

Utvecklingssamtalens betydelse i dagens arbetsliv

En undersökning om hur arbetstagare vid en kassa-avdelning ser på utvecklingssamtal

Ksenia Laurén

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	4986
Författare:	Ksenia Laurén
Arbetets namn:	Utvecklingssamtalens betydelse i dagens arbetsliv – En undersökning om hur arbetstagare vid en kassa-avdelning ser på utvecklingssamtal.
Handledare (Arcada):	Maj-Britt Granström
Uppdragsgivare:	
<p>Sammandrag:</p> <p>Utvecklingssamtal är ett styrverktyg som de flesta företagen använder. Samtalet är mellan chefen och anställda och ordnas regelbundet. Utvecklingssamtalets mening är att utveckla verksamheten och anställda. Arbetsvälmåendet och chefens arbete är två viktiga teman som diskuteras och påverkar utvecklingssamtal. Examensarbetets tre hörnstenar är därmed: utvecklingssamtal, arbetsvälmåendet och chefens arbete. Undersökningen utförs i två livsmedelsbutiker där respondenterna arbetar vid kassa-avdelningen. Syftet med undersökningen är att se hur relevanta utvecklingssamtal är i livsmedelbutik X och Y. I teoridelen beskrivs chefens roll och uppgift i ett företag, arbetsvälmåendets olika delområden, utvecklingssamtal och livsmedelsbutik X och Y. Undersökningen genomförs som en elektronisk enkät och delas ut via Facebook och på arbetsplatsen. Undersökningen är delad lika som teorin i de tre kategorierna dvs. chefens arbete, välmående och utvecklingssamtal. Formuläret innehåller tio frågor varav en del innehåller ett antal påståenden som besvaras med skalan 1-6, inte av samma åsikt till alldeles av samma åsikt. Resultatet visar att de anställda anser att utvecklingssamtal är nyttiga. Många tycker ändå att utvecklingssamtal borde ordnas minst två gånger om året och att själva samtalsmiljön borde vara mer vardaglig. Respondenterna anser att chefen arbetar väl då alla påståenden angående chefen har höga medeltal. Resultatet visar att många anställda har problem med motivationen och ergonomin. På basen av undersökningen kan man komma med olika förslag på hur utvecklingssamtal kan utvecklas i livsmedelsbutik X och Y. Exempel på det är att utvecklingssamtal borde arrangeras minst två gånger om året och borde ordnas i en lugn och bekväm omgivning. Chefens skall också ta varje anställd som en individ och ta mer hänsyn till arbetsvälmåendet.</p>	
Nyckelord:	Utvecklingssamtal, arbetsvälmåendet, chef, anställd, livsmedelsbutik
Sidantal:	50
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration
Identification number:	4986
Author:	Ksenia Laurén
Title:	Performance appraisals significance in today´s working environment – A survey on how workers at a supermarket see the performance appraisal.
Supervisor (Arcada):	Maj-Britt Granström
Commissioned by:	
Abstract:	
<p>Performance appraisal is a management tool that most companies use. The conversation is between the manager and the employees and arranges regularly. Performance appraisals meaning is to develop the company and employees. Wellbeing at the workplace and the manager's work are two important themes discussed and affects the performance appraisal. The three cornerstones in this thesis are therefore: performance appraisal, wellbeing at work and the manager's work. The survey is given out in two supermarkets where respondents work at the checkout. The purpose of the study is to see how relevant performance appraisal is in supermarket X and Y. The theory part describes the manager's role and mission in a company, work wellbeing's different areas, performance appraisal and supermarket X and Y. The survey is in electronical form and is distributed via Facebook and at the workplace. The survey is also divided like the theory in three categories i.e. the manager's work, well-being and performance appraisal. The survey contains of 10 questions. Some questions contains statements which are answered with a scale of 1-6, do not agree to completely agree. The results show that the employees believe that performance appraisal is useful. Many however think that performance appraisal should be arranged at least twice a year and that the environment should be more relaxed. Respondents think that the manager is working well when almost all statements regarding the manager have high numbers. The result shows that many employees have problems with motivation and ergonomics. On the basis of the research, different conclusions regarding the performance appraisal in supermarket X and Y can be made. For example the performance appraisal should be arranged at least twice a year and are should be organized in a quiet and comfortable environment. The manager should also take each employee as an individual and take more into consideration the work wellbeing.</p>	
Keywords:	Performance appraisal, work wellbeing, manager, employee, supermarket
Number of pages:	50
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

INNEHÅLL

1	Inledning.....	7
1.1	Syfte	8
1.2	Metoder	9
1.3	Arbetets uppläggning	10
2	Organisation och ledande.....	11
2.1	Chef	11
2.1.1	<i>Chefens uppgift</i>	12
3	Arbetsvälmående.....	Error! Bookmark not defined.
3.1	Fysiskt, psyksikt och socialt välmående.....	14
3.2	Arbetsvälmåendets viktighet	16
3.3	Faktorer som påverkar arbetsvälmående	17
3.3.1	<i>Ergonomi</i>	17
3.3.2	<i>Mental ohälsa och utmattning</i>	18
3.3.3	<i>Motivation</i>	19
3.3.4	<i>Diskriminering</i>	19
4	Utvecklingssamtal	20
4.1	Syften med utvecklingssamtal.....	21
4.2	Hur ofta skall ett utvecklingssamtal hållas?	22
4.3	Att kunna ge och ta emot kritik och beröm	23
4.4	Besvärliga samtalsämnen	24
4.5	Chefens roll	25
4.6	Ett nytt tankesätt.....	26
5	Livsmedelsbutik X och Y.....	26
5.1	Kassa-avdelning	27
5.2	Kassa-avdelningens utvecklingssamtal i livsmedelsbutiks X och Y.....	27
5.3	Resultat av intern personalundersökning	28
6	Undersökningen	30
6.1	Planering och genomförande av undersökning.....	30
6.2	Resultat	31
6.2.1	<i>Bakgrundsfrågor</i>	31
6.2.2	<i>Frågor kring förmannens arbete</i>	34
6.2.3	<i>Frågor kring arbetstagaren</i>	36
6.2.4	<i>Frågor kring utvecklingssamtal</i>	38
7	Analys och sammanfattning	40

7.1	Personal	41
7.2	Arbetsvälmående.....	43
7.3	Utvecklingssamtal.....	44
8	Avslutning.....	46
	Källor	49
	Bilaga 1	
	Bilaga 2	
	Bilaga 3	

Figurer

Figur 1. Maslows behovshierarki. Anpassad från Suutarinen & Vesterinen 2010.....	16
Figur 2. Utvecklingssamtalens olika hörnstenar. Anpassad från Aarnikoivu 2010.	22
Figur 3. Personalundersökningens resultat.....	29
Figur 4. Personalundersökningens resultat.....	29
Figur 5. Personalundersökningens resultat.....	29
Figur 6. Fördelning mellan arbetstimmar.....	31
Figur 7. Fördelning mellan arbetsförhållandets längd.....	32
Figur 8. Fördelning mellan studerande anställda.....	32
Figur 9. Fördelning av problem kring arbetsvälmåendet.	34
Figur 10. Fördelning av resultat av utvecklingssamtal.....	38

Tabeller

Tabell 1. Fördelning av frågor kring arbetsplats och arbetsmiljö.....	33
Tabell 2. Fördelning av resultat till förmannens arbete.....	35
Tabell 3. Fördelning med förmannens arbete i utvecklingssamtal.....	36
Tabell 4. Fördelning kring arbetstagarens del i utvecklingssamtal.	37
Tabell 5. Fördelning av svar till utvecklingssamtal.....	39

1 INLEDNING

Det sägs att personalen är en viktig resurs för företaget. Men en personal är också en stor kostnad, då man betalar löner och lönebikostnader. Därför har det blivit allt viktigare att ta väl hand om anställda. Om personalen är omotiverad leder det till sämre resultat och effektiviteten minskar. Det kan också leda till t.ex. utmattning, depression, mobbning, minskad motivation mm. Det igen leder till mera frånvaron vilket sen igen leder till mera kostnader. Detta kostar företaget pengar och tid. För att personalen skall må bra måste man på olika sätt ta hand om den. Detta kan vara till exempel med hjälp av utvecklingssamtal.

Utvecklingssamtal har existerat redan länge. På 1900-talet började man intressera sig för människans arbetsinsatser. Frederic Taylor var den första som introducerade det med Fords löpande band, men han var bara intresserad av teknik och metoder. I slutet av 1950-talet blev man mer intresserad av anställda och inte bara av deras arbetsuppgifter. (Ronthy-Östberg& Rosendahl 2001, s. 95) Under denna period lanserades planeringssamtal som en styrnings och planerings verktyg för ledningen. På 1970-talet växte kritiken mot planeringssamtal på grund av att man ansåg att dessa samtal skedde bara på ledningens villkor. (Söderholm 2010, s. 6-7) Man blev mer intresserad av arbetslivskvaliteten, arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse. (Ronthy-Östberg& Rosendahl 2001, s. 95) I slutet av 1980-talet hände en sorts genombrott i planeringssamtal. Allt fler organisationer förstod hur viktig samspelet mellan en chef och medarbetare är och dess samband till arbetsprestation, arbetsresultat och atmosfären. I Finland kallar man samtalet nuförtiden oftast för utvecklingssamtal som betonar både medarbetarens och arbetsprestationernas utveckling, men också att man uppnår sina mål. (Aarnikoivu 2010, s. 14-15)

Utvecklingssamtal brukar hållas en till två gånger i året, beroende på företaget. I vissa företag håller man utvecklingssamtal till och med en gång i månaden. Detta är ett vanligt sätt att sköta om personalen. Ett utvecklingssamtal är ett privat samtal mellan chefen och arbetstagaren. Där går man i genom prestationer och utvecklingsmöjligheter. Chefen kan också se hur personalen mår och om det behövs göras ändringar för att nå bättre resultat.

Att arbeta som ett kassabitråde kan vara i längden tungt och omotiverade. Kassaarbete anses inte vara ett så krävande arbete men det är fysiskt och psykiskt ansträngande. På Lunds Universitet gjorde man år 2011 en undersökning om hur tungt det är att arbeta vid kassan. De undersökte över 2000 livsmedelsanställda i södra Sverige. De kom till den slutsats att kassaarbete är lika tungt som industriarbete. Resultatet visar att 50 % av de undersökta kvinnorna har haft ont i nacken eller axlarna under den senaste veckan då undersökningen gjordes (Sveriges Television AB 2011). En likande forskning gjordes av Arbets- och miljömedicin i Lund år 2012. I undersökningen fick en tredjedel av de anställda minst en diagnos av forskarna. Mest hade de ont i nacken, armbågen, axlarna och händerna (Ekelöf 2012).

Enligt studier ovan är kassaarbetet ett ansträngande arbete. Därför kommer examensarbetets forskning att undersöka kassabiträden i två stora hypermarketer i huvudstadsregionen, vilka hör till samma kedja. I examensarbetet kallas butikerna för livsmedelsbutik X och Y. I denna storleks hypermarket har man en gång om året utvecklingssamtal. Där diskuterar man hur det senaste året har gått och kartlägger anställdas önskemål inför framtiden. Undersökningens mening är att se om kassabiträden har någon nytta av utvecklingssamtalen eller om det är slöseri på tid och pengar. I många företag har man slutat med utvecklingssamtal och bytt till ett mer modernt sätt. Istället för utvecklingssamtal har man t.ex. efter ett projekt en diskussion med sin förman. Möjligen kan man med hjälp av undersökningen hitta nya tillvägagångssätt med tanke på utvecklingssamtal.

1.1 Syfte

Syftet med undersökningen är att granska nutida utvecklingssamtal och se hur de hjälper arbetstagare som har t.ex. motivationsproblem, utbrändhet, depression och mobbning. Undersökningen är delad i tre kategorier: chef, arbetsvälmåendet och utvecklingssamtal. Meningen är att granska från dessa tre perspektiv utvecklingssamtal och se hurdan betydelse de har för de anställda. Målet är att se om utvecklingssamtal faktiskt är nödvändiga och t.ex. om de förbättrar personalens välmående på arbetsplatsen. Chefen har ett stort inflytande på utvecklingssamtalen, personalens välmående samt arbetsmiljön. Därför kommer chefens arbete att tas med i undersökningen. Möjligtvis är utvecklingssamtal ett gammalmodigt redskap och borde modifieras. Som undersökningarna ovan tyder,

är kassaarbetet ett krävande arbete. Undersökningen avgränsas därmed till att granska ett företags kassa-avdelning och se hur utvecklingssamtal hjälper de anställda. Efter undersökningen kan man komma med förslag på hur utvecklingssamtalen kunde förbättras i livsmedelsbutik X och Y.

Huvudforskningsfrågan är därmed: *Hur relevanta är dagens utvecklingssamtal?*

1.2 Metoder

Examensarbetets undersökning kommer att vara kvantitativ och görs med frågeformulär. En kvantitativ undersökning består av en mängd siffror som analyseras. Kvantitativ data samlas oftast in med enkäter eller intervjuer. Frågorna i en kvantitativ undersökning är av den typ som kan besvaras på egen hand. I frågeformuläret har man olika svarsalternativ varifrån man väljer det mest passande svarsalternativet. I en kvantitativ undersökning är det viktigt att få så många svar som möjligt för att undersökningen skall bli reliabel, dvs. att undersökningen är pålitlig. Ju färre svarar, desto större risk är att resultatet ger en felaktig bild av sanningen. För att undersökningen skall vara pålitlig måste man kunna upprepa den, utan att resultatet ändrar sig för mycket. (Eliasson 2006, s. 15, 28-31)

I denna undersökning är ett frågeformulär en passande metod. De tillfrågade får själva välja när de vill besvara frågorna. Enligt Eliasson är det en fördel om undersökningen görs på en viss arbetsplats där personalen är samlade. Då kan man med lov från arbetsgivaren dela ut frågorna till personalen och uppmuntra dem att vara med i undersökningen. På detta sätt brukar man få svar av de flesta. (Eliasson 2006, s. 29-30)

Undersökningen är uppställd via ett program på internet. Personalen kan delta i undersökningen med hjälp av arbetsplatsens iPad. Undersökningens webblänk är satt i favoriterna, så att den lätt kan hittas. Personalen vid kassa-avdelningen får sedan fylla i frågeformuläret om de så tycker. För att det inte skall bli en situation att någon anställd känner sig tvingad till att vara med i undersökningen kommer det bara finnas en lapp på väggen, var det stor information om undersökningen och en motivering att vara med. Alla får själv välja om de svarar på undersökningen. Undersökningen är också delad på Facebook till personer som arbetar i dessa två butiker. Informationen har delats ut via en status, så ingen är tvingad att besvara undersökningen. Frågeformuläret och undersök-

ningen är anonym så ingen behöver vara rädd att t.ex. chefen skulle läsa svaren. Det är viktigt att försöka motivera de anställda att vilja vara med i undersökningen så det blir ett brett urval av svar. Många anställda vill troligen gärna svara på undersökningen då de får använda av sin arbetstid till svarande. Tidsperspektivet för undersökningen kommer därmed att vara den tid undersökningen sker och handlar om nutiden.

Frågeformuläret kan ha två typers svarsalternativ, udda eller jämna. Då man har udda antal svar finns det en slags neutral punkt. En enkät med jämnt antal svarsalternativ har inte en neutral punkt och då måste respondenten välja mellan bra och dåligt. Människan har ofta tendens att undvika ändpunkter, dvs. centraltendens. Då väljer man hellre något från mitten. (Patel & Davidson 1991, s.77) För att undvika detta kommer frågeformulärets svarsalternativ att använda sig av jämna tal. Då måste respondenten tänka mer noggrant på sina svar och inte välja bara det neutrala. Frågeformuläret består av tio stycken frågor gällande hur personalen ser på utvecklingssamtal. I vissa frågor finns det underfrågor också. Frågorna är påståenden och har fasta svarsalternativ för det passar bra då man gör en kvantitativ undersökning och analys. Skalan är från ett till sex, ”inte av samma åsikt” till ”alldeles av samma åsikt”. Den sista frågan är en öppen fråga var den anställda får skriva övriga kommentarer och tankar på hur de skulle utveckla utvecklingssamtal. För att alla har samma frågor kommer det att vara lättare att göra jämförelser i svaren och sedan dra slutsatser av det.

1.3 Arbetets uppläggning

Examensarbetet är delat i två delar, teori och empiri. I teoridelen behandlas tre delområden som empiridelen sedan baserar sig på. Först kommer arbetet att behandla personalen med tyngdpunkt på chefens arbete. Till näst diskuteras allmänt om arbetsvälmåendet och vilka olika typers faktorer kan påverka arbetsvälmåendet. Den sista kategorin är utvecklingssamtal. Kapitlet börjar med att förklara vad ett samtal är och går sedan in på utvecklingssamtal. Till sist beskrivs företagen och kassa-avdelningarna var själva undersökningen utförts. Den empiriska delen börjar med att gå igenom hur undersökningen utförts samt resultat. Sedan kommer en analys av resultatet. Analysen är delad i de tre delområden som finns i teorin, dvs. personal, arbetsvälmåendet samt utvecklingssamtal. Till sist sammanfattas resultatet och analysen.

2 ORGANISATION OCH LEDANDE

En organisation är en grupp av människor som samarbetar med varandra för att nå gemensamma målet, dvs. att företaget når sina mål. I en del små företag kan det hända att alla får vara med och bestämma, men i de flesta företag finns det en formell organisation som klargör vem som leder och gör beslut. I ett företag med styrelse, väljs en VD av styrelsen, medan en lägre chef väljs av en högre chef. En ledare väljs oftast på basen av hur bra förtroende den inger hos andra. I många företag finns det också ”informella ledare” som har en speciell förmåga att få de andra medarbetarna med sig, utan att vara chef. (Andersson, Ekström, Enqvist, Jansson 2011, s. 101)

2.1 Chef

Ledaren har en stor betydelse för de anställdas prestationer, arbetsengagemang och tillfredsställelse. Man har kommit fram till att en fjärdedel av ett företags lönsamhet baserar sig på ledarskapet. Därför är det både från organisationens och anställdas synvinkel viktigt att ha en ledare som fungerar på ett lämpligt sätt. (Rubenowitz 2004, s. 125)

Det finns en skillnad mellan *chef* och *ledare*. Som chef har man vanligtvis en formell bestämmanderoll och man kan oavsett vad andra tycker fatta beslut inom ett område. (Andersson, Ekström, Enqvist, Jansson 2011, s. 102) Man har fått en tydlig uppgift från en högre beslutsfattare och har ansvar för att driva en viss verksamhet (Mossboda, Peterson, Rönnerberg 2003 s. 9). En chef behöver inte därför ta i hänsyn vad andra tycker om beslutsfattandet. Med ledarskap menar man istället förmågan att få folk med sig, utveckla dem i sina uppgifter och att skapa ett slags ”laganda” för att sträva till ett gemensamt mål som för företaget vidare. (Andersson, Ekström, Enqvist, Jansson 2011, s. 102) En ledare får makten ”nedifrån” och ses som en stödjande och utvecklande medmänniska, en positiv förbild till de andra anställda. Makten är baserad med andra ord på beteendet och personliga egenskaper. (Rubenowitz 2004, s. 125)

Man kan säga att chefskap handlar om position medan ledarskap om relation. Om man bara är chef men inte ledare, kan det vara svårt att få medarbetarna med sig. Om man bara är ledare glömmar man ofta bort att använda beslutsfattande och då blir man kraftlös i handling. Ingendera är bättre än det andra, men i en yrkesroll är båda egenskaperna

viktiga. (Mossboda, Peterson, Rönnberg 2003 s. 9-10) Nuförtiden har den byråkratiska cheffrollen mist sitt värde medan ledarskapet har fått ett större värde (Rubenowitz 2004, s. 125).

2.1.1 Chefens uppgift

Till chefens uppgifter hör att se till att arbetstagaren har den rätta kompetensen för att utföra och utvecklas i sitt arbete (Bergknut 2012). Detta går ut på att välja den mest passande personen till att utföra en viss uppgift. För att få en kunnig personal måste chefen också skola sin personal och ge dem en möjlighet att lära nya saker samt utvecklas. (Andersson, Ekström, Enqvist, Jansson 2011, s. 102)

En chef behöver också kunskap att förhindra risker för olycksfall och ohälsa i arbetet. Därför måste chefen arbeta enligt arbetsmiljölagen. (Bergknut 2012) Enligt arbetsmiljölagens kapitel 1 1§ är syftet med lagen att ”förbättra arbetsmiljön och arbetsförhållandena för att trygga och upprätthålla arbetstagarnas arbetsförmåga samt förebygga och förhindra olycksfall i arbetet, yrkessjukdomar och andra sådana olägenheter för arbetstagarnas fysiska och mentala hälsa som beror på arbetet och arbetsmiljön”. (Finlex 2002) Ohälsa kan främjas med hjälp av att chefen motiverar sin personal.

En chef är en mellanhand för ledningen. Ledningen ger budgeter och målsättningar som chefen sedan skall försöka uppfylla med hjälp av personalen. Då det finns klara mål t.ex. kalkylmål, och att personalen känner till dem, har företaget möjlighet att nå goda resultat. För att nå resultat måste en chef också ha öga för att bilda bra team som fungerar väl tillsammans och i organisationen. Olikhet får inte heller vara ett hinder utan chefen skall respektera och värdesätta medarbetarens olikheter. Inom en god arbetsmiljö skall medarbetaren också ha frihet under ansvar. Det är speciellt viktigt i kundkontakt. Om personalen når resultat och inte gör misstag kan chefen ge dem frihet. Om medarbetaren presterar väl skall chefen uppmärksamma och lyfta fram det. (Andersson, Ekström, Enqvist, Jansson 2011, s. 102)

Många chefer känner att det är svårt att hantera konfliktsituationer. Till en chef kan detta vara en utmaning och är en viktig del att lära sig i sitt ledande. Om konfliktsituationer inte hanteras leder det till att en del energi går till spillo, som istället skulle ha kunnat omvandlas till arbetslust och utveckling. Som ordet konflikthantering innebär är

meningen att hantera konflikter, inte försöka undvika dem. Undvikande kan vara skadligt, både för organisationen men också för den enskilde. En chef skall därför kunna hantera det uppkomna problemet, men behöver inte kunna lösa den. Ofta tar chefen ansvar för att lösa hela situationen, men detta leder bara till onödig stress och belastning. Istället skall chefen hantera situationen så att båda parterna är nöjda och har lärt sig. En chef kan dock inte anta och ta ansvar för att detta kommer att hända. Ansvaret för att reda ut en konflikt är hos de berörda parterna och hur de beter sig efter att konflikten har hanterats. (Mossboda, Peterson, Rönnberg 2003 s. 95-96)

Till chefens uppgifter hör att kunna ge konstruktiv kritik. Kritik som handlar om arbetsuppgifter, strukturer och ärenden som ligger utanför medarbetaren kallas för sakkritik. Kritik av agerande och uppförande hos en person kallas sen igen personkritik. Sakkritik känns ofta lättare att framföra för att fokus ligger utanför personen. Det är viktigt att kunna skilja på dessa då man skall ge konstruktiv kritik. (Mossboda, Peterson, Rönnberg 2003 s. 96)

Slutligen kan man säga att chefens viktigaste uppgifter är att alltid strävar till att nå bättre resultat för företaget och tänka på företagets bästa. T.ex. det är viktigt att en chef kan se i god tid om en medarbetare börjar ha dålig arbetsmotivation. Detta speglas direkt på företagets kostnader om denna medarbetare börjar vara mer och mer på sjukledighet. Då skall chefen kunna diskutera och försöka utveckla situationen till bättre både för medarbetaren men också med tanke på företaget. En bra chef vågar då ta ansvar för sina beslut och ageranden, samt stå för dem. Dåliga chefsegenskaper är om chefen inte vågar följa upp de beslut som fattats eller att chefen smiter från ansvar. Undersökningar visar att sjukfrånvaro och otrivsel är större med en ”trivselchef” än med en tydlig chef. Naturligtvis är det viktigt att lyssna på medarbetaren men en chef måste också kunna fatta tydliga beslut och sedan skapa förutsättningar för att föra fram dem. (Andersson, Ekström, Enqvist, Jansson 2011, s. 104)

3 ARBETSVÄLMÅENDE

I organisationer har man småningom förstått att tillväxt, produktivitet och effektivitet är inte möjliga med bara en enastående teknologi och med bra arbetsprocesser. En allt hårdare global konkurrens, var ny teknologi kan snabbt bli gammal, skapar en tävling mel-

lan vem som märker och kan snabbast ändra sina handlingssätt. I nutidens värld kan allt annat lätt köpas och dupliceras men en kunnande, välmående och produktiv personal är det mest väsentliga för att förbättra företagets marknadsläge. Detta kräver i en organisation nya attityder, värderingar och kulturer. (Suutarinen & Vesterinen 2010, s. 11)

Under 2000-talet har den konstanta förändringen i verksamhetsmiljön skapat åt människan, arbetsplatsen samt till hela organisationen möjligheter, men samtidigt krävs det nya tankesätt inom ledandet. En chef måste allt bättre kunna möjliggöra arbetet, men måste också kunna begränsa det till lämpliga mängder. Arbetsmetoderna har ändrats, då man inte bara försöker förbättra fysiska arbetsförhållanden och arbetsmiljön. Man har lagt märke till arbetets mentala och psykiska risker och försöker förhindra dem genom riskbedömning och förebyggande åtgärder. Traditionellt fysiskt tunga arbeten och deras hälsorisker har därför minskat. Istället har arbetstakten, dåligt ledande, bristfällig handledning samt oklar arbetsuppgift och roll lett till en ökad känsla av belastning. Belastningen syns i arbetsvälmåendet som stress, utmattning, minskad motivation samt ökad frånvaro. (Suutarinen & Vesterinen 2010, s. 11-12)

Då man pratar om arbetsvälmående koncentrerar man sig på arbetshälsovården och arbetarskydd. Man kan tacka lagstiftningen för det. I de flesta organisationer har man bra koll över hur saker skall planeras, framföras och rapporteras. Oftast finns det inom arbetshälsovården ett tillvägagångssätt och man vet hur man skall rapportera och handskas med t.ex. olycksfall och frågor inom ergonomin i företaget. Lagstiftaren har kommit upp med de centrala villkorna inom arbetssäkerheten, som arbetsgivaren och arbetstagarerna skall följa. Innehållet ger synvinklar på saker som skall följas upp och vad som skall uppmärksammas. På basen av lagstiftningen plockar man fram de centrala målen och gör upp en handlingsplan. Ledningen ser sedan till att handlingsplanen tas i bruk och följer upp resultat. Resultaten går man sedan igenom med personalen och kommer tillsammans med lösningar till problem som uppstått. (Suutarinen & Vesterinen 2010, s. 11-13)

3.1 Fysiskt, psyksikt och socialt välmående

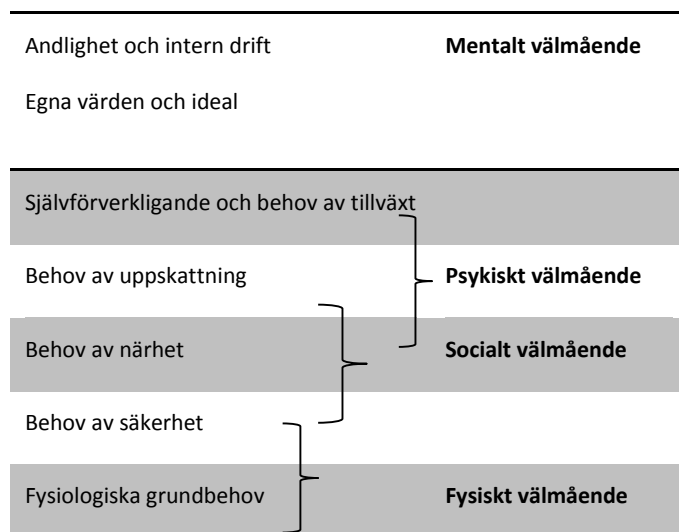
Arbetsvälmående är en fysisk, psykisk och social balans, var en människa ses som en helhet. Arbetsvälmående kräver förmåga att kunna hantera och balansera sitt arbete.

Ibland är arbetet stressigt och då är det viktigt att kunna hålla en balans för att inte välmående minskar. Familj, livssituation och andra faktorer utanför arbetet påverkar också arbetsvälmåendet. (Suutarinen & Vesterinen 2010, s. 24-25)

Ojala och Ahonen har år 2005 kommit med en beskrivning av arbetsvälmående som kan jämföras med Abraham Maslows behovshierarki (Figur 1). Meningen är att de grundliga behoven skall vara till en viss mån uppfyllda före man kan uppfylla behov i övre nivåer. Det mest grundliga behovet är fysiska grundbehov samt känslan av säkerhet som jämförs med fysiskt välmående. Till fysiskt välmående hör både individens hälsa, fysisk kondition, men också arbetsplatsens fysiska och emotionella säkerhet samt säkerhet om att arbetet fortsätter. Arbetet skall kunna utföras i en säker arbetsmiljö, med korrekta arbetsverktyg. Till den emotionella arbets säkerheten hör arbetsplatsens arbetsanda, var man inte tål mobbning och att man kan lita på att arbetet fortsätter. Andra fysiska faktorer som främjar välmående är sömn, näring, konditionering, viktkontroll, arbetsskydds handlingsplan, riskbedömning, arbetshälsovård, hälsokontroller samt rehabilitering. (Suutarinen & Vesterinen 2010, s. 24-25)

I Maslows nästa behovsnivå finns närhet och uppskattning, som kan klassas som socialt och psykiskt välmående. Till socialt välmående räknas arbetets inre och yttre människorelationer. Socialt välmående kan främjas med bra medarbetarskap, sociala färdigheter, jämställdhetsplan, kommunikation, ledarskap, handledning, rekreationsdagar och med företagsfester. Till psykiskt välmående hör individens kunnande, yrkeskunnande och respekt för arbetet. Psykiskt välmående kan främjas med rätt rekrytering, bra handledning, vägledning, coaching, möjlighet att upprätthålla sitt yrkeskunnande, utvecklingssamtal, respons samt möjlighet till variation i arbetsuppgifterna. (Suutarinen & Vesterinen 2010, s. 24-25)

I Maslows sista nivå hör självförverkligande och behov av tillväxt. Individen vill utveckla sitt arbete och sitt eget kunnande. Hit hör också kreativitet och viljan att nå uppsätta mål. Ovanpå Maslows behovshierarki kan man ännu lägga till en kategori, andlighet och internt driv. Till det hör egna värden, motiv och egen inre energi. De styr människan att bli inspirerad och att engagera sig i olika saker. Andlighet och intern drift kan främjas med värden och motivation, familj och make samt hobbyn och andra människorelationer. (Suutarinen & Vesterinen 2010, s. 24-25)



Figur 1. Maslows behovshierarki. Anpassad från Suutarinen & Vesterinen 2010.

3.2 Arbetsvälmåendets viktighet

Det finns många orsaker till varför arbetsvälmående är viktigt. Dessa saker stöder och hjälper både företaget men också personalen till att må bra och nå resultat. I första hand finns det lagar som måste följas. Arbetsrätten kräver att företag ser till att kriterier angående arbetsvälmående följs. Därför finns det lagar som stöder detta, t.ex. arbetsavtalslagen, arbetstidslagen, diskrimineringslagen och kollektivavtal. (Ojala & Ahonen 2005 s. 35-36)

Befolkningen föråldras och det kan leda till brist på arbetskraft och därmed till sämre konkurrenskraft. I Finland går man i pension i genomsnitt vid 59 års ålder. Detta är en låg ålder. I många EU-länder är man längre i arbetslivet än hos oss. Då en anställd går i förtidspension mister man kunnande arbetskraft, men det leder också till mera personkostnader för företaget. Företaget måste betala förtidspensioner och det kan leda till försämrad konkurrenskraft. Därför måste företagen försöka uppehålla personalens arbetsvälmående. (Ojala & Ahonen 2005 s. 39)

Brist på arbetsvälmående kan leda till mera kostnader. Detta leder till mer sjukfrånvaron och de åter upp av företagets lönsamhet. I medeltal är 5 % av lönekostnaderna sjukfrånvaron. Detta är en betydande tillskott till de totala kostnaderna. Många företag skulle kunna ha ett dubbelt bättre resultat om sjukfrånvaron minskade till hälften. 1-3 dagar

långa sjukfrånvaron kostar mest till ett företag. Dessa frånvaron brukar orsakas av ohälsa på grund av arbetet, utmattning eller att personen inte trivs med sitt arbete. Med att minska sjukfrånvaron kan företagen och samhället öka lönande arbetskrafts mängd. (Ojala & Ahonen 2005 s. 51)

3.3 Faktorer som påverkar arbetsvälmående

För att människan skall må bra och orka bättre med arbetet krävs det en hel del förebyggande och rehabiliterande arbete. Enligt Jan-Erik Hagfors, som är VD vid Härmä rehabiliteringscentrum, satsar bara en tredjedel av företagen strategiskt till att förbättra arbetsvälmående. Det visar sig att bara 43 % anser att arbetsvälmående är en del av chefens roll och uppgift. Han menar att många förtidspensioneringar och sjukskrivningar skulle kunna undvikas. Förr i tiden var största delen av sjukskrivningar arbetsrelaterade som t.ex. olycksfall eller yrkesskador. Nuförtiden är en tredjedel av sjukfrånvaron relaterade till företagets verksamhetskultur. (Westerberg 2013) Till näst beskrivs olika problem som existerar i företag, samt hur de kan förebyggas.

3.3.1 Ergonomi

Fysisk belastning på kroppen påverkas av arbetsställning, arbetsrörelser, kraft samt miljöfaktorer som t.ex. temperatur. I nästan varje arbetsuppgift krävs det en viss form av kroppslig rörelse. Många företag instruerar därför sin personal att arbeta så ergonomiskt som möjligt. Ordet ergonomi betyder läran om anpassning av arbete och miljö till människans behov och förutsättningar. Med det främjar man arbetet, seden, arbetsredskapen, produkterna och organisationerna, att fungera på ett sätt som är passande för människan. En viktig uppgift i ergonomin är att hitta de belastande faktorerna i arbetet och optimera till den passande mängden av belastning. Ergonomi handlar om fysiska, kognitiva, sociala, organisatoriska och miljörelaterade frågor. (Sillanpää, Riikonen, Kämäräinen Lapalainen, Oksa, Pääkkönen, Rantanen & Saarela 2006 s. 94-98)

Dålig ergonomi och belastning på kroppen kan leda till olika problem. Det kan ske fysiska reaktioner i kroppen, som t.ex. ändringar i nervsystemet, hormonella ändringar, muskeltrötthet, blodcirkulations- och ämnesomsättningsändringar samt problem med andning. Hälsotillståndet kan också förändras, arbetsprestationen försämrans, personens

snabbhet och noggrannhet kan minska och mer misstag kan förekomma. Psykiska problem kan också förekomma. Arbetsuppgiften kan börja kännas psykiskt ansträngande, ensidig och inte meningsfull. Personen kan känna sig ångestfull, trött och missnöjd, samt att trivseln minskar. (Sillanpää, Riikonen, Kämäräinen Lappalainen, Oksa, Pääkkönen, Rantanen & Saarela s. 94-98)

Företagen skall följa arbetskyddslagen (738/2002) som beskriver frågor kring ergonomi och hur arbetsstationen skall se ut så att den är passande för personalen. Arbetsstationen skall t.ex. vara justerbar så att inte det blir för mycket belastning i något ställe av kroppen. Personalen skall också ha tillräckligt med utrymme, möjlighet att ändra arbetsställning och få rätta arbetsredskap som hjälper till att utföra arbetet. Med hjälp av olika åtgärder kan ergonomin förbättras och med det kan många problem minska. För att ett företag kan lyckas med det krävs det mycket arbete av ledningen, chefen samt personalen. (Sillanpää, Riikonen, Kämäräinen Lappalainen, Oksa, Pääkkönen, Rantanen & Saarela 2006 s. 98)

3.3.2 Mental ohälsa och utmattning

Man har lagt märke till psykiskt välmående på arbetsplatsen sedan 1980-talet och förändringar har skett. Fysiska och psykiska svårighet har minskat sedan 1990-talet. År 2005 ansåg ändå över hälften av löntagare att deras arbete är mentalt ansträngande. Detta kan bero på att arbetstakten har ökat och permanenta arbetsplatser har minskat. (Sillanpää, Riikonen, Kämäräinen Lappalainen, Oksa, Pääkkönen, Rantanen & Saarela 2006 s. 74)

På många företag har personalen bra mental hälsa, men mental ohälsa existerar också. På företag kan det förekomma t.ex. som ojämlik behandling, som förekommer som diskriminering, mobbning och t.o.m. hot om våld. Det mest vanliga anses vara diskriminering. (Sillanpää, Riikonen, Kämäräinen Lappalainen, Oksa, Pääkkönen, Rantanen & Saarela 2006 s. 74)

För stor arbetsbelastning kan leda till mental ohälsa. Belastning kan sedan leda till arbetsstress. Pågående konflikter mellan arbetsförhållanden och krav leder till skadligt tryck och till stress. Arbetet kan t.ex. vara för krävande med tanke på personens ork och

andra förutsättningar. (Sillanpää, Riikonen, Kämäräinen Lappalainen, Oksa, Pääkkönen, Rantanen & Saarela 2006 s. 74-75)

Utmattning är ett allvarligt stressymptom som orsakas av tungt arbete. Utmattning leder till trötthet, negativt tänkande samt minskad professionell självkänsla. Utmattning leder till att arbetsprestationen försämras vilket ökar stressnivån. Bakgrunden till utmattning brukar vara långvarig stress, då personen inte klarar av de kontinuerliga höga kraven. (Sillanpää, Riikonen, Kämäräinen Lappalainen, Oksa, Pääkkönen, Rantanen & Saarela 2006 s. 74-76)

3.3.3 Motivation

Motivation är en drivkraft som får en person att sträva till att göra en sak och får personen sedan att genomföra den. Arbetstillfredställes och arbetsmotivation är i kontakt med hur mycket den anställda kan använda och utveckla sitt yrkeskunnande i arbetet. Arbetstillfredställelse påverkas också av om ansvarsområden är klara och att de anställda vet hur deras arbetsinsats påverkar företagets verksamhet. Att vara med och planera och utföra ändringar angående arbetsplatsen och arbetet, ger mer kontroll över arbetet och därmed minskar psykisk belastning. Att kollegerna litar på personens yrkeskunnande samt allmänna människorelationer i arbetet ökar lika väl nöjdhet. Chefen har också en stor inverkan på arbetsmotivationen, då en chefs stöd ökar välmående. En demokratisk, öppen och en chef som uppskattar sina medarbetare, anses vara en bättre än en auktoritär kommenderande chef. Oftast vill man själv lösa arbetsrelaterade problem än att ha konstant övervakning och anvisning från sin förman. (Sillanpää, Riikonen, Kämäräinen Lappalainen, Oksa, Pääkkönen, Rantanen & Saarela 2006 s. 83)

3.3.4 Diskriminering

Diskriminering innebär olika behandling av personer eller att placerar en person i en annan position utan en bra orsak. Diskriminering är hotande, nedsättande, kränkande eller att man skapar fientlig stämning. Det kan också innebära att man frambringar och instruerar att framkalla diskriminering. Diskriminering förekommer bland annat p.g.a. ålder, kön, etnisk eller nationell bakgrund, sexuell läggning, hälsotillstånd, religion, språk eller på grund av funktionshinder. I Finland har vi många lagar som förbjuder dis-

kriminering, som t.ex. Finlands grundlag, strafflagen, lagen om jämställdhet mellan kvinnor och män samt diskrimineringslagen. (Aaltonen, Joronen & Villa 2009 s.)

4 UTVECKLINGSSAMTAL

I Marika Ronthy-Östberg och Suzanne Rosendahls bok ”Samtal som utvecklar” beskrivs samtal bra med en mening: ”en förutsättning för att förstå och göra sig förstådd”. Med hjälp av samtal växer man som människa. I ett samtal försöker personen också tolka vad den andra egentligen menar. Detta kan t.ex. vara med hjälp av nickningar eller att man repeterar det den andra säger på ett annat sätt. Ett samtal är ett sätt att kommunicera. (Ronthy-Östberg& Rosendahl 2001, s. 10) Det finns dock andra ickeverbala sätt att kommunicera med då man använder sig av gester och kroppsspråk. Att kommunicera är en komplicerad process som fordrar mer än en bra förmåga att tala. Det märks tydligt när ett samtal inte fungerar. Ofta brukar man då skylla på att den andra inte lyssnar eller förstår. (Ronthy-Östberg& Rosendahl 2001, s. 10-11)

Det viktiga i ett samtal är att tänka det som en process där man genom samtalande blir närmare med den man pratar med. Ett samtal behöver inte nödvändigtvis ha en orsak eller ett mål. Det är själva samtalets väg till målet som är viktig, inte målet. Med hjälp av att samtala tar vi också del av andra människors tankar, idéer och upplevelser. På detta sätt lär vi oss och på samma ändras våra tankemönster, värderingar och attityder. (Ronthy-Östberg& Rosendahl 2001, s. 10-11)

Ovan beskrivs vad ett samtal är. Ett utvecklingssamtal är ett steg vidare från det. Här är meningen att själva samtalet utvecklar. Ett utvecklingssamtal är ett samtal mellan två individer som sker regelbundet. Detta brukar oftast ske på en arbetsplats i en lugn miljö var man kan koncentrera sig med all energi på samtalet. På denna träff får chefen och medarbetaren i lugn och ro diskutera om nuvarande situation och framtiden. Ärenden som diskuteras brukar oftast gälla arbetsuppgifterna, samarbetet i organisationen, organisationens uppgifter och andra viktiga ärenden. (Ronthy-Östberg& Rosendahl 2001, s. 94) Det allra viktigaste är att både individen utvecklas som människa men också att organisationen utvecklas. Både chefen och medarbetaren har egna mål. Med hjälp av dialogen hittar man gemensamma mål som tillfredsställer båda, som i slutändan utvecklar

organisationen. För att skapa en positiv organisationsklimat hjälper motivation och hälsa, resultat, arbetsglädje och utvecklingssamtal för att skapa en positiv stämning. (Söderholm 2010, s. 6-7)

Till utvecklingssamtal hör många missförstånd som hindrar att skapa ett nyttigt utvecklingssamtal. Först och främst tror många att ett utvecklingssamtals mål är att bara förbättra arbetssätten och resultat. Då glömmer man att en viktig del är att medarbetaren lika väl skall kunna utvecklas som människa. Det andra missförståndet är raka motsatsen då man tänker att utvecklingssamtal är en arbetshälsodiskussion. Således koncentrerar man sig bara på frågor angående medarbetarens arbetshälsa och välmående och glömmer organisationens mål och resultat. Ett tredje missförstånd är att chefen inte alls har utvecklingssamtal. Då anser chefen att den annars också diskuterar tillräckligt med medarbetarna i vardagliga situationer. Det räcker dock inte utan man behöver också diskussioner som hålls på tu man hand som skiljer sig från vardaglig diskussion. Det fjärde missförstående är då man tänker att utvecklingssamtal är en formell, kontrollerad och officiell diskussion. Detta leder till en situation där man strikt går igenom utvecklingssamtals formulär. Då blir samtalet mekaniskt och förbestämt vilket försvagar möjligheten till en öppen diskussion och nya idéer. Utvecklingssamtalet blir bara ett genomfört tvångsärende utan någon förbättring för organisationen eller medarbetaren. (Aarnikoivu 2010, s. 14-15)

4.1 Syften med utvecklingssamtal

Det mest viktiga syftet med utvecklingssamtal är att utveckla verksamheten. En utveckling kan inte uppstå bara med hjälp av företaget utan personalen är en viktig del av utvecklingen. Då personalen i företaget utvecklas yrkesmässigt och personligt leder det till att hela företaget utvecklas. Medarbetare har här också möjlighet att enskilt berätta om sina idéer, tankar och önskemål. Detta är på samma sätt ett tillfälle för organisationens ledning och chefer att uttrycka deras önskemål och vad de kräver från varje enskild medarbetare. Ett viktigt syfte i utvecklingssamtal är också att förbättra kommunikationen inom organisationen. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2001, s. 99)

Från chefens perspektiv är utvecklingssamtal ett verktyg för att förbättra ledarskap. Chefen är verksamhetens huvud och därmed är utvecklingssamtal ett bra sätt att få alla

medarbetare att sträva efter samma mål och bedöma resultatet av arbetsinsatser. Här kan chefen också se om rätta personer arbetar på rätt plats. (Ronthy-Östberg& Rosendahl 2001, s. 99) Om chefen märker att en medarbetars utveckling börjar gå mot ett fel håll är det här ett tillfälle att ingripa i situationen (Söderholm 2010, s. 11). Ett utvecklings-samtal är dessutom ett bra ställe för chefen att få feedback och förbättringsförslag för ledande och bli därmed en bättre ledare (Ronthy-Östberg& Rosendahl 2001, s. 99).

Från medarbetarens synvinkel handlar utvecklingssamtal mest om att känna sig viktig, känna samhörighet och få respons av arbetsinsatserna. Detta är ett ställe var man kan få veta vad som anses av ens insats och är en möjlighet att få hjälp med svåra frågor. I ett utvecklingssamtal kan medarbetaren fritt berätta om hur arbetssituationen egentligen ser ut, berätta om hur det fungerar i arbetsgruppen, komma med förslag om hur arbetet kan förbättras och klarlägga utvecklingsbehov och egna mål. (Ronthy-Östberg& Rosendahl 2001, s. 99-100) Det här är också ett bra tillfälle för medarbetaren att lära känna sin chef närmare (Söderholm 2010, s. 11).

Förfluten tid 15 %	Nu 10 %	Framtiden 75 %
Vad har hänt? Varför? Vad kan läras?	Var är vi nu? Vad är styrkor och svagheter i organisationen?	Vad eftersträvas? Varför? Hur? Vem? När?

Figur 2. Utvecklingssamtalens olika hörnstenar. Anpassad från Aarnikoivu 2010.

I figur 2 kan man se hur utvecklingssamtalet innehåll delar sig och dess hörnstenar. Man kan säga att ett utvecklingssamtal är en sorts bokslut där man sammanfattar allt det mest centrala som har påverkat och påverkar personens kompetens att genomföra och utvecklas. Här granskas det förflutna från ett lärande perspektiv och man skapar en gemensam förståelse av det nuvarande läget. Samtalets betoning ligger mest i framtiden då man har som mål att skapa möjligheter för framgång med hjälp av att ta hänsyn till arbetsmiljön. (Aarnikoivu 2010, s. 63-64)

4.2 Hur ofta skall ett utvecklingssamtal hållas?

Utvecklingssamtal hålls oftast en gång om året. Förändringar sker dock hela tiden. Enligt Ronthy räcker det inte att ha dem bara en gång i året. Hon menar att man kan ha

gruppdialog t.ex. i början av året. På våren kan man sedan ha de individuella utvecklingsamtalen. När hösten kommer kan man igen ordna en uppföljning med gruppdialog och senare på hösten ännu på individnivå. Ronthy menar att med mera samtalstillfällen ökar intresset betydligt för de anställda. Sannolikt kommer det att också reflektera på företagets resultat. (Ronthy 2004, s. 12)

I boken "Samtal som utvecklar" skriver Ronthy och Rosendahl att utvecklingssamtal borde hållas minst två gånger i året. I företag där chefen har lite medarbetare är det bra att ordna utvecklingssamtal oftare. De menar att utvecklingssamtal är en process som borde bevaras. Desto oftare man har samtal, desto större möjligheter har företaget att förändra och utvecklas. Ett utvecklingssamtal skulle inte behöva vara så långa om de ordnas mer ofta. Det första samtalet brukar ta ca en timme men efter det kan samtalen vara kortare t.ex. en halv timme. Ett utvecklingssamtal skall ju hjälpa både företaget, arbetsgruppen men också individens utveckling och öka effektiviteten. (Ronthy-Östberg& Rosendahl 2001, s. 100-101)

För att utvecklingssamtal ofta hållas bara en gång i året leder det till att samtalet ofta anses som onödigt dramatiska. Då är risken att samtalet ses som en strikt årlig plikt som måste hållas en gång i året och då följer cheferna det. Ronthy och Rosendahl föreslår att chefen skulle diskutera med medarbetare hur ofta de behöver och vill ha utvecklingssamtal. Då kan man komma upp med enskilda lösningar. Vissa anställda kanske känner behov av att mer ofta få diskutera på tu man hand med sin chef. Detta kan också vara fråga om en nyanställd chef eller medarbetare. Om man i början lägger mycket tid på den nyanställda kan man spara tid i framtiden, då den vet om organisationen och individuella mål med mera. (Ronthy-Östberg& Rosendahl 2001, s. 100-101)

4.3 Att kunna ge och ta emot kritik och beröm

Det är viktigt att kunna ge både beröm och kritik. Att ge kritik kräver dock mod i jämförelse till att ge beröm. Att man inte vågar ge kritik brukar ofta bero på att man projicerar, dvs. man överför sina egna känslor på den andra. Egentligen är man rädd för sin egen reaktion. Då man klarar av att hantera och förstå egna reaktioner, kan man hantera andras reaktioner. Då man ger kritik är det viktigt att tänka på syftet. Varför ger man kritik? (Ronthy-Östberg& Rosendahl 2001, s. 54-55) Är orsakerna rätta? Vill man med kritik få personen att inse vad som kan förbättras för att t.ex. nå bättre resultat och med

det öka motivation? Man kan säga att kritik kan vara ett sätt att visa att man bryr sig om den andra.

En viktig del är att kunna ta emot kritik. Man måste kunna acceptera att man gjort något fel eller iallafall acceptera att en annan tycker att man gjort fel. Om man uppfattar kritiken, är det ett sätt att komma vidare och förbättras. Därför får man inte inställa sig på en försvarslinje utan istället vara öppen för kritiken och ta lära av det. Det är dock lättare att ta emot kritik om det är en person man har en bra relation till, annars är det är mänskligt att reagera med försvar. (Ronthy-Östberg& Rosendahl 2001, s. 56-57)

Man behöver både kritik och beröm för att bli en hel människa. Att uppmuntra och ge beröm är att bry sig om. Att ge beröm kan ändå likasom kritik kännas svårt. Ofta brukar man tänka att det inte har någon betydelse att ge beröm, fast det i verkligheten skulle göra någon glad. Det bästa sättet att uppfatta beröm är då någon ärligt visar respekt för något man gjort. Det behöver inte ens vara en chef utan det kan likaväl vara en kollega. Man kan tro att det är lätt att ta emot beröm, men i vissa kulturer eller på grund av dålig självkänsla kan det vara svårt. I vissa omgivningar kan det uppfattas att det inte är tillåtet att lyckas. Istället borde man visa glädje och tacksamhet av beröm. (Ronthy-Östberg& Rosendahl 2001, s. 58-59)

4.4 Besvärliga samtalsämnen

Det är viktigt att man kan diskutera svåra och känsliga frågor, som oroar medarbetaren samt chefen i ett utvecklingssamtal. Det är vanligt att förtränga bort svårigheter. Man slipper då tala om svåra saker och behöver inte ta ansvar för jobbiga beslut. Då medarbetaren eller chefen vill diskutera svåra frågor kan den andra samtalspartnern försöka undvika ämnet. För att skapa trygghet och delaktighet bör chefen vara ärlig och öppen till medarbetaren. Problemen blir kanske inte under samtalet lösta men kan ha en positiv effekt i framtiden. Då chefen vågar vara personlig stärks utvecklingssamtalet. (Ronthy-Östberg& Rosendahl 2001, s. 107)

I en vardaglig situation brukar man inte villa ta fram besvärliga samtalsämnen. Under utvecklingssamtal försöker man oftast få tag på dessa svåra och obehagliga ämnen som också i dessa samtal gärna skulle glömmas. Det är viktigt att kunna diskutera svåra ärenden för annars har de tendens att växa och försämra organisationens verksamhet

samt arbetsmiljö. Att våga diskutera besvärliga samtalsämnen kräver mognadhet, självkänedom och förmåga att kontrollera den svåra situationen från olika synvinklar. (Meretniemi 2012, s. 88-90)

Att ge feedback till sin chef kan ofta kännas svårt. Speciellt om medarbetaren har förslag på ändringar inom ledningssättet. Chefen har dock nytta av medarbetarnas feedback lika mycket som medarbetaren av sin feedback. En öppen diskussion ger båda en syn på hur den andra ser på den andras arbete och uppförande. Både chefen och medarbetaren kan använda responsen och förändra sitt arbetssätt som ansätts dåligt eller korrigera missförstånd som funnits i arbetsmiljön. (Meretniemi 2012, s. 88-90)

4.5 Chefens roll

En chef är tvungen att ständigt växla mellan tre roller: chef, expert och ledare. Som chef har man mer kunskap och ansvar. Man har en formell makt position som har delats ut inom organisationen. Därför är det viktigt att en chef lever upp till de förväntningar och krav som organisationens större chefer har ställt. (Söderholm 2010, s. 8)

Många chefer har tagit modell av ledande av sina egna förmän som sen igen har tagit modell av sina egna förmän (Meretniemi 2012, s. 154). Arbetstagare ser upp till sin förman och därför är det viktigt att visa exempel. En chef måste ändå också visa att den lyssnar, hjälper, skapar förtroende, motiverar, informerar och förstår sin personal samt hjälper med behov som personalen ställer. (Söderholm 2010, s. 8)

Utvecklingssamtal är ett verktyg till ett gott ledarskap. Ledarskap är främst att skapa relationer och förtroende till sina medarbetare. I nutidens samhälle har medarbetare allt mer information och kunskap. Därför är det viktigt att chefen kan samarbeta med sina medarbetare och skapa gemensamt kunnande. Då chefen håller utvecklingssamtal är det ett sätt för chefen att visa intresse för medarbetarens arbete. Alla vill bli hörda och sedda. Omvänt är det lika viktigt för en chef att kunna förstärka sitt ledarskap så att medarbetare känner sig trygga och har ett förtroende mot chefen. (Ronthy 2004, s. 15-16)

Utvecklingssamtal är ett ledarinstrument. Med hjälp av det kan man leda och styra verksamheten. Då man styr verksamheten använder man sin vänstra hjärnhalva. Det är då man planerar, formar strukturer, sätter ramar och bildar rutiner. Det analyserande tänkande är här i användning. Då man leder verksamheten använder man sig av sin höga hjärnhalva. En bra ledare måste ha ett stort människointresse. Chefen måste klara av samspelet mellan chef och medarbetare för att nå framgång. Det är viktigt att båda parterna visar varandra respekt fast de har olika maktpositioner. Man använder också kreativitet, relationsbyggande och att kunna förstå andras känslor. Dessa saker hjälper chefen att leda och företaget har då möjlighet att framgå. (Ronthy 2004, s. 16-17)

För att kunna leda måste chefen kunna förstå, se och kunna använda båda hjärnhalvorna. Detta gäller också i utvecklingssamtal. Ett utvecklingssamtal rör sig mellan både områden. Med vänstra hjärnhalvan analyserar man, målsätter, följer upp resultat och gör upp nya planer. Den högra hjärnhalvan är sen för ledarskap. Då diskuterar man hur samarbetet upplevs mellan chefen och medarbetaren samt inom arbetsgruppen. (Ronthy 2004, s. 16-17)

4.6 Ett nytt tankesätt

Företag i vår värld har börjat tänka i nya banor. De har slutat med utvecklingssamtal eller iallafall utvecklat dem till mer passande i nutida arbetsmiljö. Accenture är ett exempel på ett stort företag som har bestämt sig av att avstå från de årliga utvecklingssamtalen. Företagets VD Pierre Nanterme berättar att de inte kommer att ha diskussioner baserade på formulär och lista personalen på basen av resultat. De anser att det inte finns någon poäng med att berätta vad man tycker om den andra en gång i året. Det är slöseri av resurser. Företaget kommer i fortsättningen att ha mer löpande bedömningar av var feedback ges hela året runt i sidan av projekt. Nantermen menar att folk behöver vägledning hela tiden. På hösten 2015 börjar Accenture testa det nya sättet på en pilotgrupp och år 2016 gäller förändringen företagets alla anställda. (Vuoripuro 2015)

5 LIVSMEDELSBUTIK X OCH Y

I detta kapitel beskrivs livsmedelsbutiken X och Y samt deras kassa-avdelning var undersökningen görs. Livsmedelsbutiken X och Y hör till en stor kedja. I Finland finns

det för tillfället 80 stycken butiker av denna hypermarketform. I livsmedelsbutik X och Y säljer man mat, kläder, fritids-, sport-, och hushållsprodukter. Totalt arbetar ca 6000 anställda inom denna kedja. Själva butiken är delad i två. På livsmedelssidan arbetar man till en köpman och konsumtionsvarorna hör till en separat kedja som är en del av ett större dotterbolag. I kedjan har man som princip att alla undersökningar av detta slag skall göras anonymt och därför används inte butikernas namn i examensarbetet. Informationen till detta kapitel har man fått med hjälp av observation och tack vare att jag har arbetat vid ena av butikerna och arbetar som bäst i den andra. Till handledaren samt granskaren har en mer detaljerad informations samt namn på butikerna presenterats.

5.1 Kassa-avdelning

I livsmedelsbutik X och Y finns det en medelstor kassa-avdelning med 16-20 kassor. Hypermarketerna klassificeras som medelstora butiker i kedjan. Butikens storlek beror på butikens yta och på sortimentets storlek. I Finland finns det både större och mindre butiker av samma kedja. Till kassa-avdelning räknas alla som arbetar vid kassan, kundservicevidskan samt de som arbetar vid kassakontoret. Kundenservicechefen jobbar i kassakontoret och är ansvarig för hela kassa-avdelningen. Kundenservicechefen svarar sedan till varuhuschefen.

5.2 Kassa-avdelningens utvecklingssamtal i livsmedelsbutiks X och Y

I livsmedelsbutik X och Y har kassa-avdelningen en gång om året på våren utvecklingssamtal. Varuhuschefen håller ett utvecklingssamtal med kundservicechefen och kundservicechefen håller sedan med alla vid kassa-avdelningen. Ett par veckor före utvecklingssamtalet får anställda ett formulär där syftet och frågor presenteras. För att samtalet skall bli så nyttigt som möjligt skall både förmannen och den anställda fundera på frågorna i förut. Frågorna utformas av kedjan vilket betyder att de är färdigt gjorda och ändrar väldigt lite med åren. Utvecklingssamtalets formulär finns som bilaga 2.

Utvecklingssamtalets syfte beskrivs för den anställda i formuläret. Meningen är att utvärdera, styra och utveckla verksamheten och samarbetet mellan den anställda och chefen. Både förmannen och den anställda evaluerar nuvarande läget, i vilka saker som man lyckats med och vilka saker det finns utrymme till förbättring. På basis av det gör

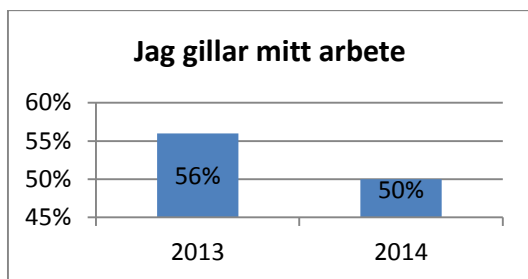
man en plan över kommande personliga mål och saker som måste utvecklas. Med detta skapar man förutsättningar för bra prestationer och möjligheter att upprätthålla motivationen. I utvecklingssamtalet strävar man till att båda har en gemensam uppfattning av avdelningens mål och hur man kan bidra till att nå dessa mål. Konkreta förslag diskuteras sedan så att medarbetaren kan nå målen. Ett annat syfte är att vidareutveckla kundservice, försäljningsarbete och arbetsmetoder både på avdelningen samt i ledningsverksamheten. I samtalet funderar man tillsammans på hur resultatet kan förbättras och man bestämmer utvecklingsåtgärder.

5.3 Resultat av intern personalundersökning

I livsmedelsbutiken X och Y gör man varje år en personalundersökning. Varenda anställd vid kassa-avdelningen svarade på den. Resultaten går man sedan igenom i nästa palaver. Personalundersökningen består av sex delar: egen-, förmannens-, enhetens-, och företaget och kedjans verksamhet samt övrigt. Till näst presenteras en del av resultaten som kan vara relevanta för denna undersökning.

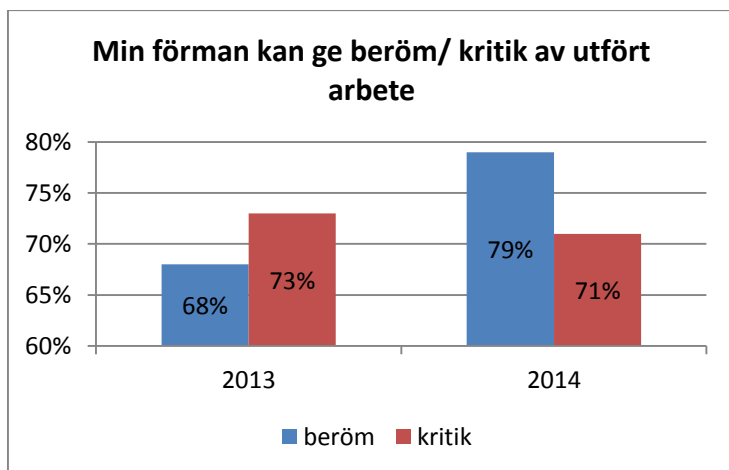
Personalundersökningens resultat är från livsmedelsbutik X. Personalundersökningen använder skalan 1-5, där 1 är alldeles av annan åsikt, 2 inte av samma åsikt, 3 inte av samma eller olika åsikt, 4 samma åsikt och 5 alldeles av samma åsikt. Procenten anger mängden som svarat alldeles av samma åsikt eller samma åsikt dvs. 5 och 4. Frågorna som valdes har närmast med utvecklingssamtal att göra eller baserar sig på resultatet från utvecklingssamtal. Personalundersökningens resultat kan sedan jämföras med examensarbetets resultat.

I personalundersökningen frågar man om personen gillar sitt arbete. År 2013 svarade 56 % att de är av samma åsikt. År 2014 sjönk resultatet till 50 % (figur 3). Detta är en viktig fråga som reflekterar på arbetsplatsen och hur bra arbetstagarna motiveras. I utvecklingssamtalsformuläret som företaget använder står det att ett av syften är att hålla arbetstagare motiverade, med andra ord, att de gillar det de gör.



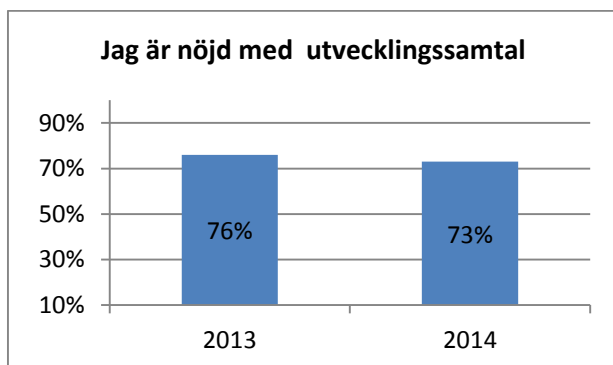
Figur 3. Personalundersökningens resultat.

I den nästa delen utvärderar man förmannens arbete. I undersökningen frågar man om förmannen ger beröm av bra prestationer. År 2013 var 68 % av samma åsikt medan följande år hade procenten vuxit till 79 %. Kritik hade även ett högt resultat. År 2013 svarade 73 % att de är av samma åsikt och år 2014 var resultatet 71 % (figur 4). I företaget ger förmannen enligt undersökningen tillräckligt med konstruktiv feedback och har ökat med att ge positiv respons.



Figur 4. Personalundersökningens resultat.

Till sist frågar man om personen är nöjd med utvecklingssamtal som hållits. År 2013 svarade 76 % att de är nöjda och år 2014 minskade resultatet till 73 % (figur 9). Detta är en viktig fråga som kommer att jämföras med denna undersökning.



Figur 5. Personalundersökningens resultat.

6 UNDERSÖKNINGEN

I undersökningen får respondenterna svara på frågor angående utvecklingssamtal på sin arbetsplats. Frågorna handlar om arbetsvälmående, förmannens arbete, arbetstagarens och arbetsgivarens uppgift i utvecklingssamtal och hur utvecklingssamtal i praktiken fungerar. I sista frågan kan respondenten komma fram med utvecklingsförslag till utvecklingssamtalen.

6.1 Planering och genomförande av undersökning

Syftet med undersökningen är att granska nutida utvecklingssamtal i livsmedelsbutik X och Y. Meningen är att se om utvecklingssamtal hjälper arbetstagarna med t.ex. motivationsproblem och diskriminering. Syftet är också att granska om utvecklingssamtal möjligen kunde förnyas.

Undersökningen genomfördes med en enkät och är därmed kvantitativ. Enkäten var i elektronisk form via Survey Monkey. Alla respondenter har därmed samma frågor dvs. enkäten är standardiserad. Enkäten innehåller tio frågor varav den sista frågan är en öppen fråga. Frågorna utformades med hjälp av den teoretiska delen som samlats från olika litteraturkällor samt egen kunskap av ämnet.

Enkätens frågor är kategoriserade i fyra delar. De första frågorna är bakgrundsfrågor. Till näst frågas frågor kring förmannens och arbetstagarens del i utvecklingssamtal. Till sist är det frågor kring utvecklingssamtal. Undersökningen testades först av två bekanta som prövade om undersökningen är relevant. De granskade om alla frågorna är viktiga och tydliga. De kom till den slutsatsen att två bakgrundsfrågor kan ändras. Först frågades ålder och kön men de frågorna togs bort och istället frågade man bara om arbetsförhållandets längd och hur många timmar arbete respondenten har per vecka. Kön och ålder ansågs inte vara relevant medan arbetsförhållandets längd och arbetsmängd har en stor inverkan på t.ex. arbetsvälmåendet.

Undersökningens urval består av 61 arbetstagare i livsmedelsbutik X och Y. Alla respondenter arbetar vid kassalinjen i antingen livsmedelsbutik X eller Y var man använ-

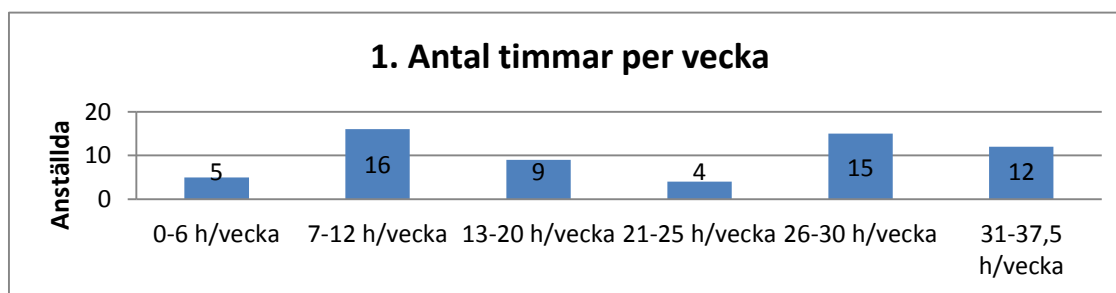
der samma sätt att utföra utvecklingssamtal. Åldern frågades inte men respondenternas ålder ligger kring 18-50 år.

6.2 Resultat

Frågeformuläret delades ut i oktober 2015 och kunde besvaras under två veckors tid i livsmedelsbutik X. Anställda i livsmedelsbutik X svarade mycket lite på arbetsplatsen. Då bestämde jag mig för att ladda ner en webblänk på Facebook. Länken nådde personer från båda livsmedelsbutikerna och slutligen svarade 61 anställda på frågeformuläret. Frågeformuläret nådde totalt 87 personer. Man kan där med räkna ut en svarsprocent genom att dela besvarades mängden med totala mängden och multiplicera det med 100. Svarsprocenten blev i detta fall 70,11%, vilket är ett bra resultat. Resultatet presenteras nedan en fråga i taget och visualiseras med graf eller tabell utfört med Microsoft Excel programmet.

6.2.1 Bakgrundsfrågor

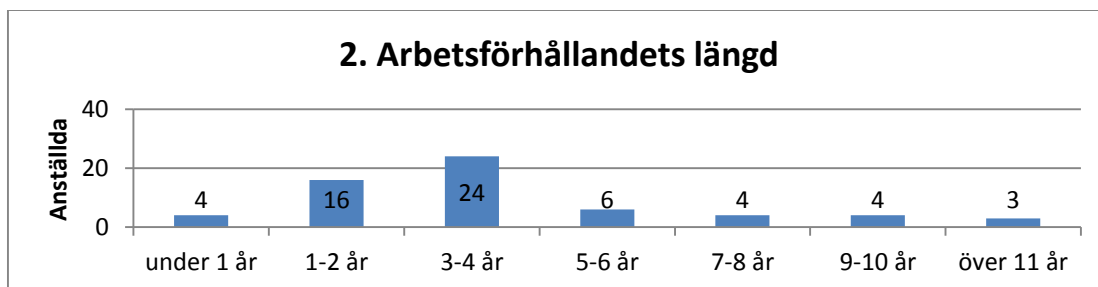
Den första frågan handlar om hur många timmar den anställda arbetar per vecka. Fem anställda arbetar 0-6h/vecka, 16 anställda arbetar 7-12h/vecka, nio anställda arbetar 13-20h/vecka, fyra arbetar 21-25h/vecka, 15 anställda arbetar 26-30h/vecka och tolv anställda arbetar 31-37,5h/vecka. Alla respondenter svarade på frågan. Resultatet visar att majoriteten arbetar antingen 7-12h/vecka eller 26-30h/vecka.



Figur 6. Fördelning mellan arbetstimmar.

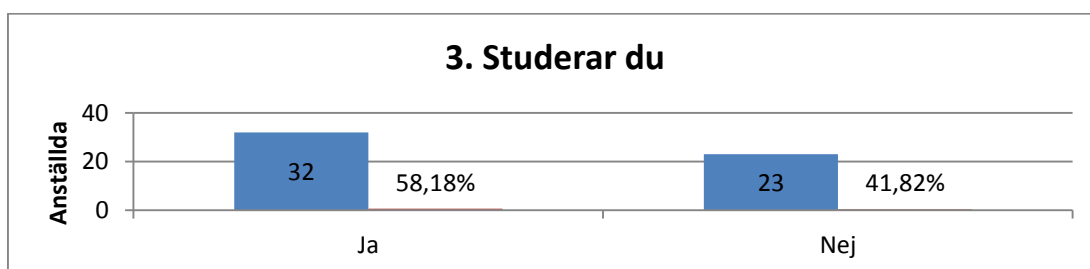
Den andra basfrågan handlar om arbetsförhållandets längd. Arbetsförhållandets längd och antal timmar per vecka kan påverka mycket på hur respondenten svarar och är därför viktigt att fråga. Fyra anställda svarade att de har arbetat under ett år, 16 anställda

har arbetat mellan ett och två år, 24 anställda har arbetat mellan tre och fyra år, sex anställda har arbetat mellan fem och sex år, fyra anställda har arbetat mellan sju och åtta år, fyra anställda har arbetat mellan nio och tio år och tre anställda har arbetat över elva år. Alla respondenter svarade på frågan. Största delen av de anställda har därmed arbetat tre till fyra år.



Figur 7. Fördelning mellan arbetsförhållandets längd.

I den tredje basfrågan frågas om den anställda studerar. Detta ger en bild på hur många studerar och har med stor sannolikhet också mindre arbetstimmar. 32 anställda, dvs. 58,18% svarade att de studerar och 23 anställda, dvs. 41,82% svarade att de inte studerar. Totalt svarade 55 respondenter på frågan. Detta kan förklara varför totalt 21 anställda har maximalt 12 timmar i veckan jobb samt de 9 anställda som arbetar 13-20h/veckan.



Figur 8. Fördelning mellan studerande anställda.

Den fjärde basfrågan handlar om arbetsplatsen och arbetsmiljön. Frågorna är påståenden och besvaras med skalan ett (alldeles av annan åsikt) till sex (alldeles av samma åsikt). Dessa frågor ger en helhetsbild av hur den anställda ser på sin arbetsplats och arbetsuppgift. Första frågan löd "Jag är nöjd med min arbetsplats". Frågan fick ett medeltal på 3,6 där största delen av respondenterna svarade fyra. Nästa påstående " Jag är nöjd med

min arbetsuppgift” fick medeltalet 3,5. Det följande påstående löd ” Arbetsmiljön är uppmuntrande” som fick som medeltal 3,7. Fjärde frågan löd ” Jag har varit på sjukledigt p.g.a. arbetets psykiska belastning” vars medeltal var 1,5. 75 % av respondenterna svarade ett, men ett par svarade fyra och fem, dvs. att de varit med stor sannolikhet på sjukledigt p.g.a. psykisk belastning. Den sista frågan löd ” Jag har varit på sjukledigt p.g.a. arbetets fysiska belastning” som fick som medeltal 1,8. I denna fråga svarade 73 % dvs. 40 respondenter ett och 15 respondenter svarade mellan två och sex, av vilka tre svarade fem och fyra respondenter svarade sex, alldeles av samma åsikt. Totalt svarade 55 anställda på frågorna, förutom fjärde frågan där 53 anställda svarade.

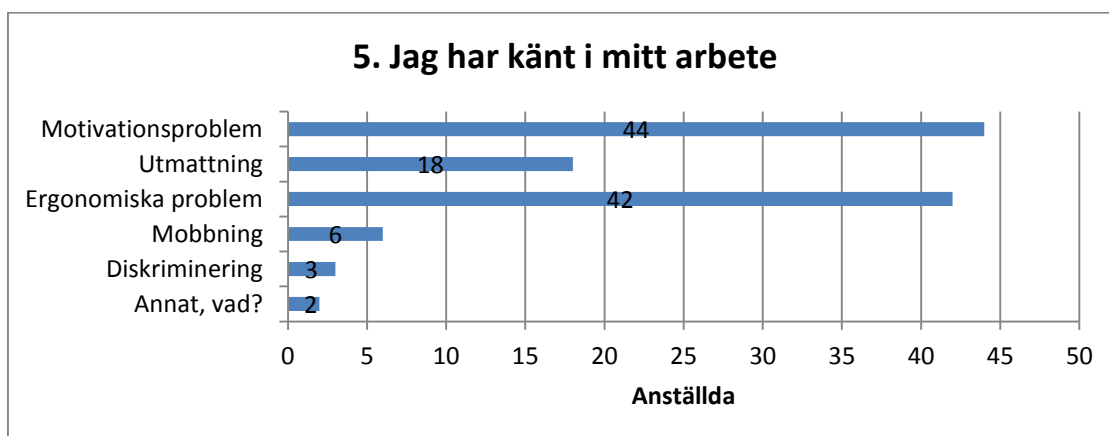
Resultatet visar att de tre första påståenden går hand i hand. Alla tre har liknande fördelning med nästan samma medeltal. Arbetsplatsen, arbetsuppgiften och arbetsmiljön anses vara bra men det finns tydligt också missnöjda då minst tio anställda svarat ett eller två i all tre påståenden. Resultatet visar också att fler anställda har känt fysisk belastning som lett till sjukfrånvaro än vad de känt psykisk belastning. I båda påståenden har 40 anställda svarat ett vilket betyder att de inte känner någon belastning av sitt arbete. Resten av respondenterna har möjligtvis i något skede känt eller känner belastning antingen fysiskt eller psykiskt.

Tabell 1. Fördelning av frågor kring arbetsplats och arbetsmiljö.

4. Arbetsplats och arbetsmiljö	1	2	3	4	5	6	Tot.	Medeltal
Jag är nöjd med min arbetsplats	5 % 3	16 % 9	18 % 10	36 % 20	16 % 9	7 % 4	55	3,6
Jag är nöjd med min arbetsuppgift	4 % 2	16 % 9	29 % 16	29 % 16	18 % 10	4 % 2	55	3,5
Arbetsmiljön är uppmuntrande	2 % 1	16 % 9	24 % 13	35 % 19	16 % 9	7 % 4	55	3,7
Jag har varit på sjukledigt p.g.a. arbetets psykiska belastning	75 % 40	11 % 6	8 % 4	2 % 1	4 % 2	0 % 0	53	1,5
Jag har varit på sjukledigt p.g.a. arbetets fysiska belastning	73 % 40	5 % 3	7 % 4	2 % 1	5 % 3	7 % 4	55	1,8

Den sista basfrågan har ett påstående ”Jag har känt i mitt arbete” med svarsalternativ ”motivationsproblem, utmattning, ergonomiska problem, mobbning, diskriminering och annat, vad?”. 44 av respondenterna ansåg att de haft motivationsproblem, 18 respondenter har upplevt utmattning och 42 anställda har upplevt ergonomiska problem. Sex anställda har varit med om mobbning och tre stycken har känt diskriminering. Vid den öppna frågan svarade två personer. Den ena svarade att den vill ha sadelstolarna bort

och den andra svarade att den känt förbannelse. Totalt svarade 50 respondenter på frågan. Majoriteten har därmed varit med om motivationsproblem och ergonomiska problem, men också många har känt sig utmattade. Enligt föregående påståenden har dock bara en liten del varit på sjukledigt p.g.a. dessa problem.



Figur 9. Fördelning av problem kring arbetsvälmåendet.

6.2.2 Frågor kring förmannens arbete

Följande delområde handlar om förmannens arbete i vardag samt i utvecklingssamtal. Första påståendet löd ” Min förman kan handskas med problemsituationer, t.ex. motivationsproblem eller konflikter” som fick medeltalet 3,8. Totalt svarade 17 respondenter fem eller sex, dvs. alldeles av samma åsikt, medan lägre poäng (mellan 1-2) gav tio respondenter. Nästa påståendet löd: ”Min förman motiverar mig i mitt arbete” som fick som medeltal fyra. Elva respondenter gav mellan ett och två, dvs. att de inte håller med, medan resten svarade tre eller mer. Åtta respondenter var alldeles av samma åsikt. Till näst frågades ” Min förman förbättrar arbetsmiljön” som fick ett medeltal på 4,1. Sju respondenter var alldeles av samma åsikt medan tre var av annan åsikt. 60 % svarade endera fyra eller fem. ”Min förman kan ge positiv feedback” påståendet fick ett medeltal på 4,3. 16 respondenter gav fulla poäng och 15 gav fyra, medan bara två respondenter var av alldeles annan åsikt. Det sista påståendet löd ” Min förman kan ge konstruktiv feedback” som fick medeltalet 4,1. Fyra respondenter var av alldeles annan åsikt medan största delen svarade tre, fem eller sex. Totalt svarade 52 respondenter på delområdets frågor. Allmänt kan man se att förmannens arbete anses vara bra och att de anställda respekterar sin förman, då alla påståendens utom ens medeltal är över fyra. Ett tiotal an-

ställda har dock en del negativa känslor då det finns i alla påståenden svar i allternativ ett och två.

Tabell 2. Fördelning av resultat till förmannens arbete.

6. Förmannens arbete	1	2	3	4	5	6	Tot.	Medeltal
Min förman kan handskas med problemsituationer, t.ex. motivationsproblem eller konflikter	4 % 2	15 % 8	23 % 12	25 % 13	19 % 10	13 % 7	52	3,8
Min förman motiverar mig i mitt arbete	4 % 2	17 % 9	15 % 8	17 % 9	31 % 16	15 % 8	52	4,0
Min förman förbättrar arbetsmiljön	6 % 3	8 % 4	13 % 7	31 % 16	29 % 15	13 % 7	52	4,1
Min förman kan ge positiv feedback	4 % 2	8 % 4	15 % 8	29 % 15	13 % 7	31 % 16	52	4,3
Min förman kan ge konstruktiv feedback	8 % 4	4 % 2	27 % 14	15 % 8	23 % 12	23 % 12	52	4,1

Den andra delen handlar om förmannens arbete i utvecklingssamtal. Första påståendet löd ” Kommunikation med min förman fungerar bra i utvecklingssamtal” med medeltalet 4,5. Medeltalet är högt för de flesta har svarat fyra eller mera. Bara en har svarat ett och två har svarat två. 52 respondenter svarade på denna fråga.

Följande påstående ” Jag har lärt känna bättre min förman med hjälp av utvecklingssamtal” fick medeltalet 3,7. 17 respondenter svarade fem eller sex medan 11 respondenter svarade ett eller två, dvs. att de inte lärt känna förmannen bättre med hjälp av utvecklingssamtal. Frågan besvarades av 51 personer.

Tredje påståendet löd ” Min förman har lärt känna mig bättre med hjälp av utvecklingssamtal” med medeltalet 3,9. Bara två respondenter svarade att de inte alls är av samma åsikt och fyra respondenter svarade två.

”Min förman kan ge feedback i utvecklingssamtal” påståendet fick ett medeltal på 4,2. 24 % av respondenterna gav tre eller mindre och resten 76 % gav fyra eller mer. Påståendet ” Min förman lyssnar på mig i utvecklingssamtal” fick ett medeltal på 4,5. 8 %, dvs. fyra respondenter svarade ett eller två medan de flesta svarade fyra eller mera.

Det sista påstående löd ” Min förman kan ta i hänsyn önskemål som jag tagit fram i utvecklingssamtal” och fick medeltalet 4,1. Svaren delade sig ganska jämnt mellan tre och sex, medan bara två personer svarade ett och fem personer svarade två. De sista frågorna besvarades av 50 respondenter och den allra sista frågan av 51 respondenter.

Förmannens arbete i utvecklingssamtal delen fick även höga poäng. Kommunikationen och att förmannen lyssnar fick de högsta medeltalen. Likasom i förra påståendena finns det ett antal som svarat ett och två. Lägsta medeltalet fick påståendet om att respondenterna lärt känns sin förman bättre med hjälp av utvecklingssamtal. Svaren tyder dock på att de själv har kunnat visa sin personlighet, iallafall mer än vad förmannen gör, då det påståendet har ett högre medeltal.

Tabell 3. Fördelning med förmannens arbete i utvecklingssamtal.

7. Förmannens arbete i utvecklingssamtal	1	2	3	4	5	6	Tot.	Medeltal
Kommunikation med min förman fungerar bra i utvecklingssamtal	2 % 1	4 % 2	15 % 8	27 % 14	25 % 13	27 % 14	52	4,5
Jag har lärt känna bättre min förman med hjälp av utvecklingssamtal	6 % 3	16 % 8	25 % 13	20 % 10	25 % 13	8 % 4	51	3,7
Min förman har lärt känna mig bättre med hjälp av utvecklingssamtal	4 % 2	8 % 4	20 % 10	32 % 16	26 % 13	10 % 5	50	3,9
Min förman kan ge feedback i utvecklingssamtal	6 % 3	6 % 3	12 % 6	28 % 14	34 % 17	14 % 7	50	4,2
Min förman lyssnar på mig i utvecklingssamtal	4 % 2	4 % 2	14 % 7	20 % 10	30 % 15	28 % 14	50	4,5
Min förman kan ta i hänsyn önskemål som jag tagit fram i utvecklingssamtal	4 % 2	10 % 5	22 % 11	22 % 11	20 % 10	24 % 12	51	4,1

6.2.3 Frågor kring arbetstagaren

Följande delområde innehåller påståenden angående arbetstagarens del i utvecklingssamtal. Första påstående löd ” Jag förbereder mig genom att fundera viktiga frågor angående mitt arbete” som fick medeltalet 4,0. Svaren fördelades mest mellan tre och fem, medan ingen svarade ett och bara fyra svarade två.

Påståendet ” Jag använder tid till att svara på frågorna i enkäten” fick medeltalet 3,8. Dock svarade åtta respondenter endera ett eller två, dvs. att de inte håller med. ”Enkätens frågor är svåra” fick medeltalet 3,2. Elva respondenter gav fem eller sex det vill säga de håller med. Påståendet ” Enkätens frågor är viktiga” fick medeltalet 3,8. Åtta respondenter svarade två och håller inte helt med.

”Enkätens frågor borde förnyas” fick ett medeltal på 3,7 där fem respondenter gav ett eller två. Nio respondenter gav fem eller sex, dvs. de håller med om det. ”Jag är nervös inför utvecklingssamtal” påståendet har en ganska jämn fördelning med svar och fick ett medeltal på 3,2. Påståendet ” Jag kan visa min personlighet i utvecklingssamtal” fick

medeltalet på 4,1. 15 respondenter gav tre eller mindre, dvs. att de inte är helt av samma åsikt medan resten 33 gav fyra eller mer.

”Jag kan ge konstruktiv feedback ” fick ett medeltal på 4,1 och ” Jag kan berömma min förman” fick medeltalet 4,3. I båda var det fem respondenter som inte var av samma åsikt och gav två eller ett. ”Jag kan ta upp viktiga saker angående arbetet” fick medeltalet 4,5 vilket är det högsta resultatet i detta delområde. Bara tre respondenter svarade att de inte är helt av samma åsikt. Det sista påståendet i detta delområde ”Jag kan ta upp problem t.ex. problem i arbetsmiljön” fick också ett högt medeltal på 4,2. Sju respondenter gav två eller ett dvs. att de inte är av samma åsikt. Detta delområde besvarades av 47-48 respondenter per påstående.

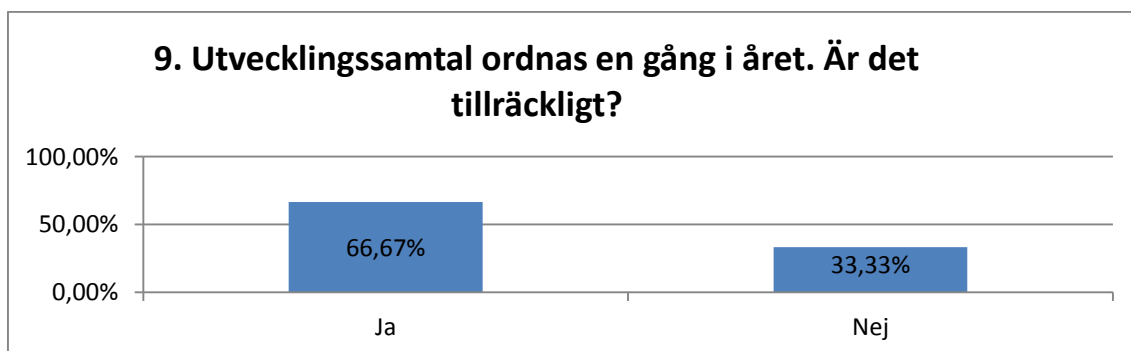
Som man kan se anser respondenterna att enkätens frågor inte är så svåra och att de använder tid på att besvara formuläret. Respondenterna kan även fundera i förväg på viktiga frågor som sedan kan diskuteras i utvecklingssamtalet. Många anser att frågorna är viktiga men många tycker också att de borde förnyas. Respondenterna anser inte att de är nervösa inför utvecklingssamtal då medeltalet är ganska lågt. Det är intressant att både förmannens och arbetstagarens kunskap att ge konstruktiv feedback och beröm fick båda exakt samma medeltal. Respondenterna anser också att de kan ta upp viktiga saker, då det påståendet fick hösta medeltalet. Resultatet visar att respondenten också kan ta upp problem som finns i arbetsmiljön.

Tabell 4. Fördelning kring arbetstagarens del i utvecklingssamtal.

8. Arbetstagarens del i utvecklingssamtal	1	2	3	4	5	6	Tot.	Medeltal
Jag förbereder mig genom att fundera viktiga frågor angående mitt arbete	0 % 0	8 % 4	29 % 14	23 % 11	31 % 15	8 % 4	48	4,0
Jag använder tid till att svara på frågorna i enkäten	2 % 1	15 % 7	25 % 12	29 % 14	21 % 10	8 % 4	48	3,8
Enkätens frågor är svåra	11 % 5	21 % 10	32 % 15	13 % 6	19 % 9	4 % 2	47	3,2
Enkätens frågor är viktiga	0 % 0	17 % 8	23 % 11	29 % 14	25 % 12	6 % 3	48	3,8
Enkätens frågor borde förnyas	2 % 1	9 % 4	38 % 18	32 % 15	11 % 5	9 % 4	47	3,7
Jag är nervös inför utvecklingssamtal	19 % 9	19 % 9	17 % 8	27 % 13	13 % 6	6 % 3	48	3,2
Jag kan visa min personlighet i utvecklingssamtal	2 % 1	10 % 5	19 % 9	23 % 11	35 % 17	10 % 5	48	4,1
Jag kan ge konstruktiv feedback	2 % 1	9 % 4	19 % 9	30 % 14	32 % 15	9 % 4	47	4,1
Jag kan berömma min förman	2 % 1	8 % 4	17 % 8	17 % 8	46 % 22	10 % 5	48	4,3
Jag kan ta upp viktiga saker angående arbetet	0 % 0	6 % 3	6 % 3	34 % 16	38 % 18	15 % 7	47	4,5
Jag kan ta upp problem t.ex. problem i arbetsmiljön	4 % 2	10 % 5	13 % 6	21 % 10	38 % 18	15 % 7	48	4,2

6.2.4 Frågor kring utvecklingssamtal

Den nionde frågans mening var att se om respondenten anser att utvecklingssamtal hålls tillräckligt ofta. Totalt svarade 48 respondenter på frågan. Av dessa svarade 66,67 % dvs. 32 att utvecklingssamtal är tillräckligt ofta och 33,33 %, dvs. 16 svarade att de inte är. De som svarade nej kunde skriva en kommentar om hur ofta utvecklingssamtal borde organiseras. Totalt svarade 14 respondenter av vilka tio svarade att utvecklingssamtal borde ordnas två gånger i året, en svarade tre gånger om året, två svarade 2-3 gånger om året och en svarade 2-4 gånger om året.



Figur 10. Fördelning av resultat av utvecklingssamtal.

Det sista delområdet bestod av påståenden kring utvecklingssamtal. Till sist fanns en öppen fråga som respondenten kunde besvara och ge kommentarer angående utvecklingssamtal. Det första påstående löd ” Utvecklingssamtal är nyttiga” som fick ett medeltal på 4,3. Bara två respondenter svarade två eller ett.

”Jag har utvecklats med hjälp av utvecklingssamtal” fick medeltalet 3,3. Här svarade 15 respondenter att de inte håller helt med medan tolv respondenter svarade att de utvecklats med hjälp av utvecklingssamtal. ”Min arbetsmotivation har förbättrats med hjälp av utvecklingssamtal” fick medeltalet 3,5 dvs. helt i mitten av skalan. Två respondenter svarade att de inte håller med och två svarade att de håller alldeles med.

Följande påstående ” Utvecklingssamtal är för formella” fick medeltalet 3,0. Fem av respondenterna ansåg att de är för formella medan 16 respondenter ansåg tvärtom. Påståendet ” Utvecklingssamtal har hjälpt mitt arbetsvälmående” fick ett medeltal på 3,2. Fördelningen är jämn i mitten medan 15 respondenter inte är av samma åsikt och åtta respondenter håller med.

Följande påstående löd ” Utvecklingssamtal borde förnyas” som fick medeltalet 3,4. Tolv respondenter var av annan åsikt medan största delen svarade tre eller fyra. Åtta respondenter ansåg dock att utvecklingssamtal borde förnyas. Det sista påståendet löd ” Företaget klarar sig utan utvecklingssamtal” som fick medeltalet 2,2. Det menar att största delen var av annan åsikt. Bara fem respondenter gav fyra eller fem, dvs. att de håller med om att företaget klarar sig utan utvecklingssamtal.

Som resultatet visar anser många att utvecklingssamtal är viktiga, då första påståendet fick ett så högt resultat och det sista påståendet fick ett så lågt medeltal. De andra påståendens medeltal ligger ganska i mitten. Det menar att hälften av respondenterna anser att t.ex. de utvecklats med hjälp av utvecklingssamtal och att deras arbetsmotivation har ökat samt att utvecklingssamtal har hjälpt deras arbetsvälmående. Den andra hälften anser sen igen att utvecklingssamtal inte har haft en så stor inverkan på dem.

Tabell 5. Fördelning av svar till utvecklingssamtal.

10. Utvecklingssamtal	1	2	3	4	5	6	Tot.	Medeltal
Utvecklingssamtal är nyttiga	2 % 1	2 % 1	21 % 10	25 % 12	35 % 17	15 % 7	48	4,3
Jag har utvecklats m.h.a. utvecklingssamtal	8 % 4	23 % 11	23 % 11	21 % 10	23 % 11	2 % 1	48	3,3
Min arbetsmotivation har förbättrats m.h.a. utvecklingssamtal	4 % 2	19 % 9	25 % 12	29 % 14	19 % 9	4 % 2	48	3,5
Utvecklingssamtal är för formella	13 % 6	21 % 10	40 % 19	17 % 8	6 % 3	4 % 2	48	3,0
Utvecklingssamtal har hjälpt mitt arbetsvälmående	13 % 6	19 % 9	25 % 12	27 % 13	15 % 7	2 % 1	48	3,2
Utvecklingssamtal borde förnyas	6 % 3	19 % 9	31 % 15	27 % 13	8 % 4	8 % 4	48	3,4
Företaget klarar sig utan utvecklingssamtal	31 % 15	38 % 18	21 % 10	4 % 2	6 % 3	0 % 0	48	2,2

Den sista öppna frågan löd ” Hur skulle ett utvecklingssamtal se ut om du fick bestämma? Vad borde förbättras?” som besvarades av 14 respondenter. Fullständiga svar hittas i bilaga 3. Sammanfattningsvis ansåg de som svarat på denna fråga att det finns saker som kunde förbättras. Många ansåg att stället var utvecklingssamtalet hålls borde vara mer ”oformell” så att man kan ha ett mer avslappnat samtal. Istället för att sitta mittemot varandra i ett bord kunde man sitta vid en soffa med en kopp kaffe i handen. Tiden anses också vara för kort. Man borde få mer i lugn och ro diskutera först om vardagliga händelser och hur den anställda mår och sedan komma in på själva ämnet. Det borde också finnas en variation så att förmannen tar alla som en enskild individ. En som arbetat över 10 år borde ha ett helt annorlunda frågeformulär än en som är ny på arbetsplatsen.

7 ANALYS OCH SAMMANFATTNING

Syftet med detta arbete var att undersöka livsmedelsbutik X och Y:s utvecklingssamtal och se hur relevanta de är samt vilken nytta de anställda har av dem t.ex. med tanke på välmående. Examensarbetets teoridel är delad i tre delar: personal, arbetsvälmående och utvecklingssamtal. Analysen kommer därmed att koncentrera sig på dessa ämnen isär och ihop. Teorin och resultatet från undersökningen kopplas till näst ihop till en analys och sammanfattas sedan. Examensarbetets resultat jämförs också med livsmedelbutikens X egna personalundersökning. Då kan man se om det finns en skillnad eller om resultaten är lika varandra.

Undersökningen besvarades av 61 anställda men i de flesta frågorna fanns det ca tio respondenter som inte svarade på alla påståenden. Största delen av respondenterna arbetar ca 30 timmar i veckan eller studerar och arbetar vid sidan om. De flesta respondenter har arbetat mellan ett och fyra år. Antal arbetstimmar och arbetslängd hade ett samband. De som arbetat länge har också mycket arbetstimmar.

7.1 Personal

I teoridelen (s.11) skrevs om chefens arbete och roll på arbetsplats. En chef påverkar med hjälp av sitt arbete på företagets lönsamhet. I teoridelen (s.11) beskrevs två typer förmän, *chef* och *ledare*. En chef handlar enligt position medan en ledare handlar enligt relation. I livsmedelsbutikerna är chefen mer av en ledartyp, som kommunicerar och har ett bra förtroende bland de anställda. Undersökningens resultat tyder på att de anställda är nöjda med sin chef. Om man ser på helheten så har påståenden kring förmannen fått de högsta medeltalen, då nästan alla påståenden ligger vid fyra av sex.

Resultatet visar att de anställda är nöjda med sin arbetsplats då medeltalet är högt i både påståenden angående arbetsplats och arbetsuppgift. Chefen och medarbetare har en stor inverkan på det. Påståendet med en uppmuntrande arbetsmiljö fick likaså ett högt medeltal. Dessa alla är i samband med varandra. I livsmedelsbutikens personalundersökning visade det sig att år 2014 gillade 50 % sitt arbete (s.29). Detta är i samma relation med examensarbetets resultat, då påståenden angående arbetsplats och arbetsmiljö fick medeltalet 3,6 dvs. kring 50 %.

I teorin (s.12) skrivs att en ledare är en stödjande medmänniska och en positiv förbild till de andra anställda. Ledande sker genom beteende och personliga egenskaper. Detta syns tydligt i resultatet. Chefen är en av de andra och är respekterad. De anställda känner att de kan prata öppet med sin chef och kan komma med förslag. Chefen lyssnar också på de anställda och tar hänsyn till deras önskemål. Därför fick också påståendet med kommunikation mellan chefen 4,5 i medeltal. Påståenden angående hur bra man lärt känna sin chef och tvärtom fick också ett ganska högt medeltal. Medeltalet för chefen var dock lägre. Resultatet visar därmed att anställda visar mer sin personlighet medan chefen håller sig mer i sin roll. Enligt teorin (s.11) är förmännen i livsmedelsbutikerna därmed en "ledare" som handlar med hjälp av relation och inte position.

I teorin (s.13) beskrevs hur viktigt det är att chefen kan hantera konfliktsituationer men behöver inte kunna lösa dem. I undersökningen frågades hur bra chefen kan med problemsituationer och fick 3,8 som medeltal. Detta är ett lite lägre medeltal än om man jämför med de andra påståendena angående chefen. Resultatet visar att det finns ett tiotal anställda som anser att chefen inte kan tillräckligt bra handskas med konfliktsituationer.

Chefen skall också kunna ge både positiv och negativ feedback. Kritik kan fördelas i sakkritik och personkritik som beskrevs i teorin (s.13). Undersökningen visar att chefen kan ge både beröm och kritik till personalen. Kritik som ges är därmed sakkritik och koncentrerar sig på arbetsuppgifterna. I många ställen koncentrerar man sig bara på att ge kritik och glömmar bort att ge beröm. Att chefen ger beröm och att arbetsmiljön är uppmuntrande kan ha ett positivt samband. Som resultatet visar fick alla påståenden angående arbetsmiljön höga resultat. Chefens arbete kan därmed vara en orsak till detta. Anställda skulle också själv utvärdera om de kan ge kritik och beröm till sin chef. Dessa påståenden fick höga medeltal, likasom med chefen, där beröm fick ett högre medeltal än kritik. Detta tyder på en öppen arbetsmiljö var personalen och chefen kan kommunicera och man kan uttrycka sina åsikter. Resultatet i livsmedelsbutikens egen personalundersökning (s.30) visar likande svar angående chefens kunskap att ge kritik och beröm. Där ansåg man år 2013 att chefen gav mer kritik medan nästa år var beröm högre i medeltal. År 2014 resultat är i samma proportion som examensarbetets resultat av samma fråga. Detta betyder att undersökningens fråga är reliabel, då den kan jämföras med en annan källa.

Att motivera och att hålla anställda motiverade är viktigt med tanke på företagets framtid och resultat. Som i teorin beskrevs (s.12), skall en chef främja ohälsa t.ex. med hjälp av att motivera de anställda. Påståendet om hur bra chefen motiverar de anställda fick i undersökningen medeltalet fyra. Motivation och arbetsvälmående kan också ha en koppling och detta analyseras i nästa kapitel.

7.2 Arbetsvälmående

I teorin (s.15) beskrivs arbetsvälmåendet som helhet som innehåller fysisk, psykisk och social balans. Belastning syns som stress, utmattning och att motivationen minskar. I teorin beskrivs också Maslows behovshierarki där behov måste uppfyllas så att man kan uppleva balans. I undersökning fick respondenterna svara om de har varit med om något problem angående arbetsvälmående. Enligt resultatet var ergonomiska- och motivationsproblem de mest vanliga. Totalt hade över 60 % av anställda känt någondera eller båda.

Som ovan beskrivs kan belastning, av t.ex. långvarig stress, leda till motivationsproblem (s.14). Enligt Maslows teori måste man kunna förverkliga sig själv och i detta fall utvecklas i sitt arbete och i sitt eget kunnande. Över hälften av respondenterna har känt eller känner motivationsproblem vilket kan bero på att den anställda inte känner att den kan utvecklas i sitt arbete. Enligt studier (s.8) är kassaarbete ansträngande och detta kan läsas från examensarbetets undersökning. Många respondenter hade haft problem med ergonomi. Motivation- och ergonomiproblem kunde förebyggas med en mer omväxlande arbetsuppgift. Enligt teorin (s.20) har chefen en stor inverkan på arbetsmotivationen. Om en anställd berättar om sina problem kan chefen möjligtvis hjälpa och därmed förebygga arbetsvälmåendet.

Utmattning beskrevs (s.19) som ett stressymptom av tungt arbete. Detta kan leda till trötthet och cyniskt tänkande. I undersökningen svarade 18 respondenter, dvs. 30 %, att de varit med om utmattning. Detta är en stor andel och kan vara orsaken till varför många också känt andra fysiska eller psykiska problem. För att arbetsvälmående är en helhet är det också kopplat ihop.

I Maslows teori (s.15) beskrivs närhet och uppskattning som ett behov, vilket innehåller arbetets inre och yttre människorelationer. Som ovan beskrevs, visar resultatet att det finns en bra arbetsmiljö och anda i företagen. Detta syns då resultatet för trivseln var hög. Ändå har sex respondenter svarat att de varit med om mobbing och tre svarade att de varit med om diskriminering. Enligt Maslow uppfylls då inte den emotionella arbets säkerheten för alla på dessa arbetsplatser. Då ca 10 % svarade att de blivit mobbade på arbetsplatsen borde förmannen handskas med det. Ojala och Ahola (s.15) menar att ut-

vecklingssamtal är ett redskap att främja socialt och psyksikt välmående. Utvecklingssamtal är ett verktyg för personalen att kunna prata med sin chef utan att någon stör. Det kan vara en stor tröskel för den anställda att i en vardaglig situation prata om problem. Därför är utvecklingssamtal ett tillfälle för öppen diskussion.

Undersökningen visade att det fanns ett samband med arbetsförhållandets längd och arbetsvälmående samt sjukfrånvaro. Desto längre arbetsförhållande har räckt desto större risk för att uppleva problem med arbetsvälmåendet. Respondenter som arbetat i över fem år svarade mer att de känt motivationsproblem samt utmattning. Vissa svarade också att de varit på grund av det på sjukledigt. I teorin (s.17) beskrivs att brist på arbetsvälmående leder till ökade kostnader. Det beskrivs också att sjukfrånvaron på grund av t.ex. motivationsproblem och utmattning är kortare och de kostar mest för företaget. En person med dessa typens problem har tendensen att vara ofta sjukledig vilket leder till stora kostnader.

7.3 Utvecklingssamtal

Syftet med utvecklingssamtal är att utveckla verksamheten (s.22). Detta kan innebära utveckling av de anställda, chefen, arbetsvälmående, kommunikation och resultat. Examinensarbetets tre delområden är personal, arbetsvälmående och utvecklingssamtal. Dessa tre teman är i koppling med varandra. Till chefens uppgift hör att märka i tid om en anställd börjar gå mot fel håll (s.23). Detta kan förebygga anställdas arbetsvälmående som i längden förbättrar företagets resultat. Med hjälp av utvecklingssamtal har chefen och anställda möjlighet att diskutera med varandra och därmed utveckla verksamheten (s.23). Undersökningens resultat tyder på att syftet uppfylls då största delen anser att utvecklingssamtal är nyttiga och att företaget inte klarar sig utan utvecklingssamtal. Ändå är ungefär hälften av den åsikten att de inte utvecklats tack vare utvecklingssamtal samt att arbetsvälmående inte har förbättrats. Resultatet tyder ändå på att motivationen har förbättrats med över hälften av anställda.

Kommunikationen fungerar enligt resultatet bra mellan anställda och chefen vilket är enligt teorin ett av utvecklingssamtalens syfte (s.22). I undersökningen svarade anställda att de kan ta upp i utvecklingssamtal viktiga saker angående arbete. Påståendet fick allra högsta medeltal vilket tyder på att kommunikationen fungerar och att anställda vågar

föreslå saker till sin chef. Som resultatet visar anser anställda att de kan ge feedback till chefen och tvärtom. Som teorin beskriver behövs både kritik och beröm för att bli en hel människa (s.24). Det tyder på att man bryr sig om. I teorin skrivs också att utvecklingsamtal hjälper medarbetaren att känna sig viktig och samhörighet (s.22). Undersökningens resultat tyder på samma. En öppen kommunikation i företagen tycks finnas och det finns förtroende till chefen och tvärtom.

Hur ofta ett utvecklingssamtal borde ordnas beror mycket på företaget och på dess storlek. Undersökningens resultat tyder på att två tredjedelar anser att en gång i året är bra medan en tredjedel anser att utvecklingssamtal borde ordnas iallafall två gånger om året. Enligt Rosendahl och Ronthy (s.23) borde utvecklingssamtal ordnas två gånger i året. Om man ordnar utvecklingssamtal ofta kan samtalet också vara kortare. Under ett år hinner det hända mycket. Därför vore det bra att livsmedelsbutikerna skulle ha utvecklingssamtal minst två gånger om året. Ett samtal på våren där man i lugn och ro går igenom allt och senare på hösten ha en uppföljning med en kortare träff. Den andra träffen behövs inte kallas för utvecklingssamtal utan är mer som en träff var man diskuterar om nuvarande läget. Som i teorin skrivs (s.24) är det också en möjlighet att chefen frågar anställda hur ofta de vill ha utvecklingssamtal. I undersökningens öppna fråga föreslog en anställd om att man borde personalisera samtalen och formuläret. Chefen kunde enligt hur länge anställda har arbetat i företaget och enligt behov ordna utvecklingssamtal eller uppföljningstillfällen. Det viktigaste är att anställda och chefen får och håller en kontakt.

I undersökningens öppna fråga svarade många att de anser att utvecklingssamtalets plats är fel. Det borde vara mer en vardaglig situation var man sitter vid soffan och pratar lugnt. En respondent menar att miljön leder till det att samtalet blir för formellt. I början av utvecklingssamtalet kunde man prata helt om andra saker och sedan lite i taget komma in på själva ärendet. Ett förslag vore också att samtalet ordnas före jobbturen börjar så att anställda inte behöver känna att den kommer direkt från en ”stressig” situation till en annan. Nästan hälften av respondenterna ansåg att de är nervösa före utvecklingssamtalet. Då behöver man inte stressa hela arbetsdagen på att man ännu kommer att ha ett utvecklingssamtal. Undersökningen visar att nästan alla förbereder sig väl och funderar på utvecklingssamtalet. Detta kan vara en orsak till varför många är nervösa före utvecklingssamtalet. De funderar på hur det kommer att gå. Undersökningen visade

också att de som arbetat en kortare tid var med större sannolikhet mer nervösa inför utvecklingssamtalet medan de som arbetat länge inte var det. En ny anställd kan känna att det är nervöst att tala med sin förman på tumanhand. En respondent föreslog därför att det vore bra att nya anställda skulle träffas oftare med chefen.

Enkäten som används i livsmedelsbutikerna (bilaga 2) borde förnyas. Detta anser över hälften av respondenterna. De anser dock att frågorna är viktiga så allting behöver man inte ändra på. De som arbetat länge anser inte heller att frågorna är svåra, medan en del av de som arbetat en kortare tid anser att de är svåra. I öppna frågan svarade en anställd att frågorna borde modifieras enligt hur länge personen arbetat på stället. Detta borde göras för de samma frågorna kan bli enformiga efter tio år. Då får både chefen och anställda mer ut från utvecklingssamtalet. Anställda känner också att hennes arbetsinsats är viktig och samhörigheten kan öka.

Sammanfattningsvis ansåg respondenter som svarade på öppna frågan att utvecklingssamtal är nödvändig. I samtalet borde man koncentrera sig på att hitta lösningar till problem, koncentrera sig på positiv feedback samt uppmuntra de anställda. Med hjälp av en öppen och ärlig diskussion kan både chefen och anställda utvecklas. Arbetsvälmående borde inte heller glömmas och man borde lägga mer tyngd på det. I båda livsmedelsbutikerna finns det tydligt en del problem med t.ex. motivationen och ergonomin. Om man inte tar i hänsyn problemen kan det att leda till mer problem, som t.ex. mer sjukfrånvaro.

8 AVSLUTNING

Syftet med denna undersökning var att se hur relevanta dagens utvecklingssamtal är i livsmedelsbutik X och Y. Efter att ha utfört och analyserat undersökningen som gjordes i livsmedelsbutikerna kan man tydligt se att utvecklingssamtal är relevanta. Anställda uppskattar utvecklingssamtal och tycker det är viktigt att ha en bra relation med sin chef. Utvecklingssamtal tycks hjälpa och ökar intresse inför arbetet. Som redan tidigare skrivits är personal (chef och anställda), arbetsvälmående och utvecklingssamtal en stor helhet. Alla delar är viktiga för att nå resultat och framgång. Det kan vara viktigt att livsmedelsbutikerna sätter mer värde på utvecklingssamtal då de tydligt är viktiga. Om

utvecklingssamtalet ordnades två gånger i året kunde det också främja problem med arbetsvälmående, då man i tidigt skede kan diskutera om det.

YLE Tv-nyheter skrev om Susanna Kultalahti som har i sin doktorsavhandling vid Vasa Universitet undersökt Y-generationen. Hon menar att Y-generationen anser att chefredationen är mer viktig än vad den tidigare var. Nuförtiden arbetar man inte på samma arbetsplats hela livet. Detta leder till att man binder sig istället till arbetsuppgifter, chefen samt arbetskollegerna. Man vill ha en arbetsmiljö var man kan vara sig själv och där man hjälper varandra. Därför kräver man mer också av sin chef. (Kaakinen 2015) Examensarbetets undersökning kom till liknande resultat. Som tidigare skrivits visar resultatet att anställda uppskattar en bra relation med sin chef. Arbetskollegerna bildar en bra arbetsmiljö vilket hjälper anställda att orka. Fast undersökningar visar att kassaarbete är tungt tycks det inte på dessa arbetsplatser vara ett för stort problem. Med olika medel motiverar man de anställda att orka med sitt arbete.

Vad fick livsmedelsbutiken X och Y ut från detta examensarbete? En sak är iallafall att livsmedelsbutikerna inte skall sluta med utvecklingssamtal. Istället kunde samtal ordnas mer ofta. Om det inte finns resurser att ordna utvecklingssamtal två gånger i året kunde chefen ta anställda till en stund och diskutera läget. För att hålla de anställda motiverade kunde man utveckla arbetssätten till mer roterande. T.ex. de som sitter vid kassan kunde göra andra uppgifter, speciellt de som arbetar full tid. En anställd skulle då arbeta halva veckan vid kassan och halva veckan vid en avdelning. Därmed får personen mer omväxling i sin arbetsuppgift vilket kan förebygga arbetsvälmåendet. Detta kan minska i längden sjukfrånvaron och därmed också kostnader. Livsmedelsbutiken kunde fundera på var och när utvecklingssamtalet hålls. Det skulle bli ett mer avslappnat samtal om man sitter t.ex. vid en soffa. Formuläret kunde också vara olika för anställda som arbetat länge i företaget.

Personalärenden och utvecklingssamtal är ett intressant ämne. Därför hoppas jag att man vidare undersöker utvecklingssamtal i ett större perspektiv. Denna undersökning gav svar och utvecklingsmöjligheter till en viss typs butiker. Vidare forskning kunde därför vara mer täckande och möjligen komma med ett nytt synsätt på utvecklingssamtal. Som tidigare skrivits slutade Accenture med utvecklingssamtal. I denna typs företag är detta inte möjligt då en förman ansvar för så många anställda. Resultatet visar att de

behövs och att man uppskattar utvecklingssamtal. Om chefen har ett få anställda vore det möjligt att sluta med utvecklingssamtal och istället träffas t.ex. efter ett projekt och diskutera hur det gått.

Detta arbete har lärt mig mycket. Ämnet är intressant och jag hoppas att jag kan i framtiden arbeta med Human Resources. Fast det ibland har varit svårt att komma vidare har ett intressant ämne hjälpt mig att kämpa. Min handledare Maj-Britt Granström har också på varje träff hjälpt mig att arbeta vidare. Vännernas och familjens stöd har också varit till en stor hjälp. Jag är också glad att så många svarade på min undersökning. Ett stort tack till alla!

KÄLLOR

- Aaltonen, Milla; Joronen, Mikko & Villa, Susan. 2009, *Syrjintä Suomessa 2008*, Helsinki: Ihmisoikeusliitto ry. 10-21 s.
- Aarnikoivu, Henrietta. 2010, *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*, 1 uppl., Lahti: Helsingin seudun kauppakamari, 14-15, 63-64, 73-74 s.
- Andersson, Jan-Olof; Ekström, Cege; Enqvist, Jöran & Jansson, Rolf. 2011, *E2000 Classic Företagsekonomi 1*, 1 uppl., Malmö: Liber AB, 101 s.
- Bergknut, David. 2012, *Chefens roll*, publicerad 13.2.2012. Tillgänglig: <https://internwebben.ki.se/sv/chefens-roll> Hämtad 6.10.2015.
- Ekelöf, Eva. *Butiksarbete lika tungt som industriarbete*, publicerad 8.11.2012. Tillgänglig: <http://www.arbetsmiljoforskning.se/belastningar/butiksarbete-lika-tungt-som-industriarbete> Hämtad 4.2.2015.
- Eliasson, Annika. 2006, *Kvantitativ metod från början*, 3 uppl., Lund: Studentlitteratur AB, 15, 28-31 s.
- Finlex. 2001, *Arbetsavtalslagen*, given 22.1.2001. Tillgänglig: <http://www.finlex.fi/sv/laki/alkup/2001/20010055#Lidp4003296> Hämtad 10.3.2015.
- Finlex. 2002, *Arbetskyddslag*, given 23.8.20102. Tillgänglig: <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2002/20020738> Hämtad 6.10.2015.
- Finlex. 2014, *Diskrimineringslag*, given 30.12.2014. Tillgänglig: <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2014/20141325> Hämtad 7.10.2015.
- Infopankki. 2014, *Työnantajan oikeudet ja velvollisuudet*, uppdaterad 3.10.2014. Tillgänglig: <http://www.infopankki.fi/fi/elama-suomessa/tyo-ja-yrittajyys/tyonantajan-oikeudet-ja-velvollisuudet> Hämtad 7.10.2015.
- Kaakinen, Elina. 2015, *Esimieheksi ei kelpaa enää kuka tahansa käskijä – Y-sukupuolvi vaatii kuuntelua ja kunnioitusta*, given 30.11.2015. Tillgänglig http://yle.fi/uutiset/esimieheksi_ei_kelpaa_ena_kuka_tahansa_kaskija_y-sukupuolvi_vaatii_kuuntelua_ja_kunnioitusta/8491570
- Meretniemi, Irma. 2012, *Esimiehen opas kehityskeskusteluihin*, 1 uppl., Helsinki: Talentum. 88-90, 154, 145 s.
- Mossboda, Britt-Mari; Peterson, Mikael & Rönneberg, Inga. 2003, *Att vara chef och ledare*, 3 uppl., Stockholm: Ekerlids Förlag, 9-10, 95-96 s.
- Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy. 2005, *Työhyvinvointi tuloksetekijänä*, 2 upplg., Helsinki: WSOY. 34-36, 51 s.

- Patel, Runa & Davidson, Bo. 1991, *Forskningsmetodens grunder*, 3 uppl. Linköping, Studentlitteratur. 77 s.
- Pohjoismaiden neuvosto. 2015, *Työntekijän oikeudet ja velvollisuudet Suomessa*, Tillgänglig: <http://www.norden.org/fi/sinun-pohjolasi/tyoeskentely-pohjoismaissa/tyoeskentely-suomessa/tyontekijaen-oikeudet-ja-velvollisuudet-suomessa> Hämtad 7.10.2015.
- Ronthy, Marika. 2004, *Utveckligssamtalets 7 nyckar*, 1 uppl., Malmö: Liber AB, 11-17 s.
- Ronthy-Östberg, Marika & Rosendahl, Suzanne. 2001, *Samtal som utvecklar*, 3 uppl., Malmö: Liber AB, 10-11, 15-17, 23, 54-59, 94, 97, 100-101, 107 s.
- Rubenowitz, Sigvard. 2004, *Organisationspsykologi och ledarskap*, 3uppl., Lund: Studentlitteratur, 125 s.
- Sillanpää, Jarmo; Riikonen, Eila; Kämäräinen, Markku; Lappalainen, Jorma; Oksa, Panu; Pääkkönen, Rauno; Rantanen, Salme & Saarela, Kaija Leena. 2006, *Työsuojelun perusteet*, 3 uppl., Helsinki, Työterveyslaitos. 74 -76, 83, 98 s.
- Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa. 2010, *Työhyvinvoinnin johtaminen*, Kirkkonummi, Otava, 11-13, 24-25 s.
- Sveriges Television AB. 2011, *Tungt att arbeta i kassan*, publicerad 8.3.2011. Tillgänglig: <http://www.svt.se/nyheter/regionalt/blekingenytt/tungt-att-arbeta-i-kassa> Hämtad 4.2.2015.
- Söderholm, Claus. 2010, *Utvecklingssamtal*, 2 uppl., Helsingfors: Finlands Kommunalförbund, 6-8, 11, 13 s.
- Vuoripuro, Verna. 2015, *Suuryritys luopuu kehitys-keskusteluista – "Eihän niissä ole mitään järkeä"*, publicerad 22.7.2015. Tillgänglig: <http://www.hs.fi/kotimaa/a1437539222643?jako=f6b87e7bf4dc58834703a5c2cabcf1ce&ref=tw-share> Hämtad 8.10.2015.
- Westerberg, Barbro. 2013, *Företagen dåliga på arbetsvälmående*, publicerad 16.04.2013. Tillgänglig: <http://svenska.yle.fi/artikel/2013/04/16/foretagen-daliga-pa-arbetsvalmaende> Hämtad 26.10.2015

BILAGA 1

Examensarbetets frågeformuläret som delades ut till arbetstagare i livsmedelsbutik X och Y:

Vissa frågor kan besvaras med siffrorna 1-6: 1 inte av samma åsikt och 6 alldeles av samma åsikt

1. Kuinka monta tuntia töitä teet viikossa

0-6 h/vko

7-12 h/vko

13-20 h/vko

21-25 h/vko

26-30 h/vko

31-37,5 h/vko

2. Työsuhteen kesto

alle vuoden

1-2 vuotta

3-4 vuotta

5-6 vuotta

7-8 vuotta

9-10 vuotta

Yli 11 vuotta

3. Oletko opiskelija

Kyllä

En

4. Työpaikka ja työympäristö (Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 Täysin samaa mieltä)

Olen tyytyväinen työpaikkaani

Olen tyytyväinen työtehtävääni

Työympäristö on kannustava

Olen ollut sairauslomalla työn henkisen kuormittavuuden takia

Olen ollut sairauslomalla työn ruumiillisen kuormittavuuden takia

5. Olen kokenut työssäni (Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 Täysin samaa mieltä)

Motivaatio-ongelmia

Uupumusta

Ergonomia ongelmia

Työpaikkakiusaamista

Syrjintää

Muu, mitä?

6. Esimiestyö (Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 Täysin samaa mieltä)

Esimieheni osaa käsitellä ongelmatilanteita esim. motivaatio-ongelmia tai ristiriitoja

Esimieheni motivoi minua työssäni

Esimieheni parantaa työympäristöä

Esimieheni osaa antaa kehuja

Esimieheni osaa antaa rakentavaa palautetta

7. Esimies kehityskeskustelussa (Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 Täysin samaa mieltä)

Kommunikaatio toimii hyvin esimieheni kanssa kehityskeskustelussa

Olen oppinut tuntemaan esimiestäni paremmin kehityskeskustelussa

Esimieheni on oppinut tuntemaan minua paremmin kehityskeskustelussa

Esimieheni osaa antaa palautetta kehityskeskustelussa

Esimieheni kuuntelee minua kehityskeskustelussa

Esimieheni osaa ottaa huomioon kehityskeskustelussa esittämiäni toiveita

8. Oma osuuteni kehityskeskustelussa (Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 Täysin samaa mieltä)

Valmistaudun kehityskeskusteluun miettimällä minulle työni kannalta tärkeitä kysymyksiä

Käytän aikaani vastatakseni lomakkeen kysymyksiin

Lomakkeen kysymykset ovat vaikeita

Lomakkeen kysymykset ovat tärkeitä

Lomakkeen kysymyksiä pitäisi uusia

Jännitän kehityskeskusteluita

Osaan tuoda omaa persoonaani esiin kehityskeskustelussa

Osaan antaa rakentavaa palautetta

Osaan kehua esimiestä

Osaan tuoda työni kannalta tärkeitä asioita esille

Osaan ottaa esille ongelmia esim. työympäristössä

9. Kehityskeskustelu järjestetään kerran vuodessa. Onko se tarpeeksi

Kyllä

Ei

Jos vastasit ei, kuinka usein kehityskeskustelu tulisi järjestää?

10. Kehityskeskustelut (Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 Täysin samaa mieltä)

Kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä

Olen kehittynyt työssäni kehityskeskustelun avulla

Työmotivaationi on parantunut kehityskeskustelun avulla

Kehityskeskustelut ovat liian muodollisia

Kehityskeskustelu on auttanut työhyvinvointiin

Kehityskeskustelujen toimintatapoja pitäisi uudistaa

Yritys selviäisi ilman kehityskeskusteluita

Miltä kehityskeskustelu näyttäisi, jos saisit itse päättää? Miten kehittäisit kehityskeskusteluja?

(Pienetkin kommentit auttavat)

BILAGA 2

Livsmedelsbutik X och Y:s frågeformulär som används i utvecklingssamtal:

1. Hur bedömer du att ditt arbete har gått under förra året? Vad är din uppskattning baserad på?
2. Hur har du lyckats med kundtjänst och med personliga försäljningsarbetet? Har du nått dina personliga mål?
3. Har du fått tillräcklig vägledning till bra kundservice och försäljningsarbetet så att du har möjlighet att nå dina mål?
4. I vilka saker har du upplevt i ditt arbete
 - a) framgång?
 - b) besvikelser eller problem?
5. Vilken typ av feedback har du fått av ditt jobb från kunder?

6. I vilken riktning hoppas du att dina ansvarsområden utvecklar sig? Skulle du vilja arbeta mer/mindre i andra avdelningar?
7. Hur har du lyckats med att arbeta på denna avdelning? Vad kan vi utveckla eller förändring, till exempel för att förbättra kundservicen och uppnå gemensamma mål i avdelningen?
8. Finns det i arbetssätten eller arbetsmiljön saker som borde utvecklas? Vad skulle du ändra på?
9. Vilken typ av skolning har du deltagit i under det senaste året? Vad har skolningen hjälpt med?
10. Hurdan skolning skulle du vilja se i framtiden, som skulle stödja utvecklingen i arbetet? På vilket annat sätt skulle du vilja utveckla dig själv och din kompetens?
11. Vilka saker stöder och uppmuntra dig i ditt arbete? Vilka saker hindrar dig för att jobba bra i ditt jobb?
12. Hur skulle du beskriva hela vår avdelnings samarbete i sin helhet? I vilka saker är vi bra på och i vilka saker borde vi lägga mer uppmärksamhet på?
13. Hur har samarbetet med de olika avdelningarna gått? Hur bra/dåligt återspeglas samarbete i vår kundtjänst tror du?
14. Hur kan du utveckla arbetstillfredsställelse på din avdelning och i varuhuset?
15. Vilka önskemål har du till din förman? Hur kan förmannen bättre stödja ditt sätt att arbeta?
16. Hur kan förmannen förbättra kundtjänst eller till exempel informationsflödet och arbetsanda?
17. Allmän feedback och dina förväntningar till din förman. Vad är bra och vad borde förmannen göra mera eller mindre?

BILAGA 3

Svar från den öppna frågan i frågeformuläret:

”Utvecklingssamtalet borde vara en avkopplande tvåtimmars samtal mellan förmannen och den anställda, var man kan prata om allt som har med arbetet att göra och fram för allt koncentrera sig på positiv feedback och uppmuntrande.”

”Det borde finnas kaffe och bulla”

”I början borde man lämna tid till att diskutera vardagliga ärenden och med det komma in i själva utvecklingssamtalet. Jag betonar på hur viktigt det är att diskutera om problem samt saker som tynger ens tankar och att samtalet är konfidentiell och förstående.”

”Jag har aldrig varit på ett utvecklingssamtal. Men jag tycker att ett bra utvecklingssamtal har en öppen stämning och att man kan lita på den andra. Man kan också diskutera ärligt och konstruktivt. Båda borde även kunna uttrycka sina åsikter fritt också i svåra ärenden. Utvecklingssamtalet skulle resultera till en motiverad och utvecklad arbetstagar som gillar att fortsätta med sitt arbete.”

”Jag tycker att man inte behöver ändra på utvecklingssamtal. Tiden borde dock vara lite längre”

”Man borde koncentrera mer på arbetsvälmående. Utvecklingssamtal borde ordnas mer än en gång i året, iallafall om det kommer nya anställda. Att man diskuterat med den nya också, för man kan få bra idéer från de nya. Öppen diskussion och uppmuntrande.”

”Utvecklingssamtal borde inte vara i mitten av en hektisk arbetsdag (det är inte trevligt att springa från kassan i svettiga arbetskläder och försöka få tankarna raka). Måste utvecklingssamtalet ordnas i arbetsplatsens mörkaste hörnrum? Kunde man ha samtalet i närmaste kafé fast? Kunde man sammanfatta alla viktigaste saker som tagits upp i utvecklingssamtalen och ställa fram dem på arbetsplatsen? Det känns också tokigt att bara fokusera på hur många ”lotpaket” man sålt, för de ger inte en helhetsbild av den anställda situation just då (man har varit sjuk, kommer man ihåg saker som hänt ett halvt år sedan). Kunde man ha en gång i året enskilda utvecklingssamtal och en gång i året grupputvecklingssamtal eller dylikt.”

”Om man har arbetat på samma arbetsplats i flera år (över 10 år) så borde man förnya samtalets frågor. Det finns ingen motivation att varje år svara på samma sätt till samma frågor. Samtalen borde anpassas enligt varje individ och arbetshistoria. Med det menas olika frågor till olika anställda, enligt arbetsår, arbetsuppgift och med tanke på kunskap.”

”Man borde börja med grupputvecklingssamtal, brainstorming mm. Med samma skulle man diskutera om saker som tyngt de anställda dvs. ”rensa arbetsatmosfären”.”

”Situationen borde vara mer avslappnande.”

”Formuläret som måste fyllas borde vara mer vardaglig ja tydlig. Ibland tar det en lång tid att förstå vad som menas och söks med frågan.”

”Kaffe borde bjudas i utvecklingssamtal. Att sitta vid en soffa/annan bekväm stol, skulle vara mer avkopplande. Det borde inte finnas mellan de som diskuterar ett dumt bord och att man över huvudtaget sitter rakt mitt emot varandra. I bakgrunden skulle kunna finnas med låg volym musik.”

”Utvecklingssamtalets utrymme och miljö påverkar mycket på att utvecklingssamtalet blir så formellt. Utvecklingssamtalet ordnas ofta i ett arbetsrum var situationen är alldeles för formell. Då är det svårt att diskutera fritt och utan spänning. Om samtalet skulle ordnas i t.ex. ett mer avslappnat konferensrum, skulle det vara möjligt att slappna av och med det få en bättre diskussion.”

”Jag tycker att utvecklingssamtal är nyttiga och behövs. De fungerar helt bra som de är. Kanske lite för mycket upprepningar och liknande frågor.”