



**MÄLARDALENS HÖGSKOLA**

Institutionen för Samhälls- och  
Beteendevetenskap

# Verkstadsarbetares syn på arbetets utformning, motivation och lärande i arbetet

Författare:

Sara Silverberg

C-uppsats i pedagogik,  
51-60 poäng

Vårterminen 2007

Handledare:  
Ingrid Johansson

Examinator:  
Marja-Terttu Tryggvason

## ABSTRAKT

---

Sara Silverberg

Verkstadsarbetares syn på arbetets utformning, motivation och lärande i arbetet

2007

Antal sidor: 35

---

Syftet med studien var att utforska och bidra med förståelse av vad som kan främja motivation och lärande för verkstadsarbetare med speciellt fokus på arbetets utformning. Studien har genomförts med en kvalitativ ansats och åtta verkstadsarbetare har intervjuats. Resultatet visade att arbetsrotation upplevdes kunna minska arbetsbelastningen hos individen och att arbetsrotation även kan skapa motivation och lärande när arbetssättet tillämpas. Det har även framkommit att det finns en viss risk att glömma delar i arbetsuppgifterna vid korta pass på de olika arbetsstationerna i verkstaden. Resultatet visade också att verkstadsarbetarna fick möjlighet att lära sig nya arbetsuppgifter och även bli beförtrade. Vidare blev verkstadsarbetarna motiverade när de fick möjlighet att förändra och påverka sin arbetssituation. En viktig slutsats av studien är att utformningen av arbetet har en betydelse för verkstadsarbetares motivation och lärande. Att få utveckla sig, att få lära sig, att se och förstå hela arbetsprocessen och att kunna påverka och förändra i arbetssituationen kan främja verkstadsarbetares lärande och motivation i arbetet. En annan viktig slutsats av studien är att faktorer som exempelvis stöd och uppmuntran bidrar till ökad motivation för verkstadsarbetare. Stöd och uppmuntran påverkar även lärandet för verkstadsarbetare när de till exempel hjälps åt med arbetsuppgifter i produktionen.

---

**Nyckelord:** Verkstadsarbetare, arbetsrotation, arbetsberikning, arbetsvidgning, lärande och motivation

---

## Förord

Att skriva en C-uppsats har varit en lärorik process men som också har varit väldigt tidskrävande. Nu när jag är klar med min uppsats vill jag framföra ett varmt tack till industrieföretaget för att jag fick komma till er arbetsplats så att jag kunde genomföra mina intervjuer. Jag vill även rikta ett stort tack till alla åtta respondenter som ställde upp i min studie. Utan er medverkan hade det inte blivit en C-uppsats. Jag vill även framföra ett stort tack till min handledare, Ingrid Johansson, som alltid har funnits till hands, stöttat och gett värdefulla råd så att jag har kunnat slutföra min uppsats. Slutligen vill jag även tacka min sambo, Mikael, och övrig familj samt vänner för allt stöd under uppsatsskrivandet.

Västerås i januari 2007

Sara Silverberg

# Innehållsförteckning

<b>1 INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1 Syfte	1
1.2 Forskningsfrågor	2
1.3 Avgränsning	2
<b>2 TEORETISK REFERENSRAM</b>	<b>2</b>
2.1 Begreppsdefinitioner	2
2.2 Motivation i arbetet	3
2.3 Arbetets innehåll, kvalitet och kompetens	3
2.4 Det goda arbetet	4
2.5 Utformning av arbetsuppgifter	4
2.6 Arbetslag	5
2.6.1 Arbetsrotation	5
2.7 Arbetsvidgning och arbetsberikning	7
2.8 Teorier	7
2.8.1 Herzbergs arbetsmotivationsteori	7
2.8.2 Hackman och Oldhams arbetskaraktäristiska modell	8
2.8.3 Krav-kontroll-stödmodellen	8
2.9 Sammanfattning	10
<b>3 METOD</b>	<b>10</b>
3.1 Forskningsansats och metodval	10
3.2 Datainsamlingsmetoder	11
3.2.1 Urval	12
3.3 Databearbetning och analysmetod	13
3.4 Reliabilitet och validitet	14
3.5 Etiska ställningstaganden	15
<b>4 RESULTAT</b>	<b>16</b>
4.1 Arbetets möjligheter	17
4.1.1 Kompetensutveckling	17
4.2 Arbetets utformning	18
4.2.1 Arbetsrotation och arbetsvidgning	18
4.2.2 Arbetsberikning	20
4.3 Arbetsmiljö	22
4.3.1 Arbetsinsatser	22
4.3.2 Arbetskamrater och chefer	23
4.4 Sammanfattning	24

<b>5 ANALYS</b>	<b>25</b>
5.1 Lärande och utveckling	25
5.2 Påverkan och förändring	26
5.3 Arbetssätt	26
5.4 Motivation och socialt stöd	28
<b>6 DISKUSSION OCH SLUTSATSER</b>	<b>29</b>
6.1 Metoddiskussion	29
6.2 Resultatdiskussion	30
6.3 Slutsatser	32
6.4 Nya forskningsfrågor	33
<b>REFERENSER</b>	<b>34</b>
Figurförteckning:	
Figur 1. Krav-kontroll-stödmodellen	9
Figur 2. Över- och underkategorier (egen konstruktion)	16
Bilagor:	
Bilaga 1: Missivbrev	
Bilaga 2: Intervjuguide	

## 1. Inledning

Det sker förändringar på alla områden i samhället idag och detta gäller inte minst inom industrin. Krauklis och Schenström (2001) beskriver hur internationaliseringen och globaliseringen av ekonomin pressar företagen att konkurrera med motsvariga verksamheter i låglöneländer, vilket i sin tur leder till olika sorters krav som till exempel effektiviseringar och högre arbetstakt för individen i sitt arbete.

Många beslut som tas i verksamheter idag gällande organisationsförändringar styrs av lönsamhet och produktivitet och detta avgör hur företagen tar vara på medarbetarnas kompetens och hur arbetet fördelas på företaget. Det går inte enbart att effektivisera tekniken inom industrin, för att den ska bli konkurrenskraftig. En betydelsefull förutsättning för att ett företag ska uppnå konkurrenskraft och bli produktivt är att företagsledningen utformar mål som är realistiska och att de utvecklar en god företagskultur som innebär att de tror på medarbetarnas kompetens och engagemang (Rubenowitz, 2004).

Kinderberg och Wallin (2000) skriver att när företagen vill uppnå goda framsteg ska arbetsgivarna ta vara på motivation, kunskap, social förmåga och kreativitet hos sina anställda. Författarna betonar vidare att om företagen vill utvecklas på ett bra sätt måste de också låta utvecklingen av sina anställda gå parallellt med utvecklingen av exempelvis tjänster eller produkter på företaget. Om medarbetarna på företaget är missbelåtna med sina arbetsförhållanden och därmed fått stagnera i sin utveckling så kan följden bli till exempel att kunderna får en produkt med sämre kvalitet.

Rubenowitz (2004) framhåller att förändringar i arbetets uppläggning är en viktig förutsättning för ett ökat engagemang i arbetet. För att nå upp till detta är det betydelsefullt med utbildning som är kompetenshöjande för individen så att denne kan utvidga sitt arbetsområde och intressera sig för till exempel arbetsuppgifter som är mer utvecklande. För att medarbetaren ska kunna få uppleva ytterligare arbetsengagemang och producera effektivt är det viktigt att denne får befogenheter och ansvar för att kunna påverka i arbetssituationen och att individen har en möjlighet att fatta egna beslut gällande sitt arbete.

Många arbetsuppgifter inom industrin är monotona, det vill säga är enformiga arbetsuppgifter och har enligt min erfarenhet även repetitiva arbetsmoment. Johansson (1991) skriver att repetitivt arbete innehåller inslag som till exempel hög arbetstakt, kort arbetscykel, maskinstyrd arbetstakt, begränsat arbetsinnehåll och ackordslön. Jag har arbetat som verkstadsarbetare och jag har sett att arbetaren inte alltid har så stor möjlighet att påverka sin arbetsituation. Exempel på detta kan vara arbetstempot och när och hur man ska arbeta. Om arbetsuppgifterna är få och monotona så kan inte arbetaren påverka sitt arbete nämnvärt. Detta kan resultera i minskad motivation, minskad effektivitet och sämre produktivitet, det är något som måste uppmärksammas idag, enligt min mening. Med denna förförståelse i bakgrunden blev jag intresserad av att undersöka om motivation och lärande för verkstadsarbetare.

### 1.1 Syfte

Syftet med studien var att utforska och bidra med förståelse av vad som kan främja motivation och lärande för verkstadsarbetare med speciellt fokus på arbetets utformning.

## 1.2 Forskningsfrågor

Hur ser verkstadsarbetare på arbetets utformning för främjandet av motivation och lärande?

Vilka andra faktorer i arbetet kan påverka verkstadsarbetares motivation och lärande?

## 1.3 Avgränsning

Arbetets utformning är ett brett begrepp och studien fokuserar på arbetsrotation, arbetsvidgning och arbetsberikning, vilket innebär att arbetsuppgifter, arbetets innehåll och arbets sätt är centrala delar i uppsatsen.

## 2 Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras relevant litteratur och de teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för undersökningen.

### 2.1 Begreppsdefinitioner

#### Arbetets utformning

Vad som ingår i arbetets utformning enligt Rubenowitz (2004) är arbetsrotation och arbetsvidgning. Bruzelius och Skärvad (2004) skriver att arbetsrotation innebär att individen roterar mellan olika arbetsuppgifter och när arbetsuppgifterna breddas kallas det för arbetsvidgning. Detta innebär att medarbetarna lär sig att utföra flera olika arbetsuppgifter för att se helheten av arbetsprocessen, något som medför att arbetstagaren får ett större ansvar.

Herzberg (1966) har undersökt arbetets utformning och menar att när arbeten får ett större djup och är berikade kallas det för arbetsberikning. Bruzelius och Skärvad (2004) menar att arbetsberikning handlar om att medarbetarna får ett större ansvar för arbetets genomförande, kvalitet, produktivitet och resultat, det vill säga arbetet görs djupare. När detta sker är det viktigt med en förståelse för verksamheten som helhet och det blir nödvändigt med kompetensutveckling.

Arbetsberikning och arbetsvidgning handlar också om att individen ska förstå meningen med det arbete som genomförs eller att individen ska förstå hur arbetet ska utföras. Individen ska också ha kontroll och ha möjlighet att påverka sin arbetssituation. Det är även betydelsefullt att individen får återkoppling på sina arbetsuppgifter när de är genomförda (Oldham & Hackman, 1980).

#### Motivation

En allmän definition av motivation beskrivs av Timm och Peterson (2000) som menar att motivation kan beskrivas som ett behov eller drivkraften som driver individer till ett visst agerande eller beteende. De skriver att all slags motivation är i riktning mot något mål eller belöning. Shou (1991) skriver att det finns faktorer som påverkar motivationen hos en individ. När man pratar om motivation så är det viktigt att nämna att alla individer är olika, befinner

sig i olika livsfaser, har olika kompetens, motiveras av olika saker i arbetet, tänker olika och har även olika förväntningar.

## **2.2 Motivation i arbetet**

Det finns amerikansk forskning som gjorts om motivation och Kovach (refererad i Kalhori & Lundberg, 2002) har tagit reda på vad som motiverar medarbetare till att arbeta. 1000 medarbetare fick som uppgift att gruppera ett antal faktorer efter vad de uppfattade som mest motiverande. Befordran och/eller utveckling i företaget var en faktor som medarbetarna var positiva till och blev motiverade av. Detta innebär att arbetstagarna får en möjlighet att växa i företaget. Utveckling i företaget kan betyda att medarbetaren får chansen att utveckla sin kompetens genom nya uppgifter eller någon vidareutbildning. Om individen får mer ansvar än tidigare och en högre befattning så befordras de i företaget och det är också något som är bra och bidrar till att motivationen ökar.

En annan faktor var intressanta arbetsuppgifter, enligt Kovach (refererad i Kalhori & Lundberg, 2002). Författaren menar vidare att detta innebär att medarbetaren gör en personlig bedömning, det vill säga om hon upplever en stimulans att genomföra sina arbetsuppgifter. Det som kan vara stimulerande är om arbetstagaren får någon möjlighet att använda sin förmåga, kunskap eller att arbeta under frihet med återkoppling. Arbetsuppgifterna som är av intressant karaktär är sammankopplade med omväxling och inte med monoton. Arbetsuppgifterna ska också vara måttligt utmanande. Om det blir för mycket utmaning blir det irritation. Alldeles för lite utmaning i arbetsuppgifterna däremot gör att det skapar tristess. När en uppgift är lagom utmanande upplever däremot medarbetarna tillfredsställelse och arbetsglädje.

## **2.3 Arbetets innehåll, kvalitet och kompetens**

Det finns en mängd kännetecken som inverkar på hur individen reagerar på sitt arbete, menar Lovén (1995). Författaren skriver vidare att motivation, ett viktigt arbete, möjlighet att se helheten, få återkoppling och egenkontroll kan alla vara tillfredsställande men trots allt detta så kan individen ändå känna sig otillfredsställd i sitt arbete. Detta kan grunda sig i att individen inte har skaffat sig den kompetens som krävs i arbetet och därför känner individen att hon gör ett dåligt arbete. De individer som är belåtna med andra medarbetare, arbetsledning och lön reagerar på ett positivt sätt när det gäller arbeten som är utmanande och arbetsberikade.

Lovén (1995) skriver att sambanden mellan kompetens, kvalitet och arbetsinnehåll i olika verkstadsindustrier har undersökts och studien fokuserar på de svårigheter och hinder som finns vid industrierna när förändring av kompetens och arbetsinnehåll skulle verkställas. Syftet med undersökningen var att se vad som kunde förbättras i dessa processer. De industrier som undersöktes hade som krav att alla verkstadsarbetare skulle ha kunskap i de arbetsuppgifter som fanns på respektive avdelning eller inom den egna arbetsgruppen. Lovén menar vidare att de olika verkstadsindustrier som studerades hade kommit olika långt i insikten om det ändrade arbetsinnehållets inverkan på kvalitet. Studien visar att ökad kompetens och arbetsinnehåll erbjuder bättre kvalitet om kompetensen och arbetsinnehållet också förändrar sig. Det fanns faktorer som hindrade förändringen av arbetets innehåll och det var exempelvis arbetsmiljön, tidspress, lönesystem, kort arbetscykel samt status på själva arbetet som utfördes.



Lovén (1995) menar vidare att om företagen ska få en tillräcklig förändring av arbetets innehåll är det betydelsefullt att de arbetar med individens egna drivkrafter, attityder och gruppprocesser. Vad som är betydelsefullt kan till exempel vara om företagen investerar i resurser som kapital, tid samt utbildning för att tillfredsställa individens behov. Det är viktigt att förändra arbetsinnehållet och kompetensen för att förbättra kvaliteten. Det uppnås en förbättrad kvalitet om det råder en förankring hos gruppen och individen av arbetsinnehållet. Om gruppen ska ha ansvar för förändringen av arbetsinnehållet bör gruppen och individens målsättning sammanstråla med företagets mål.

## **2.4 Det goda arbetet**

Rubenowitz (2004) menar att arbetets utformning har en betydande roll för motivationen. Enligt Löfberg (1991) är utformningen av arbetet förenad med lärande, kunskapsbildning samt kompetens. Om arbetstagaren ska få någon möjlighet till personlig utveckling i sitt arbete så krävs det satsningar på lärande och en ökning av kompetensen. Det ska även vara företagsekonomiskt motiverande för individen så att denne får chans till utveckling.

Löfberg (1991) menar att bra förutsättningar för kunskapsbildning i anknytning till arbetet är betydelsefulla utgångspunkter för goda arbetsförhållanden men även en tillgång i de flesta verksamheter. Vad det finns för möjligheter till lärande på arbetsplatsen kan vara mycket eller mindre bra beroende på hur arbetets utformning ser ut. När den anställde får tillfälle att få omväxlande arbetsuppgifter som hon klarar av att lösa så ger det givetvis en bra möjlighet till ett lärande och när hon kan arbeta tillsammans med andra. Denna situation gynnar lärandet mer än en arbetsplats som erbjuder inskränkta arbetsuppgifter och liten möjlighet till kontakt med andra arbetskolleger.

En arbetsplats kan erbjuda bra möjligheter till både ett vardagligt och ett effektivt lärande. Insikter och ökade lärdomar i hur olika aspekter och betingelser av arbetsplatsen interagerar med varandra resulterar i ett ständigt lärande för individen. När det blir ett utrymme för ett lärande kan detta möjliggöra en arbetsplats som fungerar bra (Löfberg, 1991).

Rubenowitz (2004) skriver att för att medarbetaren ska uppleva att arbetsförhållandena och arbetsuppgifterna är belönande i sig själva och stimulerande, som till exempel genom ansvarsfyllda uppgifter och befogenheter, är motivationen väldigt viktig. För att skapa ett gott arbetsklimat så är det viktigt att individen upplever arbetet som meningsfullt och har möjlighet att kunna påverka sin arbetssituation. Det är också viktigt att medarbetaren får behov av variation och egenkontroll i sitt arbete tillfredsställda.

## **2.5 Utformning av arbetsuppgifter**

Ellström (1996) betonar att olika individer reagerar lite olika när det handlar om utvecklingsmöjligheter på arbetet. En del individer tar chansen att vidareutvecklas och lär sig nytt i arbetet när det erbjuds, men somliga personer tar inte chansen när de får en möjlighet. Forskning visar att denna skillnad kan tolkas som att individen bör ha lagom kompetens, som till exempel färdigheter och kunskaper, för att klara av att utföra arbetsuppgifter som finns.

Det bör skapas arbeten där individer får möjligheter till ett lärande och som utöver detta höjer kompetensen. Hur medarbetaren ska uppnå ett lärande i arbetet beror på hur arbetsuppgifterna är utformade samt i vilken grad individen har kontroll över arbetet, det vill säga hur de ska

lösa arbetsuppgifter, utforma mål och att värdera resultaten av sitt arbete. Beroende på hur arbetsuppgifterna är utformade på arbetet ställer de olika krav på individen (Ellström, 1996).

För att individen ska uppnå ett lärande i arbetet bör företaget sträva efter en kontroll över arbetsuppgifterna och lagom sammansatta arbetsuppgifter för att det ska bli ett kompetent lärande för individen. Ett betydelsefullt kännetecken hos arbetsuppgiften är att kraven på individens kunskaper är höga eftersom uppgiften bör vara en drivkraft för medarbetaren. Om en arbetsuppgift är monoton, det vill säga om den innefattar en låg grad av komplexitet, medför det att individen har få chanser till ett lärande. Men å andra sidan kan en arbetsuppgift med hög komplexitet leda till stress såväl som försämrad insats, speciellt om individen inte kan inverka på arbetsuppgiften eller utförandet av själva uppgiften (Ellström, 1996).

Volpert (refererad i Ellström, 1996) skriver att det finns generella krav i arbetet som bör tillfredsställas för att gynna personlig utveckling och lärande för medarbetaren. Ett krav är att arbetet ska ge autonomi gällande arbetstidsförläggning och arbetstempo, att ge möjlighet till förståelse över helheten och kunskapsutveckling gällande tekniska uppgifter, och att ge möjlighet att genomföra omväxlande arbetsuppgifter.

## **2.6 Arbetslag**

Kinlaw (1995) skriver att när två eller fler individer beslutar sig för att arbeta tillsammans mot en gemensam målsättning så har de bildat ett arbetslag. Ett lag kan variera i struktur, storlek och syfte och arbetslaget ansvarar för produktionsprocessen från början till slut. När arbetsplatsen är bra utformad kan den erbjuda tillfällen till utveckling tillsammans med andra. De företag som anser att utveckling av lagarbete är ett bra sätt för att uppnå mål möter framtidens krav. Utveckling av lagarbete kan ge ökad kompetens, integrering av arbetsuppgifter eller ökad arbetstillfredsställelse. De mänskliga resurserna utnyttjas maximalt och arbetslaget tillverkar produkter av hög kvalitet, oavsett brister i resurserna. Det resulterar i att arbetslaget förbättrar sina prestationer och därmed i slutändan även kundernas tillfredsställelse.

Enligt Kinlaw (refererad i Wolvén, 2000) kan medlemmarna i arbetslaget skapa sin egen kompetensutveckling istället för att gå på olika utbildningar som erbjuds. När arbetslaget skapar sin egen kompetensutveckling krävs det av de medarbetare som är erfarna att de visar arbetssättet för dem som är nybörjare genom arbetsrotation. Det är bra om gruppmedlemmarna vågar satsa mer av sig själva, använda sina dolda resurser och ha förmågan att hantera nya arbetsuppgifter.

### **2.6.1 Arbetsrotation**

Sederblad (1993) skriver att det finns två former av arbetsrotation inom industrin. Den ena varianten av arbetsrotation är när individer byter mellan olika arbetsuppgifter som till exempel enklare reparationer som är mer av intellektuell karaktär eller övervakning av maskiner som klassas som en manuell arbetsuppgift. Denna arbetsrotation är när individer arbetar i arbetscykler och har sina arbetsuppgifter under en längre tid, ibland flera månader eller till och med upp till ett år. Denna form av arbetsrotation leder till en kompetensutveckling. Den andra varianten av arbetsrotation handlar om att individer roterar mellan liknande arbetsuppgifter som är av manuell karaktär och det sker redan efter korta arbetspass, det vill säga inom ett fåtal timmar och denna arbetsrotation leder till en lägre grad av kompetensutveckling. Det grundläggande syftet med denna form är att minska risker för några förslitningsskador och att uppnå variation i uppgifterna.

Enligt Spur, Specht och Herter (1994) är arbetsrotation en ändring av arbetsplats för arbetaren, något som leder till ett beroende mellan en arbetare och hans/hennes föregångare eller företrädare vid en given arbetsstation. Det beroendet kan uppstå till exempel när en ökad eller minskad nivå av noggrannhet ska användas vid hantering av utrustning. Wucherpfennig (refererad i Spur, Specht & Herter, 1994) menar att alla individer som är involverade i arbetsrotationssystemet kan göra arbetet lättare eller svårare för sina arbetskollegor. Spur, Specht och Herter menar också att arbetsrotationskraven ökar inte bara arbetarens kunskap och färdigheter utan även deras sociala egenskaper som exempelvis samarbete och kommunikation.

Det finns företag som använder sig av arbetsrotation för att motivera sina anställda, menar Ortega (2000). Detta innebär att företag låter sina anställda rotera för att de ska bli mindre uttråkade och för att de ska bli mer intresserade av sitt arbete. Enligt författaren verkar det som om de innovativa företagen oftare använder arbetsrotation. Det är mindre troligt att de företag som använder sig av nya och mer innovativa arbetsmoment har anställda som blir uttråkade. I dessa fall krävs det att de anställda förstår och löser nya problem, även om de stannar kvar på sina arbeten.

De flesta tror, enligt Ortega, (2000) att motivationsproblem ofta kommer sent i den anställdes karriär. Detta innebär att om rotation var mest till för att motivera folk så borde det antas att de anställda som har längst anställningstid borde rotera mer än de med kort anställningstid. De empiriska bevisen visar dock att sambandet mellan arbetslängd och arbetsrotation är avsevärt negativ, inte positiv, allt enligt Ortega. I beaktande av de existerande bevisen verkar det mera rimligt att företag använder sig av arbetsrotation för att lära upp de anställda. Detta innebär att företagen låter sina anställda rotera för att lära sig nya uppgifter; om de anställda har kortare arbetstid har de också mindre kompetens inom det nya arbetsområdet och då borde de också rotera mera. Ortega menar att detta skulle förklara det svaga sambandet mellan arbetslängd och rotation. När företagen låter sina anställda rotera för att lära dem sitt arbete är tanken att de borde byta arbete så fort de har lärt sig tillräckligt om deras gamla arbete. Om ett företag har introducerat en ny teknologi kan dock de anställda behöva mera tid att lära sig sitt aktuella arbete och det kommer att ta längre tid för arbetarna att bli redo att rotera. Det är mera vinstgivande för ett företag att rotera de anställda som har kortare anställningstid istället för de med längre anställningstid och att rotation är mera vinstgivande i mera innovativa verksamheter.

Angelöw (2006) skriver att en betydelsefull framgångsfaktor på arbetsplatser för att skapa ytterligare arbetsglädje är en satsning på arbetsuppgifter som är både meningsfulla och utvecklande. Något som även skapar arbetsglädje är kompetensutveckling som exempelvis arbetsrotation och arbetsvidgning. Angelöw menar:

*Det handlar om att investera i olika former av lärande och att tillåta och uppmuntra anställda att använda sin kompetens. Det är viktigt att se medarbetarna som en resurs och en nödvändighet för organisationens utveckling. Kompetensutveckling förutsätter en förståelse för att individer lär sig saker på olika sätt. Utifrån den insikten kan man sedan skapa olika former av utvecklingsmöjligheter för... medarbetare (Angelöw, 2006, s.37).*

Bruzelius och Skärvad (2004) skriver att det finns kritiker som anser att det knappast blir roligare att utföra en mängd enformiga arbeten än ett enda enformigt arbete. Därför har arbetsrotation många gånger givit negativa resultat ur både motivations- och effektivitets-

synpunkt eftersom det kan vara svårt att bevara effektivitet och kunskaper när individen enbart roterar från ett enformigt arbete till ett annat.

## **2.7 Arbetsvidgning och arbetsberikning**

Arbetsrotation kan användas som en form av arbetsberikning, det vill säga när arbetet görs djupare, genom att öka ansvaret för den anställde, ge utmanade arbetsuppgifter och att reducera tristess för att de anställda ska träna och öka karriärutvecklingen. Arbetsrotation är en metod som kan användas tillsammans med andra karriärutvecklingar såsom exempelvis arbetsberikning och arbetsvidgning (Kirk, Downey, Duckett & Woody, 2000).

Spur, Specht och Herter (1994) skriver att det finns goda effekter av arbetsvidgning och arbetsberikning och att det leder till bättre användning av arbetarnas kapacitet; monotonin och belastningen på arbetarna minskar, de anställda får en ökad motivation och arbetstillfredsställelse, vilket ger ökad produktivitet och produktkvalitet.

Rubenowitz (2004) skriver att på grund av en ensidig teknisk utformning av produktionen inom tillverkningsindustrin har det blivit repetitiva arbetscykler och för att komma ifrån detta så ska arbetscyklerna varieras. Rubenowitz skriver vidare att arbetets utformning blir olika från fall till fall och menar att industrier kan skapa positiva förbättringar genom att variera mellan mentala arbeten som är mer stimulerande eller fysiska arbeten som är enformiga. Inom tillverkningsindustrin förekommer arbetsvidgning där den anställde får möjlighet att planera för kommande arbetscykler, underhållsarbete och inställning av maskiner. När industrier vill komma till rätta med enformiga arbetsuppgifter mellan olika tempoarbeten så har inte arbetsrotation gett samma positiva effekter som metoden arbetsvidgning har gjort.

Campion, Mumford, Morgeson och Nahrgang (2005) poängterar att arbetsvidgning kan förekomma utan arbetsberikning. Tombaugh och White (refererade i Campion et al. 2005) menar att organisationer ofta gör om arbeten för att de vill öka de anställdas motivation och det är inte alltid enkelt. De menar vidare att ibland är arbeten utvidgade men inte berikade och motivation förekommer då inte alls. Denna begränsning skapar ett hinder eftersom det blir svårt att förutsäga om de anställda vill förstå arbetsberikning och arbetsvidgning. Campion et al. skriver att forskning har visat att ledningen uppfattar förändringar på företaget som en ökning av ansvar och att det är detta som avgör om det är en arbetsberikning. De anställda kan uppfatta samma slags ändringar men tar det som en arbetsvidgning istället och ser en ökning av arbetsuppgifterna som en belastning. Campion et al. menar att om arbetsformer ska bli lyckade måste de övervinna många hinder för att uppnå den tänkta effekten.

## **2.8 Teorier**

Teoriavsnittet behandlar Herzbergs arbetsmotivationsteori, Hackman och Oldhams arbetskaraktäristiska modell samt Karasek och Theorells Krav-kontroll-stödmodell.

### **2.8.1 Herzbergs arbetsmotivationsteori**

Herzberg (1966) skriver att hundratals ingenjörer och ekonomer i Pittsburgh blev intervjuade för att delta i en studie. Deras uppgift var att beskriva en händelse som de upplevt på arbetet och som hade resulterat i arbetstillfredsställelse, men även beskriva en annan situation som hade lett till otillfredsställelse i deras arbete. Senare i sin analys kom Herzberg fram till en viktig upptäckt, faktorerna som styr arbetstillfredsställelsen är helt skilda från de faktorer som

leder till otillfredsställelse. Hygienfaktorer är yttre belöningar i form av en hög lön samt en bra arbetsmiljö och dessa faktorer kan hindra en låg arbetstillfredsställelse. Men de kan däremot inte leda till en hög motivation och en hög arbetstillfredsställelse. I stället kan inre belöningar såsom stimulerande arbetsuppgifter, ansvar och erkännande för individen resultera i hög motivation och hög arbetstillfredsställelse.

Kaufmann och Kaufmann (2005) skriver att Herzbergs tvåfaktorteori ledde fram till ett betydelsefullt arbetsmiljöprogram som kallas för arbetsberikning. Detta arbetsmiljöprogram har som målsättning att rusta upp motivations- och hygienfaktorerna i organisationen. Arbetsberikning kan handla om när den anställde har tillräcklig kunskap för att själv kunna välja handlingssätt för att nå upp till resultat på ett bra sätt. Herzberg (refererad i Kaufmann & Kaufmann, 1998) rekommenderade några handlingar för att främja prestation och motivation i arbetet och exempel på det kan vara att utvidga arbetet med fler uppgifter som gör att det blir omväxling i arbetet och detta leder till mindre monoton. Herzberg menar vidare att det är bra med arbetsrotation i och med att medarbetaren kan utföra olika uppgifter och även tillägna sig och använda nya färdigheter i arbetet.

### **2.8.2 Hackman och Oldhams arbetskaraktäristiska modell**

Enligt Kaufmann och Kaufmann (1998) har det utvecklats en organiserad modell som bygger upp ett arbete som ger individen motivation i arbetet med utgångspunkt från arbetsvidgning och arbetsberikning.

Hackman och Oldhams modell bygger vidare på Herzbergs arbetsmotivations- eller tvåfaktorteori och enligt denna modell påverkas arbetsmotivationen av hur arbetet är utformat (Wolvén, 2000). Oldham och Hackman (1980) menar att för att individen ska uppleva en hög arbetsmotivation, hög arbetstillfredsställelse och hög effektivitet i arbetet finns det fem faktorer som ska uppfyllas i arbetet. Dessa faktorer är variation i färdigheter, uppgiftsidentitet, uppgiftsbetydelse, autonomi och återkoppling. Detta innebär att individen bör använda olika färdigheter, kunskaper och talanger så mycket som möjligt i sitt arbete, den anställde ska alltså ha varierande arbetsuppgifter. Individen ska se helheten av sitt arbete, inte bara göra enskilda moment. Individen ska helst utföra ett arbete från början till slut och se ett tydligt resultat när det är klart. Individen ska även förstå meningen med det arbete som utförs. Arbetet ska innebära frihet, arbetaren ska förstå hur arbetet ska utföras, ha kontroll och kunna påverka sin arbetssituation. Det är också viktigt att få återkoppling på sina arbetsuppgifter när de är utförda, med besked om prestationer.

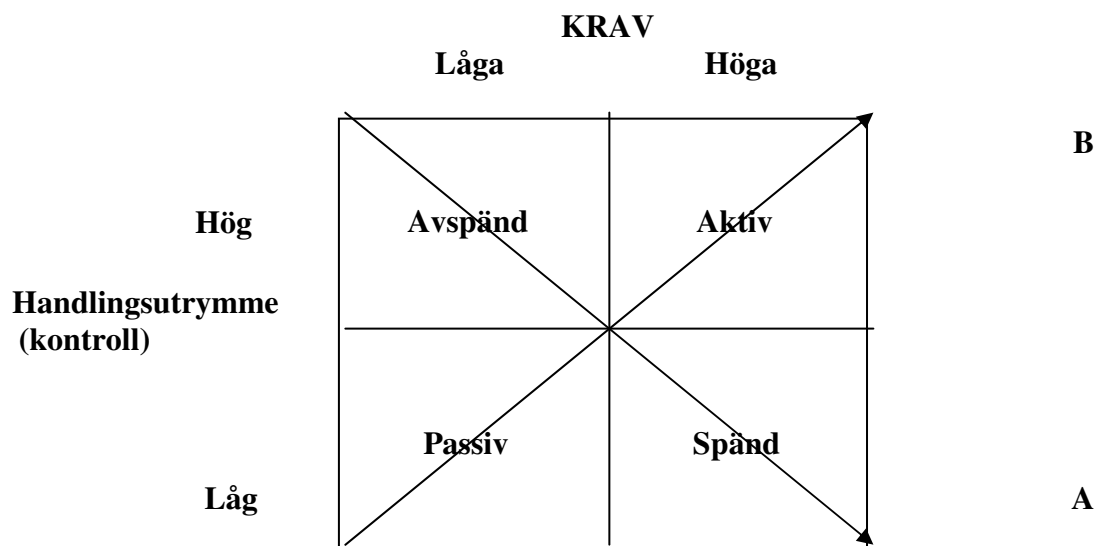
### **2.8.3 Krav-kontroll-stödmodellen**

Karasek och Theorell (1990) beskriver Krav-kontroll-stödmodellen och menar att när individen har hög kontroll i en avspänd arbetssituation leder det till låga arbetskrav. De menar vidare att låg kontroll och låga krav resulterar i ett passivt arbete och det leder till att arbetskraven inte stimulerar individen till någon ansträngning i sitt arbete. Konsekvenserna av detta blir dålig arbetstillfredsställelse och låg motivation. När individen har hög kontroll och höga krav blir följden att individen upplever sin arbetssituation som fylld med utmaningar och aktiviteter. Detta gör att personen utvecklas och lär sig nya saker i sitt arbete då det finns utrymme för att själv kunna utöva kontroll, något som leder till ett aktivt arbete. Däremot kan stress uppstå hos individen som befinner sig i en spänd arbetssituation i kombination med låg kontroll och höga krav om hon inte har något inflytande över uppläggnings av arbetet eller får möjligheter att använda sina förmågor. När individen inte har tillräckligt med handlings-

utrymme medför de höga kraven en stressig situation och det leder till spända arbeten. Om individen kan svara på de utmaningar som hon ställs inför, det vill säga har hög kontroll och låga krav, blir följden också avspända arbeten. Krav-kontroll-stödmodellen har även med stöd och det handlar om socialt stöd på arbetet.

Jeding och Theorell (1999) skriver att Karasek och Theorell använder begreppen krav, kontroll och stöd i Krav-kontroll-stödmodellen där begreppet krav står för arbetskrav som är psykologiska, och kontroll står för bland annat uppgiftskontroll och handlar om hur pass mycket handlingsutrymme medarbetaren har över utformningen av arbetsuppgifterna som till exempel planering och utförandet av uppgifterna i arbetet. Det kan handla om att medarbetaren kan påverka hur arbetet ska genomföras eller i vilken ordning uppgifterna ska göras eller om hur stort beslutsutrymme medarbetaren har att kunna påverka i arbetsituationen. Det kan gälla förslag till förändringar eller att ha inflytande över arbetstider på arbetet. Jeding och Theorell menar vidare att färdighetskontroll är ett annat begrepp som ingår under kontroll som Karasek och Theorell använder i Krav-kontroll-stödmodellen. I denna kontroll handlar det om hur pass mycket medarbetaren kan använda sina färdigheter och kunskaper i arbetet. När de har kontroll över användandet av kunskaper ska medarbetarna inte ha ett monotont eller repetitivt arbete, utan de ska ha ett kreativt arbete som innebär problemlösning och även få möjligheter att lära sig nya arbetsuppgifter när tillfällen ges.

Jeding och Theorell (1999) skriver vidare att stöd är ytterligare ett begrepp som används i Karasek och Theorells Krav-kontroll-stödmodell och stöd definieras som ett socialt samspel i arbetet från både överordnade och medarbetare. Instrumentellt stöd är när individen får hjälp med arbetsuppgifter från andra arbetskollegor och socioemotionellt stöd består av förtroende, tilltro och integrering i arbetsgruppen. Krav, kontroll och stöd är betydelsefulla faktorer för verkstadsarbetaren, enligt Jeding och Theorell.



**A: Risk för påfrestning och sjukdomar**

**B: Motivation, för lärande, utveckling av nya beteendemönster**

Figur 1. Krav-kontroll-stödmodellen (Karasek & Theorell, 1990, s 32).

## 2.9 Sammanfattning

Enligt Rubenowitz (2004) är arbetsrotation och arbetsvidgning två begrepp som ingår i arbetsutformning. Bruzelius och Skärvad (2004) skriver att när medarbetaren roterar mellan olika arbetsuppgifter kallas det för arbetsrotation och när arbetsuppgifterna vidgas kallas det för arbetsvidgning, vilket innebär att individerna lär sig att genomföra olika arbetsuppgifter för att kunna se helheten av arbetsprocessen och detta gör att medarbetaren får ett större ansvar. Herzberg (1966) skriver att när arbetet är berikat och får ett större djup kallas det för arbetsberikning. Bruzelius och Skärvad menar att medarbetarna får ett större ansvar vid arbetsberikning. Det kan gälla kvalitet, arbetets genomförande, resultat och produktivitet. Rubenowitz skriver att det finns medverkande krafter som påverkar motivationen hos medarbetaren. Arbetets utformning har en central roll för motivationen och det är viktigt med en bra arbetsuppläggning för att det ska råda ett gott engagemang i arbetet. Ellström (1996) menar att för att medarbetarna ska kunna uppnå lärande i arbetet spelar det stor roll hur uppgifterna är utformade men även i vilken omfattning medarbetarna har kontroll över arbetet när det handlar om att utforma mål, värdera resultaten av arbetet och lösa arbetsuppgifterna.

## 3. Metod

I det här metodkapitlet kommer studiens metod att beskrivas; val av ansats, metodval, datainsamlingsmetoder samt urval. Databearbetning, analysmetod, reliabilitet, validitet och etiska ställningstaganden kommer även att presenteras.

### 3.1 Forskningsansats och metodval

Enligt Bryman (2002) är en forskningsstrategi eller ansats en inriktning som forskaren kan välja när denne genomför en undersökning inom samhällsvetenskaplig forskning. Kvalitativa undersökningar bygger på en strategi där tyngdpunkten ligger på ord och den kvalitativa forskningsstrategin är också induktiv, tolkande och konstruktionistisk till sin karaktär. Eftersom en djupare förståelse eftersträvas i denna studie har en kvalitativ forskningsansats valts.

Hartman (2004) menar att det traditionella sättet att utföra en kvalitativ undersökning oftast kallas för en analytisk induktion och det är just vad denna studie fokuserar på. Hartman menar vidare att utformandet av en kvalitativ studie i form av analytisk induktion går ut på att forskaren formulerar en eller flera forskningsfrågor; detta innebär att forskaren beslutar sig för vad denne vill veta och om vem. Det är alltså forskningsfrågorna som styr hela studien. Forskaren ska sedan tänka på hur denne ska göra för att få sina forskningsfrågor besvarade, alltså hur datamaterialet ska samlas in, det vill säga val av urval och datainsamlingsmetod. En kvalitativ metod är lämplig att använda för att kunna svara på frågeställningarna som ligger som grund i denna studie: Hur ser verkstadsarbetare på arbetets utformning för främjandet av motivation och lärande? Vilka andra faktorer i arbetet kan påverka verkstadsarbetares motivation och lärande?

En kvalitativ forskningsintervju innebär att intervjuaren försöker förstå vad personen säger och försöker förstå respondentens livsvärld utifrån dennes eget perspektiv. Den kvalitativa metoden ger en möjlighet för respondenterna att redogöra för sina egna upplevelser i ord och det ger en mångskiftande bild av verkligheten (Kvale, 1997). I och med denna studie har

respondenterna fått möjlighet att beskriva vad som var viktigt för dem och det var möjligt att få en förståelse för respondenternas subjektiva upplevelser.

### 3.2 Datainsamlingsmetoder

Denna studie bygger på litteratur i form av artiklar, böcker och avhandlingar. Litteratursökningen har skett i databasen Libris och i bibliotekskatalogen BOOK-IT. För att ta fram artiklar till studien har databaserna ELIN@Mälardalen och Eric använts. De sökord som använts för att hitta litteratur och artiklar till uppsatsen var: motivation, lärande, arbetsrotation, arbetsvidgning och arbetsberikning. Utöver böcker, artiklar och avhandlingar som använts i studien har insamlingen av data skett genom intervjuer, något som var lämpligt som datainsamlingsmetod eftersom studien bygger på en kvalitativ forskningsansats. Bryman (2002) menar att den mest vanligt förekommande metodansatsen inom den kvalitativa forskningen består av just intervjuer.

Lantz (1993) menar att när forskaren vill ha en upplysning om hur individen uppfattar eller känner inför en viss företeelse kan hon ställa frågor till respondenten. Lantz menar också att intervjuer kan utformas väldigt olika, både när det gäller innehåll och form. När forskaren har formulerat frågor i förväg för att kunna fånga respondenternas upplevelser eller uppfattningar av bestämda begrepp eller fenomen kallas det för halvstrukturerade intervjuer. Den halvstrukturerade intervjuformen består av en kombination av öppna och bundna svar och intervjufrågorna kommer i en bestämd ordning. I denna studie valde jag en halvstrukturerad intervjuform därför att intervjufrågorna bestämdes i förväg och i vilken ordning de skulle komma. Enligt Kvale (1997) är halvstrukturerade intervjuer en vanlig form att använda inom kvalitativa studier.

Det är bra om intervjuaren har en förteckning över intervjuens frågeområden något som kallas för en intervjuguide eftersom den fungerar som ett stöd under intervjutillfället. Om intervjuaren inte har en skriftlig förteckning till hands är det lätt att glida iväg under intervjun och tappa inriktningen, enligt Lantz (1993). Enligt Hartman (2004) finns det en risk att intervjuaren lämnar intervjun med datamaterial som inte har någon betydelse för studien om inte intervjuaren har en intervjuguide tillhands. Intervjuguiden för denna studie var ett stöd under intervjuerna och frågorna var också ordnade i den följd som de ställdes under intervjutillfällena (se bilaga 2). För att intervjuguiden dessutom skulle få en bra och tydlig struktur var intervjufrågorna uppdelade i fyra teman; bakgrund, motivation, arbetstillfredsställelse och slutligen arbetets utformning.

Merriam (1994) menar att om intervjun ska bli lyckosam så är interaktionen viktig mellan intervjuare och respondent. Därför är det viktigt att intervjuaren har en klar uppfattning om vilken slags information som denne vill åt, allt för att kunna lägga upp ett passande tillvägagångssätt för frågandet.

Bryman (2002) skriver att forskaren kan ställa frågor fast de inte finns med i intervjuguiden, under förutsättning att forskaren knyter an dessa frågor till något som respondenten har berättat. Kvale (1997) menar att uppföljningsfrågor är lämpliga att använda när: "... den intervjuades svar kan ges ett vidare innehåll av en nyfiken och kritiskt inställd intervjuare, till exempel genom direkta frågor om vad som just har sagts" (s. 124). Kvale menar vidare att det som är det väsentliga är att forskaren har en förmåga att lyssna efter vad som är viktigt för respondenten under själva intervjun och på samma gång komma ihåg forskningsfrågan som



ligger som grund i hela studien. Jag ställde följdfrågor under intervjusituationen för att få en fördjupad förståelse av de fenomen som var av intresse för studien.

Lantz (1993) betonar vidare att det är viktigt att undersökningsledaren håller sig till en tidsram som är förutbestämd vid intervjun. Det är bra för respondenten att få en möjlighet att planera sin tid och det är även bra för undersökningsledaren att ha kontroll på de data som är insamlade, allt för att det ska bli lättare att hantera dem senare. Jag utförde tre provintervjuer för att få en uppfattning om tidslängden på varje intervju och de tog cirka 30 minuter vardera. När jag sedan utförde åtta intervjuer på industriföretaget tog varje intervju mellan 30-45 minuter.

### 3.2.1 Urval

Undersökningen byggde på åtta intervjuer. Fyra av respondenterna var kvinnor och fyra var män. Respondenterna var i åldrarna 35-61 år och alla hade lite olika utbildningsbakgrunder och anställningstid på företaget. Det fanns två kriterier som uppfylldes när intervjupersonerna valdes ut. Det första kriteriet var att verkstadsarbetaren skulle ha arbetat på industriföretaget minst ett år för att ha tillräckligt med erfarenheter av sina arbetsuppgifter och det andra kriteriet var att individen skulle ingå i ett arbetslag. Eftersom respondenterna skulle uppfylla två kriterier och därmed bedömdes som att de kunde besvara intervjufrågorna var ett ändamålsenligt urval lämpligt. Enligt Hartman (2004) så är ett ändamålsenligt urval vanligt att använda i just kvalitativa studier.

Goetz och LeCompte (refererade i Merriam, 1994) menar att ett ändamålsenligt urval är det samma som ett kriterierelaterat urval. Detta urval kräver till exempel att kriterierna beskrivs för att en enhet ska inkluderas i studien. Forskaren sammanställer en beskrivning över de utmärkande egenskaper som är betydelsefulla för den enhet som är utvald och försöker därefter finna en enhet som uppfyller den beskrivningen.

När forskaren har en idé bakom det tänkta urvalet är det ett ändamålsenligt urval, allt enligt Hartman (2004). Författaren betonar att det måste finnas en tanke bakom urvalet som berättigar att forskaren gör på ett visst sätt för att använda sig av ett ändamålsenligt urval och överger då likaså kravet på representativitet. Hartman menar att ett ändamålsenligt urval ingår i ett icke sannolikhetsurval som går ut på att varje individ inte har lika stor möjlighet att komma med i urvalet. Individerna för denna studie valdes ut på grund av att de passade in i studien för att de hade erfarenhet av det område som intervjufrågorna kretsade kring. Jag ville intervjua dem som kunde ge mig den kunskapen. Detta innebar att det fanns ett syfte med min handling.

Jag kontaktade den person som var ansvarig för personalen i produktionen på det utvalda industriföretaget när det var dags för urvalsprocessen. För att underlätta urvalsprocessen fick den personalansvarige på företaget i uppdrag att lämna ut 16 namn och telefonnummer på de personer som passade in på de två uppsatta kriterierna. Personalmannen informerade de personer som valdes ut att jag skulle ringa till några av dem som fanns med på listan. När jag själv hade fått listan valde jag ut åtta namn och på så vis visste inte personalmannen exakt vilka individer som blev utvalda till studien, något som gjorde att de intervjuade personerna fick en viss anonymitet även mot den personalansvarige på deras arbete.

Lantz (1993) skriver att det är angeläget att intervjun måste ske ostört så inga andra personer kan störa eller att till exempel telefonen kan ringa. Detta innebär att det är betydelsefullt att ta

hänsyn till den rumsliga utformningen. Med tanke på att intervjun måste ske ostört så frågade jag om jag kunde få komma till företaget och låna ett rum där för ändamålet. Det gick bra och ett rum bokades och jag kunde genomföra mina intervjuer under arbetstid. För att öka deltagandet i studien frågade jag personalmannen om det fanns någon möjlighet för de utvalda respondenterna att gå ifrån arbetet med full betalning, allt för att de skulle vara med i studien och för att jag skulle få ett så högt deltagande som möjligt. Det gick bra och jag började välja ut respondenter som stod först på listan och gick sedan vidare neråt.

Jag ringde upp de namn som var tillgängliga på de telefonnummer som stod med på namnlistan oberoende av ålder, kön eller vilken avdelning de arbetade på. När jag ringde upp dem presenterade jag mig själv, informerade om syftet med undersökningen, etiken och hörde efter om de ville delta i min studie. När jag fick åtta respondenter som ville delta i min undersökning, bestämdes datum och tid så att intervjuerna kunde genomföras. Respondenterna blev upplysta under telefonsamtalen om att det var viktigt att ta del av betydelsefull information innan det var dags för intervjutillfället. Därför skickade jag ut ett missivbrev för att ytterligare betona studiens syfte.

I missivbrevet som skickades ut till respondenterna fanns det information om att jag skulle använda mig av bandspelare för att inte förlora betydelsefull information och att de svar som skulle lämnas under intervjuerna skulle behandlas på ett konfidentiellt sätt och att svaren inte skulle relateras till intervjupersonen. Mina telefonnummer och min e-postadress fanns också med i missivbrevet om respondenterna hade några funderingar kring sin medverkan. Intervjupersonerna blev också tillfrågade under samtalets gång om vilket sätt de föredrog att bli kontaktade på för att kunna ta del av informationen. Genom att jag fick respondenternas e-post adress kunde jag skicka ut ett missivbrev till dem för att informera dem om studien (se bilaga 1).

Jag fick även en guidad tur i verkstaden och detta innebar att jag fick en inblick i lokalerna och miljön på företaget. Detta medförde att jag fick en ram som jag sedan applicerade när jag skulle få en förståelse av det som respondenterna sade under intervjuerna.

### **3.3 Databearbetning och analysmetod**

För att få en så noggrann och systematisk databearbetning av det insamlade intervjumaterialet som möjligt till studien spelades intervjuerna in på band, detta för att inte förlora någon väsentlig information. Enligt Merriam (1994) är registrering av intervjuinformation en slags grundläggande teknik som intervjuaren tillämpar när denne vill göra en ljudinspelning av intervjun. När intervjun spelas in på band kan forskaren vara säker på att allt som sagts under intervjun finns lättillgängligt när det är dags för analys.

Enligt Kvale (1997) analyseras intervjuer sällan direkt från de bandinspelningar som gjorts under intervjutillfället. Detta låter som ett passande förfaringssätt som också är enkelt, men detta medför att utskriften från en intervju för med sig teoretiska och metodiska problem. När utskriften är gjord räknas den som att det är det enda empiriska datamaterial som är pålitligt i projektet. Intervjumaterialet klassas inte som grundläggande data utan ses som en konstruktion; muntlig kommunikationsform har resulterat i en skriftlig form. När intervjuerna för denna studie hade utförts och spelats in på band transkriberades de. Detta innebar att intervjumaterialet skrevs ner ordagrant. När jag hade transkriberat alla intervjuer läste jag igenom dem för att hitta tankar och stödord i det som sades under intervjuerna. Bryman (2002)

betonar att i kvalitativa undersökningar utgör datamaterial som exempelvis intervjuutskrifter de största svårigheterna eftersom materialet blir stort och otympligt.

Denna studie har fokuserat på analytisk induktion som analysmetod när det var dags för analysredovisningen. Jag valde denna analysmetod eftersom den var tydlig, enkel att använda. Hartman (2004) menar att datamaterialet analyseras efter att forskaren samlat in alla data för studien, eftersom insamlandet av data ska vara så teorineutralt som möjligt. Därför transkriberade jag intervjuerna efter att den sista intervjun var genomförd. Detta för att jag inte ville påverka de individer som jag intervjuade på ett medvetet eller omedvetet sätt. Hartman menar att om forskaren börjar analysera för tidigt finns det nämligen risk att tidiga idéer påverkar i intervjusituationen, det vill säga hur forskaren intervjuar.

Hartman (2004) skriver att när forskaren har fått in datamaterialet består materialet av en mängd text. Det första som forskaren ska göra är att kategorisera, reducera och organisera datamaterialet, något som kallas för kodning. Detta innebär att forskaren ska hitta de begrepp som väcker intresse utifrån textmassan som är insamlad och därefter hitta kategorier som gör att det blir lättare att tolka och förstå de fenomen som är av intresse för själva undersökningen. De begrepp som forskaren finner intressanta bestäms av den forskningsfråga som ligger som grund för studien. När forskaren hittat de begrepp som är av intresse för undersökningen gäller det att kategorisera dem. Detta innebär att forskaren klassificerar begreppen och för ihop dem som handlar om samma sak. En eller ett par av dessa kategorier kallas för huvudkategorier och är de viktigaste och andra kategorier får en mening för att de står i förbindelse till huvudkategorierna. I denna studie har jag format tre huvudkategorier; arbetets möjligheter, arbetets utformning samt arbetsmiljö.

När intervjuerna i denna studie hade utförts och även transkriberats var det viktigt att gå igenom transkriberingarna flera gånger för att förstå helheten av intervjuerna. Till en början fick jag många kategorier och jag fick då sammanföra dem till större och mera övergripande kategorier för att minska antalet. När jag sedan skulle dela in mitt intervjumaterial i olika grupper skapade jag olika teman och tog med sådant som var intressant för studien. Under varje tema sammanfattade jag det viktigaste och det mest centrala som framkommit i mitt intervjumaterial. Sedan valdes citat ut från alla respondenter, för att ge en allomfattande bild av det som framkommit i texten. Enligt Kvale (1997) är det vanligt att använda intervjuцитat när forskaren ska visa upp resultaten från intervjuundersökningen.

### **3.4 Reliabilitet och validitet**

Bryman (2002) skriver att reliabilitet (tillförlitlighet) och validitet (giltighet) handlar om kvaliteten på undersökningen. För att säkerställa reliabiliteten i studien har jag redogjort för forskningsprocessen på ett detaljerat sätt.

Det är viktigt att intervjun ska ge resultat som har reliabilitet och resultaten måste även ha validitet. Något som är avgörande för intervjus reliabilitet är att respondenten förstår uppgiften för att kunna medverka i studien. För att uppfylla detta så måste intervjuaren tydliggöra syftet med intervjun innan det är dags att börja med utfrågningen (Lantz, 1993). Jag talade om syftet för mina respondenter för att undvika missförstånd gällande studien och för att de skulle bli mer insatta i mitt forskningsprojekt.

Enligt Merriam (1994) är reliabilitet ett begrepp som är problematiskt i samhällsforskningen eftersom individens beteende är föränderligt och därmed inte statistiskt. Reliabiliteten hos en

speciell forskningsmetod förmodar att det finns en enda verklighet som kommer att orsaka samma resultat om verkligheten studeras upprepade omgångar. Positivisterna ser individernas handlingar som en lagbunden följd mellan ett antal variabler. Däremot strävar kvalitativ forskning inte efter att isolera lagar för individers beteende, utan den strävar efter att förklara och beskriva världen med utgångspunkt i hur individerna uppfattar världen.

Merriam (1994) skriver om validitet och menar att: "Extern eller yttre validitet innebär den utsträckning i vilken resultaten från en viss undersökning är tillämpliga även i andra situationer än den undersökta, dvs hur pass generaliserbara är resultaten från en vetenskaplig undersökning..." (s.183). Extern validitet är inte aktuellt i denna studie eftersom resultaten inte kommer att kunna generaliseras i andra miljöer och eftersom studien går efter ett ändamålsenligt urval och detta innebär att kravet på representativitet överges. Det är intern validitet som gäller i kvalitativa undersökningar och det är denna form av validitet som studien strävar efter att uppfylla. Enligt Merriam handlar intern validitet om att studiens resultat överensstämmer med verkligheten och att forskaren verkligen studerar det som denne tror sig undersöka.

Enligt Lantz (1993) är det bra om forskaren gör provintervjuer för att granska innehållet i intervjun. Jag utförde tre provintervjuer. När provintervjuerna utfördes med de intervjufrågor som redan utformats gav respondenterna mig värdefulla åsikter på innehållet i intervjuguiden. Lantz menar vidare att det är betydelsefullt att respondenterna som deltar i provintervjuerna stämmer överens med de andra respondenterna som senare kommer att bli intervjuade. De tre respondenterna ingick i samma grupp det vill säga arbetade inom verkstadsindustrin och de uppfyllde kriterierna för denna studie; de hade arbetat minst ett år och hade erfarenheter av sina arbetsuppgifter och ingick i ett arbetslag.

Det var först efter provintervjuerna som det gick att se om intervjuguiden för denna studie skulle korrigeras eller inte. Det visade sig att intervjufrågorna fick omformuleras för att de skulle bli tydligare, så att studien fokuserade på det som den egentligen avsåg att göra. Frågorna för denna studie omformulerades på ett mer lättförståeligt sätt för att reducera möjligheterna att frågorna feltolkades när de andra respondenterna blev föremål för studien så att de inte svarade utifrån andra antaganden än det som studien fokuserade på. Allt detta medförde att intervjuguiden korrigerades efter varje genomförd provintervju för att säkerställa undersökningens interna validitet.

### **3.5 Etiska ställningstaganden**

Vetenskapsrådet (årtal saknas) betonar att det är betydelsefullt att värna om individen i forskningen. Därför finns det fyra etiska huvudkrav som forskaren ska följa och de är: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

För att uppfylla informationskravet är det mycket viktigt att forskaren upplyser respondenterna om vilka villkor som gäller för deras deltagande i studien, vilken uppgift de får (Vetenskapsrådet, årtal saknas). De respondenter som valde att medverka i studien informerades om etiken. Syftet med undersökningen informerades också och ungefär hur lång tid intervjun skulle ta, allt detta muntligt över telefon. Sedan fick respondenterna denna information skriftligt genom missivbrevet.

Undersökningsledaren ska informera deltagarna innan studien börjar att det är frivilligt att medverka och att de kan avbryta sin medverkan när de vill utan några negativa påföljder

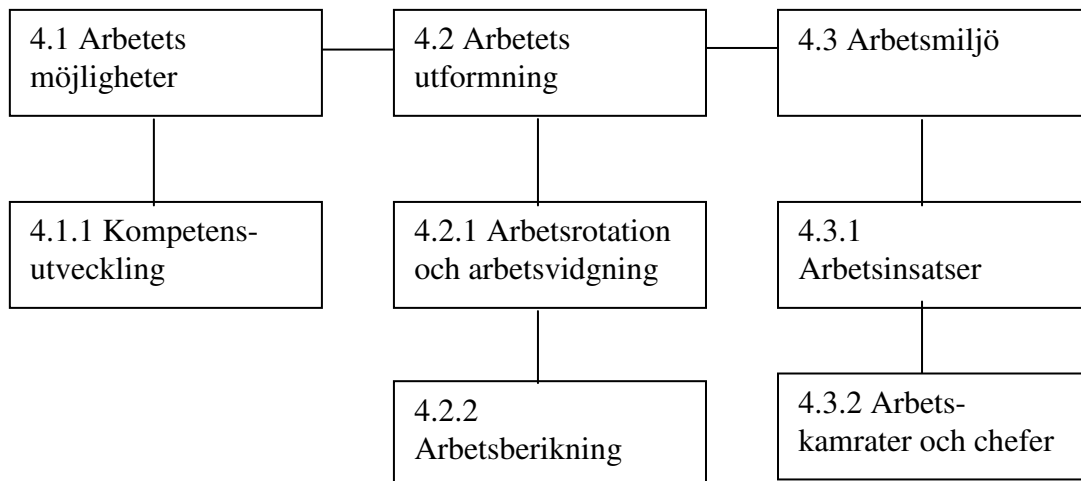
(Vetenskapsrådet, årtal saknas). För att uppfylla samtyckeskravet fick respondenterna själva bestämma om de ville delta i undersökningen och de fick information om att de kunde avbryta sin medverkan när som helst. Denna information gavs både skriftligt och muntligt.

För att uppfylla konfidentialitetskravet måste undersökningsledaren tala om att de uppgifter som förekommer i studien behandlas konfidentiellt. Detta innebär att svaren inte kommer att kunna relateras till någon viss person som medverkat i studien. Det är betydelsefullt att uppgifterna om individerna i studien förvaras där utomstående inte kan ta del av dem (Vetenskapsrådet, årtal saknas). För att skydda deltagarnas identitet i studien har inte deras namn nämnts i uppsatsen. Varje individ som intervjuats har fått en kod efter varje citat, exempelvis R1, R2, R3 och så vidare. Intervjumaterialet har förvarats på ett säkert ställe och när uppsatsen är klar kommer banden att kastas bort.

Nyttjandekravet innebär att uppgifterna i studien endast får användas för vetenskapligt ändamål och får heller inte lånas ut eller användas för kommersiellt bruk. (Vetenskapsrådet, årtal saknas). När missivbrevet skickades ut till respondenterna informerades de om studien, det vill säga om studiens syfte, etik och att undersökningen endast används i forskningssyfte.

## 4. Resultat

Nedan följer en beskrivning av mitt empiriska material, uttaget från de åtta intervjuer som har genomförts på ett industriföretag. I detta kapitel ligger fokus på respondenternas utsagor. Resultatet presenteras i olika teman eller kategorier som framgår av figur 2. I texten finns det citat från alla respondenter och de belyser det centrala som framkommit i intervjumaterialet. För att skydda deltagarnas identitet i studien kommer inte deras namn att nämnas alls. Varje respondent som intervjuats har istället fått en kod efter varje citat enligt R1, R2, R3 och så vidare.



Figur 2. Över- och underkategorier (egen konstruktion).

## 4.1 Arbetets möjligheter

Under denna kategori kommer jag att ta upp vilka möjligheter det finns för respondenterna att utveckla sig i sitt arbete och hur de kan uppnå det.

### 4.1.1 Kompetensutveckling

De flesta respondenterna menar att det finns möjligheter att utveckla sig i sitt arbete i form av att lära sig ännu fler arbetsuppgifter på respektive avdelning. Det handlar om att visa sin chef att man har intresse och vilja att lära sig och dessutom kunna prata för sig. En respondent menar att chefen kan komma och fråga vilka stationer som individen kan, vilka man vill lära sig och så vidare. Det som framgår i intervjumaterialet är att om individer vill lära sig nya arbetsuppgifter så får de tillfällena att göra det. En respondent uttrycker sig såhär:

*... det uppskattar företaget faktiskt att folk som vill lära sig mera, de utvecklar sig, bredden på sina kunskaper. Så man får alltid som man vill, om man vill lära nåt nytt. (R3)*

Tre respondenter menar vidare att man kan bli befördrad till att arbeta som tekniker eller konstruktör om man har ett intresse och har erfarenheter. Det framkommer också att det inte är bara att få en tjänst som konstruktör eller tekniker, man måste också ha kompetens för det. Om individen har arbetat ett tag på företaget och fått beröm för sina arbetsprestationer så kan man också få en möjlighet till att gå någon utbildning. Om man får chans till det så kan portarna öppnas till en vidareutveckling för individen. En av respondenterna menar följande:

*Det finns möjligheter om man hamnar på verkstan, det finns möjligheter att bli kvalitetstekniker och få börja jobba inne på konstruktion. För att de ser att man har potential för det. Det här är ju liksom inkörsporten till intresserade killar eller tjejer, så det är ju faktiskt bra. (R6)*

Ur intervjumaterialet framgår det även att det är två respondenter som gillar kroppsarbete och som gärna vill arbeta kvar i verkstaden. En av dem menar vidare att kontorsarbete definitivt inte är något som är intressant:

*... för det är ju inte nåt som jag skulle vilja, in på kontoret och se det som någon kompetensutveckling, utan jag trivs ju jättebra på golvet. (R4)*

Ett sätt för individen att få utveckla sin kompetens i verkstaden är att diskutera detta i utvecklingssamtal med sin chef. Några respondenter menar att det är bra att visa ett intresse till att vilja göra något nytt under ett utvecklingssamtal. Under samtalets gång med chefen kan individen tala om att denne exempelvis har önskemål om att få prova på att arbeta på någon annan avdelning eller berätta för chefen att det finns ett intresse av att lära sig andra arbetsuppgifter som finns på den egna avdelningen. Det som chefen och medarbetaren har kommit överens om under samtalets gång ska även försöka uppfyllas under året. Tyvärr är det inte alltid så enkelt eftersom praktik och teori inte är samma sak.

En respondent menar att chefen betygssätter sina medarbetare under själva samtalet efter vad man kan, för att kunna se om man kan stiga i kunskapstrappan ytterligare. Samtidigt menar samma respondent att det är bra för chefen att ha utvecklingssamtal, just för att kunna ha möj-

lighet att få en ännu bättre förståelse för sina medarbetare. Samma respondent uttrycker sig såhär:

*Ja, NN är ju med ute och jobbar i produktionen, så det går inte att lura NN. NN ser ju precis vad folk går för. (R2)*

## 4.2 Arbetets utformning

Under denna kategori ska jag belysa vad intervjupersonerna berättar om arbetets utformning, det vill säga hur respondenterna upplever arbetsrotation, dess fördelar respektive nackdelar, tidsintervall, förslag på rotationssystem. Något som går hand i hand med arbetsrotation är arbetsvidgning och från intervjumaterialet framgår det att respondenterna får lära sig arbetsuppgifter på olika arbetsstationer.

Arbetsberikning är det tredje begreppet i arbetets utformning och det är något som jag också kommer att beskriva under detta tema. Det framgår av intervjumaterialet att respondenterna kan påverka arbetets genomförande i arbetssituationen på olika sätt. Det framgår även att kvaliteten och resultatet på den tillverkande produkten är satt i fokus och är något som respondenterna anser är mycket viktigt.

### 4.2.1 Arbetsrotation och arbetsvidgning

De flesta respondenter menar att det finns arbetsrotation i produktionen vilket betyder att de får rotera mellan olika stationer och lära sig de arbetsuppgifter som finns på de olika stationerna. Det är lite olika om alla deltar i den eller inte eftersom det beror på vilken station det är och vad som tillverkas.

En del intervjupersoner menar att de har valfriheten att själva bestämma hur ofta man ska rotera. Det kan bli varannan vecka, efter en vecka eller varje dag. Det framkommer även i intervjumaterialet att det går bra att säga till sina arbetskamrater om man känner sig trött vid en arbetsstation och då brukar det gå bra att skifta station med varandra.

Två respondenter menar att det inte finns någon schemalagd rotation där de arbetar och en av dem säger att det alltid bör finnas medarbetare på varje arbetsstation. Om någon blir sjuk får man dela upp det och arbeta på exempelvis två stationer. Tre respondenter säger att de roterar varannan vecka på sina avdelningar, vilket innebär att de befinner sig på ett ställe i två veckor och två av dem betonar att de är nöjda med två veckors intervaller.

Något som alla respondenter är överens om är att det finns fördelar med arbetsrotation. En fördel är till exempel att man får lära sig fler stationer och att belastningen minskar, alltså man sliter inte ut sig på samma vis med rotation som om man stod och gjorde samma rörelser hela tiden. Det framkommer även från intervjumaterialet att man blir sårbarare om inte alla personer kan alla arbetsstationer. En respondent säger att en fördel med arbetsrotation är att det blir bättre sammanhållning:

*... sen blir det ju mycket bättre sammanhållning i hela gänget. Står du på samma ställe och ugglar, då blir det några få som ruvar och har ett eget revir och trycker. Här får inte du komma in, det försvinner. (R2)*

Däremot finns det en respondent som inte har så mycket erfarenheter av arbetsrotation men som ändå ogillar rotation, just när det handlar om samma slags arbete som är lika monotont hela tiden. Om respondenten skulle få frågan om att delta i en rotation så föredrar den personen att stå på samma station än att rotera eftersom man kan visa vad man har för kunskaper:

*En del tycker om rotation, en del skulle vilja jobba självständigt på ett och samma ställe. Jag är sån människa, jag skulle vilja jobba så. Då vet jag att man kan det där jobbet och man gör bra jobb. (R1)*

Alla respondenter ingår i arbetslag i verkstaden. Antalet verkstadsarbetare varierar inom de olika arbetslagen. En respondent vill ibland stå utanför rotationslaget och upplever det som något positivt:

*Jag tycker att det är skönt att vara själv, då kan man stoppa i öronpropparna och så kan man stå där i sin egen lilla värld... och då går tiden fort också. (R7)*

Nästan alla respondenter menar att nackdelen med rotation är just att det kan bli fler misstag på arbetsstationerna om man får rotera för ofta och det finns en risk att man kanske har glömt något när man kommer till nästa station. Då gäller det att tänka efter vad man gör och det är lätt att man missar något eller gör någonting som man inte ska göra på det nya stället, enligt en respondent.

En annan av respondenterna menar att chefen på avdelningen vill att medarbetarna ska kunna alla arbetsstationer så att misstag kan undvikas och för att produktionen ska gå så fort som möjligt. En respondent nämner ytterligare fördelar med arbetsrotation, till exempel att man undviker arbetsskador och att det blir roligare, men ger även en negativ infallsvinkel som handlar om hur sårbart det blir vid sjukdom om man inte använder rotation:

*Fördelen med rotation det är att du undviker ju arbetsskador för det första och det gör väl jobbet lite mer roligt. Att du får lära dig fler saker, lite omväxlande. Det negativa det är ju att har man ingen rotation, utan att vissa personer står på vissa ställen så blir det ju väldigt störningskänsligt. Är du hemma en dag om det bara är du som kan en sak, då är det ju kört. (R5)*

Det är några respondenter som kopplar ihop kvalitet och arbetsrotation, som exempelvis att produkten kan bli sämre för att man glömmar bort någonting, när man roterar mellan stationerna. En av dem menar att kvaliteten på produkten blir sämre, just för att erfarenheten blir sämre, i samband med rotation:

*... rockaden kan ju göras när produktionen liksom har gått ner lite granna. När det inte är så mycket att göra. Då har man liksom tid och lära sig en ny station. Allting kan ju bli sämre när man gör en rockad, alltså kvaliteten och allting, för det är ju en rutin man bygger upp när man står och jobbar och i den rutinen så ingår ju kvalitet, det är ju det som är det viktigaste. Har man då stått där länge, då vet man. Man kan se på produkten om det är nåt fel, så man får ju en väldig vana och gör man en rockad, så kanske i början där, blir det lite fel och då är det bra om det inte är i en högproduktion, som man gör rockaden. (R6)*

En annan av respondenterna föredrar att stå på en och samma station i en vecka eftersom då har man lärt sitt arbete utantill. Om det blir rotation mellan olika arbetsstationer under samma dag är det svårt att komma in i arbetet på en gång. När man väl har hittat sitt sätt att arbeta på



så är det dags att rotera och flytta till en annan station igen. Blir det rotation på flera stationer under samma dag krävs det mycket av arbetskamraterna som står bredvid, som exempel att de kontrollerar att allt har gått rätt till, det vill säga avsynar arbetet eftersom man inte kan stationen så att det blir den bästa kvaliteten på produkten.

Det råder blandade föreställningar om arbetssättet rotation och två respondenter menar att det är roligt att rotera för att man träffar olika arbetskamrater. En annan av respondenterna menar att man blir motiverad när man får rotera och får möjligheten att lära sig fler arbetsuppgifter. Två andra intervjupersoner ser positivt på att få rotera när det handlar om monotona arbetsuppgifter som finns i verkstaden.

Enligt två respondenter finns det förslag på ett annat arbetsrotationssystem. En av dem menar att det vore bra om det gick att skifta mellan olika monteringsarbeten och kontorsarbete, som att exempelvis sitta vid datorn och skriva in rapporter. En annan respondent säger att man bör hitta på ett system där man gör helt andra arbetsuppgifter och som innebär att man får röra sig på ett helt annat vis. När man flyttar från en arbetsstation till en annan på avdelningen så är det i alla fall samma slags arbete och menar att det inte ger så mycket. Man får i alla fall ont när man står och gör likadana arbetsuppgifter hela dagarna.

#### 4.2.2 Arbetsberikning

Alla respondenterna har en god förståelse av produktionskedjan, det vill säga från början till slut, när det handlar om deras egen avdelning som de arbetar på. En respondent menar att denna kunskap fick man tack vare rotationen mellan arbetsstationerna. Nästan alla respondenter tycker att det är viktigt att få en förståelse av produktionskedjan så att man förstår varför man gör vissa arbetsuppgifter eller moment. De flesta respondenter fick gå en rundvandring i verkstaden när de blev anställda på företaget. Det är bra att man får en ordentlig rundvandring i verkstaden eller få gå en introduktion för att få en förståelse av vad man tillverkar, enligt en respondent:

*Våra chefer säger ju att vi ska vara engagerade och det kanske inte är så lätt att vara engagerad när man inte vet vad man håller på med. (R5)*

En annan respondent är dock lite osäker om det behövs en förståelse där man ser helheten, det vill säga från början till färdig produkt. Det kan räcka med att göra en del av produkten. I vissa fall kan en förståelse behövas, men det beror på vad företaget tillverkar för slags produkter. Respondenten poängterar att det är bra med en förståelse men värdesätter mer sin egen del i produktionskedjan:

*Det är inte det som jag skulle sträva efter eller vill, det kanske inte är det viktigaste. Det viktigaste är, här är ditt jobb, det här ska du sköta. (R3)*

Gällande arbetets genomförande kan de flesta respondenterna påverka i arbetssituationen på olika sätt. Det kan till exempel vara att ge olika önskemål; var verktygen till maskinerna ska vara, om det finns andra verktyg som kan användas istället, om man vill ha mattor till golven eller en bättre belysning. Det framkommer ur intervjumaterialet att det råder ett bra arbetsklimat i verkstaden och att företaget är öppet för förändringar. Ett exempel på detta är att det tidigare fanns verktyg som påverkade produktiviteten och den fysiska hälsan negativt för medarbetarna, men så fort medarbetarna påpekade detta så åtgärdade ledningen de problemen.

Enligt tre personer fungerar det inte att göra om arbetssättet men en av dem tycker sig i alla fall kunna påverka arbetssituationen i form av att välja vilken modell av produkten personen ska arbeta med:

*Man har någon möjlighet att variera vad man gör. Men hur man gör det kan man inte variera. (R1)*

Gällande den skapande förmågan i arbetet blickar tre av respondenterna tillbaks och berättar om hur det var förr, när förslagsverksamheten med belöningsystem fanns. Då hade man ett utrymme för nyskapande i arbetsuppgifterna som innebar att individerna fick chansen att lämna in förbättringsförslag. Det vill säga om det fanns något i uppgifterna som kunde göras bättre och företaget tittade sedan på förslagen. Om det var något som företaget kunde tjäna pengar på fick individerna en belöning för sina prestationer. Tyvärr finns inte förslagsverksamheten med belöningsystemet kvar längre utan företaget lade in det som en del av arbetsuppgifterna, som innebär att medarbetarna ska vara med själva och påverka och förändra genom att framföra detta till sin chef, om man ser något som kan göras bättre. Företaget tycker att denna förbättringsprocess ingår i arbetsuppgifterna, men i och med denna ändring blev det inte lika intressant längre. Alla tre respondenter nämner att de skulle vilja att förslagsverksamheten återinfördes. En av dem reflekterar:

*Ja, folk anstränger sig lite mera och försöker tänka, hur ska man försöka förbättra det här? Det är ju många som jag vet lämnade in förslag förut, men nu skiter de totalt i det, efter att de plockade bort det. (R2)*

När det gäller arbetets kvalitet och den skapande förmågan i arbetet menar några respondenter att det finns möjligheter att ge olika förslag, som exempelvis att vissa arbetsuppgifter kan göras bättre på ett annat vis. En respondent menar att man även kan ge förslag på ändringar i monteringsanvisningar som finns på varje arbetsstation. För att kunna ge förslag på om det finns några arbetsuppgifter eller monteringsanvisningar som är möjliga att förändra måste medarbetarna ta upp detta med någon som är ansvarig. Det kan antingen vara en produktions-tekniker eller kvalitetstekniker och först efter deras godkännande kan en monteringsanvisning eller en arbetsuppgift ändras.

Som verkstadsarbetare har man möjlighet att ta upp någonting som man tycker är fel och sedan är det upp till teknikern att lösa problemet. Teknikerna ska således lyssna på de förslag som kommer in. Om förslagen går igenom beror dock på vad de tycker om idéerna. En annan av respondenterna menar att man kan ta reda på vad teknikerna kommit fram till och man kan se när problemet har blivit bättre eftersom man befinner sig i verkstaden hela tiden och kan ifrågasätta varför det inte har förändrats. Flera respondenter menar också att teknikerna upplevs som positiva om det är bra förslag som läggs fram. Det är dock givetvis även en kostnadsfråga, kostnaden att genomföra ett förslag är viktig:

*Det kan ju vara någonting som kräver väldigt mycket pengar och som kräver för mycket hjärnor för att lösa och då kanske det är något de lägger på is ett tag. Men att det i alla fall inte glöms bort, om det är ett bra förslag. Man blir ju inte bara nonchalerad, utan de lyssnar, det gör dom. (R6)*

Om man har något bra förslag att komma med till teknikerna så kan det ta ett tag innan det blir genomfört, enligt en respondent:

*... det kan ju ta en stund innan det blir genomfört. Det beror på vad det är för något. Om det inte är något väldigt revolutionerande och då går det fortare. (R2)*

En respondent menar att det inte finns så mycket tid att stå och diskutera olika idéer och lösningar med teknikerna, utan arbetet måste fortskrida:

*... det ska gå snabbt. Materialet går ju ur hand till handske liksom och sen blir det ju en kedja och det blir en kedjereaktion. Stannar kedjan där, så händer det inte så mycket efter dig. Så att det gäller ju att ligga på lite. (R6)*

Gällande arbetstempot i verkstaden beror det på hur mycket beställningar företaget har, vad det finns i buffert och vilka mål företaget vill uppnå. Arbetstempot i verkstaden är lite varierande men alla respondenter säger att det är stressigt någon gång. Det är inte så stressigt att man mår dåligt av det, utan det ska vara lite lagom stress, menar en respondent. En annan av respondenterna trivs när det finns uppgifter att utföra och har hellre lite för mycket arbete än för lite. Att ha för lite att göra kan nämligen också vara något som blir stressande. En annan person menar att det råder ett stressigt arbetstempo, fast det varierar beroende på vilka man jobbar med och menar att om man är några personer i en grupp som har erfarenheter så kan man hålla hög takt och inte stressa.

Det finns elektroniska tavlor i verkstaden som visar hur företaget ligger till mot de uppsatta målen, för att verkstadsarbetarna ska hänga med i produktionen. En respondent menar att tavlorna inte alls är stressande, utan tittar på dem för att se hur man ligger till. Respondenten poängterar att det som står på tavlorna är fakta och att man inte påverkas av det som står på tavlan. En annan respondent säger att arbetstempot är tufft idag och de sätter upp allt högre mål och att se tavlan gör att tillvaron blir stressigare:

*Jag kallar det för stresstavla. Dom är inte direkt motiverande att jobba när man ser att det står minus, precis som jag hinner ju inte vad jag än gör. Det blir lite som löpande band principen, taktat tempo. (R5)*

Vissa respondenter menar att det också kan vara lugnt emellanåt men det beror på var man befinner sig i verkstaden. En respondent säger att det får ta den tid det tar för att göra klart arbetsuppgiften och skulle man inte hinna med det så har chefen full förståelse. Men i slutet på månaden kan chefen vilja att medarbetarna lägger in en spurt för att uppfylla målen inför månadens slut.

### **4.3 Arbetsmiljö**

Under denna kategori kommer jag att ta upp vilka andra faktorer än arbetets utformning som respondenterna blir motiverade och omotiverade av i sitt arbete på industriföretaget. Jag kommer att ta upp hur arbetsinsatsen påverkar motivationen samt om respondenterna får stöd och uppmuntran från arbetskamrater och chefer och isåfall på vilka sätt.

#### **4.3.1 Arbetsinsatser**

Vad som motiverar respondenterna idag kan till exempel handla om att få prova på att göra andra arbetsuppgifter och ha möjlighet att förändra och påverka i arbetssituationen. Något som skulle vara motivationshöjande är om förslagsverksamheten skulle införas igen. Någon respon-

dent blir motiverad av att man har möjligheter att flexa lite i arbetstiderna. Några respondenter menar att de motiveras av att arbetet är roligt, intressant eller mångsidigt.

Alla respondenter menar att motivationen påverkar arbetsinsatsen och hur det sker kan till exempel handla om att man känner sig uppskattad. Då går arbetet fortare och bättre, man blir motiverad, men man kan även bli omotiverad om man inte trivs. En annan av respondenterna bjuder på sig själv om det är lite tid kvar på arbetsdagen eftersom respondenten är motiverad och vill göra klart en arbetsuppgift. En respondent menar att man ska berätta om det är något som man inte är nöjd med för att det kan påverka den egna arbetsinsatsen:

*... men jag tror att om man är missnöjd, så ska man flagga liksom och tala om, såhär ser jag på det. Det är ju inget farligt att tala om det heller, om det är något man tycker som kan göras bättre. Det är ju bara positivt om man kan göra något bättre och det kanske finns fler också som tycker att just det här inte är bra. (R8)*

Alla respondenter är nöjda med sina arbetsuppgifter i stort. Exempel på något som är bra i arbetsuppgifterna i verkstaden är att det är självständiga jobb, att man har möjligheten att prova på andra arbetsuppgifter, att ha ett enkelt arbete där man kan fundera på lite annat medan man arbetar, att få lära sig fler stationer och att få möjligheten att vara på olika arbetsstationer. Då blir arbetet inte heller lika enformigt.

De flesta respondenter menar att det inte finns något i omgivningen på arbetet som gör att de känner sig omotiverade, men ett exempel på något som är omotiverande är när det blir hot om förändringar:

*... det är många industrier som flyttar utomlands och man funderar mycket, vad ska hända med Sverige och vad ska hända med våra barn, det är ju såna saker. Det är ju lite känsliga saker, det skulle vara ganska skönt om dom uteslöt det, att dom inte pratade så mycket om... ja, men det är ju media och vi påverkas av media och det klart att våra chefer påverkas av det... Dom pratar väl väldigt mycket om... lönsamhet helt enkelt och att det skulle löna sig och kanske flytta ut vissa saker. (R6)*

### **4.3.2 Arbetskamrater och chefer**

Gällande stöd och uppmuntran från arbetskamrater och chefer så säger alla respondenter att de får någon slags uppmuntran eller stöd, men att det skiljer sig lite gällande om de får något stöd eller uppmuntran från både arbetskamrater och chefer eller enbart från chefer eller arbetskamrater. Exempel på stöd och uppmuntran kan ges i form av att chefen personligen ger beröm för goda arbetsinsatser som exempelvis under ett utvecklingssamtal eller att chefen inte säger någonting alls, för då vet respondenten att denne gör ett bra arbete. För skulle det inte vara så skulle chefen säga till.

En respondent betonar att chefen inte kommer och ger någon uppmuntran personligen, eftersom chefen ser bara resultat när produkten är klar och inte ser delar av arbetet som görs av individen. Det framkommer ur intervjumaterialet att arbetskamraterna kan ge stöd och uppmuntran i form av att de ger beröm för arbetsprestationer eller fungerar som moraliskt stöd till varandra. Eller så visar de inte någon uppmuntran eftersom de inte är den typen som visar det. Det kan också vara så att de stöttar varandra i arbetet genom att de hjälps åt med arbetsuppgifterna. Att stöd och uppmuntran kan bidra till ökad motivation är något som de flesta respondenter samtycker till. En av respondenterna menar bland annat att stöd och uppmuntran är något som är viktigt för alla människor att få:

*Bara en klapp på axeln från sin chef att det här har du gjort bra, det kan man leva på länge. Men kommer de och säger... vad du är urusel, det fordras många uppmuntran för att det ska gå bort, så är det ju. (R5)*

En annan respondent säger att det är kul att få uppmuntran för goda arbetsinsatser, av sin chef:

*Får man höra från chefen att man gjort ett bra jobb så är det väl klart att det är ju roligare att jobba då. Det säger ju sig självt tycker jag, än om man blir nertrackad i skorna. (R7)*

Positiv uppmuntran och tips på hur man kan bli bättre i arbetet menar en respondent är viktigt att få höra eftersom man då kan få chansen att få utveckla sig som person. Att få återkoppling är något som ökar motivationen för denne respondent:

*Det tycker jag är jätteviktigt när man jobbar på NN, är att jag får möjlighet att utveckla mig och att företaget känner att dom har nytta av det jag liksom lär mig av det jag gör. Det är jätteviktigt för mig, få dom två att gå ihop... då känns det bra att komma hem från jobbet... att man får möjligheten att utveckla sig. (R8)*

En respondent säger att det är kul att få uppmuntran men att det inte är något som respondenten måste höra varje dag eller varje vecka. En annan menar på det inte gör något om exempelvis chefen inte skulle komma personligen och ge någon slags uppmuntran, så länge chefen inte visar någon tendens till att motarbeta en. En annan person menar att det inte är så viktigt att få stöd och uppmuntran eftersom man själv vet vad man har för åtagande när man kommer till arbetet. Det har också framkommit ur intervjumaterialet att några vänliga ord räcker för ökad motivation som till exempel att chefen och arbetskamraterna frågar hur det är när man kommer till arbetet:

*Många tycker nog att det behövs, men jag känner att det räcker med att mina jobbkompisar och min chef kanske hälsar på mig på morgonen eller kanske bara frågar lite, hur är det? Som är det lugnt, eller? Det tycker jag betyder mycket mer än att någon kommer och säger åh, vad duktig du var.... (R4)*

#### **4.4 Sammanfattning**

Det har framkommit att det finns möjligheter att utveckla sig i sitt arbete på olika sätt och för att kunna göra detta, så måste respondenterna visa ett intresse och ha en vilja till att lära sig. De flesta respondenter säger att det finns arbetsrotation vilket betyder att de får rotera och lära sig de uppgifter som finns på de olika stationerna i verkstaden. Att få lära sig arbetsuppgifter genom rotation är något som skapar motivation.

Nästan alla respondenter har en förståelse över produktionskedjan när det handlar om deras egen avdelning som de arbetar på. Så gott som alla respondenter inser också att det är viktigt att få en förståelse över produktionskedjan. Gällande arbetets genomförande kan de flesta respondenter påverka i arbetssituationen på olika sätt. Respondenterna blir motiverade av att ha möjlighet att påverka och förändra i arbetssituationen eller att få prova på att göra andra arbetsuppgifter.

De flesta av respondenterna menar att det inte finns något i omgivningen som gör dem omotiverade. Alla respondenter anser att motivationen påverkar arbetsinsatsen och alla är också nöjda med arbetsuppgifterna i stort. Gällande stöd och uppmuntran av chefer och arbetskamrater

säger alla respondenter att de får det av chefer och arbetskamrater men att det skiljer sig gällande om de får det från enbart chefer eller arbetskamrater. Enligt respondenterna kan stöd och uppmuntran bidra till ökad motivation i arbetet.

## 5. Analys

I detta kapitel kommer jag att analysera och tolka resultatet som jag har fått fram. Jag kommer att ta hjälp av litteraturen som jag använde i den teoretiska referensramen och koppla samman det med respondenternas utsagor och sedan jämföra resultatet med litteraturen samt med min egen förförståelse.

### 5.1 Lärande och utveckling

Om det finns bra villkor för kunskapsbildning i anslutning till arbetet så är det bra arbetsförhållanden, enligt Löfberg (1991). I resultatet kommer det fram att det tycks råda ett gott arbetsklimat på industriföretaget och att det verkar finnas förutsättningar för att lära sig nya arbetsuppgifter om det finns ett intresse hos den enskilde arbetaren. En respondent säger att om man vill lära sig något nytt så är det något som företaget uppskattar. Som jag tolkar det kan detta främja både motivation och lärande för verkstadsarbetare när de får möjligheter att utvecklas i företaget. Att individerna tycks få möjlighet att utveckla sig i verkstaden kan kopplas till Karasek och Theorells (1990) Krav-kontroll-stödmodell, enligt mig. Karasek och Theorell menar att när arbetstagaren har höga krav och hög kontroll så upplever medarbetaren en arbetsituation som är fylld med aktiviteter och utmanande handlingar. Detta leder till ett aktivt arbete eftersom personen har ett utrymme i arbetsituationen, något som medför att personen kan utöva kontroll och allt detta gör att medarbetaren utvecklas och lär sig nya uppgifter.

Vad det finns för möjligheter till lärande på arbetsplatsen kan vara lite olika, det vill säga mer eller mindre bra, beroende på hur utformningen av arbetet ser ut, enligt Löfberg (1991). Utformningen av arbetet är något som är förknippad med kunskapsbildning, lärande och kompetens. Löfberg menar att om arbetaren ska få något inflytande och en möjlighet till personlig utveckling i sitt arbete så krävs det investeringar i lärande och en utökning av kompetensen. Angelöw (2006) menar vidare att företagen ska tillåta och uppmuntra medarbetarna att använda sin kompetens, se medarbetarna som en resurs och att detta är något som är nödvändigt för organisationens utveckling. Enligt vad som kommer fram i resultatet verkar individerna kunna ha möjlighet att bli beförade till att arbeta som tekniker eller konstruktör om de har ett intresse, har erfarenheter och tillräckligt med kompetens för en sådan tjänst. Enligt min tolkning är detta något som kan kopplas ihop med Löfbergs och Angelöws resonemang; individerna i verkstaden verkar alltså få en möjlighet till personlig utveckling, så att de kan öka sina kvalifikationer. De tycks även få möjlighet att använda sin kompetens om de får möjlighet att stiga i kunskapstrappan. En tolkning, enligt mig, är att individerna blir en tillgång för företaget och om de blir beförade kan detta främja ett lärande och motivation. Något som stärker detta resonemang är det som Kinderberg och Wallin (2000) betonar; om arbetsgivaren vill uppnå bra framsteg ska de ta vara på medarbetarnas sociala förmåga, motivation, kunskap och kreativitet.

En av mina respondenter verkar tycka att det är viktigt att få återkoppling och att detta höjer motivationen. Det verkar vara så att intervjupersonen blir motiverad av att få utveckla sig och

av att veta att företaget sedan har någon nytta av kunskaperna som individen lärt sig. Enligt min tolkning kan detta resultat kopplas ihop med vad Rubenowitz (2004) skriver om. Författaren menar att för att medarbetarna ska tycka att arbetsuppgifterna och arbetsförhållandena är belönande och stimulerande så gäller det att personen får ansvarsfyllda uppgifter och befogenheter.

## 5.2 Påverkan och förändring

Enligt Oldham och Hackman (1980) ska arbetstagaren kunna påverka sin arbetssituation och ha kontroll över arbetet. Enligt resultatpresentationen verkar det som om de flesta av mina respondenter kan påverka i arbetssituationen gällande de materiella tillgångarna på industriföretaget. De kan ge önskemål om att de vill ha en bättre belysning, mattor till golven, säga till om de vill ha andra verktyg till maskinerna och slutligen var verktygen ska vara placerade någonstans vid maskinerna. Som jag tolkar det går dock inte allt att påverka i arbetssituationen. Tre av mina respondenter säger att det inte går att göra om själva arbetssättet, men en av dem tycks ha möjlighet att variera vad denne gör, det vill säga välja vilken modell av produkten som ska behandlas. Jag har själv erfarenheter som verkstadsarbetare att man inte kan påverka så mycket i arbetssituationen som till exempel hur man ska arbeta i verkstaden.

Förut fanns det en förslagsverksamhet med ett belöningsystem på företaget som innebar att medarbetarna kunde lämna in förslag om det fanns något i arbetsuppgifterna som kunde göras bättre. En av mina respondenter verkar se positivt på denna verksamhet och säger att människorna i verkstaden ansträngde sig för att kunna förbättra arbetsuppgifterna när detta system fortfarande fanns kvar. Men nu tycks det inte vara lika intressant och till följd av detta struntar många i att lämna in förslag. Idag verkar det som om industriföretaget vill att verkstadsarbetarna ska påverka genom att tala om för chefen när det är något i arbetsuppgifterna som kan göras bättre. Oldham och Hackman (1980) skriver att arbetet ska innebära frihet och som jag tolkar det kan inte respondenterna uppleva och känna frihet i och med att de inte kan påverka i arbetsuppgifterna nu på samma sätt som förut då när förslagsverksamheten fanns. En annan tolkning, enligt mig, är att verkstadsarbetarnas lärande främjades när de fick möjligheter att påverka och förändra i arbetssituationen när förslagsverksamheten fanns eftersom de fick visa sina kvalifikationer och samtidigt få belöning för sina prestationer.

Enligt min tolkning verkar inte respondenterna kunna påverka arbetstempot i verkstaden. I resultatet verkar det som om arbetstempot i produktionen beror på hur mycket beställningar industriföretaget har, vilka mål som ska uppnås och vad det finns för buffertlager. Det verkar som om respondenterna upplever att det är stressigt någon gång. Detta resultat kan kopplas till Karasek och Theorells (1990) Krav-kontroll-stödmodell, enligt mig. Karasek och Theorell menar att arbetstagaren är i en spänd arbetssituation med höga krav och låg kontroll om arbetstagaren inte har någon påverkan på till exempel arbetets uppläggning. Det kan resultera i en stressig arbetssituation i och med att det är höga krav och detta leder till spända arbeten. Detta resonemang kan även kopplas till min förförståelse där jag själv har erfarenheter av att man som verkstadsarbetare inte kan påverka arbetstempot.

## 5.3 Arbetsätt

När arbetsuppgifterna breddas kallas det för arbetsvidgning och det innebär att medarbetaren lär sig att utföra flera olika arbetsuppgifter för att se helheten av arbetsprocessen, vilket i sin tur medför att individen får ett större ansvar. Arbetsrotation innebär att medarbetaren roterar mellan olika arbetsuppgifter, enligt Bruzelius och Skärvad (2004). Resultatet visar att det

finns arbetsrotation mellan olika arbetsstationer på de flesta avdelningar i verkstaden. Det verkar som om respondenterna själva bestämmer hur ofta de ska rotera i verkstaden, till exempel varannan vecka, efter en vecka eller så gott som dagligen. Angelöw (2006) ser arbetsrotation och arbetsvidgning som en slags kompetensutveckling och att det är något som framkallar arbetsglädje på arbetet. Att det finns arbetsglädje bland några medarbetare i samband med rotation verkar stämma bra. Enligt två respondenter är det roligt att rotera för att de träffar olika arbetskamrater.

Spur, Specht och Herter (1994) betonar vidare att arbetsrotationskraven inte enbart ökar arbetarens färdigheter och kunskaper utan också sociala egenskaper, som till exempel kommunikation och samarbete med andra arbetskamrater. Vissa av mina respondenter verkar tycka att det finns fördelar med arbetsrotation, belastningen på kroppen minskar om man tillämpar detta arbetssätt. Det kom också fram en nackdel med rotation, nämligen att det tycks vara svårt att komma in i arbetet om det blir rotation mellan olika arbetsstationer under samma dag. Det uppstår lätt misstag om man roterar för ofta och detta är, enligt min tolkning, inte något som gynnar ett lärande. När det blir rotation på flera arbetsstationer under samma dag verkar det bli betydelsefullt att andra arbetskamrater dubbelkollar allt som görs, så att det blir riktigt gjort.

Något som Sederblad (1993) pratar om är en arbetsrotation som leder till en kompetensutveckling som är begränsad, vilket innebär att individen byter arbetsuppgifter efter bara några timmar. Författaren menar att syftet med denna arbetsrotation är att minska risker för försлитningsskador och att åstadkomma en variation i arbetsuppgifterna. Om jag kopplar ihop Sederblads resonemang med det som kommer fram i resultatet, så kan en tolkning, enligt mig, vara att det blir en begränsad kompetensutveckling för individerna i verkstaden då de roterar ofta, eftersom det tycks kunna bli fler misstag vid dessa tillfällen på de enskilda stationerna. Några av mina respondenter tycks koppla ihop kvalitet på produkten med arbetsrotation. En av dem verkar tycka att den tillverkade produkten i verkstaden blir sämre, för att erfarenheten blir sämre vid arbetsrotation.

Löfberg (1991) skriver att när medarbetaren får chansen att få varierande arbetsuppgifter som hon klarar av så ger det en god möjlighet till ett lärande när hon kan arbeta ihop med andra kollegor. Löfberg menar vidare att denna arbetsituation främjar lärandet mer än när en arbetsplats erbjuder endast en liten kontakt med andra kollegor. Detta resonemang kan kopplas ihop med arbetsrotation, enligt mig. Resultatet visar att en respondent inte verkar gilla rotation. Som jag tolkar det så behöver detta inte betyda att ett lärande inte skulle äga rum för att man inte roterar och för att man inte arbetar tillsammans med andra. Med utgångspunkt i resultatet verkar det som om respondenten föredrar att stå vid samma arbetsstation och visa sina kunskaper och att det blir bra gjort.

Enligt Bruzelius och Skärvad (2004) kan arbetsrotation ge negativa resultat ur både effektivitets- och motivationssynpunkt, eftersom det kan vara svårt att vidmakthålla kunskaper och effektivitet när medarbetaren roterar från ett arbete till ett annat arbete. I min undersökning kommer det fram att en respondent verkar tycka att när man roterar mellan olika arbetsstationer så blir det ändå samma repetitiva arbete i längden och menar att det inte ger så mycket. Respondenten menar vidare att man ändå får ont när man står och gör arbetsuppgifter av samma sort hela dagarna. Som jag tolkar det kan denna del av resultatet kopplas ihop med Bruzelius och Skärvads resonemang; det finns kritiker som säger att det inte blir roligare att utföra ett antal monotona arbeten än ett enda monotont arbete.



Enligt Bruzelius och Skärvad (2004) handlar arbetsberikning om att arbetstagaren får ett större ansvar för produktivitet, arbetets genomförande, kvalitet samt resultat och när arbetsberikning inträffat har arbetet gjorts djupare. När arbetsberikning har skett är det betydelsefullt med en förståelse för verksamheten som helhet och en kompetensutveckling är därmed nödvändig. De flesta respondenter verkar ha fått förståelse för verksamheten som helhet i och med att de flesta av dem verkar ha fått chansen att gå en rundvandring genom verkstaden när de började arbeta på företaget. Detta tycks vara ett viktigt moment för att bli involverad i det som företaget tillverkar.

Det är viktigt att arbetstagaren är insatt i hur arbetet ska utföras och det är även bra om arbetstagaren ser helheten i sitt arbete och inte enbart enskilda moment, enligt Oldham och Hackman (1980). Författarna menar också att individen ska helst av allt utföra sitt arbete från början till slut och även se ett tydligt resultat när arbetet är klart. Det är även betydelsefullt om medarbetaren förstår betydelsen av det arbete som utförs. Enligt resultatet så förefaller det som att alla respondenter har en bra förståelse av produktionskedjan, det vill säga från början till slut, när det handlar om den egna avdelningen. En tolkning, enligt mig, kan vara att när verkstadsarbetare både ser och har en bra förståelse över produktionskedjan så har det en effekt på motivation och lärande, eftersom nästan alla respondenter verkar tycka att det är betydelsefullt att ha en förståelse av produktionskedjan, att förstå varför man gör vissa moment eller arbetsuppgifter. Däremot så verkar en respondent vara tveksam till om det behövs en förståelse där man ser helheten från början till färdig produkt och menar att det räcker att göra sin egen del av produkten. Samma respondent menar vidare att det kan behövas en förståelse i vissa fall, men att det beror på vad företaget tillverkar för slags produkter.

#### **5.4 Motivation och socialt stöd**

Enligt Timm och Peterson (2000) så kan motivation tydliggöras som en drivkraft eller som ett behov som driver människan till ett visst handlingssätt eller agerande och de menar vidare att all motivation är i riktning mot en belöning eller något specifikt mål. Resultatet visar att respondenterna tycks bli motiverade när det finns en möjlighet att förändra och påverka i arbetssituationen eller att få prova på att göra andra uppgifter och att lära sig andra uppgifter i verkstaden. En av mina respondenter tycks bli motiverad av att ha möjlighet att flexa i arbetstiderna och några andra verkar tycka att arbetet är roligt, mångsidigt och intressant. Om jag ska koppla ihop det som kommit fram från resultatet och från Timm och Petersons resonemang så är min tolkning att dessa ovanstående motivationsfaktorer driver medarbetarna till att komma och arbeta på företaget.

Shou (1991) skriver att det finns olika faktorer som påverkar motivationen hos en människa och därför är det viktigt att beakta att alla individer är olika, har olika kompetenser, befinner sig i olika livsfaser, tänker olika och har olika förväntningar och slutligen motiveras av olika saker. De flesta av mina respondenter verkar inte tycka att det finns något i omgivningen i arbetsmiljön som bidrar till att de blir omotiverade men resultatet visar att en respondent verkar tycka att det är omotiverande när det blir hot om förändringar, som till exempel att många industrier väljer att flytta utomlands och att det kan bli tal om en flytt eftersom det kan bli lönsammare då. Något som kan kopplas ihop med detta resonemang är det som Krauklis och Schenström (2001) pratar om. De betonar att globaliseringen och internationaliseringen av ekonomin pressar verksamheter så att de måste delta i konkurrens med motsvariga företag som befinner sig i låglöneländer och detta medför att företagen genomför till exempel effektiviseringar.

Oldham och Hackman (1980) betonar att det är betydelsefullt att medarbetarna får återkoppling för sina arbetsprestationer på de arbetsuppgifter som utförts. Enligt min tolkning så kan Oldham och Hackmans resonemang kopplas ihop med socialt stöd som Karasek och Theorell (1990) har med i sin Krav-kontroll-stödmodell, eftersom stöd och uppmuntran är en slags återkoppling som kan ges emellan individer. Jeding och Theorell (1999) betonar att stöd i arbetet handlar om en social interaktion i arbetet från både medarbetare och överordnade. Det kommer fram i intervjuerna att det verkar som om alla respondenter får någon slags uppmuntran eller stöd men att det varierar om respondenterna får detta från både arbetskamrater och chefer eller enbart från arbetskamrater eller chefer. Det förefaller som att stöd och uppmuntran kan ges av chefen personligen under ett utvecklingssamtal. Det kan vara att han eller hon berömmar arbetaren för bra arbetsinsatser och någon respondent verkar tycka att det är kul att få uppmuntran, men att det inte är något som måste höras varje dag eller varje vecka. Det verkar även finnas en chef som inte kommer och ger någon återkoppling alls eftersom chefen enbart ser till resultat, när den tillverkade produkten är klar, och inte det som den enskilda medarbetaren gör i verkstaden. De flesta av mina respondenter verkar tycka att återkoppling, som till exempel stöd och uppmuntran bidrar till ökad motivation i arbetet.

Jeding och Theorell (1999) betonar att stöd som är av instrumentell karaktär är när medarbetaren får hjälp från andra arbetskamrater. Intervjumaterialet tycks även visa på att arbetskamraterna kan stötta varandra i arbetet genom att de hjälps åt med uppgifterna och detta är något som kan vara instrumentellt stöd, enligt mig. När arbetskamraterna hjälps åt med arbetsuppgifter i verkstaden kan detta påverka lärandet för verkstadsarbetare, enligt min tolkning. Om man känner sig trygg kan detta påverka koncentrationen och det ger bra förutsättningar för ett lärande om man får stöd och uppmuntran från andra arbetskamrater.

Socioemotionellt stöd handlar om förtroende och harmonisering i arbetsgruppen. Något som kan kopplas ihop med Jeding och Theorells (1999) resonemang är det som kom fram i resultatredovisningen; arbetskamraterna kan ge stöd och uppmuntran till varandra och på så sätt fungerar de som moraliskt stöd till varandra. Detta tolkar jag som ett socioemotionellt stöd. Det tycks också vara så att några arbetskamrater inte ger någon uppmuntran alls mellan varandra. De verkar inte vara vana vid att göra något sådant.

## **6. Diskussion och slutsatser**

I detta kapitel diskuteras studiens metod, undersökningens resultat samt vilka slutsatser jag har dragit utifrån studien. Jag har även gett förslag till vidare forskningsfrågor i slutet av uppsatsen. Dessa frågor har uppkommit under uppsatsskrivandet och kan vara intressanta att forska vidare i.

### **6.1 Metoddiskussion**

Jag anser att en kvalitativ forskningsansats var passande att använda i min studie eftersom jag var ute efter en djupare förståelse för mina respondenter. Mitt syfte med studien var att utforska och bidra med förståelse av vad som kan främja motivation och lärande för verkstadsarbetare med speciellt fokus på arbetets utformning. Jag anser att jag med den kvalitativa ansatsen har uppnått studiens syfte.

Gällande urvalsprocessen trodde jag att det skulle bli svårt att få tag på respondenter, men det gick mycket bättre än jag hade förväntat mig. Jag kom i kontakt med respondenter som var tillmötesgående och villiga att medverka i min studie. Jag är nöjd med urvalet och de kriterier som verkstadsarbetaren skulle uppfylla för att kunna medverka i studien. Detta resulterade i att jag fick uttömmande svar och det kan bero på att respondenterna hade god kännedom om företaget, eftersom de flesta hade arbetat länge på företaget. Jag har även funderat över om det var bra att göra åtta intervjuer. På ett sätt var det bra för att jag fick mycket intervju-material men det var å andra sidan svårt att veta hur jag skulle börja koda när materialet var stort, trots att jag hela tiden försökte fokusera på intressanta begrepp.

Kvale (1997) betonar att det är viktigt att intervjuaren har breda kunskaper om det aktuella ämnet som studeras och att intervjuaren ställer tydliga och enkla frågor. Eftersom jag har arbetat som verkstadsarbetare har jag goda kunskaper om det ämne som studerats och jag har vidare funderat på vilken betydelse det kan ha haft under intervjutillfället. Jag anser att det är väldigt viktigt att ha erfarenheter och breda kunskaper om hur det är att arbeta på en verkstad, för att kunna förstå vad som sades under intervjutillfällena.

För att uppnå tydliga och enkla frågor så bestämde jag innan utformningen av intervjufrågorna att jag skulle bryta ner begreppen arbetsvidgning och arbetsberikning och inte använda dessa begrepp i några intervjufrågor. Jag tog dessa begreppsdefinitioner och utformade frågor efter detta för att frågorna skulle bli lättare att förstå och framförallt tydliga och jag upplevde att det blev en bra lösning. Något som var ett minus i undersökningen var att bandspelaren inte alltid motsvarade mina förväntningar på ljudkvaliteten. Eftersom ljudet inte alltid var det bästa när jag skulle utföra mina transkriberingar, så fick jag lyssna om banden flera gånger för att inte missa betydelsefull information. Gällande undersökningens kvalitet så tycker jag inte att studiens reliabilitet har påverkats trots att kvaliteten på ljudet inte alltid var det bästa. Jag utförde många provintervjuer innan jag gick ut i empirin och dessutom korrigerade jag intervjuguiden efter att varje intervju hade genomförts, så jag tycker att jag har uppnått en god intern validitet i studien eftersom jag visste vad jag ville undersöka.

Jag har även funderat på om den interna validiteten kan ha påverkats i intervjusituationen, för innan jag var ute på fältet för att intervjua så bestämde jag mig för att inte tala om för mina respondenter att jag har arbetat som verkstadsarbetare, detta för att jag ville ha en roll som forskare och inte ha en roll som verkstadsarbetare som kunde påverka intervjusituationen. Jag strävade efter att vara så objektiv som möjligt, men trots detta kan den interna validiteten ha påverkats under intervjusituationen, eftersom min förförståelse kan ha påverkat respondenterna. Man kanske lyssnar och spinner vidare på de intervjusvar som man vill höra eftersom förförståelsen kan ha spelat in. Som forskare kan jag ha förstått deras situation på ett felaktigt sätt eftersom man tolkar situationen på sitt eget sätt utifrån den erfarenhet man själv har av de studerade fenomenen. Jag tror också att studiens interna validitet verkligen hade äventyrats om jag hade talat om för mina respondenter att jag har arbetat som verkstadsarbetare och berättat om mina erfarenheter. Det skulle ha kunnat leda till att de kanske anpassade intervju svaren till det som de trodde att jag ville höra.

## **6.2 Resultatdiskussion**

Syftet med studien var att utforska och bidra med förståelse av vad som kan främja motivation och lärande för verkstadsarbetare med speciellt fokus på arbetets utformning. Enligt min uppfattning har mitt forskningsprojekt bidragit till ökad kunskap om de studerade fenomenen. Studien bekräftar att arbetets utformning är betydelsefullt för att verkstadsarbetare ska känna

sig motiverade och uppnå ett lärande i arbetslivet, vilket i sig är något som är centralt för individens personliga utveckling. Studien visar också att stöd och uppmuntran är betydelsefulla faktorer för ökad motivation och något som även påverkar lärandet för verkstadsarbetare.

Wikström, Normann, Anell, Ekvall, Forslin och Skärvad (1995) betonar att en hel del svenska företag numera upplever att tillverkningen av enkla massproducerade produkter har förändrats till att bli produkter av hög kvalitet, eftersom produkterna ska anpassas efter vad kunderna har för behov och önskemål. Detta kräver att medarbetarna får utveckla sin kompetens och en ökad kompetens är en betydelsefull faktor för verksamhetens effektivitet och framförallt konkurrenskraft. Wikström et al. menar vidare att det gäller att utveckla individers lärande- och kunskapspotential eftersom det hela tiden kommer nya krav som företagen ställs inför, som exempelvis konkurrens. Enligt min uppfattning är det viktigt för företagen idag att de anställda får en möjlighet att lära sig nya arbetsuppgifter. Detta är något som är betydelsefullt för att företagen ska kunna överleva och bevara kompetensen hos sina medarbetare. Jag anser att de individer som väljer att utvecklas ska få en möjlighet att visa sina kvalifikationer och framförallt kan dolda resurser växa fram i och med att de får testa nya uppgifter. Att man får möjlighet att förkovra sig kan öka individens självförtroende och välbefinnande.

Kaufmann och Kaufmann (1998) betonar att kunskapsutvecklingen har gått fort fram och samtidigt har konkurrensen ökat och därför blir det nödvändigt att företagen förändrar sig och detta resulterar i att även individen måste förändra sig för att inte avstanna i den personliga utvecklingen. Med andra ord är det betydelsefullt för människan att få utnyttja sina kunskaper och få möjlighet att utvecklas i arbetet, enligt mig. Min studie visade att respondenterna fick lära sig nya arbetsuppgifter om de ville det själva. De kunde dessutom bli befordrade till en högre tjänst om de hade den kompetensen.

Ett vanligt fenomen idag är att industrier flyttar ut vissa delar av produktionen utomlands för att det helt enkelt blir lönsammare. Detta är något som medarbetaren i verkstaden inte kan påverka och när något sådant händer kan det resultera i att individer påverkas negativt med minskad motivation som följd. I min studie kom det fram att det är omotiverande när det blir hot om förändringar i organisationen. Ett exempel på en sådan hotfull förändring är när industrier flyttar ut verksamheter utomlands för att det är lägre lönekostnader där. Visserligen kostar det att flytta utomlands men i längden blir det lönsammare för företagen att flytta ut sin verksamhet. För att verksamheterna ska vara kvar i Sverige krävs det att varje anställd är mer effektiv, engagerad i sitt arbete och producerar mer för att behålla sina arbeten och en effekt av detta är att det blir ett högre arbetstempo.

Det verkade som att respondenterna inte kunde påverka arbetstempot i verkstaden. Jag har erfarenheter av verkstadsarbete och jag kände inte att jag hade något inflytande på arbetstempot. Detta är nog ett vanligt fenomen på industrier då man som arbetare inte kan påverka vad och hur mycket kunderna beställer och inte heller vad företaget har satt upp för mål för att hinna med att tillverka. Enligt min uppfattning blir det knappast bättre när företagen samtidigt vill öka arbetstempot då detta leder till en stressigare tillvaro, vilket gör att personalstyrkan inte blir effektivare utan snarare tvärtom och detta kan resultera i att kunden får en produkt med sämre kvalitet än som ursprungligen var tänkt.

Vidare har jag funderat på varför individer stannar kvar inom industrin när det blir högre arbetstakt och när det handlar om monotona arbetsuppgifter. De individer som väljer att stanna kvar i arbeten med ensidiga arbetsuppgifter upplever jag, har en förmåga att stå ut med dessa arbetsuppgifter och har anpassat sig till arbetsförhållandena trots att det finns en risk att de

bland annat kan leda till en hög sjukfrånvaro i längden. Wolvén (2000) betonar att arbetsuppgifter som är av monotont slag inte kräver att medarbetarna i första hand är motiverade och engagerade. Författaren antar att många medarbetare söker sig till monotona arbeten eller blir kvar under en längre period på arbetet och agerar därefter instrumentellt, vilket innebär att de anpassar sig till detta slags arbete. Det medför att medarbetarna tänker på annat under arbetet, de arbetar i första hand för pengarnas skull och söker efter kreativitet, engagemang samt sociala kontakter på raster eller efter arbetstid. Wolvén menar vidare att människan är flexibel och kan därför arbeta ganska länge med enformiga arbeten, även om dessa arbetsuppgifter är tråkiga och behoven kan kompenseras av annat. Trots detta saknar inte dessa slags arbeten någon mening eftersom det ändå medverkar till ordning, trygghet, struktur och stabilitet för medarbetarna.

Zanderin (2005) menar att ju mer kontrollerad och styrd individen är desto större risk är det att man inte trivs och mycket av detta beror på organisationsförändringar från ledningen, vilket också medför att individen känner sig maktlös. Individen själv får besluta hur hon vill utföra sin arbetsuppgift och detta medför större frihet, eget ansvar, autonomi, och ger individen ett större självförtroende. Det bör skapas arbetsuppgifter där man tar hänsyn till medarbetarens intressen, talanger och kunskaper och ser vad man kan lägga in i arbetsuppgiften. Med lite uppfinningsförmåga går det att tillfredsställa individuella intressen som kan främja organisationen såväl som individen. Resultatet i min studie visade att det fanns en förslagsverksamhet med belöningsystem en gång i tiden, vilket innebar att verkstadsarbetarna fick lämna in olika förbättringsförslag, gällande arbetsuppgifter. Jag anser att det är bra om individen får möjlighet att komma på idéer för att underlätta produktionen. Det är något som både organisationen och den arbetande individen tjänar på och det kan resultera i ytterligare arbetsglädje och att individen blir effektivare i sitt arbete. Att den arbetande individen får vara med att påverka i arbetssituationen och har en möjlighet till inflytande och medbestämmande i arbetet är något som jag tycker är betydelsefullt idag och det är något som jag menar markant ökar individens motivation och stimulans i arbetet.

Om arbetsuppgifterna har monotona inslag resulterar det i att individen bara får använda en del av sin kompetens och när alla arbetsdagar blir lika är det inte något som gynnar motivationen. Det är därför bra att få utmaningar såväl som varierande arbetsuppgifter i form av arbetsrotation då individen gör olika arbetsmoment olika dagar (Zanderin, 2005). Av min undersökning framgick det att verkstadsarbetarna får lära sig olika arbetsuppgifter med hjälp av arbetsrotation och detta kan skapa motivation och lärande när arbetssättet tillämpas. Idag tillämpas arbetsrotation allt oftare i industrier för att minimera belastningsskador och det är även en effektiv strategi för att bredda kunskaperna i olika arbetsuppgifter. Enligt min uppfattning är det ett bra arbetssätt att använda, eftersom man får möjlighet att lära sig nya arbetsuppgifter. Individerna får även en god kunskap om arbetets olika delar och ser helheten av arbetsprocessen och får framförallt mer varierande arbetsuppgifter när det handlar om monotona samt repetitiva arbetsuppgifter.

### 6.3 Slutsatser

- En viktig slutsats är att utformningen av arbetet har en betydelse för verkstadsarbetarens lärande och motivation. Att få lära sig, att få utveckla sig, att se och förstå hela arbetsprocessen och att kunna påverka och förändra i arbetssituationen kan främja verkstadsarbetarens motivation och lärande i arbetet.

- En annan viktig slutsats är att faktorer som till exempel stöd och uppmuntran bidrar till ökad motivation för verkstadsarbetare. Stöd och uppmuntran påverkar även lärandet för verkstadsarbetare när de till exempel hjälps åt med arbetsuppgifter i produktionen.

#### **6.4 Nya forskningsfrågor**

Det har dykt upp några frågor under studiens gång som kan vara intressanta att forska vidare i:

- Hur ser företagsledningen på arbetsrotation? Är införandet av rotation enbart positivt eller uppkommer det andra problem, såsom ökad administration eller liknande?
- Passar arbetsrotation i alla typer av industrier? När passar den och när passar den inte? Exempelvis kan det finnas industrier där rotation inte är lämpligt av olika anledningar, till exempel farliga moment som explosionsrisk och syror med mera.
- Hur ser verkstadsarbetare på tillverkningsmetoder som utvecklas och förändras? Eftersom tekniker går framåt till exempel gällande tillverkningsmetoder kan arbetsuppgifter förändras och bli mer maskinstyrda. Upplevs detta som något positivt eller negativt?
- Vad kan det innebära för verkstadsarbetares motivation och lärande om arbetstakten upplevs alltför hög i produktionen?

## Referenser

- Angelöw, B. (2006). *Arbetsglädje – att skapa större arbetslust*. Lund: Studentlitteratur.
- Bruzelius, L.H., & Skärvad, P-H. (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Campion, M.A, Mumford, T.V, Morgeson, F.P., & Nahrgang, J.D. (2005). Work redesign: eight obstacles and opportunities. *Human Resource Management*. (pp. 367-390). West Lafayette: Wiley InterScience.
- Ellström, P-E. (1996). *Arbete och lärande, förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande, från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Jeding, K., & Theorell, T. (1999). Arbetsorganisation och hälsa. I S. Marklund (Red.), *Ett friskt arbetsliv. Fysiska och psykosociala orsakssamband samt möjligheter till prevention och tidig rehabilitering* (s. 27-36). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Johansson, G. (1991). Stress i arbetslivet. I L. Lennerlöf (Red.), *Människan i arbetslivet, beteendevetenskaplig arbetsmiljöforskning* (s. 122-136). Stockholm: Norstedts Juridik.
- Kalhuri, A., & Lundberg, M. (2002). *Motivation, arbetstillfredsställelse och personalomsättning i småföretag*. C-uppsats. Luleå Tekniska Universitet. Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap. Avdelning för Ekonomistyrning.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. London: Basic Books.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kinderberg, U., & Wallin, G. (2000). *Den lönsamma balansen, om alternativ till arbetets förtärande stress*. Helsingborg: Boktryck.
- Kinlaw, D.C. (1995). *Medarbetarskap. Att på bästa sätt använda och utveckla de anställdas kompetens*. Lund: Studentlitteratur.
- Kirk, J.J, Downey, B, Duckett, S., & Woody, C. (2000). Name your career development intervention. *Journal of workplace learning*. (pp. 205-316). Bradford: University Press.
- Krauklis, M., & Schenström, O. (2001). *Utbrändhet, den nya folksjukdomen*. Södertälje: Robert Larsson.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, A. (1993). *Intervjumetik, den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lovén, E. (1995). *Förbättrad kvalitet, genom förändrat arbetsinnehåll och kompetens*. Licentiatavhandling för doktorsexamen. Linköpings Universitet.
- Löfberg, A. (1991). Arbetsmiljöns utformning. Ett miljöpedagogiskt problem. I L. Lennerlöf (Red.), *Människan i arbetslivet, beteendevetenskaplig arbetsmiljöforskning* (s. 295-317). Stockholm: Norstedts Juridik.
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Ortega, J. (2001). Job rotation as a learning mechanism. *Management Science*. (pp. 1361-1370). Madrid: JSTOR.
- Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

- Sederblad, P. (1993). *Arbetsorganisation och grupper. Studier av svenska industriföretag*. Avhandling för doktorexamen. Lund: Studentlitteratur.
- Shou, P. (1991). *Arbetsmotivation, en studie av ingenjörer*. Avhandling för doktorsavhandling. Handelshögskolan i Stockholm.
- Spur, G, Specht, D., & Herter, J. (1994). Job design. In G. Salvendy & W. Karwowski (Eds), *Design of work and development in advanced manufacturing* (pp. 1-40). New York: John Wiley & Sons Inc.
- Timm, P.R., & Peterson, B.D. (2000). *People at work. Human behavior in organizations* (5 th ed). Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Vetenskapsrådet (årtal saknas). *Forskningsetiska principer inom humanistisk samhällsforskning*. Antagna av HSFR 1990. Elanders Gotab.
- Wikström, S, Normann, R, Anell, B, Ekvall, G, Forslin, J., & Skärvad, P-H. (1995). *Kunskap och värde. Företaget som ett kunskapsprocessande och värdeskapande system*. Stockholm: Fritzes Förlag.
- Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Zanderin, L. (2005). *Arbetsmiljö*. Lund: Studentlitteratur.



## Missivbrev

Hej!

Jag heter Sara Silverberg och studerar pedagogik C på Mälardalens högskola i Västerås. Jag skriver just nu en C-uppsats som man ska göra i denna kurs och jag har valt att fokusera på ett område inom arbetslivet.

Syftet med studien var att utforska och bidra med förståelse av vad som kan främja motivation för verkstadsarbetare med speciellt fokus på arbetets utformning. Arbetets utformning handlar till exempel om individen roterar mellan de arbetsuppgifter som finns på avdelningen, om individen får större ansvar över kvalitet, produktivitet och resultat. Eller om det finns någon möjlighet att påverka planeringen, genomförandet av arbetsuppgifterna eller om det finns möjligheter att utföra fler arbetsuppgifter för att se helheten och resultatet av produkten som tillverkas.

Jag kommer att göra ett antal intervjuer och varje intervju kommer att ta cirka 30 minuter. Jag vill spela in intervjun, för att jag inte ska förlora betydelsefull information under intervjutillfället. Givetvis kommer jag att kasta bort bandet när jag är klar med uppsatsen. Dina svar kommer att behandlas konfidentiellt, vilket betyder att ingen kommer att kunna relatera svaren till Dig. Din medverkan är frivillig och kan när som helst avbrytas och denna studie kommer endast att användas i forskningssyfte.

Om Du har några frågor är Du välkommen att kontakta mig på telefon eller e-post.

Tack på förhand för Din medverkan!

Med vänliga hälsningar:

Sara Silverberg

[sam03002@student.mdh.se](mailto:sam03002@student.mdh.se)

Telefon: XXX

Min handledare på Mälardalens högskola: Ingrid Johansson.

E-post: [ingrid.johansson@mdh.se](mailto:ingrid.johansson@mdh.se)

## Intervjuguide

### **Presentation:**

- Intervjuns syfte.
- Etiken.

### **Bakgrundsfrågor:**

- Hur gammal är Du?
- Vad har Du för utbildning?
- Hur länge har Du arbetat på företaget?
- Hur länge har Du arbetat på Din nuvarande avdelning?
- Beskriv Dina arbetsuppgifter kortfattat.
- Har Ni klart definierade kompetensnivåer på avdelningen?
  - Om ja, vilken nivå befinner Du Dig på nu?
  - Om ja, hur många nivåer finns det?
  - Om ja, i vilken utsträckning kan Du påverka till att gå vidare till nästa kompetensnivå efter att ha lärt Dig arbetsuppgifter som finns på en lägre nivå?
  - Om det inte finns några kompetensnivåer: Kan detta behövas på avdelningen? Varför, varför inte?

### **Motivation:**

- Kan Du beskriva vad som motiverar Dig i Ditt arbete?
- Vad skulle få Dig att bli ännu mer motiverad till att arbeta?
  - Hur kan detta uppnås, enligt Dig?
- Finns det något i Din omgivning i arbetslivet som gör Dig omotiverad?
  - Om ja, ge ett kort exempel.
- Anser Du att motivation påverkar Din arbetsinsats?
  - Om ja, beskriv hur.

### **Arbetsstillfredsställelse:**

- Är Du nöjd med dina arbetsuppgifter i stort?
  - Om ja, beskriv vad som är bra i Dina arbetsuppgifter.
  - Om nej, vad vill Du förbättra?

- Om nej, är det några arbetsuppgifter som är möjliga att förändra på avdelningen, enligt Dig?
- Anser Du att Du får stöd och uppmuntran från Din omgivning (det vill säga arbetskollegor och/eller chefer) för Dina arbetsprestationer, som till exempel i form av någon återkoppling?
  - Om ja, ge exempel på hur stöd och uppmuntran kan ges.
  - Om ja, är detta viktigt för Dig för att Du ska få uppleva en ökad motivation?
  - Om nej, anser Du att det behövs? Varför, varför inte?

**Arbetets utformning:**

- Kan Du uppskatta hur många personer som arbetar på Din avdelning?
- Ungefär hur många personer ingår i Ditt arbetslag?
- Hur fungerar samarbetet mellan Dig och Dina arbetskollegor?
- Har Ni någon slags arbetsväxling, det vill säga rotation mellan arbetsuppgifterna som finns på avdelningen?
  - Om nej, skulle Du vilja rotera i arbetet? Varför, varför inte?
  - Om nej, hur skulle ett bra arbetsrotationssystem se ut, enligt Dig?
  - Om ja, beskriv kortfattat hur arbetsrotationen fungerar, till exempel hur många som deltar i rotationen, tidsintervall mm.
  - Om ja, hur tycker Du att arbetsrotationssystemet fungerar?
  - Om ja, vad finns det för fördelar respektive nackdelar med arbetsrotation, enligt Dig?
- Har Du möjlighet att få en förståelse över hela produktionskedjan, det vill säga helheten från början till färdig produkt?
  - Om ja, hur fick Du denna förståelse?
  - Om nej, anser Du att det behövs? Varför, varför inte?
- I vilken utsträckning anser Du att Du har möjlighet att påverka och förändra Din arbetssituation gällande arbetsuppgifter och arbetsformer?
- Kan Ni själva ge förslag gällande förändringar av arbetsuppgifter och arbetsformer på avdelningen?
  - Om inte, tror Du att det är möjligt att kunna ge egna förslag till förändringar?
- I vilken mån finns det utrymme för nyskapande i Dina arbetsuppgifter?
- Beskriv arbetstempot när Du utför Dina arbetsuppgifter.