet under ansvar är bland det viktigaste för att trivas på jobbet." Jonas, Christoffer och Urban, som alla tre har ansvar för personal, försökte därför även se till att de övriga på respektive avdelning får ta ansvar. Urban sa "Att få nya arbetsuppgifter anser jag är viktigt för att motivera anställda." Urban förklarade vidare att om det inte finns nya eller utmanande arbetsuppgifter kan det leda till att han blir omotiverad. Alexander beskrev att han får vara med och påverka sina arbetsuppgifter i ganska stor utsträckning, men när det gäller större problem eller jobb får han inte påverka sina arbetsuppgifter.

Robin förklarade att det egentligen inte är hans arbetsuppgifter som gör honom motiverad utan mer lönen. Under hans arbetsdag är det åtta olika moment som måste utföras, vilket han sa "Är mycket bra för att inte bli uttråkad". Han förklarade dock att "efter ett tag när man kan alla moment utantill kan det leda till att jag tycker det blir långtråkigt". Robin förklarade att det personligen inte känns utvecklande, men det kan vara en trygghet att kunna alla moment. Han sa "Jag personligen har ganska stora ambitioner och vill ha mer utvecklande uppgifter men det är personligt vad man tycker om det". Robin förklarade vidare att han även vill få mer ansvar inom sin avdelning, han sa "Jag har personliga mål och om jag inte får ansvar eller utveckling känns det tufft och omotiverande".

Alla respondenternas svar kring monotona arbetsuppgifter var mestadels negativa. Alexander förklarade att monotona arbetsuppgifter blir tråkiga och gör honom omotiverad. Han sa "För att jag ska känna mig motiverad vill jag ha varierande arbetsuppgifter." Christoffer beskrev det som "Jag tror det är en personfråga, vissa trivs mer med trygga arbetsuppgifter där man exakt vet vad man ska göra, medan andra tycker det är bättre med varierande arbetsuppgifter som blir mer utvecklande och inte särskilt trygga." Jonas var inne på samma spår och beskrev att arbetsuppgifter hos Jonas



avdelning tilldelas inom gruppen beroende på vad de trivs med, de som vill jobba monotont får göra det medan andra jobbar mer med utveckling.

Alla respondenter framhävde att man vill vara med när beslut ska tas, speciellt om det berör något kunskapsområde som någon av intervjuobjekten arbetar med. Vid frågan om de anställda får vara med och påverka beslut inom Hydro sa Urban "Det är väldigt hierarkiskt". Han förklarade vidare att han försöker få med sig sina anställda vid sin avdelning vid beslut som gäller dem. Det ger en större "Gemenskap", beskrev Urban. Alla respondenter var även överens om att det är viktigt att det finns en struktur i besluten som tas, det kan inte finnas för många åsikter och idéer från för många personer. Christoffer var inne på att otydlighet kan leda till att man lätt tappar "Den röda tråden" kring varför vissa beslut fattas. Denna otydlighet förklarar Christoffer, kan då övergå till spekulationer vilket snabbt kan spridas där det inte finns tydliga avgränsningar i vilka beslut som fattas. Han påpekar att det handlar om att vara tydlig för att undvika omotivation hos de anställda.

Alla respondenter var inne på att uppmärksammandet från de högre cheferna vid ett bra utfört jobb är något som påverkar deras motivation. När respondenterna känner att de inte får uppmärksamhet, och det är återkommande från cheferna, sänker det engagemanget och kan bidra till omotivation. Christoffer sa "Om man aldrig får någon kredd för ett bra jobb sänker det suget och engagemanget på jobbet väldigt mycket". Jonas påpekar också att Hydro är för dålig på detta, han sa " Vi behöver bli bättre på att ge feedback, man blir glad när man får det och styrs i en bra riktning". Han menade att det är viktigt för att förstå sitt värde och inte bli omotiverad. Urban sa "Feedback är jätteviktigt för att kunna veta att man gör ett bra jobb", det leder i sig till att omotivation förebyggs.

Alla förutom en respondent var eniga kring att utvecklingsmöjligheterna på Hydro inte var särskilt gynnsamma och bra. Christoffer är den enda som påpekat möjligheten att klättra inom bolaget, där han sa "Jag kommer ju från produktionen och har jobbat mig uppåt, så det finns stora möjligheter att jobba sig uppåt". Dock är denna rekryteringsväg inte särskilt bred och återkommande. De resterande fyra respondenterna hävdade att möjligheterna för utveckling verkligen är något som bör prioriteras och att endast



vetskapen om att utvecklingsmöjligheter finns skulle bidra till att undvika omotivation. Detta kan summeras genom följande citat från Urban, "Mer utvecklingsmöjligheter i form av internutbildningar hade i alla fall gjort mig mer motiverad". Robin sa även i hans intervju, "Jag känner inte att jag kan klättra, jag får inte de utbildningar som behövs för att utvecklas." Han kände att hans nästa mål var att bli teamledare, men att vägen dit skulle vara lång och ostrukturerad.

I intervjun med Jonas framkom "Generellt sätt är vi inte duktiga inom detta, men det börjar komma mer och mer och reaktionerna är såklart mycket positiva." Jonas menar att detta är något som behöver kollas över för att kunna stimulera anställdas behov av utveckling och karriärmöjligheter.

4.5.1 Reflektion

Vi ser att det läggs mycket tydligt och stora värderingar i möjligheten att utvecklas. Det genomgående svaret kring vikten av utvecklingsmöjligheterna är att den kan bli extremt motivations sänkande, detta beror främst på grund av att man tas ifrån möjligheten att utvecklas i olika roller och avancemang.

Som de anställda på Hydro påpekar och som vi tyckte var förvånande var Hydros brist på utvecklingsmöjligheter och karriärväg. Detta förvånade oss då utveckling och karriär är viktiga komponenter i arbetslivet och att respondenterna ansåg det som viktigt. Unikt var att en respondent Christoffer tyckte raka motsatsen, att möjligheterna var stora, detta beror på att han internt rekryterades från fabrik till kontor.

4.6 Utveckling av inre motivationsfaktorer

Alla respondenter förutom Jonas beskrev att det är små trivsel saker som kan implementeras för att höja motivationen. De beskrev att saker såsom att bjuda på frallor, bullar och-eller frukt vid rasterna är något som kan fokuseras mer på för att öka motivationen och lojaliteten hos de anställda. Christopher sa "Småsaker som dessa gör att folk trivs på arbetsplatsen och är något som ökar teamkänslan." "Det är små enkla



saker som gör folk jättegglada och inget som kostar jättemycket för företaget.” “Hydro skulle kunna vara mindre småsint på den sidan”.

Urban sa “jag har märkt att småsaker drar ner motivationen såsom sammanhållningen när det inte blir någon fredagsfika.” Urban förklarade vidare att “fika och kanske en fralla är något som Hydro skulle kunna göra mer tillgängligt till sina anställda för att öka motivationen”. Något som är så enkelt kan göra stor skillnad, menar han på.

Alexander sa “småsaker kan göra ganska stor skillnad, företaget skulle kunna bjuda på saker lite oftare, när de väl gör det blir man ju glad och motiverad”. Robin beskriver samma sak där han sa “Det hade gynnat företaget att göra mer småsaker, detta skulle stärka gemenskapen och trivseln och skulle påverka motivationen positivt.”

Christopher och Urban var även inne på att företaget bör ge mer förtroende för sina mellanchefer. Christopher uttryckte att de högre cheferna fattar egna beslut eller lägger sig i beslut som mellancheferna har bättre kunskap kring. Urban var inne på att eget ansvar till mellanchefer var något som kan utvecklas i en riktning där mer ansvar delas ut, han sa “För mycket kontroll är omotiverande”.

Christoffer nämnde även att han inte tyckte att Hydro fokuserar tillräckligt på att motivera sina anställda. Han tyckte att det finns många saker som gör att motivationen sjunker hos folk och att Hydro bör fokusera mer på det framöver. Han sa “I ett långt perspektiv har motivationen sjunkit eftersom det inte är lika mycket fokus på personalen längre.” Han var också inne på att det blivit för mycket inhyrd personal som gör att gemenskapen blivit sämre och motivationen sjunkit.

Urban var inne på att delaktigheten även kunde utvecklas. Han sa “Jag försöker se till att få medarbetare mer engagerade och delaktiga på frågor”, han menade att detta är något som har förbättrats men som kan bli ännu bättre överlag. Vidare pekade Urban även på de dåliga utvecklingsmöjligheterna som måste förbättras där det just nu kan råda en viss omotivation.

Alexander förklarade att han blir omotiverad av att arbeta reaktivt, han vill hellre arbeta proaktivt för att lösa framtida problem, inte bara arbeta för att lösa dem när problemen



uppstår. Detta är något han säger kan jobbas vidare på från Hydros sida. Han tyckte även att det möjligtvis skulle behöva anställas någon mer på hans avdelning då det är ganska stressigt just nu och vilket kan bli omotiverande på sikt.

Robin sa att utvecklingsmöjligheterna för dem på hans position som operatör måste bli bättre. Genom kombinationen av utvecklingsmöjligheter och Robins höga ambitioner får han det allt svårare att se en direkt framtid på företaget. Hans förslag är att Hydro bör informera sina anställda om sina utvecklingsmöjligheter, genom att exempelvis utföra tydligare och mer frekventa utvecklingssamtal. Utan feedback och tydlighet går det inte veta hur Hydro ser på dig som anställd, detta hävdade han ledde till omotivation.

Robin tyckte även att kontinuiteten på personalen behöver bli bättre, han sa "Det kommer ofta inhyrda arbetare från Lernia och det kan vara frustrerande att lära upp dem och man får inte samma gemenskap när det kommer nya hela tiden, vilket känns mycket omotiverande."

Jonas uttryckte ett flertal områden som kan utvecklas inom Hydro. Han pekade på att det är viktigt att våga dela ut ansvar till anställda som inte är chefer och ge dem utrymme att medverka i processer. Jonas uttryckte också att utvecklingsmöjligheter med att säkerhetsställa kulturen och förbättra gemenskapen. Detta genom att spendera mer tid mellan avdelningar och jobba mer gränsöverskridande. Det sista som togs upp var att Hydro som Jonas beskrev det "Måste bli duktigare att verkligen fira segrar och framhäva förbättringar för att bli bättre gemensamt" och "Visa framstegen mer tydligt för att bygga en bättre organisation."

4.6.1 Reflektion

Avslutningsvis finns det flera utvecklingsmöjligheter kring inre motivation på Hydro. Det trycktes mest på att Hydro skulle kunna vara mindre småsinta och öka trivseln för sina anställda. Karriärvägen och utvecklingsmöjligheterna tillsammans med att låta respondenterna vara med i beslut är även något som kunde utvecklas.



Anmärkningsvärt kring utvecklingen av inre motivation på Hydro var att nästan alla respondenter var inne på att små saker som ökar trivseln kunde förbättras. Detta förvånade oss då det inte var något som vi hade funderat över så mycket innan. Ämnen som fika och kaffestunder var inte något som vi hade speciella frågor kring utan det var något som respondenterna själva tydligt belyste.



5 Analys

I analyskapitlet sammanför vi den fakta som vi samlat in under studiens gång. I detta avsnitt kommer vi att koppla den insamlade empirin till den valda teoretiska referensramen, syfte och problemdiskussion. Analysen kommer metodiskt att presenteras med underrubriker som utgår från våra frågeställningar.

5.1 Vad gör respondenterna omotiverade

I teoridelen tar vi upp incitament och hur viktiga arbetsuppgifter är när det kommer till att bidra till motivation. Det går att skapa en stark koppling mellan omotivation och vilka arbetsuppgifter man har. Genom empirin framkommer det att monotona arbetsuppgifter leder till omotivation. Specifikt kan vi se att de personerna som jobbar på golvet, Robin och Alexander, kände att det fanns situationer där de fick göra samma saker hela tiden vilket gjorde att de tappade intresset för arbetet. Respondenterna framhäver att friheten att kunna påverka sina arbetsuppgifter ses som en viktig del i det vardagliga arbetet på Hydro. Det framkommer att stimulerande arbetsuppgifter hjälper till att öka motivationen genom att man får en känsla av medbestämmande när man får påverka sina arbetsuppgifter. Dock framkommer det i empirin att våra respondenter tycker att det är en personberoende fråga. Respondenterna menade att vissa personer trivs med att få strikta arbetsuppgifter och att det i dessa fall upplevs som en sorts trygghet på grund av att arbetsuppgifterna ofta är repetitiva.

Självbestämmande teorin förklarar, när människor känner ett intresse för sina arbetsuppgifter och har möjlighet till utveckling blir de mer motiverade och det kan i sin tur leda till att de blir mer kreativa. I empirin kan vi se att respondenterna blir omotiverade av att inte ha möjlighet att kunna utvecklas. Exempelvis nämnde Robin tydligt att det inte fanns någon väg för honom att utvecklas. Inom produktionsföretag finns problemet att de som jobbar på golvet inte känner ett intresse för sina arbetsuppgifter, vilket beror på de monotona arbetsuppgifterna. Genom att analysera



självbestämmande teorin kan Robins känsla av omotivation bero på att han ofta får göra samma saker hela tiden och inte får användning av sin kreativitet. Detta samtidigt som att han inte känner att han kan utvecklas.

En av respondenterna, Christoffer, var inne på att lönen gjorde honom omotiverad. Detta kan kopplas till Herzbergs hygienfaktor. Respondenten var även inne på att vissa motivationsfaktorer som delaktighet i beslutsfattande och ansvar inte heller var uppfyllda. Genom att koppla teorin om Herzberg till det Christoffer sa ser vi ett samband att för denna respondenten behöver både hygienfaktorerna och motivationsfaktorerna förbättras för att denna respondent inte ska känna omotivation och missnöje på arbetsplatsen. Om endast hygienfaktorer (lönen) förbättras skulle enligt teorin omotivationen kunna försvinna, men känslan av motivationen hade möjligtvis inte påverkats. Resterande respondenter kände inte någon tydlig koppling mellan lön och omotivation vilket gör att en koppling mellan Herzbergs teori och empirin i detta fall blir svår att göra.

I empirin blir det tydligt att ansvar och viljan att påverka beslut är viktigt för motivationen, vidare framkommer att vid tillfällen där man inte tillåts påverka beslut sjunker den inre motivationen. Självbestämmandeteorin går in på att man ska känna en tillfredsställelse och intresse för sitt arbete, genom empirin framkommer det dock att dessa två attribut har en tendens att sjunka i miljöer där ansvar och tillfälle att påverka försvinner. Vidare bekräftas detta av Appelbaum & Kamal (2000) där de menar att utan eget ansvar och utan möjlighet att påverka beslut leder det till omotivation och en sämre självkänsla. Detta är även något som syns i empirin där samtliga respondenter är inne på att involvering i beslutsfattande är viktigt för att inte bli omotiverad.

Teori Z är inne på liknande saker där det förklaras att deltagande i beslut och engagemang är något som anses nödvändigt för att öka motivationen hos de anställda. Ouchi (1981) förklarar att anställda bör ha en betydande roll i beslutsprocesser och att de anställdas utveckling är viktig för deras motivation. Detta är även något som syns i empirin där samtliga respondenter är inne på att involvering i beslutsfattande är viktigt för att inte bli omotiverad. Vid tillfällen där respondenterna av anledning av hierarkin



på Hydro inte får vara med och dela sina åsikter kan vi se att det leder till omotivation sämre självkänsla och frustration. Anmärkningsvärt var att mellancheferna som Urban och Christoffer även de kände att för många beslut togs utan deras involvering.

Befordran vid uppnådda mål är något som Appelbaum & Kamal (2000) tar upp som viktigt när det kommer till icke monetära incitament. Om denna faktor inte skulle finnas är det stor risk att personalen blir omotiverad. Utifrån teorin icke monetära incitament ser vi en koppling till empirin angående befordringar inom Hydro. Vi kunde se att majoriteten av respondenterna antydde att möjligheten och tillgängligheten till befordran eller utveckling inom Hydro var till viss del begränsad. Detta i sin tur leder till att motivationen att vilja stanna och utvecklas inom Hydro inte var bra. Många av respondenterna menar att detta gjorde att de kände sig omotiverade och att det behövde förbättras och att endast vetskapen om att det skulle finnas utvecklingsmöjligheter hade minskat risken för omotivation. Noterbart var att enbart Christoffer tyckte att utvecklingsmöjligheterna var bra. Vi kan alltså se att synen på utveckling skiljer sig åt mellan olika positioner på Hydro.

Ytterligare finns det en koppling mellan Ouchi (1981) och empirin när det kommer till god relation mellan arbetsgivare och arbetstagare. Alla respondenter var inne på att Hydro tänker på sina anställdas välmående och att det motverkar deras omotivation. Här ansåg dock majoriteten av respondenterna att Hydro kan lägga ännu mer tid och resurser på just välmående och personalen. Respondenterna menar på att ifall välmåendet av de anställda inte diskuterades eller inte var en prioritet hos Hydro skulle det leda till omotivation.

5.2 Risker med omotivation

Utifrån empirin kan vi se ett samband mellan Teori Z och synen på inhyrd personal på Hydro. Synen på inhyrd personal är tydligt negativ då det bidrar till en sämre produktivitet genom att inhyrd personal hela tiden måste lära sig Hydros processer, det



finns alltså ingen kontinuitet. Risken med att använda inhyrd personal kan leda till att produktiviteten på företaget sjunker genom att engagemanget och motivationen uppenbarligen sjönk. Teori Z berör att med engagemanget tillsammans med kulturen och klimatet i organisationen ska bidra till ett samförstånd i organisationen samt att alla ska eftersträva samma mål. Detta betyder att risken som medföljer av inhyrd personal med sämre produktivitet blir att samförståndet och den gemensamma eftersträvan av mål som satts upp försvinner.

Vi ser även ett samband mellan det som Teori Z nämner och det som framkommer i empirin. Det vi finner i empirin är att omotivationen startar till exempel med konflikter på en avdelning. Konflikterna kan sedan genomsyra tilliten och lojaliteten vilket enligt Teori Z ger grund för en lägre arbetsmoral och lägre tillfredsställelse. Något som framkom var att omotivation föder omotivation, alltså att omotivationen kan sprida sig mellan kollegor. Vi ser dock att spridningen stannar på avdelningsnivå och tenderar inte att sprida sig till övriga avdelningar och företags kultur i helhet. Det blir tydligt att en person som sprider dålig attityd på sin avdelning påverkar övriga arbetare. Risken som framkom var att anställda på en avdelning är beroende av varandra och när en person är omotiverad påverkar det också de andras arbete negativt. När en person inte utför sitt arbete på bästa sätt på grund av omotivation, påverkar det de övriga prestationer negativt, vilket i sin tur ledde till omotivation.

Vi ser även en koppling till självbestämmande teorin som främst benämner den inre motivationen med termer såsom intresse och tillfredsställelse. Riskerna angående detta är att när företag misslyckas med att få arbetarna intresserade och utvecklingsvägen är otydlig leder det till omotivation. I empirin kan vi se att när dessa termer inte tillgodoser de anställdas behov kan motivationen sjunka så mycket att de anställda får det svårare att se en framtid på företaget.

I empirin ser vi tendenser till att vissa motivationsfaktorer inte är fullt uppfyllda hos respondenterna. Det som framkom i empirin var att avsaknaden av motivationsfaktorn, delaktighet i beslutsfattande, tydligt ledde till omotivation. Känslan av att inte kunna fatta egna beslut ledde till en viss hopplöshet kring sin arbetssituation. Riskerna som



kunde identifieras med detta var att respondenterna kände en slags övervakning som tenderade till att släcka deras kreativitet.

5.3 Hur omotivation motverkas genom inre incitament

I Maslows teori från 1943 beskriver han sina trappsteg. Genom att analysera sina anställda, i detta fall på Hydro, kan man få en överblick kring var de anställda befinner sig i trappan. Genom att skaffa sig en överblick med hjälp av Maslow går det sedan att situationsanpassa eventuella åtgärder för att få sina medarbetare på Hydro att nå sin fulla potential. Detta betyder att Hydro kan motverka omotivation genom att skaffa sig en bättre förståelse kring vad som saknas. Genom empirin tycks vi se att våra respondenter ofta fastnar på gemenskap eller uppskattning. Detta framkommer genom att empirin belyser att gemenskapen kan bli bättre samtidigt som samtliga respondenter tycker att uppskattning mer eller mindre helt saknas. Detta kan ge en indikation på vad Hydro behöver jobba med för att få sina anställda motiverade och motverka omotivation.

Utifrån teorierna kan vi se ett antal sätt att förebygga omotivation genom inre incitament. McGregors teori är inne på att ge de anställda mycket frihet och ansvar. Även självbestämmande teorin är inne på att omotivation kan förebyggas genom intressanta arbetsuppgifter, medbestämmande och möjligheter till utveckling. Utifrån vårt empiriska material kan vi finna samband mellan dessa teorier och empirin. Flera av respondenterna var inne på att ansvar var en av de viktigaste aspekterna för att inte bli omotiverade. Utifrån empirin försöker cheferna tilldela ansvar till de lägre anställda för att förebygga omotivation. Även utvecklingen och intresset för arbetsuppgifterna var något som gjorde respondenterna omotiverade. Detta kunde förebyggas genom att cheferna försökte ge de anställda nya och utmanande arbetsuppgifter. Vi kan dock se utifrån svar från respondenterna att detta inte görs tillräckligt på alla avdelningar då Robin inte ser någon utvecklingspotential på Hydro.



Vidare finns fler samband mellan Teori Z påståenden och det empiriska materialet. Teorin förklarar att de anställda antas prestera bättre om de har goda relationer med sina medarbetare och chefer. Företagskultur, normer och symboler lyfts upp som nyckelfaktorer för att skapa bättre relationer, ökad lojalitet och motverka omotivation. I empirin kan vi tydligt se att gemenskap och relationer är viktiga för i stort sett alla respondenter för att inte bli omotiverade. Gemensamma fester och att ha kul på jobbet beskrevs vara viktigt för motivationen. Dock kan vi se att denna del är något som efterfrågas mer då nästan alla tyckte Hydro kunde utveckla detta. Respondenterna var inne på att mer gemensamma fikastunder behövdes för att motverka omotivation och att mer hänsyn ska tas till småsaker såsom frallor, bullar och-eller frukt. Vidare var även samtliga respondenter inne på att sammanhållningen behövdes bli bättre på Hydro.

I vår empiriska insamling framkom det också att de anställda ville vara med och delta i beslutsfattande i den mån de hade kunskap kring ämnet. Här går även Teori Z in på att anställda bör aktivt vara med i beslutsprocesser för att motverka omotivation, likt empirin. Vidare i empirin framkommer det att rätt personer måste vara med vid besluten. Det blir även uppenbart att man inte får bli för många som uttrycker sina åsikter, detta skulle då mynna ut i otydlighet kring beslut.



6 Slutsats och diskussion

I detta avslutande kapitel kommer vi presentera våra slutsatser och diskussioner. Med hjälp av analysen kommer vi att besvara och dra slutsatser kring våra ställda forskningsfrågor. Avslutningsvis kommer vi att diskutera och lämna rekommendationer på vidare forskningsområden vi identifierat under vår studie.

6.1 Omotivation

Vi kan konstatera att det finns uppenbara faktorer som påverkar en individs motivation och varför man blir omotiverad. Gemenskapen identifierar vi som en mycket viktig funktion i att inte känna sig omotiverad. Det blir extra tydligt att just gemenskap kopplat till konflikter inte är en bra blandning, detta beror på att konflikterna kan infektera gemenskapen. Vidare finner vi att konflikter som inte blir lösta utgör ett stort hot mot motivationen, detta beror på att man låter dem förvärras vilket leder till en sämre stämning som påverkar motivationen i hela avdelningen, vilket vi kommer in på i avsnitt 6.2.

Anmärkningsvärt är att småsaker spelar en stor roll i att undvika omotivation och hålla anställda motiverade. Det behöver inte vara dyra saker utan enbart att man bjuder på, frallor, bullar och-eller frukt. Det framkom att detta gjorde att personalen kände sig uppskattad och signalerade att Hydro brydde sig om sina anställda. Detta uppfattades alltså vid tillfällena väldigt positivt trots sin simplicitet. Både respondenterna och vi anser att detta är något som Hydro ganska enkelt kan åtgärda, då det inte är någon större kostnad eller ansträngning för ett företag som Hydro.

Vi identifierar att utebliven delaktighet vid beslut är en bidragande orsak till omotivation. Genomgående blir det tydligt att tillfällena där beslut tas över någons huvud i ett område där personen besitter kunskap, leder till irritation och omotivation. Ytterligare om beslut identifierar vi tillfällena då tveksamheter bidrar till omotivation.



Det vi kan se är att när de anställda inte vet varför vissa beslut tas eller när de inte håller med om besluten, skapar det en förvirring och en frustration som leder till omotivation. För Hydro kommer det bli svårt att få alla att hålla med om besluten som tas, men att bli bättre på att kommunicera och skapa en bättre förståelse om besluten är en bra utgångspunkt.

Vi ser tydligt att en avsaknad av utvecklingsmöjligheter starkt bidrar till omotivation. Det blir tydligt att anställda på Hydro vill utvecklas och bli bättre på det de gör eller utvecklas i flera eller nya roller. Omotivationen grundar sig i dessa fall på känslan av att man känner sig fast på sin arbetsplats utan en chans att utvecklas i fler roller eller vidareutvecklas inom sin nuvarande position. När det kommer till utveckling i form av karriärvägar är dessa varken tydliga eller kommunicerade av Hydro. Det nämns löpande i denna studie att möjligheterna till utveckling av karriären inte är tillräckligt bra och att detta bidragit till omotivation. Hydro måste jobba hårdare med detta område för att förhindra att det uppstår en känsla av hopplöshet för avancemang som bidrar till omotivation.

6.2 Risker

Vi kan konstatera att risken med att Hydro använder inhyrd personal är att motivationen hos de anställda påverkas. Det framkom tydligt att detta ledde till omotivation. De berörda beskrev att produktiviteten på företaget sjunker genom att engagemanget och motivationen uppenbarligen sjönk. Det blir tydligt att omotiverad personal tillsammans med inhyrd personal som behöver läras upp blir en dålig kombination för att lyckas med att uppnå engagemang, produktivitet och effektivitet. En förståelse finns för att Hydro hyr in personal för att uppnå större flexibilitet, men de bör vara uppmärksamma på omotivationen som uppkommer och de risker som medföljer.

Det blir uppenbart att omotivation föder omotivation, med detta menar vi att omotivation sprids likt en sjukdom i företagen. Vi kan även hitta en koppling till att arbetsmoralen sjunker, men inte bara hos individen utan även till sina kollegor på grund



av att omotivationen just sprider sig. Utmaningen för Hydro blir att identifiera vilka anställda som känner sig omotiverade för att kunna åtgärda detta och kunna förhindra att omotivationen sprider sig till annan personal. Det finns tillslut en risk att omotivationen leder till att gemenskapen och samarbetet blir så infekterat att avdelningens prestationer blir sämre.

Vi ser en risk angående utvecklingsmöjligheterna, detta beror på att vi tydligt kan identifiera att Hydro har brister i detta område. Riskerna med detta framkom tydligt då avsaknaden av denna faktor ledde till ett missnöje. Inom detta område blir det kritiskt för Hydro att förbättra sig för att undvika risken att personalen börjar titta på andra arbetsgivare och karriärer utanför Hydro.

6.3 Motverkan

Vi kan konstatera att avsaknaden av möjlighet till utveckling och avancemang inom Hydro är en bidragande faktor till omotivation. Företaget behöver vara tydligare med att informera de anställda om hur de ser på den anställda och hur de ser en möjlig karriärväg för dem. Vi kan fastslå att det inte endast är avsaknaden av avancemanget i sig som leder till omotivation utan det är även avsaknaden av vetskapen till hur den anställda kan utvecklas som bidrar till omotivation. Hydro skulle kunna motverka omotivation dels genom att skapa utbildningsprogram och tydliga karriärvägar för de anställda som vill utvecklas och klättra inom företaget. Ett förslag är till exempel fler och bättre internutbildningar. Hydro kan även bli bättre genom att kommunicera dessa budskap via utvecklingssamtal.

Vi kan konstatera att omotivationen skulle motverkas genom att matcha individens arbetsuppgifter med sina intressen. Vi ser att arbetsuppgifterna för vissa av respondenterna ibland gör dem omotiverade. Detta kan motverkas genom att försöka ge dem mer varierande arbetsuppgifter istället för att låta dem göra samma sak varje dag. Det Hydro kan göra för att motverka detta är att försöka hitta arbetsuppgifter som stimulerar de anställda. Detta är ingen enkel uppgift men att ha en dialog där Hydro får



en förståelse för de anställdas syn på arbetsuppgifterna kan motverka omotivation inom detta område.

Vi fastslår även att Hydro kan motverka omotivation genom att bli bättre på att delegera ansvar och beslut. Vi kan konstatera att det finns situationer där anställda känner att de blir "överkörda" av sina högre chefer. När beslut tas över de anställdas huvuden, där de anställda har bra kunskap, kan vi se att det leder till omotivation. För att motverka detta behöver de högre cheferna på Hydro våga delegera beslut och lita på att de lägre cheferna har den kunskap som behövs inom det området. Utifrån studien kan vi se att detta hade stärkt självkänslan och minskat risken av omotivation hos de anställda.

Ett tydligt område som ledde till omotivation och som respondenterna ville se en förändring kring var trivseln för att stärka gemenskapen. Fyra av fem respondenter nämnde att Hydro skulle kunna vara mindre småsinta och försöka bjuda på fika och frukost eller liknande för att förbättra arbetsklimatet och gemenskapen. Det Hydro bör göra för att motverka omotivation är att vara mer generösa och omtänksamma om sina anställda. Att försöka bygga upp en kultur som stärker gemenskapen och relationerna mellan kollegor och arbetsgivare kommer att motverka omotivation. Detta hade vidare stärkt lojaliteten, gemenskapen och motivationen och gjort Hydro till en attraktivare arbetsgivare.

6.4 Framtida studier

När vi närmade oss slutet av studien började vi fundera kring framtida studier och vad som kan vara intressant att undersöka som vi antingen inte fick med på grund av tidsaspekten eller ytterligare frågor som uppstod längs arbetets gång. En intressant fråga som uppstod efter studien var att undersöka specifikt hur omotivation sprider sig på avdelningar eller företag. Detta hade varit intressant att undersöka eftersom det går att titta och komma fram till åtgärder som företag skulle kunna göra för att motverka spridning av omotivation. Det går också att undersöka i detalj varför omotivationen får fäste och om den är befogad.



Eftersom vår studie är en kvalitativ studie och avgränsad till att beröra producerande företag ställer vi oss också frågan om resultatet kan appliceras för branscher med andra förutsättningar. Vi anser det därför intressant att pröva studiens giltighet i andra branscher. Vidare blir det intressant om det finns likheter eller om branscherna utmärker sig helt annorlunda till varandra



7 Källförteckning

Alvehus J. (2023). *Skriva uppsats med kvalitativ metod*. en handbok 3:e upplagan.
Stockholm: Liber.

Appelbaum S. Kammal R. (2000). *An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business*. Journal of Management Development. 19(9): 733-763.

https://www.researchgate.net/publication/235265932_An_analysis_of_the_utilization_and_effectiveness_of_non-financial_incentives_in_small_business [2023-04-20]

Aroseus, F. (2016) *Maslows behovstrappa*. Lätt att lära.

<https://lattattlara.com/psykologiska-perspektiv/humanistiskt-perspektiv/maslows-behovstrappa/> [2023-05-09]

Bryman, A & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3:e upplagan.
Stockholm: Liber.

Blomquist, C & Röding, P. (2010). *Ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.

Deci E.L. & Ryan R.M. (1987). *The support of autonomy and control of behavior*.
Journal of Personality and Social Psychology. 53 (6). 1024-1037.



http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1987_DeciRyan_JPSP.pdf

[2023-04-19]

Edward L, Deci & Richard M, Ryan. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions*. Contemporary Educational Psychology. 25 (1). 54-67.

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0361476X99910202?token=E2076F016CDA885F5F2B9ED14EAAD5BAA3B18E29600EFB489B9770BEF46FEBDF8616184A36683C75302700B59678431E&originRegion=eu-west-1&originCreation=20230412114842> [2023-04-10]

Gagné M. Chemolli E. Forest J. & Koestner R. (2008). *A temporal analysis of the relation between organizational commitment and work motivation*. Psychological Belgica. 48 (3). 219-241.

<https://storage.googleapis.com/jnl-up-j-pb-files/journals/1/articles/109/submission/proof/109-1-215-1-10-20131212.pdf> [2023-04-15]

Gagne M. Forest J. Gilbert M. Aube C. Morin E. Malorni A. (2010). *The motivation at work place: Validation evidence in two languages*. Educational and psychological measurement. 70 (4).

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0013164409355698> [2023-04-17]

Gottschalg O. & Zollo M. (2006). *Motivation and the Theory of the Firm*. Groupe HEC. Vol 8.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38090661/e929b19db6b24ebce86f5262dd6a197c-libre.pdf?1436024292=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMotivation_and_the_theory_of_the_firm.pdf&Expires=1684916939&Signature=F2KPQwQX1fELo6sCTxb6rJBpRDDuoNYFVgjdctuBJwKihM9MUuf5gmzWLWGLXogPq-EQnlc7aYZc6F0XyIHfuxhIPj3EDOctfX2jMpJF6kZ-Hs9fozrk1NvRGKUDS1dPSlrACKc53



[yC3HJ6p1tvkbvkVwZN6Wqc1spV~BIr5UvEYWusExyFdaCToumlTx6ajzqe8H4FslI8nP3xr6iOtm1Qb74LN77hMrnG1P7TxPjPvnhVaEo7t2gKr108FDuY-aEtQv5mIGNjaKkK7684xRDXH4pLbqlesgKgDDDSLRIqP40SGyC3Yt9v0dCuV3XjI24~lqbe8-Xhdl-Dm04bDiO__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1215) [2023-04-19]

Govender M. & Bussin M.H.R. (2020). *Performance management and employee engagement: A South African perspective*. Vol 18.

<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1215> [2023-04-14]

Hartmann, F. Kraus, K, Nilsson, G. Anthony, R & Govindarajan. (2021). *Management control systems*. Second edition. New York: McGraw Hill.

Hedegaard Hein, H. (2018). *Motivation. Motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Stockholm: Liber.

Herzberg, F, Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1993). *The Motivation to Work*. New Brunswick: Transaction Publishers.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.

Hydro. (2023). *Hydro Extrusion Vetlanda*. <https://www.hydro.com/sv-SE/om-hydro/hydros-globala-anlaggningar/europe/sverige/vetlanda/hydro-extrusions-vetlanda/> [2023-05-03]

Jacobsen, D.I, & Thorsvik, J. (2021). *Hur moderna organisationer fungerar. 5:e upplagan*. Lund: Studentlitteratur AB.



Janiszewski, C & van Osselaer. (2022). *Abductive Theory Construction*. Journal of Consumer Psychology. John Wiley & Sons, Inc.

Kjellen B, Lundberg K & Myrman Y. (2008). *Network for case methods learning, att undervisa med case metoden*. Rådet för högre utbildning.

https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/18160/gupea_2077_18160_1.pdf?sequence=1 [2023-04-15]

Kohn A. (1993). *Why incentive plans cannot work*. Harvard Business Review.

<https://hbr.org/1993/09/why-incentive-plans-cannot-work> [2023-04-20]

Kristen V. (2021). *Inre och yttre motivation*. *Projektledning.se*.

https://projektledning.se/inre-och-yttre-motivation/?utm_content=cmp-true
[2023-04-20]

Kvale S, Brinkmann S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3:e upplagan. Lund: Studentlitteratur AB.

Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review. 50: 370-396.

<https://www.excelcentre.net/TheoryHumanMotivation.pdf> [2023-04-20]

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGrawHill: New York. Vol 3.

https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf [2023-04-15]



Ouchi W. G. 1981. *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge.*

<https://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/25700/Theory%20Z%20-%20How%20American%20Business%20Can%20by%20Wm.%20Ouchi.pdf?sequence=10&isAllowed=y> [2023-04-10]

Panda S. (2011). *Performance management system: Issues and challenges.*

Management and labor studies. 36 (3).

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0258042X1103600304> [2023-04-15]

Peirce Charles S. (1958). *The Collected Papers of Charles Sanders Peirce, Vol. VII: Science and Philosophy.* Harvard university press.

<https://colorysemiotica.files.wordpress.com/2014/08/peirce-collectedpapers.pdf>
[2023-04-10]

Tärnvik A. (2004). *Case metodik - undervisningsform som engagerar.* Klinik och vetenskap. 101 (43).

<https://lakartidningen.se/wp-content/uploads/OldPdfFiles/2004/29298.pdf> [2023-04-15]

Vetenskapsrådet. 2017. *God forskningsred.*

<https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskningsred.html>

[2023-04-20]



Bilaga 1

Övergripande

Vilken är din roll? Titel? Arbetsuppgifter?

Motivation

Känner du dig motiverad eller omotiverad på din arbetsplats idag? Varför/Varför inte?

Finns/har det funnits något på din arbetsplats som gör/gjort dig omotiverad? Risker?

Relationer på arbetsplats

Hur skulle du beskriva relationen till dina arbetskolligor? Hur är gemenskapen? Risk?

När det kommer till motivation, hur ställer du dig till konflikter?

Hur jobbar ert företag med relationerna mellan arbetarna? T.ex. har ni något specifikt som ni gör för att stärka relationerna?

Företagskultur

På vilket sätt påverkar kulturen i organisationen din motivation/omotivation?

Har bolaget några gemensamma traditioner/aktiviteter?

Förtroende

Får du dina åsikter och idéer hörda? Inte / Varför

Känner du att företaget litar på de anställdas kompetens? Måste andra lägga sig i? Hur påverkar det din omotivation?



Hur värderas anställdas välmående i företaget? Hur känns det, om ja hur skulle det kännas om de inte gjorde det

Deltagande i beslutsprocesser

Får du vara med i deltagandet av beslutsprocesser? Ja/Nej / Hur känns det?

Stimulerande arbetsuppgifter

Får de anställda vara med och påverka sina arbetsuppgifter? Hur känns det?

Hur påverkas din motivation/omotivation av monotona arbetsuppgifter?

Uppmärksammande

Blir du på något sätt påverkad av uppmärksammandet från din arbetsgivare? Hur upplever du detta kopplat till motivation/omotivation?

Ansvar

Har du möjlighet att ta ansvar på din avdelning om hur exempelvis dina arbetsuppgifter ska utföras? Påverkar det din motivation/omotivation?

Utvecklingsmöjligheter

Finns det möjlighet till intern utbildning för att utveckla din kompetens i nuvarande yrkesroller? Hur påverkas du av detta?

Anser du att möjligheterna till utveckling är något som påverkar din motivation/omotivation? På vilket sätt?

Utveckling av motivation inom organisationen



Upplever du att arbetet med inre motivationsfaktorer som till exempel intresse, utveckling, relationer och medbestämmande kan utvecklas inom din organisation? Hur?

Tycker du att företaget fokuserar tillräckligt på att motverka omotivation hos sina anställda? Varför/Varför inte

Finns det något du saknar inom din organisation som skulle kunna öka din motivation?