



CHALMERS



Personalomsättning och motivation i betongbranschen

Hur personalomsättning påverkar en verksamhet med hög leveransprecision

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och Produktionsteknik

MARTIN BECKMANN
IVAR SONESSON

**INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR SUPPLY AND OPERATIONS MANAGEMENT**

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, 2021
www.chalmers.se
Rapportnummer E2021:123

Rapportnummer E2021:123

Personalomsättning och motivation i betongbranschen

Hur påverkar personalomsättning en verksamhet med
hög leveransprecision

MARTIN BECKMANN
IVAR SONESSON

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR SUPPLY AND OPERATIONS MANAGEMENT
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2021

Personalomsättning och motivation i betongbranschen
Hur påverkar personalomsättning en verksamhet med hög leveransprecision

MARTIN BECKMANN
IVAR SONESSON

©MARTIN BECKMANN, 2021
©IVAR SONESSON, 2021

Rapportnummer E2021:123
Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Sverige
Telefon + 46 (0)31-772 1000

Omslag: Färsk betong

Göteborg, Sverige 2021

Göteborg, Sverige 2021

Personalomsättning och motivation i betongbranschen
Hur påverkar personalomsättning en verksamhet med hög leveransprecision

MARTIN BECKMANN

IVAR SONESSON

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola

Förord

Detta projekt genomfördes som ett examensarbete på Chalmers Tekniska Högskola vid institutionen för teknikens ekonomi och organisation inom programmet Ekonomi och Produktionsteknik.

Författarna av rapporten vill rikta ett stort tack till Företaget, specifikt vår handledare och för hans medverkan och stöttande under studiens gång, samt alla andra intressenter som bidragit med enkät- och intervjusvar vilka har legat till grund för mycket av arbetet.

Vi vill även tacka vår handledare på Chalmers för den vägledning vi fått och vår examinator för goda råd under vägen.

Sammanfattning

Studien har genomförts på ett företag som tillverkar och levererar flera olika typer av betong. Fokus var på tre av deras tillverkande anläggningar i området i och omkring Göteborg. Studiens fokusområde är att undersöka missnöje bland chaufförerna som kör ut betong till kunderna. Detta då en hög personalomsättning och stort antal sjukskrivningar har identifierats vilket företaget tror kan grunda sig i missnöje. Då den långsiktiga planen för regionen omfattar stor mängd infrastrukturella byggnationer bör företaget minska på omsättningen och de eventuellt förlorade affärer som är en produkt av att inte ha chaufförer på plats eller chaufförer som inte har motivation nog att sköta sitt jobb på ett förväntat sätt. Som en följd av detta ämnar studien undersöka problembilden och möjliga lösningar till dessa problem. Rapporten grundar sig i litteraturstudie och en empirisk undersökning där observationer, enkäter och intervjuer genomfördes på de tre tillverkande fabrikena.

Den empiriska undersökningen gav en bild av det rådande nuläget gällande nivå av medarbetartillfredsställelse hos chaufförerna i sitt arbete. Detta i samband med att chaufförer fick möjlighet att förtydliga vad de önskade för åtgärder inom området.

Två huvudsakliga frågeställningar skapades för att åskådliggöra grundproblemen och underlätta det fortgående arbetet. Frågorna grundar sig i uppdelningen av psykosociala och övriga aspekter i verksamheten. Med empiri, litteratur och analyser av dessa konstrueras en åtgärdsplan för att stötta företaget i arbetet med det identifierade problemet.

Resultatet visade att det var stor brist på feedback från företagets sida, i samband med frånvaro från chefer. Utöver det visade det sig även att det rådde en brist på standardisering vilket i kombination med andra faktorer leder till ett missnöje. Dessa faktorer i samband med relevant teori, rekommenderas företaget att, i samband med flera andra åtgärder, utveckla ett system för att leverera återkommande feedback till chaufförer och att optimera leveransflödet och i förlängningen av denna åtgärd maximera utnyttjandegraden av chaufförernas arbetstid. Dessa åtgärder förväntas öka medarbetartillfredsställelse och framledes sänka personalomsättningen samt minska antalet sjukskrivningar.

Nyckelord: medarbetartillfredsställelse, motivation, logistik, transport

Abstract

The study was conducted at a company that manufactures and supplies several different types of concrete. This was done with a focus on three of their manufacturing facilities in the area in and around Gothenburg. The study's focus area is to investigate dissatisfaction among drivers who delivers concrete to customers. The reason being that a high staff turnover and a large number of sick leaves have been identified, which the Company believes may be a consequence of dissatisfaction among drivers. As the municipality's long-term plan for the region covers a large number of infrastructural constructions, the Company should reduce turnover and the risk of loss in revenue that is a product of not having drivers on site or drivers who do not have enough motivation to do their job as expected. As a result, the study intends to examine the problems and possible solutions to these problems. The report is based on a literature study and an empirical study where site visits, questionnaires and interviews were conducted at the three manufacturing factories.

The empirical survey provided a depiction of the current level of employee satisfaction among drivers in their work as well as what was desired for measures in the working area, according to the drivers.

Two main issues were created to illustrate the basic problems and facilitate the ongoing work. The questions are based on the division of psychosocial and other aspects in the business. With empirical data, literature and analyzes of these, an action plan is constructed to support the Company in the work with the identified problem.

The results showed that there was a great lack of feedback from the company and a lack of attention and interest from the managers. In addition, it turned out that there was a lack of standardization, which in combination with other factors leads to dissatisfaction. With these factors in mind, together with relevant literature, the company is recommended to, in conjunction with several other measures, develop a system for delivering recurring feedback to drivers and to optimize the delivery flow. These measures are expected to increase employee satisfaction and over time reduce staff turnover and reduce the number of sick leaves.

Keywords: Employee satisfaction, motivation, logistics, transport

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Syfte och Mål	3
1.3	Avgränsningar.....	4
2	Teori.....	5
2.1	Ledarskap	5
2.1.1	Ledarskap och personalomsättning.....	6
2.2	Kommunikation.....	6
2.2.1	Informationsflöde.....	6
2.2.2	Feedback	7
2.2.3	Information och personalomsättning.....	7
2.3	Motivation på arbetsplatsen.....	8
2.4	Kaizen, ständiga förbättringar.....	9
2.5	Standardiserat arbete.....	10
2.6	Work design.....	11
2.7	Self determination theory	12
2.7.1	Inre motivation.....	12
2.7.2	Yttre motivation.....	13
3	Metod.....	14
3.1	Metod för datainsamling.....	14
3.1.1	Enkät.....	15
3.1.2	Intervju.....	15
3.1.3	Workshop.....	16
3.2	Resultatets validitet	16
4	Resultat	18
4.1	Enkätresultat	18
4.2	Enkätsvarens spridning	19
4.3	Resultat från intervjuer.....	20
4.4	Förslag från chaufförer.....	20
5	Diskussion.....	21
5.1	Den psykosociala arbetsmiljön	21
5.2	Den praktiska arbetsmiljön	23
6	Förslag till åtgärdsplan.....	24
6.1	Åtgärder för en bättre psykosocial situation.....	24
6.2	Åtgärder för en bättre praktisk arbetsmiljö.....	25
7	Slutsatser	26

7.1	Generalisering	26
7.2	Begränsningar	26
7.3	Fortsatta studier	26

Referenser

Bilagor

Bilaga 1 - Enkät

1 Inledning

I inledningen beskrivs projektet och bakgrunden till studien förklaras. Detta görs för att ge en förståelse för valet av studiens utformning och dess mål. Under detta kapitel presenteras även studiens olika avgränsningar och intressenter.

Studien genomförs på uppdrag av ett företag som önskar förbli anonyma och benämns således *Företaget* framöver i denna rapport. Företaget är verksamma inom bygg- och tillverkningsbranschen, och är en del av en större företagskoncern. Företaget producerar betong i flera länder, dock berör denna studie tre av deras fabriker i Västsverige. Dessa fabriker benämns som Fabrik A, B respektive C.

Att hög personalomsättning är ett problem för en organisation är ingen nyhet. Enligt Taylor (2002) finns det flera kostnader kopplade till en hög personalomsättning. Att behöva söka nya kandidater, genomföra intervjuer, genomgå introduktion och systemadministration kopplat till detta är bara ett par av de aspekter som lyfts. Utöver detta menas det att det finns en faktor som är en indirekt förlust som kan kopplas till denna studie, förlust av kapacitet. Att under en period vara utan viktiga personella resurser leder till förlorade intäkter genom att man inte kan leverera till den kvalitet som förväntas, eller inte alls. (Taylor, 2002).

Enligt Pritchard och Ashwood (2008) är motivation något som avgör hur anställda allokerar sin tid och energi i sitt arbete. Således är det viktigt att ha en motiverad personal för att genom individerna uppnå en effektivitet och långsiktig hållbarhet i organisationen. Detta i samband med att en motiverad personal är mer benägen att bidra i förbättringsarbete gör att det är något som bör beaktas (Pritchard & Ashwood, 2008).

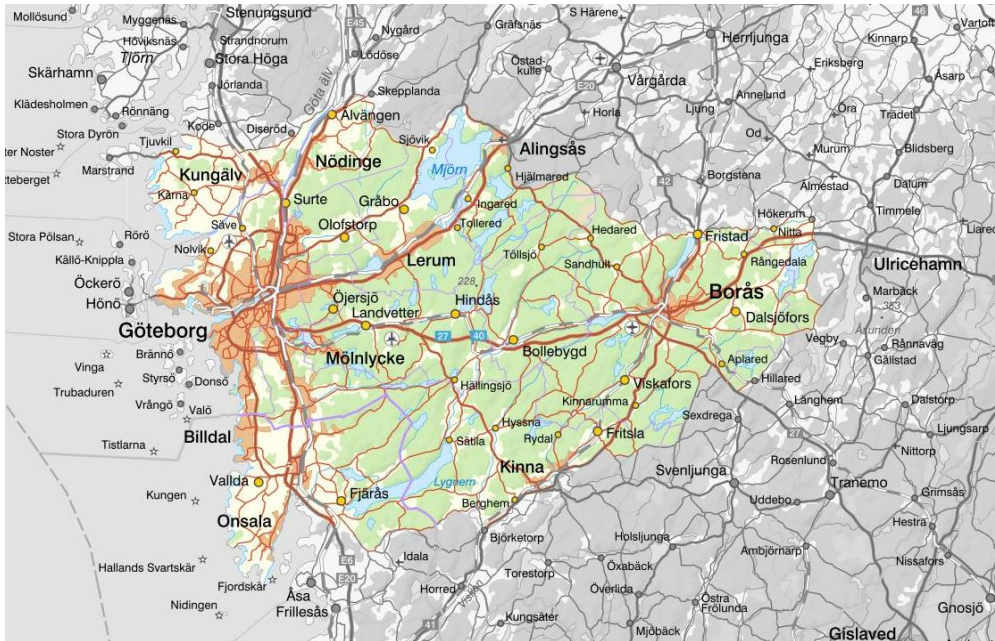
Detta gör att denna studie med största sannolikhet är av intresse för organisationer inom samma bransch eller som har liknande verksamhet i sin leveranskedja.

1.1 Bakgrund

Företaget levererar stora och små mängder betong till olika byggarbetsplatser. Leveransstorlekarna varierar mellan någon enstaka kubikmeter till några 100 kubikmeter per dag. En betongbil lastar sex kubikmeter betong i normalfallet. Leveransområdet sträcker sig från Göteborg till Kungälv, Borås och Kungsbacka. Ungefärligt leveransområde kan beskådas i figur 1. I området kring StorGöteborg har Företaget tre fabriker som denna studie kommer att fokusera på.

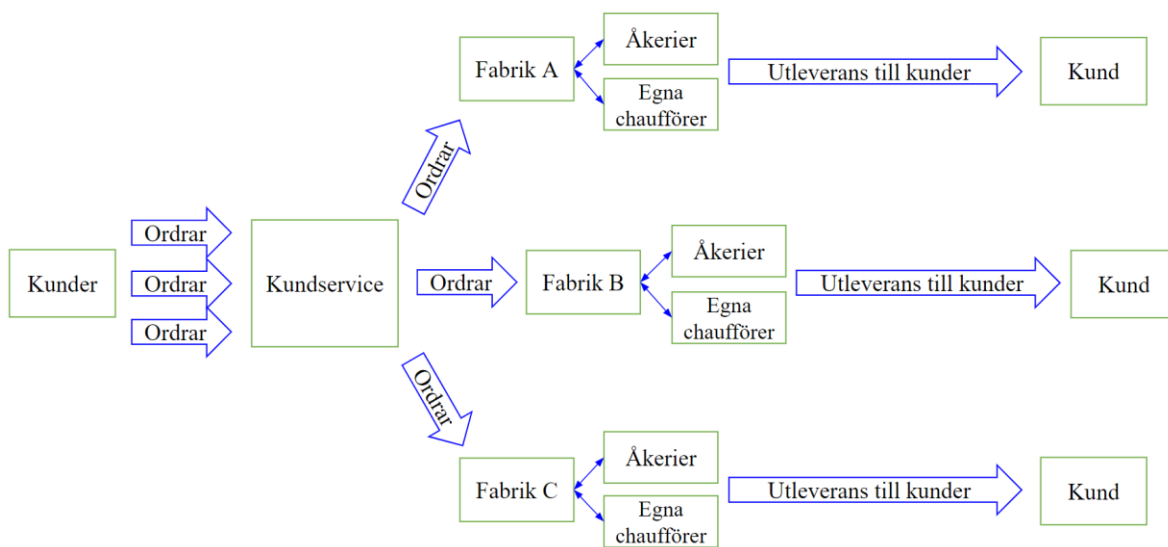
Den maximala produktionskapaciteten per dag för en betongfabrik är omkring 600 kubikmeter, något som ytterst sällan utnyttjas då betong är en extrem färskvara och produceras just-in-time enligt kundernas beställningar. Ett just-in-time system, eller JIT, är ett system som bygger på att inte producera eller lagerhålla något innan det finns ett behov, vilket leder till ett tidskritiskt pull-system (Kim, 1985).

Efterfrågan på transporter varierar mycket över dagen vilket leder till att fabrikerna inte producerar efter maximal kapacitet. Leveranserna är fördelade så att en stor del av leveransbehovet är på morgonen och förmiddagen medans det är mindre intensivt på eftermiddagen. En normal dag producerar dessa tre betongfabriker 292 kubikmeter betong, vilket motsvarar $292 * 2,4 = 700$ ton och $292 / 6 = 49$ lastbilslas.



Figur 1. De tre fabriekernas leveransområde

Organisationens affärsidé innebär att producera och leverera flera typer av betong på beställning av kunder. Processen börjar med att dessa beställningar delas upp mellan fabriekerna av en del av verksamheten som kallas kundservice. Här planeras alla ordrar och vilka fabriek som skall producera betongen för de olika orderna. Fabriekerna blir även tilldelade vilka bilar de får tillgång till för sina utleveranser av kundservice. Det är därefter upp till fabriekerna att planera utleveranserna på ett så effektivt sätt som möjligt med de bilar, ordrar och andra resurser som de har att jobba med. De har en gemensam fordonsflotta för alla leveranser vilket innebär ett komplicerat kommunikations- och logistikflöde. De arbetar i nuläget med ett Just-in-time system, där leveranserna inte får ha en standardavvikelse på mer än ett par minuter. Utöver detta är inte alla chaufförer anställda av Företaget, utan en majoritet blir inhyrda från närliggande åkerier, detta sköter fabriekerna själva och inte kundservice. Detta skapar ännu mer komplexitet i informationsflödet, då dessa chaufförer har närmsta chef på respektive åkeri. Se förenklat flödesschema i figur 2.



Figur 2. Förenklad processkarta över Företagets orderhantering

Eftersom det tillverkas olika typer av betong för olika ändamål innebär det att det krävs flera batcher med olika kvaliteter, som hållfasthetsklass, frosttålighet, stenstorlek och konsistens. Dessa kan inte tillverkas samtidigt då det finns begränsad tillgänglighet till de olika blandarna som används vilket försvårar planeringsarbetet ytterligare.

Med en ökande försäljning orsakad av de långsiktiga planerna för regionen med stor bostadsbyggnation och stora infrastruktursatsningar ser framtiden ljus ut för företag i branschen, likaså för Företaget. För att hantera en ökad produktionsvolym av betong, som medför ett ökande antal körningar önskar företaget att minska sin personalomsättning och förse kunderna med erfarna chaufförer som utgår från en stabil arbetsstyrka.

En del av arbetsstyrkan upplever missnöje med organisationen av olika skäl och en följd av detta är att chaufförer väljer att säga upp sig. Företaget väljer att hörsamma missnöjet och avser att skapa en åtgärdsplan för att motverka missnöjet inom arbetsstyrkan av chaufförer.

Ännu en aspekt att ta hänsyn till är att chaufförerna är de som har kontakt med kunderna på plats. Det bör således finnas ett stort intresse från företagets sida att värna om chaufförerna och se till att de förmedlar en positiv och fördelaktig bild av företaget. Utöver detta så är det även så att chaufförerna samlar på sig information från kunder och andra som de arbetar med som kan vara till stor nytta för företaget och som kan ligga till grund för förändringar eller ställningstagande på central nivå. Chaufförerna blir delvis informatörer åt företaget från dess värdeskapande plan till dess planerande och agerar även ambassadörer för företaget och förmedlar dess bild mot omvärlden. Detta gör att det är viktigt för företaget att se till att chaufförer är nöjda medarbetare som gynnar företaget mer än de stjälper.

1.2 Syfte och Mål

Syftet med detta arbete är att utreda varför det finns ett missnöje hos medarbetarna och leverera åtgärdsförslag baserat på teori och de iakttagelser som gjorts under arbetets gång. Detta då det är önskvärt att ha en motiverad personal och låg omsättning av chaufförer. En konstant föränderlig organisation är en risk som kan leda till förlorade eller minskade intäkter samt större kostnader än nödvändigt. Ett mer stabilt läge genererar dessutom en bättre grund att utveckla ifrån och underlättar arbetet med konstanta förbättringar. Allt detta förväntas vara produkter utav denna rapport och dess resultat.

Projektets mål är att ta fram en åtgärdsplan som syftar till att höja medarbetartillfredsställelsen bland chaufförerna som kör åt Företaget i Göteborgsregionen. För att kunna ta fram en konkret åtgärdsplan har arbetet delats upp i nedanstående två huvudsakliga frågeställningar, där en har brutits ner i två underkategorier:

- Vad är orsakerna till missnöjet?
 - Vad finns det för psykosociala orsaker?
 - Vad finns det för praktiska orsaker?
- Vad kan göras för att åtgärda detta missnöje?

1.3 Avgränsningar

Den första avgränsningen som gjordes var geografisk. Då Företaget har tillverkning på många platser i Sverige blev det en övermäktig uppgift att se över företagets kommunikation i helhet, då det kommer att bli alldeles för omfattande. Tre fabriker i Göteborgsområdet valdes då dessa bildar en gemensam enhet från ett kommunikativt perspektiv. Deras respektive verksamhet och kommunikation kommer att användas som utgångspunkt för arbetet. Detta för att få en rimlig mängd datainsamling och reducera projektet till en hanterbar storlek. Regionen hanterar sin egen logistiska fördelning och det gjorde valet av geografisk avgränsning än mer logiskt.

Den andra avgränsningen som gjordes var att se över kommunikationen mellan kundservice och Fabriker, samt Fabriker och Chaufförer. Detta utesluter kommunikation mellan Göteborg och andra kontor i landet. Då målet med arbetet är att förbättra medarbetartillfredsställelse utförs datainsamling på yrkesgruppen chaufförer och förbättringsåtgärder kommer att riktas mot vederbörande personer som har möjlighet att genomföra dessa. Fokus här kommer främst att riktas mot chaufförerna, då det är Företagets önskan att förbättra motivation och tillfredsställelse ibland denna grupp.

Den teori som berörs i rapporten avhandlar områden såsom ledarskap, kommunikation och work design. Även andra teorier och modeller som tangerar dessa områden kommer det att redogöras för, detta för att skapa en bred grund att diskutera och korrelera resultaten till.

Någon ekonomisk analys för den framtagna åtgärdsplanen kommer inte att genomföras. Projektet syftar till att fastställa om det är en hög grad av missnöje, vilket i förlängning orsakar personalomsättning, och om så är fallet undersöka varför det är så. Åtgärdsplanen är i hög grad genomförbar utan att Företaget behöver genomföra storskaliga ekonomiska investeringar.

2 Teori

I detta kapitel beskrivs de teoretiska ramverken som ligger till grund för uppsatsen. Här berörs teorier kopplade till ledarskap, motivation på arbetsplatsen, vilket anses rimligt då detta arbete ämnar förbättra detta. Även teorier kopplade till processer och flöden såsom Work design, ständiga förbättringar och standardisering redogörs för i detta kapitel. Detta då det är viktigt att förstå processerna och hur de påverkar dem arbetande på företaget och vad som kan göras för att förbättra situationen. Slutligen berörs även kommunikation och feedback som är vitalt för denna studie. undersöker hur detta ser ut och hur det arbetas med på företaget och i förlängningen av det kunna se om det finns utvecklingspotential inom området.

2.1 Ledarskap

Enligt Locke et al. (1999) är ledarskap inte synonymt med en titel eller en position i ett företag, utan finns bara genom relation mellan människor. Ledarskap är även något som man måste arbeta för att upprätthålla. Titulering och roller inom organisationer kan vara fördelaktigt för att befästa och påbörja ledarskapet, men en ledare behöver bevisa att denne är ledaren konstant, genom att agera som en sådan.

Ledarskap är centralt i alla organisationer, och påverkar i stor utsträckning motivationen hos de som påverkas av detta ledarskap (Chopra, 2002). Han menar också att det är viktigt hos en ledare att både vara kompetent inom processerna och arbetet som denne har ledande befattning över och vara inläst på vad som motiverar de anställda för att kunna först och influera de anställdas motivationsnivå. Enligt Chopra (2002) finns det fyra huvudsakliga motivatorer för en anställd, där en god relation till sin överordnade är en av dem, vilket det är viktigt att ledaren vet om och arbetar för att skapa eller upprätthålla en sådan situation.

Enligt Buron & McDonald-Mann, 2011 (2011) finns det många fördelar med att ledare jobbar med feedback. Ett av målen med feedback är att skapa en god relation med sina anställda och kunna ge ärlig feedback som recipienten tar åt sig och antingen jobbar med eller gläder sig åt. Detta kommer att i förlängningen skapa motivation inom organisationen. De menar även att feedback är något som måste ges ofta och i rätt tid. Detta då feedback är en produkt som svalnar över tid och således behöver det arbetas med löpande eftersom det inte är en permanent engångsåtgärd. Att ge feedback vid rätt tillfälle är också viktigt. Det som ledaren ger feedback på måste vara färskt för att det ska tas emot väl av mottagaren.

Återkopplingen till anställda ska ges med ett par viktiga kriterier i åtanke. Detta är att det ska vara simpelt, konkret och inte finnas risk för missförstånd. En tydlig bild av vad som hänt, hur det uppfattades, givande av återkoppling gällande detta samt under alla dessa steg vara övertydlig. (Buron & McDonald-Mann, 2011, 2011)

Enligt Liker (2006) är det viktigt att utveckla kompetenta och drivna ledare för att driva arbetslag och produktionen framåt. Han menar att inom Lean produktion, vilket är ett arbetssätt utvecklat av Toyota i Japan, kan ledarskapet sammanfattas med sex olika punkter:

1. Vilja att leda
2. Kunskap om arbetet
3. Ansvar för arbetet
4. Ständiga förbättringar
5. Ledarskapsförmåga
6. Förmåga att lära ut

Dessa egenskaper menar Liker (2006) är nödvändiga för att skapa ett bra ledarskap. Han menar också att ledaren är "mycket mer än bara en övervakare" och bör ta en aktiv roll i att driva arbetet framåt. Grupp- och teamledare har tre huvuduppgifter som följer:

1. Stödja operatörer
2. Främja systemet
3. Leda förändring

Liker (2006) menar att då ledarrollen varierar mellan platser bör den vara flexibel och anpassas efter vilka behov som finns. Ansvaret på gruppledaren är högt då många personer rapporterar till denne och det medför att hen får stort inflytande för hur organisationen hanteras och utvecklas.

2.1.1 Ledarskap och personalomsättning

Att ledaregenskaper har en påverkan på personalomsättning har bekräftats av flera studier. I en studie visades att karaktärsegenskapen "att visa omtanke" har en negativ koppling till personalomsättning medan kontrollerande egenskaper hade en positiv koppling. (Fleishman et al., 1955).

Carter et al. (2019) har forskat på hur ledarskapets kvalitet påverkar personalomsättningen i den amerikanska armén. De menar att det finns en positiv koppling mellan ett starkt ledarskap och en anställds intention att stanna kvar i tjänst.

Muchinsky och Tuttle (1979) tar upp flera olika studier som visar på att auktoritära ledarstilar har direkta kopplingar till personalomsättning. De menar också att det motsatta är sant. Att ledarstilar med människan i fokus leder till lägre grad av personalomsättning. Sammanfattningsvis menar Muchinsky och Tuttle (1979) att det är avsaknaden av arbetstillfredsställelse som leder till en högre grad av personalomsättning och att detta kan vara ett resultat av undermåligt ledarskap.

2.2 Kommunikation

För att en organisation skall kunna verka mot och eventuellt uppnå gemensamma mål krävs en tydlig och effektiv kommunikation. Det finns olika kommunikationsaspekter att ta i beaktning vid en analys av en organisation. Organisationer som främjar kommunikation mellan ledare och personal har större sannolikhet att agera effektivt (Ivancevich et al., 1990).

2.2.1 Informationsflöde

Hantering av information är en av de viktigaste aspekterna att ta hänsyn till. Att rätt information förmedlas för att parterna skall kunna arbeta mot gemensamma mål är fundamentalt för att en organisations syfte skall uppnås. Interpersonell kommunikation kan beskrivas med hjälp av Shannon Weavers modell (1948). Modellen kan sammanfattas med att en part förmedlar uppfattad information som färdas, störs, och till slut uppfattas och tolkas av en mottagare. Samtliga delar av kommunikationen lägger grund för och beskriver hur ett informationsutbyte sker. Modellen är överskådlig och det går tydligt att utgöra hur missförstånd kan uppstå i sådana interaktioner.

Utöver processen att överföra information från en part till en annan krävs ofta en translation, en översättning. Heide et al. (2012) menar att ledare behöver skifta fokus från att sprida information till att diskutera med övriga medarbetare istället. Detta menar de minskar risken för missuppfattningar.

Att få rätt information för att utföra rätt uppgift är en komplicerad process. Kundkrav som behöver översättas till produktspecifikation som i sin tur behöver materialval och tillverkningsmetod är

exempel på detta. En kedja blir snabbt lång och komplex vilket kräver noggrann hantering för att kundkrav skall kunna uppfyllas.

Informationsflöde har en central roll i all kommunikation. Inom organisationer kan den brytas ned i två flöden: nedåt flödande och uppåt flödande. Ivancevich et al. (1990) beskriver dessa som kommunikationskanaler över hierarkiska ordnader där nedåt flödande är ledarskapet som förmedlar information till sina underordnade. Exempel på sådan information är manualer, rekryteringsprocesser och olika uppdrag som skall utföras. Uppåt flödande kommunikation är då information rör sig från lägre hierarkisk ordning uppåt i kedjan. Detta menar Ivancevich et al. (1990) är minst lika viktigt som den nedåt flödande kommunikationen då den förser ledarskapet med information som gynnar organisationen. Exempel på detta är vilka problem som arbetare upplever hindrar deras arbete och hur den nedåt flödande kommunikationen tas emot.

2.2.2 Feedback

Det finns flera olika modeller för hur feedback används för att bidra till arbetstillfredsställelse. Dessa modeller lyfts i senare kapitel i rapporten. Ovan nämns uppåt flödande kommunikation som fungerar som feedback för ledarskapet gällande hur de anställda upplever sin tillvaro och hur de tar emot den nedåt flödande kommunikationen. (Ivancevich et al. 1990).

Feedback lyfts som ett viktigt redskap för att utveckla och inbringa motivation i medarbetare i flertal väl etablerade teoretiska modeller för organisationshantering. Exempel på dessa är "Self-determination theory" (Deci & Ryan, 2000) och "Job Characteristics model" (Hackman & Oldham 1976) och beskrivs ytterligare i kapitel 4.7 Work design.

2.2.3 Information och personalomsättning

Att förmedla rätt information för att skapa rätt förväntningar på ett arbete är viktigt för en organisation. Detta exemplifieras med fyra olika undersökningar nedan.

Enligt Ross och Zander (1957) har personer som fått en korrekt uppfattning om graden av autonomi i ett arbete högre sannolikhet att stanna kvar i arbete än personer som övervärderat autonomi. Detta styrks av Weitz (1956) som skickade ut broschyrer med yrkesinformation till hälften av sökanden för en tjänst som säljare. Den hälften som fått broschyren hade anpassat förväntningarna på tjänsten vilket resulterade i lägre omsättningsgrad än de som inte fått samma information.

Lefkovitz (1970) utförde en undersökning där arbetare fick olika lång upplärning vid symaskiner på en arbetsplats. Resultatet av undersökningen visade att ju längre träning arbetarna fick desto lägre personalomsättning blev det därefter.

Wanous (1973) utförde ett experiment där en traditionell introduktionsfilm visades för ena halvan av en grupp sökande medan en experimentell film visades för den andra halvan. Den experimentella filmen syftade till att visa både positiva och negativa aspekter av arbetet. Resultatet av studien visade att de som fått en helhetsbild av arbetet hade färre avsikter att lämna företaget än de som blivit visade den traditionella introduktionsfilmen.

Muchinsku och Tuttle (1979) menar att organisationer kan begränsa personalomsättningen genom att förmedla en rättmätig bild av arbetet på olika sätt. Antingen genom arbetsträning eller verklighetsförankrad informationsdelning.

2.3 Motivation på arbetsplatsen

Det finns olika syner på vad som skapar motivation på arbetsplatsen. Ett av de första välgrundade synsätten som växte fram var taylorismen, också kallat Scientific Management. Detta synsätt växte fram under början på 1900-talet efter att president Roosevelt påpekade att Amerikas resurser inte var oändliga, och att den större frågan inte var kvantiteten av naturresurserna, utan effektiviteten i hur man använde dem. I och med detta skapades Scientific Management, med mål att effektivisera industrier i USA. Taylor (2004) menar också att detta synsätt kan appliceras i alla organisationer, hem såväl som kyrkor.

Taylor (2004) menar att det enda som motiverar arbetare är materiella incitament, såsom hög lön, belöningar eller gåvor för bra arbete. Detta går hand i hand med att man i Scientific Management såg människan som enbart ännu en byggkloss i en organisation som gjorde sin uppgift på en viss tid. (Taylor, 2004)

Detta är ett annorlunda sätt att se på motivation än vad vi i dagens Sverige på senare år har blivit vana vid. I dagsläget är det välkänt att motivation för sitt arbete grundar sig i många fler faktorer än materiella incitament. Exempel på dessa faktorer är att den anställde känner att det hen gör är meningsfullt, antingen för sig själv eller något som individen bryr sig om, att man utvecklas på ett personligt plan som känns givande, att man har stort inflytande över sina arbetsuppgifter eller att man har en god social situation på sin arbetsplats (Pritchard & Ashwood, 2008).

Scientific management är, jämfört med dagsläget, en väldigt inhuman filosofi, och har kommit att motbevisas flera gånger under historien (Spender & Kijne, 1996).

Pritchard och Ashwood (2008), menar däremot att motivation på arbetsplatsen är något som beskriver hur individer väljer att allokerar sin tid, energi och andra resurser i sitt dagliga arbete. Detta gör att det är högst intressant för personalansvariga i organisationer att förstå detta och hur det påverkar ens anställda. För att förbättra ett arbete eller en process så måste man tillföra energi och tid, vilket en person som är motiverad att göra uppgiften kommer att göra. Han menar även att det finns ett flertal saker som motiverar en person. Dessa är att den anställde vill att följande kriterier ska uppnås:

- Självbestämmande över sitt arbete
- Vill ej ha ansvar över sådant som inte går att styra över
- Återkoppling, men inte som en produkt av övervakning
- Att respekt visas för individens tid
- Att det visas uppskattning

Ytterligare lyfts en punkt av stor vikt. Anställda har ofta en inherent vilja att göra ett bra jobb, och att göra ett bra jobb är motiverande i sig självt. (Pritchard & Ashwood, 2008) På samma sätt ger en dålig arbetsinsats ofta en dålig känsla hos medarbetaren, vilket denne gärna undviker.

Enligt Herzberg (2017) så finns det också flera faktorer för att motivation på arbetsplatsen ska infinna sig, vilka redovisas i figur 3 nedan. Han menar att prestation, uppnå mål och klara av arbetsuppgifter är viktigast för att den anställde ska uppnå ett motiverat stadie. 41% av de 228 personerna tillfrågade studien anser att det är den viktigaste motivatorn. Därefter kom uppmärksammande och sedan arbetet i sig självt. Detta skiljer sig delvis från det som Pritchard & Ashwood (2008) skriver och lyfter in fler faktorer i motivationsteorier.

Herzberg (2017) delar upp dessa faktorer i fyra delar, som illustreras med ett större radavstånd i figur 3. Där faktor ett och två, faktor tre till fem, faktor sex, och resterande faktorer, är fristående grupper av motivatorer som hamnar i samma kategori. Detta då de har direkt med varandra att göra,

exempelvis att man blir uppmärksamman när man presterar bra eller att ansvar och en befordran är motiverande om grundarbetet i sig är inspirerande. Lönen står som en fristående kategori då den är viktig men är till skillnad från de andra kategorierna ett uteslutande materiellt incitament.

Procentandel av faktorer som påverkar motivation.

N=228

Faktor	Total*
Prestation	41
Erkännande	33
Själva arbetet	26
Ansvar	23
Avancemang	20
Lön	15
Möjlighet att växa	6
Relation med underordnade	6
Status	4
Relation med överordnade	4
Relation med jämlika	3
Teknisk övervakning av produkter	3
Företagets policy och administration	3
Arbetsförhållande	1
Privatliv	1
Säkerhet på arbetsplatsen	1
* Totalen av procenten överstiger 100 eftersom att fler än en faktor kan dyka upp i en sekvens av flera event för respondenten	

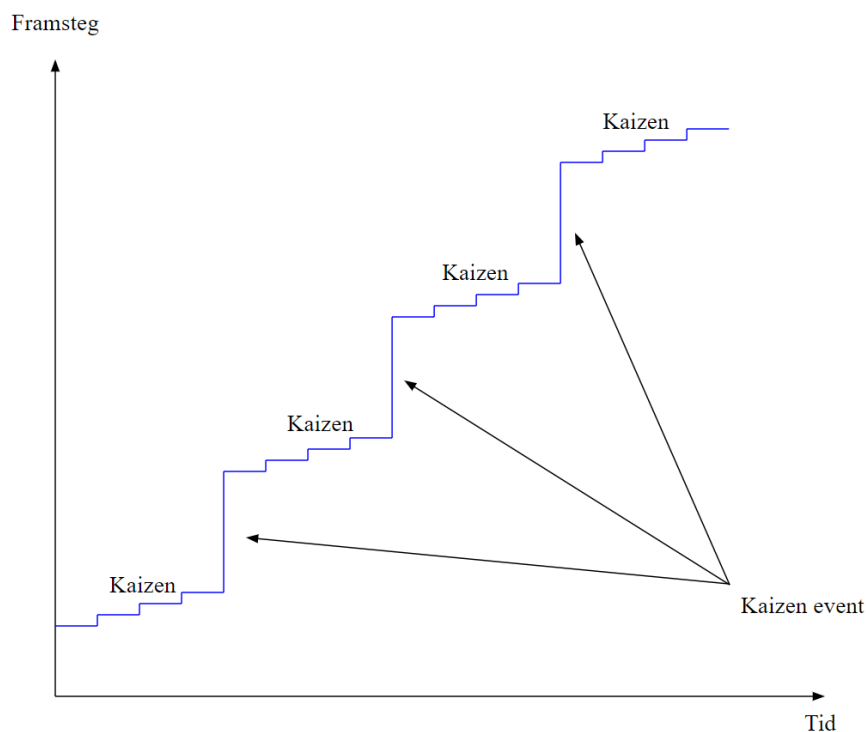
Figur 3. Faktorer som påverkar motivation, enligt Herzberg (2017)

Liker (2006) skriver att för att motivera och utveckla arbetare, så krävs det mer än bra lön och förmåner. Han skriver att om det inte skapas en arbetsmiljö som hjälper de anställda att växa kan man lägga till hur mycket materiella incitament som helst utan att det har någon större påverkan på produktivitet eller motivation.

2.4 Kaizen, ständiga förbättringar

Ett av verktygen inom lean är Kaizen, eller ständiga förbättringar. Att ständigt förbättra processer, arbetsmoment, underhåll eller kunskap etcetera, innebär möjligheter att utveckla och optimera delar av arbete som bidrar i det stora hela att öka produktiviteten och kan skapa en grund för framtida förbättringar. Personal inom organisationer som jobbar med kaizen har ansvar att rapportera och aktivt söka förbättringar till sin arbetsplats. Meddelas förbättringsåtgärder till gruppleddare eller förman ökar möjligheterna till att situationen förbättras och en ny standard implementeras. Det är viktigt att hela arbetsstyrkan är med och utvecklar ständiga förbättringar (Liker, 2006).

Kaizen-event är projekt med kort tidsrymd som ämnar att snabbt implementera förbättringar på delar av produktionen, till exempel en process eller ett moment i produktionskedjan. Detta medför att trappan med förbättringar, vilken kan ses i figur 4, ökar kraftigt vid eventens lösningar.



Figur 4. Förändringen av framsteg sett över tid vid arbete med ständiga förbättringar genom kaizen event

2.5 Standardiserat arbete

Standardisering av arbete och processer är ett verktyg som utgör ett av kraven för att Kaizen skall fungera (Imai, 1986). Att standardisera skapar en grund för att kunna förbättra processer, arbetssätt och moment m.m. En implementation av det här verktyget medför ett tydligt och överskådligt sätt att lära upp nya operatörer. Ytterligare fördelar är att när en process är standardiserat är det lättare att upptäcka variation eller avvikelser i processen och därmed kunna utreda och åtgärda problemet. (Liker, 2006)

Enligt Miklava et al. (2016), innebär standardisering av arbetssätt också att man förändrar ett företags kultur. Detta då implementering av standardiseringen gör att man förväntar sig samma typ av struktur och korrekthet i andra aspekter av organisationen. Detta är enligt författaren en grundläggande del av att en implementation av lean produktion lyckas, och en faktor som alltför ofta ignoreras.

Att ha en låg nivå av standardisering leder till en högre nivå av osäkerhet (Fernström & Linneusson, 2013). En stor osäkerhet i processerna gör det inte bara svårare att förstå varför vissa situationer uppstår och i förlängningen även svårare att åtgärda. Utöver detta finns det en risk att en oplanerad situation som uppstått på grund av en stor osäkerhet i rådande arbetssätt i sin tur skapar fler situationer av samma karaktär. Detta då hantering av den första konsekvensen eventuellt skapar en till, och således eskalerar situationen än mer, allt som en produkt av nivån av osäkerhet. (Fernström & Linneusson, 2013).

2.6 Work design

Work design är ett samlingsbegrepp för hur ett arbete är utformat. Detta beskriver hur alla arbetsuppgifter, samarbeten, aktiviteter och ansvarsområden etcetera är kopplat till organisationens målbild (Parker, 2014). Work Design utvecklades som svar på gamla modeller som utvecklades under den industriella revolutionen, där fokus låg på att optimera processer och maximera produktivitet och därför är work design mer riktad mot främst motivationsteori (Parker, 2014). Några av aspekterna som behövde anpassas för att åtgärda problem som uppstått under Scientific management var brist på; varierande arbete, självstyrt arbete och arbetstillfredsställelse överlag (Parker, 2014). Att öka arbetarens ansvar för planering och utförande av sitt eget arbete medför ytterligare skäl för arbetaren att arbeta förebyggande genom att förståelsen för hur arbetsinsatsen påverkar arbetet i det stora hela infinner sig (Grant, 2007).

Sammanfattningsvis kan work design beskrivas som att arbetets utformning flyttades från strikt styrda processer till processer med högre grad av självbestämmande där högre fokus ligger på välbefinnande och långsiktig planering.

Det finns flera olika sorters modeller som ämnar att beskriva just hur ett arbete är utformat, om än med olika kategorisering. Den mest framträdande modellen som används utvecklades av Hackman och Oldham (1976) och benämns som "Job Characteristics Model", eller "JCM". Modellen är baserad på fem olika egenskaper:

- Autonomi
- Feedback
- Variation
- Betydelse
- Identitet

Studier har bekräftat att egenskaperna ovan är kopplade till arbetstillfredsställelse, inre motivation och tillfredsställelse av utveckling. (Parker 2014). Parkers hänvisade studier visar även att JCM har påverkan på andra utfall som "engagemang, medarbetartillfredsställelse, utbrändhet och rolluppfattning".

Företag som Volvo har använt work design för att förbättra produktivitet och arbetstillfredsställelse genom att lägga vikt på autonomi och feedback (Ivancevich et al., 1990). Detta menar Ivancevich är för att det är lättare att förse medarbetare med ökat ansvar och ökad feedback än att förändra karaktären av arbetsuppgiften i sig.

Andra modeller som "Demands-Control Model (DCM)" som utvecklades av Karasek (1979) och "Job Demands-Resource Model (JD-R)" som utvecklades av Demerouti et al. (2001), är två ytterligare exempel på modeller som ämnar att anpassa arbetets förutsättningar för att påverka utfall av arbetstillfredsställelse. Bakker och Demerouti (2007) menar att arbetsrelaterad stress är en produkt av höga prestationskrav och låg självbestämmandegrad (Hög Demand, låg Control i DCM). Enligt Karasek (1979), kan dessa negativa konsekvenser begränsas genom att öka självbestämmandegraden så att arbetaren själv kan anpassa arbetet för att uppnå de höga kraven. "JD-R"-modellen fokuserar på vilka tillgångar arbetaren har att tillgå och genom att anpassa dessa kan arbetaren möta kraven bättre. (Bakker, 2007)

Suzanne de Treville och John Antonakis (2005) har analyserat lean produktion med hjälp av JCM som verktyg. De menar att lean produktion påverkar de fem olika egenskaperna listade ovan både positivt och negativt. I stycken nedan sammanfattas, enligt Treville och Antonakis (2005), lean

produktions potentiella påverkan på JCM. Analysen de utfört används som underlag till en del av verktygen inom lean som även finns utanför filosofin.

Autonomi är en faktor som i standardiserade arbetsuppgifter blir kraftigt begränsad. Eftersom standardisering av arbete är en process där arbetsmomenten noggrant kartläggs och analyseras för att identifiera bästa sättet att utföra uppgiften på, lämnar det väldigt lite utrymme för frihet och självbestämmande arbete. Enligt Davy et al. (1992) kan autonomi upplevas trots strikt styrd arbetsmiljö. Autonomi upplevs då i form av ansvarstagande och beslutsfattande.

Feedback är positivt kopplat till lean produktion. Då standardiserat arbete ger direkt feedback till operatörer bedöms lean produktion som ett effektivt system ur JCM-modellen. Även lärande mellan kollegor fungerar som ett feedbacksystem i lean produktion.

Variation eller "skill variety" är element av arbete som bedöms öka vid implementation av rotation av arbetsuppgifter. Detta för att aspekter som arbetsrotation och delaktighet vid utvecklande av de standardiserade rutinerna innebär att arbetaren får en bred variation i sitt arbete. Liksom det finns positiva aspekter finns även här negativa aspekter av implementationen. Kritiker hävdar att arbetare får begränsad delaktighet i problemlösning. Rinehart et al. (1997), menar att en breddad kunskap leder till att arbetare får göra flera saker samtidigt på grund av sin kompetens.

Betydelse är kopplat till vad medarbetare upplever att deras arbetsinsats bidrar till. Är arbetsuppgifterna kopplade till att utveckla något som de upplever är meningsfullt (exempelvis medicintillverkning eller skyddsutrustning) bedömer de att betydelse är högre än om de tillverkar triviala produkter. Detta är kopplat till vilken typ av arbete som utförs och inte till någon direkt verktygsmodell som används.

Identitet innebär att medarbetare upplever att deras arbetsinsats är kopplad till någon form av helhet, någon form av resultat. Detta uppfylls av samma skäl som variation. Detta uppfylls liksom variation enligt lean teori. Eftersom arbetsrotation är något som eftersträvas ger det medarbetare en helhetsbild av vad deras arbete bidrar till vilket i sin tur påverkar "Identiteten" positivt.

Parker (2014) skriver att det finns belägg för att work design påverkar både välbefinnande och ekonomiska utfall för individer liksom organisationer.

2.7 Self determination theory

Autonomi, eller självbestämmande, är en faktor som spelar stor roll för hur meningsfullt ett arbete upplevs (Herzberg, 2017). Self-Determination-Theory, eller självbestämmandeteori är ett begrepp som ger en förklaring till hur självbestämmandegraden påverkar motivationen att utföra en uppgift (Ryan & Deci, 2017). Teorin beskriver hur yttre och inre motivation är kopplat till arbetsförhållanden och utgår från tre psykologiska förutsättningar för att skapa inre motivation hos de anställda. De tre psykologiska förutsättningarna är: kompetens, autonomi och samhörighet.

2.7.1 Inre motivation

Inre motivation är ett begrepp som används för att beskriva motivation som uppstår från att utföra själva uppgifterna. Ryan och Deci (2017) menar att det går att likna inre motivation vid barn som leker. Att belöningen utvinns ur själva lekens olika aspekter. Ytterligare, menar de att personal som har en inre motivation för sina arbetsuppgifter presterar i allmänhet bättre och har en högre grad av välbefinnande (Ryan & Deci, 2017).

Positiv feedback kopplat till det utförda arbetet stärker känslan av egenvilja att utföra arbetsuppgifterna och därmed också motivationen (Gagné, 2014). Hon menar att när en individ får en återkoppling för ett gott utfört arbete, sänker det osäkerhet och vetskapen för individen om sin kompetens driver den till sänkta stressnivåer och en förmåga utvärdera sin kunskap samt att se förbättringar som den gjort.

Autonomi är en av faktorerna som påverkar den inre motivationen positivt. Studier har visat att oavsett kulturella skillnader så upplever arbetare större arbetstillfredsställelse och visar ett högre engagemang då ett ledarskap lägger vikt på autonomi hos arbetaren (Gagné, 2014). Är arbetet styrt eller strikt övervakat påverkar det motivationen negativt hos arbetaren.

Samhörighet är den sista byggstenen som i samband med autonomi och kompetens leder till inre motivation. Ryan och Deci (2000) skriver att en känsla av samhörighet, exempelvis i klassrum, kan få elever att respektera och internalisera de gemensamma värderingar som låg grund till de regler som fanns i klassrummet. Samma koncept fungerar också på arbetsplatser. Detta refererar Ryan och Deci (2017) till att då en studie som utförts på hotellarbetare, visade att de upplevde högre motivation då ledarskapet bidrog till en miljö där autonomi och samhörighet värdesattes. Detta illustreras i figur 5 nedan.

Typ av motivation	Inre motivation	Yttre motivation	Avsaknad motivation
Motivationskälla	<ul style="list-style-type: none"> • Internaliserad motivation • Motivation erhålls av: Intresse Nöje Belåtenhet 	<ul style="list-style-type: none"> • Yttre motivationskälla • Motivation erhålls av: Belöning Undvikande av bestraffning 	<ul style="list-style-type: none"> • Avsaknad motivation • Omotiverad att delta i eller fortsätta målstyrt beteende p.g.a. avsaknad av motivation
Exempel på beteende	<ul style="list-style-type: none"> • Jag kommer att studera inför tentamen eftersom jag är intresserad av ämnet och trivs med att läsa 	<ul style="list-style-type: none"> • Jag kommer att studera inför tentamen eftersom jag inte vill få underkänt 	<ul style="list-style-type: none"> • Jag kommer inte att studera inför tentamen eftersom jag inte vill

Figur 5. Tabellen visar exempel på inre, yttre och avsaknad av motivation

2.7.2 Yttre motivation

Konkreta belöningar underminerar en inre motivation medan feedback styrker den (Deci, 1971). Detta för att konkreta belöningar bygger förväntningar på när ett väl utfört arbete är avklarat erhålls en belöning och fokus flyttas då från att man utför arbetet för att nå ett mål till att göra arbetet för att få sin belöning (Gagné, 2014). Detta innebär att arbetarna upplever konkreta belöningar som begränsningar till *varför* de utför det arbete de gör (Gagné, 2014).

3 Metod

Metoden som användes för examensarbetet faller huvudsakligen in i tre kategorier: teori, datainsamling och analys. Projektet påbörjades med en teoretisk inläring med hjälp av relevanta forskningsartiklar och annan publicering kring kommunikation och datainsamling. Detta för att förstå ämnet och planera studien så att målet med projektet kunde uppnås. Sökningen av texter gjordes huvudsakligen via Chalmers bibliotek. Metoder för insamling av data studerades då vi tidigt slog fast att en enkät skulle ligga till grund för huvuddelen av vår empiriska datainsamling. Detta innebar att det var viktigt att den blev utformad på ett sådant sätt så att den gav oss relevant, konkreta och användbara data. Datainsamlingen som ligger till grund för arbetet genomfördes under september och oktober år 2017 och kompletterades med avslutande reflektion under våren 2021.

Utöver detta innehåller en del av rapporten förbättringsförslag. Att skaffa sig en teoretisk grund för att förstå ämnet är vitalt då det måste finnas någonting att jämföra insamlade data med och för att förstå var problem kan tänkas finnas och uppstå (Phillips & Stawarski, 2008). Dessutom är detta ett ämne som har studerats mycket och länge, vilket har lett till att det finns mycket information som kan bidra till att nå målet med arbetet, som är en högre medarbetartillfredsställelse hos chaufförerna som arbetar åt Företaget.

3.1 Metod för datainsamling

Att samla in data för ett projekt kan ske på flera olika sätt. Det är även viktigt att veta vad det är man vill ha ut av en datainsamling innan man utformar sättet som man ska samla in den på. (Phillips & Stawarski, 2008) Intervjuer är en mycket etablerad metod att samla in data, men kan vara svåra att utvärdera och att gå vidare med data. Orsaken är att svar från intervjuer, kan spreta och vara svårtolkade. Det betyder att man i renodlade intervjuer kan få en god känsla för hur det man intervjuar om fungerar eller ligger till, men att det är svårt att gå vidare i eventuell utveckling av situationen med det som enda grund då man ofta behöver arbeta med kvantitativa värden för att sedan kunna följa upp och mäta hur insatta åtgärder har förändrat situationen. För att skapa en mer standardiserad datainsamling, med målet att skapa mer relevant data att utgå ifrån i det fortsatta arbetet, kan man samla in data med hjälp av frågor som värderas på en enhetlig skala. Det är då viktigt att svarsalternativen stämmer överens med hur frågan är ställd. (Persson, 2016)

Målet med insamling av data kan vara olika. Det kan vara att man vill skapa en förståelse för hur en viss process eller visst steg i en organisation faktiskt fungerar. För att veta vad som kan förbättras, försämrats, eller varför något är som det är behövs kunskap om hur det ser ut i rådande tillstånd och tid. Målet kan också vara för att få reda på varför någonting sker. En tveksamhet om någonting i en verksamhet leder ofta till att man gör en strukturerad insamling av data rörande området i fråga. Gemensamt för de två ovanstående målen är att båda grundar sig i okunskap eller oförståelse för hela eller delar av en organisation.

När det kommer till analys av data så är det viktigt att veta hur arbetet med den insamlade informationen fortgår. Det ligger mycket i tolkning och bearbetning. (Phillips & Stawarski, 2008). Även sådant som kallas processdata behöver tas i beaktning. Processdata är sådant som ger information men som inte är en del av den planerade datainsamlingen. Detta innefattar, men är inte begränsat till, svarstid för enkät och om den som blir intervjuad använder instruktioner och i sådant fall hur de gör detta. Detta kan ses som bonusinformation och ger indikationer på om det är en välutformad enkät eller intervju (Persson, 2016).

Med den teoretiska och metodiska bakgrunden valdes i denna studie att samla in data genom enkäter, för att på det sättet skapa en kvantifierbar plattform. Detta följdes sedan upp med en intervju som utformades på enkätsvaren, genom att intervjuaren ställde följdfrågor beroende på hur

respondenten svarade på enkätfrågorna. Detta gjorde att eventuella förbättringar eller tankar som inte kunde visas på en fast skala fångades upp.

Frågorna som ställdes i enkäten grundade sig i funderingar som Företagets ledning hade och som kunde vara kopplat till det misstänkta missnöje som skall undersökas i kombination med teoretiskt underlag.

3.1.1 Enkät

I detta projekt beslutades att den grundläggande datainsamling skulle ske med hjälp av en enkät. Detta då det var efterfrågat med konkreta svar som man enkelt kunde jobba vidare med och var lätthanterliga i efterhand. Dessutom skulle det vara lätt att dokumentera och skapa en stabil grund att förbättra ifrån (Repstad, 1987). Beslutet togs även att korta intervjuer skulle genomföras i i anslutning till ifyllandet av enkäten. Detta för att få en djupare förståelse för orsakerna till enkätsvaren. Med det menas att intervjuaren även skulle kunna få en direkt uppfattning om hur frågorna uppfattades och därigenom få en känsla för hur arbetssituationen såg ut i dagsläget (Bourque och Fielder, 1995). Enligt Bourque och Fielder (1995) är det viktigaste i en enkätundersökning att frågorna uppfattas på ett korrekt sätt, vilket i denna undersökning säkerställdes då intervjuaren var närvarande och kunde stötta respondenten vid eventuella funderingar eller oklarheter.

Insamlingen gjordes på chaufförernas samlingsplatser vid fabrikerna, där de blev tillfrågade om de kunde tänka sig delta i en kort studie. Därefter förklarades intervjuarens roll och tillhörighet, vad studien gick ut på och hur lång tid den förväntades ta. Detta gjordes vid flera tillfällen under två dagar.

Den empiriska studien syftar till att kvantifiera arbetstillfredsställelsen för chaufförerna på arbetsplatsen. Frågorna som lade grund till enkäten grundades i litteratur gällande just arbetstillfredsställelse samt ett antal frågor som Företaget önskade svar på. Enkäten gavs ut i samband med korta intervjuer med 23 olika chaufförer för att kunna kartlägga vilka faktorer som påverkar arbetstillfredsställelsen negativt och även var det finns stor förbättringspotential. Eftersom enkäten har som syfte att kvantifiera arbetstillfredsställelse bestod den av frågor med graderingsskala 1-5, där 1 innebär mycket dålig eller mycket låg och 5 innebär mycket bra eller mycket hög.

Då enkäten utfördes i samband med de korta intervjuerna var det möjligt för de deltagande att ställa frågor och få förtydligande av vad frågorna syftar till. Detta medför i sin tur att enkätfrågorna besvarades med en starkt begränsad möjlighet att felaktigt tolka frågorna vilket ökar trovärdigheten och träffsäkerheten på enkätresultatet, vilket enligt Bourque och Fielder (1995) är en av de viktigaste aspekterna vid enkätundersökningar.

Till samtliga frågor finns ett rankingsystem där ett betyg sattes på respektive fråga. Under samtliga frågor finns även ett fält för att ge en kort förklaring till varför dessa betyg väljs.

3.1.2 Intervju

Enligt Lantz (2013) så kan man genomföra intervjuer på flera olika sätt. I denna studie har strukturerade intervjuer genomförts, vilket är en teknik som bara fungerar om problemet sedan tidigare är känt. Metoden kan då appliceras eftersom studien utgår från ett redan etablerat problem, missnöje bland de anställda på arbetsplatsen.

Intervjuer genomfördes med samtliga chaufförer som deltog i enkäten. Vid enkätens slut konducerades korta intervjuer för att belysa konkreta upplevda problem på arbetsplatsen. Denna intervju var till stor del styrd av den intervjuade då denne fick tillfälle att diskutera problem och förbättringsområden som inte täckts av enkätfrågorna. Enligt Repstad (2017) är det viktigt att använda sig av en intervjuinstruktion vid intervjuer, med syftet att hålla en konsistent intervjumetodik och således få enhetliga svar som grundar sig på samma fråga respondenter emellan. Detta var dock något som i denna studie ignorerades då det påtalade syftet uppfylls genom att intervjun grundar sig i enkätfrågorna och därigenom blev ställda med samma grund. Utöver detta var samma intervjuare deltagande på alla intervjuer och kunde säkerställa att allt uppfattades på ett korrekt sätt.

Intervjufrågorna utgår från enkäten. För att få ökad förståelse för den samtida situationen och minska okända potentiella faktorer var intervjufrågorna specificerade till att utveckla enkätsvaren med belägg och exempel på varför vilket betyg som sattes. Exempel på en enkätfråga som ger mer insikt av följdfrågor är "Hur upplevs arbetsbelastningen på arbetsplatsen?". Får frågan ett lågt betyg kan det bero på både för hög eller för låg arbetsbelastning och då underbyggs enkäten lämpligt med kompletterande intervju så att det tydliggörs.

Syftet med intervjuerna var att komplettera enkäten med mer utförliga svar kring vilka förbättringsmöjligheter som finns. Exempelvis skulle det kunna förklara, helt eller delvis, *varför* de olika frågorna fått de olika betygen. Data från enkäter i kombination med intervjusvar och teori presenteras i resultatet och ligger partiellt till grund för diskussion och analys.

3.1.3 Workshop

En workshop genomfördes också under arbetets gång, på plats i Företagets lokaler. Deltagare på workshopen var både chaufförer, ledning och medarbetare med administrativ arbetsbörda. Majoriteten av deltagarna var chaufförer (17 st), därefter anställda på kundservice och fabrik (5 st vardera) och slutligen chefer från företaget (2 st). Denna övning hade som syfte att presentera resultatet och med det som underlag påbörja en diskussion och den fortsatta framdriften i arbetet. Utöver det förklarade även projektet vad resultatet skulle kunna vara indikationer på och vad som skulle kunna göras för att optimera situationen. Givetvis fanns även tid för ledningen att förklara hur de såg på resultatet, hur arbetet framåt skulle kunna se ut från företagets sida.

3.2 Resultatets validitet

Resultat är produkten av undersökningen och kan vara ett objekt att ifrågasätta. Då en del av datainsamlingen i denna rapport genomfördes via en enkät blir denna del en naturlig del att diskutera. Enkäten genomfördes under två dagar och totalt tillfrågades 23 chaufförer på de tre fabrikerna som studien omfattar. Detta gör att medelvärdet av resultaten på enkäterna kan anses vara tillförlitligt då det genomfördes på två dagar, under vilket det sker ca 100 betonglass. En chaufför hinner med att köra fler än ett lass om dagen vilket betyder att det är inte fler än 50 chaufförer som har kört dessa lass. Alltså är lägsta rimliga svarsfrekvensen ungefär 46%, 23 av 50. Detta är en hög svarsfrekvens och bör således spegla bilden av chaufförernas åsikter väl.

En skriftlig enkät eliminerar även risken att den som intervjuar påverkar utfallet. Enkäten i denna studie gjordes av respondenten utan intervjuarnas påverkan. Dock fanns det möjlighet för respondenten att direkt vid en fundering fråga intervjuarna för att få tydlighet i frågan. Detta var något som uppmuntrades av intervjuarna och detta minskar även risken för missförstånd i insamlade data. Nästa del av resultatet är den efterföljande intervjun till enkäten. Då det var en eller två personer som genomförde intervjuerna, där ingen av dessa är utbildade mot tillverkande betongindustrin, så finns det såklart en risk att information har missuppfattats eller förvringts

mellan intervjuad och intervjuare. Utöver detta finns det en risk i att intervjuaren kan ha hört fel, vilket är en risk som ökar väsentligt när det bara är en som utför intervjun. En annan risk som finns är, i motsats till i enkäten, att den som intervjuar påverkar den intervjuade genom sitt sätt att intervju på, val av ord, kroppsspråk eller liknande. Dessa samlade risker gör att det finns viss risk att intervjudelen av datainsamlingen inte är helt korrekt, men det är en medveten risk vid muntliga intervjuer som i många fall anses försumbara gentemot de fördelar metoden har. I sin helhet kan resultatet av enkäten och undersökningen anses träffsäkert och ett fullgott material att underbygga kommande diskussion och analys på.

För att kunna svara på frågeställningen på ett noggrant och effektivt sätt delas diskussionen in i två kategorier: "Den psykosocial arbetsplatsen" och "Den praktiska arbetsplatsen". Med den praktiska arbetsplatsen menas det som inte direkt är kopplat till det psykosociala utan tydligare kopplat till arbetsmoment, utrustning, system eller dylikt. Analysen baseras på teori och anpassas till Företagets faktiska situation för att utforma passande lösningsförslag.

Tolkningen av resultatet och intervjuerna medför en möjlighet att rikta fokus på de utvecklingsområden som chaufförerna upplever är problematiska. Tillvägagångssättet innebär att de frågor som fått lägst betyg begrundas ytterligare och i kombination med intervjusvar möjliggör en potentiell åtgärdsplan som skall öka arbetstrivselsn för arbetarna.

De frågor som fokus riktades in på presenteras nedan. Detta urval gjordes då de fått poäng under 3, som motsvarar ett medelvärde och därmed också innebär att de är bidragande faktorer till låg arbetstillfredsställelse. En viktig del av analysen är att värdera de olika frågorna till hur mycket de påverkar arbetstillfredsställelsen negativt, hur stor potential det finns att åtgärda och öka trivselsn och vad detta kan leda till.

4 Resultat

Nedan presenteras resultat från enkäter och intervjuer. Resultatet ligger till grund för diskussionen och används för att nå en slutsats med lämpliga åtgärder som företaget skall kunna implementera.

4.1 Enkätresultat

Här redovisas resultatet från enkäten, i form av medeltalet av alla svar per fråga (1=dåligt, 5=bra). I kursiv text under varje fråga har intervjuaren sammanfattat och analyserat den uppföljande intervjun per fråga.

Hur väl fungerar kommunikationen mellan dig och kundservice? <i>Många upplever att de inte har någon kommunikation alls men de som har det tycker att det är lätt att få tag på vederbörande.</i>	2,8
Hur väl fungerar kommunikationen mellan dig och fabrik? <i>Chaufförerna är i stor utsträckning nöjda med blandare men några upplever att det uppstår kommunikationsmissar.</i>	4
Hur väl fungerar kommunikationen mellan dig och andra chaufförer? <i>Överlag väldigt bra samarbete.</i>	4,5
Vilken grad av arbetsbelastning upplever du att du har? <i>De upplever att de har en låg arbetsbelastning, speciellt på Fabrik A där det är långa väntetider.</i>	2,8
Hur stimulerande upplever du att ditt arbete är? <i>Chaufförerna upplever arbetet som någorlunda stimulerande. Ju mer det var att göra desto mer utmaning ansåg de att det var.</i>	3,2
Hur väl fungerar feedback från Företaget när du utfört ett bra/dåligt arbete? <i>De flesta upplever att det inte finns någon feedback alls. Några tycker sig få negativ feedback från Företaget och positiv från kunder.</i>	2
Hur väl fungerar kommunikationen mellan dig och det åkeri du arbetar för? <i>Chaufförer som jobbar åt åkerier har god intern kontakt</i>	3,6
Hur tycker du att relationen med din närmaste chef på Företaget fungerar? <i>Relationen med närmsta chef uppfattas inte som givande och chef uppfattas ofta som frånvarande</i>	2,5
Hur mycket får du själv bestämma över ditt arbete? <i>I och med att det är ett ganska styrt jobb så upplevs det också på det viset.</i>	2,6
Upplever du att ditt arbete gör skillnad för företaget? <i>Vissa upplever sig göra större skillnad än andra då de inser att det faktiskt är chaufförerna som utför arbetet. Andra tycker sig inte göra någon skillnad alls.</i>	2,8

4.2 Enkätsvarens spridning

Dessa tio frågor som enkäten bestod av besvarades som tidigare nämnt av 23 chaufförer. Spridningen mellan de olika chaufförerna samt frågorna visas i figur 6. Här syns det att det är en spridning på de flesta frågor mellan de fem svarsalternativen, men att vissa frågor har överhängande höga eller låga värden, vilket också speglas i snittvärdet som presenterats tidigare i denna rapport. Det var inga tydliga mönster med återkommande höga eller låga värden sett över alla respondentens frågor.

Värt att notera är att en av frågorna inte har 23 svar, detta är då att denna fråga är riktad till chaufförer som kör för åkerier och således inte har anställning hos Företaget.

	Antal 1	Antal 2	Antal 3	Antal 4	Antal 5	Totalt
Hur väl fungerar kommunikationen mellan dig och kundservice?	4	6	6	5	2	23
Hur väl fungerar kommunikationen mellan dig och fabrik?	0	2	4	10	7	23
Hur väl fungerar kommunikationen mellan dig och andra chaufförer?	0	0	3	6	14	23
Hur väl fungerar kommunikationen mellan dig och det åkeri du arbetar för?	0	0	6	3	2	11
Hur tycker du att relationen med din närmaste chef på Företaget fungerar?	6	5	8	3	1	23
Vilken grad av arbetsbelastning upplever du att du har?	4	7	6	2	4	23
Hur stimulerande upplever du att ditt arbete är?	2	6	6	4	5	23
Hur väl fungerar feedback från Företaget när du utfört ett bra/dåligt arbete?	10	6	3	4	0	23
Hur mycket får du själv bestämma över ditt arbete?	3	10	4	5	1	23
Upplever du att ditt arbete gör skillnad för företaget?	3	8	5	5	2	23

Figur 6. Fördelningen mellan svarsalternativen 1-5, uppdelat per fråga.

4.3 Resultat från intervjuer

De strukturerade intervjuerna som genomfördes efter enkäten har sammanställts nedan i prioriteringsordning och har en skala där 1 är viktigast och 5 är motsatsen. Prioritetsordningen baseras på svarsfrekvens bland chaufförerna, alltså hur ofta problemen poängterades.

1. Högst prioritet. Chaufförerna upplever att spolanläggningarna var undermåliga då det bl.a. saknas högtryckstvätt på Fabrik A. De upplevde även att reningsverket med återvunnet vatten inte fungerade på en tillfredsställande nivå då många bilar sköljt och rengjorts. Det efterfrågades också mer personligt ansvar från chaufförer att se till att tvättplats är i brukligt skick efter den använts. (Detta förutsätter att de har förmågan att påverka det). Det önskas standardiserat arbetssätt (instruktioner) kring spolbrygga så att det går att hålla en jämn nivå. Taket upplevdes av en individ för kort över spolplatsen samt att ljuset tänds för sent vilket innebär otillräcklig belysning. Det fanns även ett missnöje med kameran över spolplatsen.
2. Chaufförers åsikter hörsammas inte. Många anställda upplevde att när de ville rapportera problem med exempelvis trasig utrustning eller förbättringsmöjligheter så följdes detta väldigt sällan upp alternativt efter en längre tid.
3. Chaufförerna upplever att kundservice inte har förståelse för det arbete de utför. Exempel på saknad förståelse kan vara att otillräcklig information går från order till chaufför men också att kundservice accepterar uppdrag som inte kan genomföras utan stor problematik. Ännu ett exempel innefattar att seg betong (s1, s2, s3) skickades ut med ränna vilket inte är lämpligt. Ett tredje exempel är att arbetstiderna inte respekteras då det ofta förväntas att de ska acceptera övertidsarbete med kort varsel. De önskar även att det alltid skall finnas en adress till arbetsplatserna och inte namn på exempelvis bostadsrättsföreningar eller områden.
4. Det upplevs vara långa väntetider i fabriken samtidigt som det är mycket övertid. De önskar att det finns någon möjlighet att optimera tiderna så att det blir mer att göra och så att det följer ett genomtänkt schema. Alltså bättre planering och nyttjande av fordon
5. Chaufförerna önskar att de får mer uppskattning av företaget. Detta kan innebära positiv feedback när de utfört ett bra arbete eller ställer upp på övertid. Det önskas också materiella bevis på uppskattning som t.ex. tårta eller event när ett gott arbete är utfört.

4.4 Förslag från chaufförer

Under intervjudelen av datainsamlingen så gavs exempel på konkreta problem och förslag på förbättringar av chaufförerna. Nedan följer en lista på dessa.

- Skylten vid infarten på Fabrik A täcker sikt.
- Man bör ta väderförhållande i åtanke för att chaufförer ska slippa att få regnvatten i betongen, vilket försämrar kvaliteten och kan orsaka missnöje hos kunderna.
- Det bör finnas legoformer på alla fabriker för returlass.
- Kritik på kvaliteten på chaufförsrums samt det gemensamma ansvaret att hålla rent.
- Högre ersättning.
- Parkeringsplats vid Fabrik B behöver rensas.
- Chaufförer upplever hälsofara vid kvällsarbete vid spolplatser för rengöring av bilar, då all personal är hemgången (halkrisk).
- Slangar fryser vintertid.

5 Diskussion

I diskussionen presenteras olika aspekter av resultatet och lyfts i samband med aktuell teori. Den insamlade empirin kommer bidra med en nulägesanalys och med hjälp av denna används de teoretiska verktygen för att skapa en förbättringsplan anpassad för den berörda organisationen.

Personalomsättning grundar sig i, i många fall, vantrivsel på arbetsplatsen och verktygen som tas upp i rapporten är kopplade till just trivsel på arbetsplatsen.

5.1 Den psykosociala arbetsmiljön

En stor del av förbättringspotentialen som existerar ligger i chefers ansvar att genomföra. En chef är en ledare och en sådan influerar genom sin relation med de anställda. Därför är det mycket viktigt i alla förändringar som görs att ledningen är engagerad och medveten om att deras ageranden påverkar motivationen och inställningen hos de anställda (Chopra, 2002).

Ledningen är i detta fall ansvarig för återkoppling gentemot chaufförerna. Eftersom feedback från Företaget i dagsläget antingen är obefintlig eller negativ, enligt chaufförers egen utsago, finns det här potential till förbättring. Feedback är viktigt, som känt enligt ett flertal olika arbetsmodeller såsom 'Self determination theory' (Ryan & Deci, 2000) och 'Job characteristics model' (Hackman & Oldham 1976), detta för att arbetet som utförs skall kännas meningsfullt och motiverande. En möjlig lösning är att sammankoppla standardiserat arbetssätt med feedback och regelbundet återge positiv och negativ feedback.

Ett möjligt tillvägagångssätt för Företaget är att basera ledarskapet på den teoretiska grund som finns för att tillgodose chaufförernas behov av återkoppling. Att presentera feedback på kan stärka relationen mellan chef och anställd och i förlängning öka motivationen (Buron & McDonald-Mann, 2011). Regelbundna samtal med koppling till motivationsmodeller kan bidra till att kartlägga hur chaufförerna uppfattar sitt arbete och i förlängning öka arbetstillfredsställelsen.

Eftersom studier visat att det är arbetarens förväntning på tjänsten som bidrar till att avgöra utfallet av anställningen (Weitz, 1956), kan det vara ett alternativ att förse nya chaufförer med information om hur arbetet går till och utbilda dem en längre period. Ledarskapets roll i arbetet att förbättra arbetstillfredsställelse innebär att skapa möjligheter för personalen att uppnå trivsel genom, exempelvis, de fem faktorerna i JCM.

Kommunikationen mellan parterna är i behov av utveckling. Det är viktigt för båda parter att både förmedla och ta emot information för att organisationen ska fungera effektivt. Detta för att ledarskapet skall få en rättvis bild av problem som chaufförer upplever och vilka utmaningar de möter och även för chaufförerna för att få erkännande och potentiellt vidareutveckla sig själva. Denna feedback är central i samarbetet parterna emellan. Ivancevich et al. (1990) menar att organisationer som aktivt arbetar med kommunikation främjas. Kan ett tydligt feedbacksystem implementeras av Företaget talar all teori för att det kommer att öka arbetstillfredsställelsen och motivationen hos personalen.

Kommunikationen mellan chaufförer och kundservice upplevs som undermålig och skapar därmed vantrivsel för chaufförer. Resultatet från intervjuer visar på att det finns en problematik i avsaknad av förståelse hos kundservice gällande chaufförernas arbetsuppgifter. En bred kunskapsbas och ett standardiserat arbetssätt är ett möjligt sätt att tackla problemet med avsaknad av kommunikation (Liker, 2006). Att utbilda personal inom företagets avdelning kundservice om efterföljande processer i leveranskedjan skulle kunna förbättra förståelsen för vilka problem som uppstår för chaufförerna. Det skulle också kunna skapa en bättre grund för att utföra ständiga förbättringar

ifrån. Detta då en större del av arbetsstyrkan kommer att vara mer kompetenta inom fler områden gör att det finns potential för fler förbättringsförslag (Imai, 1986).

Ansvar för kommunikationsutvecklingen riktas främst åt ledarskapet. Det är viktigt att de använder rätt form av kommunikation för att arbetstillfredsställelsen skall öka. Uppfattas ledarskapet som auktoritärt ökar risken för att personalomsättningen ökar. (Muchinsky & Tuttle, 1979)

Att materiella incitament bör undvikas står i motsats till Frederick Taylors teori (Taylor, 2004) om motivation men i linje med teori av Deci et al. (1971). Detta grundar sig i att yttre faktorer som påverkar motivation flyttar fokus från arbetstillfredsställelsen som uppstår "naturligt" (inre motivation) och medför att medarbetarna utför arbetet i jakt på belöning som i sin tur sänker den inre motivationen (Deci et al., 1971).

Autonomi, eller självbestämmande, är en av faktorerna som kan påverka arbetstrivsel. Att arbetaren själv är med och fattar beslut för hur dennes arbetssituation, rutiner, uppgifter ser ut kan ge en ökad tillfredsställelse då delaktigheten, eller möjligheten att påverka sitt arbete ökar (Pritchard & Ashwood, 2008). En förändring av självbestämmandegraden kan komma att påverka två av frågorna från resultatet: "Hur mycket får du själv bestämma över ditt arbete?" och "Upplever du att du gör skillnad för företaget?". Enligt teori av Ryan och Deci (2017) bör trivseln hos personalen öka av att dessa faktorer påverkas. Att återkoppla med samma frågor efter att förbättringar implementeras uppmuntras då det är lättare att kvantifiera den subjektiva förändringen.

Eftersom personalen anger att arbetet är relativt styrt är det viktigt för företaget att inkludera personalen i de beslutsprocesser som styr deras arbete. Att standardisera processer innebär att arbetet blir ännu mer styrt men om detta går att göra i samråd med personalen behöver det nödvändigtvis inte sänka känslan av självbestämmande, utan tvärtom öka den. (Treville & Antonakis, 2005).

En utav sakerna som kan tolkas ur detta resultat är att det överlag är dålig kommunikation mellan arbetsgivare och chaufförer. Enligt Liker (2006) är något av det viktigaste för att skapa en välmående och effektiv organisation kompetenta chefer som kan alla processer i värdekedjan. Om inte detta fanns så togs beslut av ledningen som inte kunde följas genom hela kedjan, och underminerade det som lean var tänkt att främja, nämligen effektivitet.

I samband med workshopen har en dialog inletts där alla parter kunnat diskutera hur arbetsförhållanden upplevs och varför det ser ut som det gör. En del aspekter är relativt enkla att implementera och andra förbättringsmöjligheter kräver en högre grad av investering. Detta kan exempelvis vara att implementera ett återkommande obligatoriskt tillfälle för återkoppling med ett rimligt tidsintervall, för att öka samarbetet, samhörigheten och den ömsesidiga respekten medarbetare emellan. Detta kan införas utan större mängd resurser av något slag och skulle kunna leda till en större förståelse och ökad motivation. Workshops kan i detta fall liknas vid ett kaizen event för den psykosociala arbetsmiljön. Huruvida personalen upplever långvarig förbättring av den psykosociala arbetsmiljön framgår inte från litteraturen men delaktighet och samhörighet är två faktorer som påverkar motivation positivt (Deci, 1971).

Abraham Maslows modell för motivation ligger till grund för att kartlägga och utvärdera arbetares behov. I företagets fall bekräftas att basbehoven för de anställda är uppfyllda och analysen bör då utgå från kategorierna “respekt” och “självpuppfyllelse”. Dessa aspekter analyseras vidare med hjälp av Edward Decis (1971) modell om SDT och generell teori om work design ämnad för att skapa arbetstillfredsställelse.

5.2 Den praktiska arbetsmiljön

Ett flertal förbättringsmöjligheter lyftes av chaufförerna under intervjuerna som inte direkt berörde den psykosociala arbetsmiljön men som ändå var av sådan karaktär att de ansågs vara viktiga att lyfta.

Ständiga förbättringar är en arbetsprocess som skulle kunna gynna arbetstillfredsställelsen genom att Företaget tillsammans med chaufförerna arbetar mot ett gemensamt mål; att förbättra arbetsplatsen. Om standardisering implementeras på ett, enligt teori korrekt sätt kommer det att höja trivseln på arbetsplatsen (Imai, 1986). Detta tangerar två aspekter av arbetstillfredsställelse; delaktighet och arbetsmiljö. En av hörnstenarna i Maslows behovshierarki är den fysiska säkerheten (Maslow, 1943), något som lyftes av chaufförerna som en potentiell förbättring.

Att standardisera och att använda denna standardisering att bygga ett system för ständiga förbättringar på kommer potentiellt att eliminera ett flertal störningsmoment. Chaufförer nämnde bland annat att “slangar fryser vintertid” och att “det är brist på det gemensamma ansvaret att hålla rent”. Enkla lösningar som att hänga in slangar eller påminna varandra om att städa efter sig kan låta banalt men åtgärdar dessa problem och bidrar till en ansvarstagande kultur. Detta skapar också en bredare variation av arbetsuppgifter, som enligt JCM modellen ökar arbetstillfredsställelse (Hackman & Oldham, 1967).

Ett system används i dagsläget för att förse olika byggen med betong i rätt tid. Detta system har ett mycket högt krav på leveransprecision, speciellt i aspekten tid. Eftersom varan är bunden till levereras denna mycket specifika tid är det svårt att göra stora förändringar i flödet, och Företaget kommer att behöva implementera åtgärder mot missnöje inom ramen för den mycket styrda verksamhet som bedrivs.

En viktig aspekt att tänka på vid implementation av tekniker som exempelvis standardiserat arbetssätt är att inte förbise eventuella negativa effekter metoden kan ha på arbetstillfredsställelse ur det psykosociala synsättet. Exempelvis kan, som tidigare nämnt, standardisering av arbetsmoment innebära ytterligare begränsningar för medarbetarnas upplevda självbestämmandegrad (Treville & Antonakis, 2005).

De punkter med låga betyg är de som skapar missnöje hos de anställda. Företaget kan använda data och intervjusvar för att kartlägga vilka faktorer som innebär missnöje och därmed också anpassa organisationen eller arbetsplatsen för att bättre tillgodose de behov som finns men som inte fullständigt uppfylls. Sex av frågorna poängsattes till under tre som representerar medelvärde. Dessa frågor är värda att analyseras så att det därifrån kan skapas potentiella åtgärder som vid implementering skulle påverka den låga graden av arbetstillfredsställelse. Efter implementation av förbättringsåtgärder är det rimligt att utföra nya undersökningar för arbetstillfredsställelse och avgöra om åtgärderna varit effektiva. I förlängning kan företaget jämföra det nya resultatet med statistik för frånvaro och personalomsättning som var det ursprungliga problemet.

6 Förslag till åtgärdsplan

Åtgärder som rekommenderas företaget baseras på teori, reflektion kring teori samt intervjuvar. För att öka medarbetartillfredsställelsen och eliminera några av de upplevda störningsmomenten presenteras nedan lösningsförslag. Då Företagets problem, likt frågeställningen i denna rapport, är uppdelad mellan orsaker till missnöje på grund av psykosociala faktorer och arbetsrelaterade faktorer, så kommer även åtgärdsplanen ha denna fördelning. En viktig aspekt i denna del av rapporten att ha i åtanke är att verksamheten är väldigt styrd kring det höga kravet på leveransprecision i form av tid. Leveranser av betong med minutprecision är något som är ett måste och blir en styrande faktor för hur mycket verksamheten kan förändra. Således kan det bli en utmaning att göra alltför stora förändringar i arbetssättet då det är små marginaler man har att jobba med om någon implementering inte skulle ha samma effekt som det var tänkt.

6.1 Åtgärder för en bättre psykosocial situation

Den första och viktigaste åtgärden som Företaget uppmanas att implementera är att skapa ett återkommande feedback-system. Att med jämna mellanrum, exempelvis månatlig basis, förse medarbetarna med konstruktiv kritik och beröm som reflekterar deras arbetsinsats under perioden. Att arbeta med feedback kommer att förbättra relationen med den anställdes chef, vilket kommer att öka motivationen. (Buron & McDonald-Mann, 2011) Detta är även en åtgärd som motverkar den dåliga relation med närmsta chef som visade sig genom enkätundersökningen, vilket feedback indirekt motverkar. En god relation med sin chef ökar motivationen (Chopra, 2002).

Då relationen med närmsta chef var något som visade sig vara undermåligt bör företaget implementera en återkommande ledarskapsutbildning för sina chefer. Ledarskap och ledaren som utövar detta ledarskap är något som i högsta grad påverkar motivationen hos de anställda, och i förlängningen av det något som påverkar personalomsättningen. (Chopra, 2002). Muchinsky och Tuttle (1979) menar att ledarskap där ledaren har den anställdes välbefinnande i åtanke kommer att få större andel nöjda medarbetare och en stabilare arbetsstyrka. Med detta i åtanke rekommenderas företaget implementera en återkommande ledarskapsutbildning för chefer, specialiserad för den tidsstyrda bransch som de anställda befinner sig i. Att ha en chefsstab som har de senaste verktygen för att öka medarbetares motivation och välmående är onekligen viktigt för att minska personalomsättningen. Detta är svårt att ha idag då arbetsstyrkan i stor utsträckning inte tycker sig ha en god relation med sin chef, om de tycker sig ha någon relation alls.

Att bredda kunskaperna hos arbetsstyrkan är ett viktigt moment för att vidare skapa en förståelse för arbetarna till varför deras arbetssituation ser ut som den gör. En förklaring till varför övertid utlyses och hur man inte kunnat kringgå den är viktigt för såväl chaufförer som planerare. Detta skapar möjlighet att identifiera de tillfällen när arbetsbelastningen inte är på en tillfredsställande nivå och vad som föranlett detta.

Ytterligare uppmanas företaget att involvera personalen i förbättringsprogram där de gemensamt kan ta beslut för hur ett nytt arbetssätt skall förhållas till. Involvering av chaufförer innebär att berörda parter får en möjlighet att uttrycka sina åsikter samt bygga en grund för vidare arbete i framtiden. För att detta förbättringsprogram ska bli framgångsrikt kan det vara fördelaktigt att öka kompetensen hos de anställda gällande organisationen och dess arbete i sin helhet. Detta då en ökad förståelse för de olika processerna kommer att göra att personal ser till hela organisationens bästa vid förbättringsarbete och inte bara respektive isolerade process som individen är verksam inom.

6.2 Åtgärder för en bättre praktisk arbetsmiljö

Vidare rekommenderas Företaget att åtgärda de mest brådskande materiella problem som finns på arbetsplatsen. Företaget har på sina fabriker en spolplats, i anslutning till lastplatsen för betongen, med syfte att användas för att tvätta rent verktyg, delar av betongbilen och sig själva. I dagsläget är det flera problem med dessa stationer vilket lyfts tidigare i resultatet. Exempel på detta är att se till att spolplatsen sköts ordentligt genom att standardisera ett arbetssätt och att kommunicera ut detta så att det efterföljs och håller en god standard sådan att den ständigt går att bruka utan problem. Ett standardiserat arbetssätt gör det enkelt att upprätthålla spolplatsen och arbeta på rätt sätt. Det blir även enkelt att förbättra då allt sker från en tydlig och fast grund, vilket är en god grund att stå på. (Imai, 1986)

Ytterligare en åtgärd som planen innefattar är att se över rutterna, produktionsvolymen och varuflödet. Syftet är att optimera och förbättra chaufförernas arbetsbelastning. Det rekommenderas att Företaget genomför en grundlig analys för att förbättra flödet på produkterna så att både väntetid och förväntningar på att chaufförer skall ta övertid med kort varsel minimeras.

Att bredda kunskaperna hos arbetsstyrkan är ett viktigt moment för att skapa en vidare förståelse för arbetarna till varför deras arbetssituation ser ut som den gör. En förklaring till varför övertid utlyses och hur man inte kunnat kringgå den är viktigt för såväl chaufförer som planerare. Detta skapar möjlighet att identifiera de tillfällen när arbetsbelastningen inte är på en tillfredsställande nivå och vad som föranlett detta.

Ovan förslag uppmanas att implementeras med engagemang från ledning tillsammans med arbetsstyrkan bestämma de nya rutinerna och arbetssätt och förklara det som krävs för att arbetsplatsen skall uppnå en adekvat arbetsmiljö. Engagemanget bör inledas högt upp i organisationen och låta genomsyra resten av organisationen genom att tydligt visa att ett gemensamt ansvar krävs för att målen skall uppnås och bibehållas.

7 Slutsatser

Det som skapar missnöje hos de anställda är en kombination av olika faktorer, både psykosociala och arbetsrelaterade. Resultatet visar på att bristande kommunikation mellan de olika leden inom Företaget leder till missnöje bland de anställda. Den bristande kommunikationen i kombination med avsaknad av rutiner för olika arbetsmoment bidrar till att påverka arbetstillfredsställelsen negativt. Ett flertal moment i arbetsprocessen saknar inte bara rutiner utan fungerar inte alls emellanåt, detta i samband med att det inte åtgärdas av Företaget leder till missnöje grundat i arbetet.

Företaget rekommenderas att implementera verktyg från lean produktion för att standardisera arbetsmomenten och skapa en grund för ständiga förbättringar. En förbättring av arbetsmiljö kommer att resultera i högre trivsel. Ytterligare rekommenderas Företaget att utöver standardiserade rutiner på arbetsplatsen också implementera rutinmässiga feedbacksamtal för att ge de anställda en ständig återkoppling för arbetet de utför och hur det gör skillnad i sammanhanget. Slutligen rekommenderas att utformningen av nya arbetsrutiner görs i samråd med personal för att öka kvaliteten på den psykosociala arbetsmiljön.

Allt detta behöver göras inom ramen för den mycket styrda verksamhet som Företaget bedriver samt med hänsyn till de rådande kraven på hög leveransprecision. Detta skapar en begränsning men även en tydlig stomme att arbeta efter.

7.1 Generalisering

Problematiken med låg medarbetartillfredsställelse är något som i mer eller mindre utsträckning kan uppkomma i alla organisationer med anställda. Detta gör att problembilden och sätten att angripa denna på kan vara applicerbara i andra sammanhang än just det som är studerat i denna rapport. Dock skall det inte förbises att personalen som varit fokus för denna studie arbetar under väldigt specifika förhållanden och således är resultatet inte i samma utsträckning användbart som om det hade varit exempelvis en större och branschöverskridande försöksgrupp

7.2 Begränsningar

Redogörelser och diskussioner i denna rapport är byggda kring de specifika arbetsförhållanden som chaufförerna har, vilket är något som måste tas i beaktning. Arbetet är mycket tidsstyrt och mycket i den praktiska arbetsmiljön är svårt att göra stora förändringar inom. Utöver detta så finns det en osäkerhet i resultatet då det inte är en särskilt stor testgrupp som nyttjats under datainsamlingen. Detta leder till att vid användande av denna studie som underlag i andra studier eller i sin verksamhet bör man vara medveten om vilka begränsningar som arbetet utförts under.

7.3 Fortsatta studier

Baserat på våra iakttagelser och vårt resultat ser vi ett potentiellt forskningsområde inom en förändrad övergripande produktionsplanering. Chaufförerna uttrycker att de har det stressigt under vissa perioder och väldigt lugnt under andra tider, vilket är en av orsakerna till det missnöjet som råder bland arbetsstyrkan. Denna dagliga obalans i leveranser grundar sig i en tung vinkling mot att kunder vill gjuta under förmiddagen och inte mycket på eftermiddagar och kvällar. Dock kan det finnas värde i att jämma ut behovet över dagen, vilket i förlängningen även skulle jämma ut produktion och leverans av betongen. Detta skulle kunna undersökas i en studie där man ser över hur samspelet mellan bransch och kund skulle kunna optimera hela processen, från tillverkning till betong i marken.

Referenser

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

Bourque, L., & Fielder, E. P. (2003). How to conduct self-administered and mail surveys (2:a uppl.). Sage.

Buron, R. J., & McDonald-Mann, D. (2011). Giving feedback to subordinates. John Wiley & Sons.

Carter, S. P., Dudley, W., Lyle, D. S., & Smith, J. Z. (2019). Who's the Boss? The effect of strong leadership on employee turnover. *Journal of Economic Behavior & Organization* 159, 323-343.

Chopra, S. (2002). Motivation in management. Sarup & Sons.

Davy, J. A., White, R. E., Merritt, N. J., & Gritzmacher, K. (1992). A derivation of the underlying constructs of just-in-time management systems. *Academy of Management Journal*, 35(3), 653-670.

De Treville, S., & Antonakis, J. (2006). Could lean production job design be intrinsically motivating? Contextual, configurational, and levels-of-analysis issues. *Journal of Operations Management*. 24(2), 99-123

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105–115.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499.

Fernström, H., & Linnéusson, G. (2013). Standardiserat arbetssätt. Swerea SweCast. (Hämtat 2021-06-18) <https://www.gjuteriforeningen.se/media/297121/2013-022-standardiserat-arbetsaett.pdf>

Fleishman, E. A., Harris, E. F., & Burt, H. E. (1955). Leadership and supervision in industry; an evaluation of a supervisory training program. *Ohio state university. Bureau of Educational Research Monograph*.

Gagné, M. (Ed.). (2014). The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory. Oxford University Press, USA.

Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445-455.

Heide M., Johansson C., Simonsson C., (2012) Kommunikation i organisationer (2:a uppl.). Liber.

Herzberg, F. (2017). Motivation to work. Routledge.

Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. (1990). Organizational behaviour and management. McGraw-Hill

- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 24(2) 285-308.
- Kim, T.M. (1985). Just-in-time manufacturing system: a periodic pull system, *International Journal of Production Research*, 23 (3), 553-562,
- Lantz, A. (2013). Intervjumetodik (3:e uppl.). Studentlitteratur
- Lefkowitz, J. (1970). Effect of training on the productivity and tenure of sewing machine operators. *Journal of Applied Psychology*, 54(1), 81
- Liker, J. K., & Meier, D. (2006). Toyota way fieldbook. McGraw-Hill Education.
- Locke, E. A. (1999). The essence of leadership: The four keys to leading successfully. Lexington Books.
- Masaaki, I. (1986). Kaizen: The key to Japan's competitive success. McGraw-Hill/Irwin.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370-396
- Ml̄kva, M., Prajova, V., Yakimovich, B., Korshunov, A., & Tyurin, I. (2016). Standardization—one of the tools of continuous improvement. *Procedia Engineering*, 149, 329-332.
- Muchinsky, P. M., & Tuttle, M. L. (1979). Employee turnover: An empirical and methodological assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 43-77.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*. 65, 661-691
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403-420.
- Persson, A. (2016) Fragor och svar - om fragekonstruktion i enkat och intervjuundersokningar, Statistiska centralbyran. (Hamtat 2021-05-13)
https://www.scb.se/contentassets/c6dd18d66ab240e89d674ce728e4145f/ov9999_2016a01_br_x08br1601.pdf
- Phillips, P. P., & Stawarski, C. A. (2008). Data collection: Planning for and collecting all types of data. Pfeiffer.
- Pritchard, R., & Ashwood, E. (2008). Managing motivation: A manager's guide to diagnosing and improving motivation. Routledge.
- Repstad, P. & Nilsson, B. (1993). Narhet och distans: kvalitativa metoder i samhallsvetenskap. Studentlitteratur.
- Rinehart, J., Huxley, C. & Robertson, D. (2018). Just Another Car Factory?. Cornell University Press.

Ross, I. C., & Zander, A. (1957). Need satisfactions and employee turnover. *Personnel psychology*, 10(3), 327-338.

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

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Publications.

Shannon, C. E. (1948). A mathematical theory of communication. *The Bell System Technical Journal*, 27(3), 379-423.

Spender, J. C., & Kijne, H. (1996). Scientific management. Kluwer Academic Publishers.

Taylor, F. W. (2004). Scientific management. Routledge.

Taylor, S. (2002). The employee retention handbook. CIPD Publishing.

Weitz, J. (1956). Job expectancy and survival. *Journal of Applied Psychology*, 40(4), 245.

Bilagor

Här presenteras den bilaga som studien refererar till.

Bilaga 1 - Enkät

Enkät gällande arbetstillfredsställelse och kommunikation

Skala 1-5 där 1= Mycket Dåligt

5= Mycket Bra

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Hur väl fungerar kommunikationen mellan dig och kundservice?	0	0	0	0	0

Övrigt:

Hur väl fungerar kommunikationen mellan dig och fabrik?	0	0	0	0	0
---	---	---	---	---	---

Övrigt:

Hur väl fungerar kommunikationen mellan dig och andra chaufförer?	0	0	0	0	0
---	---	---	---	---	---

Övrigt:

Hur väl fungerar kommunikationen mellan dig och det åkeri du arbetar för?

0 0 0 0 0

Övrigt:

Hur tycker du att relationen med din närmaste chef fungerar?

0 0 0 0 0

Vilken grad av arbetsbelastning upplever du att du har?

0 0 0 0 0

Övrigt:

Hur stimulerande upplever du att ditt arbete är?
(5 är mycket meningsfullt)

0 0 0 0 0

Övrigt:

Hur väl fungerar feedback från Företaget när du utfört ett bra/dåligt arbete?

0 0 0 0 0

Övrigt:

Hur mycket får du själv bestämma över ditt arbete?

0 0 0 0 0

Övrigt:

Upplever du att ditt arbete gör skillnad för företaget?

0 0 0 0 0

Övrigt:

Här finns möjlighet att övriga tankar och åsikter som du upplever är viktiga och som kan bidra till att ditt arbete utvecklas till det bättre:

Tack för att du svarat på enkäten!

Med Vänliga Hälsningar

Martin Beckmann och Ivar Sonesson

**INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR SUPPLY AND OPERATIONS MANAGEMENT
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA**

Göteborg, Sverige 2021
www.chalmers.se



CHALMERS