



Institutionen för ekonomi
Kandidatuppsats 10p
Civilekonomi, teknisk inriktning
Våren 2006

Undersökning av det psykosociala arbetsklimatet på EBP

Handledare:
Leif Holmberg
Nils-Gunnar Rudenstam

Författare:
Pär Johnsson
Sara Nilsson

Förord

Vi vill tacka alla som har engagerat sig och hjälpt oss att genomföra vår undersökning.

Ett särskilt tack till Dennis Eliasson, på EBP som har hjälpt oss med information och som har guidat oss till rätt personer att prata med.

Tack till alla som ställde upp och engagerade sig att svara på enkäten och ett speciellt tack till er som ställde upp på intervjuer.

Vi vill även tacka våra handledare på Högskolan Kristianstad, Leif Holmberg och Nils-Gunnar Rudenstam som har hjälpt oss med värdefull handledning.

Kristianstad, 2006-05-23

Pär Johnsson

Sara Nilsson

Sammanfattning

EBP tillverkar karosskomponenter för eftermarknaden till bilindustrin. Presshallen har genomgått en större förändring genom en investering i en presslinje. Förändringsprocessen har påverkat pressoperatörernas psykosociala arbetsklimate.

Vi valde att undersöka medarbetarnas psykosociala arbetsklimate och hur förändringen har påverkat arbetsmotivationen bland medarbetarna på pressavdelningen. Undersökningens syfte var att studera hur medarbetarna uppfattar sin arbetssituation idag jämfört med före förändringen och hur man som ledare kan förbättra och skapa ett klimate för ökad motivation.

Tillvägagångssättet för insamlingen av primärdata har skett genom en enkätundersökning och intervjuer. Enkätundersökningen var övergripande inom problemområdet och användes som underlag för intervjuerna. Informationen från intervjuerna har analyserats och jämförts med utvalda teorier.

Slutsatsen behandlar de olika faktorer som har påverkat det psykosociala arbetsklimatet i presshallen på EBP under och efter förändringsprocessen. En förändring för medarbetarna är ombyte från fysiskt tungt arbete till att idag ha en mer psykiskt påfrestande arbetssituation. Detta har lett till ökad stress och en anledning till det är att kunskapskraven har ökat. Medarbetarna har inte fått tillräcklig utbildning för att utföra sina ”nya” arbetsuppgifter på ett effektivt sätt. Medarbetarna ger uttryck för en negativ inställning till organisationen och arbetet i sig. Detta kan till viss del bero på ett dåligt informationsflöde som verkar genomsyra hela organisationen, från den administrativa ledningen till medarbetarna.

I slutet av uppsatsen ges förslag på hur man som ledare på EBP skulle kunna förbättra medarbetarnas tillfredställelse och arbetsklimatet i presshallen på EBP.

Abstract

EBP supplies body panels for the aftermarket to the car industry. The press hall of the company has undergone a bigger change, through an investment in a new press line. The changing of the production process has affected the psychosocial working climate, especially among the press operators in the press hall.

We have chosen to investigate the psychosocial work climate, how the change has affected the work motivation among the employees, at the press division. The purpose of the research was to investigate how the employees experience their work situation today comparing this to their attitudes before the change. The purpose was also to find out how a leader can improve and create a good climate in order to increase the motivation among the employees.

The procedure for collecting primary data has been interviews and a questionnaire. The information from the interviews has been analysed and compared with relevant theories.

The summary of this report discusses different factors that probably have affected the psychosocial working conditions during and after the changing process at the press hall. One change for the employees is a different working environment, changing from heavy physical work to today's rather psychologically demanding working condition. The new situation has generated an increase of stress-related problems.

To a certain extent the expansion of stress-related problems can be explained by the growing level of knowledge required for operators. Obviously too little education has been offered to the employees in order to make them better prepared to perform their tasks in a new and efficient way.

The employees display a negative attitude towards the organization and the work as such. This can to a certain extent depend on a lack of information given to operators about the change process but even about the whole organization, from the administrative management level to the operators.

At the end of this report we suggest some ways for how one, as a leader of EBP, can improve the satisfaction of the employees in general and the operators of the press line.

Innehållsförteckning

1 Inledning	7
1.1 Problembakgrund	7
1.2 Problemställning	8
1.3 Problemformulering	8
1.4 Syfte	8
1.5 Avgränsningar	9
1.6 Disposition	10
2 Metod	11
2.1 Tillvägagångssätt	11
2.2 Val av undersökningsmetod	12
2.2.1 Fallstudier	12
2.2.2 Kvalitativ undersökning	12
2.3 Datainsamling	13
2.3.1 Primärdata	13
2.3.2 Enkätundersökning	13
2.3.3 Intervjuer	14
2.3.4 Litteratursökning	14
2.3.5 Källkritik	15
2.3.6 Reliabilitet	15
2.3.7 Inre validitet	15
3 Teori	17
3.1 Motivationsteorier	17
3.1.1 Motivation	17
3.1.2 Herzberg	18
3.1.3 Hackman	20
3.2 Förändring	20
3.2.1 Förändring i organisationer	20
3.2.2 Förändringens olika faser	22
3.2.3 Förändringsarbetet i organisationer	22
3.3 Ledarskap	23
3.3.1 Ledarskap	23
3.3.2 Ledarskap för förändringsvilja	23
3.3.3 Administration eller ledning	24
3.3.4 Hierarkin inom ledarskap	25
3.3.5 Ledarskapsteorier	25
3.4 Sammanfattning av teorierna	26
4 Empiri	28
4.1 Företaget EBP	28
4.1.1 Bakgrundsbeskrivning	28
4.1.2 Presslinjens funktion	29
4.2 Förändringar	30
4.2.1 Investering i ny presslinje	30
4.2.2 Förändring för medarbetarna	31
4.2.3 Kunskap och utbildning	32
4.2.4 Övertid	32
4.2.5 Feedback	33
4.2.6 Turbulens i den administrativa ledningen	33

4.2.7 Ledningsarbete på operativ nivå, en omöjlig uppgift?	34
4.2.8 Projektgrupper	35
5 Analys	37
5.2 Motivationsteorier	37
5.2.1 Motivation	37
5.2.2 Herzberg	37
5.2.3 Hackman	41
5.1 Förändringar	43
5.1.1 Förändring i organisationer	43
5.1.2 Förändringens olika faser	44
5.1.3 Förändringsvilja	45
5.3 Ledarskap	45
5.3.1 Ledarskap	46
5.3.2 Administration eller ledning	46
5.3.3 Hierarkin inom ledarskap	46
5.3.4 Ledarskapsteorier	47
5.4 Orsaker till missnöje	48
5.4.1 Ledningens arbete	48
5.4.2 Utbildning	48
5.4.3 Möjligheten att påverka	49
5.4.4 Feedback	49
5.4.5 Orsaker till hög korttidsfrånvaro	49
6 Slutsats	51
6.1 Inledning	51
6.2 Det psykosociala arbetsklimatet på EBP	51
6.3 Förbättringsåtgärder	53
6.3 Val av teorier	55
7 Källförteckning	56
8 Bilagor	57
Bilaga 1: Enkät	57
Bilaga 2: Enkätresultat	60
Bilaga 3: Intervju guide med nyckelpersoner	65
Bilaga 4: Intervju medarbetare	66
Bilaga 5: Intervju arbetsledare	71
Bilaga 6: Hackman & Oldhams motivationsmodell	75
Bilaga 7: The Managerial Grid	76
Bilaga 8: Presslinjen	77
Bilaga 9: Företagsstrukturen	78

1 Inledning

I inledningskapitlet beskriver vi bakgrunden till problemområdet och utifrån detta resonemang har vi skapat en problemformulering som besvaras i slutsatsen. Vidare förklaras syftet till undersökningen och avgränsningar. Kapitlet avslutas med en disposition som beskriver rapportens uppbyggnad.

1.1 Problembakgrund

När en organisation förändras påverkas medarbetare och ledare. Hur förändringen genomförs påverkar arbetsklimatet. Arbetsklimatet på företag påverkar medarbetarnas motivation och styrs av olika faktorer, som medarbetarnas delaktighet i förändringsarbetet, hur förändringen genomförs och om förändringen är avgörande för företagets överlevnad. Ledarna är viktiga i förändringsprocesser, de måste motivera och informera medarbetarna om nya förutsättningar och förändringar som sker inom organisationen. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

EBP, företaget vi valt att undersöka har de senaste åren genomfört förändringar, både långsiktiga och kortsiktiga, inom organisationen som är avgörande för företagets överlevnad. EBP tillverkar karosskomponenter till eftermarkanden för bilindustrin. Karosskomponenter är inre och yttre plåtdetaljer till bilar. När biltillverkarna lägger ner produktionen av en bilmodell har kunderna fortfarande ett behov av karosskomponenter som till exempel vid krockskador.

Från starten 1996 har företaget utvecklats från 40 anställda till idag cirka 160 anställda. Under hela verksamhetstiden har EBP ägts av olika företag. 2001 köpte det globalt verkande företaget Hexagon upp större delen av EBP och äger idag 83 %. Ett annat företag, Midway äger 17 %. Uppköpet 2001 ledde till förändrade förutsättningar och en ny konkurrenssituation. Från att ursprungligen ha varit enkundsberoende till Volvo under en längre tid, etablerade sig EBP på den internationella marknaden, med en utökad kundkrets och nya lönsamhetskrav från ägarna. Den nya kundstrukturen kräver ny kompetens och andra krav som måste tillfredställas för att vara konkurrenskraftig på den ”nya” större marknaden.

De senaste åren har EBP bland annat utökat produktionskapaciteten från tre pressar till en linje med sex pressar. Flera olika kunder har inneburit att presslinjen ska anpassas till nya olika verktyg. Den nya presslinjen är tekniskt mer avancerad än singelpressarna var, vilket har lett till nya tekniska problem, som programmering av pressar och robotar. Samtidigt har EBP varit tvungna att hålla utlovade leveranstider till kunderna. Denna utveckling har bland annat

lett till ökad arbetsbelastning för många medarbetare, vilket i sin tur kan ha påverkat arbetsklimatet hos operatörerna.

1.2 Problemställning

Vi har valt att studera det psykosociala arbetsklimatet bland medarbetarna vid den nya presslinjen. Undersökningen ska utröna vilka faktorer som kan ha påverkat det psykosociala arbetsklimatet och arbetsmotivationen hos medarbetarna under och efter förändringsarbetet. Studien ska skapa ett underlag till förslag på hur medarbetarnas arbetsmotivation kan förbättras. Arbetsledarnas roll i denna process kommer särskilt att uppmärksammas.

1.3 Problemformulering

Diskussionen ovan har lett till följande problemformulering med en huvudfråga och två delfrågor.

Vilka är de viktigaste faktorerna i förändringen med den nya presslinjen som påverkat det psykosociala arbetsklimatet enligt medarbetarna?

Hur ser det psykosociala arbetsklimatet ut för medarbetarna på EBP i Olofström AB?

Hur skulle ledarna kunna skapa ett bättre arbetsklimat för medarbetarna på den nya presslinjen?

1.4 Syfte

Förändringar i de yttre förhållandena för företaget har ställt nya krav på den inre organisationen. Anpassningen till nya ägare, en ökad kundkrets och en ny marknad har inneburit förändringar för organisationen. En stor förändring inom EBP är att man har ändrat produktionen från tre enskilda pressar till en helt ny linje med sex pressar. Hur påverkas medarbetarna, som måste anpassa sig till ett nytt arbetssätt?

Syftet med denna rapport är att undersöka medarbetarnas psykosociala arbetsklimat och förutsättningar till att öka deras motivation till förändringen inom presslinjen. Vi ska undersöka hur medarbetarna uppfattar sin arbetssituation idag jämfört med före förändringen och hur den kan förbättras. En kartläggning över det psykosociala arbetsklimatet kan ge ett underlag för hur ledare på EBP bör agera för att förbättra det psykosociala arbetsklimatet och öka arbetsmotivationen hos medarbetarna för att kunna effektivisera arbetet.

1.5 Avgränsningar

Vi har begränsat oss till att endast undersöka hur medarbetarna i produktionen vid den nya presslinjen upplever det psykosociala arbetsklimatet i form av trivsel och arbetsmotivation, samt hur förändringsarbetet har påverkat deras situation. Vi åtar oss inte att undersöka några andra aspekter som förändringsarbetet har eller kan orsaka. Förutsättningarna för att skapa ett bra arbetsklimat skiljer sig mellan olika organisationer och därför gäller undersökningen endast för EBP.

1.6 Disposition

- Kapitel 1 Inledning. Kapitlet beskriver bakgrunden till arbetet och vilket problem arbetet är inriktat på. Här beskrivs syftet och avgränsningarna för arbetet.
- Kapitel 2 Metod. En beskrivning hur vi har gått tillväga med insamlingen av data och vilken typ av studie vi använt oss av.
- Kapitel 3 Teori. Beskrivning och förklaring av de teorier vi har använt i arbetet för att sedan analysera det empiriska materialet.
- Kapitel 4 Empiri. En sammanställning av den insamlade data. Datainsamlingen är både primär och sekundär.
- Kapitel 5 Analys. En jämförelseanalys är gjord mellan det empiriska materialet och teorierna.
- Kapitel 6 Slutsats. Dragna slutsatser från teorin, empirin och analysen. Här ges svar på problemformuleringen.
- Kapitel 7 Källförteckning. En förteckning över de använda källorna. I texten är källorna inom parantes.

2 Metod

Metodkapitlet beskriver tillvägagångssättet för undersökningen. I kapitlet ingår val av undersökningsmetod och hur datainsamlingen har genomförts.

2.1 Tillvägagångssätt

Vi valde att göra vår undersökning på företaget, EBP i Olofström AB då vi haft tidigare kontakter med personal på presslinjen. Vi upplevde en negativ inställning till arbetet och ledningen. Kontakt med representant från den administrativa ledningen togs via rekommendationer från medarbetare på EBP. Han var positiv till att vi ville göra ett examensarbete på EBP. Vi upptäckte relativt snabbt att han var väldigt upptagen och inte hade tid att handleda oss. Vi tog därför kontakt med en annan person i ledningen och började diskutera lämpligt undersökningsområde. Enligt vår handledare på företaget upplevdes informationsflödet på företaget som bristfälligt och vi skulle undersöka vad som var problemet och vad EBP kunde göra för åtgärder.

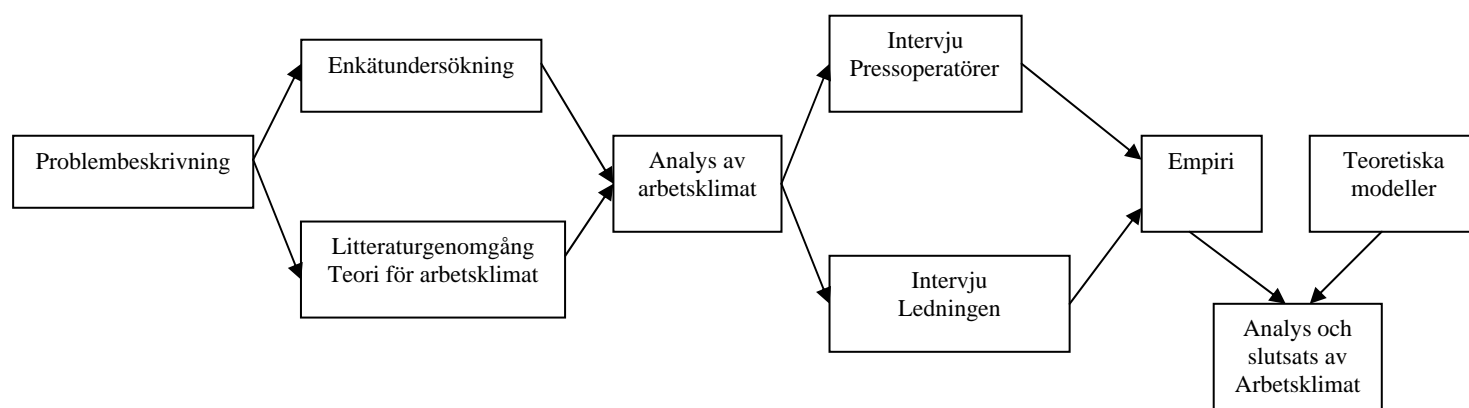
Efter diskussioner med handledare på skolan, kom vi fram till att det skulle bli svårt att definiera problemet. På våren 2005 hade EBP gjort stora förändringar i presshallen och arbetssituationen hade förändrats för medarbetarna. Efter diskussion med vår handledare på EBP kom vi fram till att förändringen hade påverkat medarbetarskap och ledarskap och vi skulle därför undersöka hur förändringen hade påverkat medarbetarna på presslinjen och hur ledarna kan skapa ett bra arbetsklimat för medarbetarna.

Vi har delat in ledningen i administrativ ledning och operativ ledning. I den administrativa ledningen ingår personer i ledningsgruppen och i den operativa ledningen alla ledare som arbetar direkt i anslutning med medarbetarna. Den operativa ledningen har ett litet kontor i anslutning till tillverkningen, medan den administrativa ledningen har kontor i en separat byggnad.

Vi utformade ett gantt-schema för att få ett tidsperspektiv över undersökningens alla processer. Därefter började vi med litteratursökning med nyckelord som motivation, psykosocialt arbetsklimat, organisationer i förändring och ledarskap. Vi avsatte mycket tid i processen med att få kunskaper inom dessa områden. De teorier som kändes viktiga för vår undersökning skrev vi ner och de blev ett eget kapitel i rapporten (se kapitel 3).

När vi hade fått tillräckligt med kunskaper om ämnet uppförde vi en enkätundersökning för medarbetarna på presslinjen i syfte att få en överblick över deras arbetssituation och ringa in

de problem som de upplever i sitt arbete. Resultatet av enkätundersökningen tillsammans med teorier inom området låg sedan till grund för det frågeformulär vi använde oss av vid de halvstrukturerade intervjuerna. Vi genomförde fyra intervjuer med personer i olika befattningar som direkt kunde hänföras till presslinjen. Huvuddelen av materialet som presenteras i empirin (se kapitel 4) kommer från intervjuerna. Utifrån empirin och teorierna gjorde vi en analys av insamlad data, för att sedan komma fram till slutsatsen.



2.2 Val av undersökningsmetod

2.2.1 Fallstudier

Valet av undersökningsmetod bestäms av ett flertal faktorer. Bland annat hur problemet ser ut, vilka frågor det ger upphov till och vilket slutresultat man vill uppnå. (Merriam, Sharan B, 1994) Vi har valt att genomföra vår undersökning som en fallstudie då kriterierna passar in på vårt problem. Wilson (1979) uppfattar en fallstudie som en process där man strävar efter att beskriva och analysera en viss enhet i kvalitativa, komplexa och helhetsinriktade termer, ofta kontinuerligt under en viss period (Merriam, Sharan B, 1994). Detta stämmer in på vår undersökning då vi ska försöka beskriva och analysera situationen för medarbetarna vid presslinjen på EBP under en 10 veckors period. Vi har använt oss av tekniker som intervjuer, enkäter och observationer, vilket är centrala metoder för en fallstudieundersökning.

2.2.2 Kvalitativ undersökning

Vid kvalitativa undersökningar är det processen som är det intressanta i jämförelse med kvantitativa undersökningar där fokus ligger på resultat eller produkt. Vår undersökning är genomförd som en kvalitativ undersökning. En kvalitativ undersökning har oftast en bred och mindre detaljerad problemställning. En viktig och den vanligaste undersökningsmetoden är intervjuer, som är ostrukturerade och mer som en diskussion. Andra metoder är observationer under intervjun på handlingar, känslor och reaktioner. Intervjuerna bör därför vara i en fysiskt trygg miljö, där den intervjuade kan uttrycka sig någorlunda fritt. (Carlsson, 1991)

2.3 Datainsamling

2.3.1 Primärdata

De data vi använt oss mest av vid undersökningen är den information som framkommit från enkäten och de intervjuer som genomförts. I vårt fall var det omöjligt att intervjua alla medarbetare och göra någon större observation, förutom en snabb rundtur i presshallen och vid intervjuerna, på grund av tidsbrist och visst problem med tillgänglighet. Vi valde att utföra en enkätundersökning som besvarades av alla medarbetarna vid presslinjen. Vi genomförde fyra intervjuer för att få djupare information om undersökningsområdet. Val av urvalsmetod vid enkätundersökningen och intervjuerna beskrivs nedan.

2.3.2 Enkätundersökning

Enkätundersökningen (se bilaga 1) syftade till att få så bra och omfattande information som möjligt om medarbetarnas syn på arbetsklimatet vid presslinjen. Vi lade ner mycket tid på en omfattande litteratursökning och fördjupade oss i ämnet genom läsning av böcker om förändring i organisationer och psykosocialt arbetsklimat. När vi fått en gemensam och klar bild över vilka frågor som borde ställas vid denna typ av undersökning, ställde vi upp ett frågeformulär. Majoriteten av frågorna hade svarsalternativen JA och NEJ, med en tillhörande rad för frivillig kommentar. Detta för att göra enkäten enkel och snabb att fylla i vilket vi antog skulle leda till högre svarsfrekvens och fler kommentarer. För att undvika missuppfattningar, testades enkäten på en tidigare anställd och efter ett par justeringar lämnades enkäten ut till gruppen som skulle undersökas.

Enkäten lämnades till medarbetarna under en kafferast och innan den lämnades ut gjorde vi en presentation av undersökningen och vi var sedan närvarande under tiden enkäten fylldes i för att kunna svara på eventuella frågor. Detta var viktigt då enkätfrågor kan tolkas på olika sätt av olika personer. Svarsfrekvensen blev 100 %, då alla 25 medarbetare svarade på enkäten. (se bilaga 2)

2.3.3 Intervjuer

För att få en mer detaljerad inblick i arbetsförhållandena för medarbetarna på presslinjen genomfördes fyra intervjuer. Två av dessa gjordes med medarbetare på presslinjen och de andra två intervjuerna gjordes med representanter från den administrativa respektive operativa ledningen. En viktig faktor vid intervjuer är vilken förmåga respondenterna har att bidra till insikt och förståelse av de frågeställningar som studeras (Merriam, Sharan B, 1994). Vi ville att de som intervjuades skulle ha jobbat på EBP tillräckligt länge för att ha en uppfattning om hur det fungerade före och under förändringsarbetet, detta gjorde att vi använde ett så kallat typfallsurval. Den operativa ledningen utsåg två medarbetare efter dessa kriterier, vilket betyder att vi även gjorde ett nätverksurval (Merriam, Sharan B, 1994).

Intervjuerna som genomfördes var av den halvstrukturerade formen det vill säga att vi utgick ifrån huvudrubriker (se bilaga 3) och följdfrågorna som ställdes var beroende på om intervjun gjordes med medarbetare eller ledningen. Intervjuerna mynnade ut i diskussion, vilket var bra så länge det hölls inom ramen för undersökningen. Mallarna följdes till viss del, men vi hoppade mellan frågor, lade till frågor ibland och tog bort andra (se bilaga 4, 5).

Valet av frågor till intervjuerna baserades framförallt på teorier om psykosocialt arbetsklimat samt resultat från den tidigare genomförda enkäten. De frågor från enkäten där medarbetarna varit mest kritiska till arbetsförhållandena på EBP var de som vi inriktade oss på vid intervjuerna. (se bilaga 2)

Vi genomförde intervjuerna tillsammans på så sätt att en av oss antecknade medan den andre ställde frågorna. Detta för att den intervjuade personen hela tiden skulle kunna ha ögonkontakt med en av oss, vilket ger en trivsammare miljö för respondenten.

2.3.4 Litteratursökning

Vi har sökt information i tidigare examensarbeten och böcker inom ämnena förändring i organisation, arbetspsykologi, motivation och ledarskap. Vi har läst metodböcker för att få tips och råd om metodiska tekniker som tidigare har använts i liknande undersökningsfall. Annat skriftligt material som använts är företagsfakta som vi erhållit från den administrativa ledningen. Internet har använts till viss del och då främst till att söka litteratur inom ämnesområdet, men även för att söka vetenskapliga artiklar. Information från EBP:s hemsida har använts måttligt.

2.3.5 Källkritik

Det är viktigt att beakta och se kritiskt på den information som sökts och hämtats in till undersökningen. För att få en så bred bild som möjligt av ämnet har vi så långt som möjligt försökt hitta information till ämnet från mer än en författare.

Vid genomförandet av enkätundersökningen var vi med på plats för att kunna svara på eventuella frågor, för att minska missförstånden. Det fanns en rad under de flesta frågorna där de svarande kunde skriva en kommentar om egna tankar gällande frågan och av en del kommentarer kunde vi se att frågan missförstått. Vi har därför varit försiktiga i våra tolkningar av enkätresultatet. En del av de som fyllde i enkätundersökningen kryssade inte i alla frågor. Då de flesta frågor som inte besvarades fanns i slutet så kan det ha att göra med att de tröttnade. Det kan även bero på att de inte förstod frågan och valde att hoppa över den. Vi har beaktat detta och har fått mer information om frågorna på intervjuerna om de varit väsentliga för vår undersökning.

Information som inhämtas från intervjuer med medarbetare eller ledning i ett företag kan vara förvrängd eller förskönad för att respondenten väljer att inte prata illa om företaget. För att informationen som skulle ligga till grund för vår undersökning inte skulle vila på en persons åsikter genomförde vi fyra intervjuer för att på det viset få en så utförlig bild som möjligt över situationen. Har vi varit oense om uppfattningen av svaren från intervjuerna har vi haft möjlighet att reda ut det senare med respondenten.

2.3.6 Reliabilitet

I vilken utsträckning undersökningen kan upprepas och användas för att studera liknande situationer styrs bland annat av hur statisk eller föränderlig den undersökta situationen är (Sharan B., Merriam, 1994). Eftersom vi gjort en kvalitativ analys och vårt område handlar om att beskriva och förklara hur medarbetarna vid presslinjen uppfattar sin arbetssituation är det svårt att uppnå en hög reliabilitet. Detta till största del då uppfattningen om företaget och arbetssituationen ändras med tiden. Genomförs en liknande undersökningen om ett år kommer utfallet med stor sannolikhet att vara annorlunda.

2.3.7 Inre validitet

För att öka validiteten, att vi studerar det som är avsett att studeras, har vi under hela undersökningsprocessen jämfört det vi analyserat med problemställningen. Validiteten styrs också av om resultatet av undersökningen stämmer överens med verkligheten (Sharan B., Merriam, 1994). De personer som intervjuades hade lång erfarenhet och god insikt i företaget

vilket ökar validiteten. Vi missade dock att ge respondenterna en möjlighet att läsa igenom det material vi skrivit ner från intervjuerna vilket gör att det kan finnas risk för eventuella missförstånd i det empiriska materialet, som påverkar validiteten i undersökningen. För att öka validiteten hade vi önskat göra fler observationer, men detta var svårt då vi hade låg tillgänglighet på företaget.

3 Teori

Teorikapitlet behandlar några utvalda teorier inom förändring, motivation och ledarskap som passar till problemområdet. Kapitlet sammanfattar det viktigaste ur de utvalda teorierna och analyseras i jämförelse med empirin i kapitlet Analys.

3.1 Motivationsteorier

För att genomföra en förändring på ett företag på ett bra sätt, bör medarbetarna motiveras och förstå varför en förändring är viktig för företaget. Arbetsmotivation är en central faktor för det psykosociala arbetsklimatet.

3.1.1 Motivation

Motivation utgör drivkraften för individens handlingar, en strävan efter att uppnå ett visst mål. (Angelöw; 1991, sidan 87)

Motivation betyder olika för olika människor. Behovet av att prestera kan jämföras med deras insatser, en person som har ett behov av att prestera, presterar mer och bättre än en person som inte har ett behov av att prestera. Belöningen för insatsen har olika betydelse för olika människor, beroende på motivet av prestationen. (Jacobsen & Thorsvik; 2002)

Det finns ett samband mellan prestationer och deltagande. En medarbetare med högt deltagande i en organisation presterar bättre (Jacobsen & Thorsvik; 2002). Möjligheten att kunna påverka sin egen arbetssituation, som påvisats av arbetslivsforskningen, har stor betydelse för människors motivation (Angelöw, 1991). Deltagande för många medarbetare är även en av de viktigaste faktorerna vid sidan av att ha ett jobb med hög motivationspotential. (Jacobsen & Thorsvik; 2002)

Medarbetare som känner tillhörighet till sin organisation har tillit till sin organisation och håller fast vid den. De försvarar organisationen och har svårare för att lämna organisationen. Särskilt viktigt är detta för organisationer där det finns medarbetare med särskild kärnkompetens. (Jacobsen & Thorsvik; 2002)

Ledningen har ett stort ansvar när det gäller motivationen hos medarbetarna. Det är omgivningens förväntningar och tilltro som skapar motivationen hos medarbetarna, i samband med förändringsarbete. Feedback från omgivningen är väldigt viktigt, för fortsatt motiverande arbete. (Angelöw, 1991)

Motivation bygger på en tillfredsställelse i arbetet som kommer från prestationer, erkännande av prestationen, ansvar och att kunna växa personligen. (Bassett-Jones & Lloyd, 2004)

3.1.2 Herzberg

Herzberg kom med ett viktigt bidrag i slutet på 50-talet då han gjorde en intervjuundersökning av personer på ”mellanchefer” nivå. Vid analysen av intervjumaterialet konstaterade han att det fanns olika slags faktorer som motiverar de anställda, dessa delade han upp i hygienfaktorer och motivationsfaktorer, som utvecklades till, Herzbergs tvåfaktor teori. (Bakka, Fivelsdal, Lindkvist; 2001)

Hygienfaktorerna handlar om att motverka vantrivsel i arbetet och är direkt relaterade till arbetsmiljön. De skapar dock inte trivsel om de föreligger.

Motivationsfaktorerna kan direkt hänföras till själva arbetsuppgiften. Om motivationsfaktorerna uppfylls i företaget skapas det trivsel, men om de inte finns i företaget leder det inte till vantrivsel. De är endast till för att öka motivationen i jämförelse med hygienfaktorerna som direkt kan hänföras till vantrivsel om de inte föreligger. Motivationsfaktorerna främjar tillfredsställelsen i arbetet och motiverar de anställda till bättre prestationer. (Jacobsen & Thorsvik; 2002)

Hygienfaktorer

1. Företagets politik och administration. Detta gäller företaget som helhet och inte direkt förhållandet mellan över- och underordnad.
2. Arbetsdelning, chefens kompetens och vägledning av underordnade.
3. De mellanmännsliga relationerna mellan över- och underordnade.
4. Hur förhållandena kring arbetet är utformade.
5. Lön.
6. Status.
7. Anställningstrygghet.
8. Arbetsförhållanden som påverkar privatlivet.

Motivationsfaktorer

1. Prestationer. Tillfredställelsen att göra ett bra arbete, lösa problem och se resultatet av arbetet.
2. Erkännande för väl utfört arbete.
3. Arbetsuppgifterna i sig. Att de är intressanta, krävande, varierande och dylikt.
4. Ansvar för och kontroll över egen arbetssituation.
5. Befordran.
6. Utveckling.

Källa: Jacobsen & Thorsvik (2002); sidan 312

Nedan följer förklaringar till de tio vanligaste (olika böcker behandlar olika många faktorer) hygien- och motivationsfaktorerna.

Den första hygienfaktorn, (1) Företagets politik och administration menas med att ha en tydlig och förståelig företagspolicy som alla på företaget kan följa och följer, den ska finnas tillgänglig för alla. (2) Organisationen bör välja ut en lämplig ledare, en duktig medarbetare är inte alltid en bra ledare. En bra ledare kräver vissa egenskaper, som att kunna behandla alla lika och vara rättvis. (3) De sociala kontakterna på företaget är viktiga och företaget bör avsätta viss tid för sociala relationer. (4) Företagets maskiner och lokaler bör hållas i bra skick. (5) Lön är ingen motivationsfaktor, men en väldigt viktig hygienfaktor, det är viktigt att lön betalas ut rättvist. Rätt lön till rätt arbete, annars kan det skapas missnöje och vantrivsel.

Den första motivationsfaktorn, (1) Alla vill göra ett bra arbete. Det bör finnas tydliga och uppnåeliga mål och standarder för varje arbetsuppgift för att alla ska veta vad som förväntas av en. (2) Feedback är viktigt, att få höra att man gjort något bra. (3) Medarbetarna ska veta att deras arbete är viktigt för företaget. (4) Motivationen ökar om resultatet känns som ens " eget", att man är ägare över sitt arbete. (5) Ta vara på och belöna lojalitet och prestationer på olika sätt, som genom att låta medarbetaren få möjlighet att avancera inom företaget. (Elektronisk källa, Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice) Herzberg ansåg att det var centralt för motivationen hur individen upplever sina arbetsuppgifter. Han menade att egenkontroll och arbetstrivsel är viktigare än maximal lön. Detta har senare kritiserats av flera olika forskare inom motivation, då man anser att belöningen är beroende på individens symbolvärde av exempelvis pengar. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

3.1.3 Hackman

Huvudsaklig källa till detta avsnitt är Jacobsen & Thorsvik, 2002

En av de mest inflytelserika teorierna om förhållandena som skapar höga prestationer hos anställda har utformats av Richard Hackman och Greg Oldman. Teorin handlar om prestation och tillfredsställelse i arbetssituationer och tar hänsyn till de anställdas motivation och trivsel på arbetet. De har kommit fram till en motivationsmodell (se bilaga 6), som visar på tre psykologiska tillstånd som måste uppfyllas för att medarbetarna ska prestera bra och känna sig tillfredsställda med sin arbetssituation. De tre psykologiska tillstånden är, meningsfullt arbete, känslan av personligt ansvar för resultatet och kunskap om resultatet som gör det möjligt för individen att få reda på om resultatet är bra eller dåligt.

Hur dessa psykologiska tillstånd förhåller sig beror enligt teorin på fem centrala egenskaper i arbetsuppgiften och det är krav på olika färdigheter, uppgiftens identitet, uppgiftens betydelse, autonomi och feedback i arbetet. Arbetsuppgiftens egenskaper är beroende på hur organisationsstrukturen är utformad. Organisationsstrukturen kartläggs genom att se på variation i uppgifter, naturliga enheter, kontakt med klienter, delegering och feedbackkanaler. Det finns två olika typer av feedback, en del är från arbetet i sig, att se ett resultat. Den andra typen av feedback kommer från omgivningen, där ledaren eller någon annan berömmar arbetet.

Teorin vilar på tre bestämda villkorsvariabler, som bör uppfyllas i så hög grad som möjligt, för att skapa förutsättningar för motivation. Dessa är kunskap och färdigheter, styrkan i växtbehov och tillfredsställelse i arbetssammanhanget.

3.2 Förändring

Förändringar i företag är idag en nödvändighet för att anpassa sig till nya omvärldsförhållanden. Det finns många olika teorier som handlar om hur en förändring i ett företag bör hanteras, för att få bästa möjliga utgång. I detta kapitel behandlas några utvalda teorier och undersökningar, som vi bedömt passar förändringen på företaget EBP.

3.2.1 Förändring i organisationer

Huvudsaklig källa till detta avsnitt är Jacobsen & Thorsvik, 2002

En bra organisering skapar stabilitet och förutsägbarhet, vilket ger en viss trygghet för medarbetarna. Dagens organisationer måste anpassa sig till ökad internationalisering och globalisering. Samtidigt får informations- och kommunikationsteknikerna större betydelse för

företags möjligheter att etablera sig och överleva på den ”nya” marknaden. Organisationerna måste idag utveckla sin förmåga att förändras, för att hänga med i den ständigt utvecklande marknaden. Det finns olika typer av förändring:

- En typ är att utveckla nya element inom företaget, till exempel en ny marknadsföringsavdelning.
- En annan typ av förändring är att existerande element inom företaget kopplas samman/slås ihop.
- En tredje typ är att avskaffa existerande element, att man ersätter gammalt med nytt eller möjligtvis en nedläggning.

Förändring innebär i de flesta fall en sorts nytänkande, både för medarbetare och ledare. Förändring kan handla om tre olika förändringsförhållanden.

- Förändring av en uppgift, att teknikförbättringar ger nya sätt att lösa uppgifter på, vilket även kan påverka mål och strategi.
- Ett annat förändringsförhållande kan vara en förändring i organisationens struktur, som innebär att uppgifter delas upp eller samordnas mellan avdelningar eller personer på ett nytt sätt.
- Ett tredje förändringsförhållande kan vara av organisationens kultur, ändrade antaganden, normer och värderingar. Dessa förändringar kan leda till att osäkerhet och att maktförhållandena inom den interna organisationen förändras.

Det finns fyra olika dimensioner som används för att klassificera olika typer av förändring. **Första dimensionen** handlar om hur omfattande förändringen är i organisationen, om den är strategisk eller inkrementell. En strategisk förändring innebär att organisationen genomgår en radikal förändring på relativt kort sikt. Detta kan vara när organisationen ska etablera sig på nya marknader, med nya produkter eller liknande, en större förändring som även förändrar organisationens mål och strategier. En inkrementell förändring är att förändringen implementeras genom många små förändringar.

Den andra dimensionen av förändring är om det är en proaktiv eller reaktiv förändring. En proaktiv förändring bygger på förväntningar om hur omvärlden kommer att förändras och att organisationen ändrar sig efter antaganden om framtiden. En reaktiv förändring bygger på redan skedda ändringar i omvärlden.

Den tredje dimensionen handlar om strukturell eller kulturell förändring. En strukturell förändring handlar bland annat om arbetsfördelning, samordning, styrning och belöningsystem, medan en kulturell förändring koncentrerar sig på personers attityder, åsikter och uppfattning. En kulturell och strukturell förändringsprocess sker oftast i samband med varandra.

Den fjärde dimensionen handlar om planerade och oplanerade förändringar. De flesta förändringar är planerade, att aktörerna medvetet anpassar sig till de nya förhållandena. En planerad förändring baseras på att organisationen har ett relativt klart mål om vad som ska uppnås, att man har ett behov av förändring, att analysera olika åtgärder och lösningar och att man vet vilka effekter åtgärderna får. Sedan handlar det om att lyckas implementera förändringen så den får den effekt som planerats.

3.2.2 Förändringens olika faser

Huvudsaklig källa till detta avsnitt är Jacobsen & Thorsvik, 2002

Schein har skissat på en teori som behandlar tre olika faser som de flesta organisationsförändringar måste genomgå, det är upptiningsfasen, förändringsfasen och nedfrysningsfasen. Processen börjar med upptiningsfasen som handlar om att skapa motivation hos medarbetarna för förändringsarbetet och att skapa en inställning om att dagens situation inte är hållbar i framtiden. Åtgärderna sätts igång och man är inne i förändringsfasen där nya attityder och nytt beteende skapas genom olika åtgärder såsom utbildning och kommunikationsträning. Nedfrysningsfasen är slutfasen där de nya åtgärderna stabiliseras och blir till nya rutiner samt att det utförs en analys och utvärdering av resultatet av åtgärderna.

3.2.3 Förändringsarbetet i organisationer

Huvudsaklig källa till detta avsnitt är Angelöw, 1991

Det finns olika strategier för ledningen att få igenom förändringsarbetet, som ger olika resultat.

Den toppstyrda förändringsstrategin. Denna strategi baseras på ”top-down-styrning”, där få aktörer från toppen i företagets hierarki bestämmer vilka förändringar som bör göras på företaget. En konsult kan anställas för att finna en åtgärd och sedan ta fram ett handlingsprogram för hur den ska genomföras. Medarbetarna har inget inflytande, saknar motivation och engagemang och har en hög osäkerhet, vilket leder till visst direkt eller indirekt motståndarbete.

Den representativa förändringsstrategin. Medarbetarna har inflytande genom representanter från berörda grupper och får kontinuerlig information om pågående arbete. Detta ger viss motivation och minskar en del av osäkerheten, men inget speciellt stort engagemang. Dessa projekt kommer antingen att åtgärdas av medarbetarna eller läggas ner.

Den delaktiga förändringsstrategin. Samtliga berörda medverkar i beslutsprocessen och förändringsarbetet. Att genomföra den delaktiga förändringsstrategin är mest tidskrävande, med många parter inblandade men den mest långsiktigt effektiva strategin. Medarbetarna förstår förändringsarbetet bättre, vilket leder till högre motivation, större engagemang och minskad osäkerhet.

En konsekvens av förändringsarbete utan anställdas inflytande är ryktesspridning bland medarbetarna. Riklig, direkt och upprepande information är viktig för att lyckas genomföra en förändring på ett effektivt sätt inom organisationen. Utan kontinuerlig och lättförståelig information eller information som kan misstolkas av medarbetarna finns risk för ryktesspridning. Människor har svårt för att hantera den oordning och osäkerhet som förändringar kan innebära, vilket i vissa fall gör att rykten skapas inom medarbetargrupperna för att skapa sammanhållning. (Angelöw; 1991)

3.3 Ledarskap

Ledarskap är en viktig del i en förändring. En ledare ska motivera och skapa en vilja att förändra organisationen och för att möjliggöra ett bra psykosocialt arbetsklimate bland medarbetarna.

3.3.1 Ledarskap

Huvudsaklig källa till detta avsnitt är Jacobsen & Thorsvik, 2002

Ledarskap bygger på att skapa en relation till sina medarbetare. En ledare ska förstå sina medarbetare och veta vad de behöver för att växa, utvecklas och ta ansvar för sitt arbete. Förväntningar på ledarna och medarbetarna bör tydligt klargöras för tydliga roller och ett effektivt, hälsosamt arbete. (Micha Lange & Odabas, 2003)

3.3.2 Ledarskap för förändringsvilja

Ledningen måste se till att medarbetarna förstår och vill förändra organisationen och se till att de är motiverade under hela förändringsprocessen. Förändringsviljan hos medarbetarna är bland det viktigaste för ett bra fungerande förändringsarbete i en organisation. Förändringsviljan baseras på delaktighet, trygghet och självförtroende hos medarbetarna i

samverkan med ett bra informationsflöde. Faktorer som bidrar till hög förändringsvilja är redovisade i en motivationsmodell. (Angelöw, 1991)

Motivationsmodell	
Förutsättningar för motivation	Värden som skapas
Vilja	En önskan om och insikt om behov av förändringar. Viljan är motorn i själva förändringsarbetet
Delaktighet	Makt och möjlighet att genomdriva förändringar
Tilltro	Omgivningens positiva attityder stärker den enskildes förmåga att genomföra förändring
Självförtroende	Tro på ens egen förmåga att förändra
Information och kunskap	Ger en realistisk och tydlig bild av möjliga förändringar
Trygghet	En känsla av trygghet är nödvändig för att man ska vilja förändra

Källa: Angelöw (1991); sidan 89

3.3.3 Administration eller ledning

Det finns två olika slags ledningsfunktioner, administration och ledning. Ledning är den moderna sortens ledarskap. Administratören ska vägleda, stödja och reagera på de dagliga aktiviteterna i organisationen. Han sysslar väsentligen med produktion och att lösa problem på ett effektivt sätt. Ledaren ska skapa visioner för organisationen, skapa mening och skapa generella riktlinjer för hur man ska utvecklas inom organisationen.

Administration betonar	Ledning betonar
Planering	Vision/mission
Fördelning av ansvar	Kommunicering av vision
Kontroll/problemlösning	Motivering/inspiration
Balans	Innovation/förändring
Maktkoncentration	Maktspridning
Lydnad	Engagemang
Kontrakt	Extra prestation
Rationalitet	Intuition
Avstånd till andra	Empati/inlevelse

”Administratören gör saker rätt”

”Ledaren gör rätt saker”

Källa: Jacobsen & Thorsvik (2002); sidan 474-475

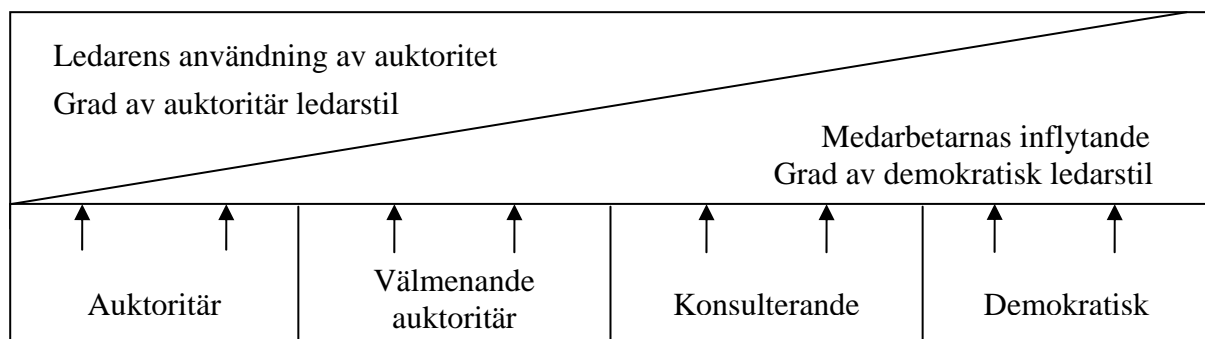
3.3.4 Hierarkin inom ledarskap

Det finns olika nivåer inom ledarskap, som kan liknas vid en hierarki (pyramid) där den översta nivån är Den institutionella nivån, med högsta ledningen som har ansvar för övergripande mål, långsiktig planering, budget arbete och kontakt med externa aktörer som har betydelse för den egna verksamheten. Mellannivån är Den administrativa nivån, som kan vara avdelningschefen, som har ansvar för begränsade områden av organisationens verksamhet. Den administrativa ledaren är en viktig kommunikationsförbindelselänk mellan ledningen (den institutionella nivån) och medarbetarna (den operativa nivån). Den lägsta nivån i hierarkin är Den operativa nivån, där ledaren har ansvaret för det dagliga arbetet. Ledarskapet är begränsat till en arbetsgrupp, med handledning och samarbete. Den operativa ledaren har ett socialt ansvar till medarbetarna och det märks ofta en konflikt mellan rollen som ledare och som vän. (Jacobsen & Thorsvik)

3.3.5 Ledarskapsteorier

En ledarstil kan definieras enligt en skala utformad av Tannenbaum (se figur 1) och hans medarbetare. Skalan behandlar ledarens auktoritet mot medarbetarnas inflytande, den behandlar ledarskapet auktoritär, välmenande auktoritär, konsulterande och demokratisk.

En auktoritär ledare är en person som använder den makt som tillhör positionen och använder sig av centralt beslutsfattande. En demokratisk ledare delegerar ut beslutsmakten mellan medarbetarna och motiverar till delaktighet i utformningen av arbetsplatsen.



Figur1: Tannenbaums teori

Källa: Jacobsen & Thorsvik (2002); sidan 491

Blake och Mouton har utformat en modell som behandlar olika ledarstilar (se bilaga 7). Ledarstilen är uppdelad på två axlar, en axel handlar om ”omtanken om människor” och andra axeln om ”omtanke om produktion”. Den är uppdelad i rutor med skalan ett till nio. Sedan kan man genom att definiera vart på skalan ledaren befinner sig komma fram till en viss ledarstil som ledaren använder sig av. En ledare som befinner sig på 9,9 rutan är en ledare som bryr sig mycket om produktionen och människorna. 1,9 ledaren bryr sig mycket om människorna men väldigt lite om produktionen. 5,5 ledaren har valt en medelväg och försöker kombinera både omtanken om människorna och produktionen. (Blake & Mouton, 1964)

Många teorier behandlar ledarens roll för organisationen. Några anser att ledarskapet är bland det viktigaste för en organisation, medan andra anser att det handlar om omvärldens resurser. Jacobsen och Thorsvik (2002) har kommit fram till en viktig slutsats, att ledarskapet *kan* vara viktigt för organisationen, men *hur* viktigt ledaren är för organisationen beror på vilken situation organisationen befinner sig i.

3.4 Sammanfattning av teorierna

De flesta teorier som behandlats i detta avsnitt menar att ledaren har betydelse för medarbetarnas arbetsmotivation, speciellt i ett förändringsarbete i ett företag. För att skapa en förändringsvilja bland medarbetarna i ett företag måste man skapa en inställning om att dagens situation inte är hållbar i framtiden. Förändringsarbetet kan sedan utföras på tre olika sätt, som ger olika effekt på motivationen och engagemanget under och efter förändringen. Förändringen kan vara *toppstyrd*, där endast ledningen bestämmer hur det ska gå till, *representativ*, där representanter från medarbetarna medverkar eller *delaktig*, där alla som ska ingå i förändringen deltar.

För att skapa trivsel, motivation och engagemang hos medarbetarna finns det flera olika teorier för hur man lyckas. Hackman och Oldham anser att motivation handlar om prestation och tillfredsställelse i arbetssituationer. De har kommit fram till en motivationsmodell som handlar om tre psykologiska tillstånd. Herzberg har gjort en undersökning och kommit fram till ett antal faktorer som kan delas upp i två grupper, hygienfaktorer och motivationsfaktorer, som behandlar hur man skapar ett bra arbetsklimate på företaget, om vad som är grundläggande behov för medarbetarna och vad som motiverar.

Det finns olika slags ledarstilar som ger olika effekt på motivation och engagemang hos medarbetarna. Tannenbaum har tagit fram en skala som visar de olika ledarstilarna som grundar sig på hur mycket inflytande den enskilda medarbetaren har på sitt eget arbete.

Jacobsen & Thorsvik (2002) har preciserat vad som skiljer sig mellan två olika slags ledarfunktioner, ledning och administration. Modellen jämför skillnaden av hur medarbetarna involveras i arbetet av de två olika ledarstilarna.

4 Empiri

Empirin utgör primär- och sekundärdata som samlats in och ska ligga till grund för analysen. Primärdata utgörs av enkät, intervjuer och observationer och sekundärdata av litteratur. Huvuddelen av materialet i empirin kommer från intervjuerna med ledningen och medarbetare.

4.1 Företaget EBP

En presentation av företagets historia och hur det fungerar idag. Här beskrivs presslinjens funktion mer ingående.

4.1.1 Bakgrundsbeskrivning

EBP AB ligger i bruksorten Olofström i Blekinge. I orten finns en kultur inom stål- och plåtbearbetning, som sträcker sig över 300 år tillbaka i tiden. Det mest kända företaget inom metallbearbetning i Olofström är Volvo Karosskomponenter AB, som har sin ägare i AB VOLVO i Göteborg. Det är från detta företag som EBP har sina rötter.

1927 lämnade den första serietillverkade Volvo-bilen fabriken i Göteborg och det var svensk Stålpresning AB i Olofström som tillverkat och levererat karosskomponenter till bilen. Karosskomponenter omfattar inre och yttre plåt detaljer till bilen. Svensk Stålpresning AB blev år 1969 uppköpt av AB Volvo och bytte namn till Volvo Karosskomponenter AB. Idag heter Volvo Karosskomponenter VCBC, Volvo Cars Body Components. Inom VCBC i Olofström sker pressning av plåt som skall bli motorhuvar, dörrar och balkar. Även en del sammansättning av delarna sker i Olofström.

1991 byggde VCBC upp en separat tillverkningsenhet enbart för så kallad eftermarknadsproduktion. Senare under 1990-talet genomförde VCBC en outsourcing av sådana aktiviteter inom företaget som inte ansågs utgöra kärnkompetens. Produktion till eftermarknaden ansågs inte tillhöra kärnkompetensen, vilket ledde till att företaget EBP bildades 1996. EBP ägdes först av två företag, Swepart och Stans & Press AB. Stans & Press AB köptes senare av Midway Holding som idag äger 17 % av EBP. Swepart köptes upp av Hexagon som idag äger 83 % av EBP.

Företaget hade 40 anställda när det bildades. Idag är 160 personer anställda i företaget. De tillverkar original karosseridetaljer för eftermarknaden för bilar och lastbilar. "Värdekedjan" består av projektledning, pressverktygshantering, pressning, sammansättning, målning, förpackning och distribution. (www.ebp.se)

De första åren efter att EBP bildats var de framförallt leverantör av karossdetaljer till eftermarknaden för VCBC i Olofström. När VCBC blev mindre trogen som kund fick EBP söka sig till nya marknader. För att kunna konkurrera om nya kunder på marknaden för karosseridetaljer, beslöt ledningen att investera i en helautomatiserad presslinje istället för de tre singelpressar EBP hade sedan innan.

4.1.2 Presslinjens funktion

Före investeringen i den nya presslinjen, fanns tre singelpressar. För varje plåtdetalj som ska pressas finns det ett separat verktyg, som har en speciell form för varje detalj. EBP pressar plåtdetaljer till många olika bilmärken och till varje bil olika detaljer. En plåtdetalj som ska pressas behöver oftast ett antal olika verktyg för att få den rätta formen. I de gamla singelpressarna placerades plåten i och togs ut ur verktyget i pressen manuellt. Singelpressarna kunde köras på två olika sätt, beroende på hur många pressmoment detaljen krävde. Krävde plåten endast ett pressmoment plockades detaljen ut och packades i emballage, men krävdes fler moment plockades detaljen ut och lades på ett transportband som gick vidare till nästa press.

Den nya presslinjen består av sex pressar som står i linje och med tillhörande så kallad pressautomation (se bilaga 8). Pressautomation är de maskiner och komponenter (robotar, doppmatare, transportband) som finns i anslutning till presslinjen. Innan första pressen finns ett bord där plåten placeras. På första och sista pressen är en doppmatare monterad. Doppmataren består av en rörlig arm med en gramma längs ut där det sitter sugkoppar som med vakuum suger upp plåten. Den automatiserade doppmataren plockar upp plåten från bordet och lägger den i verktyget i den första pressen. Mellan pressarna är två robotar monterade där den första plockar upp plåten efter det att första pressen gjort sitt slag. Plåten läggs på en mellanstation där den andra roboten kan plocka upp plåten för att placera den i nästa press. När den pressade detaljen gått igenom alla sex pressmomenten plockar doppmataren på sista pressen ut detaljen ur verktyget och placerar den på ett transportband. Detaljen synas av en operatör för att säkra kvalitén. Är den godkänd packas detaljen i emballage.

Presslinjen är helt automatiserad, pressarna och robotarna programmeras för att utföra de olika jobben i en serie. Detta gör att det inte behövs personal som manuellt plockar plåt mellan de olika pressmomenten. Detta har bland annat lett till att skärskadorna hos personalen minskat. Presslinjen behöver inte köras i ett linjärt flöde. Antalet pressmoment en detalj behöver genomgå för att bli klar, styr hur man använder presslinjens flexibla möjligheter. Är

det två olika detaljer som ska köras som inte behöver gå igenom fler än tre pressmoment, kan detaljerna köras samtidigt ”från två håll”. Slutstation för detaljen blir i mitten av presslinjen där det sker syning och packning av detaljen.

4.2 Förändringar

Hur förändringen har genomförts och hur det har påverkat den inre organisationen.

4.2.1 Investering i ny presslinje

2005 bestämde ledningen för EBP att det skulle investeras i en ny presslinje. Presslinjen skulle bestå av fyra nya pressar och två gamla. För att pressarna skulle passa EBP:s verksamhet ställdes det krav på att den skulle vara flexibel och kunna producera samtidigt från två håll där den färdiga plåten kommer ut i mitten av linjen och varje press skulle kunna köras oberoende av varandra.

Ett större projekt startades i samband med beslutet om investeringen av den nya presslinjen. Projektledaren för investeringsprojektet var en intern projektledare. Projektledaren hade emellertid flera olika arbetsuppgifter inom företaget och kunde inte fokusera på projektet i den utsträckning det krävdes. En ny extern projektledare tillsattes, som var med under större delen av projektet.

Det framgick av intervjuerna att medarbetarna fått väldigt lite information under förändringsarbetet. Det var meningen att representanter från medarbetarna och produktionsledaren, som var engagerade i projektet skulle informera övriga medarbetare under projektets gång, men informationsflödet fungerade inte. Det fanns en whiteboardtavla i produktionshallen som uppdaterades med information under projektets gång, men den gav väldigt formell och enkel information.

Samtidigt med installationen av presslinjen var det nödvändigt att ha en kontinuerlig produktion. En av pressarna kom tidigare än de andra för att kunna upprätthålla detta. Enligt medarbetarna startades produktionen i de nya pressarna för tidigt. Produktionen kördes igång innan inkörningen av presslinjen hade gjorts vilket ledde till problem med mekaniseringen av pressarna och programmeringen av robotar. Detta har i sin tur lett till många stopp i produktionen och anläggningsutnyttjandet under och efter förändringsarbete i presslinjen har varit lågt.

4.2.2 Förändring för medarbetarna

Innan den nya presslinjen installerades placerades plåten på verktyget och in i pressen manuellt. Hanteringen av plåten på detta sätt ledde bland annat till många skärskador och arbetet var fysiskt påfrestande för kroppen. I den nya presslinjen har man installerat toppmodern pressautomationen med robotar och doppmatare. Den nya tekniken gör att medarbetarna får ett fysiskt mindre krävande arbete och skärskadorna från hantering med plåten har minskat. Efter att den nya presslinjen installerades tycks däremot den psykiska påfrestningen ha ökat och medarbetarna känner en ökad stress.

Den tidigare arbetsorganisationen bestod bland annat av en operativ ledare och en närplanerare. Övriga medarbetare hade inga formella befattningar och fick utöva arbetsuppgifter efter behov. Idag finns en viss arbetsuppdelning som både är formell och informell. Ledningen har utsett en teamledare på varje skift som utöver det dagliga arbetet ingår i en projektgrupp och är med vid planering. Teamledaren har ansvar för att samarbetet på skiftet fungerar och se till att medarbetarna engagerar sig i arbetet. Den informella arbetsuppdelningen har formats efter vad medarbetarna har intresse för och inom vilka uppgifter de visat framfötterna. Varje skift består av tolv medarbetare. På varje skift är det två verktygsförberedare, en som sköter underhåll av verktyg, en kvalitetsansvarig för syning, två medarbetare som är ansvariga för programmering av robotar, en truckförare och två som är ansvariga för pressarna. Övriga medarbetare hjälper till där det behövs. Det är meningen att alla medarbetare ska kunna rotera mellan de olika arbetsuppgifterna, men idag är det kravet på kunskap för de olika arbetsuppgifterna som styr möjligheten för rotation. Vid ställ¹ finns ett schema för medarbetarna där alla har utsatta positioner vid linjen för att stället ska fungera effektivt. När produktionen är igång går medarbetarna tillbaka till de ordinarie uppgifterna som att fylla på plåtpackar, syna detaljer, packa färdiga detaljer, skicka iväg detaljer och se till att produktionen flyter på.

Enligt medarbetarna ansågs arbetsuppgifterna innan förändringen som monotona och enformiga. Nu ingår det fler varierande arbetsuppgifter och en mer tekniskt avancerad produktion. Produktionen kräver idag en högre kunskapsnivå hos medarbetarna vilket medarbetarna ser positivt på. Vissa har dock svårare för att lära sig den nya tekniken. Enligt medarbetarna, finns det två olika grupperingar för viljan till lärande. Den ena vill och har ambition att lära sig och den andra är mindre intresserad och har inte samma vilja att lära sig något nytt. Alla medarbetare som har intresse av att lära sig har dock inte fått möjligheten på

¹ Ställ = Byte av verktyg i press, programmering av robot, byte av grimmor och mekning (programmering) av press

grund av tidsbrist och får därför ägna sig åt att arbeta med de gamla arbetsmomenten. Inställningen bland medarbetarna är att det är upp till var och en hur mycket varje individ vill engagera och lära sig.

4.2.3 Kunskap och utbildning

Det framgick av enkäten att majoriteten av medarbetarna ansåg att de har fått för lite utbildning för att kunna utföra sitt arbete effektivt. De ansåg även att den låga utbildningsnivån är en av orsakerna till att motivationen är låg. Utbildning är viktigt och de flesta vill lära sig, men det är brist på folk i produktionen, för mycket att göra och för lite tid.

Utbildningen för att kunna hantera den nya presslinjen har varit i form av en två timmars utbildning från leverantören av pressautomationen. Enligt intervjuerna framgick det att de som fick chansen till utbildningen har fått föra vidare kunskapen internt till övriga medarbetare. Meningen med utbildningen var att förstå hur monitorerna till att styra pressautomationen fungerade. Ett antal medarbetare fick en veckas utbildning på IUC (Industriellt Utvecklings Centrum) och de som fick möjlighet till utbildning var de medarbetare som hade bäst kontakt med den förra produktionsledaren. På IUC skulle man lära sig att programmera robotar, men medarbetarna ansåg att utbildningen varken var tillräcklig eller relevant för arbetsuppgifterna. Tiden under och efter installationen har medarbetarna varit upptagna med produktionen och inte haft tid för någon utbildning. Medarbetarna har fått lära sig att köra presslinjen enligt metoden "learning by doing". Enligt den operativa ledningen är det meningen att man ska arbeta som ett team där de mer erfarna medarbetarna ska lära ut sina kunskaper till övriga medarbetare. Målet är att alla medarbetare ska kunna genomföra alla arbetsmoment, för att få variation i arbetet och för att produktionen inte ska vara beroende av ett antal medarbetare. Problemet är att de medarbetarna som har mest kunskaper har minst tid att lära ut. När det kommer in nya medarbetare till presslinjen finns det ingen teoretisk utbildning utan de får en fadder som ska lära upp den nyanställde. Det är svårt för en ny medarbetare att lära sig när inte medarbetarna som arbetat där en längre tid vet hur man ska göra. Innan den nya presslinjen installerades var det en upplärningstid på cirka ett år, med den mer avancerade tekniken är upplärningstiden idag upp till två år.

4.2.4 Övertid

Till följd av alla problem som finns vid den nya presslinjen, hamnar man efter i produktionen och det krävs övertidsarbete för att hinna producera alla detaljer till kunderna. Idag jobbar man i två-skift och övertidsarbetet får läggas på helger och nätter.

Det finns problem med för låg bemanning vid tillfällena när det körs flera olika oberoende arbeten i presslinjen. Att det är låg bemanning tror den operativa ledningen beror till viss del på att det är en hög korttidsjukfrånvaro. Presslinjen måste därför låna in folk från andra delar av företaget, vilket är problematiskt då även de andra avdelningarna har låg bemanning.

Enligt medarbetarna ställer ledningen höga och ofta orealistiska mål. De ställer upp mål som enligt beräkningar är omöjliga att uppnå.

Korttidsfrånvaron och orealistiska mål är två orsaker till varför skiften ständigt kommer efter i produktionen och ofta kräver att medarbetarna ska arbeta mycket övertid. Medarbetarna känner att produktionsledaren tar för givet att de vill jobba övertid, för han frågar alltid när de kan jobba extra och inte om de kan det. Det är oftast samma personer som jobbar övertid och ställer upp då de ser en chans att tjäna extra pengar och få komptimmar. Många visstidsanställda ställer upp då de känner att de måste visa framfötterna om de ska få vara kvar på företaget. De som har mest kunskaper om presslinjen måste vara med vid övertidsarbeten för att produktionen inte ska stanna och de får därför arbeta väldigt mycket.

4.2.5 Feedback

Enligt medarbetarna förekommer det ingen feedback vare sig från produktionsledaren eller företagsledningen. Medarbetarna hinner aldrig med att producera enligt kalkylerna och är ofta sena att skicka iväg detaljen till sammansättningen. Det gör att de aldrig uppnår målen och upplever att de inte förtjänar feedback. När de ligger efter ställer många upp med att jobba övertid men de får lite uppskattning för detta. Medarbetarna är glada att de har ett jobb men tycker att det fattas en klapp på axeln ibland och att få höra ”bra jobbat” eller ”tack för att ni ställde upp”. Det är lättare att tala om det som är dåligt då det är det som syns. Medarbetarna känner att de ställer upp för företaget men får inget tillbaka förutom lönen. Ett exempel är när ledningen anordnade en invigningsfest för alla kunder i samband med att den nya presslinjen installerades, där medarbetarna blev lovade en egen invigningsfest som aldrig blev av.

4.2.6 Turbulens i den administrativa ledningen

På EBP består ledningen av en administrativ nivå och en operativ nivå. Företaget har växt väldigt fort i antal anställda och den administrativa ledningen har haft svårt för att hålla ihop företaget på ett framgångsrikt sätt. Den administrativa ledningen berättade att den första VD:n på EBP som startat upp företaget tog tjänstledigt och under tiden fick en representant i ledning gå in preliminärt på positionen som VD. Han befann sig på denna position under tiden när ledningen planerade investeringen i den nya presslinjen. Den tidigare VD:n kom aldrig

tillbaka och en ny VD tillsattes på hösten 2005 efter det att installationen färdigställts. EBP har genomfört ett antal omorganisationer genom åren. VD:n idag har genomfört en omorganisation i ledningen som medfört en plattare struktur (se bilaga 9).

Det framgick av enkäten att en väldigt stor andel av medarbetarna har lågt förtroende för ledningen och de hade vid intervjuerna ständigt en negativ ton när man frågar om ledningen. De anser att det är väldigt flummigt i ledning då det ständigt sker omorganisering. Medarbetarna vet inte vem som har vilken position och vilket ansvarsområde han/hon har. Medarbetarna anser att ledningen inte håller vad de lovar och att de brutit många löften. Ledningen har de senaste åren startat flera projekt som ska leda till förbättringar för verksamheten, men projekten läggs ofta ner eller rinner ut i sanden och förtroendet för ledningen sjunker. Medarbetarna anser att förtroende är något som man förtjänar vilket de anser att ledningen ännu inte gjort. Medarbetarna engagerar sig inte mycket i vad ledningen gör, utan de fokusera mer på vad som ska göras i produktionen.

Kommunikationen med ledningen ska ske i form av kvartalsmöten där medarbetarna får information om hur det går för företaget och vad som ska hända i framtiden. Även dessa möten har uteblivit allt oftare. Enligt medarbetarna skyller ledningen på ökad arbetsbörda. Det dåliga informationsflödet leder till mycket ryktesspridning och osäkerhet hos visstidsanställda. De visstidsanställda får väldigt lite information om de har möjlighet att få mer arbete. Meningen var att representanter från stödfunktionerna som ekonomi, logistik och teknik skulle turas om att gå runt på veckomötena på de olika avdelningarna, för att informera medarbetarna om allt som rör företaget. Det fanns ett schema uppsatt om vilken funktion som skulle komma till mötena, men det fungerade inte. Idag bjuder den operativa ledningen in funktionerna till möten vid behov. All angelägen information inom företaget ger ledningen ut via en rullande terminal, som finns på olika ställen i företaget, där information uppdateras dagligen.

4.2.7 Ledningsarbete på operativ nivå, en omöjlig uppgift?

Den turbulens som funnits i den administrativa ledningen har gjort arbetet svårt för den operativa ledningen. Det har framgått från intervjuerna har EBP bytt ledare på den operativa nivån på presslinjen åtta gånger de senaste sex åren. Medarbetarna har inte varit nöjda med ledarstilen hos de tidigare produktionsledarna. Orsaken till att det skett byte så ofta är enligt medarbetarna att det är ett tidskrävande och stressigt arbete och att de inte klarat av den press som ställs. De tidigare operativa ledarna har haft en personlighet och ledarstil som varit vek och de beskrivs av medarbetarna som otydliga i sitt ledarskap. Den senaste operativa ledaren

som lämnade arbetet hade arbetat länge på företaget, som pressoperatör och sågs mer som en kompis än en ledare av medarbetarna. Den senaste operativa ledaren tillsattes på sin post för tre månader sedan och arbetade tidigare som pressoperatör. Han har en mer auktoritär och tydlig ledarstil jämfört med sina föregångare.

Enligt medarbetarna skedde tidigare kommunikationen mellan den operativa ledningen och medarbetarna genom veckomöten. Detta fungerade inte, då flera möten uteblev. Idag sker kommunikationen med medarbetarna på ett mer pedagogiskt sätt än tidigare. Den operativa ledaren har ingen avtalad tid för veckomötena utan tar upp det som är angeläget vid lämpligt tillfälle, som kafferasterna. Medarbetarna upplever att informationsflödet från den operativa ledaren är ojämnt och det händer ofta att det ena skiftet får information som inte det andra skiftet får. De är medvetna om att det är svårt att jobba på en mellancheefsposition, där man måste vara både den administrativa ledningen och medarbetarna till lags. Medarbetarna vill ha viss distans till den operativa ledningen med en tydlig styrning, vilket anses nödvändigt och har blivit bättre sedan det senaste bytet av operativ ledning genomfördes.

Den operativa ledningen för presslinjen har hjälp av två teamledare, som har mer ansvar än de övriga medarbetarna. Teamledarna träffas i ett informellt möte vid varje skiftbyte, för att uppdatera varandra om vad som ska göras. Genom teamledarna får medarbetarna reda på vad som gjorts och hur man ligger till i produktionen.

4.2.8 Projektgrupper

Huvudsaklig källa till detta avsnitt är från intervjuer med den operativa ledningen

När ledningen märkte att det blev problem med produktionen i den nya presslinjen startades, ganska snart efter installationen, ett pressprojekt för att genomföra förbättringar. Syftet med pressprojektet är att sänka ställtider, förbättra produktiviteten och öka anläggningsutnyttjandet. Det finns uppsatta mål för vad projektet ska uppnå, men än så länge kan man inte se några synliga resultat. Projektgruppen består av fyra medlemmar, som består av en extern projektledare, en representant från operativa ledningen och teamledarna. Om det behövs speciella kunskaper tar de hjälp av den som har kunskaper inom problemområdet. Projektgruppen träffades tidigare en gång i veckan för att gå igenom vad som har hänt, men mötena är mer sällan nu, då projektet kommit längre. Projektgruppen vill att medarbetarna engagerar sig och kommer med förslag på förbättringar, men anser samtidigt att det inte finns tillräckliga kunskaper hos medarbetarna för att involvera dem för mycket.

Under hela företagens livstid har det påbörjats många projekt som bara lagts ner och därför är förtroendet för de nystartade projekten lågt och engagemanget för förbättringar är vagt. Ett projekt som är på gång förutom pressprojektet är Arrigo projektet som ska bidra till bättre och mer realistisk produktionsplanering.

5 Analys

Kapitlet är till viss del strukturerat efter teorikapitlet. Analysen är gjord som en jämförelseanalys mellan teorin och empirin som sedan kommer mynna ut i en slutsats i nästa kapitel.

5.2 Motivationsteorier

I detta kapitel analyseras de olika motivationsteorier som presenterats i Teori kapitlet.

5.2.1 Motivation

Motivation betyder olika för olika personer. Motivation handlar om prestationer, erkännande av prestationerna, att ta eget ansvar och att kunna växa i företaget. Medarbetarna på EBP är överlag omotiverade. Behovet av att prestera är lågt, de utför sitt arbete och jobbar övertid vid behov (oftast samma personer). Att de jobbar övertid handlar, tror respondenterna, mest om att tjäna extra pengar. Pengar är den stora drivkraften på företaget. Enligt Jacobsen & Thorsvik (2002) finns ett samband mellan deltagande i organisationen och prestationer. Deltagande i organisationen leder till bättre prestationer, genom känslan av att göra något för sin egen skull. Delaktighet i företaget gör att man känner ansvar för sin arbetsuppgift. Det var lågt deltagande under förändringsprocessen, som till stor del handlade om att ledningen inte involverade medarbetarna under denna tid. Detta leder till att de inte känner något större behov av prestera eller förbättra arbetsituationen. Ledningen försöker förbättra medarbetarnas engagemang genom till exempel pressprojektet där teamledarna, som representerar medarbetarna, är med och påverkar.

5.2.2 Herzberg

Tiden under och efter förändringen bör ledningen beakta ett antal faktorer som styr graden av trivsel och motivation hos medarbetarna. Herzberg har kommit fram till ett antal faktorer, som är uppdelade i hygienfaktorer, som ska motverka vantrivsel på företaget och motivationsfaktorer som kan skapa trivsel på arbetet. Teorin kallas för Herzbergs två-faktor teori. Faktorerna är presenterade tillsammans med en analys över EBPs förhållande till faktorerna.

Hygienfaktorerna

1. Företagets politik och administration. Detta gäller företaget som helhet och inte direkt förhållandet mellan över- och underordnad.

På EBP finns en policy som har presenterats på ett kvartalsmöte, där hela företagens personal var samlad. På alla fika rum på EBP hänger policyn på väggen som en påminnelse för vad företaget står för. Den finns även tillgänglig precis vid ingången till EBPs kontor i samband med väntrummet.

2. Arbetsledning, chefens kompetens och vägledning av underordnade

EBP har nyligen tillsatt en ny representant i den operativa ledningen för presslinjen. Den nya ledaren blev tillfrågad av ledningen som anser att han har de ledaregenskaperna som är viktiga för att få produktionen i presslinjen att fungera. Han har tidigare varit pressoperatör, men har enligt ledningen och medarbetarna lyckas skapa den distans en ledare behöver till sina medarbetare, för att kunna utföra ett effektivt arbete. De tidigare ledarna i den operativa nivån hade inte de ledaregenskaperna som krävdes för att få en verksamhet att fungera.

3. De mellanmännsliga relationerna mellan över- och underordnade

Samtidigt som en ledare måste kunna leda sina medarbetare, bör man ha en god social relation till dem. Medarbetarna har förståelse för konflikten i rollen som vän eller ledare och som en mellanhand mellan dem och ledningen. Medarbetarna har idag en negativ inställning till ledningens arbete, men med hjälp av en tydlig och informativ ledare på mellannivå börjar inställningen bli lite bättre.

4. Hur förhållandet kring arbetet är utformat

Medarbetarna har en bra fysisk arbetsmiljö, med nya moderna maskiner och en städad arbetsplats. Arbetsuppgifterna har med den nya presslinjen blivit mer varierande och komplexa, samtidigt som de mer monotona och fysiskt tunga arbetena har minskat.

5. Lön

Medarbetarna har ett rättvist lönesystem, med OB-tillägg som tillkommer för obekväma arbetstider. De har månadslön (det vill säga att de inte arbetar på ackord).

6. Status

Det är relativt låg status att arbeta som pressoperatör. Arbetet har ingen högre status i övriga samhället.

7. Anställningstrygghet

De flesta medarbetarna som är fastanställda känner en anställningstrygghet, medan en del anser att då företaget är så pass nytt och att det finns en osäkerhet på marknaden, gör att ingen kan känna sig riktigt trygg. Orderingången är osäker och presslinjen har en låg effektivitet, vilket gör att det ofta finns en del visstidsanställda. Det har en längre tid varit ett dåligt informationsflöde till de visstidsanställda speciellt om hur länge de får vara kvar på företaget, vilket leder till hög otrygghet. Vid förändringsarbetet har några medarbetare visat att de vill lära sig de nya maskinerna, medan andra har gjort motstånd. Det kan finnas en viss trygghet i att lära sig så mycket som möjligt och bli svårare att ersätta.

8. Arbetsförhållanden som påverkar privatlivet

Skiftarbete kan leda till oregelbunden sömn, påverka möjligheten att ha fritidsaktiviteter och att arbeta när andra är lediga. Samtidigt som arbetet tidigare var monotont och tungt och gav fysiska problem är det många som idag anser att arbetssituationen är hårdare på ett mer psykiskt sätt som upplevs som stress.

Hygienfaktorerna är viktiga för att motverka vantrivsel på företaget. EBP har ett visst missnöje bland medarbetarna. De är medvetna om problemen och försöker bygga upp en bättre stämning bland medarbetarna genom att bland annat bli bättre på att informera.

Det finns ett antal faktorer som Herzberg kallar motivationsfaktorer som kan bidra till en bättre trivsel på företaget om de förekommer.

1. Prestationer. Tillfredställelsen att göra ett bra arbete, lösa problem och se resultat av arbetet.

För att kunna uppnå detta måste det finnas tydliga och uppnåeliga mål för att alla ska kunna veta vad som förväntas av varje medarbetare. Installationen av presslinjen har gjort att kraven på output har ökat från ägarna. Detta grundar sig i att ledningen till viss del förfinat kalkylerna till ägarna för att lyckas få igenom investeringen. För att lyckas få ut det som lovats, har ledningen utformat kalkyler som är ouppnåeliga för pressoperatörerna idag. Ledningen har startat olika projekt, till exempel ett Arrigo projekt och ett pressprojekt för att lösa olika problem. Med Arrigo projektet ska man bättre kunna prognostisera vad som är möjligt att producera i den nya presslinjen. Pressprojektet har som mål att öka effektiviteten genom att bland annat minska ställtiderna. Idag är det svårt för medarbetarna att prestera fullt ut då det finns ett antal problem med presslinjen och kunskapen bland medarbetarna är för låg

för att kunna hantera de nya tekniska maskinerna på ett effektivt sätt. Detta kan leda till frustration bland medarbetarna då de inte kan utföra arbetet på bästa möjliga sätt. De nystartade förbättringsprojekten och speciellt pressprojektet är medarbetarna väldigt positiva till och ser kontinuerligt resultat av små förbättringar.

2. Erkännande för väl utfört arbete

Medarbetarna anser att de sällan får feedback och känner inte att ledarna uppskattar deras arbete. Produktionsledaren är ny på sin position, har fått en kort inlärningsperiod och försöker själv komma in i sitt eget arbete. Det är viktigt att produktionsledaren strävar efter att ofta ge feedback och likaså ledningen, vilket idag inte fungerar på EBP enligt medarbetarna.

3. Arbetsuppgifterna i sig. Att de är intressanta, krävande, varierande och dylikt.

Medarbetarna måste få veta vad deras arbete gör för nytta företaget. Att arbetsuppgifterna är viktiga, att de måste utföra arbetet på ett effektivt och bra sätt för företagets överlevnad. Arbetsuppgifterna på presslinjen idag är mer tekniskt krävande och mer varierande vilket är bättre enligt de flesta jämfört med de tidigare mer monotona och tunga arbetsuppgifterna. Dock har utbildning mer eller mindre uteblivit och många känner sig frustrerade över att inte kunna utföra sin arbetsuppgift på ett mer effektivt sätt. Det är meningen att alla ska ha bättre kunskap i allt och ha mer möjlighet att variera sina arbetsuppgifter, men det är svårt idag då produktionen ligger efter och koncentrationen ligger i att öka anläggningsutnyttjandet och förbättra ställtider. Målen är högt ställda och medarbetarna känner en omöjlighet att utföra ett tillräckligt bra arbete.

4. Ansvar för och kontroll över egen arbetssituation.

De flesta medarbetarna känner att de har ett ansvar för resultatet av arbetet. Presslinjen fungerar inte riktigt som den ska och medarbetarna har fortfarande inte kontroll över hur allt fungerar och framförallt har många inte kunskapen som krävs för att utföra många av de olika arbetsuppgifterna. Detta leder till att det blir en viss arbetsuppdelning och varje medarbetare har liten kontroll över sin egen arbetssituation. De som fått lära sig och kan vissa arbetsuppgifter får utföra dessa, medan andra ofta får samma arbetsuppgifter.

5. Befordran

Som företag bör man ta vara på medarbetarna, att belöna lojalitet och prestationer. Medarbetarna känner att det finns möjlighet att avancera inom företaget om man vill. Det gäller att visa framfötterna och ta vara på tillfällena som vid nyanställningar (på högre positioner) där ledningen erbjuder intern rekrytering.

6. Utveckling

Det finns möjlighet att utvecklas som medarbetare på företaget, men medarbetarna får själva ta initiativet och vara engagerad och ha viljan att lära sig. Som det ser ut idag erbjuds ingen utbildning till medarbetarna.

5.2.3 Hackman

Hackmans motivationsmodell handlar om prestation och tillfredsställelse i arbetet. En arbetssituation utan valmöjligheter ger låg motivation, trötthet och hög frånvaro.

Om arbetet i sig själv är intressant och upplevs som meningsfullt ligger motivationen på en hög nivå. För att medarbetarna ska prestera bra och känna sig tillfredsställda med sin egen arbetssituation måste tre viktiga psykologiska tillstånd uppfyllas. Hur dessa tillstånd förhåller sig styrs av fem centrala arbeteegenskaper. De tre psykologiska tillstånden är:

1. Upplevelse av meningsfullt arbete, som styrs av:

Arbetsuppgiftens krav på olika färdigheter

Målet för ledningen på EBP är att alla medarbetare på presslinjen ska kunna göra alla arbetsuppgifter. Detta för att medarbetarna ska få variation i arbetet genom att utföra många arbetsuppgifter, men också för att minska beroendet av att ett fåtal har all kunskap. När ledningen får allt fler medarbetare att förstå vikten av att suga till sig kunskaper, både för sin egen skull och för företaget, kommer arbetet av psykologiska skäl att upplevas som meningsfullt.

Arbetsuppgiftens identitet

Graden av att medarbetarna får göra klart ett helt arbete, från början till slut, kan sägas ligga på medel. En plåt ska formas till en bildetalj och medarbetarna kan se resultatet i deras utförda arbete i form av en godkänd plåtdetalj.

Arbetsuppgiftens betydelse

Orsaken till att företaget EBP finns är för att kunder till alla möjliga bilmodeller behöver reservdelar till karossen när de krockat eller av annan orsak behöver byta en detalj. Kunden vill ha en detalj som liknar den som tidigare satt på bilen. Utför medarbetarna sitt arbete på ett bra sätt gör det att den möjligheten för kunden finns. Arbetet som pressoperatör ger ingen status i det övriga samhället men det är ett accepterat jobb, då det i bruksorten Olofström sedan länge funnits en kultur inom arbetet med pressning.

2. Känslan av personligt ansvar för resultatet, som styrs av:

Autonomin, det vill säga vilken utsträckning arbetet bjuder på oberoende, när det gäller att planera arbetet och besluta om hur det ska utföras.

Medarbetarna vid presslinjen har en liten möjlighet att planera arbetet och besluta om hur det ska utföras. Arbetet i sig är beroende på inkommande order från kunden och den operativa ledningen planerar vad som ska köras och hur detta ska köras. Det finns en möjlighet att påverka sin arbetssituation via förbättringsförslag men idag är miljön till uppmuntran för detta för dålig och motivationen för låg hos medarbetarna för att detta ska fungera på ett bra sätt.

3. Kännedom om resultatet av arbetet, som styrs av:

Feedback i arbetet, det vill säga vilken omfattning de arbetsuppgifter som krävs också ger utövaren klar information om resultatet av arbetsinsatsen. Denna feedback ska handla om själva jobbet som information om mängd och kvalitet på det man producerar.

För att få producera detaljer till bilindustrin ställs krav på hög kvalitet hos detaljerna. Detaljen ska ha en jämn yta utan repor eller bucklor. Därför är arbetsuppgiften, syning av detaljen, en avgörande aktivitet. Det är svårt att se om en detalj har rätt kvalitet och det krävs därför speciella kunskaper för att kunna se om en detalj är godkänd. Det är därför svårt som medarbetare att få en direkt information om resultatet av arbetsinsatsen. Däremot är informationen om mängd direkt då man hela tiden kan se på en monitor om hur många detaljer som producerats.

För att Hackmans teori ska kunna tas i anspråk har han uppfört tre villkorsvariabler:

Kunskap och färdigheter

Enligt medarbetarna är den låga utbildningsnivån en av de viktigaste orsakerna till att de känner frustration i sin arbetssituation. Medarbetarna har inte de grundläggande färdigheterna för att kunna genomföra sitt arbete på ett effektivt sätt.

Styrkan i växtbehovet

Utvecklingsbehovet bland medarbetarna är varierat. Det finns de medarbetare som vill engagera och lära sig nya arbetsuppgifter och dessa kommer att utveckla en hög inre motivation, när de ställs inför nya utmaningar. De medarbetare som har mindre behov av att utvecklas och har liten vilja att lära sig nya arbetsuppgifter, kommer att missa möjligheten till personliga prestationer som ger hög motivation.

Tillfredsställelse med arbetssammanhanget

Medarbetarna har en allmän negativ inställning till organisationen.

5.1 Förändringar

Kapitlet analyserar hur förändringen har utförts och hur medarbetarna har påverkats av förändringsprocessen och dess utförande.

5.1.1 Förändring i organisationer

Förändring i en organisation kan ske på flera olika sätt. Beroende på sättet för genomförandet av förändringen fås olika resultat och konsekvenser.

En typ av förändring är att avskaffa existerande element och/eller ersätta gammalt med nytt. EBP har genomgått en större förändring, där tre singelpressar ersattes till en linje med sex sammanhängande pressar på relativt kort tid.

Förändringen har inneburit stora omställningar i medarbetarnas arbete, en omställning från ett enkelt monotont och tungt arbete, till ett mer varierande arbete med mer komplexa arbetsuppgifter som kräver en helt ny kunskap. I samband med förändringen har EBP bytt ut den operativa ledningen och gjort större omstruktureringar i den administrativa ledningen, vilket har lett till ändrade antaganden, normer och värderingar. Detta har lett till osäkerhet bland medarbetarna, speciellt då informationsflödet inte har fungerat mellan den administrativa ledningen, den operativa ledningen och medarbetarna. Osäkerhet och omställningar leder till reaktioner bland medarbetarna och på EBP har det lett till en mer negativ stämning bland operatörerna.

Det finns en teori som handlar om att klassificera olika typer av förändring. EBP har genomgått en strategisk förändring, det vill säga en radikal förändring på kort sikt. Vanligen innebär en strategisk förändring även att mål och strategier förändras. I samband med investeringen av presslinjen höjdes kraven på produktion och målen på output ökade, detta för att investeringen ska vara lönsam för företaget och framförallt för ägarna.

Samtidigt var förändringen främst reaktiv och grundades framför allt på att Volvo inte längre såg EBP som den självklara leverantören. För att kunna vara med och konkurrera på den internationella marknaden krävdes en radikal investering i produktionen. Presslinjen sågs som en flaskhals och ledningen ansåg att det var främst här som en investering var nödvändig.

5.1.2 Förändringens olika faser

En organisationsförändring har tre olika faser, upptiningsfasen, förändringsfasen och nedfrysningsfasen.

Upptiningsfasen handlar om informationsflödet om den kommande förändringen och få medarbetare att förstå att en förändring är nödvändig. På EBP har planeringen om en ny presslinje pågått under några år. Sedan Volvo inte längre har EBP som självklar leverantör har EBP fått söka nya kunder och fått nya verktyg till sin produktion. De flesta medarbetare har insett att en presslinje är nödvändig för att konkurrera på den internationella marknaden. För medarbetarna har den nya presslinjen även inneburit mer automatiserat arbete och färre monotona arbetsuppgifter, samtidigt som tekniken blivit mer komplex. Upptiningsfasen på EBP krävde inte speciellt mycket information och övertalning, utan handlade mer om att förbereda medarbetarna för den kommande förändringen och de nya krav som kommer att ställas, från ledningen och ägarna.

Förändringsfasen handlar om genomförandet av förändringen. På EBP har besluten om förändringsarbetet tagits av ledningen och till största del varit en toppstyrd förändring. Medarbetarna har varit representerade under planerandet av förändringsarbetet. Det har varit meningen att de tillsammans med produktionsledaren skulle ha informerat övriga medarbetare, vilket inte har fungerat. Många medarbetare upplever att informationsflödet och delaktigheten under det fortlöpande förändringsarbetet har varit dåligt och därmed blivit negativa till förändringen. Under hela förändringsprocessen skulle produktionen hållas igång, vilket har krävt en hel del arbete från medarbetarna. Installationen av den nya presslinjen gick snabbt och det gavs få tillfällen för utbildning på den mer komplexa linjen. Utbildning för medarbetarna borde vara en förutsättning, då investeringen är tekniskt komplex och kräver en högre kunskap, då det inte är någon som har tidigare erfarenhet eller kunskap om hur linjen ska hanteras. Brist på utbildning har lett till brist på engagemang och motivationen att gå till arbetet. Det är främst i förändringsfasen som medarbetarna tappat motivationen och engagemanget till förbättringar. Informationsflödet till medarbetarna från produktionschefen fungerade inte alls före och under förbättringsarbetet och det har EBP blivit lidande för efteråt. Medarbetarna har blivit lidande i form av extra arbete på grund av problem som inte åtgärdats som gör produktionen ineffektiv och ledningen har blivit lidande genom att de inte klarar av att leverera önskad kvantitet.

Brist på utbildning, information och delaktighet hos medarbetarna har lett till att förändringsfasen har tagit lång tid och kostat mer pengar än nödvändigt.

Nedfrysningsfasen är den sista fasen i ett förändringsarbete som innebär att rutiner skapas och en analys och utvärdering av resultatet genomförs. EBP befinner sig idag, mellan förändringsfasen och nedfrysningsfasen, en fas som de själva kallar inkörningsfasen. Fasen handlar främst om att lösa de större problemen med bland annat ställtider och att försöka skapa rutiner för att kunna arbeta på ett effektivt sätt i framtiden. De vill att alla medarbetare ska kunna arbeta med de flesta arbetsuppgifter och EBP har kontinuerligt internt upplärningsarbete för medarbetarna. Arbetet går framåt och idag finns en projektgrupp som hanterar och löser utvalda prioriterade problem. Stämningen och inställningen till förändringen har blivit bättre idag än för något år sedan och ledningen hoppas att trenden håller i sig.

5.1.3 Förändringsvilja

Ett bra förändringsarbete handlar om att skapa förändringsvilja hos medarbetarna. Det gäller att redan i upptiningsfasen skapa en vilja hos medarbetarna att genomföra en förändring. För att lyckas skapa en vilja till förändring bör medarbetarna få kontinuerlig och tydlig information, vara delaktiga, känna trygghet och ha självförtroende. På EBP har förändringsarbetet skapat oroligheter bland medarbetarna med tanke på att de inte har fått chansen att vara delaktiga och haft möjlighet att påverka.

Investeringsprojektet har till största del varit ett toppstyrt projekt, med deltagande representanter från medarbetarna. Medarbetarna som har varit delaktiga i förändringsarbetet är inte kända bland alla övriga medarbetare och inte heller hur mycket de varit involverade i besluten. Det var meningen att medarbetarna tillsammans med dåvarande produktionsledare skulle informera övriga medarbetare om det fortlöpande arbetet. Informationen var obefintlig förutom en whiteboardtavla som kontinuerligt uppdaterades om projektets fortskridande. Detta ledde till lågt engagemang, låg motivation och hög osäkerhet för förändringsarbetet, som i sin tur i de flesta fall leder till indirekt eller direkt motståndsarbete. Medarbetarnas dalande motivation under och efter förändringsarbetet beror till stor sannolikhet på detta.

5.3 Ledarskap

Osäkerhet inför förändring kan minskas med ett bra ledarskap. En ledare bör hålla arbetsmotivationen uppe och försöka undvika motståndsarbete hos medarbetarna.

5.3.1 Ledarskap

Ledarskap bygger på relationer till sina medarbetare. Den operativa ledningen har daglig kontakt med medarbetarna och försöker ha en relation, där de kan uttrycka sina åsikter och ha en diskussion. Rollerna som ledare eller medarbetare bör klargöras för att inte orsaka förvirring och dåligt ledarskap. Tidigare operativa ledare har varit mer kamrater än ledare vilket har lett till ett vagt ledarskap som inte har fungerat på presslinjen.

5.3.2 Administration eller ledning

Det finns en modell som är baserad på teorier av Alan Bryman (1992) som behandlar två olika slags ledarfunktioner, administratören, den "gamla" ledarstilen och ledning, den mer moderna ledarstilen. En administratör ska vägleda, stödja och reagera på aktiviteterna i organisationen. Administratören arbetar vanligtvis med produktionen och att lösa problem på ett effektivt sätt. Den moderna ledaren ska skapa visioner, mening och generella riktlinjer för hur man ska utvecklas inom organisationen. På EBP har ledarna främst en administrativ ledarstil, men försöker att ha en mer modern ledarstil.

På presslinjen på EBP finns en närplanerare som planerar arbetet som ska ske under dagen. Medarbetarna har ett visst inflytande i sitt arbete men det mesta planeras efter vilka detaljer som måste produceras. Den främsta makten har den administrativa ledningen (förutom ägarna), som delegerat visst ansvar till den operativa ledningen. Den operativa ledningen träffar dagligen en representant från den administrativa ledningen där de går igenom eventuella problem och vad som ska produceras under dagen.

Den operativa ledningen har idag en tydlig och klar ledarstil. Samtidigt som det finns en relation till medarbetarna har man en viss distans och rollen som ledare är tydlig. Under förändringsarbetet hade den operativa ledningen en vag ledarstil och var mer som en vän än ledare, vilket inte fungerar, speciellt inte på ett företag under förändring. Efter förändringsprocessen byttes den operativa ledningen ut och idag fungerar ledarskapet bättre enligt medarbetarna. Det krävs ledare med en tydlig ledarstil som får saker att hända, speciellt då presslinjen befinner sig i en inkörningsfas, där problem ska lösas och rutiner skapas.

5.3.3 Hierarkin inom ledarskap

Den administrativa nivån är ledningsgruppen, som tar beslut och sätter upp egna mål för verksamheten. Ledningen på EBP ska varje kvartal ha ett större möte med hela företaget, vilket inte har fungerat på ett tag. Kvartalsmötena har mer övergått till att bli halvårsmöten, som medarbetarna antyder handlar om ökad arbetsbelastning. Det är viktigt att ledningen

informerar övriga i företaget om hur det går för företaget och hur framtiden ser ut. Detta är viktigt för att alla ska känna sig delaktiga, känna trygghet och förstå att de gör ett meningsfullt arbete.

Den viktigaste uppgiften man har som operativ ledare på EBP är kommunikationsflödet mellan medarbetarna och den administrativa nivån, att se till att information sprids till rätt personer. Ledarna på den operativa nivån har endast ansvar för den egna gruppen av medarbetare, i detta fall, pressoperatörerna på EBP. Den operativa ledningen har även ett socialt ansvar gentemot medarbetarna, att uppmuntra, stödja och framförallt motivera dem. Medarbetarna kan ha ett visst behov av att ha ett vänskapligt förhållande till sin ledare, då de har daglig kontakt, vilket kan bidra till svårigheter med ledarskapet. En ledare på den operativa nivån har ofta en konflikt mellan rollen som ledare och rollen som vän, vilket även ledarna på EBP märker av. Det är svårt att hålla en balans.

5.3.4 Ledarskapsteorier

Tannenbaum har utformat en skala som visar på hur ledarens ledarstil kan definieras. Skalan går från auktoritär till demokratisk. På EBP är ledarna på skalan mellan auktoritär till välmenande auktoritär, med en vilja att bli konsulterande. Den administrativa ledningen är auktoritär, men försöker låta den operativa ledningen vara med och ta beslut gällande presslinjen och operatörerna. Dock är det den administrativa ledningen som bestämmer hur arbetet ska utformas översiktligt.

Blake & Mouton har definierat olika ledarstilar i sin modell "The Managerial Grid" (se bilaga 7) där de kombinerar "omtanken om människor" och "omtanke om produktion". På EBP är det främst produktionen som ledningen koncentrerar sig på. De ligger ständigt efter i produktionen och ägarna ställer höga krav på avkastning. Medarbetarna kommer i andra hand. Ledningen förväntar sig att medarbetarna gör det som krävs, som att arbeta övertid. Den administrativa ledningen har en ledarstil som kan definieras som 8,2 som betyder att "omtanken för produktion" ligger nästan högst upp på skalan medan "omtanke om människor" ligger näst längst ner. Dock försöker hela EBP skapa en ny kultur genom att bry sig mer om människorna, men fortfarande känner ledningen att det är väsentligt att få igång en fullt stabil produktion.

5.4 Orsaker till missnöje

5.4.1 Ledningens arbete

Det är den högsta ledningen som tillsammans med mellancheferna ska skapa normer och värderingar, som sedan ska ligga till grund för företagets kultur. Medarbetarnas negativa inställning till både företaget och själva arbetssituationen har inte uppkommit av en slump. En orsak till detta kan vara att företaget har växt fort i antal anställda och ledningen inte lyckats att kommunicera ut de värderingar som företaget står för, till alla nyanställda. De nyanställda har därför skapat sig en egen uppfattning om företaget, baserat på övriga medarbetarnas åsikter.

De många omorganisationer som skett i ledningen under företagets tid, med bristande information till medarbetarna om varför omorganisationen genomförts, har lett till att medarbetarna inte vet hur företaget styrs och vilka i ledningen som ansvarar för vad.

Ledningen har startat många projekt för att förbättra verksamheten, men dessa har lagts ner eller runnit ut i sanden. Medarbetarna vet inte varför de startats eller varför de lagts ner. Dessa orsaker leder till att medarbetarna tappar förtroendet för ledningen och är en orsak till varför det funnits motstånd till den senaste förändringen av den nya presslinjen. Det är viktigt att sälja in projektet även för medarbetarna så att de ser varför projektet måste genomföras. Under förändringen är det viktigt att ledningen ger kontinuerlig information om hur projektet fortskrider. Det är ännu viktigare med tydlig information när medarbetarna själva är en viktig del för att projektet ska lyckas. För att pressprojektet, som handlar om att genomföra förbättringar på den nya presslinjen, ska bli framgångsrikt, är det en förutsättning att medarbetarna är med och påverkar och engagerar sig, att de vill göra förbättringar i presslinjen. För att medarbetarna ska bli engagerade krävs det att de får tydlig information om varför projektet är viktigt för företaget och information om hur det går för projektet.

5.4.2 Utbildning

För att kunna använda den mer avancerade tekniken som tillkommit efter förändringen krävs utbildning för medarbetarna. Denna utbildning har varit knapphändig och medarbetarna får lära sig att använda den nya tekniken efter hand som de arbetar med den. Medarbetarna känner en frustration i sin arbetssituation när de inte kan arbeta effektivt med den nya tekniken och får en negativ attityd till sitt arbete.

5.4.3 Möjligheten att påverka

Möjligheten för medarbetarna att påverka sitt eget arbete är lågt. Det har inte skapats någon bra miljö för att uppmuntra till förbättringsförslag där förslagen följs upp och eventuellt åtgärdas. Den operativa ledningen har oförutbestämda möten med medarbetarna där de kan komma med förslag och den operativa ledningen ska sedan föra vidare informationen till den administrativa ledningen. Denna metod för att informera och låta medarbetarna framföra förbättringsförslag på verkar osäker. Den är inte formellt utformad och medarbetarna kan bli osäkra på hur denna rutin fungerar. Medarbetarna upplever inte att förslagen förs vidare, då de sällan ser något resultat på förbättringsförslagen. Detta leder till en uppgivenhet och ett minskat engagemang. Självklart kan inte ledningen ge feedback på alla förbättringsförslag, men de bör ha i åtanke att vid återkommande förslag informera om varför de inte genomförs.

5.4.4 Feedback

Medarbetarna får ingen positiv feedback från den administrativa eller operativa ledningen. Medarbetarna behöver erkännande att de gör ett bra arbete trots att de inte hinner med att tillverka enligt kalkylerna. De upplever dock att de ofta blir påmind om att de ligger efter i produktionen. Negativ istället för positiv kritik leder till en negativ inställning hos medarbetarna för det arbete de utför. Här har den operativa ledningen en viktig roll, utöver att se till att produktionen fungerar och utvecklas, även arbeta som den moderna ledaren som kan få medarbetarna att känna sig uppskattade för sitt utförda arbete.

5.4.5 Orsaker till hög korttidsfrånvaro

Korttidsfrånvaron är hög bland medarbetarna på presslinjen, vilket leder till problem med för låg bemanning. Ledningen vet inte varför det är så hög frånvaro på just pressarna jämfört med övriga avdelningar på företaget. Troligtvis baseras orsaken på förändringarna i den nya presslinjen och den nya arbetssituationen, men bottnar säkert även i den kultur som formats genom åren inom arbetsgrupperna. Medarbetarna upplever en ökad stress, jämfört med innan förändringen. Stressen som medarbetarna upplever grundar sig i bland annat på att ledningen sätter för höga mål och krav på hur mycket skiften ska producera. När skiften inte hinner med att tillverka prognostiserat antal detaljer krävs det att de arbetar övertid på nätter och helger. Vid övertidsarbete förlorar man ledig tid för fritid och vila, vilket leder till upplevd stress. Även om medarbetarna som arbetar mycket övertid inte upplever någon stress har de ändå råd att ta ledigt och vara hemma ibland. Enligt vissa medarbetare finns det en negativ inställning till att gå till arbetet, de känner inte ansvaret mot företaget som att just de är viktiga för att

företaget ska gå bra och en del väljer då hellre att sova lite längre än att gå till jobbet. Den ökade stressen, övertidsarbetet och den negativa inställningen till organisationen och till själva arbetet kan vara orsaker till den ökade frånvaron.

6 Slutsats

I följande kapitel drar vi slutsatser av undersökningen som svarar på frågorna i problemformuleringen från Inledningskapitlet.

6.1 Inledning

Ledningen på EBP bedömde att det var nödvändigt att investera i en modernare presslinje för att kunna konkurrera på den globala marknaden och förbättra produktionsmöjligheten med ökad kvalitet på detaljerna. EBP gjorde därför en stor förändring genom att gå ifrån tre singel pressar till en linje med sex pressar. Investeringen har medfört en förändrad arbetssituation för medarbetarna, vilket har påverkat den psykosociala arbetsmiljön. Syftet med denna rapport var att undersöka medarbetarnas psykosociala arbetsklimate och förutsättningar till att öka deras motivation. Vi har undersökt hur medarbetarna uppfattar sin arbetssituation idag jämfört med före förändringen och hur den kan förbättras.

6.2 Det psykosociala arbetsklimatet på EBP

Vilka är de viktigaste faktorerna i förändringen med den nya presslinjen som påverkat det psykosociala arbetsklimatet bland medarbetarna?

Förändring. EBP har genomgått en stor förändring som till största del har berört medarbetarna i det dagliga arbetet. Den nya presslinjen har lett till högre krav på antal output i produktionen, vilket än så länge är omöjligt att uppnå. Installationen skulle gå snabbt och detta har lett till inkörningsproblem vilket i sin tur har lett till att det psykosociala arbetsklimatet präglats av stress och negativ inställning. Medarbetarna hinner aldrig ikapp med produktionen utan övertidsarbete är ett måste. Dock har medarbetarna fått ett mindre monotont och mindre tungt arbete med fler och mer varierande arbetsuppgifter, vilket de upplever som positivt.

Kompetens. Den nya presslinjen är mer komplex än de tidigare tre singelpressarna. Medarbetarna har inte den kunskap som krävs för att kunna arbeta effektivt vid den nya presslinjen och de har fått en väldigt begränsad utbildning för att sköta den nya utrustningen. Detta har lett till frustration och brist på motivation och engagemang. Det är en av de mest bidragande faktorer till den låga motivationen och dåliga stämningen enligt medarbetarna själva.

Deltagande. Deltagandet bland medarbetarna före och under förändringsarbetet var begränsat. Det fanns representanter tillsammans med den operativa ledningen som var delaktiga i beslutsfattandet men informationsflödet till övriga medarbetarna fungerade inte. De övriga medarbetarna kände sig inte alls delaktiga i förändringsarbetet och har fortfarande en negativ inställning till detta, som påverkar arbetsklimatet.

Operativa ledningen. I samband med att den nya presslinjen installerats har den administrativa ledningen bytt ut den operativa ledningen, för ett byte av ledarstil. Detta har lett till förändringar i ledarstilen och har förändrat arbetsklimatet bland medarbetarna. Ledarstilen idag är mer tydlig än tidigare och mer information når medarbetarna. Medarbetarna är mer positiva till den nya ledarstilen, vilket har påverkat arbetsklimatet positivt. Idag får medarbetarna information om vad som händer i företaget, vilket före och under förändringsarbetet inte fungerade alls.

Administrativa ledningen. Det har varit en del omstruktureringar även av den administrativa ledningen, med omorganisering och byte av VD, vilket har påverkat medarbetarna. Medarbetarna har under omorganiseringen inte vetat hur organisationsstrukturen sett ut, vilket har skapat förvirring. Det har lett till att medarbetarna mist förtroendet för ledningens arbete.

Hur ser det psykosociala arbetsklimatet ut för medarbetarna på EBP i Olofström AB?

Utveckling. Faktorer som enligt medarbetarna har ökat motivationen är att arbetet i sig är varierande och kunskapsnivån för att kunna genomföra sin arbetsuppgift idag är högre än före förändringen. Detta ställer medarbetarna inför nya utmaningar och majoriteten bland dem ser positivt på denna utveckling.

Förutsättningar. För övrigt är förutsättningarna dåliga för att skapa motivation på arbetsplatsen, då färdigheterna för att kunna utföra sitt arbete är låga, det finns en viss ovilja till lärande och medarbetarna är otillfredsställda med sitt arbetssammanhang

Medarbetare. Idag är kompetensen bland medarbetarna för låg för att de ska kunna uppnå de produktionsmål som ledningen sätter. Detta leder till en otillfredsställelse i arbetet. För att få variation i arbetsuppgifterna och för att inte presslinjen står och faller med ett antal medarbetare är målet att alla ska klara av de arbetsuppgifter som finns. Medarbetarna ska, enligt ledningen, lära sig den nya tekniken efter hand som de jobbar med den, vilket kräver att det finns en vilja bland medarbetarna, att ta till sig nya kunskaper. Idag finns en grupp

medarbetare som inte känner ett behov av att utvecklas i sitt arbete. Denna grupp kommer att uppleva en lägre motivation för arbetet.

Medarbetarna är missnöjda med flera förhållanden i organisationen. De har en negativ inställning till ledningens arbete som grundar sig i dålig information om omorganisationerna i den administrativa ledningen och bristfälligt informationsflöde om hur det går för företaget, och de löpande projekten. Medarbetarna upplever en liten möjlighet att kunna påverka sin egen arbetssituation och att komma med förbättringsförslag. Detta då de inte ser någon uppföljning på lagda förbättringsförslag. Medarbetarna får ingen feedback för det utförda arbetet, istället läggs tonvikten på hur mycket de ligger efter i produktionen. Dessa faktorer leder till otillfredsställelse i arbetssituationen.

Psykiska påfrestningar. Det fysiskt krävande arbetet har minskat, men medarbetarna känner nu att de psykiska påfrestningarna istället har ökat, vilket med stor sannolikhet beror på de ouppnåeliga målen som ledningen sätter upp, vilket i sin tur leder till övertidsarbete. De psykiska påfrestningarna upplevs som stress och detta tillsammans otillfredsställelsen i arbetssammanhanget kan vara orsakerna till att korttidsfrånvaron är hög på avdelningen.

6.3 Förbättringsåtgärder

Hur skulle ledarna kunna skapa ett bättre arbetsklimat för medarbetarna på den nya presslinjen?

Befattningsbeskrivning. Idag finns det ingen formell befattningsbeskrivning bland medarbetarna utan arbetsuppgifterna har formats efter intresse. För att medarbetarna ska uppleva mer ansvar för sin uppgift och mot företaget skulle arbetsuppgifterna kunna delas in i tydligare ansvarsområden.

Utbildning. Idag är utbildningsnivån för låg för att medarbetarna ska kunna genomföra sina arbetsuppgifter på ett effektivt sätt. Ledningen bör därför allokeras tid för utbildning, förslagsvis baserat på ansvarsområden. Utbildningen bör vara bättre planerad och ledningen bör ha klart för sig vilken kunskap som behövs på företaget för att få rätt utbildning. Det är viktigt att utbildningen lever upp till de förväntningar som ställs och den kunskap som efterfrågas.

Viljan till att lära. För att medarbetarna ska kunna lära sig alla arbetsuppgifter och att variation i arbetet ska uppfyllas, måste viljan till lärande finnas. Ledarna måste kommunicera ut till medarbetarna att deras engagemang och utveckling är en avgörande faktor för att företaget ska kunna utvecklas.

Arrigo. Presslinjen befinner sig mellan förändrings och nedfrysningsfasen och det är naturligt att det uppstår problem i produktionen. Ledningen ska fortsätta satsa på Arrigo projektet så att produktionen kan planeras på ett mer tillförlitligt sätt, vilket inte fungerar idag.

Feedback. Den nytillsatta operativa arbetsledningen har lett till en positiv utveckling genom ett tydligare ledarskap. Det som behöver förbättras är den sociala kontakten med medarbetarna. Medarbetarna upplever ingen feedback och för att det ska bli bättre är den operativa ledning en avgörande faktor. Medarbetarna bör få erkännande för väl utfört arbete både vid mot- och medgångar. Därför är det viktigt att den operativa ledningen har en positiv attityd vid samtal med medarbetarna. Uppskattning för väl utfört arbete bör också visas genom att fira att man lyckats genomföra ett projekt. Förslagsvis borde ledningen anordna en fest eller annan aktivitet, när man kommit in i nedfrysningsfasen och arbetet i presslinjen fungerar som planerat.

Information administrativ ledning. Ledningen bör förbättra informationsflödet till medarbetarna. Det utges daglig information via terminaler som är tillgängliga för medarbetarna, men detta kommunikationssätt är antingen inte tillräcklig eller tas inte informationen emot av medarbetarna på det sätt ledningen tänkt sig. Information om företaget ska även kommuniceras vid kvartalsmöten. Frekvensen på dessa möten har inte varit enligt vad ledningen uttalat sig om, vilket lett till irritation bland medarbetarna. Förslagsvis bör ledningen fastställa tid för återkommande möten där de ger information om orderingång, framtidsplaner, hur de löpande projekten går, omorganisation med mera.

Information operativ ledning. Medarbetarna upplever idag att det finns ett informationsglapp mellan skiften, vilket kan ha att göra med att den operativa ledningen ger löpande information till skiften när den är färsk. Förslagsvis bör det vara ett möte i veckan där den operativa ledningen ger information till båda skiften så att det ena skiftet inte glöms bort.

Förbättringsarbete. Möjligheten att påverka sin arbetssituation är idag inte bra. Ledningen bör skapa rätt miljö för att uppmuntra till förbättringsförslag. Detta kan göras genom att engagera medarbetarna i planering av arbetet, som till exempel låta medarbetarna vara mer engagerade i pressprojektet. Medarbetarna bör kunna vara anonyma i sina åsikter och förslagsvis bör ledningen upprätta en mall, där medarbetarna kan skriva ner förbättringsförslag, som sedan kan läggas i en låda.

6.3 Val av teorier

Vårt arbete är främst baserat på motivationsteorier och förändringsteorier. De teorier som använts mest inom förändring är teorin om de olika faserna som ett företag går igenom vid en förändring. Detta för att klargöra hur EBP har gått igenom förändringen med presslinjen. Teorin visar hur en förändring bör genomföras och varför medarbetarna på EBP har tappat sin arbetsmotivation. Motivationsteorierna som analyserats mest är Herzbergs tvåfaktorsteori och Hackmans motivationsteori. Herzberg visar varför medarbetarna på EBP har dålig arbetsmotivation och hur de trivs på företaget. Hackmans motivationsteori hur viktigt det är med medarbetardeltagande i en verksamhet och dess förändringar för att skapa ett bra arbetsklimat på företaget.

Samtidigt är det viktigt att beakta en ledares roll i ett förändringsarbete, varav ledarskapsteorierna. En ledare har ett viktigt arbete i att motivera medarbetarna före, under och efter en förändringsprocess.

7 Källförteckning

I detta kapitel presenteras de källor som använts i arbetet.

Litteratur

Angelöw, Bosse (1991); *Det goda förändringsarbetet – Om individ och organisation i förändring*; Lund: Studentlitteratur

Bakka, Jörgen F., Fivelsdal, Egil & Lindkvist, Lars (2001); *Organisationsteori – struktur, kultur, processer*; Malmö: Daleke Grafiska AB

Blake R. Robert & Mouton S. Jane (1964); *The Managerial Grid*; Houston, Texas: Gulf Publishing Company

Bryman, Alan (1992); *Charisma & Leadership in Organizations*; London: SAGE Publications Ltd

Carlsson, Bertil (1991); *Kvalitativa forskningsmetoder*; Falköping: Almqvist & Wiksell Förlag AB

Hackman J. Richards & Oldham Greg R.(1980); *Work redesign*; Reading, Mass. : Addison-Wesley

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002); *Hur moderna organisationer fungerar*; Lund: Studentlitteratur

Merriam, Sharan B. (1994); *Fallstudien som forskningsmetod*; Lund: Studentlitteratur

Micha Lange, Margitta & Odabas, Ann-Marie (2003); *minska ohälsa, skapa arbetsglädje, uppnå resultat tillsammans*; Stockholm: Kommentus förlag

Artiklar

Bassett-Jones, Nigel & Lloyd, Geoffrey C. (2004); *Does Herzberg's motivation theory have staying power?* (Journal of Management Development Vol. 24 No 10, 2005); Emerald Group Publishing Limited

Elektroniska källor

www.ebp.se, 2006-04-15

Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice,

<http://www.aafp.org/fpm/FPMprinter/991000fm/26.html?print=yes>, 2006-05-11

8 Bilagor

Bilaga 1: Enkät

Enkät som vi har delat ut till medarbetarna på företaget.

Kartläggning av arbetsklimatet på EBP

Vi är två studenter som läser på programmet Civilekonom, inriktning teknik, på Högskolan Kristianstad. Vi kommer att utföra vårt examensarbete i vår och valt att studera arbetsklimatet på ett företag i förändring. Undersökningen är avgränsad till presslinjen på EBP. Vi är därför tacksamma om ni vill fylla i enkäten och svara så ärligt som möjligt. Fråga om det är något som är oklart. Alla svar behandlas anonymt.

Tack på förhand,

Pär Johnsson och Sara Nilsson

Ålder

18-30 31-40 41-50 51-65

Antal år i yrket som pressoperatör

0-5 6-10 11-15 15<

Vad har Du för utbildning?

Grundskola Gymnasiet Yrkehögskola Högskola/Universitet

Annat.....

Hur hamnade Du på EBP?

.....

Anställningsform

Fastanställd Visstidsanställd

Känner Du en anställningstrygghet?

JA NEJ Kommentar:.....

Vad är viktigast i Ditt arbete? Rangordna från 1-4 där 4 är viktigast

Träffa kollegor ____ Lön ____ Avancera ____ Göra ett bra arbete ____

Vad tycker Du fungerar bra i Ditt arbete? Rangordna från 1-4 där 4 fungerar bäst

Ledarskapet ____ Arbetsbelastning ____ Samarbete med kollegor ____

Informationsflödet ____

Känner Du ansvar för resultatet av produkten? (För er avdelning)

JA NEJ Kommentar:.....

Har Du inflytande över Din egen arbetssituation?JA NEJ Kommentar:.....**Trivs Du allmänt på Din arbetsplats?**JA NEJ Kommentar:.....**Fungerar samarbetet bra med Dina arbetskamrater?**JA NEJ Kommentar:.....**Känner Du utmaningar i Ditt arbete?**JA NEJ Kommentar:.....**Känner Du ett behov av att utvecklas inom Ditt arbete?**JA NEJ Kommentar:.....**Finns det möjlighet att avancera inom företaget?**JA NEJ Kommentar:.....**Anser Du att målen för ert arbete är rimliga/uppnåeliga?**JA NEJ Kommentar:.....**Har Du förtroende för Dina arbetsledare?**JA NEJ Kommentar:.....**Har Du förtroende för ledningen?**JA NEJ Kommentar:.....**Får Du feedback från arbetsledarna?**JA NEJ Kommentar:.....**Förändringsarbete, presslinje****Har Du haft möjlighet att påverka/vara delaktig vid förändringen av presslinjen?**JA NEJ Kommentar:.....**Skulle Du vilja vara mer delaktig?**JA NEJ Kommentar:.....**Har Din arbetssituation förändrats?**JA NEJ **Om JA, Hur?**

Arbetsbelastning

Befogenheter, ansvar

Variation

Ökad Minskad Mer Mindre Mer Mindre

Annat.....

Hur tycker Du att kommunikationen med arbetsledarna fungerar idag jämfört med tidigare?Bättre Sämre Ingen skillnad Vet ej **Finns det någon skillnad mellan ledarstilen för de olika arbetsledarna?**JA NEJ **Om JA, hur fungerar den nya ledarstilen?**Bättre Sämre Vet ej

Kommentar:.....

Har Du fått tillräcklig utbildning/information för att kunna hantera den nya presslinjen på ett bra sätt?JA NEJ Kommentar:.....**Har Du tillräckliga befogenheter, enligt Dig, för att utföra Ditt arbete på ett effektivt sätt?**JA NEJ Kommentar:.....**Har presslinjen lett till positiva eller negativa förändringar i Ditt arbete?**Positiva Negativa

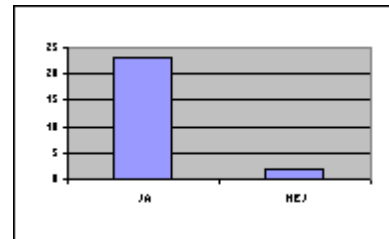
Kommentar:.....

Tack för Din medverkan

Bilaga 2: Enkätresultat

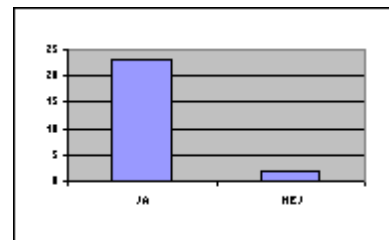
Känner du en anställningstrygghet?

Kommentar:



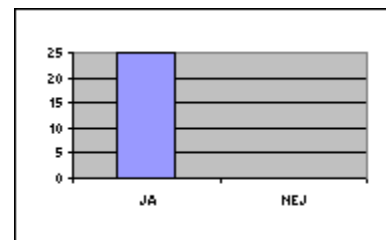
Känner du ansvar för resultatet?

Kommentar:



Har du inflytande över din egen arbetssituation?

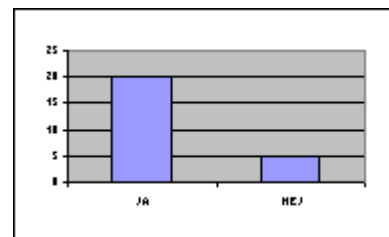
Kommentar:



Trivs du allmänt på din arbetsplats?

Kommentar:

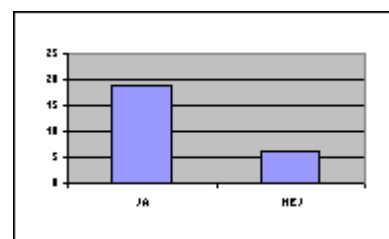
Varierar från dag till dag
Vill ha nytt jobb, inget tunggrott skit
Ganska bra
Vissa dagar bättre än andra
Både och



Fungerar samarbetet bra med arbetskamrater?

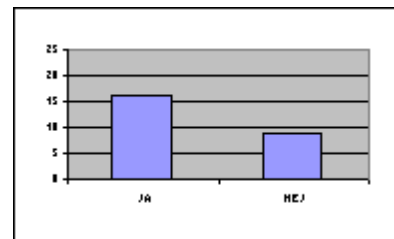
Kommentar:

Ibland
Till viss del

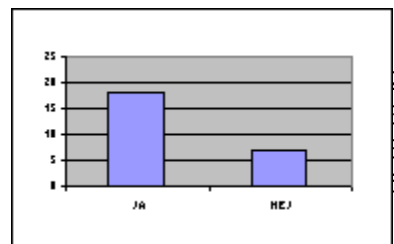


Känner du utmaningar i ditt arbete?*Kommentar:*

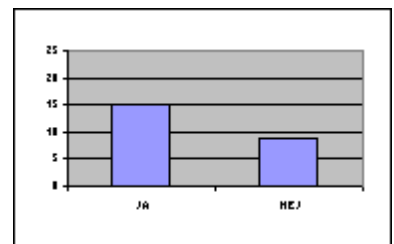
Se till att personalen har material så
att de kan göra "sitt" jobb
Kanske ibland
Utmaning att kunna få bra kvalitet
Vid nya detaljer, få fram bra detaljer

**Känner du ett behov av att utvecklas inom ditt arbete?***Kommentar:*

Lära sig robotar, typ det vi sysslar med
Kompetens är viktigt

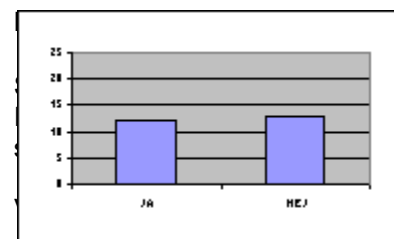
**Finns det möjlighet att avancera inom företaget?***Kommentar:*

Missköter sitt
jobb=omplacering
Lite kanske
Inget behov
Ständiga förändringar inom företaget

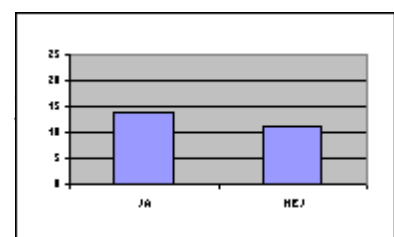
**Anser du att målen för ert arte är rimliga/uppåneliga?***Kommentar:*

För mycket avbrott pga olika problem
Om man har rätt
bemanning

Fel kalkyler och fel förutsättningar
Maskiner fungerar dåligt,
för lite
kompetens

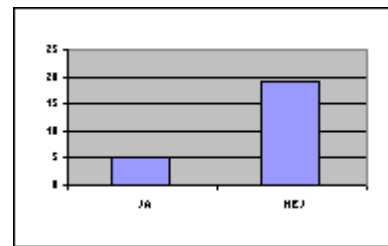
**Har du förtroende för dina arbetsledare?***Kommentar:*

Kommer och går
Till viss del, är lite för överbelastade

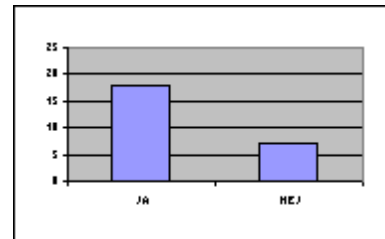


Har du förtroende för ledningen?*Kommentar:*

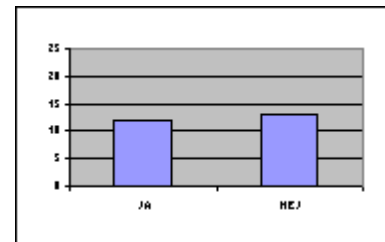
Rena cirkusen
Kommer och går
Verkar inte förstå hur det fungerar i
en presshall
De ser för kortsiktigt
Borde bytas ut

**Får du feedback från arbetsledarna?***Kommentar:*

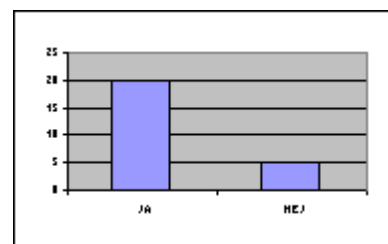
Mest negativt om det blir
någon
form av feedback
Kommer och går
Men för sällan

**Har du haft möjlighet att påverka/vara delaktig vid förändringen****av presslinjen?***Kommentar:*

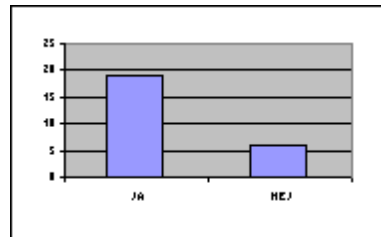
Väldigt lite, mest chefer
som
bestämmer utan att prata
med
folket "på golvet"

**Skulle du vilja vara mer delaktig?***Kommentar:*

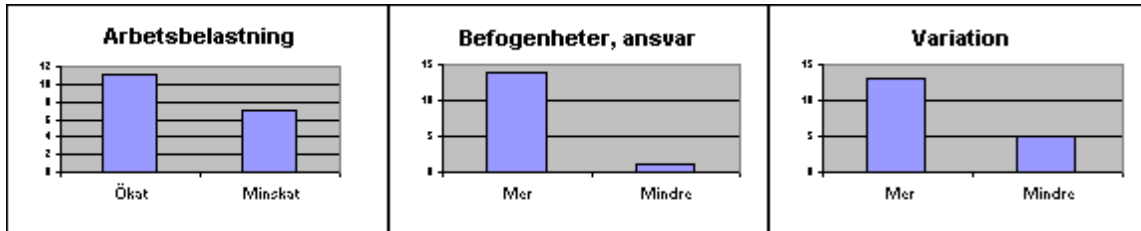
Lyssnar för lite på personal
som
vet hur det fungerar i
verkligheten



Har din arbetssituation förändrats?



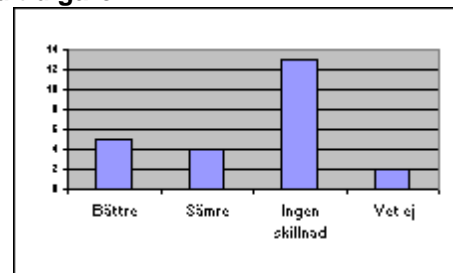
Om JA, Hur?



Hur tycker du att kommunikationen fungera med arbetsledarna fungerar idag jämfört med tidigare?

Kommentar:

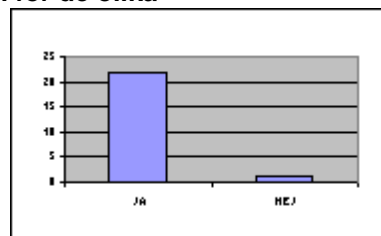
Både och, vissa delar bättre medan andra är sämre



Finns det någon skillnad mellan ledarstilen för de olika arbetsledarna?

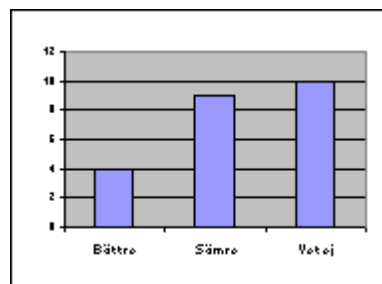
Kommentar:

För tidigt att svara på
 Varit i presshallen för kort tid för att bilda mig en uppfattning
 Han tyckte att "It's my way or the highway"
 Rena Hitlerfasonerna ibland
 Ingen kommunikation med arbetarna, bara krav



Om JA, hur fungerar den nya ledarstilen?

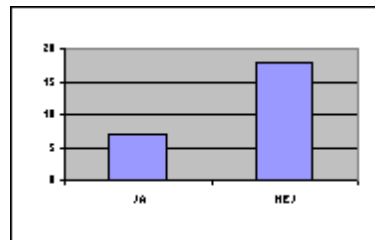
Kommentar:



Har du fått tillräckligt med utbildning/information för att kunna hantera den nya presslinjen på ett bra sätt?

Kommentar:

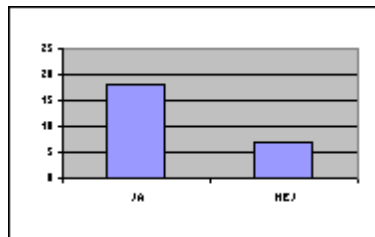
För lite utbildningar
Ingen tid till utbildning
Jobbar ej på linan (reparatör)
Behöver bättre utbildning
Utbildningspaket var för dåligt
Vill ha mer, men bara ett fåtal som får allt



Har du tillräckliga befogenheter för att utföra ditt arbete på ett effektivt sätt?

Kommentar:

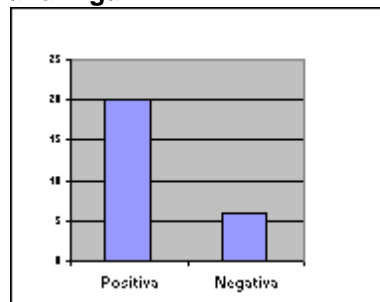
Bultarna är skit



Har presslinjen lett till positiva eller negativa förändringar i ditt arbete?

Kommentar:

Mycket mer jobb på 1 person trots att "vi" skulle vara 2 personer, så blev "vi" bara 1 person
Mindre handskörning
Ökad arbetsbelastning i så fall
Mindre fysisk arbetsbelastning
Sliter inte lika hårt på kroppen som vid manuell körning



Bilaga 3: Intervju guide med nyckelpersoner

Intervju

- **Bakgrunds frågor angående respondentens förhållande till företaget**
- **Arbetsplatsen funktion, arbetsuppgifter och arbetsuppdelning**
- **Variation i arbetet**
- **Operativa ledningens arbete**
- **Administrativa ledningens arbete**
- **Feedback**
- **Kommunikation**
- **Övertid**
- **Projektgrupperna**
- **Samarbete**
- **Raster**
- **Förändringsarbetet**
- **Utbildning**
- **Säkerhet**
- **Trivsel**

Bilaga 4: Intervju medarbetare

Inledningsfrågor

Hur länge har du jobbat på EBP?
Vad har du tidigare arbetat med?
Vad arbetar du med?
Vad har du för anställning?

Arbetsplats och arbetsuppgifter

Hur fungerar det på arbetsplatsen?
Hur fungerade det före förändringsarbetet?
Likheter/Skillnader?
Vilka olika arbetsuppgifter finns det?
Har varje medarbetare flera olika arbetsuppgifter?
I så fall, hur ofta byter man arbetsuppgift? (flera gånger dagligen, varje dag, varje vecka)
Får ni själva bestämma vad ni ska arbeta med eller finns det något slags schema?
Hur såg arbetsuppdelningen ut förut jämfört med nu?
Har ni möjlighet att själva planera arbetet, till viss del?
Arbetar ni enskilt, i par eller i grupp eller på något annat sätt?
Känner du att du tillhör organisationen eller endast gör ditt jobb?

Variation

Är det variation i arbetet?
Hur har det blivit efter förändringen av enskilda pressar till en presslinje?
Har ni mer eller mindre variation i arbetet?
Finns det arbetsuppgifter som är roligare/bättre att arbeta med?
Finns det många monotona arbeten?

Arbetsledare

Ni har nyligen bytt arbetsledare. Vilka förändringar hos arbetsledaren märks jämfört med tidigare?

Negativa/positiva?
Hur har styrningen förändrats?
Har styrningen blivit tydligare eller ”flummigare”?
Har ni fått mer befogenheter?
Har ni fått mer frihet i arbetet?

Hur många arbetsledare finns det på er avdelning?

Om 1:

När finns arbetsledaren tillgänglig? Finns han tillgänglig för båda skiften?
Har arbetsledaren tillräcklig kompetens att utföra sina arbetsuppgifter?
Finns det någon ansvarig medarbetare (informell ledare) på alla skiften?

Om flera:

Hur är arbetsfördelningen mellan ledarna?
Har arbetsledarna tillräcklig kompetens att utföra sina arbetsuppgifter?
Finns det alltid en arbetsledare under arbetspassen?

Har båda skiften samma arbetsledare?
Har gruppen alltid samma arbetsledare?
Finns det någon som är ansvarig för gruppen, när ordinarie arbetsledaren är borta?
Är det någon medarbetare som tar på sig ansvaret, som en slags arbetsledare när ordinarie är borta?

Ledning

Har du förtroende för ledningen?
Varför/Varför inte?
Om inte, när försvann förtroendet, eller har det aldrig funnits?
Får ni träffa ledningen, eller endast genom arbetsledaren?
Har ni fått ge era åsikter (kunskaper och erfarenheter) om hur man kan förbättra verksamheten i samband med förändringsarbetet?

Feedback

Upplever du ditt arbetet som meningsfullt?
Ser du helheten med ditt eget arbete? Slutprodukten?
Får du information om slutresultatet?
Får du feedback från arbetsledare/ledningen?
Både negativ och positiv?
Hur och när får du feedback? Av vem?
Ser du hur din arbetsuppgift har betydelse för organisationen och omvärlden? För slutprodukten?
Får ni någon slags belöning när det går bra?
Har ni någon uppföljning på hur det går med produktionen? Hur man ligger till?

Kommunikation

Hur ofta har ni möten med arbetsledarna?
Är alla delaktiga på mötena?
Får ni information från ledningen, hur?
Får ni information direkt från ledningen eller genom arbetsledaren?
Får ni information om vad som hänt och vad som kommer att hända? (mål och förändringar)
Har n någon representant med på mötena med ledningen? (arbetsledaren?)
Hur är arbetsfrånvaron?
Hög eller låg?
Varför?
Hur fungerar kommunikationen allmänt mellan er och arbetsledaren?
Framför han informationen på ett bra och förståeligt sätt?
Framför ni era åsikter till arbetsledaren?
Klagomål/kritik/förslag på förbättringar/förändringar?
Får ni någon feedback på åtgärder/förbättringar?
Får ni belöning vid förslag om förbättringar som sätts in?

Övertid

Har ni tillräcklig bemanning på skiften för att utföra arbetet som ni ska?
Behöver ni arbeta mycket övertid?
Hur fungerar det?
Hur är engagemanget med att arbeta övertid?
Varför arbetar man övertid? (vill att det ska gå bra för företaget, måste, extra lön)

Projektgrupperna

Hur fungerar projektgrupperna som ska utföra förbättringsarbete?

Finns det någon medarbetare som är representant från er i projektgrupperna?

Anser du att projektgrupperna är tillräckligt insatta i problemen?

Har projektgrupperna tillräcklig kompetens om problemen och avdelningen för att kunna lösa problemen?

Är projektgrupperna trovärdiga?

Har ni förtroende för de nya projekten (med tanke på projekt ofta startades men rann ut i sanden förut)?

Involverar projektgrupperna er i undersökningar och förbättringsarbeten?

Samarbete

Har ni ett bra samarbete inom skiften/grupperna?

Hur fungerar samarbetet?

Krävs det ett bra samarbete för att genomföra uppgifterna på ett bra sätt?

Har ni kolleger bra sammanhållning inom skiften/grupperna?

Finns det olika mindre grupper inom skiften/grupperna som håller ihop?

Hur fungerar samarbetet mellan de två skiften?

Har ni konflikter i grupperna?

Hur är samarbetet idag, jämfört med före förändringsarbetet?

Fungerar det sämre eller bättre?

Hur fungerar grupperna idag, jämfört med tidigare?

Raster

Har ni gemensamma kafferaster?

Träffas båda skiften någon gång?

Vad pratar ni om på rasterna? Arbetet? Privat? Ledning?

Är det oftast positiva eller negativa samtalsämnen? (ledning, arbetsledare, varandra)

Sitter arbetsledaren med vid kafferasterna/luncherna?

Har detta förändrats i och med de stora förändringarna (främst presslinjen och arbetsledaren)?

Förändring

Hur har din inställning till förändringarna varit?

Vilka förändringar har skett, framförallt vid byte från pressar till presslinje?

Vad har förändrats?

Har din arbetssituation förändrats?

Om ja, hur har den förändrats?

Om nej, vad skulle du vilja förändra?

Har förändringarna påverkat arbetsklimatet?

Positivt eller negativt?

Hur?

Tidigare haft ett bättre arbetsklimat?

Hur?

Får ni information tidigt om framtida förändringar?

Har ni fått tydlig information om varför förändringarna måste genomföras?

Har ni fått kontinuerlig information under förändringsarbetet?

Hur har förändringen fungerat?

Har ni fått tillräcklig information från arbetsledaren och ledningen om förändringsarbetet?

Har ni fått vara delaktiga vid förändringsarbetet?

Har ni någon representant som alltid sitter med (eller endast arbetsledaren)?

Hur har förändringen gått till?

Har ledningen styrt och bestämt, sedan gett information om vilka förändringar som ska genomföras och hur?

Har ni haft representanter med i förändringsarbetet och besluten?

Har ni haft stort inflytande i besluten och förändringsarbetet?

Vad känner du är viktigt att ledningen beaktar när de genomför förändringar?

Enligt enkätundersökningen har presslinjen lett till positiva förändringar?

Hur då (mindre monotont, mindre manuellt)?

Utbildning

Hur fungerar det med utbildningar?

Har man fått tillräcklig utbildning för att kunna genomföra arbetet på ett bra och effektivt sätt?

Har ni fått någon utbildning som direkt går att hänföra till förändringsarbetet?

Vem får utbildning?

Vad för utbildning?

Kan man avancera på företaget?

Hur?

Säkerheten på företaget (fysiskt och psykiskt)

Hur är säkerheten på företaget?

Känner du dig säker på arbetsplatsen?

Har ni många arbetsskador?

Använder ni eventuell skyddsutrustning?

Följer ni eventuella skyddsföreskrifter?

Har ni någon företagshälsa på företaget?

Har ni möjlighet till att prata med någon? Om både arbetet och privatlivet?

Har ni fackansvarig inom skiften/grupperna?

Har ni arbetsmiljöansvarig inom skiften/grupperna?

Vet du vilka åtagande de har?

Uppfyller de sina arbetsuppgifter?

Informerar dem på möten om eventuella problem/nyheter?

Visste du (vet gruppen) om att arbetsgivaren är skyldig att förhandla med arbetstägaren vid långsiktiga beslut?

Gör dem det anser du?

Trivsel

Har privatlivet någon betydelse för hur det fungerar på arbetet?

Har arbetet någon betydelse för hur du mår?

Har arbetet inverkan på ditt privatliv?

Har ni någon friskvård på företaget?

Utnyttjar du denna?

Har ni utflykter/julbord eller annat för att öka sammanhållningen och lära känna varandra mer privat?

Umgås du med dina arbetskamrater på fritiden?

Hur trivs du allmänt på företaget idag?

Något speciellt bra respektive dåligt?

Hur var det tidigare?

Trivdes du bättre/sämre före förändringarna?

Vad kan åtgärdas för att förbättra arbetsklimatet (trivseln) och motivationen?

Bilaga 5: Intervju arbetsledare

Inledningsfrågor

Hur länge har du arbetat på EBP?

Vad har du för arbetsuppgifter (sammanfattning)?

Arbetsplats och arbetsuppgifter

Hur fungerar det på arbetsplatsen?

Vilka olika arbetsuppgifter finns det?

Har varje medarbetare flera olika arbetsuppgifter?

I så fall, hur ofta byter man arbetsuppgift (flera gånger dagligen, varje dag, varje vecka)?

Vem bestämmer när man ska byta arbetsuppgifter?

Vem planerar arbetet?

Produktionsplanering?

Arbetar de enskilt, i par eller i grupp?

Variation

Finns det varierande arbete?

Hur upplever du medarbetarnas arbete?

Finns det grupper som fungerar bättre respektive sämre?

Finns det någon skillnad på skiften/grupperna på produktionen?

Hur?

Vet du varför?

Finns det mer kompetens i den ena gruppen, eller den är relativt lika?

Upplever du att det blivit mer eller mindre variation i arbetet efter förändringen från enskilda pressar till en presslinje?

Är arbetet mer eller mindre monotont, eller liknande?

Ditt jobb som arbetsledare

Hur ser du på ditt jobb som arbetsledare?

Hur fungerar det (mellanhand)?

Känner du att du blivit accepterad som arbetsledare främst av medarbetarna?

Har du tillräcklig utbildning och erfarenhet för din nuvarande arbetssituation?

Skulle du vilja ha mer utbildning (ex kurs i ledarskap)?

Är du ensam arbetsledare för alla medarbetare vid presslinjen?

Om inte, hur fungerar arbetsuppdelningen?

Finns det någon som har ett visst ansvar om du är borta inom grupperna?

Undersökte du hur styrningen på avdelningen tidigare gått till?

Har du träffat den förra arbetsledaren?

Vad har du förändrat på avdelningen?

Har du medvetet förändrat ledningsstil?

Kommunikation

Får du tydlig information från ledningen (mål, strategi m.m.)?

Får du tillräcklig information från ledarna för att kunna informera medarbetarna och även själv göra ett bra jobb?

Får du information i tid?

Hur fungerar mötena med medarbetarna?

Får du information från medarbetarna (kritik)?

Kommer de till dig med förslag på förbättringar?

Upplever du att de kommer till dig vid problem (klagomål)?

Är du med på mötena med ledningen?

Om inte, hur får du informationen (genom exempelvis Dennis)?

Får du reda på vad som hänt, hur man ligger till och vid eventuella problem eller förändringar?

Vem gör uppföljning på produktionen?

Får du information om uppföljning?

Hur fungerar kommunikationen med medarbetare/ledning allmänt?

Är du nöjd med kommunikationen, eller kan den förbättras?

Har du möjlighet att påverka ledningens beslut?

Har du möjlighet att påverka medarbetarna?

Ledningen

Har du förtroende för ledningen?

Gör de enligt dig ett bra jobb?

Lyssnar de på er (du och medarbetarna)?

Feedback

Får du feedback från ledningen när det går bra och/eller dåligt?

Får du svar och feedback vid förslag på förbättringar/lösningar av problem?

Får du feedback från medarbetarna?

Får ni någon slags belöning om arbetet går bra (direkt eller indirekt)?

Projektgrupperna

Hur ser du på projektgrupperna?

Vilka medverkar i projektgrupperna?

Är du involverad i deras arbete?

Hur ser medarbetarna på projektgrupperna?

Är du och/eller medarbetarna involverade i projektgrupperna?

Anser du att projektgrupperna har tillräcklig kompetens för att lösa/komma med förslag på hur man kan lösa problemen?

Samarbete

Hur fungerar samarbetet mellan dig och medarbetarna (och de andra arbetsledarna)?

Har ni en bra relation?

Anser du att det krävs det ett bra samarbete för att genomföra uppgifterna?

Hur anser du att samarbetet mellan medarbetarna fungerar?

Finns det en bra sammanhållning inom gruppen?

Hur fungerar samarbetet mellan grupperna/skiften?

Har ni problem med konflikter?

I så fall, hur löser man konflikterna?

Hur hanteras problem, vid eventuellt stopp av linjen?

Löser medarbetarna det själva?

Engagerar de sig i en lösning?

Väntar de på att någon annan ska lösa det, passiva?

Anser du att medarbetarna engagerar sig i att försöka få ett bra resultat på produkten eller i största mån endast gör vad de ska?

Kvalitet?

Raster

Var spenderar du dina kafferaster, på kontoret, med medarbetarna, med ledningen eller annat?

Vad pratar ni om? Arbetet? Privat? Ledning?

Är samtalsämnena oftast negativa eller positiva?

Förändring

Hur har förändringsarbetet fungerat?

Hur har förändringsarbetet gått till?

Har ni fått instruktioner eller varit delaktiga?

Har du fått tydliga instruktioner och tydlig information om förändringarna från ledningen?

Har medarbetarna fått tydlig information om varför förändringsarbetet var nödvändigt?

Har medarbetarna fått vara med och påverka?

Har du varit med och påverkat?

Anser du att ni har deltagit i förändringsarbetet och haft möjlighet att framföra åsikter tillräckligt eller skulle du vilja vara med mer?

Vad känner du är viktigt att ledningen beaktar när de genomför förändringar?

Utbildning

Har medarbetarna tillräcklig kompetens för att genomföra ett bra och effektivt arbete?

Behövs det mer utbildning på avdelningen?

Vem får utbildning?

Vad för utbildning?

Övertid

Har ni tillräcklig bemanning på skiften för att utföra arbetet som ni ska?

Hur ligger ni till i produktionen?

Krävs det mycket övertidsarbete?

Ställer personalen upp på övertidsarbete?

Får de någon ersättning?

Fysiskt och psykiskt

Har ni arbetsskador?

Använder medarbetarna eventuell skyddsutrustning?

Följer medarbetarna eventuella skyddsföreskrifter?

Har ni fackanställd inom skiften/gruppen?

Har ni miljöansvarig inom skiften/gruppen?

Hur fungerar det (engagerade)?

Hur är arbetsfrånvaron på avdelningen?

Har ni många korttidssjuka?

Har ni många långtidssjukskrivna?

Finns det något samband?

Vad är anledningen?

Upplevelser

Tror du att medarbetarna ser sitt arbete som meningsfullt?

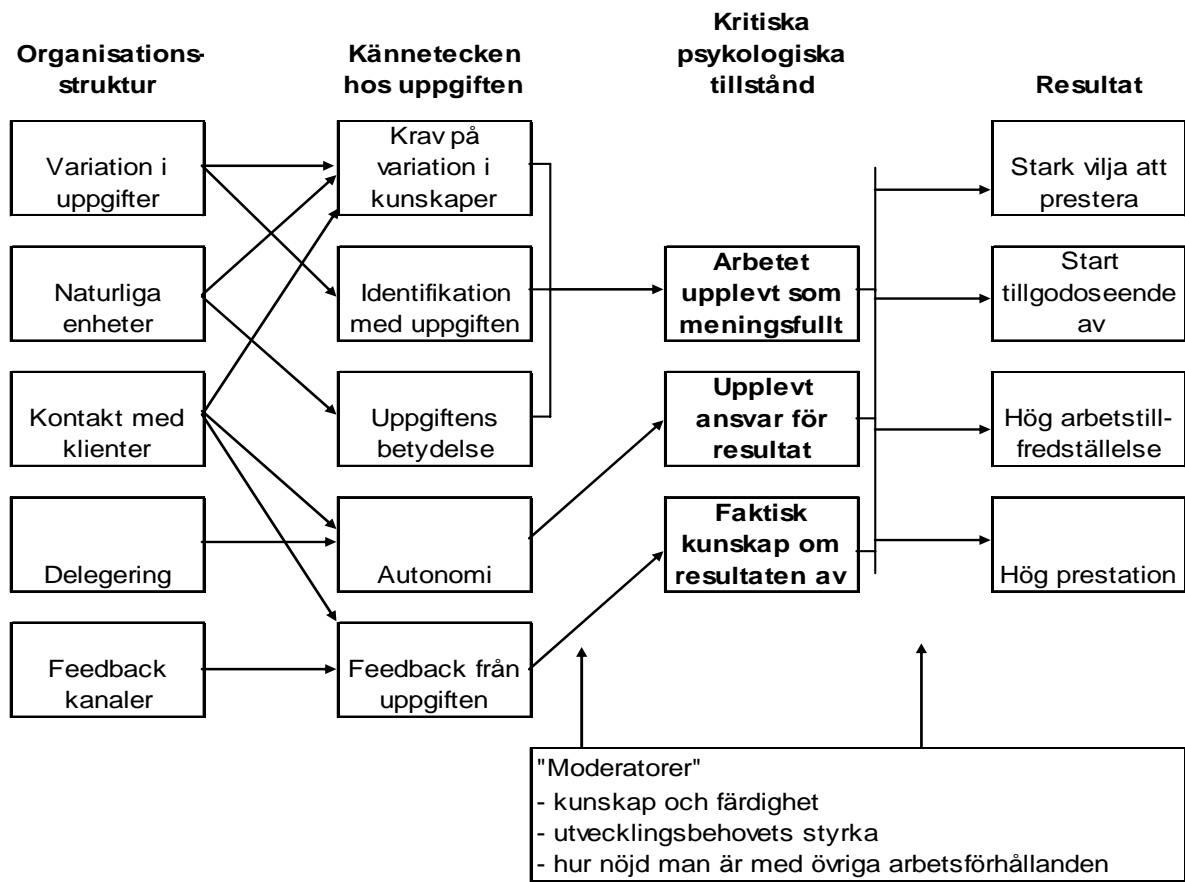
Ser de helheten i sitt arbete?

Ser de resultatet av produkten och dess kvalitet?

Anser du att du är en ledare eller chef?

Har du en relation till medarbetarna?

Bilaga 6: Hackman & Oldhams motivationsmodell



Källa: Jacobsen & Thorsvik (2002); sidan 316

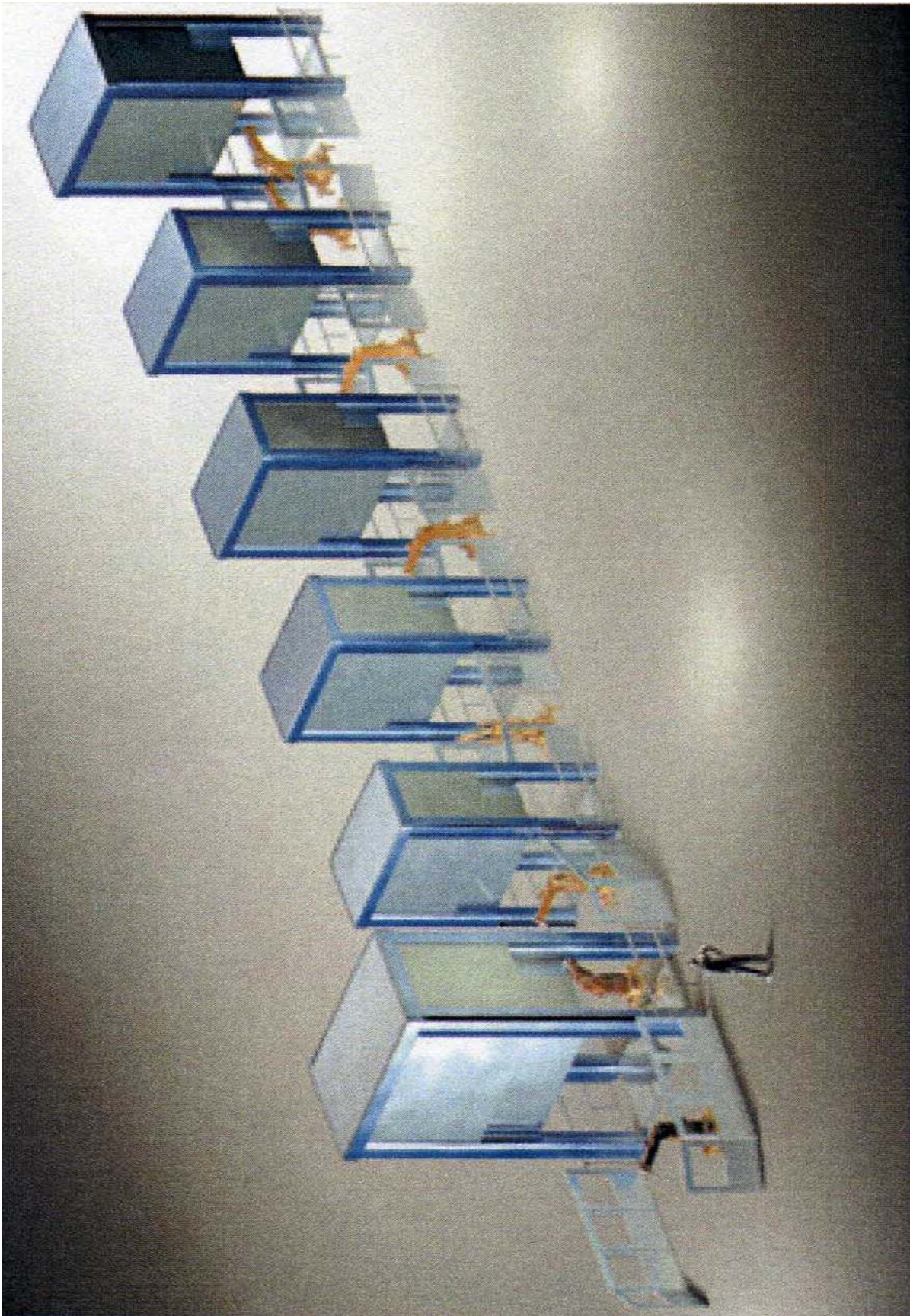
Bilaga 7: The Managerial Grid

Omtanke för människor	Hög	9	1,9																9,9
		8																	
		7																	
		6																	
		5							5,5										
		4																	
		3																	
		2																	
	Låg	1		1,1															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9								
			Låg																Hög
			Omtanke för produktion																

Blake & Mouton "The Managerial Grid"

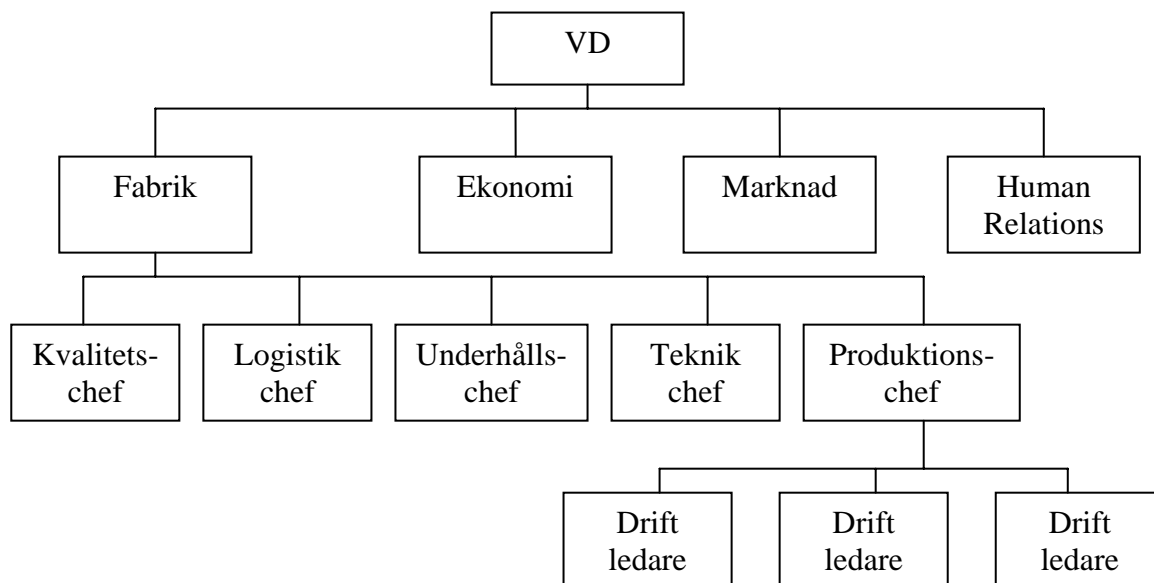
Källa: Blake & Mouton (1964); sidan 10

Bilaga 8: Presslinjen



Bilaga 9: Företagsstrukturen

Företagsstruktur före VD byte 2005



Företagsstruktur efter VD byte 2005

(Visionen är att den ska se ut så här, men är fortfarande under bearbetning maj 2006)

