"Det är ju inte bara för samtalets skull"

Påverkar medarbetarsamtalet arbetsmotivationen?

Arbetsvetenskap 61-90 hp
Vårterminen 2009
Författare: Marielle Berg
Hanna Cronström
Handledare: Ole Olsson
Sammanfattning


Nyckelord: medarbetarsamtal, motivation, kommunikation, relation till chefen, feedback
Abstract

Many organizations and companies have argued that the most important resources are the employees. To obtain motivation, employees have to be satisfied in the workplace, which can establish conditions for a successful organization. Appraisal interview can with the right conditions be a key to success. Therefore, the purpose of the investigation is to find out if there is a connection between employee expectations and perceptions of the appraisal interview and work motivation. Furthermore, we investigate whether there may be other factors that influence expectations and perceptions of the appraisal interview. The study is a qualitative survey based on six interviews of employees in an administrative unit of a hospital in southern Sweden. The result shows that there are some connections between expectations and experiences of the appraisal interview and work motivation. Moreover, factors that affect appraisal interview emerge. One factor that is very prominent is the relationship to the manager in the everyday work. Without a good relationship, it is difficult to create pleasing conditions for a good appraisal interview.

Key words: appraisal interview, motivation, communication, relationship to the manager and feedback
## Innehållsförteckning

**Inledning och bakgrund** ..................................................................................................................1
  Arbetsmotivation ..........................................................................................................................1
  Lagstiftning .....................................................................................................................................2
  Syfte och problemformulering .......................................................................................................2

**Teori och viktiga begrepp** ..............................................................................................................2
  Maslows behovsierskala ..................................................................................................................2
  Herzbergs arbetsmotivationsteori ..................................................................................................3
  VIE-theory .....................................................................................................................................4
  Hackman och Oldmans modell .................................................................................................5
  Medarbetarsamtal ..........................................................................................................................5
  Kommunikation/dialog ..................................................................................................................6
  Feedback/Återkoppling ..................................................................................................................7
  Lederkapet .....................................................................................................................................7

**Tidigare forskning** .........................................................................................................................8

**Metod och procedur** .....................................................................................................................9
  Hermeneutik ....................................................................................................................................9
  Urval ...............................................................................................................................................9
  Datainsamling .................................................................................................................................9
  Analysmetod ..................................................................................................................................10
  Etik ................................................................................................................................................10
  Giltighet och tillförlitlighet .............................................................................................................10
  Metodiskussion ..............................................................................................................................11

**Resultat** .........................................................................................................................................12
  Medarbetarsamtal och verksamhet ...............................................................................................12
  Förväntningar ...............................................................................................................................12
  Upplevelser .....................................................................................................................................13
  Relation till chefen .......................................................................................................................13
  Feedback .........................................................................................................................................14
  Ansvar/ny arbetsuppgifter ............................................................................................................14
  Arbetsledning/personalpolitik .........................................................................................................14
  Arbetsmiljö .....................................................................................................................................15
  Överenskommelser/uppföljning .....................................................................................................15

**Analys** ............................................................................................................................................16
  Förväntningar ...............................................................................................................................16
  Upplevelser .....................................................................................................................................18
Motivationsfaktorer .................................................................................................................. 19
Slutsatser .................................................................................................................................. 20

**Diskussion** .......................................................................................................................... 21
Förbättringsförslag i anslutning till medarbetarsamtal ......................................................... 23
Förslag på fortsatt forskning ............................................................................................... 23

Bilaga 1 – Intervjuguide
Bilaga 2 – Brev till samtliga anställda på den administrativa enheten
Bilaga 3 – Brev till utvalda informanter
Inledning och bakgrund

De flesta människor som har eller har haft en anställning har någon gång fått uppleva ett medarbetarsamtal, även kallat utvecklingssamtal, planeringsamtal eller arbetssamtal. Samtalets benämning styrts av den aktuella arbetsplatsen, medarbetarsamtalets benämning kommer således från en arbetsplats där det finns en jämbördig över- och underordnad relation mellan chef och medarbetare (Lindgren, 2001, s. 9). Det uttalade syftet med medarbetarsamtal är ofta utveckling av människan, verksamheten och organisationen. Egna erfarenheter av både bra och dåliga medarbetarsamtal har påverkat vår arbetsmotivation då de inte alltid blivit som förväntat. Förhoppningen är att medarbetarsamtalet ska leda till ett bra arbetsklimat, bidra till arbetsglädje och en ökad arbetstillförsel (Mehrens, 1998, s. 44).

Ett vanligt skäl till missnöje är att samtalen inte leder till konkreta förändringar vilket kan minimeras om medarbetarens mål stämmer överens med samtalets eller organisationens mål (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1992, s. 110). Verksamhetsmålen är viktiga genom att de kan hjälpa medarbetaren i vilken riktning de bör arbeta (Boethius & Ehdin, 1993, ss. 39-41). När vi möter andra människor har vi bestämda uppfattningar om varandra, att lära känna andra är en form av förståelse där man tillsammans kan skapa en god kommunikation (Nilsson & Waldemarson, 2006, s. 29).


Sjukhuset har genomgått stora strukturella förändringar på grund av centrala politiska beslut som delvis påverkat den interna strukturen i verksamheten, vilket i sin tur kan ha påverkat medarbetarsamtalet. Fokus inom sjukhusen i södra Sverige ligger på utveckling av medarbetarkapetet för förutsättning för att skapa goda verksamhetsresultat. Genom dialog mellan chef och medarbetare ska man förbättra arbetstider, belöningsstrukturer, kompetensförsörjning och utveckling.

En viktig uppgift för arbetsgivaren är att denne ska bidra till en gynnsam arbetsmiljö genom att skapa förutsättningar för goda kommunikationer [2]. Undersökningen bygger på medarbetarnas förväntningar och upplevelser av medarbetarsamtalet. En av de anställda påpekar att medarbetarsamtalet kan vara en nyckel till framgång under rätt förutsättningar.

Arbetsmotivation


**Lagstiftning**


**Syfte och problemformulering**
Genom att undersöka medarbetarnas förväntningar inför och upplevelser av medarbetarsamtalet kan svar ges på om detta påverkar arbetsmotivationen. Tidigare forskning, arbetsmotivationsteorier och litteratur har väckt intresset för att undersöka förväntningar inför och upplevelser av medarbetarsamtalet. Syftet är således att undersöka medarbetarsamtalets eventuella påverkan på arbetsmotivationen.

- Påverkar medarbetarnas förväntningar inför och upplevelser av medarbetarsamtalet arbetsmotivationen?

- Vilka faktorer påverkar förväntningar inför och upplevelser av medarbetarsamtalet?

**Teori och viktiga begrepp**

**Maslows behovshierarki**


*Figur 1: De fem behoven enligt Maslow:*

Källa: Robbins & Judge, 2007, s. 187
Herzbergs teori är baserad på Maslows tankegångar och är en arbetsmotivationsteori som ibland kallas för tvåfaktorteorin. Människan har två behov; den första innebär att människan är ett djur som vill undvika smärta och den andra bygger på att människan vill utvecklas psykologiskt (Herzberg, 1966, s. 71). Herzberg (1966, ss. 72-74) fann följande utmärkande faktorer som påverkade tillfredsställelse i arbetet positivt; framgång, ansvar, erkännande och prestation. Dessa faktorer skapar en långsiktig förändring av attityder. Herzberg fann även faktorer som inte utmynnade i tillfredsställelse på arbetsplatsen; arbetsledning, personalpolitik, lön och arbetsmiljö. Herzberg (1966, s. 78) döpte dem till motivations- respektive hygienfaktorer, motivationsfaktorerna kan öka tillfredsställelsen medan hygienfaktorerna representerar de faktorer som endast kan minska vantrivsel. Hygienfaktorerna kan inte ge positiv tillfredsställelse då de inte är beroende av någon arbetsuppgift medan motivationsfaktorerna är beroende av uppgifter som kan leda till tillfredsställelse och självutveckling (ibid.). Missnöjet som kan uppstå med hygienfaktorerna är dock temporära och kortsiktiga, därför kan en ”hygiensökare” också tillfredsställas av den temporära tillfredsställelse som uppstår (Herzberg, 1966, s. 81).

Herzbergs huvudpoäng är att; för att göra människor motiverade och tillfredställda i arbetslivet, måste ett klimat skapas där arbetsuppgifterna står i centrum. Detta innebär också att arbetsuppgifterna bör anpassas efter individernas intressen, ambitioner och kapacitet. Arbetet bör även rymma möjligheter till eget ansvarstagande. Företagsledningen och de anställda tillsammans bör bestämma normer för goda och dåliga prestationer, vilka kan revideras alltftersom individerna utvecklas enligt Herzberg (1966) i Wolvén (2000, s. 174). Det finns kulturella skillnader mellan länder, organisationer och yrkeskategorier, därför bör en ny chef alltid ta reda på vilka faktorer som är viktiga och inte utgå från tidigare erfarenheter (ibid.).

**Figur 2: Herzbergs motivationsmodell**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Hög arbetstillfredsställelse</th>
<th>påverkas av</th>
<th>Motivationsfaktorer</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>- Framgång</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>- Ansvar</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>- Erkännande</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>- Prestation</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Acceptabel arbetstillfredsställelse**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Låg arbetstillfredsställelse</th>
<th>förhindras av</th>
<th>Hygienfaktorer</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>- Arbetsledning</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>- Personalpolitik</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>- Lön</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>- Fysisk miljö</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Källa: Wolvén, 2000, s. 174


**VIE-theory**
En välkänd motivationsteori som är accepterad inom forskningsvärlden är Victor Vrooms (1964) förväntansteori. Denna teori är en förväntansteori bestående av tre faktorer; valence (bindning), instrumentality (medverkan) och expectancy (förväntan), därav namnet; VIE-theory. Teorin bygger på argumentet; viljan att agera på ett visst sätt beror på hur starka förväntningar som finns på vad agerandet ska leda till och hur attraktiv belöningen för agerandet förväntas vara. Teorin menar att anställda motiveras att utföra en prestation väl när de tror att prestationen kan leda till någon form av belöning (Robbins & Judge, 2007, ss. 208-210). Den grundläggande idén bakom teorin är enkel; teorin baseras på föreställningen att; före en individ anstränger sig för att åstadkomma något ställer han sig frågan; Vad ger detta mig? Om individen inte ser något samband mellan sin ansträngning och det han förväntar sig att uppnå kommer han heller inte att vara motiverad att anstränga sig extra. Begreppet ”valence” hänvisar till viljan eller oviljan att åstadkomma något. ”Instrumentality” hänvisar till den uppfattade kopplingen till resultatet. ”Expectancy” hänvisar till sannolikheten att uppnå resultat vid ett visst mått av ansträngning. Vroom (1964) menar att dessa tre faktorer samspelar och påverkar individens motivation att agera (Dipboye, Smith, & Howell, 1994, ss. 113-116).

Vroom (1964) hävdar att en anställds prestation baseras på individuella faktorer och att olika individer har olika sorters mål som kan motiveras om de har bestämda förväntningar som kan uppnås (Robbins & Judge, 2007, ss. 208-210).

Hackman och Oldmans modell
Arbetsmotivationen påverkas i hög grad av hur arbetet är utformat enligt Hackman och Oldman (1979) i Wolvén (2000, s. 175). Det finns fem dimensioner som kan bidra till hög arbetsmotivation.

1. Variation: Möjlighet att använda flera av sina färdigheter
2. Helhet: Att delta i uppgifterna från början till slut
3. Betydelsefullhet: Arbetsuppgifterna bör upplevas som viktiga
4. Frihet: Uttrymme att påverka sina arbetsuppgifter
5. Feedback: Få ett tydligt resultat för sitt arbete

De ovanstående tre första dimensionerna, variation, helhet och betydelsefullhet påverkar meningsfullhet i ett arbete. Medan den fjärde dimensionen, frihet påverkar det upplevda ansvaret och den sistnämnda dimensionen feedback är viktigt för att kunna ha kunskap om sina arbetsresultat. Dessa arbetsdimensioner ger upphov till centrala psykologiska upplevelser och tillstånd. Oftast innebär starka positiva psykologiska upplevelser ett bättre resultat. Enligt modellen ger ökad motivation ökade prestationer vilket i sin tur ger god trivsel och god arbetsslut (ibid.).

Medarbetarsamtal
Medarbetarsamtal ska inte förväxlas med lönesamtal utan ramen för medarbetarsamtal handlar om det som har varit och om vad som ska hända i framtiden (Mehrens, 1998, s. 44). Att samtalet har och har haft olika benämningar i olika företag och organisationer tas ingen hänsyn till i undersökningen. Samtalet kallas medarbetarsamtal genomgående i uppsatsen för att minimera risker för missförstånd.


Ronthy-Östberg & Rosendahl (1992, s. 109) menar att alla chefer fyller en viktig funktion för sina medarbetare och att de ofta underskattar sin egen betydelse. De anger flera skäl till att medarbetaren kan vara omotiverad; chefen har ett beteende som utstrålar likgiltighet, dåliga erfarenheter av tidigare medarbetarsamtalet, ansträngd relation till chefen eller slutligen kanske medarbetaren inte finner sina arbetsuppgifter engagerande (ibid.).

"Ett vanligt skäl till missnöje är att samtalen inte lett till någon konkret förändring” (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1992, s. 110). En orsak till detta kan vara att medarbetarens mål inte är det samma som organisationens eller samtalets mål (ibid.).

Kommunikation/dialog
Ordet kommunikation betyder att något blir gemensamt och har sitt ursprung i latinets "communicare". "Att kommunicera är att prata och agera i förhållande till varandra" (Nilsson & Waldemarson, 2006, s. 9).

Då det sker en krock mellan behov, viljor, värderingar och intressen uppstår en störning i kommunikationen, individerna riktar in sig på olikheter och resultatet kan leda till att målet för individerna istället blir att vara så oeniga som möjligt i så många frågor som möjligt (Nilsson & Waldemarson, 2006, ss. 51-52). På senare år har medvetenhet och förståelse för betydelsen av att kommunikationen mellan chef och medarbetare och hur det i sin tur påverkar arbetsklimat och arbetsresultat ökat (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1992, s. 86).

mest överlägsna sättet att uppnå kunskap” (Ronthy-Östberg, 1998, s. 21). Författaren menar att i dialogen finns respekt, empati och ödmjukhet (Ronthy-Östberg, 1998, s. 18).


Feedback/Återkoppling
Feedback är en form av bedömning eller värdering. Ett medarbetarsamtal bygger delvis på att följa upp resultat, ge beröm och kritik, målet är att utveckla både individen och företaget (Mehrens, 1998, s. 44). För att bedömningen ska bli verkningsfull krävs det att mottagaren av feedback har stor tilltro till den som ger feedback (Nilsson & Waldemarson, 2006, s. 74).


Ledarskapet
Det finns en mängd litteratur inom området ledarskap och organisation. Nedan presenteras ledarskapet utifrån medarbetarperspektivet eftersom undersökningen fokuserar på medarbetarens upplevelse. ”Att leda är att förstå sig själv och att ha förmåga att upprätta mogna arbetsrelationer” (Ronthy-Östberg, 1998, s. 28).

Medarbetarens egenskaper bestämmer hur ledarens beteende tolkas i ett visst arbetssammanhang, det finns fyra övergripande egenskaper som Wolvén (2000, s. 276) beskriver. Den första är stödjande ledarskap som föredras av de medarbetare som har ett stort behov av att känna sig som medlemmar i en gemenskap. Nästkommande egenskap berör de medarbetare som är auktoritativa och arbetar bäst i oförutsägbara situationer, de föredrar en ledare som styr, skapar struktur och klarhet i uppgiften. Den tredje är deltagande ledarskap som innebär att medarbetaren tror att denne har full kontroll över sitt liv vilket innebär att de får känna ansvar och vara delaktiga i beslutsfattandet. Sist beskriver den dirigierande ledaren som finns för de medarbetare som upplever att de är styrd av omgivningen, de behöver känna trygghet och struktur (ibid.).

Tidigare forskning


Genom att studera utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare var syftet med Lindgrens (2001, s. 25) avhandling att skapa ett antal detaljerade beskrivningar av medarbetarsamtal, vilka skulle leda till en generell beskrivning av sambalstypen och deltagnas förväntningar. Hon byggde sin undersökning på fyra utvecklingssamtal som hon valde att spela in utan egen närvaro. Dessutom har material samlats in om deltagnas förväntningar och attityder genom frågformulär (ibid.). Utvecklingssamtal är den samtalsform som oftast används i organisationer som har ett mål med samtalet, det ska leda till förändring och utveckling, vilket även har blivit det samlade namnet i denna undersökning (Lindgren, 2001, s. 9). Dock ansåg hon att samtalen hade olika syften, ett planeringssamtal syftar oftast till att planera något, medan medarbetarsamtal är ett samtal där den jämbördiga relationen mellan över- och underordnad betonas (ibid.).

Undersökningen visade att syftet med samtalen oftast var att ta del av medarbetarens syn på verksamheten, arbetsförhållandena och dem själva. Där fanns en stor avsaknad då det gällde målsättning, planering och arbetsförhållanden. Det verkade även som att cheferna planerade sina samtal så att de stämde med deras syften vilket i sin tur förstärkte deras chefsroll (Lindgren, 2001, s. 245). En slutsats är att samtalen förblev hierarkiska då ingen gemensam planering skedde, inga gemensamma beslut fattades och inga gemensamma mål sattes. Cheferna tillät endast medarbetaren att ge sina synpunkter för att sedan kunna ge synpunkter på dem (Lindgren, 2001, s. 253). Cheferna lurade både sig själva och sina medarbetare in i en tro om att de var jämbördiga, därför borde målet vara att öka kunskaperna om den sociala ordningen och utveckla samtalsstilen som i sin tur kan bidra till demokrati på arbetsplatsen (ibid.).

På grund av förändringar i samhälle och arbetsliv såsom ökad konkurrens, globalisering, demografiska förändringar och ny teknik genomförde forskarna Bassett-Jones et al. (2005, ss. 929-943) en studie för att undersöka om Herzberg’s motivationsteori fortfarande är aktuell och går att applicera på arbetslivet i dagens samhälle. Studien inleddes med en litteraturgenomgång, främst av Herzbergs verk, men även genomgång av andra motivationsteorier såsom Maslow med flera. Därefter gjordes en enkätundersökning som byggde på frågan: Vad motiverar anställda att bidra med idéer? Resultatet visade tydligt i enlighet med det Herzberg kommmit fram till att de faktorer som hänger ihop med inre tillfredsställelse var av större betydelse för att påverka arbetsmotivationen än yttre faktorer. Resultatet visade bland annat att det huvudsakligen inte var pengar som motiverade de anställda att komma med idéer och förbättringsförslag. Författarna kom även fram till att en dålig relation till chefen hade en avgörande betydelse för anställdas ovilja att komma med idéer och förbättringsförslag (ibid.).
Metod och procedur

Hermeneutik
Hermeneutik innebär att tolka, översätta, förtydliga och utsäga vissa grundläggande antaganden eller förutsättningar (Widerberg, 2002, s. 26). Forskningsintervjun kan ses som ett samtal om människans livsvärld där det muntliga samtalet förvandlas till texter som ska tolkas. Texten som framkommer av en intervju ska förstås utifrån forskarens egen referensram vilket innebär att tolkningen av intervjun ska finnas inom ramen för den intervjuades livsvärld. Intervjuaren vid en kvalitativ forskningsintervju måste ha god kunskap om temat, där varje tolkning innebär en förnyelse (Kvale, 1997, s. 52).

Urval
Undersökningen genomfördes på en administrativ enhet på ett sjukhus i södra Sverige där det sedan tidigare fanns en inarbetad kontakt. Urvalsprocessen byggde på ett stratifierat urval där samtliga i populationen hade samma möjlighet att väljas i förhållande till deras andel av den totala populationen (Denscombe, 2000, s. 20). Detta för att en lika stor andel inom ekonomi, personal och administrativt stöd representerades i undersöknings material för att få stor variation i intervjuvaren. Efter att ha erhållit mejladresser författades ett PM som sändes ut till samtliga personal inom den administrativa enheten. Detta för att få möjlighet till feedback, tips och eventuella synpunkter på undersökningen (Widerberg, 2002, s. 43). Efter urvalet skickades PM ut till utvalda informanter.

Datainsamling

Intervjuerna spelades in med diktafon för att inte missa viktiga detaljer eller uttryck som kunde vara av stor vikt i undersöknings. Medarbetarna informerades innan intervjuerna startade om att samtalet skulle dokumenteras med hjälp av diktafon, vilket accepterades av samtliga. Innan varje påbörjad intervju hade berörda medarbetare fått en kort beskrivning av undersöknings samt syftet med intervjun för att eventuella obehag och frågor skulle undanrörjas (Kvale, 1997, s. 120). De fick även information om att de uppgifter som kom fram under intervjuvänta skulle behandlas konfidentiellt och att svaren därmed inte skulle kunna späras till dem (Kvale, 1997 s. 109). Medarbetarna fick även en kort information om tidplanen för undersöknings och samtliga ställde sig positiva till att få återkoppling på resultatet av undersöknings längre fram (Widerberg, 2002, s. 95).
Samtliga intervjuer skrevs ut i sin helhet, detta för att underlätta kommande analysarbete (ibid.). Därefter togs viktiga delar ut ur resultatet, tolkades och skrevs därefter in under relevanta rubriker.


**Analysmetod**

Analysen inleddes med att positiva och negativa svar ströks under i resultatet från de utskrivna intervjuerna. Genom att använda meningskategorisering kodas text om som sedan enkelt kan placeras under kategorier, på så sätt kan en större mängd text reduceras och struktureras (Kvale, 1997, s. 174). Relevanta teman för undersökningen valdes ut där utvalda delar från resultatet placerades in. Genom att applicera relevant teori påbörjades analysen.

**Etik**

Hänsyn har tagits till Vetenskapsrådets etiska regler och riktlinjer som sammanfattas i fyra allmänna huvudkrav: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nytjandeskravet [3].

Detta gjordes inledningsvis genom att informera berörda parter om undersökningens syfte. Vidare informerades även om att deltagandet var frivilligt och att de informanter som valdes ut själva fick bestämma om de ville delta i undersökningen eller ej. Därefter klargjordes att samtliga uppgifter skulle behandlas konfidentiellt och att det endast var de som utförde undersökningen som hade tillgång till materialet. Informanterna informerades även om att de inspelade intervjuerna kommer att raderas när undersökningen är slutförd samt att de svar som framkommer under intervjuerna inte kommer att kunna identifieras. Slutligen beaktades nytjandeskravet genom att informera om att materialet endast kommer att användas i denna enskilda undersökning och inte i något annat sammanhang [3]. Detta accepterades av samtliga informanter och ingen hade några invändningar eller frågor.

Intervjuerna är numrerade i den ordning som de ägt rum, det vill säga; ”intervju 1”, ”intervju 2” och så vidare då informanterna citeras. Informanterna hade ingen kännedom om vilka övriga medarbetare som valts ut för intervjuer vilket medförde att de kunde behålla sin anonymitet.

**Giltighet och tillförlitlighet**

trygg och stimulerande miljö menar (Kvale, 1997, s. 137). Genom denna självsäkerhet blev intervjufrågorna upplästa med samma tonläge vilket medfört att flera informanter uppfattat frågorna på ett likvärdigt sätt.

**Metoddiskussion**


Intervjuguiden användes som en checklista genom att bocka av frågorna när ämnet eller frågan besvarats eller berörts. En pilotintervju genomfördes för att känna trygghet med intervjuguiden (Kvale, 1997, s. 137). Några enstaka förändringar genomfördes efter pilotintervjun då vissa frågor visade sig vara irrelevanta. Bedömningen är att intervjuguiden har fungerat väl.


Medarbetarna hade enskilda kontor, vilket var positivt då det är en fördel att utföra intervjuerna i en miljö där varje informant känner trygghet. Widerberg (2002 s. 93) menar att utföra intervjuer på informanternas arbetsplats kan skapa helhetsintryck, upplevelser och informationer som i sin tur leder till en betydelsefull bakgrund.

I kvalitativ forskning finns risk för att ställa ledande frågor för att få det svar man vill ha (Kvale, 1997, s. 258). Den litteratur som använts har granskats kritiskt. Guider, coachlitteratur och manualer var till en början många och har efterhand reducerats och den litteratur som slutligen användes har hög tillförlitlighet eftersom den till stor del bygger på tidigare forskning och välkända teorier.
Resultat

En sammanfattnings av resultatet presenteras nedan med indelning i utvalda temaområden. Resultatet är indelat i teman som varit framträdande vid sammanställning av intervjuavrancen och följer även ordningen i intervjuguiden (bilaga 1).

Medarbetarsamtal och verksamhet

Samtliga informanter anser att de vet vad ett medarbetarsamtal bör innehålla, någon uppger att det ska innehålla tillbakablick, nuläge och framtid. Några informanter hänvisar även till en bedömningsmall som brukar användas vid medarbetarsamtalen. De flesta informanter upplever att det material som finns är bra.

En informant menar att medarbetarsamtal är värdefullt och att det kan leda till något positivt om personkemin stämmer överens med chefen, negativt i den bemärkelsen att den kanske inte stämmer.

Flera informanter anser sig känna till organisationens verksamhetsmål, en informant nämner att den nuvarande chefen är bra på att förmedla målen. Några informanter menar att verksamhetsmålen i första hand presenteras på personalmöten, intranät och genom verksamhetsberättelsen och inte under medarbetarsamtal. Några informanter menar dock att verksamhetsmålen i viss mån diskuteras under medarbetarsamtal.

Flera informanter anser att kunskap om verksamhetsmålen är viktiga då deras egna mål måste överensstämma med sjukhusets mål och att de då kan fungera som en guide i det vardagliga arbetet. En annan informant menar att för mycket tid inte ska läggas på verksamhetsmål under medarbetarsamtala eftersom det kan ta för mycket tid och fokus från andra viktiga frågor. En informant menar att organisationens verksamhetsmål inte är så många, men att de som finns är något oklara. Denna informant upplever att uppdraget är luddigt och att det är svårt att koppla verksamhetsmål till individuella mål.

Förväntningar

Flertalet informanter anser att förväntningarna inför medarbetarsamtal alltid är större än vad samtalen sedan nått fram till. Anledningen till detta anses en informant kan bero på dåliga erfarenheter från tidigare medarbetarsamtal. Intresset är stort hos en informant då denne vill veta hur arbetsuppgifter påverkas av pågående förändringar. Några informanter påpekar även vikten av att inte ha för stora förväntningar på att lösa alla problem på ett medarbetarsamtal utan att det är viktigt att ta tag i saker i vardagen.

En informant hoppas att denne ska få en bild av sina arbetsuppgifter och hur dessa bör utföras. En annan informant vill finna en röd tråd i det som talats om på tidigare medarbetarsamtal och som då hänger samman med kommande medarbetarsamtal. En informant uttrycker en förväntan att kommande medarbetarsamtal ska bli bättre än föregående. Denne informant påpekar att förväntningarna är kopplade till förändringarna som sker på den administrativa enheten. En informant påtalar att om inte chefen känner till de anställdas arbetsuppgifter kan de inte tilldelas nya arbetsuppgifter. En informant hävdar att denne inte hade förväntat sig att
få nya några nya arbetsuppgifter och därför var det heller ingenting som denne reflekterade över vid tillfället.

När det gäller förväntningar på vad medarbetarsamtal ta led till i förlängningen uttrycker en informant att detta är ovisst eftersom det ständigt kommer nya förändringar inom organisationen. Flertalet informanter påtalar att det är svårt att ha förväntningar inför framtida medarbetarsamtal då det råder stora förändringar inom organisationen.

Endast en informant har haft medarbetarsamtal nyligen, medan övriga informanter ska ha medarbetarsamtal inom kort. Flertalet informanter uppgär att deras medarbetarsamtal blivit framskjutet på grund av olika anledningar, vilket någon ansåg påverka entusiasmen. Ständiga omorganisationer, nya politiska beslut och omsättning på chefer har resulterat i att flera av informanterna inte har haft medarbetarsamtal med samma chef två år i rad.

Upplevelser
En informant som anser att chefen inte tagit sig tid att lära känna sin personal upplever inte sitt senaste medarbetarsamtal som lyckat, vilket förstärks av en annan informant som menar att det är av yttersta vikt att chefen har kunskap om sina medarbetares arbetsuppgifter.

Flertalet informanter upplever att de var väl förberedda inför sitt senaste medarbetarsamtal tack vare det material som finns, någon nämner även att denne vet vad som ska diskuteras. Samma informant påpekar att samtalet ska leda till en handlingsplan som både chef och medarbetare ska skriva under. En informant upplever att denne själv kunde ha förberett sig mer inför sitt senaste medarbetarsamtal. En informant upplever sig inte ha varit väl förberedd inför samtalet, men anser sig inte heller behöva vara det eftersom denne är väl införstådd med sina arbetsuppgifter.

Några informanter menar att chefen var väl förberedd inför. En informant anser dock att chefen inte alls var förberedd vilket i sin tur påverkade situationen negativt. En av orsakerna kan enligt informanten vara att de inte kände varandra innan samtalet. En informant upplever att chefen kunde ha varit bättre förberedd inför medarbetarsamtalet.

Flertalet informanter påtalar att lönediskussion under medarbetarsamtalet inte har någon inverkan på arbetsmotivationen utan att det är arbetsuppgifterna som har störst betydelse för arbetsmotivationen. ”En högre lön är ju rolig första gången men sen så…” (intervju 3). Några informanter påpekar dock att arbetsmotivationen kan påverkas negativt när lönen inte blivit som förväntat.

Relation till chefen
Flera informanter upplever att chefen lyssnade samt att det fanns utrymme under samtalet att uttrycka egna tankar och åsikter. En informant menar att varken utrymme eller respons gavs under medarbetarsamtalet.

Flertalet informanter upplever inte att relationen till chefen har förändrats genom medarbetarsamtalet. En informant upplever dock att relationen till chefen har blivit sämre och att medarbetarsamtalet är orsaken till detta. Platsen för medarbetarsamtalet har i de flesta fall genomförts på chefsens rum. Medarbetarsamtalet har även genomförts på andra ställen, såsom i konferensrum, samtalsrum samt på det egna kontoret. Samtliga informanter upplever att platsen inte är avgörande vid medarbetarsamtalet utan att det snarare är relationen till chefen som påverkar situationen.
Flera informanter upplever inte något besvärande maktförhållande i förhållandet till chefen under medarbetarsamtal. Några informanter påtalar dock att det självlärt finns ett maktförhållande, men att de inte bryr sig om sådant. En informant uttrycker: "Han är chef och det accepterar jag" (intervju 2).

En informant påtalar vikten av att chefen måste kunna se respektive människa under ett medarbetarsamtal och förmedla vad denne gjort bra. Detta har dock inte infriats vid det senaste medarbetarsamtalet menar en informant. En informant menar att besked om förändringar eller förbättringar i informanten arbete beror på om chefen vet vad informanten arbetar med och vilken relation man har till denne.

**Feedback**

Flertalet informanter menar att chefen tog upp saker som de lyckats bra med, en annan menar att denne inte fick någon feedback över huvud taget, varken positiv eller negativ. Avsaknaden av feedback påverkar arbetsmotivationen negativt anser en av informanterna.

Många informanter upplever att den personliga utvecklingen har uppmuntrats och stöttats under det senaste medarbetarsamtalet. En informant menar dock att det inte bara är genom samtalet utan även i det dagliga arbetet. Citat: "Jag menar, det kanske inte är bara vad som sker genom medarbetarsamtalet..." (intervju 5).


**Ansvar/nya arbetsuppgifter**


**Arbetsledning/personalpolitik**

De flesta informanter påpekar att arbetsledningen är hierarkisk och att detta i kombination med ständiga hot om nedskärningar påverkar personalpolitiken negativt. Flera informanter påpekar även att organisationen är rörig då personalchefen är både personalchef och administrativ chef. Indelningen av personal mellan de olika kategorierna ekonomi, personal och administrativt stöd uppfattas av en informant som något rörig.

En informant upplever personalpolitiken inom organisationen som relativt bra, men svår att påverka eftersom den sköts centralt. Samma informant påpekar att ledningsgruppen för hela sjukhuset påverkar den administrativa enheten. En informant upplever att organisationen inte
lär av tidigare erfarenheter vid exempelvis organisationsförändringar. Medan en informant nämner i positiva ordalag att arbetsuppgifter har delegerats från ledningen.

En informant anser att ledningen bör diskuteras med försiktighet under medarbetarsamtal. Medan en informant anser att det är viktigare att diskutera arbetsledningen i vardagen snarare än under ett medarbetarsamtal.

**Arbetsmiljö**

Flertalet informanter upplever att det funnits utrymme att diskutera arbetsmiljön under medarbetarsamtal samt att chefen intresserar sig för arbetsmiljön. Samtliga informanter upplever att såväl fysisk- som psykosocial arbetsmiljö är god. När det gäller den psykosociala arbetsmiljön påpekar ett flertal informanter att denna diskuterats mer frekvent under de perioder då den administrativa enheten har varit utsatt för förändringar.

Flertalet informanter upplever att de har bra relationer till såväl chef som arbetskamrater. "Ja, det är många som säger att om vi inte haft varandra så hade vi inte stått ut här" (intervju 3). En informant påtalar vikten av att chefen är öppen och visar intresse för sin personal i det dagliga arbetet. Samma informant påpekar att utan en fungerande psykosocial arbetsmiljö i det dagliga arbetet kan detta inte diskuteras under medarbetarsamtal.

**Överenskommelser/uppföljning**

Flera informanter menar att anteckningar har förts av både chef och medarbetare under medarbetarsamtalen som sedan både chef och medarbetare får skriva under. En informant hävdar att chefen dokumenterar samtalet men att medarbetaren får ta del av dokumentationen. Dock anser en informant att inga dokumentation fördes.


En informant anser att det inte gjordes några överenskommelser medan en annan informant anser att överenskommelser har infriats. En informant upplever att överenskommelser infrias efter organisationens förutsättningar. En informant hävdar att överenskommelser som träffats under medarbetarsamtalet inte alltid infrias. Det som har överenskommits har inte stämt överens med det som händer i verkligheten, bland annat vid chefsbyte. En informant upplever att i samband med organisationsförändringar och chefsbyte ibland kan gå ett steg fram och två steg tillbaka.
Analys

Under denna rubrik analyseras resultatet, det vill säga medarbetarnas förväntningar inför och upplevelser av medarbetarsamtal. Resultatet kopplas till teorier och tidigare forskning samt diverse litteratur inom området. Analysen är indelad i tre underrubriker; förväntningar, upplevelser och motivationsfaktorer.

Förväntningar

Medarbetarnas erfarenheter från tidigare medarbetarsamtal påverkar förväntningar på kommande samtal vilket en informant påtalar under intervjun. Flera informanter uppger att deras medarbetarsamtal blivit framskjutna och avbrutna av olika anledningar. Detta kan vara en av orsakerna till att förväntningarna inför medarbetarsamtalet påverkas och i sin tur även arbetsmotivationen. Ronthy-Östberg & Rosendahl (1992, s. 116) menar att detta kan få medarbetarna att känna sig betydelselösa och det ligger även i linje med Herzbergs motivationsteori där han påtalar vikten av erkännande för att öka arbetsmotivationen (Herzberg, 1966, ss. 72-74). Att avboka medarbetarsamtal gång på gång ger definitivt inget ”erkännande” åt individen utan får snarare individen att känna sig osynlig och obekräftad, vilket ger en negativ inverkan på arbetsmotivationen. En medarbetare med dåliga erfarenheter motiveras inte av att prestera då denne tror sig veta att extra ansträngning ändå inte premieras (Vroom, 1964, i Dipboye et al.,1994, ss. 113-116). Likaväl kan en medarbetare med bra erfarenheter från tidigare medarbetarsamtal motiveras att anstränga sig då denne förväntar sig att prestationen kan leda till en förväntad belöning (ibid.).


Även en dåligt föreberedd chef kan påverka arbetsmotivationen vilket en informant påtalar. Genom att vara dåligt förberedd signalerar chefen brist på uppskattning av medarbetaren vilket strider mot det faktum att människan har behov av uppskattning enligt Maslows behovshierarki (1954) i Wolvén (2000, s. 169). Detta bekräftas då flera informanter påtalar att brist på uppskattning påverkar deras arbetsmotivation negativt.

Den politiskt styrda organisationen utsätts ständigt för besparings- och förändringskrav vilket medför att nya mål ständigt sätts upp. Flertalet informanter påtalar att det är svårt med förväntningar inför medarbetarsamtal då organisationen utsätts för ständiga förändringar. Dessa nya mål kan vara en bidragande faktor till missnöje framför allt om målen med medarbetarsamtalet inte stämmer överens med medarbetarens mål (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1992, s. 110). Att leva i en organisation med ständiga förändringar och yttre hot om nedskärningar kan ha en negativ inverkan på förväntningarna inför medarbetarsamtalet då detta påverkar tryggheten för medarbetarna vilket framkommer i resultatet. Trygghetsbehovet är enligt Maslow (1954) i Wolvén (2000, s. 169) en av de viktigaste behoven som människan
måste få tillfredsställt. Överenskommelser som gjorts påverkas även av förändringar och hot som resultatet visar. Detta har lett till att överenskommelser inte alltid har infriats, vilket kan påverka en individs motivation att agera i exempelvis ett medarbetarsamtal (Ronthy-Östberg, 1998, s. 71). Detta förstärker återigen Vrooms förväntansteori (1964) om att medarbetaren inte motiveras att prestera då tidigare överenskommelser inte infriats (Dipboye et al., 1994, ss. 113-116). Författaren påpekar även viken av en tydlig, uppmuntrande och stödjande ledning i de branscher som utsätts för yttre påverkan såsom besparings- och förändringskrav.


Informanterna påtalar viken av att en röd tråd ska finnas, en god kommunikation där chefen och medarbetaren tillsammans diskuterar tidigare medarbetarsamtal där syftet delvis är att förbättra organisationen (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1992, s. 86). Genom att leva upp till förväntningarna kan organisationen skapa en dialog tillsammans med människorna som ingår i organisationen och på så sätt skapa ett lärande som leder till utveckling (Ronthy-Östberg, 1998, ss. 18-22). Ronthy-Östberg (1998, s. 99) menar att både medarbetarens och chefens attityder påverkar kvaliteten på medarbetarsamtalet. En informant uttalar ”Han är chef och det accepterar jag” (intervju 2) vilket kan vara ett tecken på att båda parter har ”rätt” attityd i samtalet gentemot varandra. Detta kan vara en orsak till varför flertalet informanter inte upplever att det finns något besvärande maktförhållande under medarbetarsamtalet.


Enligt Dipboye et al. (1994, ss. 414-417) är målet med feedback att motivera och informera medarbetarna. Resultatet visar att merparten av informanterna fick feedback då saker som de lyckats bra med diskuterades under medarbetarsamtalet. En förutsättning för att feedback ska
kunna tas emot på rätt sätt är att medarbetaren har tilltro till den som ger feedback (Nilsson & Waldemarsson, 2006, s. 74), vilket även bekräftas av en informant som tydligt påtalar sin ansträngda relation till chefen.

En informant menar att feedback inte påverkar nämnvärt, men nämner vid tidigare tillfälle att hon fokuserar på arbetsuppgifterna och att belöningen ligger i att denne trivs så bra. Även detta förstärkas då Herzberg (1966) i Wolvén (2000, s. 174) menar att arbetsuppgifterna bör anpassas till individens intressen för att skapa tillfredsställelse på arbetsplatsen. Ovanstående individ trivs uppenbarligen med sina arbetsuppgifter och är därför inte i behov av feedback eller erkännande i samband med medarbetarsamtalet.

**Upplevelser**


upplevelsen av medarbetarsamtalet om målen inte överensstämmer mellan chef och medarbetare (Robbins & Judge, 2007, ss. 208-210).


Motivationsfaktorer
En informant påtalar att denne upplever att organisationen inte lär av tidigare erfarenheter vid exempelvis organisationssförändringar. Ronthy-Östberg (1998, s. 21) menar att dialog är det mest överlägsna sättet att uppnå kunskap vilket kan bidra till fördjupad förståelse mellan ledning och medarbetare inom organisationen. Genom att ledningen reflekterar och för en dialog med medarbetarna kan detta leda till lärande där risker minimeras för att begå samma missstag om och om igen (ibid.). Att inte dra lärdom av tidigare erfarenheter är något som kan anses ha negativ effekt på arbetsmotivationen.


Flertalet informanter upplever att relationen till chef och arbetskamrater är god. En informant påtalar vikten av att ”de har varandra” och syftar då till relationen till sina arbetskamrater. Detta stämmer väl överens med ett grundläggande behov i Maslows behovshierarki (1954), sociala behov, där kärlek, vänskap och gemenskap blir tillfredsställt vilket även kan ha en inverkan på förväntningar inför och upplevelser av medarbetarsamtalet (Wolvén, 2000, s. 169). Ledarens attityd gentemot medarbetaren är avgörande för kvaliteten på medarbetarsamtalet och sannolikheten för ett bra samtal är om chefen visar intresse och engagemang (Ronthy-Östberg, 1998 s. 99).

Slutsatser
De slutsatser som framkommer efter analys av resultatet är deles att tidigare erfarenheter av medarbetarsamtal påverkar förväntningar inför kommande medarbetarsamtal. Obberoende om erfarenheter från tidigare medarbetarsamtal är bra eller dåliga. Medarbetarens förväntningar
kan även påverkas av de individuella mål som medarbetaren har med medarbetarsamtalet. Vissa medarbetare har som mål att medarbetarsamtal ska leda till utveckling medan andra medarbetare vill behålla befintliga arbetsuppgifter.

Resultatet visar även att en dåligt förberedd chef kan påverka medarbetarens arbetsmotivation negativt. Otydliga mål med medarbetarsamtal har visat sig leda till ett missnöje som i sin tur kan påverka arbetsmotivationen. Cheffens och medarbetarens mål med medarbetarsamtal kan skilja sig åt vilket kan påverka förväntningarna inför och upplevelserna av nästkommande medarbetarsamtal. Total avsaknad av tilldelade arbetsuppgifter eller diskussion om utvecklingsmöjligheter kan leda till att medarbetarens förväntningar minskar då de upplever en brist på bekräftelse från chefens sida vilket i sin tur kan leda till minskad arbetsmotivation. Ytterligare en slutsats är att avsaknad av feedback under tidigare medarbetarsamtal påverkar förväntningar inför kommande medarbetarsamtal som i förlängningen kan ha negativ inverkan på arbetsmotivationen.

En tydlig slutsats som kan dras är att upplevelsen av medarbetarsamtal är beroende av relationen till chefen. Det framgår även i analysen att relationen till chefen har stor betydelse för arbetsmotivation vilket förstärks av tidigare forskning. Upplevelser av medarbetarsamtal är individuella, därför bör chefen kunna möta olika individers behov.

Ständiga hot om nedskärningar är en faktor som påverkar förväntningar inför och upplevelser av medarbetarsamtal. En ytterligare faktor som kan ha negativ påverkan är då organisationen inte lär av tidigare erfarenheter. Öppna dialoger och förmågan att kunna kommunicera är andra faktorer som påverkar förväntningar inför och upplevelser av medarbetarsamtal som även resultatet visar ”det är ju inte bara för samtalets skull” (intervju 3).

**Diskussion**

Målet med undersökningen är att komma åt medarbetarnas förväntningar inför och upplevelser av medarbetarsamtalet samt eventuell påverkan på arbetsmotivationen. Undersökningen baseras på ett stratifierat urval. Urvalet hjälper till att täcka in så stor variation av de anställdas förväntningar och upplevelser som möjligt. Undersökningen genomförs i en offentlig organisation med den organisationskultur som råder där vilket också kan ha påverkat vårt resultat.

Tidigare undersökningar som berör medarbetarsamtal bygger i många fall på enkätundersökningar. Då målet med undersökningen är att undersöka medarbetarens förväntningar och upplevelser är intervju ett självklart val. Genom att utföra en enkätundersökning hade hela populationen täckts in, men det bästa sättet att få svar på medarbetarnas förväntningar och upplevelser är genom en kvalitativ undersökning. Avsikten är inte att generalisera utan att få fram den variation av förväntningar och upplevelser som finns hos de anställda på den administrativa enheten på sjukhuset.


Det framkommer att medarbetarnas förväntningar inför och upplevelser av medarbetarsamtalet till viss del kan påverka arbetsmotivationen. En annan intressant aspekt är betydelsen av relationen till chefen för att skapa förutsättningar för medarbetarsamtalet. I studien som styrker Herzbergs tillförlitlighet har man funnit att relationen till chefen är av betydelse för arbetsmotivationen. Precis som medarbetarna påpekar är det inte samtalet i sig eller upplevelsen av enbart samtalet som påverkar arbetsmotivationen, utan snarare är det andra faktorer så som relation som påverkar arbetsmotivationen i högre grad än själva medarbetarsamtalet. ”Det är ju inte bara för samtalets skull” (Intervju 3).


Något som går som en röd tråd genom undersökningen är vikten av kommunikation, dialog och relationer, utan dessa faktorer går det inte att genomföra ett medarbetarsamtal som skapar förutsättningar för en ökad arbetsmotivation. Ansvaret ligger hos chefen att fanga upp dessa behov för det utmynnar i olika upplägg och genomförande för medarbetarsamtalet. Arbetsuppgifterna har stor betydelse för arbetsmotivationen, dock kan detta skilja sig åt då vissa informanter ständigt vill ha nya arbetsuppgifter medan andra inte strävar efter förändring i samma utsträckning. Det är viktigt att det finns en medvetenhet hos chefer om att människor har olika behov.
**Förbättringsförslag i anslutning till medarbetarsamtal**


Något som bekräftas dels genom litteratur men även genom intervjuvaren är att förväntningarna på medarbetarsamtalen är stora då de endast utförs en gång om året. Ett förslag är att öka frekvensen på dessa samtal vilket gör de mindre dramatiska och på så sätt skapa möjligheter att förbättra relationen mellan chef och medarbetare.

Tydliga mål är av stor vikt, dels för att kunna utföra ett gott arbete men även för att medarbetarna ska uppleva tydlighet och struktur. Sjukhuset måste arbeta mer aktivt med målen även under medarbetarsamtaleta. Det ska inte liknas vid ett läxförhör utan snarare integreras i diskussionen och tillsammans komma fram till hur individuella mål kan anpassas till organisationen.

Lönesamtalet bör inte förläggas i för nära anslutning till medarbetarsamtalet. Genom att förlägga medarbetarsamtalet på hösten ökas förutsättningarna för en öppen och årlig dialog där medarbetaren inte tämmas av att det som sägs under medarbetarsamtalet ska påverka lönesättningen. Återkoppling på medarbetarsamtalet bör ske inom rimlig tid dock inte i för nära anslutning till lönesamtalet.

**Förslag på fortsatt forskning**

Ett förslag på fortsatt forskning kan vara att undersöka vilken typ av ledarskap som är optimal för att främja medarbetarnas förväntningar och upplevelser av medarbetarsamtalet. I denna undersökning har fokus varit på medarbetarnas förväntningar inför och upplevelser av medarbetarsamtalet, det hade även varit intressant att undersöka chefens syn på medarbetarsamtalet. Exempelvis chefens förväntningar inför och upplevelser av medarbetarsamtalet.

Ett ytterligare förslag till fortsatt forskning kan vara att fokusera på faktorer såsom ålder, kön, utbildning och yrkesroller. Slutligen hade det varit intressant att undersöka om förväntningar inför och upplevelser av medarbetarsamtalet påverkas av individens livssituation. Att vara ensamstående, småbarnsförälder eller mitt uppe i karriären är faktorer som vi anser kan påverka synen på medarbetarsamtalet.
Litteraturförteckning


Web-dokument
Intervjuguide

Inledning

2. Vad anser du om medarbetarsamtal?
4. När hade du ditt senaste medarbetarsamtal?

Frågor kopplade till organisationen

6. Känner du till sjukhusets verksamhetsmål?
8. Påverkar kändedom om målen din arbetsmotivation? På vilket sätt?

Förväntningar

9. Vad har du för förväntningar inför ditt kommande medarbetarsamtal?
10. Vilka förväntningar har du på att medarbetarsamtalet ska leda till i förlängningen?

Upplevelser

11. Hur upplevde du ditt senaste medarbetarsamtal?
12. Upplevde du att du var väl förberedd inför samtalet? (På vilket sätt?)
13. Upplevde du att din chef var väl förberedd? (På vilket sätt?)
14. Upplevde du att det fanns utrymme för dig att förmedla dina åsikter?
15. Upplevde du att platsen för medarbetarsamtalet var behaglig?
16. Upplevde du att chefen tog till sig/lyssnade på det du sa?
17. Hur upplevde du villkoren för dig och din chef under samtalet (jämlighet/maktförhållande)?
18. Upplever du att relationen mellan dig och din chef har påverkats genom medarbetarsamtalet? (Hur?)
19. Upplever du att din personliga utveckling har uppmuntrats och stöttats under medarbetarsamtalet? (Hur?)

Motivationsfaktorer

20. Tog chefen upp något du har lyckats bra med under det senaste året? Upplever du att detta har påverkat din arbetsmotivation på något sätt?
21. Påpekade chefen något som du kan förändra eller förbättra i ditt arbete?
22. Har du i samband med medarbetarsamtalet tilldelats ansvar som du inte tidigare haft?
23. Upplevde du att du under medarbetarsamtalet fick någon form av erkännande (positivt) eller bekräftelse på något du utfört?
24. Har chefen påtalat hur du har utfört dina arbetsuppgifter? Har det påverkat din arbetsmotivation? Hur kändes det?
Hygienfaktorer

25. Hur upplever du arbetsledningen? Fanns det utrymme under samtalet att diskutera detta?
26. Hur upplever du personalpolitiken inom företaget?
27. Har du upplevt att medarbetarsamtalet även innehållit lönediskussion? Upplever du att lönen har påverkat din arbetsmotivation?
29. Har din chef varit intresserad av hur du upplever din psykosociala arbetsmiljö? Hur ofta reflekterar du över din psykosociala arbetsmiljö?

Dokumentation/uppföljning

30. Vem dokumenterar samtalet?
31. Får du någon återkoppling efter samtalet?
32. Upplever du att överenskommelser som träffas under medarbetarsamtalet infrias/följs upp?

Avslutning

33. Vad saknar du i medarbetarsamtalet?
34. Har du några andra åsikter eller synpunkter gällande medarbetarsamtalet?
Hej!

Vi heter Hanna Cronström och Marielle Berg och läser sista året på Arbetsvetenskapligt program på Högskolan i Halmstad. Vi kommer att genomföra vårt examensarbete (C-uppsats) på Er arbetsplats i form av en undersökning. Undersökningen ska handla om medarbetarens upplevelser av medarbetarsamtalet. Examensarbetet ska vara klart i slutet på maj och vi kommer därför att genomföra vår undersökning inom de närmsta veckorna på er arbetsplats.


Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar

Hanna Cronström
e-mail: hanna.cronstrom@parallax.se
Tel nr: 0708-670710

Marielle Berg
e-mail: marielle.berg@hotmail.com
Tel nr: 0702-367964

Ansvarig Handledare:
Ole Olsson, Sektionschef HOS
0705-203904

*Stratifierat urval: alla har samma möjlighet att väljas ut i förhållande till andel av den totala populationen
Hej, NN!

Du är en av de utvalda kandidaterna i vår undersökning om medarbetarnas upplevelser av medarbetarsamtalet. Det är vår förhoppning att Du vill ställa upp och hjälpa oss i denna undersökning.

Vi hoppas att Era svar kan bidra till en utveckling av det medarbetarsamtal som används hos Er idag. Vi tror att man kan se på medarbetarsamtalet med nya ”ögon” genom att belysa Era upplevelser av medarbetarsamtalet och hur det kan påverka arbetsmotivationen.

Intervjuerna kommer att genomföras under vecka 16 och 17, intervjuerna beräknas att pågå ca en timme. Samtliga intervjuvar kommer att behandlas och bearbetas konfidentiellt och ingen på din arbetsplats kommer att kunna ta del av Dina svar.

Vänligen skicka ett svarsmail snarast möjligt och meddela om Du är villig att delta i vår undersökning. Därefter kontaktar vi Dig och bokar tid för intervju.

Tack på förhand!

Vid frågor, kontakta gärna oss.

Med vänliga hälsningar

Hanna Cronström

Marielle Berg

e-mail: hanna.cronstrom@parallax.se
e-mail: marielle.berg_@hotmail.com

Tel nr: 0708-670710
Tel nr: 0702-367964

Ansvarig Handledare:
Ole Olsson, Sektionschef HOS
0705-203904