

Trivsel på arbetsplatsen

Case M/S Silja Symphony

Sandra Holmblad

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Turism
Identifikationsnummer:	3196
Författare:	Sandra Holmblad
Arbetets namn:	Trivsel på arbetsplatsen Case M/S Silja Symphony
Handledare (Arcada):	Susanna Fabricius
Uppdragsgivare:	Tallink Silja Ab
<p>Sammandrag:</p> <p>Syftet med det här arbetet var att utreda trivseln och de faktorer som inverkar på arbetstrivseln bland Tallink Silja Ab:s restaurangpersonal. Delsyftet var att ta reda på hur arbetsledarens inflytande och organisationsförmåga inverkar på arbetsmotivationen. Lön och andra belöningar har i tidigare forskning visat sig vara viktigt med tanke på anställdas arbetsmotivation. Även faktorer som erkännande och personlig utveckling är betydande enligt tidigare forskning.</p> <p>Arbetets teoridel behandlade arbetsatmosfär, motivation, motivationsfaktorer och organisation och ledarskap. Intervjupersonerna bestod av nio servitörer, varav fem var fast anställda och fyra vikarier. Intervjuerna gjordes ombord på båten under intervjupersonernas lediga tid med undantag av en intervju som gjordes på ett café.</p> <p>Resultatet av undersökningen visade att motivationsfaktorerna lön, feedback, utveckling och arbetskamrater alla var betydande för personalen till olika grad. Trygghet i anställningen var också en betydande faktor. Arbetskamraternas inflytande var speciellt viktigt. Arbetsatmosfären var relativt bra ansåg de flesta intervjupersoner. Arbetsledarens organisationsförmåga var även viktigt för intervjupersonerna. Praktiska saker som att se till att personalen har de resurser och redskap de behöver var betydelsefullt. Även hur arbetsledaren organiserar det dagliga arbetet påverkade trivseln och motivationen.</p> <p>För att ytterligare motivera sin personal kunde arbetsgivaren fundera på hur man bäst motiverar varje enskild individ. Mera ansvar i arbetet och frekventare feedback till dem som behöver det skulle motivera dessa personer ytterligare. Sociala tillställningar på personalens lediga tid skulle även vara en faktor till motivation och arbetstrivsel.</p>	
Nyckelord:	Arbetstillfredsställelse, motivation, arbetsatmosfär, ledarskap, Tallink Silja Ab
Sidantal:	54
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	22.11.2010

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Tourism
Identification number:	3196
Author:	Sandra Holmblad
Title:	Job satisfaction onboard Case M/S Silja Symphony
Supervisor (Arcada):	Susanna Fabricius
Commissioned by:	Tallink Silja Ab
<p>Abstract:</p> <p>The aim of this study was to investigate job satisfaction and the factors affecting job satisfaction among Tallink Silja Oy's restaurant staff. Another aim was to find out how the supervisor's influence and organizational skills impact on employee's motivation. Salary and other rewards have proved to be important to employee's motivation in previous research. Also other factors like recognition and personal development have been important.</p> <p>The theory part of this thesis consists of four parts: Work atmosphere, motivation, motivation factors and organization and leadership. On basis of the theory part a qualitative study was made in the form of interviews. The interviewees consisted of nine waiters, five of which were permanent and four temporary employees. The interviews were conducted onboard during the interviewee's free time with the exception of an interview that was conducted in a cafe.</p> <p>The results of the survey showed that motivational factors like salary, feedback, development and co-workers were all significant for the staff to various degrees. Security of employment was also a significant factor. Colleagues' influence was especially important. The general opinion was that the working atmosphere was quite good. Supervisor's organizational skills were also important for the interviewees. Practical things to ensure that staff has the resources and tools they need was significant. Also how the supervisor conduct the daily work was important to the employees.</p> <p>To further motivate its staff, the employer could consider how to best motivate each individual. More responsibilities at work and frequent feedback to those who need it would motivate these people further. Social events for staff on their time off would also be a factor for motivation and job satisfaction.</p>	
Keywords:	Job satisfaction, working atmosphere, motivation, leadership, Tallink Silja Oy,
Number of pages:	54
Language:	Swedish
Date of acceptance:	22.11.2010

INNEHÅLL

1	INLEDNING	7
1.1	BAKGRUND.....	7
1.2	PROBLEMSTÄLLNING	8
1.3	SYFTE OCH AVGRÄNSNING	8
2	ARBETSMILJÖ.....	8
2.1	DEFINITION AV ARBETSTRIVSEL OCH ARBETSATMOSFÄR	9
2.2	STRESS	10
2.3	KONFLIKTER.....	11
3	MOTIVATION.....	13
3.1	HERTZBERGS TVÅFAKTORTEORI	13
3.2	VROOMS FÖRVÄNTNINGSTEORI	15
3.3	MCGREGORS X- OCH Y-TEORIER.....	15
3.4	BELÖNING SOM MOTIVATIONSFAKTOR	17
4	ORGANISATION OCH LEDARSKAP	18
4.1	MOTIVERANDE LEDARSKAP.....	19
4.2	KOMMUNIKATION OCH LEDARSKAP	20
4.3	DELEGERING AV ARBETSUPPGIFTER.....	21
4.4	ARBETSTID OCH LEDIGHET	22
4.5	TEAMWORK.....	23
5	METODDISKUSSION.....	26
5.1	KVALITATIVA OCH KVANTITATIVA METODER	26
5.2	VAL AV METOD.....	27
5.3	FRÅGEGUIDE	28
5.4	M/S SYMPHONY	28
5.5	RESPONDENTERNA OCH GENOMFÖRANDET.....	29
6	RESULTATREDOVISNING.....	30
6.1	BAKGRUND.....	30
6.2	MOTIVATION	31
6.3	MOTIVATIONSFAKTORER	31
6.4	ARBETSATMOSFÄR.....	33
6.5	LEDARSKAP OCH KOMMUNIKATION	35
7	DISKUSSION.....	37

7.1	MOTIVATIONSFAKTORER	37
7.2	ARBETSATMOSFÄR.....	40
7.3	LEDARSKAP OCH KOMMUNIKATION	44
8	AVSLUTNING.....	46
8.1	SLUTSATSER.....	46
8.2	ARBETETS BEGRÄNSNINGAR.....	47
8.3	SLUTORD.....	48
	KÄLLOR.....	50
	BILAGOR	53

FIGURER

Figur 1. Sammanställning av Herzbergs tvåfaktorteori (Kandampully et al. 2001 s. 227)	14
Figur 2. Enkel version av förväntningsteorin (DuBrin, Andrew J. 2000 s 134)	15
Figur 3. Översikt över Teori X (Ljusenius & Rydqvist 1999 s. 54).....	16
Figur 4. Översikt över Teori Y (Ljusenius & Rydqvist 1999 s. 55).....	17
Figur 5. Översikt över team effektivitets modellen. Modifierad av skribenten (Robbins & Judge 2009 s. 362)	25

1 INLEDNING

Arbetsstrivseln är ett aktuellt och ständigt omdiskuterat ämne. Det här är naturligtvis för att arbetsstrivsel är en förutsättning för att kunna driva ett framgångsrikt företag. Om personalen trivs på sin arbetsplats blir de mer motiverade att prestera och göra sitt bästa. Vad är det då som motiverar personal? Enligt tidigare forskning inom ämnet har det visat sig att ledningen och organisationen har en märkbar roll i det hela. Personalen mår bättre när de känner att de har en stödjande ledning bakom sig. När man utgår från själva arbetsteamet är faktorer som arbetsfördelning, trivsel och gemenskap i fokus. På individnivå påverkar faktorer som engagemang, hälsa och ork eller fysisk kapacitet. När man frågar sig vad det är som motiverar personal är pengar och överlevnad så klart en faktor, menar Zanderin. I vårt västerländska samhälle torde det emellertid finnas något annat som också motiverar oss att vakna upp varje morgon och gå till jobbet. Att bli accepterad av samhället, känna gemenskap med andra, få feedback och ha möjlighet till personlig utveckling är alla troliga förklaringar till varför vi orkar vakna upp varje morgon och ta oss till jobbet.

Människan drivs av olika behov som måste uppfyllas på alla nivåer. Fysiska behov som sömn, ätande och även gemenskap och trygghet är viktiga för alla. Därtill tillkommer sociala behov som erkännande och status. Människans behov har alltså därför varit ett viktigt inslag i undersökningar av arbetsmotivation genom tiderna. (Zanderin 2005 s. 170-171)

1.1 Bakgrund

Tallink Silja Ab är det ledande service företaget inom passagerar- och lasttrafiken på Östersjön. Rutterna man bedriver går från Stockholm mot Tallinn, Riga, Helsingfors, Åbo och Mariehamn samt mellan Kapellskär och Paldiski. Antalet anställda inom hela företaget uppgår till dryga 6800. Tallink Silja AB ingår i Tallink-koncernen. Hela flottan består i nuläget av 19 fartyg. Under 2009 fick man tre nya moderna fartyg vilket har bidragit till att flottan har moderniserats ytterligare. (Tallink Silja Ab)

I och med finanskrisen och försvagningen av den svenska kronan gick Tallink på minus på grund av att fraktrafiken minskade. Resultatet blev samarbetsförhandlingar om uppsägningar av 550 anställda, skrivs det i en artikel i Hufvudstadsbladet. (Hbl)

Ämnet arbetstrivsel är aktuellt och i hög grad intressant för såväl företagsledare som anställda. Varför jag har valt att undersöka trivseln på just Silja Symphony är för att jag själv har jobbat där i dryga två år på restaurangsidan. Det är därför ur min synvinkel ett intressant tema. Det har inte heller gjorts någon trivselundersökning bland personalen på en längre tid så ämnet är därför motiverat.

1.2 Problemställning

För att ett företag skall nå bästa möjliga resultat är det synnerligen viktigt att personalen trivs på sin arbetsplats. En nöjd personal garanterar bättre kundservice. Vad är det då som motiverar anställda att prestera sitt allra yttersta? Lön och andra belöningar är av viktighet, men i tidigare undersökningar har det kommit fram att andra faktorer som erkännande och personlig utveckling också är eftertraktat. Även arbetsledarnas roll inom organisationen har visat att det finns en koppling mellan arbetstrivsel och ledarskap. Många jobb inom turismbranschen har till följd av finanskrisen dessutom hotats av indragning. Gör det här att personalen känner sig mera osäker och på vilket sätt tar sig osäkerheten i uttryck?

1.3 Syfte och avgränsning

Syftet med det här arbetet är att utreda trivseln och de faktorer som inverkar på arbetstrivseln bland Tallink Silja Ab:s restaurangpersonal. Delsyftet är att ta reda på hur arbetsledarens inflytande och organisationsförmåga inverkar på arbetsmotivationen. Undersökningen avgränsas till servitörerna på restaurangsidan på ett av Tallink Silja Ab:s fartyg.

2 ARBETSMILJÖ

Wadell&Larsson definierar arbetsmiljö som alla de förhållanden som påverkar människor i deras arbeten (1998 s. 29-30). Med det här menar de alla de faktorer som

företaget utgör på arbetstagaren. När man hävdar att en arbetsmiljö är god eller dålig är det viktigt att man först klargör vilka faktorer man baserar sitt påstående på och vilka effekter man är intresserad av.

Man kan se på begreppet arbetsmiljö från åtskilliga vinklar. Det finns den fysiska sidan som bland annat inbegriper faktorer som ljud, ljus, maskiner, ventilation och datorer. Psykosociala faktorer kan vara relationer mellan anställda, relationer till chefer och ledning och ensamarbete. Kemikalier och deras påverkan på kroppen och arbetsställningar vid datorer och liknande hör till de faktorer som berör den medicinska arbetsmiljön. (Zanderin 2005 s. 11)

2.1 Definition av Arbetstrivsel och Arbetsatmosfär

Robbins & Judge (2009 s. 113) definierar arbetstrivsel eller arbetstillfredsställelse som en positiv känsla man får efter att man utvärderat arbetets egenskaper. Om en person har hög arbetstillfredsställelse så har denne person positiva känslor för sitt jobb. Om personen däremot har låg arbetstillfredsställelse så känner sig personen negativt inställd till sitt jobb. När människor talar om anställdas attityder så menar man oftast arbetstillfredsställelse. Ett nära relaterat begrepp är arbetsengagemang.

Arbetsengagemang anger i vilken utsträckning en person identifierar sig med ett jobb, deltar aktivt i det och anser att prestation är viktigt för ens självkänsla. Personal med ett högt arbetsengagemang identifierar sig starkt med jobbet och bryr sig om jobbet de utför. Ett tredje nära sammansläktat begrepp är organisatoriskt engagemang. Det här förklaras som till vilken grad en person identifierar sig själv med en specifik organisation och dess mål och till vilken grad personen vill upprätthålla medlemskapet till organisationen ifråga. (Robbins & Judge 2009 s. 113)

Arbetsatmosfären är en del av organisationskulturen. Den utgörs till stor del av mänsklig interaktion. Det är ett område som utgörs av långt utvecklade regler och förordningar som tar lång tid att ändra på. Arbetsatmosfären upplevs som bra eller dålig, befriande eller inspirerande eller till och med deprimerande. En öppen och förtrolig atmosfär är starkt kopplad till en starkt lärande organisationskultur. Studier har visat att såna miljöer som är mera flexibla och anpassningsbara och inte betonar statuskillnader på arbetsplatsen har bättre atmosfär. Det har visat sig att sådana här arbetsplatser

betonar deltagande ledarskap, feedback, erkännande och en icke-hierarkisk organisationsstruktur. Rensis Likert har sammanställt de faktorer som påverkar arbetsatmosfären (Se Viitala 2002 s. 63.) Kommunikationen på arbetsplatsen är viktig. Om vad man diskuterar och på vilket sätt man diskuterar är centralt. Även beslutsfattande inom organisationen är av betydelse. Hur personalen tas om hand och hur arbetet organiseras är så klart också av betydelse. Om personalen kan påverka arbetsförhållandena så kan det också bidra till bättre arbetsatmosfär. Att dra fördel av teknologi på effektivaste sätt kan även höja atmosfären. Den sista faktorn berör personalens arbetsmotivation och dess effekt på atmosfären. Atmosfären kan ge människor en känsla för sitt eget arbete och för sin roll som arbetstagare. Atmosfären påverkar även individens förväntningar om hur man ska uppnå målsättningarna på arbetsplatsen.

Det finns fyra grunder som står till grund för en arbetsplats sociala förhållanden, gruppens produktivitet, uppfinningsförmåga och arbetstillfredsställelsen . Dessa faktorer är vision, trygg atmosfär, uppgiftsorienterad inställning och initiativförmåga. (Viitala 2002 s. 63-64)

2.2 Stress

Det finns inte någon enhetlig definition av stress. Begreppet stress används både i vardagligt tal såsom i vetenskapliga termer. En definition som tagits fram i en undersökning som kallades Negativ stress i arbetet – de mest utsatta yrkena (Wadell & Larsson 1998 s. 126-127) lyder så här ”Ordet stress är idag ett begrepp som används bl.a. för hög arbetsbelastning, tidsbrist och jäkt. Negativ stress definieras som den fysiologiska påfrestning som individen utsätts för när krav och förväntningar inte stämmer överens med vad hon förmår och kan”. Vidare förklaras stress i positiv synvinkel: ” Den stress som är måttlig, stimulerande och hjälper oss att nå ett mål, d.v.s. situationen är under kontroll kan ses, som positiv.”

Det finns många fysiska och psykiska symptom stress kan ha på en individ. Fysiska symptom kan vara högt blodtryck och blodglukos. Om stressen pågår under en längre tid kan den leda till mer seriösa sjukdomsfall som blodproppar, hjärtinfarkter, hjärnblödningar, hypertoni, ökad kolesterolhalt, migrän och allergier för att nämna

några. Psykiska symptom från en positiv synvinkel kan vara en förhöjd känsla av vakenhet, uppfattning och medvetenhet. Negativa symptom kan vara spändhet, ångest, leda, långvarig trötthet och en känsla av hopplöshet. (DuBrin, 2000 s. 186-187)

Stressreaktionerna eller stressorerna kan kontrolleras med hjälp av stöd från omgivningen eller också genom möjlighet till kontroll av det egna arbetet. Dessa åtgärder kan dock inte självt påverka om en person känner sig stressad efter inte. Det här beror på att stress påverkar individer i olika grad. Det som upplevs som för stora krav av en individ kan uppfattas som för små krav av en annan. En möjlig stressor kan vara valet av livsstil. Rökning, alkohol, felaktig kost och för lite motion kan alla bidra till att en individ kan vara mer stressbetingad på sin arbetsplats. Stress kan åtgärdas genom olika handlingar. De så kallade primära åtgärderna riktar in sig på att ändra orsakerna till stressen på arbetsplatsen. Här kommer stöd från omgivningen och kontroll av det egna arbetet in i bilden. Exempel på andra åtgärder är att ta i bruk mera flexibla arbetstider, våldsförebyggande åtgärder och även att klargöra arbetsrollerna för personalen. De så kallade sekundära åtgärderna innebär att man vill göra anställda medvetna om hur just de reagerar på stress. Det här uppnår man genom att upplysa personalen om hur de själva kan ändra sin inställning med hjälp av motion, meditation och ändrad livsstil, menar författarna. De sistnämnda åtgärderna faller under kategorin tertiära åtgärder. Dessa tar man i bruk när personalen har fått en arbetsrelaterad sjukdom till följd av stress. Rehabilitering och behandling består åtgärderna av. (Wadell & Larsson 1998 s. 134-137)

Otrygghet i anställningen har i tidigare forskning visat sig vara en faktor till mycket höga stressnivåer. Orsaken till de här stressreaktionerna är att den anställda hotas att få sämre ekonomi, men även att hon riskerar att gå miste om betydelsefulla psykosociala inslag som hon normalt får i arbetet. (Marklund 2000 s. 277-278)

2.3 Konflikter

Ordet konflikt har för många en negativ betydelse. Ofta betyder det att man känner att man har misslyckats med ett förhållande till en annan person. Konflikter inom organisationer är ständigt förekommande. När man talar om konflikter så delar man ofta in dem i så kallade intrapsykiska och mellanmänskliga konflikter. Inom arbetslivet är

båda typer av konflikter förekommande. En typ av intrapsykisk konflikt är rollkonflikter. Rollkonflikter uppstår när en person, till exempel arbetsledaren, känner krav på sig både nerifrån och uppifrån i organisationen. Ett exempel på detta är när arbetsledaren måste omorganisera sin arbetsgrupp fast det finns motstånd till det här i gruppen. Arbetsledaren känner sig själv tveksam till åtgärderna, men känner sig ändå tvungen att göra det eftersom hans arbetsroll kräver det. (Zanderin 2005 s. 157-158)

Mellanmänskliga konflikter kan vara av olika typer. Fördelningskonflikter kallas sådana tvister som uppstår när man skall dela något som är limiterat. På en arbetsplats kan detta te sig som tvister gällande arbetsfördelning, oenighet om pengar, vem som får en befordran och så vidare. Vid organisationsförändringar är det mycket vanligt med fördelningskonflikter. Nya arbetsuppgifter uppstår och konkurrensen om dessa uppstår bland personalen. För att lösa fördelningskonflikter är kompromisser den allmännaste lösningen. En kompromiss är när ingendera av parterna får vad de önskar. En bättre lösning på problemet är integrativ lösning. Här förutsätts att man ser till intressen som ligger bakom konflikten istället för att inrikta sig på vad parterna vill ha. Åsikts- och värderingskonflikter är annan typ av konflikt som ofta sker vid organisationsförändringar. Då är det oftast fråga om tvister mellan arbetsledare och underordnade. Den underordnade kan känna sig nertryckt på grund av beslut som tagits av en högre ordnad. Personlighetskonflikter är en allmänt förekommande konflikt på arbetsplatser. Dessa uppkommer när anställda irriterar sig på varandra. På arbetsplatser finns det olika typer av människor: en vill ha uppmärksamhet, en vill ha kontroll och en vill ha full bestämmande rätt. Då är det oundvikligt att dessa konflikter uppstår. Karakteristiskt för den här typen av konflikter är att personer aldrig ser sitt eget beteende som problemet utan det ligger ”i andra änden”. Bakomliggande konflikter är sådana som aldrig verkar ta slut. Det här kan vara sådant som två parter har bråkade om för en lång tid tillbaka och som ännu ständigt kommer upp. Med andra ord är alltså en ouppklarad konflikt orsak till nyare konflikter på arbetsplatsen. Förskjutningskonflikter kallas sådana konflikter som beror på en persons besvikelse och frustration över sin egen situation. Personen överför sin irritation på något annat än det som egentligen försakade den. Det finns även konflikter som helt enkelt beror på missförstånd. Man har en viss uppfattning som i realiteten inte stämmer. (Zanderin 2005 s. 159-167)

3 MOTIVATION

Enligt DuBrin (2000 s. 131) kan motivation förklaras som den drivkraft som styr vårt beteende i rätt riktning. Drivkraften eller energin är en kraft i sig och att man med riktningen ämnar uppfylla ett visst syfte eller mål. Det har gjorts en hel del forskning inom området motivation och arbetstrivsel. Begreppet motivation är grund för allt mänskligt beteende och är orsaken till alla handlingar. På en arbetsplats kan brist på motivation till exempel leda till att arbetstagaren försenar sig regelbundet eller kanske till och med avsiktligt försöker bli avskedad.

Arbetsmotivation har varit ett intressant ämne för ett flertal forskare under de senaste 50 åren. Motivationsteorierna är många till antalet, men man brukar dela in dessa i två större grupper: behovsteorier och förväntningsteorier. De mest kända behovsteorierna utgörs av Maslows behovstrappa, Herzbergs tvåfaktorteori och McClellands motivationsteori. Vroom står för den mest kända teorin i gruppen förväntningsteorier. Skillnaden mellan dessa två grupper är att i behovsteorierna betonas individens roll medan i förväntningsteorierna betonas individuella skillnader. (Liukkonen 2000 s. 162) Maslow lade grunden för motivationsforskningen. Hans behovshierarki bestod av fem steg: fysiologiska behov, trygghetsbehov, sociala behov, behov av status och prestige och sist självförverkligande. Maslow menade att alla människor strävar efter att få alla behov uppfylla. När människan uppfyllt de lägsta behoven kunde hon senare sträva efter att uppfylla de högre behoven. (Se Eriksson-Zetterqvist et al. 2005 s. 134)

3.1 Hertzbergs tvåfaktorteori

Den amerikanska arbetspsykologen Frederick Hertzberg studerade tillfredsställelse på arbetsplatser under 1950-talet. Hertzberg menade att man i motivationssammanhang måste göra en skillnad på arbetsinnehåll och arbetssituation. Hans tvåfaktorteori består av två helt skilda dimensioner som är oberoende av varandra: tillfredsställelse och icke vantrivsel och otillfredsställelse och vantrivsel. (Se Liukkonen 2000 s. 164)

Greenberg & Baron (2008 s. 221-222) hänvisar till Hertzbergs teori om arbetstrivsel uppfattas som tillfredsställelse av ett behov. Arbetstrivseln beror på i vilken grad en anställd får sina behov tillgodosedda på arbetsplatsen. Arbetstrivseln härstammar

därmed från två olika faktorer: motivationsfaktorer och hygienfaktorer. När de anställda var speciellt nöjda med sitt jobb var motivationsfaktorerna ofta orsak till det. Dessa motivationsfaktorer kunde vara till exempel befordran, erkännande, ansvar, prestation och möjlighet till personlig utveckling. När de anställda hade en negativ attityd till sitt jobb så var det främst hygienfaktorerna som låg till grund för deras missnöje. Författarna menar att dessa faktorer var sådana som rörde arbetsförhållande, personalpolitik, lön, trygghet och relationer till andra anställda. När det finns många motivationsfaktorer så bidrar det till en hög arbetstillfredsställelse. När motivationsfaktorerna uteblir så behöver det inte innebära att arbetstillfredsställelsen är låg, utan endast lägre tillfredsställelse. Detsamma gäller hygienfaktorerna. Dessa bidrar till låg tillfredsställelse endast när de uteblir, men garanterar inte heller hög tillfredsställelse när de är närvarande.

Hertzberg menade att för att arbetsmotivationen skulle bli hög så måste motivationsfaktorerna finnas. Han underströk dock att man inte kunde lägga all energi på att upprätthålla endast motivationsfaktorerna. Om hygienfaktorer som lön och personalpolitik inte var rimliga så fanns risken att personalen skulle hitta andra jobb. (Se Ljusenius & Rydqvist 1999 s. 51)

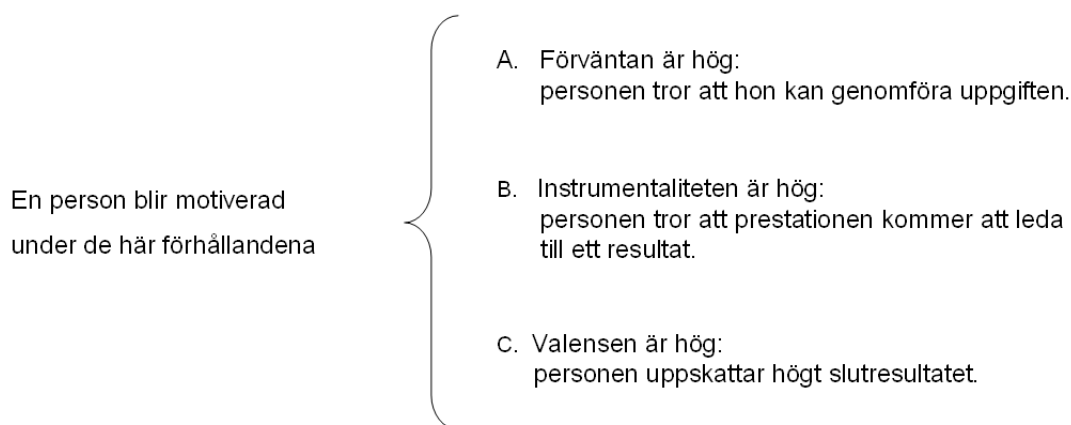
Hygienfaktorer	Motivationsfaktorer
<ul style="list-style-type: none"> • Arbetsförhållanden • Lön • Relationer till kollegor • Ledning • Personalpolitik • Trygghet 	<ul style="list-style-type: none"> • Utvecklingsmöjligheter • Befordran • Prestation • Uppskattning • Utmaningar • Ansvar

Figur 1 Sammanställning av Hertzbergs tvåfaktorteori (Se Kandampully et al. 2001 s. 227)

3.2 Vrooms förväntningsteori

Enligt Vroom är motivation en funktion av förväntan, instrumentalitet och valens (se Liukkonen 2000 s. 166)

Förväntan är att ha en viss uppfattning om att en arbetsinsats skall ge ett visst resultat. Om en person till exempel inte ser någon koppling mellan sin arbetsinsats och slutresultatet så leder det här till låg förväntan. Med instrumentalitet menas att om en anställd arbetar flitigt och presterar på hög nivå så kan denne mista sin motivation om prestationen inte blir belönad. Om en anställd tror att hon med en arbetsinsats kommer att få löneförhöjning så visar personen hög instrumentalitet. Valens handlar om en persons uppfattning om värdet i det förväntade resultatet. Det här betyder att om en anställd får löneförhöjning så betyder detta inte naturligtvis att personen blir mera motiverad om den redan är rik. Detta tyder på låg valens. (Liukkonen 2000 s 166)

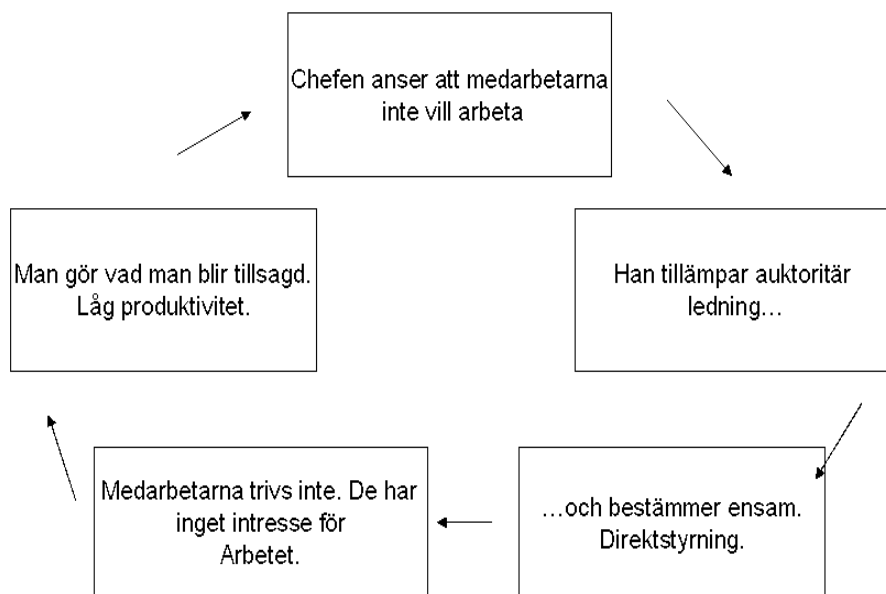


Figur 2. Enkel version av förväntningsteorin (DuBrin 2000 s 134)

3.3 McGregors X- och Y-teorier

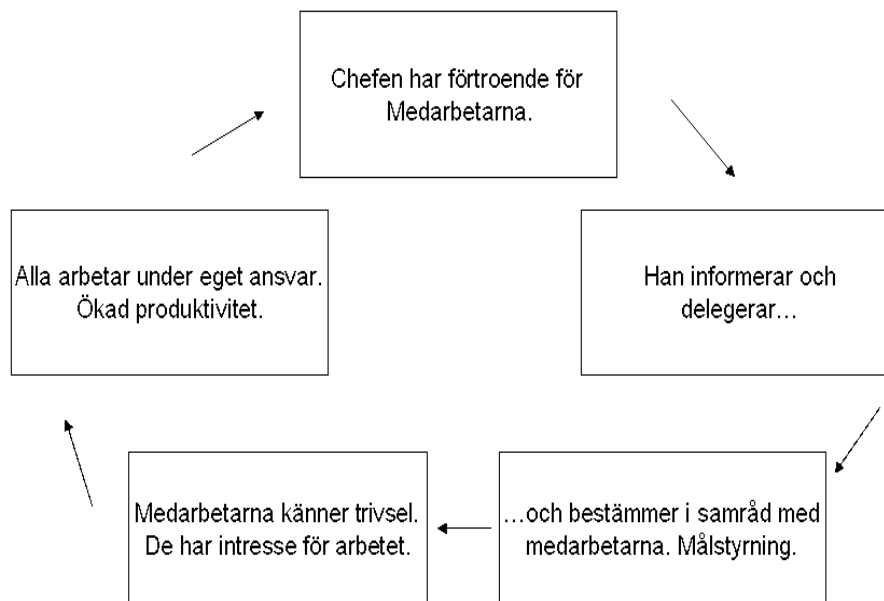
Douglas McGregor utvecklade en teori om att det finns två typer av människor: en negativ som han kallade Teori X och en positiv som benämndes Teori Y. McGregor kom fram till att chefer ofta har en föreställning om sin personal i ett tidigt skede. Cheferna tenderar därefter att forma sitt beteende efter dessa antaganden gentemot personalen. McGregor menar att, i Teori X så har chefer den åsikten att personalen inte

hemskt gärna arbetar. Därför känner chefer att de måste tvinga, dirigera och driva på personalen för att de i slutändan skall få rimliga arbetsresultat. I motsats till det här så beskriver Teori Y att personalens syn på arbete är lika naturlig som vila och avkoppling. Om personalen är lata och ovilliga att arbeta så beror inte detta på den mänskliga naturen, som Teori X antyder. Enligt Teori Y så är det här istället ett resultat av ledningens organisations- och ledarskapsarbete. Som nämndes tidigare så har chefers grundläggande uppfattning om sin personal betydelse för hans fortsatta behandling av de anställda. Om chefen då anser från första början att personalen är lat och oinspirerad och därmed styr och dirigerar personalen så blir slutresultatet såsom nedanstående figur visar. Personalens motivation uteblir och produktiviteten blir därmed låg. (Ljusenius & Rydqvist 1999 s. 51-55)



Figur 3. Översikt över Teori X (Ljusenius & Rydqvist 1999 s. 54)

Om man istället har anammat en positiv syn på människor så går den naturliga cirkeln i en riktning som i slutändan garanterar välmående personal och hög produktivitet. Se nedanstående figur.



Figur 4 Översikt över Teori Y (Ljusenius & Rydqvist 1999 s. 55)

3.4 Belöning som motivationsfaktor

Belöningar som motivationsfaktor på arbetsplatser är ett kontroversiellt ämne. Det har gjorts många undersökningar genom tiderna hur viktig lön och pengar egentligen är för anställdas arbetsmotivation. Det har visats att saker som utmanande arbetsuppgifter, ansvar och utvecklingsmöjligheter är mycket mera eftertraktat än lönen. (DuBrin 2000 s. 140) Chefer har ändå insett att för att motivera sin personal så kan det vara nödvändigt att erbjuda dem något utöver det vanliga för att ge tillfredsställelse som arbetet i sig inte kan ge. Arbetsledarnas uppgift blir att skapa förutsättningar så att personalen får personlig tillfredsställelse samtidigt som framgången i företaget fortskrider. Alla människor är ändå olika så det blir arbetsledarens uppgift att reda ut vad som ökar motivationen hos samtliga anställda. Belöningar är något som ses som något positivt och lockande. Författarna förklarar att belöningarna är som mest effektiva när de utdelas utan dröjsmål och har en klar koppling till det som presterats.

Belöningar kan vara av typen materiella, symboliska och sociala. Positiva upplevelser och framgång kan också vara en typ av belöning. Exempel på materiella belöningar är allt som kan konsumeras, njutas, utgöra ett nöje eller bidra till bekvämlighet.

Symboliska belöningar hänvisar direkt till löneförhöjningar, befordringar, betyg, diplom och andra utmärkelser. Sociala belöningar kan bara beröm och uppmärksamhet.

Positiva upplevelser kan vara sånt som innebär intressantare och mera utvecklande arbetsuppgifter som leder till ökad kunskap och förmågor. (Ljusenius & Rydqvist 1999 s. 82-83)

Belöningar kan även indelas i två grupper: yttre och inre belöningar. De yttre belöningarna är just sådana som tillför personalen någon typ av arbetsförmån. Detta kan enligt författarna vara löneförhöjning, bonusar och liknande. De inre belöningarna, som arbetsledare alltmer börjar inse vikten av, är den belöning som skapas av individen själv. Den inre belöningen får sitt ursprung från till exempel uppmuntran från arbetsledare. Det här kan uppnås genom en så enkel gest som att tacka en underordnad för en prestation till mera utvecklade system där anställda blir prisade för utförda prestationer. (Robbins & Judge 2009 s. 268-269)

4 ORGANISATION OCH LEDARSKAP

Organisationskultur är ett högst viktigt begrepp inom arbetslivet. Det är angeläget för arbetsledare att försöka styra personalens idéer och föreställningar mot samma mål. Då uppnår man bästa resultatet på arbetsplatsen (Alvesson 2001 s. 28). Begreppet organisationskultur används när man vill förklara gemensamma värderingar och normer och kulturer som symbolsystem. Kort och gott, hur man gör saker inom ett företag eller inom en organisation kan förklara begreppet organisationskultur. Det är viktigt för hela organisationen, inklusive all personal, att ha en tydlig organisationskultur. Det här ger personalen tydliga riktlinjer om vad som krävs av dem och möjliga missförstånd inom verksamheten kan elimineras. (Alvesson 2001 s. 11)

4.1 Motiverande ledarskap

Det har gjorts otroligt mycket forskning om ledarskap genom tiderna. Enligt Bakka, Fivelsdal och Lindqvist så definieras en ledare som ”en person som står i spetsen för något”. Ledaren är den person som ska vägleda och styra (Bakka et al. 2006 s. 192). Lennér- Axelson och Thylefors (1991 s.84) beskriver ledaren som den person som planerar, organiserar, leder och kontrollerar . Yukl menar att ledarskap handlar om en påverkansprocess. Han definierar ledarskap så att det ”inkluderar att utöva inflytande över viktiga mål och strategier, över de anställdas hängivenhet och efterlevnad av de påbud som skall uppnå målen, inflytande över gruppssammanhållningen och identifikation med och inflytande över organisationskulturen” (Se Alvesson & Sveningsson 2007 s. 310).

En ledare kan utöva sin roll på olika sätt. Benämningen ledarstil används ofta för att känneteckna olika drag i beteendet. I tidigare forskning har man koncentrerat sig på tre olika typer av ledarstilar. (Bakka et al. 2006 s. 207)

Den auktoritära ledaren är dominerande, styr och leder genom order och kritik. På det privata området håller hon avstånd från de andra medlemmarna i organisationen. Auktoritärt ledarskap skapar mycket säkerhet bland underordnade eftersom de är vana att alltid ta order från ledaren. Om ledaren vid något tillfälle skulle vara frånvarande så uppstår problem eftersom de underordnade har blivit upplärda att passivt ta emot information. Den andra typen av ledare är den så kallade demokratiska ledaren. Författarna beskriver henne som saklig och objektiv. Hon ser sig även själv som en del av gruppen och hon bedriver därför ett grupporienterat ledarskap. Gemensamma mål är det som styr arbetet i gruppen. Den här typen av ledarskap kan även orsaka osäkerhet inom gruppen, vanligtvis när det kommer till beslutstagande. Det som skiljer det här ledandet från det auktoritära är i alla fall att man inom gruppen bearbetar alla processer. Ledaren kan här agera som konfliktlösare vid mindre gräl om till exempel rollfördelning och missuppfattningar, menar författarna. Den sista typen av ledare är den benämnda Laissez-faire ledaren eller ”låt-gå-ledaren”. Den här typen av ledare utövar ett passivt ledarskap. Karakteristiskt för henne är att hon inte överhuvudtaget kritiserar gruppmedlemmar eller ger feedback. Hon organiserar inte heller nämnvärt arbetet och deltar inte själv i gruppen. Konsekvensen av det här beteendet, berättar författarna, är att gruppen känner stor osäkerhet. Ledarens likgiltiga beteende smittar även av sig på

övriga gruppmedlemmar och konsekvensen blir då att motivationen tryter. (2006 s. 207-208)

4.2 Kommunikation och ledarskap

En sak som kännetecknar en god ledare är hennes kommunikationsfärdigheter. Ledaren skall både kunna sända budskap såväl som lyssna och ta till sig budskap. Dålig kommunikation mellan chef och anställda har ofta utpekats som en bidragande orsak till att organisationen på en arbetsplats inte fungerar på ett tillfredsställande sätt. För underordnad personal kan det ofta tyckas svårt att närma sig chefen för att uttrycka åsikter gällande dennes ledande. Om man har negativa synpunkter så kan den underordnade känna obehag av att framföra åsikterna. Om man däremot har positiv feedback att ge till chefen så kan man få en känsla att man sätter sig på sina "höga hästar". (Ljusenius & Rydqvist 1999 s. 83)

Man kan använda sig av olika kanaler för att bättre hålla kommunikationen igång mellan anställda i en organisation. 360-degree feedback, eller 360-graders feedback (fritt översatt) beskriver den process där alla anställda fritt ger feedback och förbättringsförslag i frågeformulär åt alla inom organisationen. I en restaurang kunde till exempel servitörerna bli evaluerade av restaurangchef, kockar och även kunder. Författarna menar att den här tekniken är användbar för att man systematiskt samlar in information från människor med mångsidiga perspektiv på ens arbetsinsats. (Greenberg & Baron 2008 s. 368)

Ett annat ofta använt sätt är förslagssystem. Inom många organisationer använder ledningen sig av ett system där anställda får skriva ner förbättringsförslag eller andra synpunkter och på det sättet framföra åsikterna till ledningen. Det har konstaterats att ledningen i många organisationer har verkställt så mycket som 25 % av anställdas förslag med hjälp av den här metoden. (Greenberg & Baron 2008 s. 368)

Det kan också vara en god idé att anställda från olika rank i organisationen träffas under mera avslappnade förhållanden (till exempel över frukost eller lunch) för att diskutera vad som händer inom organisationen. Tanken bakom det här är att den informella

omgivningen skall öppna upp människorna så att de kan prata mer fritt. (Greenberg & Baron 2008 s. 368-369)

Att dela ut frågeformulär med jämna mellanrum till personalen kan vara ett bra sätt att samla in information. På det här sättet får man kontinuerligt info om attitydförändringar bland personalen. (Greenberg & Baron 2008 s. 368-369)

Att ge och ta emot feedback är inte alltid det lättaste. Om det gäller positiv feedback händer det lätt att man slår ifrån sig den. Om feedbacken är negativ kan behovet att försvara sig uppstå och man kan lätt gå till motattack. När man mottar feedback är det viktigt att man visar avsändaren att man aktivt lyssnar och tar till sig det denne säger. Först efter att avsändaren har talat till punkt kan man ge sin förklaring eller till och med en ursäkt om det är lämpligt. För en ledare är det viktigt att kunna ge rak och konstruktiv feedback. Det här hjälper en person eller en hel grupp att fungera bättre i arbetslivet. Eftersträvansvärt är det att ledaren gör feedback till ett så naturligt verktyg att alla på arbetsplatsen använder det. Det finns olika saker man bör tänka på när man ger feedback. Man bör till exempel alltid tala direkt till en person och inte gå omvägar. Jag-formen är även mera passande än orden vi eller man. Feedback som är mera specifik snarare är allmän tas även lättare emot. Man bör alltså exemplifiera något konkret. Feedback bör även ges i rätt tid. Kritik som rör något som hände för länge kanske inte ens finns kvar i minnet hos mottagaren av feedbacken. Viktigt är också att man inte ger alltför mycket negativ feedback på en och samma gång. Vid positiv feedback så klarar mottagaren å andra sidan hur mycket som helst. Till slut kan det vara bra att fråga den man gett feedback om han har förstått allting. Den som tar emot kritik förstorar ofta kritiken och det kan bli känslösamt. Därför är det viktigt att man klarar upp möjliga missuppfattningar. (Ljusenius & Rydqvist 1999 s. 84-87)

4.3 Delegering av arbetsuppgifter

Delegering av arbetsuppgifter är ett viktigt led i chefens ledararbete. I och med att chefen delegerar uppgifter åt sina anställda så bedriver hon ett demokratiskt ledarskap. Fördelar med delegeringen är att personalen känner att ledningen litar på dem och tror på deras kapacitet. Det kan även skapa en känsla av ansvar och arbetstillfredsställelse för de underanställda. En annan fördel är att samtidigt som chefernas och

arbetsledningens arbetsbörda avlastas så får de underanställda pröva på något nytt och omväxlande arbete. Vissa chefer delegerar för svåra arbetsuppgifter åt sina underordnade. Därför är det viktigt att chefen ger tillräckligt med tid för den underordnade att lära sig den nya arbetsuppgiften. Rätten att misslyckas och kontinuerligt stöd från chefen är också betydelsefullt. På många arbetsplatser favoriserar chefer vissa personer som de kanske litar mer på, står nära eller har en viss kompetens som ingen annan har. Detta kan leda till missnöje bland övrig personal. Det är då bättre att chefen ger en formell förklaring till sina beslut om arbetsdelegering så att inte övrig personal skall känna sig orättvist behandlade. Vissa arbetsledare kan känna sig direkt oförmögna att delegera arbetsuppgifter. Det här tillståndet beskrivs som en känsla av att vara slavdrivare. Av den orsaken väljer många arbetsledare att utföra arbetet själv. För att delegeringen skall tillföra något positivt så krävs det att arbetsledaren accepterar att människor gör saker på olika sätt. (Lennéer-Axelsson & Thylefors 1991 s. 101-104)

4.4 Arbetstid och ledighet

I en artikel i Hufvudstadsbladet skrevs det att speciellt somrarna i restaurangbranschen betyder bråda tider för personalen. Nästan en fjärdedel av restaurangföretagare tar ut endast en dryg vecka lång semester och en fjärdedel väljer att inte ta någon semester alls. (Hbl 2009)

Människan har av naturen en dygnsrytm som kan göra det svårt för kroppen att fungera normalt under natten. Därför blir nattarbete en extra påfrestning för personal. Nattarbete och skiftesarbete kan även innebära en social påfrestning i och med att man går miste om värdefull tid med familj och liknande. När man planerar arbetslistor bör man inte göra för långa arbetspass till en person med skiftarbete. (Arbetarskyddsstyrelsen 1980)

Timscheman eller rederiets DAP-system finns reglerat i Tallink Silja Ab:s årsarbetstidsavtal. Det dagliga timuttaget kan variera från sex till fjorton timmar per tjänstgöringsdygn. Dap-scheman upprättas 48 timmar innan arbetspassets början. Om man önskar har man rätt att göra ändringar i DAP förutsatt att man kommer överens med en annan part. (Tallink Silja Ab)

Diverse nedskärningar och besparingar inom företag och organisationer har lett till en ökad arbetsbelastning för personal. En hög arbetsbelastning kan ses som en orsak till minskad arbetstrivsel. Genom vissa åtgärder kan man försäkra sig om att ha en rimligt stor arbetsbelastning för sin personal. Man kan bland annat se till att det finns en grundläggande bemanning på arbetsplatsen. Avlastning av arbetsuppgifterna kan också hjälpa. Begränsning av övertid och klara återhämtningspauser gör att personalen hinner vila tillräckligt. Längre sammanhängande ledighet, undvikande av för långa arbetspass och flexibla arbetstider är också åtgärder som arbetsgivare bör tänka på. (Angelöw 2006 s. 57)

4.5 Teamwork

Teamet är ett omtyckt ledningsverktyg man använder för att effektivisera arbetsorganisationen operativt, utvecklings- och ledningsmässigt. Alvesson och Sveningsson definierar team så här: ”ett team är en grupp som består av ett mindre antal individer med olika kompetenser som arbetar tillsammans eller med integrerade arbetsuppgifter i syfte att nå ett visst mål”. (Alvesson & Sveningsson 2007 s. 210)

För att bli framgångsrik på jobbet så krävs det att man är en god teamspelare. Inom alla organisationer är det viktigt att man samarbetar på alla nivåer. För att bli en god teamspelare krävs det först och främst att individen jobbar för företagets bästa intresse, även om detta inte ger någon personlig belöning. Exempel på det här beteendet är när en anställd frivilligt hjälper en kollega med en arbetsuppgift utan klagomål och missnöje. En bra teamspelare jobbar för organisationens och teamets mål. Det här kan i praktiken betyda att individens personliga mål får ge vika för teamets. En teamspelare hjälper även sina kollegor när de har behov av en sådan. En bra teamspelare karaktäriseras av att hon är villig att dela framgång med sina kollegor och inte tar åt sig hela äran för arbetsprestationer. Viktigt är även att individer stöder varandra emotionellt när det behövs. Det här kan betyda att stöda varandras förslag, ge beröm och så vidare. Skratt och humor är även en viktig del för teamet. (DuBrin 2000 s. 353-354)

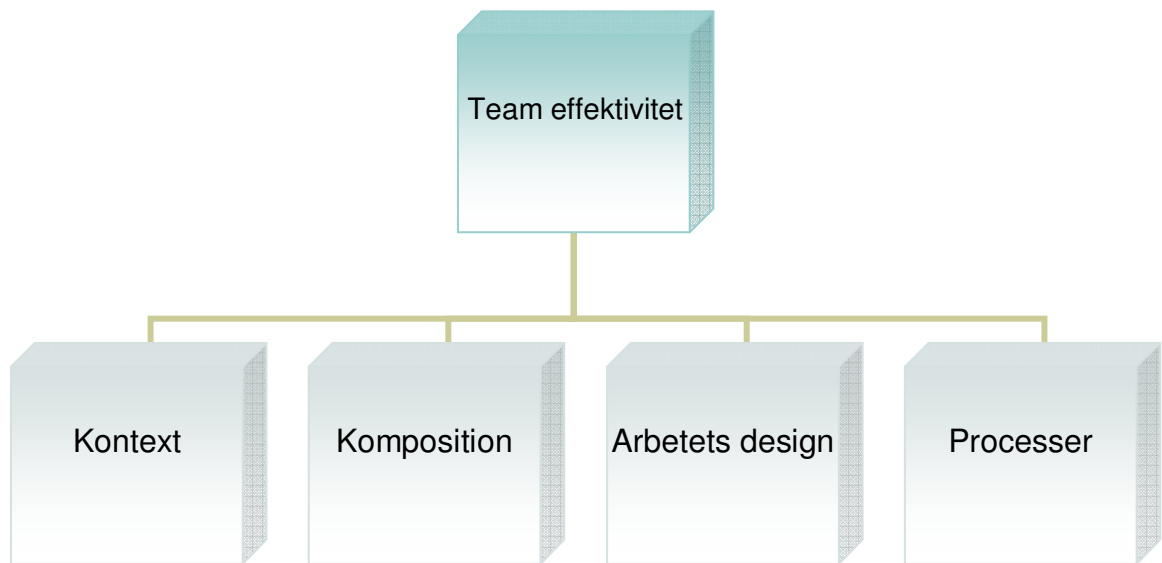
Robbins och Judge har identifierat de beståndsdelar som torde garantera team effektivitet. De har delat upp dessa beståndsdelar i fyra grupper: Kontext, som behandlar resurser och liknande, därefter komposition och arbetets design och sist

processer som behandlar de händelser inom teamet som inverkar på effektiviteten. Dessa beståndsdelar ses i figur 5. (Robbins & Judge 2009 s. 362)

För att bilda ett effektivt team är det viktigt att ledaren skapar en motiverande kontext. Med det här menas att miljön runtomkring kan hjälpa personalen att arbeta mer motiverat. Det här kan uppnås genom att ge tillräckligt stöd till teamet med hjälp av att se till att de har tillräckligt med resurser, ordentlig arbetsutrustning, ge uppmuntran och stöd. Ledaren har alltså en självklar roll också inom ett team. Det är denne som dirigerar och delegerar arbetsuppgifter. Det är också oerhört viktigt att team medlemmar har förtroende för varandra och för ledaren. (Robbins & Judge 2009 s. 362-363)

Det är viktigt att ledaren lyckas hitta lämpliga personer för teamet så att de alla kan bidra till verksamheten på något sätt. Det behövs olika typer av individer i ett effektivt team. Det behövs tekniska människor, problemlösande människor, beslutsfattande människor och socialt skickliga människor. Något annat som ledaren bör ha i åtanke är att teamet inte bör vara för stort i storlek. Sju till nio personer är det perfekta antalet för att garantera en effektiv team insats. Eftersom människor är olika till naturen så motiveras de även av olika saker. Det är då ledarens uppgift att ta reda på vad som motiverar och stimulerar en viss person så att denne kan tillföra teamet något. (Robbins & Judge 2009 s. 364-367)

Gällande processerna är det synnerligen viktigt att alla teammedlemmar jobbar för samma mål. Självsäkerhet inom teamet är också viktigt. Om teamet tror att de kan bli framgångsrika så bygger det här upp självförtroendet för framtida projekt och det här motiverar teamet att arbeta ännu hårdare. (Robbins & Judge 2009 s. 369)



Figur 5. Översikt över team effektivitets modellen. Modifierad av skribenten (Robbins & Judge 2009 s. 362)

5 METODDISKUSSION

Mathilda White Riley (1963) förklarar begreppet metod på följande sätt: ”metod omfattar både organisering och tolkning av information som hjälper oss att få en bättre förståelse av samhället”. Metod är med andra ord en typ av redskap som används när man vill lösa ett problem och söka ny kunskap. (Se Holme&Solvang 1997 s.13) I det här kapitlet kommer jag att redogöra för olika metoder och skillnaderna mellan dessa. Jag kommer även att förklara vilken typ av forskningsmetod jag valt att använda i det här arbetet.

5.1 Kvalitativa och kvantitativa metoder

Den kvalitativa metoden har ursprungligt ett förstående syfte. Man är inte intresserad av att klargöra om informationen har generell giltighet utan man vill istället få en djupare förståelse av problemet man undersöker. Den här metoden utmärks av närhet till den källa där man får sin information ifrån. Kvantitativa metoder är mera strukturerade till sin form. Den här forskningsmetoden karaktäriseras av en mycket mera större kontroll från forskarens sida. Den bestämmer vilka förhållanden som är av särskilt intresse utifrån den problemställning man valt. (Holme&Solvang 1997 s.14)

Intervjun är den mest använda metoden i kvalitativ forskning. I intervjuerna är intresset riktat mot den intervjuades ståndpunkter. Under intervjuerna är det också önskvärt att låta intervjun röra sig i olika riktningar eftersom detta ger kunskap om vad intervjupersonen anser är relevant och viktigt. I kvalitativa intervjuer önskar intervjuaren få fylliga och detaljerade svar som genererar mycket information (Bryman 2001 s. 300). Forskaren har likväl förutfattade meningar om vilka faktorer som är viktiga och gör upp en manual som han har till sin hjälp under intervjuerna (Holme&Solvang 1997 s.101). Den här formen av forskningsmetod skiljer sig markant från kvantitativ forskning som ofta baserar sig på strukturerade enkäter. Den här metoden används när man ämnar undersöka en större population. Den kvantitativa metoden genererar siffror som man kan använda för att göra statistiska analyser och liknande. Den kvantitativa metoden innebär att forskaren redan i ett tidigt skede har en

färdigstrukturerad undersökning. Det gör att själva bearbetningen av informationen man får fram är betydligt enklare än vid en kvalitativ metod (Holme&Solvang 1997 s.158).

5.2 Val av metod

Båda forskningsmetoderna har sina fördelar och nackdelar. Det viktiga är att man som forskare väljer den metod som är mest lämplig med tanke på det syfte och den problemställning man arbetar med. Både de kvalitativa och de kvantitativa metoderna inriktar sig på att ge oss en bättre förståelse av hur människor, grupper och institutioner fungerar. Den grundläggande skillnaden mellan angreppssättet vad gäller metod är att vid kvantitativ metod så omvandlas informationen till siffror och vid kvalitativ metod så är det forskarens uppfattning som är till grund. (Holme&Solvang 1997 s.76)

Syftet med det här arbetet är att utreda trivseln och de faktorer som inverkar på arbetstrivseln bland Tallink Silja Ab:s restaurangpersonal. Delsyftet är att ta reda på hur arbetsledarens inflytande och organisationsförmåga inverkar på arbetsmotivationen. Med tanke på syftet anser jag att det lämpligaste sättet att närma mig ämnet är att använda mig av kvalitativ metod. Genom intervjuer får man veta hur människor uppfattar sin arbetsplats genom deras egna ord. Det finns möjlighet att gå in på djupet på företeelser som annars inte ens skulle ha kommit fram i en kvantitativ forskningsmetod. Som intervjuare kan man också bygga upp en personlig relation till den som blir intervjuad och på det sättet få fram nödvändig information.

Det är viktigt som forskare att man förbereder sig inför intervjuerna. Det är till fördel om forskaren på förhand kan bekanta sig med intervjupersonen omgivning för att själv få en bättre förståelse och för att denne sen ska kunna tolka intervjupersonens svar. Intervjuaren ska först förklara syftet med intervjun. Man bör även låta intervjupersonen veta att svaren kommer att behandlas konfidentiellt. Viktigt är att forskaren använder sig av ett enkelt språk som inte kan missförstås och att han alltid låter intervjupersonen tala till punkt. För att leda in intervjun på saker som är relevanta för undersökningen så måste forskaren låta intervjupersonen tala fritt och berätta om saker som är viktigt för denne. (Bryman 2001 s. 306)

5.3 Frågeguide

I min undersökning använde jag mig av en semi-strukturerad intervjuguide. Guiden utgjordes av fem större teman som jag behandlade i tur och ordning. Under varje tema fanns underfrågor som jag valde att behandla för att få den information jag behövde från respondenterna. Det första temat i frågeguiden var bakgrundsfrågor. Med dessa ville jag få reda på respondenternas ålder, kön, yrkestitel och generella arbetsuppgifter.

Det andra temat behandlade arbetsmotivation. Jag ville få reda på vad det är som sporrar respondenterna att gå till jobbet och i vilka situationer de känner sig extra motiverade.

Det tredje temat tog upp motivationsfaktorer. Jag ville ta reda på hur stor del lön, arbetskamrater, feedback och utvecklingsmöjligheter har i respondenternas arbetsmotivation.

Det fjärde temat berörde arbetsatmosfären. Jag ville ta reda på hurdana konflikter som förekommer på respondenternas arbetsplats och hur dessa konflikter löses på ett smidigt sätt. Jag ville även få reda på hur stressade respondenterna känner sig på jobbet och vad som görs för att minska stress. Dessutom ville jag ta reda på om respondenterna helt enkelt känner att de trivs på sin arbetsplats och om de känner att arbetsgivaren kan göra något för att öka trivseln.

Det sista temat i frågeguiden behandlar ledarskap och kommunikation. Det centrala under det här temat är att ta reda på hur kommunikationen och samarbetet fungerar mellan chefer och anställda. Även organisationen och delegering av arbetsuppgifter på arbetsplatsen är av relevans under det här temat. Se bilagan frågeguide för komplett översikt av frågorna.

5.4 M/S Symphony

I fartygsadministrationens allmänna direktiv kan företagets personalpolicy ses:

”Företagets personalpolicy utgår från principen en för alla, alla för en. Vår företagskultur och filosofi erbjuder samtliga siljaiter möjligheter att utvecklas och lyckas i sitt arbete, men utgår även ifrån att envar känner ett genuint ansvar för bolaget och dess egendom. Utvecklings- och förbättringsförslag avseende rutiner, direktiv, försäljningstricks etc. belönas enligt förslagets nettoeffekt. Samtliga konstaterade eller misstänkta oegentligheter utreds alltid och behandlas vid behov i Fartygsnämnden.”

(Silja Line 2000)

Fartygets organisation indelas i catering- och driftavdelning. Den som har den slutgiltiga beslutsrätten är fartygets befälhavare. Intendenten är ansvarig för cateringavdelningen som består av köks-, restaurang-, butiks-, hotell-, och underhållningsavdelningar. Utöver intendenten finns även en Crew optimizer, som har hand om rekryteringen av personal, en personalpurser, som har hand om personal- och lönefrågor och en ADB kontrollant som sköter om fartygets IT-system.

(Tallink Silja Ab)

Inom catering avdelningen ombord finns det fyra olika kategorier; galley steward (kock, kallskänka, bagare) cateringsteward (servitör, bartender, somelier) cateringhost (butikspersonal, servitör i buffén, konferensvärd, receptionist) och cateringassistent (hyttvärdinna, lokalvårdare, diskare, ekonomibiträde)

(Tallink Silja Ab)

Restaurangerna på Symphony utgörs av fyra restauranger på fartygets promenaddäck. Dessa är grillrestaurangen El Capitan, skaldjursrestaurangen Happy Lobster, Fine dining restaurangen Bon Vivant och Quick and Easy restaurangen Mundo. Därtill finns även båtens á la carte-restaurang Bistro Maxime, Buffén och Café Orient. Det finns en del rotation bland servitörerna, men i huvudsak jobbar à la carte servitörerna alltid i just Maxime och servitörerna på promenaden jobbar i någon av restaurangerna på Promenaden. Antalet servitörer i restaurangerna varierar beroende på passagerarantal. Ett tämligen vanligt antal är omkring 40 stycken.

5.5 Respondenterna och genomförandet

Respondenterna utgjordes utan undantag av servitörer på M/S Symphony. Servitörer tillfrågades om de skulle kunna tänka sig att delta i undersökningen. De flesta tillfrågade gick med på att låta sig intervjuas. De utvalda respondenterna arbetar i olika restauranger ombord (restaurangerna på promenaden, buffén, maxime). Jag valde att intervjua anställda i olika restauranger för att få så bred inblick som möjligt i deras arbete ombord. Både fast anställda och vikarier intervjuades. Det här valde jag att göra för att få reda på om åsikterna går isär mellan just fastanställda och vikarier. Eftersom

jag själv jobbar som vikarie ombord var vikariers trivsel naturligtvis också av intresse för mig.

Intervjuerna utfördes under vecka 37 och vecka 38. Sammanlagt nio intervjuer gjordes, varav sju var med kvinnor och två var med män. Eftersom majoriteten av servitörerna ombord är kvinnor är detta ett relativt representativt urval. Åldern bland respondenterna varierade från 23-47 år. Åtta av de nio intervjuerna gjordes ombord under respondenternas lediga tid. Den sista intervjun gjordes på ett café i centrum av Helsingfors. Före intervjun påbörjades informerade jag respondenterna om undersökningens syfte. Jag påpekade även att respondenterna skulle förbli anonyma och att allt de sa skulle behandlas konfidentiellt. Intervjuerna bandades med hjälp av en diktafon. Intervjuerna tog allt från ca 20 minuter till 45 minuter. Efteråt transkriberades intervjuerna ordagrant. På grund av undersökningens etiska aspekt och för att garantera intervjupersonernas anonymitet kommer utskriften från transkriberingen inte att publiceras.

6 RESULTATREDOVISNING

I den här delen av arbetet redovisas resultatet av de intervjuer som gjordes. Jag som forskare har systematiskt gått igenom materialet för att lyfta fram väsentliga synpunkter med tanke på syftet med arbetet. För att göra det så tydligt och överskådligt som möjligt så används samma temarubriker som användes i frågeguiden.

6.1 Bakgrund

Allt som allt intervjuades nio personer. Respondenternas ålder varierade mellan 23 år och 47 år. Fem av respondenterna var fast anställda och de resterande fyra var vikarier. Samtliga respondenter jobbar som servitörer i någon av båtens restauranger.

Restaurangerna på Promenaden, Bistro Maxime och Buffén blev alla representerade av någon respondent. Respondenterna har jobbat ombord olika länge. Längden på anställning varierade mellan två år och tjugo år. Majoriteten av respondenterna jobbar skiftesarbete, det vill säga de jobbar oftast frukostskift och sedan kvällsskift. Tre av respondenterna uppgav att det ofta även jobbar nattskift. Detta varierade ändå en hel del från person till person eftersom man ofta jobbar på olika restauranger. Respondenternas

arbetsuppgifter skiljer sig inte mycket åt. Ta hand om gäster, kundservice, servering och städning var det mest nämnda. De flesta respondenter uppgav att de trivs med sina arbetsuppgifter. Arbetsuppgifterna beskrevs som ganska enkla och enkla. Flera av respondenterna tyckte att arbetsuppgifterna i sig var ganska tråkiga, men att det i sin tur var ett enkelt sätt att tjäna pengar. Överlag var åsikterna gällande arbetsuppgifterna positiva.

6.2 Motivation

När respondenterna uppmanades att beskriva vad arbetsmotivation innebar för dem så kom saker som lön, befordran, personlig utveckling, arbetskamraternas influens och stimulerande och varierande arbetsuppgifter fram. Sex av respondenterna uppgav att lönen var den främsta orsaken till att de jobbar på båten. En annan betydande faktor som kom fram var den långa ledigheten man har när man jobbar ombord på båt. Tio dagars ledighet var i det här fallet en motivationsfaktor. Situationer då respondenterna kunde känna sig speciellt motiverade var när det till exempel ordnades tema-kryssningar och liknande. En respondent berättade att nya utmanande arbetsuppgifter eller förflyttning till en ny avdelning kunde göra henne speciellt motiverad. Även trevliga arbetskamrater kunde vara en motivationsfaktor och kunde bidra till att det blev extra motiverande att komma på jobb, menade några respondenter.

6.3 Motivationsfaktorer

Så gott som alla respondenter ansåg att lönen påverkar arbetsmotivationen mycket. Den generella åsikten var att alla behöver pengar för att leva så att det därför var en klar motivationsfaktor. Vid frågan om en löneförhöjning skulle öka deras arbetsmotivation så trodde de flesta ändå inte att det skulle ändra motivationen nämnvärt. Några sa att de naturligtvis skulle bli glada om de fick löneförhöjning, men vidhöll ändå att de skulle arbeta som de alltid gjort. En respondent menade att hon antagligen skulle ta jobbet mera allvarligt om hon skulle få högre lön. En respondent påpekade att lönerna följer kollektivavtalet så en löneförhöjning är inte speciellt trolig.

De flesta respondenter ansåg att deras lön är rimlig med tanke på jobbet de utför. Några respondenter påpekade att liknande jobb i land inte alls är lika lönsamma. En av

respondenterna var av en annan åsikt. Den här personen ansåg att hon var överkvalificerad för de arbetsuppgifter som getts henne och att hon borde ha högre lön. En löneförhöjning skulle i sig inte vara tillräckligt för att motivera henne ännu mera. Något som kom fram i flera av respondenternas svar var att de tyckte att det är orättvist att servitörer som gör i princip samma arbete får olika lön beroende på i vilken restaurang de arbetar. En av respondenterna var också av den åsikten att personer som hade fysiskt tyngre jobb, såsom diskare, borde ha minst lika hög lön som servitörer.

Arbetskamraternas roll med tanke på trivseln och motivationen var betydande, framgick det av alla respondenters svar. Många av respondenterna ansåg att det helt enkelt var mycket roligare att jobba när man får jobba med pratglada kollegor. Då går arbetsdagarna fortare, ansåg flera. Det sociala stödet var också viktigt ansåg respondenterna. Små saker som att någon frågar hur man mår och att man kan ty sig till någon om man känner sig lite nere, var viktigt ansåg några. En respondent framhöll även att kollegor kan motivera varandra när det behövs. En annan respondent menade att arbetskamraterna också kan vara till stöd för varandra rent arbetsmässigt. Om man har tid över så hjälper man sin kollega om hon behöver den hjälpen. Så teamarbete framhölls även som en viktig trivselfaktor. Sett från den negativa sidan så kom det fram i några av respondenternas svar att arbetskamraternas roll också kunde dra ner på trivseln. Speciellt om man hamnade jobba med personer som inte tycker om nytänkande och nya idéer. Det här kunde bidra till att det i vissa fall skapade underlig stämning på arbetsplatsen.

Feedbackens roll i arbetstrivseln visade sig tydligt i respondenternas svar. Två av respondenterna ansåg att feedback inte var så viktigt just på den här arbetsplatsen. En av dessa ansåg att enda anledningen till att han önskade få feedback var så att han kunde förbättra sin prestation om han hade gjort något felaktigt. Resterande respondenter ansåg att feedback är mycket viktigt för deras trivsel och arbetsmotivation. Feedback från cheferna var, enligt respondenterna, något bristfällig. Mera feedback, ris som ros, var önskvärt, menade de flesta respondenter. En av respondenterna ansåg att mentaliteten på arbetsplatsen är att så länge man gör sitt jobb bra så får man ingen feedback, men om någonting inte fungerar då får man höra det. Mera personlig feedback önskas också av respondenterna. Ett möte i månaden eller allmän feedback till hela gruppen var inte tillräckligt, ansåg några respondenter. De flesta ansåg även att

daglig feedback i form av till exempel ett tack från chefen inte var nödvändigt. Alla menade att de är ju där för att göra ett jobb i första hand och de vet själva att de gör det bra.

Utvecklingsmöjligheterna ombord är ganska begränsade, enligt respondenterna. Ett fåtal av respondenterna hade ingen önskan om att uppnå vare sig personlig utveckling eller befordran inom sin avdelning. En annan respondent berättade att han hade haft plus samtal, det vill säga utvecklingssamtal, med sin förman och att han berättat vad han vill och vart han vill komma, men utan resultat. En respondent skulle gärna vara med på vinprovningar och liknande när sådant ordnas för att själv få bygga på sin kunskap inom ämnet. Arbetsituationen är inte så lätt att påverka för att den är så bestämd i förväg, ansåg många respondenter.

6.4 Arbetsatmosfär

Överlag så tyckte respondenterna att arbetsatmosfären var trivsam. En respondent tyckte att det helt beror på vem man jobbar med för stunden. En respondent som jobbar i buffén var speciellt nöjd med arbetsatmosfären just där. Ett par respondenter ansåg att det ibland kan vara lite konstig arbetsatmosfär, men att det är det på alla arbetsplatser och att det inte är någonting att bry sig om. Att båten som arbetsplats är ganska speciell kom också upp i en av respondenternas svar. Det kan vara svårt för vissa när de har familjer hemma och måste vara borta hemifrån. Människor har kanske svårt att jobba nära på varandra och bo närapå varandra. En rolig aspekt var att man träffar många olika människor från olika bakgrunder. Som svensk lär man känna många finländare och tvärtom. En respondent kände sig lite otrygg på arbetsplatsen på grund av nyliga uppsägningar bland personalen.

Konflikter förekommer på arbetsplatsen. Enligt respondenterna handlar det mest om små obetydliga vardagliga konflikter personal emellan. Irritationsmoment uppstår när man jobbar långa arbetsdagar och man är trött och stressad. En respondent förklarade att hon kan bli irriterad om någon går på paus stup i kvarten när det är mycket att göra. En annan respondent kunde bli irriterad när någon annan i personalen alltid vill göra på sitt sätt och anser att dennes sätt är det enda rätta. För att lösa konflikterna borde man ta upp det med sin förman. Man kan också spela vuxen och ta tag i konflikten själv, ansåg en

respondent. Att försöka reda ut konflikten och fundera vad man vill göra sen, kan vara ett bra sätt att undvika fler konflikter. Sen verkar många vara ganska konflikträdda, ansåg samma respondent. Så istället för att försöka reda ut konflikten så går de bara omkring och muttrar. Om man har försökt reda ut konflikten, men utan resultat så kan man gå till förmannen och begära att få byta avdelning eller station och liknande. En respondent föreslog även att det ju går att få motpass till den man har en konflikt med för att helt slippa jobba med den personen. Om det är fråga om allvarigare konflikter, såsom mobbning, så borde man ta hjälp av facket. En respondent föreslog också att kaptenen kan vara medlare när det kommer till konflikter. Det är alltid han som har sista ordet ombord. Det är dock väldigt ovanligt att det går så långt att kaptenen måste blanda sig i.

De flesta av respondenterna ansåg att de inte ofta känner sig så värst stressade. Om de kände sig stressade så berodde det oftast på hög arbetsbörda eller att det är för lite personal under ett arbetspass. Den generella åsikten var ändå att man bara kan göra sitt bästa i en sån situation. En respondent ansåg att om man börjar stressa i restaurangen så blir det oftast värre. Det är bättre att göra saker i sin takt så blir det ordentligt gjort. En annan orsak till stress var att man inte har de redskap man behöver för att göra arbetet. Eller att redskapen inte fungerar som de ska. Ett par av respondenterna menade att de enda gångerna de kände sig stressade var om man jobbade med människor som man känner sig otrygg med. Att själva stämningen personal emellan kan vara en stressfaktor. Respondenterna ansåg att det inte gick att göra så mycket för att minska stress. Att göra saker i sin egen takt till sin bästa förmåga var en sak. Att räkna långsamt till 10 och andas djupt var en annan åtgärd. En respondent berättade att man ju nog försöker avhjälpa stress och liknande på månadsmötena, speciellt om det handlar om konflikter mellan personal, men att det nu inte alltid hjälper eftersom de handlar om personlighetskonflikter. En annan åtgärd för att minska stressen för sig själv, beskriver en respondent, är att bara försöka fokusera mera. Först och främst sköter man sin station. Om man har 10 minuter över så kan man hjälpa andra. Samma respondent anser att arbetsledningen nog kunde hjälpa till lite oftare när det är stressigt. Att hjälpa till att ta in nya kunder, duka upp några bord och ta några beställningar kan hjälpa mycket när det är stressigt och man inte själv hinner. Att chefen hjälper till uppskattas i många anställdas ögon, trodde respondenten.

Dagar då respondenterna trivs på arbetsplatsen så finns det lagom mycket att göra. De flesta respondenter var av den åsikten att de hellre vill ha för mycket att göra än för lite. Roliga och trevliga arbetskamrater gör att arbetsdagen går snabbare och att man trivs. Dagar då respondenterna inte trivs så är när de måste jobba med någon som de inte kommer överens med. Jobbiga krävande gäster och brist på personal var andra orsaker som gjorde att respondenterna inte trivs.

Exempel på saker som arbetsgivaren gör för att personalen ska trivas och vara motiverad var att de dappar ordentligt (gör arbetslistorna). En respondent menade att cheferna ju nog försöker lyssna på personalens önskemål gällande till exempel på vilken station man vill jobba eller om man vill jobba i bolag med någon. Att få hjälp av cheferna när det behövs uppskattas högt av respondenterna. Att alltid se till att man har de redskap som man behöver för att utföra jobbet, var en annan central sak. Att även få rotera och prova på nya arbetsuppgifter skulle motivera ett par av respondenterna. Något som kom fram i flera av respondenternas svar var att man önskar att arbetsgivaren skulle kunna ordna mera sociala tillställningar för personalen på deras fritid. En respondent nämnde att det är ju bra att de ordnar kick-offs, men att vikarier också borde bli inkluderade i dessa eftersom de jobbar minst lika mycket som fast anställda i vissa fall.

6.5 Ledarskap och kommunikation

Åsikterna går isär bland respondenterna på frågan om hur kommunikationen mellan chefer och anställda fungerar. En del av respondenterna ansåg att kommunikationen definitivt kunde förbättras. Andra ansåg att kommunikationen nog fungerade hyfsat. Två av respondenterna ansåg att de nog hade saker att säga till om. En av dessa två menade att han hade lärt sig hur man får sin vilja fram. Om man förklarar saken sakligt och kanske även lite bakgrund till det hela så lyssnar chefen oftast. Något som uppskattades högt bland flera av respondenterna är de möten som ordnas före öppning i Maxime och i Buffén. Då får all personal den information de behöver och även ett mötesprotokoll. En respondent ansåg att dessa möten borde hållas i Buffén även varje dag. Flera möten var också önskvärdt på Promenaden, ansåg en respondent. Ett möte i månaden är inte tillräckligt då där finns bara en bråkdel av personalen representerade. En respondent påpekade också att det hela handlar om teamwork. Det finns många personer med starka viljor ombord och en chef kan inte utföra mirakel. Alla måste

hjälpas åt, ansåg respondenten. En annan respondent menade även att det finns olika typer av chefer. Vissa är praktiska och vissa är teoretiska. Detta spelar också in i deras sätt att leda. En av respondenterna som jobbar som vikarie tyckte att kommunikationen mellan chefer och anställda måste förbättras. Hon menade att ibland då hon jobbar en kryssning så kan hela arbetspasset gå utan att hon ens ser sin chef en gång.

De flesta respondenter ansåg att de gärna i vissa fall skulle få mera tid till nya arbetsuppgifter. En del menade att de ibland inte alls fått någon inskolning om de blivit skickade till någon ny avdelning. Två av respondenterna menade att de har jobbat där så länge att de redan kunde det mesta som man borde kunna ombord. Så i deras fall ansåg de att de inte behövde alltför lång tid att lära sig nya arbetsuppgifter. En av respondenterna ansåg att det helt beror på hurudan den nya arbetsuppgiften är. Oftast så har hon haft endast en dag inskolning, men hon skulle föredra att ha fyra dagars inskolning om det är fråga om något helt nytt. Ett par av respondenterna påpekade att de ofta bara har blivit inkastade i ny avdelning och nya arbetsuppgifter och att de måste lära sig själva och gissa sig fram. Majoriteten av respondenterna var av den meningen att de var arbetskollerna som fick lära dem deras nya arbetsuppgifter. Om det kommer någon helt ny till någon av restaurangen så utser oftast chefen en ”fadder”, ofta den som jobbar som vinkassa, som får förklara rutinerna till den nya. Alla respondenter utom en ansåg att deras chef har förtroende för dem. Respondenterna kände förtroendet genom att chefen ger ansvar och litar på att de klarar av arbetsuppgifterna.

De flesta av respondenterna ansåg att arbetsbelastningen var lagom. Det berodde dock på till exempel passagerarantal och antalet personal som jobbar. När det är lugnt så är det ingen egentlig arbetsbelastning, ansåg en respondent. En av respondenterna ansåg att arbetsbelastningen är för hög. Hon berättade att hon inte hade kunnat gå på toaletten under fem timmar för att det var så mycket att göra.

Om arbetsbelastningen är för hög så gör det att respondenterna känner sig stressade, berättade de flesta. Det påverkar även kundservicen eftersom man inte hinner ge den service som kunden önskar. En del nämnde även att de blir trötta, får ont i rygg och axlar och man tappar suget. En respondent menade även att stress hör till det här yrket. Man slipper aldrig ifrån stressen.

7 DISKUSSION

I det här kapitlet kommer jag att diskutera resultatet av undersökningen. Analysen grundar sig på arbetets teori och mina egna åsikter och reflektioner.

7.1 Motivationsfaktorer

De resultat som kom fram angående lörens påverkan på arbetsmotivationen kan relateras till flera olika teorier. Enligt Hertzbergs tvåfaktorteori behöver anställda motivationsfaktorer (utvecklingsmöjligheter, befordran, uppskattning, ansvar) för att uppnå hög arbetstrivsel. Samtidigt menade han att det inte enbart räcker med motivationsfaktorer. Även hygienfaktorerna (lön, arbetsförhållanden, relationer till kollegor, ledning) måste vara rimliga för att personalen ska trivas.

Enligt respondenterna är lönen absolut viktig. Likväl så såg inte undersökningsspersonerna på lönen som en motivationsfaktor i sig. Den generella åsikten var att en löneförhöjning inte skulle öka deras arbetsmotivation nämnvärt. Detta stärker påståendet att lönen i detta fall inte är en motivationsfaktor utan att den istället är en faktor för överlevnad. Alla människor måste arbeta för att få pengar så att de i sin tur kan köpa mat och ha tak över huvudet. Det här är ingenting som är speciellt förvånande för mig. Hela vårt samhälle bygger på att människor utför arbete för att få lön för mödan. Lönen är därför ett grundläggande behov. Det här resultatet stöder Maslows behovsteori. De fysiologiska behoven måste uppfyllas före sociala behov och självförverkligande kan uppfyllas. Vrooms teori beskriver även hur en person som får löneförhöjning inte nödvändigtvis skulle bli mera motiverad om personen ifråga redan är välbärgad. En person måste uppskatta slutresultatet för att bli motiverad. Eftersom lönerna ombord styrs efter kollektivavtal så kanske inte en större löneförhöjning är att vänta sig. Undersökningsspersonerna var relativt nöjda med sin lön. Deras lön är högre än lönen i land inom liknande jobb. Det här stöder Hertzbergs teori om att hygienfaktorerna måste vara rimliga, annars kommer anställda att söka ett nytt jobb någon annanstans. Lite missnöje angående lönerna framkom ändå i undersökningen. En sådan sak att till exempel diskare, som har ett väldigt fysiskt tungt jobb, har lägre lön än servitörerna kan kanske tyckas märkligt i mångas ögon. Om man ser på många andra

branscher så kan man ändå se samma mönster där. Att det finns olika löneklasser ombord tror jag är helt naturligt. De som har högre lön har oftast även en högre yrkesutbildning och sådana saker påverkar. En av undersökningspersonerna ansåg att lönen inte var tillräcklig för henne, men att en löneförhöjning inte heller skulle göra henne mera motiverad. Det här tyder på att det finns andra aspekter än just lönen som gör att hon inte trivs.

Enligt Hertzberg så behövs motivationsfaktorer för att skapa arbetsmotivation. Ett exempel på en sådan motivationsfaktor är utvecklingsmöjlighet.

Enligt undersökningspersonerna är utvecklingsmöjligheterna gällande befordran och nya utmaningar ganska begränsade. Flera av undersökningspersonerna ansåg att utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen är en stor motivationsfaktor. Utmaningar och nya och varierande arbetsuppgifter uppskattas högt. Likaså att man får ansvar gällande sina arbetsuppgifter. Utvecklingssamtal eller plus samtal förekommer med förmannen ibland, men en av undersökningspersonerna ansåg att dessa samtal inte har lett till önskat resultat. Dessa utvecklingsmöjligheter kan man se i Maslows teori.

Utvecklingsmöjligheterna i det här fallet går under självförverkligande.

Några av undersökningspersonerna påstod att de inte hade någon önskan att få befordran eller ens uppnå någon form av personlig utveckling. Det tål att sägas att dessa personer jobbar som vikarier och de har kanske därför inte samma mål som fast anställda. Vikarier i min mening, jobbar på båten för att få pengar. Många vikarier är också studerande inom något helt annat ämne och de ämnar kanske inte arbeta ombord i framtiden. Det här tror jag påverkar hur långt de vill komma i utvecklingen av sitt arbete.

Arbetskamraternas roll när det kommer till arbetstrivseln stämmer inte helt med tidigare forskning. Hertzberg ansåg att arbetskamraterna endast var en hygienfaktor och därför inte så viktig. Maslow däremot hävdade att arbetskamraterna eller de sociala behoven var det tredje viktigaste på behovsstegen. I den empiriska undersökningen framgick det av alla intervjupersoner hur högt de värdesätter arbetskamraterna. Att kunna stöda varandra, både känslomässigt och arbetsmässigt, var av hög prioritet. Även den sociala biten, att kunna småprata och skratta tillsammans, var något som uppskattades mycket. Det här går i linje med DuBrins (2000) teori om att vara en god teamplayer för att uppnå en hög arbetstrivsel. Han ansåg att det är betydelsefullt att kollegor stöder varandra

emotionellt och även hur viktigt skratt och humor är för teamet. Motivationens roll personal emellan kom också fram. En intervjuperson framhöll att personal kan motivera varandra och att det i sin tur kan skapa en trivsamt arbetsatmosfär. I motsatt riktning kan en personal som inte motiverar varandra och stöder varandra leda till att arbetsatmosfären blir otrivsamt.

Jag tror att arbetskamraternas betydelse för anställda ombord är speciellt viktig på grund av att de alla spenderar en längre tid hemifrån. En fastanställd spenderar i princip lika mycket tid på båten som de spenderar hemma. Arbetskamraterna blir som ens familj. Man jobbar tillsammans, äter tillsammans och spenderar sin lediga tid tillsammans. Eftersom man som båtanställd spenderar så pass mycket tid på jobbet så är det viktigt att man trivs med sina arbetskamrater och att man omgivs av positiva människor. Alla intervjupersoner ansåg att de trivs med sina arbetskamrater överlag. En del av intervjupersonerna ansåg dock att det ibland kan finnas lite motsträviga åsikter gentemot nytänkande och nya idéer angående arbetsrelaterade saker. Det här tror jag beror på att en stor del av personalen ombord har jobbat där i 20-30 år. De är vana att göra saker på sitt sätt och vill kanske inte gärna ändra på rutiner som de är vana vid. Som DuBrin påstod, så behövs det ändå olika typer av individer i ett arbetsteam för att garantera ett bra arbetsresultat. Tekniska människor, problemlösande människor, beslutsfattande människor och socialt skickliga människor är alla lika viktiga inom ett team och det är viktigt att de alla blir representerade på en arbetsplats.

Både Hertzberg och Maslow framhäver feedbackens roll i anställdas arbetsmotivation. Enligt dem är feedback något man eftersträvar för att uppnå en motiverad och trivsamt arbetsatmosfär. De flesta intervjupersonerna ansåg att feedback var mycket viktigt för deras motivation. Högst av allt önskades feedback från närmaste chefen. Därefter prioriterades feedback av arbetskamraterna. En del respondenter menade att de fick dagligen feedback från kunderna och att det var ju också betydande. Enligt intervjupersonerna var feedback från cheferna bristfällig. Allmän feedback till hela gruppen ges på personalmöten, men mera personlig feedback önskas av många av intervjupersonerna. Det här stöder Robbins och Judge teori om inre belöningar. De inre belöningarna är den belöning som individen skapar själv med hjälp av till exempel feedback från chefen. Intervjupersonerna ansåg att det är roligt och uppmuntrande att få höra att de gör ett bra jobb, men att dessa uppmuntrande ord inte sägs speciellt ofta. Ett

par av intervjupersonerna ansåg däremot att de inte behöver någon tacksamhet från cheferna. En ansåg att det kan bli lite svår balansgång för hur mycket feedback som borde ges. Om chefen kontinuerligt tackar en för att man gör ett bra jobb så har den feedbacken i slutändan inte så stor betydelse. Orden har inte längre betydelse om de används för ofta.

Ett mönster som kom fram var att de personer som inte uppskattade värdet av utvecklingsmöjligheterna verkade inte heller uppskatta feedback på arbetsplatsen. Jag tror att det här kan bero på att de här personerna helst av allt gör allt på rutin. De har ingen större önskan att prova på nya arbetsuppgifter och har därför inget behov av att få feedback heller. De vet att de kan sina arbetsuppgifter utan och innan och de behöver ingen som berömmar dem för deras arbetsinsats. De personer som däremot önskar utveckling och nya utmaningar har troligtvis större behov av feedback eftersom deras nya arbetsuppgifter kanske får dem att känna sig osäkra.

Några av de kanaler som Greenberg och Baron (2008) beskriver i sin teori om kommunikation och feedback verkar inte förekomma på den här arbetsplatsen.

7.2 Arbetsatmosfär

När intervjupersonerna ombads beskriva hur de upplever arbetsatmosfären använde de flesta ord som bra och trivsamt. Intervjupersonerna valde helt och hållet att utgå från de psykosociala faktorerna, som Zanderins (2005) teori beskriver, som inbegriper relationer mellan anställda. En av intervjupersonerna upplevde arbetsatmosfären som otrygg till följd av nyliga uppsägningar bland personalen. Samma person hade även ett väldigt stort behov av ansvar och utvecklingsmöjligheter. Bland annat Westins teori beskriver hur man med fyra grunder kan uppnå arbetstillfredsställelse, varav två av dessa är trygg atmosfär och initiativförmåga. Man kan då dra slutsatsen att den här intervjupersonen inte trivs för att hon känner att hennes trygghet och initiativförmåga inte infrias. Båten som arbetsplats är även speciell. Många av de fast anställda har jobbat tillsammans under många års tid. Man jobbar långa arbetsdagar och långa arbetspass. Med det i åtanke kan man dra slutsatsen att man inte kan komma överens med alla.

Ett flertal olika konflikter förekommer på arbetsplatsen. Precis som Zanderins teori beskriver så finns det olika sorters konflikter på arbetsplatsen. Zanderin beskriver bland annat rollkonflikter som uppstår när till exempel arbetsledaren känner krav på sig både nerifrån och uppifrån organisationen. Det här kan relateras till en del av intervjupersonernas svar om arbetsfördelning. Vid stressiga dagar, när arbetsbördan är stor och det är brist på personal så måste arbetsledaren omorganisera i restaurangerna, det vill säga flytta folk från en restaurang till en annan. Missnöje bland personalen uppstår och konflikten är ett faktum.

De mest förekommande konflikterna som förekommer på den här arbetsplatsen verkar vara av typen personlighetskonflikt. Enligt Zanderin uppstår dessa när anställda irriterar sig på varandra till följd av att man har olika mål på arbetsplatsen. En person vill ha uppmärksamhet, en vill ha bestämmande rätt och en vill ha full kontroll.

Intervjupersonerna beskrev mest små irritationsmoment som uppstår när man jobbar långa dagar och långa arbetspass. Dessa irritationsmoment kan härledas till Zanderins teori. Dessa personlighetskonflikter tog också sin början när man har olika åsikter om hur något bör göras och så vidare. En annan typ av konflikt som man kan urskilja ur en av intervjupersonernas svar är förskjutningskonflikter. I det här fallet överför personen sin irritation på något annat än det som förorsakade den. Det här tror jag åter igen uppstår när människor är trötta och utarbetade. Man kanske är frustrerad över sin egen situation och tar ut frustrationen på personen som står närmast istället.

På frågan om när intervjupersonerna känner sig stressade svarade större delen att det händer när det är jäktigt under arbetspasset. Situationer kunde vara när passagerarantalet är högt eller personalantalet är för lågt. Intervjupersonerna verkar ändå ta stressen med ro. Den generella åsikten är att man gör allt till sin bästa förmåga och att det inte är någon idé att stressa för saker blir bara värre då. Precis som Wadell och Larsson (1998) säger i sin teori om stressorer använder sig intervjupersonerna av olika åtgärder för att hantera stressen på arbetsplatsen. På just den här arbetsplatsen verkar de primära åtgärderna vara de mest använda. Intervjupersonerna håller stressen i styr med hjälp av kontroll av det egna arbetet och att ta hjälp av sina arbetskollegor om de måste. Det här var för mig en väntad respons av intervjupersonerna. När det är stressigt i en restaurang och man har sin egen station att ta hand om så finns det inte så mycket mer att göra än att göra det bästa av situationen och bara försöka klara av det till sin bästa förmåga.

En av intervjupersonerna menade att chefen kommer ibland för att hjälpa till, men att det gärna kunde hända ännu oftare. Det här kan visserligen hjälpa i många lägen, men samtidigt måste man ha i åtanke att stress påverkar olika individer i olika grad och en person kan hantera stress mycket bättre än en annan. Detta kom också fram i några av intervjupersonernas svar. En svarade att han jobbar bättre under stress och därmed trivs bättre under stressiga arbetspass. En annan menade att stressiga kvällar i restaurangen gör att hon vantrivs. Marklund (2000) menade i sin teori att otrygghet i anställningen har varit en orsak till höga stressnivåer. Det här kan direkt relateras till intervjupersonen som kände sig stressad. Denna person uppgav också att hon kände sig oroad och otrygg när det kom till anställningen. Den här otryggheten i hennes fall kan kopplas till den stress hon ständigt känner på arbetsplatsen. Vad personalen i det här fallet kunde prova med vore de sekundära åtgärderna, som Wadell och Larsson kallar dem. En ändrad livsstil, motion och meditation kan åtgärda stress.

Något som kom fram i intervjupersonernas svar var att de upplever stress om de jobbar med någon som de känner sig otrygga med. Stämningen emellan kollegor kan utlösa stress i sig självt med andra ord. De här stressfaktorerna är något som Wadell och Larsson inte valt att fokusera på i sina teorier. Det intressanta var att det var endast vikarier som ansåg att de kände sig stressade av att jobba med en otrygg arbetskollega. Det här kan ju bero på olika faktorer. Min personliga åsikt gällande det här är att dessa vikarier kan känna sig otrygga med vissa personer på grund av att de inte har någon fast anställning och känner därför inte att deras åsikt väger lika mycket som någon annans.

Något som intervjupersonerna ansåg påverkar deras arbetstrivsel är chefernas organisationsförmåga. Hur de dappar, det vill säga hur de gör arbetslistorna, påverkade mest arbetet ombord. Intervjupersonerna förklarade att man ibland kan komma med önskemål gällande var man vill jobba och så vidare. För dem var det här en viktig del i deras arbetstrivsel. Det här förstår jag att det påverkar personalens trivsel eftersom alla arbetstagare har en preferens om var man vill jobba. Det är ju också en självklarhet för cheferna att de sätter personal med mer serveringsvana i de restauranger som kräver mer sakkunniga personer. En annan sak som chefen gör för att personalen ska trivas är att de hjälper till när det behövs. Den här hjälpen kan förstås se ut på olika sätt. Det kan vara deras organisationsförmåga inom restaurangerna. Att de ser till att det finns tillräckligt med personal i restaurangerna. Vissa kvällar kan det till exempel vara fullsatt i en restaurang och tomt i en annan. Då är det inte mer än rättvist att man flyttar personal till

den restaurang där personal behövs mest. Intervjupersonerna uppskattar även när cheferna kan hjälpa till själva med grovjobbet. Det här ger i deras ögon respekt för cheferna. Jag tror att det på alla arbetsplatser uppskattas att cheferna visar sina arbetstagare att de inte är rädda att göra grovjobbet. Samtidigt måste man se saken även från deras sida. Som arbetstagare har man inte alltid full koll på chefernas arbete och tvärtom. Jag tror att det är ett mänskligt beteende att man alltid vill skylla på någon när problemen hopar sig. Och denna någon är oftast den som är den närmaste chefen. Robbins och Judge (2009) berör detta i sin teori om teamwork. För att skapa en motiverande miljö där arbetstagarna trivs så är det viktigt att chefen ger tillräckligt med stöd till teamet. Det här kan göras till exempel genom att se till att de har de resurser som behövs för att genomföra arbetet. Ge dem ordentlig utrustning, ge dem stöd och uppmuntran. Just redskapen och resurserna var något som nämndes i flera av intervjupersonernas svar. Det här är en tämligen självklar sak. Om man inte har de redskap man behöver för att uträtta arbetet så lär inte slutresultatet bli bra heller. En annan sak som chefen kan göra är att låta personalen rotera och prova nya arbetsuppgifter. Det här igen var inte något som alla intervju personer var intresserade av. Och det kan som nämndes tidigare i rapporteringen härledas till intervjupersonernas brist på intresse vad gäller utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen. Saker som arbetsgivaren skulle kunna göra för att göra det mera trivsamt för personalen är att ordna mera sociala tillställningar. Speciellt för vikarierna verkar det finnas få tillfällen där man kan umgås med kollegor på fritiden. Det här är något jag själv också skulle uppskatta. Eftersom den sociala aspekten uppskattas så högt i alla intervju personers svar när det gäller hur de blir motiverade så kan man dra slutsatsen att just fler sociala evenemang skulle motivera personalen. Jag anser att det här är speciellt viktigt för båtanställda. Båtanställda jobbar långa dagar och långa arbetspass. Många anställda utnyttjar sin lediga tid till att sova och vila och då lämnar ingen tid till socialt umgänge. Det skulle ge mervärde om man skulle få koppla av tillsammans och verkligen lära känna varandra under lugnare omständigheter än en fullsatt restaurang under högsäsong.

7.3 Ledarskap och kommunikation

Intervjupersonerna var av olika åsikt gällande hur kommunikationen fungerar mellan anställda och chefer. Precis som Ljusenius och Rydqvist (1999) beskriver i sin teori om hur man ger feedback så har en av intervjupersonerna förstått hur man bäst för fram sina åsikter. Genom att ge lite bakgrundsinformation till den åsikt eller det problem man vill diskutera så kan man öppna en friare kommunikation.

På den här arbetsplatsen verkar den mesta kommunikationen mellan chefer och anställda finnas under de möten som hålls inom varje restaurangavdelning. Mötena hålls dessvärre inte lika ofta inom varje avdelning, utan flera av intervjupersonerna som jobbar på Promenaden menade att det borde hållas flera möten där för att utöka kommunikationen. Greenberg och Baron (2008) menade även i sin teori att det vore en god idé att anställda och chefer kan träffas under mera avslappnade förhållanden för att diskutera vad som händer inom organisationen. På just Promenaden kunde det här vara en nyttig åtgärd eftersom de anställda här önskar mera öppen kommunikation chefer och anställda emellan. Något som påpekades i en av intervjupersonernas svar var att cheferna kan vara praktiska eller teoretiska chefer. Det här spelar naturligtvis in i deras sätt att leda. Att döma av intervjupersonernas svar kan man urskilja att de flesta chefer verkar vara ett mellanting av demokratisk och Laissez-faire ledare. Bakka et al. (2006) menar att den demokratiska ledaren kan agera som konfliktlösare vid mindre gräl om till exempel missuppfattningar. Den här typen av ledare är saklig och objektiv och hon leder ett grupporienterat ledarskap. Laissez-faire ledaren bedriver däremot ett passivt ledarskap. Hon ger sällan feedback och deltar inte aktivt i gruppen. Resultatet av det här ledarskapet kan vara att motivationen hos de anställda sinar. En av de intervjuade vikarierna påpekade att det har hänt att hon inte ens sett sin chef under ett arbetspass. Det här kan tyda på att hennes chef är en Laissez-faire ledare. Orsakerna, i mitt tycke, till att en ledare bedriver ett visst ledarskap kan bero på en del olika faktorer. Chefen kanske har hög arbetsbörda inom sin egen avdelning och har kanske inte alltid tid att närvara i restaurangerna till exempel.

Enligt Lennéer-Axelsson och Thylefors (1991) kan delegering av arbetsuppgifter skapa en känsla av ansvar och arbetstillfredsställelse hos de underanställda. Det här verkar i viss mån stämma med intervjupersonernas svar. De flesta av intervjupersonerna har jobbat inom flera olika restauranger ombord och det är deras närmaste chef som

delegerat de nya arbetsuppgifterna. Alla intervjupersoner utom en, ansåg att deras chef har förtroende för dem. Det här förtroendet visades genom att chefen ger ansvar och litar på att de klarar av sina arbetsuppgifter. Den här företeelsen kan även urskiljas i McGregors X- och Y-teorier. Enligt McGregor har chefer en förutbestämd föreställning om sin personal från första stund. I teori X menar McGregor att personalen är lat och inte gärna arbetar. I teori Y är personalens syn på arbete lika naturlig som vila och avkoppling. De anställda arbetar under eget ansvar och chefen har förtroende för de anställda. På den här arbetsplatsen verkar McGregors Teori Y (se figur 4) vara den som stämmer bäst. Jag anser att det är ganska naturligt att servitörer får mycket ansvar över sitt eget arbete. Man har ju oftast sin egen station att sköta först och främst. Det är var och ens ansvar att ta hand om sina gäster och att sköta sin egen kassa. Om man inte gör det så går det bara ut över en själv.

Flera av intervjupersonerna ansåg att introduktionen till nya arbetsuppgifter är något bristfällig. Introduktionstiden verkar vara olika lång beroende på hurdana de nya arbetsuppgifterna är. Om man helt byter avdelning så kan man få några dagars inskolning. Om man däremot endast blir förflyttad till en annan restaurang så verkar ingen officiell inskolning finnas, utan man är en i arbetsteamet från första stund. Precis som ett par av intervjupersonerna nämnde så behöver kanske inte alla anställda lika lång inskolning. Vissa har jobbat där i tiotals år och man kan nog det mesta inom sin egen avdelning efter så lång tid. Chefen i sig verkar inte vara så närvarande när det kommer till att inskola anställda till nya arbetsuppgifter, utan det verkar närmast vara någon lägre chef (vinkassan) som tar hand om den nye och berättar om alla rutiner. Det här tycker jag är helt förståeligt. En chef kan ju inte vara konstant närvarande och då är det passligt att någon på plats får introducera nykomlingen.

Trots att flera av intervjupersonerna jobbar skiftesjobb och nattskift så verkar de ändå tycka att arbetsbelastningen är lagom. En stor faktor som däremot påverkar arbetsbelastningens grad är passagerarantalet och antalet personal på plats. I Arbetarskyddsstyrelsens författningssamling står det skrivet att nattarbete och skiftesarbete kan vara en social påfrestning i och med att man går miste om värdefull tid med familj och liknande. Det här stämmer inte helt med jobbet som båtanställd. En båtanställd spenderar oftast tio dagar hemifrån, därför tror jag att saker som skiftesarbete och nattarbete inte har någon större betydelse för de båtanställda. De måste

ändå spendera sin lediga tid på båten så då verkar den generella åsikten vara att då kan man lika gärna jobba medan man ändå är där. Något som Angelöw (2006) till exempel föreslår är att se till att personalen har en längre sammanhängande ledighet för att undvika att arbetsbördan blir för stor. Det här är verkligen sant när det kommer till båtanställda igen. Den tio dagar långa ledigheten torde i det här fallet vara tillräcklig för att vila ut och ladda batterierna igen. Vid de tillfällen när intervjupersonerna känner sig stressade så tar sig stress symptomen uttryck i trötthet, smärta i rygg och axlar och en känsla av att man tappar suget. En annan betydande faktor är att stressen påverkar kundservicen negativt.

För att ytterligare motivera sin personal kunde arbetsgivaren fundera på hur man bäst motiverar varje enskild individ. Vissa personer önskar mera feedback och utveckling och det vore ju då bra om man kunde ge lite friare händer i arbetet åt dessa och backa upp det här med frekventare feedback på utfört arbete. Eftersom utmanande uppgifter var något önskvärt för vissa så kunde man också ha mera rotation mellan avdelningarna. Eftersom den sociala delen tog så stor del i arbetstrivseln så kunde det vara en fin idé att satsa på mera sociala tillställningar för personalen under deras lediga tid. Det här kunde bidra till en mera öppen arbetsatmosfär och motiverad personal.

8 AVSLUTNING

I det här kapitlet ska jag beskriva hela processen med det här examensarbetet. Jag kommer även att redogöra för de slutsatser jag kommit fram till under undersökningens lopp och huruvida syftet har uppfyllts.

8.1 Slutsatser

Syftet med det här arbetet var att utreda trivseln och de faktorer som inverkar på arbetstrivseln bland Tallink Silja Ab:s restaurangpersonal. Delsyftet var att ta reda på hur arbetsledarens inflytande och organisationsförmåga inverkar på arbetsmotivationen. Enligt de resultat jag kommit fram till har alla motivationsfaktorer (lön, feedback, utvecklingsmöjligheter och arbetskamrater) betydelse för personalen i olika mån. Människor är olika och motiveras därför av olika saker och det här visades också i undersökningen. Lönen motiverar personalen mycket, men den ansågs ändå inte vara en

källa till arbetsmotivation utan mer en källa till överlevnad. Feedback och utvecklingsmöjligheternas roll med tanke på arbetstrivseln var betydande för några, medan andra ansåg att de inte behövde dessa nämnvärt. Något som var extra viktigt för personalen på Symphony var arbetskamraternas inverkan på trivseln och motivationen. En annan faktor som kom upp under undersökningen var trygghet i anställningen och dess inverkan på arbetstrivseln. Speciellt vikarierna uppgav att de kunde känna sig otrygga i sin position till följd av att de inte hade fast anställning.

Arbetsledarens inflytande och organisationsförmåga var också betydande för arbetsmotivationen. Praktiska saker som att se till att personalen har de resurser och redskap de behöver var viktigt i intervjupersonernas tycke. Även hur arbetsledaren gör arbetslistorna var väsentligt för personalen. Överlag trivdes de flesta av intervjupersonerna på sin arbetsplats.

8.2 Arbetets begränsningar

Med reliabilitet menas huruvida resultaten skulle bli desamma om undersökningen gjordes på nytt. Med validitet beskriver man om det man ämnat mäta faktiskt har gjorts i praktiken. Eftersom mätning inte är det främsta syftet med en kvalitativ undersökning så är begreppen reliabilitet och validitet inte helt relevanta i det här fallet. Inom kvalitativ forskning har man tagit fram alternativa begrepp. Tillförlitlighet beskriver hur troliga och sannolika resultaten är. Med överförbarhet menar man om resultaten kan tillämpas i andra sammanhang. Pålitlighet beskriver huruvida man kan få likartade resultat vid en upprepad undersökning. Konfirmering beskriver huruvida forskaren inte har låtit sina egna åsikter och tankar påverka undersökningen. (Bryman 2001 s. 45-46)

Enligt min mening har jag bearbetat materialet från intervjuerna på ett ärligt sätt. Den mest relativa informationen med tanke på syftet lyftes så klart fram. Eftersom syftet var att utreda trivseln på just den här arbetsplatsen så kan inte resultaten tillämpas i andra sammanhang. Dessutom kan man aldrig helt återskapa den situation där intervjuerna gjordes första gången så då kan det utan vidare vara svårt att säga huruvida man får likartade resultat vid en upprepad undersökning. Resultaten är också beroende på vilka teman olika intervjuare koncentrerar sig på. Som forskare har jag även försökt vara saklig och objektiv för att ge så trovärdiga resultat av undersökningen som möjligt.

För att stöda min kvalitativa undersökning ytterligare kunde en enkätundersökning ännu göras. Då kunde man nå ett större antal av personalen och därmed jämföra med resultaten från intervjuerna. Något som även vore intressant skulle vara att göra en undersökning som innefattar olika avdelningar ombord för att se om motivationsfaktorerna och arbetsledarens organisationsförmåga skiljer sig åt här.

8.3 Slutord

Hela processen började med att jag vintern 2010 kontaktade intendenten på Symphony och förklarade för henne att jag skulle vara intresserad av att göra en trivselundersökning bland personalen ombord. Jag fick tillåtelse att göra undersökningen. Efter några ändringar blev mitt slutgiltiga syfte med undersökningen som följande: syftet med det här arbetet är att utreda trivseln och de faktorer som inverkar på arbetstrivseln bland Tallink Silja Ab:s restaurangpersonal. Delsyftet är att ta reda på hur arbetsledarens inflytande och organisationsförmåga inverkar på arbetsmotivationen. I ett tidigt skede visste jag att jag ville göra en kvalitativ undersökning i form av djupintervjuer. På det här sättet hoppades jag att jag skulle få djupare och mera informationsrika svar. Arbetets teoridel skrevs under våren 2010 i samband med seminariekursen. Hösten 2010 gjorde jag intervjuerna under två veckors tid och sedan transkriberades intervjuerna. Efter det här var det dags att skriva själva resultatredovisningen och diskussionsdelen.

I överlag har processen med att skriva examensarbete varit arbetsdryg. Med det färdiga examensarbetet framför mig kan jag ändå konstatera att syftet med undersökningen är uppfyllt och det har varit väldigt intressant att själv få utföra en empirisk undersökning och få delge resultatet av den. Om jag blickar tillbaka på arbetets gång så finns det säkert saker jag skulle ha gjort annorlunda. Jag är nöjd med valet att göra en kvalitativ undersökning. I mitt fall tror jag inte heller att det var en negativ sak att jag kände intervjupersonerna. Jag tror att intervjupersonerna just på grund av det kände att de kunde öppna sig och vara helt ärliga i sina svar. Eftersom jag själv jobbar på den här arbetsplatsen så har jag även en förståelse för allt vad intervjupersonerna berättade och förklarade. Sett från den negativa saken så kan det här förtroliga förhållandet mellan mig som intervjuare och intervjupersonerna ha lett till att jag inte fått all den information jag önskat på grund av att de vet att jag redan har en förkunskap om hur

arbetet och organisationen är uppbyggd ombord. Eftersom det här är min arbetsplats har jag under undersökningens gång försökt hålla i minnet att vara objektiv och inte låta mina egna åsikter och tankar spela alltför stor roll. Därför var jag även noga med att inte ställa alltför många ledande frågor under intervjuerna som skulle ha styrt resultaten i en annan riktning än vad intervjupersonerna tänkt. Jag vill ta tillfället i akt och tacka alla som ställde upp och lät sig intervjuas och även ett tack till min handledare Susanna Fabricius som väglett mig i rätt riktning under arbetets gång.

KÄLLOR

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan. 2007, *Organisationer, ledning och processer*. Författarna och studentlitteratur, 479 s.

Alvesson, Mats. 2001, *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber Ab, 326 s.

Angelöw, Bosse. 2006, *Arbetsglädje - att skapa större arbetslust*. Författaren och studentlitteratur 2006, 137 s.

Bakka, Jörgen F & Fivelsdal Egil & Lindkvist Lars. 2006, *Organisationsteori: struktur-kultur-processer*, 5 uppl. Malmö: Liber AB, 320s.

Bryman, Alan. 2001, *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ab, 502 s.

DuBrin, Andrew J. 2000, *Applying psychology & Individual organizational effectiveness*, 5 uppl. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 477 s.

Eriksson-Zetterqvist, Ulla & Kalling, Thomas & Styhre, Alexander. 2005, *Organisation och organisering*. Kristianstad: Liber Ab, 391s.

Greenberg, Jerald & Baron, Robert A. 2008, *Behavior in organizations*, 9 uppl. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 773s.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn. 1997, *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 2 uppl. TANO A.S. Oslo, 360s.

Kandampully, Jay & Mok, Connie & Sparks Beverley. 2001, *Service quality management in Hospitality, Tourism and Leisure*. Binghamton, NY: The Haworth Hospitality Press, 339 s.

Lennér-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela. 1991, *Arbetsgruppens psykologi*. 177 s.

- Liukkonen, Paula. 2000, *Verksamhetsuppföljning, med inriktning på personalen, ekonomin och organisationen*. Oskarmedia, 208 s.
- Ljusenius, Tommy & Rydqvist Lars-Göran. 1999, *Friskt ledarskap. Ledarskap ur ett hälsoperspektiv*. Stockholm: Laholms Lito, 135 s.
- Marklund, Staffan. 2000, *Arbetsliv och hälsa 2000*. Stockholm: AB Boktryck, 424 s.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2009, *Organizational behavior*, 13 uppl. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 750 s.
- Silja Line, *Fartygsadministration*. 2000. *Policy och allmänna direktiv*.
- Tallink Silja Ab, *Årsarbetstidsavtal 2010/2011*.
- Viitala, Riitta. 2002, *Henkilöstöjohtaminen*, 2 uppl. Helsinki: Edita Prima Oy, 335 s.
- Wadell, Birgitta & Larsson, Bertil. 1998, *Arbetsmiljö. En dold resurs*. Lund: studentlitteratur, 210 s.
- Zanderin, Lars. 2005, *Arbetsmiljö*. Lund: Studentlitteratur, 340 s.

Elektroniska källor

Arbetskyddsstyrelsen, *Psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön* [www], publicerad 12.9.1980. Tillgänglig: http://www.av.se/dokument/afs/afs1980_14.pdf
Hämtad 17.2.2010.

Hbl, *Kort ledighet är hälsorisk* [www], publicerad 10.7.2009. Tillgänglig: <http://www.hbl.fi/text/ekonomi/2007/7/10/d3918.php> Hämtad 15.3.2010.

Hbl, *Personalminskning* [www], publicerad 17.8.2009. Tillgänglig: <http://www.hbl.fi/text/ekonomi/2009/8/17/w30935.php> Hämtad 15.3.2010.

Tallink Silja Ab, *Arbeta ombord* [www] Tillgänglig:

<http://www.tallinksilja.com/sv/mainMenu/company/recruiting/workOnboard/>

Hämtad 2.10.2010

Tallink Silja Ab, *Företagsinformation* [www] Tillgänglig:

<http://www.tallinksilja.com/sv/mainMenu/company/default.htm>

Hämtad 15.3.2010.

BILAGOR

Bakgrundsfrågor

- Yrkestitel?
- Ålder?
- Hur länge har du jobbat på den här arbetsplatsen?
- Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?
- Trivs du med dina arbetsuppgifter?

Motivation

- Kan du förklara vad arbetsmotivation innebär för dig?
- Varför går du till jobbet? Vad är det största skälet?
- Har du någon gång känt att du har varit speciellt motiverad att gå till jobbet?
Berätta.

Motivationsfaktorer

Lön

- Hur påverkar lönen din arbetsmotivation?
- Skulle du säga att din lön är rimlig beträffande det jobb du utför?
- Hur tror du att en löneförhöjning skulle inverka på din arbetsmotivation?

Arbetskamrater

- Kan du beskriva hur arbetskamraterna påverkar din trivsel och motivation på arbetsplatsen?

Feedback

- Hur stor betydelse har du av feedback på ditt arbete?
- Av vem önskar du få feedback? Varför?

Utvecklingsmöjligheter

- Vilka möjligheter har du att utvecklas på din arbetsplats? Befordran? Nya utmaningar?

- Känner du att du kan påverka din arbetssituation?

Arbetsatmosfär

- Hur skulle du beskriva arbetsatmosfären på din arbetsplats?
- Hurdana konflikter förekommer på din arbetsplats?
- Hur löser man de här konflikterna inom avdelningen?
- När känner du dig stressad på din arbetsplats?
- Vad gör du/arbetsledningen för att minska stress?
- Beskriv en dag då du trivs på din arbetsplats samt en dag då du inte trivs.
- Vad känner du att din arbetsgivare gör för att du ska trivas på din arbetsplats och vara motiverad att göra ett bra jobb?
- Finns det något som arbetsgivaren skulle kunna göra för att göra det ännu mera trivsamt?

Ledarskap och kommunikation

- Hur upplever du att kommunikationen mellan chefer och anställda fungerar?
 - På vilket sätt tas din åsikt i beaktande av chefer?
 - Upplever du att du får tillräckligt med tid att lära dig nya arbetsuppgifter?
 - På vilket sätt får du stöd av din chef gällande nya arbetsuppgifter?
 - Upplever du att din chef har förtroende för dig?
 - Anser du att arbetsbelastningen är lagom?
 - Hur påverkar för hög arbetsbelastning din arbetstrivsel?
-
- Något du vill tillägga?