

Butikschefsprogrammet

Examensarbete 15hp (B-nivå), vt 2009

Medarbetarundersökningar

- med fokus på arbetsmotivation

Författare: Desirée Ekdahl
Rickard Larsen

Examinator: Eva Gustavsson

Handledare: Therese Sällberg

Sammanfattning

Denna uppsats har som syfte att få en djupare förståelse för vad arbetsmotivation är, att undersöka vad arbetsmotivation har för betydelse för medarbetarens prestation i arbetet och hur företag genom både muntliga och skriftliga medarbetarundersökningar kan få en uppfattning om medarbetarens arbetsmotivation. För att uppnå syftet användes en kvalitativ metod, med intervjuer som angreppssätt. Vi intervjuade fem butiksledare inom hemelektronikbranschen, som håller i och utformar både skriftliga och muntliga medarbetarundersökningar. Teori har valts utifrån syftet med undersökningen och vi har använt oss utav teorier om arbetsmotivation, feedback och medarbetarundersökningars utformning. Sammantaget har vi kommit fram till att de olika butiksledarna använder sig utav olika metoder för att få arbetsmotivation hos medarbetarna att uppstå och att feedback är att se som viktigt kommunikationskälla för att bekräfta medarbetarnas prestationer. Resultaten visar även att butiksledarna arbetar med medarbetarundersökningar för att få uppfattning om medarbetarens arbetsmotivation, på ett sätt som motsvarar de generella råd som ges i teoriavsnittet.

Nyckelord: arbetsmotivation, skriftliga medarbetarundersökning, muntliga medarbetarsamtal, butiksledare, hemelektronikbranschen

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	4
1.1	BAKGRUND OCH PROBLEMSTÄLLNING.....	4
1.2	UPPSATSENS SYFTE	5
1.3	PROBLEMFÖRMULERING.....	5
1.4	PERSPEKTIV OCH AVGRÄNSNINGAR	6
1.5	UNDERSÖKNINGEN	6
1.6	UPPSATSENS DISPOSITION.....	6
2	TEORETISK REFERENSRAM	8
2.1	ARBETSMOTIVATION	8
2.1.1	<i>Arbetsmotivationens uppkomst- och påverkansfaktorer</i>	8
2.1.2	<i>ABC-modellen</i>	10
2.1.3	<i>Målsättningsteori</i>	11
2.1.4	<i>Hackman o Oldhams motivationsmodell</i>	12
2.2	BEKRÄFTELSE AV MEDARBETARENS PRESTATIONER	13
2.3	MEDARBETARUNDERSÖKNINGARS UTFORMNING	13
2.3.1	<i>Generella råd för utformning av bra skriftliga medarbetarundersökningar</i>	14
2.3.2	<i>Generella råd för utformning av bra medarbetarsamtal</i>	15
3	METOD	18
3.1	URVAL.....	18
3.2	GENOMFÖRANDE.....	19
3.3	INTERVJUGUIDE.....	19
3.4	BEARBETNING AV INSAMLAD INFORMATION	20
4	RESULTAT	22
4.1	ARBETSMOTIVATIONENS BETYDELSE FÖR FÖRETAGET	22
4.2	ARBETSMOTIVATIONENS UPPKOMST- OCH PÅVERKANSAKTORER	22
4.3	MÅL SOM MOTIVATIONSFAKTOR	23
4.4	BEKRÄFTELSE AV MEDARBETARENS PRESTATIONER	24
4.5	MEDARBETARUNDERSÖKNINGARS UTFORMNING	25
4.5.1	<i>Utformning av skriftliga medarbetarundersökningar</i>	27
4.5.2	<i>Utformning av medarbetarsamtal</i>	28
5	SLUTSATS	29
5.1	ARBETSMOTIVATION	29
5.2	BEKRÄFTELSE AV MEDARBETARENS PRESTATIONER	31
5.3	MEDARBETARUNDERSÖKNINGARS UTFORMNING	31
6	DISKUSSION	34
	REFERENSER	36
	APPENDIX 1 - INTERVJUGUIDE	37
	APPENDIX 2 - MALL VID MEDARBETARSAMTAL	38

1 Inledning

I efterkrigstidens industrisamhälle förväntades chefen utöva absolut makt och begrepp som delaktighet för de anställda förekom inte. Det har dock skett stora förändringar sedan dess i och med att kunskaps- och tjänsteinnehållet stadigt ökat i de flesta verksamheter. Det ökade kunskaps- och tjänsteinnehållet har inneburit att de enskilda medarbetarnas betydelse för företagets framgång avsevärt ökat. Det finns även tecken på att en maktförskjutning från ägare, ledning och chefer till de anställda, lägre ner i hierarkin, ägt rum. Främst märks detta i och med att språkbruket ändrats från ”anställda” och ”löntagare” till ”medarbetare” (Schou 2007).

I vår tid är medarbetarna betydelsefulla för företagen och för att klara sig på dagens konkurrensutsatta arbetsmarknad, måste företagen därför finna sig i att konkurrera om de mest attraktiva medarbetarna. Detta gör de genom att utforma sina företag, arbetsförhållanden och arbetsvillkor så att de kan locka till sig de medarbetare de önskar samt få dem att stanna, utvecklas och motiveras att prestera. För att kunna utforma arbetsförhållandena på önskat sätt måste det finnas kunskap om medarbetarnas inställning till arbetssituationen, dvs. deras arbetsmotivation. Detta kunskapsbehov ökar ständigt och medarbetarundersökningar tillfredställer detta behov (Schou 2007).

Medarbetarundersökningar började användas i större omfattning i Sverige under 1990-talet och genomförs idag i de allra flesta större organisationer både i Sverige och i andra västländer (Schou 2007). Enligt Kraut (2006) uppskattades det år 2003 att ca 75% av alla större organisationer i USA genomförde regelbundna medarbetarundersökningar (Schou 2007).

1.1 Bakgrund och problemställning

En anledning till att ett företag gör medarbetarundersökningar kan vara för att ledningen vill få kunskap om hur personalen mår. Andra orsaker kan vara att en attraktiv arbetsplats önskas, att ledningen önskar mäta det interna arbetsklimatet och att företaget vill ha underlag för arbetet med medarbetarutvecklingen (Hessner 2007).

Då medarbetarundersökningar började användas i allt större utsträckning i Sverige, användes undersökningarna i första hand som en sorts ”trivselundersökning”. Schou (2007) anser dock

inte att det är en bra idé att följa upp medarbetarnas trivsel eller nöjdhet eftersom en nöjd och tillfredställd medarbetare inte behöver vara angelägen att engagera sig i företagets viktiga frågor. En mer relevant idé är att följa upp medarbetarnas arbetsmotivation. För att ett företag skall nå ett gott resultat måste det finnas förutsättningar för att den enskilde medarbetaren skall vilja och kunna göra ett bra jobb (Schou 2007). Än idag är ett trivselperspektiv vanligt förekommande då medarbetarundersökningar genomförs. Företagsledningen ställer sig, i många fall, frågan vad som skall göras för att medarbetarna skall trivas bättre, då de antar att om de trivs bättre så kommer företagets resultat att bli bättre (Schou 2007).

Motivation är det som ger oss energi och vilja för att handla och fortsätta göra något (Nilsson, 2005) medan arbetsmotivation handlar om tankar, aktiviteter, engagemang och arbetsprestationer som ligger i linje med företagets strategiska inriktning (Schou 2007). Arbetstillfredställelse däremot handlar enligt Söderlund (1997) om hur pass nöjd den enskilde medarbetaren är med sin arbetssituation. Vårt intresse för ämnet har sitt ursprung i de medarbetarundersökningar vi själva medverkat i under våra relativt få år i yrkeslivet. Vissa av undersökningarna fokuserade på vår trivsel medan andra fokuserade på vår arbetsmotivation.

Vi önskar få reda på hur de fem butiker vi ämnar undersöka, arbetar med medarbetarundersökningar och detta skall vi undersöka genom att samtala med butiksledarna som håller i och utformar undersökningarna, samt genom att få se gamla/redan gjorda undersökningar.

1.2 Uppsatsens syfte

Syftet med detta arbete är att få en djupare förståelse för vad arbetsmotivation är, att undersöka vad arbetsmotivation har för betydelse för medarbetarens prestation i arbetet och hur företag genom både muntliga och skriftliga medarbetarundersökningar kan få en uppfattning om medarbetarens arbetsmotivation.

1.3 Problemformulering

Vi har, utifrån vårt syfte med uppsatsen, utformat en problemformulering som preciserar vårt arbete ytterligare. Hur arbetar företagen med skriftliga och muntliga

medarbetarundersökningar för att få en uppfattning om medarbetarens arbetsmotivation och påverkar arbetsmotivationen medarbetarens prestation i arbetet?

1.4 Perspektiv och avgränsningar

Denna studie avgränsas till att omfatta en studie av fem butiker och vi avgränsar oss till att undersöka butiker inom hemelektronikbranschen. Vi anser att hemelektronikbranschen är en intressant bransch att sätta sig in i, i och med att expansionen av hemelektronikbranschen varit väldigt explosiv det senaste decenniet.

Vi avgränsar oss genom att enbart fokusera på medarbetarundersökningar, vars syfte är att få en uppfattning om medarbetarnas arbetsmotivation. Vi avser fokusera både på muntliga och skriftliga medarbetarundersökningar som innehåller frågor om medarbetarnas arbetsmotivation.

Vi avgränsar oss även genom att enbart intervjua de butiksledare som håller i och utformar både skriftliga och muntliga medarbetarundersökningar och vi ämnar även få se redan gjorda skriftliga undersökningar samt material som används till muntliga samtal. Ytterligare en avgränsning är att vi avsiktligt väljer att inte fokusera på storleksskillnaden mellan de olika butikerna och eventuella skillnader i deras sätt att arbeta beroende på storleken.

1.5 Undersökningen

Studien innefattar fem butiksledare inom hemelektronikbranschen som genom sitt yrke utövar och utvärderar medarbetarundersökningar. Vi skall undersöka hur butiksledarna arbetar med arbetsmotivation och hur de går tillväga för att mäta den genom att intervjua dem och få se på gamla undersökningar hos de butiker som genomför skriftliga undersökningar och även material som används vid medarbetarsamtal. De fem butikerna är olika stora och de tre större har minst 100 anställda inom kedjan, medan de mindre endast innefattar en butik och maximalt har ett tiotal anställda. De större butikerna är dessutom välkända och väletablerade.

1.6 Uppsatsens disposition

Uppsatsen handlar om arbetsmotivation och medarbetarundersökningar och de olika kapitlen behandlar olika delar. Kapitel två behandlar den teori som är relevant för vår uppsats och

beskriver begreppen arbetsmotivation och feedback. Kapitlet tar även upp medarbetarundersökningars utformning och generella råd för att utforma bra medarbetarundersökningar alternativt medarbetarsamtal ges. Kapitel tre ger en översikt av arbetsgången vi ämnade följa under uppsatsens gång och beskriver vilken metod vi valde att använda oss av, hur urvalet av bransch och butiker gått till, hur vi genomförde undersökningen samt hur vi bearbetade den insamlade informationen. Kapitel fyra behandlar den undersökning gjorde hos de fem butikerna och tar upp skillnader och likheter mellan de fem butiksledarnas svar vad gäller arbetsmotivationens betydelse i företagen, vilka faktorer som påverkar arbetsmotivationens uppkomst och arbetsmotivationen i sig samt användandet av mål som motivationsfaktor. Kapitlet tar även upp butiksledarnas svar om feedback samt medarbetarundersökningars utformning. Kapitel fem sammankopplar teori med empiri och tar upp de slutsatser vi kommit fram till gällande det som tagits upp i kapitel fyra. I kapitel sex diskuteras kring vad som är intressant att forska vidare kring, vad vi inte fick reda på i undersökningen och vad vi kom fram till.

2 Teoretisk referensram

2.1 Arbetsmotivation

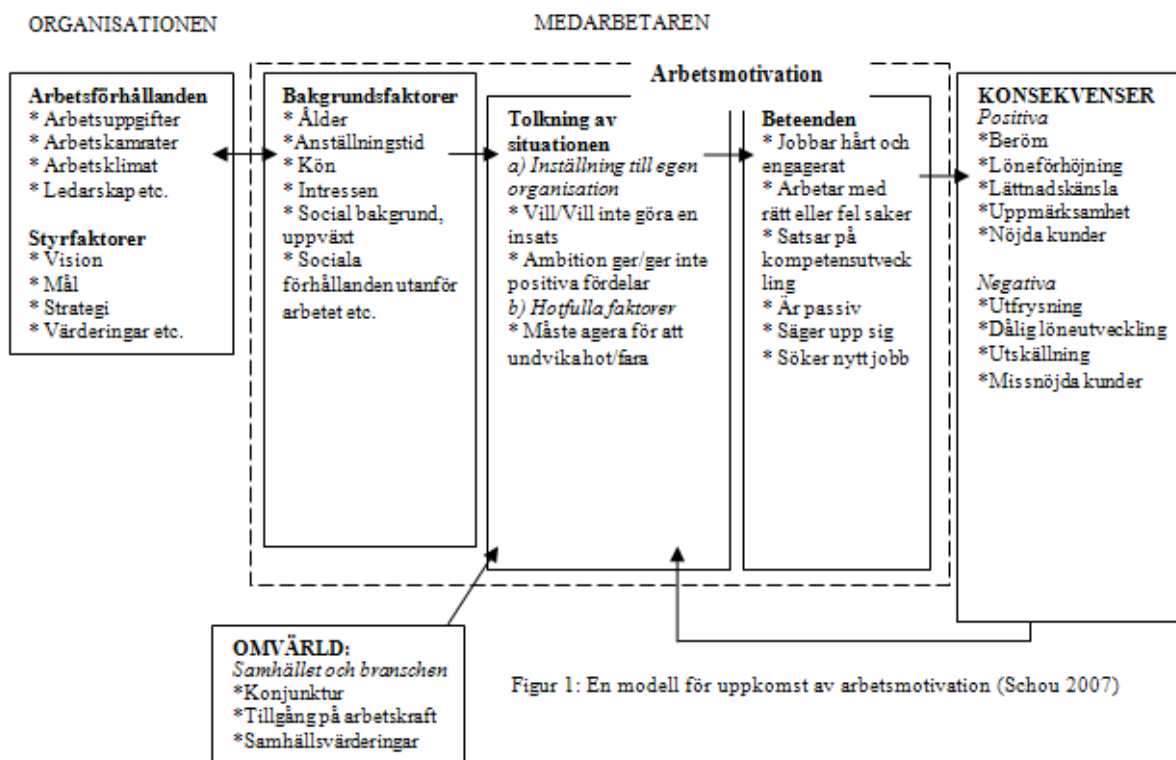
Arbetsmotivation är en samlingsbeteckning för tankar, känslor och beteenden som en individ kan ha till sitt arbete och företag. Denna samlingsbeteckning innehåller bland annat medarbetarens vilja, alternativt brist på vilja, att utföra en arbetsprestation. Utförandet av själva arbetsprestationen, alternativt passivitet, är även det inräknat i begreppet arbetsmotivation. Grad av energi/ intensitet i utförandet och graden av uthållighet samt graden av målinriktning, kopplat till företagets mål och inriktning hör också till detta begrepp. Sist men inte minst spelar medarbetarens lojalitet med arbetsgruppen och företaget stor roll för arbetsmotivationen (Schou 2007).

Arbetsmotivation består av tre samverkande faktorer. Den första handlar om motivation som en inre faktor, en drivkraft, ”något” som sätter igång beteendet eller handlandet. Den andra faktorn handlar om målsträvan hos medarbetaren, både yttre och inre mål och belöningar. Yttre mål och belöningar är exempelvis lönehöjning, status och chefens uppskattning medan inre mål och belöningar kan vara glädje, stolthet och känsla av självförverkligande. Den tredje faktorn handlar om den växelverkan mellan medarbetarens drivkrafter och mål som finns. Denna faktor sammanhänger med personens självförtroende och om målen uppnås eller inte. Arbetsmotivationen påverkas även av en rad individfaktorer, såsom värderingar och tidigare upplevelser, och sociala faktorer, såsom organisationsförhållanden (Jenner 2004).

2.1.1 Arbetsmotivationens uppkomst- och påverkansfaktorer

Arbetsmotivation kan uppstå då man strävar efter en viss form av belöning. Man är då motiverad att arbeta för den och anstränger sig för syftet. Belöningen kan bestå av löneförmåner, status, arbetsrelationer etc. När belöningen står i rimlig proportion till ansträngningen och resultatet blir motivationen normalt också stark (Nilsson 2005).

Modellen nedan visar hur arbetsmotivation, enligt Schou (2007), kan tänkas uppstå. Här antas arbetsmotivation vara resultatet av en interaktion mellan medarbetare och dennes omgivning, där faktorer i organisationen är de viktigaste.



I organisationen finns faktorer såsom arbetsuppgifter, organisationskultur, arbetsklimat, arbetskamrater och ledarskap som påverkar uppkomsten av arbetsmotivation. Schou (2007) menar även att det finns något som kallas styrfaktorer, som exempelvis kan vara mål, vision, instruktioner och affärsplaner. Dessa styrfaktorer skall förhoppningsvis leda medarbetarens arbetsprestationer i en för företaget önskvärd riktning och vara motivationsdrivande. Han menar även att styrfaktorer som är otydliga eller outvecklade kan bidra till att arbetsmotivation uppstår, men då är risken stor att motivationen inte används för sådant som ligger i linje med företagets mål (Schou, 2007).

Medarbetarens bakgrundsfaktorer påverkar också uppkomsten av arbetsmotivation, då faktorer i organisationen och omvärlden inte automatiskt resulterar i arbetsmotivation. Det finns många bakgrundsfaktorer hos medarbetaren som påverkar hur denne tolkar sin livssituation, såsom ålder, anställningstid, kön, personlighet, hemförhållanden och bakgrundshistoria. Det som motiverar en viss medarbetare behöver inte motivera en annan, vilket försvårar för företaget (Schou, 2007).

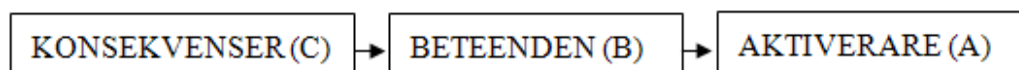
Arbetsmotivation består av två delar: en kognitiv del och en beteendedel. Den kognitiva delen handlar om individens tolkning av sin arbets- och livssituation och föregår de

arbetsprestationer medarbetaren tänker vidta. Schou (2007) påpekar att de flesta traditionellt sett utgått ifrån att individens tolkning av sin arbets- och livssituation måste vara positiv för att arbetsmotivation skall uppstå. Men de hotfulla faktorerna är även de nödvändiga, till exempel då medarbetaren känner sig hotad att förlora jobbet och denne då blir motiverad medarbetare att förändra sitt arbetssätt för att få behålla sitt jobb. Beteendedelen handlar istället om det faktiska beteendet, om man jobbar hårt och presterar bra eller om man är passiv alternativt säger upp sig (Schou, 2007).

Det finns även ett antal faktorer i omvärlden som påverkar arbetsmotivationen. Om det råder hög arbetslöshet finns risk att medarbetaren sänker sina löneambitioner och viljan att byta jobb. Om många andra har det svårt blir medarbetaren nöjdare med vad han har. Hög arbetslöshet kan även leda till ökad vilja att kompetensutvecklas så att medarbetaren skall stå sig bättre i konkurrensen mot de andra. Skulle det vara så att konkurrensen mellan företag är hög, kan det leda till att beslut och aktiviteter blir framtvingande både hos medarbetare och företag (Schou, 2007).

2.1.2 ABC-modellen

ABC- modellen är en modell över hur arbetsmotivation skapas och vidmakthålls i en organisation.



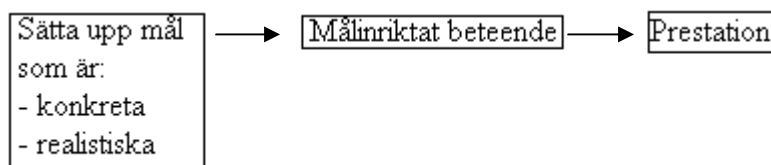
Figur 2: ABC-Modellen (Schou, 2007)

A står för aktiverare, vilket är faktorer som föregår eller utlöser en arbetsprestation. Företagets vision och mål och arbetsinstruktioner är exempel på aktiverare, då dessa företeelser kan förknippas med en förväntad konsekvens. En växande trave papper på bordet som skapar en obehagskänsla kopplad till hot om att bli utskälld av chefen om arbetsuppgifterna inte utförs, är även detta en aktiverare. Men för att arbetsprestationen skall utföras måste medarbetaren ha arbetsmotivation, denne måste själv vilja utföra den. Om medarbetaren har en positiv bild av sin arbetssituation finns det goda förutsättningar för att arbetsprestationen sker enligt företagets önsknings (Schou, 2007). B står för beteendet/arbetsprestationen, och för att kunna

utföra en arbetsprestation på ett bra sätt måste medarbetaren ha rätt kompetens, tillräckliga resurser och verktyg, effektiva arbetsrutiner etc. (Schou, 2007). C står för konsekvenser. Det finns, enligt Schou (2007) tre typer av konsekvenser: Positiv förstärkning som innebär att konsekvensen av en arbetsprestation åtföljs av beröm, status, löneförhöjning etc. En arbetsprestation som åtföljs av positiva konsekvenser ger ökad sannolikhet för att den skall upprepas. Negativ förstärkning reducerar sannolikheten för upprepning. Negativ förstärkning sker när medarbetaren genom sin arbetsprestation förhindrat att något obehagligt skall hända. Lättnadskänslan efter det eliminerade obehaget är alltså en negativ förstärkare. Bestraffning är den tredje och sista konsekvensen. Denna konsekvens inträffar då en arbetsprestation leder till något negativt. Beteenden som bestraffas tillräckligt många gånger upphör så småningom, då medarbetaren lär sig att det inte är någon idé att utföra det beteendet eftersom det endast åtföljs av negativa konsekvenser (Schou, 2007). Schou (2007) påpekar medarbetaren avgör alltid själv vad som är en positiv eller negativ konsekvens. En uppskattande kommentar från chefen behöver nödvändigtvis inte tolkas som positiv förstärkning.

2.1.3 Målsättningsteori

Utformning av mål kan, enligt Jacobsen och Thorsvik (2002, 1998, som refererar till Latham & Locke (1979), användas som en ledningsteknik för att motivera de anställda. Det finns dock en grundläggande förutsättning för att mål ska motivera och det är att de anställda accepterar målen och deltar i målsättningarna. Latham och Locke (1979) hävdar även att målen bör vara konkreta, tydliga, ha klara tidsgränser och uppfattas som en utmaning av individen, för att verka motiverande.



Figur 3: Målsättningsteorin (Jacobsen & Thorsvik, 2002, 1998). Egen tolkning

För att kunna utforma mål som motiverar, måste organisationen först utforma målen så att de är klart formulerade och realistiska. De måste även åstadkomma deltagande kring målen och övervinna eventuellt motstånd från medarbetarna. Sist måste de se till att de anställda har de

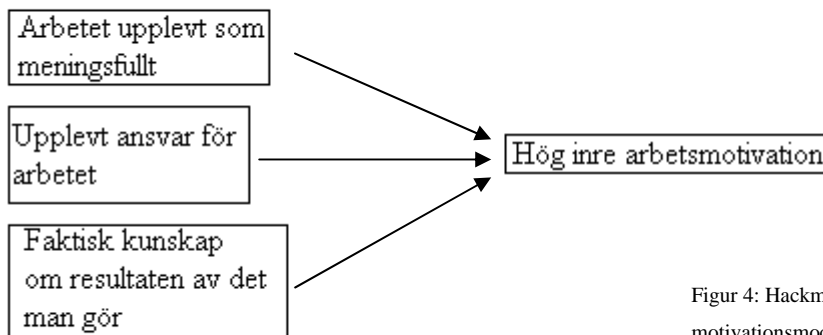
färdigheter och den kunskap som behövs för att lösa uppgifterna på ett tillfredställande sätt (Jacobsen & Thorsvik, 2002, 1998).

Jacobsen och Thorsvik (2002, 1998) refererar till Drucker (1976) som menar att modellen används praktiskt till begreppet som denne kallar för målstyrning, vilket både innebär att målen skall verka styrande på de anställda och att målen skall motivera.

2.1.4 Hackman o Oldhams motivationsmodell

De förhållanden som skapar hög prestation hos de anställda har Hackman och Oldham (1980) utvecklat en teori om.

Tre psykologiska tillstånd



Figur 4: Hackman och Oldhams motivationsmodell, (Hackman och Oldham, 1980). Egen illustration.

Som figuren visar är det tre psykologiska tillstånd som måste föreligga hos medarbetaren för att främja motivation i arbetet. Det första tillståndet är att medarbetaren upplever att arbetet känns meningsfullt. Det andra är att medarbetaren upplever ett ansvar för arbetets resultat och det tredje är medarbetarens kunskap om det faktiska resultatet av arbetsinsatsen, dvs. kunskap om resultaten som gör det möjligt för medarbetaren att avgöra om resultatet är bra eller dåligt. Om dessa psykologiska tillstånd är uppfyllda kommer det att leda till hög inre arbetsmotivation hos medarbetaren och när individen har en hög inre arbetsmotivation presterar denne enligt Hackman och Oldham (1980) bättre i arbetet.

2.2 Bekräftelse av medarbetarens prestationer

Feedback är ett mycket effektivt och kraftfullt verktyg för att bekräfta medarbetarnas prestationer som i sin tur ger positiva effekter på arbetsmotivationen (König, 2007). Feedback används för att tala om saker som rör yrkesrollen (König, 2007). Feedback är, enligt König (2007), ett effektivt kommunikationsverktyg när man som chef vill skapa en kultur där medarbetarna känner sig motiverade genom att bli sedda. König (2007) påstår även att medarbetare som känner att de utvecklas och får uppskattning skapar bättre resultat än andra då feedback skapar möjlighet till att klimatet blir bättre, motivationen och prestationen ökar och detta leder i sin tur även till ökad produktivitet.

2.3 Medarbetarundersökningars utformning

En medarbetarundersökning syftar till att öka kunskapen om hur medarbetarna betraktar sin arbetssituation och det företag de verkar i. Medarbetarundersökningar fyller kunskapsbehovet om hur medarbetarna ser på sin arbetssituation och syftar ofta till att fungera som ett verktyg för utveckling och förändring i företag (Schou 2007). Det finns olika typer av medarbetarundersökningar vars syften skiljer sig åt. Syftet kan exempelvis vara att mäta arbetsklimatet, attityder eller medarbetarnas rena kunskaper (Hessner 2007).

Som tidigare nämnts är det bättre att undersöka medarbetarnas arbetsmotivation än hur nöjda de är. Den viktigaste förklaringen till detta är att nöjda medarbetare inte säger något om de faktiskt utför prestationer som företaget har nytta av. Det är därför intressantare att ställa frågor om de arbetsprestationer som faktiskt utförs istället för de attityder som finns till olika företeelser. Exempelvis kan man fråga om det finns en positiv inställning till förändringsarbete om man önskar få reda på attityden, och om medarbetarna arbetar aktivt med att utveckla och förändra verksamheten om fokus är på medarbetarens arbetsmotivation (Schou, 2007).

Muntliga medarbetarsamtal är, enligt Hägg och Kouppa (1997), ett relativt nytt fenomen på svenska arbetsplatser. Det nya är inte att arbetsledare/chefer på olika nivåer samtalar med de anställda, utan syftet och utformningen av samtalet. Syftet med muntliga medarbetarsamtal är den anställde som skall få tillfälle att uttrycka sina personliga upplevelser, åsikter, tankar och idéer och chefen skall fungera som samtalsledare (Hägg & Kouppa, 1997). Man kan se

medarbetarsamtalet som en förfinad feedback som chefen skall ge minst en gång per år (König, 2007).

Ett av chefens viktigaste verktyg förmågan att kommunicera. Genom kommunikationen förmedlas mål, visioner, direktiv, krav, instruktioner och annat som är nödvändigt för verksamheten (Fellinger, 2005). Fellinger (2005) påpekar även att man vid muntliga medarbetarsamtal måste ha en god kontakt med den man pratar med vilket är lättare sagt än gjort. Två vanliga fel vid medarbetarsamtal är att antingen enbart inrikta sig på relationen eller, det motsatta, enbart fokusera på uppgiften och förbise de kontaktskapande aspekterna av samtalet (Fellinger, 2005). Att enbart inrikta sig på relationen medför stor risk för att uppgiften inte blir löst. Kontakten kändes kanske bra under samtalet men någon klarhet kring det fortsatta arbetet fann man inte. Förr eller senare skapar detta frustration och missnöje bland medarbetarna. Som chef riskerar man att uppfattas som otydlig i sitt ledarskap (Fellinger, 2005). Att enbart fokusera på uppgiften, innebär att medarbetaren inte riktigt känner sig förstådd, inte känner att chefen lyssnar ordentligt. I värsta fall kan medarbetaren känna sig överkörd och därmed inte respekterad. Att ignorera relationsaspekten, låtsas som om den inte är betydelsefull, är därför inte bra (Fellinger, 2005).

2.3.1 Generella råd för utformning av bra skriftliga medarbetarundersökningar

Om syftet är att få en uppfattning om medarbetarens arbetsmotivation är det nödvändigt att begränsa antalet frågor till det som verkligen är angeläget att veta om just arbetsmotivationen. Man skall enbart fråga om sådant som är nödvändigt att veta och inte sådant som bara är trevligt att veta svaret på (Schou, 2007). Då medarbetarenkäter görs så menar Schou (2007) man med stora fördelar kan göra formuläret så enkelt och pedagogiskt som möjligt. Han anser att man bör minimera antalet svåra ord, undvika negativt formulerade frågor och hålla ned antalet frågor. Frågan/påståendet skall utformas så att medarbetaren aldrig skall behöva läsa om frågan för att förstå innebörden i den.

Antalet bakgrundsfaktorer bör minimeras vid enkätundersökningar, då det enligt Schou (2007) finns ett samband mellan antal bakgrundsfaktorer och ovilja att besvara enkät. Många bakgrundsfaktorer ökar misstänksamheten om att det ska gå att identifiera vem som svarat vad och det finns heller ofta inget genuint intresse för alla bakgrundsfaktorer. Man bör även tänka på att påståenden går snabbare att besvara än frågor. Påståenden förenklar även för

respondenten att besvara formuläret eftersom samma svarsalternativ ofta kan användas vid påståenden. Vissa ämnen passar sig dock inte för påståenden utan bör helst formuleras i frågeform om utfallet ska kunna tolkas rätt. Det gäller att alltid tänka sig för vad som är mest lämpligt när valet av ämne skall kombineras med en fråga eller ett påstående (Schou, 2007)

Ibland måste man ställa frågor om negativa arbetsförhållanden såsom stress, konflikter och fysisk arbetsmiljö. Schou (2007) rekommenderar då att man skall försöka undvika negativa påståenden såsom ”I vår arbetsgrupp finns en hel del konflikter.” Förklaringen till detta är att svarsskalan måste vändas för att svaret skall bli korrekt. Eftersom de flesta frågor i en medarbetarundersökning är positiva så är det lätt att missförstå de som är negativa, vilket innebär att frågan besvaras felaktigt. För att undvika att medarbetaren svarar fel är det en god idé att tydligt markera att frågan handlar om en negativ aspekt. Skapa exempelvis ett helt nytt avsnitt, skriv en inledande text eller växla från påståenden till direkta frågor (Schou, 2007).

När man utformar en medarbetarundersökning i enkätform bör man endast använda ett ämne per fråga, då frågan annars blir svår att tolka. Medarbetaren kanske håller med om det ena ämnet men inte om det andra och vad skall man då svara? (Schou, 2007). Schou (2007) menar att förstärkningsord ofta används och det innebär i sig inget negativt. Det som kan vara svårt är att avväga hur starkt förstärkningsordet skall vara. Skall ”bra” eller ”mycket bra” användas? Generellt sett blir resultatet sämre desto starkare förstärkningsord men oftast hör man vad som passar in och låter bra.

Vid medarbetarenkäter är 5 steg i svarsskalan är enligt Schou (2007) ett bra mått när det handlar om instämmer/stämmer inte påståenden, eftersom det då finns utrymme för ett ”vet inte” alternativ då det faktiskt är som så att medarbetaren ibland inte vet. Schou (2007) påpekar även att då frågor används i medarbetarenkäter, så skall frågorna vara öppna och språkbruket skall anpassas till det språkbruk som används i organisationen eller till yrkeskategorierna i organisationen om de skiljer sig.

2.3.2 Generella råd för utformning av bra medarbetarsamtal

Då man har muntliga samtal, menar Fellingner (2005) att man skall inleda med frågeord såsom hur, vem, när och var, eftersom detta minskar risken för att trassla in sig i krångliga frågekonstruktioner och onödigt långa frågor. Hon påpekar också att frågeordet varför bör

undvikas eftersom många upplever det som ifrågasättande och blir defensiva i sitt svar (Fellinger, 2005).

Chefen bör vid muntliga samtal undvika ledande frågor, då ledande frågor styr samtal på ett negativt sätt. Risken är dock stor att man använder ledande frågor eftersom de är vanliga i vardagspratet. Exempel: Du menar alltså att du inte gjort några som helst fel? (Fellinger, 2005). Fellinger (2005) anser även att chefen bör undvik maskerade påståenden i frågeform. Att använda frågor istället för att uttrycka vad vi egentligen tycker är ganska vanligt oss människor emellan. Människan gömmer sig bakom frågorna istället för att ta ansvar för vad denne tycker. Man riskerar att uppfattas som provocerande, sarkastisk eller obehaglig i kontakterna med medarbetarna. Exempel: Tycker du verkligen att du nått upp till dina mål i projektet? *istället för* Jag tycker inte att du nått upp till de mål som du satte upp vid projektstarten (Fellinger, 2005).

Fellinger (2005) påpekar även att chefen måste lyssna aktivt vid muntliga samtal, då lyssnandet är grunden i samtalsprocessen. Chefen måste både höra vad den andre säger och sedan med ord och kroppsspråk visar att denne lyssnat och försökt förstå vad medarbetaren velat uttrycka (Fellinger, 2005). Vid muntliga samtal bör man inte korsförhöra eftersom detta tenderar att skapa dålig stämning (Fellinger, 2005). Hon menar även att tolkningar bör undvikas, då risken att man tolkar fel är stor och på så sätt påverkar kommunikationen negativt. Chefen bör istället kontrollera att denne förstått, genom att stämna av och kontrollera att medarbetaren blivit uppfattad korrekt (Fellinger, 2005). Chefen får heller inte nedvärdera, även om denne tycker att medarbetarens beskrivning är helt åt skogen, då medarbetaren annars lätt känner sig kränkt och samtalet havererar (Fellinger, 2005). Chefen bör även vara tyst ibland, ge medarbetaren tid att i lugn och ro smälta det som avhandlats och fundera över fortsättningen på samtalet (Fellinger, 2005).

Det är positivt att använd kroppsspråket vid muntliga samtal, då stor del av kommunikation är icke verbal. Fellinger (2005) påstår att det finns forskning som visar att ju längre vårt kroppsspråk fjärras från huvudet desto mer trovärdigt är det. Kroppen avslöjar helt enkelt mer än ansiktet och detta beror på att vi människor är mer tränade i att kontrollera ansiktsmimik. Vi kan le utan att vara glöda och visa en lugn min trots att vi är nervösa. Ben och fötter glömmar vi dock ofta av. För att skapa ett konstruktivt samtalsklimat är det viktigt

att chefen även med sin kropp visar att denne lyssnar. Chefen bör vända hela kroppen mot personen som talar, slappna av, humma, nicka, se intresserad ut (Fellinger, 2005).

Även vid muntliga samtal skall frågorna enligt Fellinger (2005) vara öppna, då detta signalerar att denne vill veta hur medarbetaren ser på saken. Behövs det så skall öppna följdfrågor användas. Även här bör chefen anpassa språket till den som denne pratar med. Använd enkla uttryck om den andre gör det, fackspråk om den andre gör det. Avlägsnar man sig för mycket från medarbetarens språkbruk finns risk att denne inte känner sig förstådd och i värsta fall underlägsen (Fellinger, 2005). Även talhastighet och röststyrkan måste anpassas vid medarbetarsamtal. Om chefen talar långsamt, upplever medarbetaren att chefen lyssnar. Det är inte rekommendera att skrika om den andre gör det dock (Fellinger, 2005).

Medarbetarsamtalet bör dokumenteras, skriv ned vad som tagits upp och vad chef och medarbetare kommer överrens om. Detta för att det blir enklare att vid ett uppföljningsmöte stämna av alla punkter och prata om hur det gått med de saker som chef och medarbetare kommit överrens om (Fellinger, 2005).

3 Metod

Vi använde oss av en kvalitativ metod då vi genomförde intervjuer med de fem butikslidarna. De intervjuer vi genomförde var så kallade *öppna individuella intervjuer* (Jacobsen 2002). En kvalitativ metods styrka är att den interna giltigheten ofta är hög, då den går på djupet med få enheter. Detta gäller även i vår studie eftersom vi intervjuar få enheter, i detta fall butikslidare, och går på djupet genom att göra öppna individuella intervjuer, där vi på förhand inte bestämt exakta frågor att ställa och svar till dessa utan endast riktfrågor om vi kom av spåret. Vi önskade även kunna ställa följdfrågor vilket inte går då man använder sig av en kvantitativ metod eftersom undersökningen då ofta är i enkätform med bestämda svar. Då vi inte önskar att generalisera och har ett litet urval passar sig en kvalitativ metod bra.

Det negativa med att välja en kvalitativ metod var risken för den så kallade intervjuareffekten, men vi har i efterhand frågat de intervjuade och de ansåg inte att de blev påverkade av oss, intervjuarna. För att motverka att intervjuareffekten framkallades var vi neutralt klädda, för att klädseln inte skulle påverka de intervjuades svar, samt försökte formulera frågorna så att de inte blev vinklade till fördel för ett specifikt svar. Vi utförde intervjuerna i butikslidarnas butiksmiljö, så att de skulle känna sig hemmastadda, detta för att *kontexteffekten* (Jacobsen 2002) inte skulle uppstå. Det fanns även en risk för att vi inte skulle hålla fokus under hela intervjun och komma in på sidospår, vilket var därför vi valde att innan intervjun göra övergripande frågor som vi skulle kunna ställa om vi skulle komma in allför långt på sidospår (se: Appendix 1 Intervjuguide).

3.1 Urval

Vi hade en önskan om att undersöka hur butikslidare arbetar med arbetsmotivation och hur de går tillväga för att mäta den och vi ville undersöka detta inom hemelektronikbranschen. Valet av bransch härstammade i att vi båda är intresserade av hemelektronik och att det händer väldigt mycket inom branschen i dagsläget. Valet av butiker var ett bekvämlighetsurval. Vi ringde runt till olika butikslidare och presenterade vår ambition, och de fem nämnda butikslidarna tyckte att detta lät intressant och ville gärna ställa upp.

De fem butikerna är olika stora och de tre större har minst 100 anställda inom kedjan, medan de mindre endast innefattar en butik och maximalt har ett tiotal anställda. De större butikerna

är dessutom välkända och väletablerade. Butiksledarna för samtliga butiker är män och alla är i medelåldern, vilket innebär mellan 30 och 45 år gamla. Butiksledaren för Butik 1 har jobbat 15 år i branschen men blev butikschef för lite dryga fyra år sedan. Butiksledaren för Butik 2 har jobbat inom branschen i 20 år och blev butikschef för 16 år sedan. Butiksledaren för Butik 3 har jobbat sju år inom branschen och blev ägare till företaget samma år. Butiksledaren för Butik 4 har arbetat 3 år inom branschen och butikschef för Butik 5 har arbetat inom branschen i knappt 10 år och varit VD i fyra år.

3.2 Genomförande

Vi tog kontakt med fem butikschefar inom hemelektronikbranschen, som genom sitt yrke utövar och utvärderar medarbetarundersökningar. Tid bokades in för intervjuer i samtliga fem butiker. De fem intervjuerna genomfördes och vi hade förberett med ett antal frågor inför intervjun för att hålla oss på rätt spår och för att hålla en hög validitet, dvs. undersöka det som avsågs att undersöka. Allt eftersom intervjun pågick kom vi på följdfrågor och intervjun ledde oss stundtals in på sidospår. Intervjuerna genomfördes i butikschefarnas butiksmiljöer och tog i genomsnitt cirka en timma var.

3.3 Intervjuguide

Då vårt syfte var att få en djupare förståelse för vad arbetsmotivation är, vad arbetsmotivation har för betydelse för medarbetarnas prestation i arbetet och hur företag genom både muntliga och skriftliga medarbetarundersökningar kan få en uppfattning om medarbetarens arbetsmotivation, innehöll intervjuguiden frågor om just arbetsmotivation, vad som kan påverka arbetsmotivationen, hur butikschefarna arbetar med medarbetarnas arbetsmotivation och hur de arbetar med muntliga alternativt skriftliga medarbetarundersökningar och feedback.

Vi önskade genom vår intervjuguide, som återfinns i appendix 1, bland annat få reda på om butikerna använde sig av skriftliga eller muntliga medarbetarundersökningar. Vi fick genom intervjuerna reda på att tre butikschefar använde sig av skriftliga medarbetarundersökningar, en av butikschefarna genomförde dem i pappersform medan de två andra utförde dem via intranätet. Två butikschefar använde sig däremot av muntliga medarbetarundersökningar. Vi frågade även butikschefarna hur de anser att en bra skriftlig respektive muntlig

medarbetarundersökning ska se ut/gå till, detta utifrån vilken metod de själva valt. Vi fick även se på redan gjorda undersökningar hos de tre butiker som använde sig av skriftliga medarbetarundersökningar och material från medarbetarsamtalen från en av butikerna som använder sig av muntliga undersökningar, och vi skulle fått lov att kopiera en av butikernas gamla undersökningar men efter diskussion med chef i högre position så fick vi reda på att detta var konfidentiellt och fick tyvärr inte lämnas ut. Vi fick dock lov att kopiera materialet som den ena butiken använder inför och vid ett medarbetarsamtal (Se; Appendix 2).

När det gällde arbetsmotivation hade vi även skrivit ned frågor såsom; ”Vad betyder arbetsmotivation för dig?”, ”Vilka faktorer tror du påverkar arbetsmotivationen?”, ”Är det viktigt att dina medarbetare är motiverade?”.

Ytterligare frågor som var nedskrivna; ”Använder du några verktyg för att skapa/vidmakthålla arbetsmotivation?”, ”Använder du dig av mål för att öka arbetsmotivation?”, ”Ger du feedback, om ja hur? Muntligen eller skriftligen? Personlig eller offentlig?”

3.4 Bearbetning av insamlad information

Efter varje avslutad intervju satte vi oss ned för att gå igenom och bearbeta informationen, detta för att inte glömma av något viktigt. Vi hade även ett kritiskt förhållningssätt till den insamlade datan för att upprätthålla en hög tillförlitlighet och detta gjorde vi bland annat genom att reflektera över svarens lämplighet i förhållande till vår studie. När alla intervjuer var gjorda var det dags att bearbeta materialet på nytt och tematisera det. Vi läste igenom alla svar från intervjuerna och delade in svaren från alla butiksledare under olika rubriker, såsom undersökningen, arbetsmotivation, påverkan på arbetsmotivationen, skapa/vidmakthålla arbetsmotivation, mål som motivation och feedback, detta för att få teman och för att lättare kunna se vilka likheter alternativt olikheter de olika butikscheferna hade i sina arbetssätt. Då tematiseringen var klar korrigerade vi rubrikerna, till bättre formulerade och beskrivande rubriker.

Alla frågor och svar redovisas inte i uppsatsen då vissa visade sig vara mindre relevanta för undersökningen och för att uppnå syftet. De frågor som vi valde att fokusera på är främst de frågor som berör arbetsmotivation och medarbetarundersökning, men även de som berör arbetstillfredsställelse och feedback tas upp. Vi har tyvärr heller ingen möjlighet att visa

skillnader och likheter i de faktiska undersökningarna, då vi tyvärr inte fick kopiera några redan gjorda medarbetarundersökningar, på grund av att de var konfidentiella. Vid genomarbetning av analysen och slutsatstagandet utgick vi ifrån vår teoretiska referensram och jämförde denna med vårt bearbetade material från intervjuerna för att se likheter och olikheter mellan butiksledarnas svar och teorin.

4 Resultat

Det insamlade materialet från de fem intervjuerna är tematiserade, vilket synes under nedanstående rubriker.

4.1 Arbetsmotivationens betydelse för företaget

Det råder lite olikartade meningar om vad arbetsmotivation egentligen är och vad motivationen påverkar i företaget men alla butiksledare är överrens om att medarbetarnas arbetsmotivation påverkar företaget och att det är viktigt med motiverade medarbetare. En butiksledare anser att medarbetarnas arbetsmotivation är otroligt viktig, han menar också att han själv fungerat sämre och presterat sämre på arbetet om hans arbetsmotivation skulle varit låg. En annan butiksledare påpekar att medarbetarnas arbetsmotivation påverkar arbetsklimatet och försäljningssiffrorna. Motiverade medarbetare är A och O för butiken, enligt honom. Enligt en annan butiksledare måste medarbetarna anse att arbetet är viktigt, medarbetarna måste känna att de har ett visst ansvar för arbetet och de måste ha kunskap för att bedöma om arbetsprestationen blivit bra eller dåligt utförd för att arbetsmotivationen skall vara hög. Butiksledaren påpekar även att det är svårt att påverka medarbetarens syn på om arbetet är viktigt men han har delat ut ansvarsområden till varje medarbetare för att de ska kunna känna att de har ett eget ansvar för arbetet. Det är enligt en annan butiksledare viktigt att medarbetarnas arbetsmotivation är hög så att försäljningsmålen kan nås och överträffas. Han kan inte nämna några andra direkta positiva effekter som en hög arbetsmotivation kan ge. Den sist tillfrågade butiksledaren anser att arbetsmotivation innebär att medarbetarna jobbar på bra och trivs med sina jobb.

4.2 Arbetsmotivationens uppkomst- och påverkansfaktorer

Butiksledarna tror att många faktorer ligger bakom en bra arbetsmotivation och tre av dem menar att arbetsmotivationen i stort utgår från individen, vad denne har för bakgrund och erfarenheter och sociala förhållanden utanför arbetet. En av dessa tre butiksledare tror att arbetsmotivationen påverkas av arbetskamraterna, arbetsklimatet och de arbetsuppgifter medarbetaren har. En butiksledare håller med honom, och anser även att medarbetarens ambitionsnivå för sina arbetsuppgifter samt inställningen till dessa påverkar motivationen. De nämner även att medarbetarens faktiska beteende också har en inverkan på arbetsmotivationen, och ger exempel som att medarbetaren jobbar hårt och engagerar sig i

arbetet alternativt att medarbetaren är passiv. En annan butiksledare att tror det som påverkar arbetsmotivationen bland annat är chefens ledarskap och de mål och visioner företaget satt upp. Då målen är utmanande och intressanta för medarbetarna så skapar de i sig motivation att prestera bra. Det sista denne nämner är att de konsekvenser som drabbar medarbetaren efter utfört arbete i stor skala påverkar arbetsmotivationen. Vi ber honom utveckla den sagda meningen och butiksledaren förklarar att om en arbetsprestation åtföljs av beröm eller andra positiva saker så ökar sannolikheten för att en liknande arbetsprestation kommer att utföras om och om igen, men om en arbetsprestation utförs för att förhindra att något obehagligt skall hända eller om en arbetsprestation leder till något negativt så minskar detta sannolikheten för att medarbetaren skall känna stor arbetsmotivation.

Två butiksledare har helt andra åsikter om vad som påverkar arbetsmotivationen och den ene anser att medarbetaren måste anse att arbetet är meningsfullt, att denne måste känna att den har ett ansvar för arbetet och att denne måste ha kunskap om resultatet av arbetsprestationen för att bli motiverad, medan den andre främst tror att det som påverkar arbetsmotivationen är hur stora tyglar han ger sina anställda, dvs. att medarbetarna hela tiden skall sträva efter företagets bästa och inte fokusera på annat så som fika pauser och dylikt.

Man måste visa medarbetarna med hela handen vad som skall göras, eftersom de annars tappar fokus och arbetsmotivationen dör ut.

En butiksledare påpekar att han anser det viktigt med feedback för att skapa och vidmakthålla arbetsmotivationen hos medarbetarna. Positiv feedback såsom beröm, uppmärksamhet och löfte om löneförhöjning anser butiksledaren påverkar sina medarbetares arbetsmotivation i rätt riktning. Han har genom åren märkt att det fungerar att "bestraffa" medarbetarna och prata med dem då de genomfört arbetet på ett dåligt sätt, eftersom medarbetarna då med tiden lär sig att det beteendet inte medför något positivt. Detta är dock inget han brukar göra och föredrar att ge medarbetarna positiv feedback.

4.3 Mål som motivationsfaktor

Två butiksledare använder sig inte av mål som motivationsfaktor medan de andra tre gör det. En butiksledare som använder sig utav mål som motivationsfaktor säger för att konkretisera att medarbetarna får 15 kronor utöver grundlönen per försäkring som de säljer till produkterna. Säljer en medarbetare mer än 20 försäkringar så får denne istället 35 kronor per

såld försäkring. Detta har butiksledaren märkt verkar mycket motiverande på medarbetarna då det gäller att sälja försäkringar. En annan butiksledare anser att han använder sig av mål för att öka medarbetarnas arbetsmotivation i och med att han inför varje arbetsdag skriver i stor text, på tavlan i fikarummet, vilka försäljningsmål som gäller för dagen och kommenterar i korta ordalag gårdagens resultat. Den tredje butiksledaren använder sig av mål för att motivera medarbetarna och påpekar att målen måste vara realistiska och konkreta för att medarbetarna skall kunna påverkas positivt av dem och målen måste även skapa delaktighet hos medarbetarna. I butiken har de som måtto att alla kunder som kommer in i butiken skall ha blivit hälsade på eller genom ögonkontakt bli uppmärksammade innan de hinner för långt in i butiken oavsett om säljaren har en kund eller är ledig. Försäljningen påverkas positivt av detta, butiksledaren har genom åren uppmärksammat att kunderna handlar mer om de blir uppmärksammade och får ett positivt bemötande, och medarbetarna påverkas positivt genom att de får positiv feedback om försäljningsciffrorna är bra.

4.4 Bekräftelse av medarbetarens prestationer

För att återkoppla till medarbetarnas prestationer ger fyra butiksledare feedback medan en inte ger någon medveten feedback till medarbetarna, förutom under den månatliga avstämning av försäljningsmålen då ris och ros delas ut under ett morgonmöte där samtliga medarbetare har obligatorisk närvaro. De fyra butiksledare som ger feedback ger det olika ofta, två av dem ger det dagligen, en annan veckoligen och en tredje månatligen.

Den ene butiksledaren ger varje morgon feedback på gårdagens försäljning till hela arbetslaget och försöker peppa dem inför den kommande dagen. Han påpekar dock att offentlig feedback inte alltid passar sig och då väljer han att ge feedbacken mellan fyra ögon. En annan butiksledare ger även han feedback till medarbetarna och försöker göra detta en gång i veckan. Denne ger dock feedback i annan form och på grund av att alla inte arbetar samtidigt påpekar han att det är svårt att ha personalmöten och där ge feedback och därför ger han ofta feedbacken personligen till medarbetarna. Feedbacken består då av den individuella säljresultat, agerande och bemötande mot kunder. En annan butiksledare ger feedback som berör hela arbetsgruppen månatligen på personalmöten men ger även personlig feedback till medarbetare då han anser att det krävs. Butiksledaren som själv inte är delaktig i medarbetarundersökningarna då dessa görs av extern expertis anser att det är viktigt att regelbundet ge feedback till medarbetarna. Feedback i form av positiv respons med

utgångspunkt i dagliga försäljningsmål ger han muntligen till medarbetaren under dagens gång eller senast dagen efter. Skulle feedbacken vara negativ försöker butiksledaren ordna med ett personligt möte med den personen som visat en negativ trend. Detta för att butiksledaren inte anser det passande med negativ feedback i grupp. Övrig feedback ges när butiksledaren får möjlighet att ge detta.

4.5 Medarbetarundersökningars utformning

Tre av de fem intervjuade butiksledarna använder sig av skriftliga medarbetarundersökningar medan de andra två använder sig av medarbetarsamtal. Majoriteten av de tillfrågade butiksledarna gör medarbetarundersökningar varje år medan en av dem gör det så ofta som en gång i halvåret. Av de som gör skriftliga undersökningar så lägger två av dem ut undersökningen på intranätet medan den tredje gör en skriftlig enkät. En butiksledare var mycket negativt inställd till att skicka hem ett formulär till de anställda eftersom han själv upplever det som negativt att behöva använda sin lediga tid åt att besvara frågor om arbetsplatsen. Det han upplever som negativt med att lägga ut undersökningen på intranätet är att anonymiteten för de anställda kan upplevas försvinna i och med att de måste logga in för att komma in på intranätet. Den butiksledare som använder sig av skriftliga enkäter anser att anonymiteten bevaras bäst på detta sätt. Eftersom undersökningenkäterna har förtryckta svarsalternativ behöver aldrig egna svar skrivas och man kryssar ofta bara i en ruta alternativt ringar in ett alternativ, vilket han anser ökar anonymiteten.

Majoriteten gör sina undersökningar själva medan den butik som har skriftliga enkäter använder extern expertis. Detta gör butiksledaren då han själv inte anser sig ha tid att utforma medarbetarundersökningar och inte heller att sammanställa resultatet. Det är därför den externa expertisen både utformar och sammanställer resultatet från medarbetarundersökningarna i den nämnda butiken.

De två butiksledare som använder sig av muntliga medarbetarundersökningar gör det av två helt olika skäl. En butiksledare som använder sig av medarbetarsamtal gör det för han anser att det räcker gott med muntliga samtal och medger att han inte har någon erfarenhet eller kunnsighet inom skriftliga medarbetarundersökningar och att det sannolikt är därför som han inte använder sig av sådana. Den andre butiksledaren som tillämpar medarbetarsamtal gör detta, då antalet anställda är för lågt för att skriftliga medarbetarundersökningar skall verka

givande. Innan medarbetarsamtalet äger rum ägnar sig butiksledaren och förhoppningsvis medarbetaren åt att gå igenom ett dokument som butiksledaren gett ut i förväg, innehållande rubriker och frågor över saker som kan vara värda att ta upp under samtalets gång. Dokumentet ges ut till medarbetaren så att denne kan förbereda sig väl inför ett medarbetarsamtal och på lättare sätt strukturera upp vad denne vill framföra och förändra. Delar av det som tas upp i dokumentet synes nedan och resterande handlar om medarbetarens prestation och dennes återkoppling till chefen (Se; Appendix 2).

<p>Min arbetssituation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trivsel på företaget • Arbetets innehåll • Samarbete och öppenhet i din arbetsgrupp • Fysisk arbetsmiljö • Ansvar och befogenheter <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>Min livssituation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trivsel utanför företaget • Social situation • Fritid • Hälsa <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>	<p>Min långsiktiga utveckling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Är du nöjd med din nuvarande befattning? <p>-----</p> <p>-</p> <p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hur länge kan du tänka dig att stanna i din nuvarande befattning? <p>-----</p> <p>-</p> <p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> • Möjliga framtida utvecklingsområden för mig är: <p>-----</p> <p>-</p> <p>-----</p>
--	--

Syftet med undersökningarna skiljer sig åt en del i de olika butikerna men majoriteten gör dem för att engagera alla medarbetare i ett förbättringsarbete som skall gynna hela koncernen. En butiksledare påpekar att medarbetarundersökningen är ett verktyg för att identifiera företagets behov av organisationsutveckling medan en annan butiksledare menar att syftet med medarbetarsamtalen är att identifiera behoven av kompetensutveckling hos personalen samt att ge medarbetarna möjlighet att utvecklas och växa. Den senare butiksledaren, som även är ägaren av företaget, har enbart tioalet anställda och känner att han därigenom får stora möjligheter att uppmärksamma sina medarbetares behov och önskemål gällande arbetsplatsen. Han påpekar att fokus under samtalet är att främja samarbetet och kommunikationen mellan butiksledare och medarbetare. Butiksledaren påpekar även att såväl

medarbetarens prestation som butiksledarens insats under det gångna året tas upp under samtalets gång och det finns ett bifogat appendix som visar mer precist vad som tas upp.

Resultatet från de skriftliga undersökningarna, i de tre butiker som använder sådana, offentliggörs både till medarbetare och till ledningen. Två butiksledare betonar vikten av att medarbetarna själva får reda på resultatet, eftersom det annars finns risk för att de upplever att delaktigheten gått förlorad. Resultatet används sedan för att förbättra och förändra verksamheten utifrån vad som framkommit behövs. Den tredje butiksledaren menar att resultatet från undersökningen i dennes butik tas upp av företagsledningen som fattar beslut om åtgärder och medarbetarna får reda på vilka förändringar detta årets medarbetarundersökning kommer att generera.

De två butiksledare som tillämpar medarbetarsamtal, nedtecknar under samtalets gång vad som sägs för att ingenting skall bli försummat när medarbetarsamtalet i efterhand skall summeras och eventuella åtgärder skall aktualiseras. Det nedtecknade materialet används sedan som underlag vid nästkommande medarbetarsamtal. Om flertalet anställda pekat på samma åtgärder som behöver göras inom företaget så skriver butiksledarna en notis om detta som medarbetarna får ta del av, så att de vet om att förändring komma skall.

4.5.1 Utformning av skriftliga medarbetarundersökningar

Den butiksledare som använder sig av extern expertis hade inte några svar att ge oss när vi undrar hur denne anser att en bra skriftlig medarbetarundersökning skall vara utformad, medan de andra två i huvudsak påpekade likartade saker för en bra och givande skriftlig undersökning. En butiksledare som använder sig av skriftliga medarbetarundersökningar betonar att undersökningen enbart skall fokusera på ett ämne, i detta fall arbetsmotivation. Han påpekar att muntliga samtal respektive feedback kan användas för att reda ut enskilda individers situationer. Vidare kommenterar han att han vid utformningen av medarbetarundersökningen använder sig av så få frågor som möjligt för att bibehålla medarbetarens intresse, så få svåra ord som möjligt så att medarbetaren garanterat förstår påståendet, påståenden istället för frågor eftersom han anser att dessa går snabbare att besvara och är enklare att förstå och två positiva, två negativa och ett vet inte alternativ i svarsskalan. Den andre butiksledaren menar att en bra skriftlig medarbetarundersökning skall vara pedagogisk och enkel för medarbetarna att fylla i. Svåra ord skall inte användas och frågorna

skall vara positivt utformade eftersom det påverkar medarbetaren negativt om frågorna har en negativ klang.

4.5.2 Utformning av medarbetarsamtal

En av de butiksledare som tillämpar medarbetarsamtal menar att en bra muntlig medarbetarundersökning förutsätter att chefen lyssnar på det medarbetaren säger och visar att denne har förstått det sagda. Han har under åren lärt sig att det är negativt att ställa frågor som inleds med ordet varför, eftersom medarbetarna ofta upplever det som att de blir ifrågasatta. Den andre butiksledaren anser att man skall använda sig av öppna frågor vid ett medarbetarsamtal så att medarbetaren får möjlighet att själv bestämma vad denne önskar svara. Han påpekar även att man måste använda sig av samma språk som medarbetaren eftersom medarbetaren inte alltid känner sig förstådd om chefen använder sig av fackspråk då medarbetaren pratar enkelt. Butiksledaren har även uppmärksammat att det ur medarbetarens synvinkel upplevs som positivt att man som chef ser intresserad ut och nickar under samtalets gång.

5 Slutsats

Vi önskade få reda på hur företagen arbetar med skriftliga respektive muntliga medarbetarundersökningar för att få en uppfattning om medarbetarens arbetsmotivation samt om arbetsmotivationen påverkar medarbetarens prestation i arbetet. Syftet var att få en djupare förståelse för vad arbetsmotivation är, att undersöka vad arbetsmotivation har för betydelse för medarbetarnas prestation i arbetet och hur företag genom både muntliga och skriftliga medarbetarundersökningar kan få en uppfattning om medarbetarens arbetsmotivation.

5.1 Arbetsmotivation

Alla butiksledare ansåg att arbetsmotivationen påverkar företaget och att det är viktigt att medarbetarna är motiverade men det råder delade meningar om vad arbetsmotivation egentligen är och vad motivationen påverkar i företaget. En av butiksledarna påpekade att för att arbetsmotivationen skall vara hög, så måste medarbetarna anse att arbetet är viktigt, medarbetarna måste känna att de har ett visst ansvar för arbetet och de måste ha kunskap för att bedöma om arbetsprestationen blivit bra alternativt dåligt utförd. Med utgångspunkt i den redovisade teorin från Hackman och Oldham som utvecklade motivationsmodellen (Figur 4: Hackman & Oldham), framgår det att det finns tre förhållanden för skapandet av hög arbetsmotivation och det är dessa tre förhållanden som butiksledaren nämner.

Slutsatser vi kan dra är att arbetsmotivationen påverkar medarbetarens prestation i arbetet om än på olika sätt i de olika butikerna. Vi kan även dra som slutsats att en av de fem intervjuade butiksledarna använder sig utav komponenterna i motivationsmodellen (Figur 4: Hackman & Oldham) och det vi kan dra som slutsats av detta är att butiksledaren handlar rätt genom att dela ut ansvarsområden till varje medarbetare för att de skall uppleva eget ansvar i arbetet.

Nilsson (2005) menar att arbetsmotivation kan uppstå då man strävar efter en viss form av belöning och belöningen kan bland annat bestå av löneförmåner, arbetsrelationer och status. Detta har en av butiksledarna anammat då han anser att positiv feedback såsom beröm, uppmärksamhet och löfte om löneförhöjning påverkar sina medarbetares arbetsmotivation i rätt riktning. Uppkomsten av arbetsmotivation antas även vara resultatet av en interaktion mellan medarbetare och dennes omgivning, vilket synes i modellen för uppkomsten av

arbetsmotivation (Figur 1: En modell för uppkomst av arbetsmotivation, Schou, 2007). Modellen tar upp både organisationen och medarbetaren, där faktorer såsom arbetsförhållanden och styrfaktorer står för organisationen och faktorer såsom medarbetarens bakgrund, medarbetarens tolkning av arbetssituationen och dennes beteende står för medarbetaren. En majoritet av butiksledarna menar att arbetsmotivationen i stort utgår från individen, vad denne har för bakgrund och erfarenheter och sociala förhållanden utanför arbetslivet, vilket återfinns under rubriken bakgrundsfaktorer i modellen. Rubriken arbetsförhållanden tar upp det som butiksledarna nämner om arbetskamrater, arbetsklimat och de arbetsuppgifter medarbetaren har. Medarbetarens ambitionsnivå för sina arbetsuppgifter samt inställningen till dessa och medarbetarens faktiska beteende, anser två av butiksledarna påverkar arbetsmotivationen, och detta kan kopplas till rubrikerna tolkning av situationen samt beteende i modellen. En av butiksledarna tror även att chefens ledarskap och de mål och visioner företaget satt upp påverkar medarbetarens arbetsmotivation vilket stämmer överrens med rubriken styrfaktorer, där företagets vision, mål, värderingar och strategi återfinns.

En butiksledare har även märkt att det fungerar att ”bestraffa” medarbetarna och prata med dem då de utfört arbetet på ett dåligt sätt, eftersom de då lär sig att beteendet inte medför något positivt. Om utgångspunkt tas i detta resonemang kan en parallell dras till ABC-modellen (ABC-modellen, Schou, 2007), där konsekvenser av ens handlande återfinns. En annan av butiksledarna nämner även han att de konsekvenser som drabbar medarbetaren efter utfört arbete i stor skala påverkar arbetsmotivationen. Butiksledarens tro på att chefens ledarskap och de mål och visioner företaget satt upp påverkar, påverkar arbetsmotivationen kan även detta kopplas till ABC-modellen, men då det första steget som heter *aktiverare* och är de faktorer som föregår eller utlöser en arbetsprestation (Schou 2007).

Slutsatser som kan dras av detta är att butiksledarna totalt sett har en mycket god inblick i hur arbetsmotivation uppstår vilket är en förutsättning för att både kunna skapa och höja medarbetarnas arbetsmotivation. Som slutsats kan även dras att butiksledarnas användning av positiv förstärkning, negativ förstärkning och bestraffning har ett stöd av den allmänt accepterade ABC-modellen, som är en modell över hur arbetsmotivation skapas och vidmakthålls.

Mål kan, enligt Jacobsen och Thorsvik (2002, 1998) som refererar till Latham & Locke (1979), användas som ledningsteknik för att motivera de anställda och majoriteten av de

intervjuade butiksledarna använder sig av mål som motivationsfaktor. Butiksledarna påpekar att målen måste vara realistiska och konkreta och att de måste skapa delaktighet hos medarbetarna, vilket butiksledarna uppfattat korrekt då vi från målsättningsteorins modell (Figur 3: Målsättningsteorin Jacobsen & Thorsvik 2002,1998), kan härleda att man måste sätta upp mål som är konkreta och realistiska och som skapar deltagande för att dessa skall motivera medarbetarna.

En butiksledare skriver bland annat upp vilka försäljningsmål som gäller för dagen och detta anser vi är ett konkret och med största sannolikhet realistiskt mål. En annan butiksledare har som mål att medarbetarna skall hälsa på kunderna innan de hinner för långt in i butiken och den tredje butiksledaren har som mål satt upp att då medarbetarna säljer en försäkring så får de extra pengar på lönekuvertet och säljer de över ett visst antal så ökar summan. Slutsatsen som kan dras av detta är att medarbetarnas arbetsmotivation påverkas positivt av användandet av mål som motivationsfaktor. Konklusionen, av butiksledarnas insatser för att höja arbetsmotivationen genom användandet av mål, är att målen är motiverande, realistiska och konkreta, vilket överrensstämmer med vår teori kring målsättning.

5.2 Bekräftelse av medarbetarens prestationer

Fyra av de fem intervjuade butiksledarna använder sig medvetet av feedback, för att återkoppla till medarbetarnas prestationer, och ger regelbundet både positiv och negativ muntlig feedback för att engagera dem i verksamhetens fortlevnad. Detta förhållningssätt stämmer väl överrens med teorierna från König (2007) där feedback beskrivs som ett mycket användbart verktyg för att i förlängningen öka arbetsmotivationen hos medarbetarna. Slutsatsen som kan dras av detta är att butiksledarna använder sig av ett effektivt kommunikationsverktyg som i längden motiverar medarbetarna.

5.3 Medarbetarundersökningars utformning

Hessner (2007) rekommenderar att man gör medarbetarundersökningar en gång per år och om man vill göra dem oftare rekommenderas att man gör mindre undersökningar. Detta stämmer bra överrens med butiksledarnas svar då majoriteten gör medarbetarundersökningar varje år medan en av dem gör det en gång i halvåret. Butiksledarna gör alla medarbetarundersökningar för att engagera alla medarbetare i ett förbättringsarbete som skall gynna hela koncernen. En

av butiksledarna påpekar att medarbetarundersökningen är ett verktyg för att identifiera behoven av kompetensutveckling hos personalen samt att ge medarbetarna möjlighet att utvecklas och växa. Dessa synvinklar stämmer bra överrens med vår teoretiska referensram där Schou (2007) menar att en medarbetarundersökning syftar till att öka kunskapen om hur medarbetarna betraktar sin arbetssituation och det företag de verkar i. Undersökningen syftar även till att fungera som verktyg för utveckling och förändring i företag (Schou 2007).

Hägg och Kouppa (1997) menar att syftet med muntliga medarbetarundersökningar är att den anställda skall få tillfälle att uttrycka sina personliga upplevelser, åsikter, tankar och idéer och chefen skall fungera som samtalsledare. En av dem som gör muntliga medarbetarundersökningar påpekar att det är såväl butiksledarens insats som medarbetarens prestation under det gångna året som tas upp under samtalets gång och menar att fokus under samtalet är främja samarbetet och kommunikationen mellan butiksledare och medarbetare vilket är i harmoni med vår teoretiska referensram. Slutsatsen vi kan dra av detta är att samtliga butiksledares ambitioner och uppsatta mål för medarbetarundersökningarna gott räcker till för att utforma medarbetarundersökningar för att få en uppfattning om medarbetarens arbetsmotivation.

Schou (2007) menar att man med stora fördelar kan göra medarbetarundersökningen så enkel och pedagogisk som möjligt och att man bör minimera antalet svåra ord, undvika negativt formulerade frågor och hålla ned antalet frågor. Dessa råd för att utforma bra skriftliga undersökningar förhåller sig de intervjuade butiksledarna, som använder sig av skriftliga medarbetarundersökningar, till. En av butiksledarna betonar att undersökningen enbart skall fokusera på ett ämne vilket vi kan koppla till vår teori där Schou (2007) beskriver att man bör begränsa antalet frågor till det som verkligen är angeläget att veta om just arbetsmotivation. Butiksledarna menar även att påståenden går snabbare att besvara än frågor och detta menar även Schou (2007).

Butiksledarna påpekar att de använder sig av så få svåra ord som möjligt för att medarbetaren garanterat skall förstå påståendet och detta stämmer bra överrens med de råd som Schou (2007) ger då han menar att påståendet skall formuleras så att medarbetaren aldrig behöver läsa om påståendet för att förstå innebörden. Schou (2007) menar att det är positivt att använda sig av fem steg i svarsskalan eftersom det då finns utrymme för ett vet ej alternativ,

vilket butiksledarna gör. De använder sig av två positiva, två negativa och ett vet inte alternativ vilket uppfyller Schou:s råd om fem steg i svarsskalan. Slutsatsen som kan dras av detta är att butiksledarna utformar sina undersökningar på ett sätt som vi, enligt råden för utformningen av skriftliga medarbetarundersökningar, anser är bra och givande för att få en uppfattning om medarbetarens arbetsmotivation.

Butiksledarna menar att en bra muntlig medarbetarundersökning förutsätter att chefen lyssnar på det medarbetaren har att säga och även visar att denne förstått det sagda, vilket överrensstämmer bra med vår teori där Fellingner (2005) påpekar att chefen måste lyssna aktivt vid muntliga samtal och både måste höra vad den andra säger och även visa att denne förstått det. En butiksledare har uppmärksammat att det är negativt att ställa frågor med ordet varför, då medarbetarna ofta upplever det som att de blir ifrågasatta och detta stämmer bra överrens med det som Fellingner (2005) anser. Fellingner (2005) rådar även till att man bör använda sig av öppna frågor, då det signalerar att denne vill veta hur medarbetaren ser på saken, och butiksledarna förhåller sig till detta.

Butiksledarna menar även att man bör använda sig av samma språkbruk som medarbetaren och Fellingner (2005) påpekar att chefen bör anpassa språket till den som denne pratar med. Fellingner (2005) menar att det är positivt att använda kroppsspråket vid medarbetarsamtal och även butiksledarna har uppmärksammat detta och menar att det upplevs som positivt att man ser intresserad ut och nickar under samtalets gång. Butiksledarna nedtecknar vad som sägs under samtalet för att inget skall bli försummat när medarbetarsamtalet i efterhand skall summeras och eventuella åtgärder skall aktualiseras vilket är i samklang med de råd som Fellingner (2005) ger. Slutsatsen vi kan dra av detta är att butiksledarna som använder sig utav muntliga medarbetarsamtal utformar och genomför sina samtal på ett bra och givande sätt för att få en uppfattning om medarbetarens arbetsmotivation.

6 Diskussion

Problemformuleringen bestod av att vi önskade få reda på hur företagen arbetar med skriftliga respektive muntliga medarbetarundersökningar för att få en uppfattning om medarbetarens arbetsmotivation samt om arbetsmotivationen påverkar medarbetarens prestation i arbetet. Syftet var att få en djupare förståelse för vad arbetsmotivation är, att undersöka vad arbetsmotivation har för betydelse för medarbetarnas prestation i arbetet och hur företag genom både muntliga och skriftliga medarbetarundersökningar kan få en uppfattning om medarbetarens arbetsmotivation.

Vi kom fram till att arbetsmotivationen påverkar medarbetarens prestation i arbetet, att mål verkar motiverande i de butiker där butiksledarna använder sig utav mål som motivationsfaktor och att de använder sig utav feedback som bekräftelse av medarbetarens prestationer för att motivera medarbetarna. För att kunna skapa och höja medarbetarnas arbetsmotivation krävs god inblick i hur arbetsmotivation uppstår och vi kom fram till att butiksledarna totalt sett har en mycket god inblick i hur arbetsmotivationen uppstår. Vi kom även fram till att både butiksledarna som utformade skriftliga medarbetarundersökningar och de som utformade muntliga medarbetarsamtal har ambitioner och uppsatta mål som gott räcker till samt att de utformar undersökningarna och genomför samtalen på ett bra och givande sätt för att få uppfattning om medarbetarens arbetsmotivation.

Ytterligare slutsatser som drogs var att enbart en av de fem intervjuade butiksledarna känner till de tre psykologiska tillstånd som måste föreligga hos medarbetaren för att främja arbetsmotivationen och kontentan av detta är slutsatsen att butiksledaren handlar rätt genom att dela ut ansvarsområden till varje medarbetare för att de skall uppleva eget ansvar i arbetet, och att butiksledarnas användning av positiv förstärkning, negativ förstärkning och bestraffning har ett stöd av den allmänt accepterade ABC-modellen, som är en modell över hur arbetsmotivation skapas och vidmakthålls.

Det vi inte riktigt fick reda på var på vilket sätt arbetsmotivationen påverkar medarbetarens prestation i arbetet, vi fick snarare reda på att arbetsmotivationen påverkar företaget och att det är viktigt med motiverade medarbetare.

I Appendix 2 synes en butikledares mall vid medarbetarsamtalen och denna mall anser vi tar med det som behövs. Mallen inrymmer frågor om arbetssituationen, livssituationen, medarbetarens långsiktiga utveckling och medarbetarens prestation samt återkoppling till dennes chef vilket överrensstämmer med Hägg och Kouppas (1997) åsikter, då de menar att medarbetarsamtalet är till för att den anställde ska få tillfälle att uttrycka sina personliga åsikter, tankar, upplevelser och idéer och chefen skall fungera som samtalsledare. Vi tycker att det är mycket positivt att medarbetaren får denna mall innan samtalet så att denne kan förbereda sig och även skriva ner notiser under de olika rubrikerna så att inget glöms av.

Vi valde att utföra intervjuerna med butiksledare inom hemelektronikbranschen, men att jämföra om butiksledare i andra branscher handlar annorlunda skulle vara intressant att forska vidare kring. De butiksledare vi intervjuade var alla män och det hade varit intressant att se om svaren skilt sig åt om butiksledarna varit kvinnor. Intressant att forska vidare kring är även medarbetarnas resonemang kring arbetsmotivation och medarbetarundersökningar.

Det vi i efterhand uppmärksammat är att det skiljde sig mellan de små butikerna och stora butikernas val av medarbetarundersökningsutformning. De små butikerna som endast hade ett tiotal anställda tillämpade muntliga medarbetarsamtal medan de stora butikerna använde sig utav skriftliga medarbetarundersökningar. Det hade varit intressant att forska vidare kring detta val av medarbetarundersökningsutformning beroende på storlek av butik och antalet anställda i den.

Referenser

Fellinger, Å-M. (2005). *Svåra medarbetarsamtal – en handbok för chefer*, Stockholm: Svenska förlaget & Schibsted förlagen

Hackman, R & Oldham, G. (1980). *Work redesign*, Addison-Wesly Publishing Company, Inc.

Hessner L. (2007). *Medarbetarundersökningens fallgropar*, Stocksund: Hessners AB

Hägg, K & Kuoppa S M. (1997). *Professionell vägledning – med samtal som redskap*, Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, D I & Thorsvik, J. (1998, 2002). *Hur moderna organisationer fungerar*, Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, D I. (2002). *Vad hur och varför*, Lund: Studentlitteratur

Jenner, H. (2004). *Motivation och motivationsarbete*, Kalmar: Myndigheten för skolutveckling

König S. (2007). *Motivera genom Feedback*, Malmö: Liber

Nilsson, B. (2005). *Samspel i grupp*, Lund: Studentlitteratur

Schou, P. (2007). *Medarbetarundersökningar – som verktyg för företagsstyrning och förändring*, Lund: Studentlitteratur

Söderlund, M. (1997). *Den nöjda kunden*, Malmö: Liber Ekonomi

Appendix 1 - Intervjuguide

- * Vilken sorts medarbetarundersökning använder ni er utav? Skriftlig eller muntlig?
- * Hur tycker att en bra muntlig alternativt skriftlig medarbetarundersökning ska utformas och genomföras?
- * Vad betyder arbetsmotivation för dig?
- * Vilka faktorer tror du påverkar arbetsmotivationen hos dina medarbetare?
- * Är det viktigt att dina medarbetare är motiverade?
- * Använder du några verktyg för att skapa/vidmakthålla arbetsmotivation?
- * Använder ni er utav mål för att öka arbetsmotivation?
- * Ger ni feedback - hur? Muntligen eller skriftligen? Personlig eller offentlig?
- * Varför gör ni medarbetarundersökningar?
- * Vad används resultatet till?
- * Vad är syftet med medarbetarundersökningar?
- * Offentliggörs resultatet till medarbetare eller enbart på ledningsnivå?

Appendix 2 - Mall vid medarbetarsamtal

Namn:

Befattning:

Chef:

Datum:

Min arbetssituation

- Trivsel på företaget
 - Arbetets innehåll
 - Samarbete och öppenhet i din arbetsgrupp
 - Fysisk arbetsmiljö
 - Ansvar och befogenheter
-
-
-

Min livssituation

- Trivsel utanför företaget
 - Social situation
 - Fritid
 - Hälsa
-
-
-

Min långsiktiga utveckling

- Är du nöjd med din nuvarande befattning?
- Hur länge kan du tänka dig att stanna i din nuvarande befattning?
- Möjliga framtida utvecklingsområden för mig är:
- Hur ska jag nå dit:

Min prestation

Bedömningsskala

Ej bra: Prestationen behöver förbättras. Resultatet är under godtagbar nivå.

Bra: Prestationen är på en bra, godtagbar nivå. Resultatet är som förväntat.

Mycket bra: Prestationen är bättre än förväntat. Resultatet överträffar ofta förväntningarna.

Enastående: Prestationen och resultatet överträffar i stort sett alltid förväntningarna.

Ansvar i arbetet

Du är flexibel och anpassningsbar.

- Är öppen för förändring och nytänkande för att gynna utveckling och förbättring av verksamheten.
- Är flexibel och anpassningsbar när förändring sker.
- Ser möjligheter och löser problem.
- Tar egna initiativ och agerar snabbt och handlingskraftigt.
- Tar ansvar för egna arbetsuppgifter i syfte att uppnå avdelningens och verksamhetens mål.

Bedömning av chef:

Bedömning av medarbetare:

Kommentarer och/eller exempel på Ansvar i arbetet:

Arbetsresultat – får saker gjorda

Du är handlingsorienterad, får saker gjorda inom utsatt tidsram och budget (snabbt, smidigt, enkelt).

- Levererar det som är överenskommet.
- Gör ditt bästa utifrån din förmåga och erfarenhet.
- Prioriterar rätt bland dina arbetsuppgifter och disponerar din tid väl.

Bedömning av chef:

Bedömning av medarbetare:

Kommentarer och/eller exempel på Arbetsresultat – får saker gjorda:

Kundfokus

Du arbetar aktivt med kundfokus för att ständigt förbättra och utveckla mötet med kunden.

- Är serviceorienterad med kundens bästa för ögonen.
- Ger service på ett kostnadsmedvetet sätt.
- Reagerar och agerar om du upptäcker fel.
- Tillför konstruktiva förslag för att mötet med kunden skall bli ännu bättre.
- Tar ansvar för att det ska vara enkelt och bekvämt att handla på varuhuset och att varuhuset upplevs som säljinjödande.

Bedömning av chef:

Bedömning av medarbetare:

Kommentarer och/eller exempel på Kundfokus:

Samarbete

Du bidrar till ett konstruktivt och effektivt samarbete med kollegor inom och över avdelningsgränserna.

- Är prestigelös, öppen och rättfram i ditt sätt att agera.
- Hanterar konflikter på ett konstruktivt sätt.
- Ansvarar för att sprida väsentlig information till berörda kollegor.
- Delar med dig av dina kunskaper och erfarenheter och stödjer därmed kollegor med mindre erfarenhet och kunskap.
- Bidrar till ett bra arbetsklimat.

Bedömning av chef:

Bedömning av medarbetare:

Kommentarer och/eller exempel på Samarbete:

Utveckling

Du är öppen för att utveckla ditt beteende, dina arbetsuppgifter och ditt arbetssätt för att nå både dina personliga och verksamhetens uppsatta mål.

- Tar huvudansvaret för din egen utveckling.
- Vad är din avdelning bra på och vad kan förbättras?
- Du har under året arbetat med andra arbetsuppgifter utöver dina egna, inom eller utom din egen avdelning.

Bedömning av chef:

Bedömning av medarbetare:

Kommentarer och/eller exempel på Utveckling:

Återkoppling till min chef

Tydlighet

- Du ger mig uppgifter som är tydliga.
- Du ger feedback på hur jag utför mina arbetsuppgifter och hur jag uppfyller mina mål.
- Delegerar ansvar och tillhandhåller samtidigt stöd och uppföljning.
- Håller mig informerad om avdelningens mål och resultat.

Min sammanfattande bedömning:

Utveckling

- Du ger mig mål som är utmanande och realistiska.
- Du stödjer mig och ger mig förtroende och handlingsutrymme.
- Du stödjer mig i min utveckling mot större arbetsuppgifter och bredare kompetens.

Min sammanfattande bedömning:

Relationsorienterad

- Du visar mig uppskattning när jag gör ett bra jobb
- Du skapar entusiasm, trivsel och god stämning

Min sammanfattande bedömning:
