



Arbetsnöjdhet hos produktionsledare – En fallstudie hos Stora Enso Skog

*Job satisfaction among production leaders –
A case study at Stora Enso Forest*

ALICE HEDIN OLSSON

FRIDA TUORI



Examensarbete i skogshushållning, 15 hp

Serienamn: Examensarbete /SLU, Skogsmästarprogrammet 2025:10

SLU-Skogsmästarskolan

Box 43

739 21 SKINNSKATTEBERG

Tel: 0222-349 50

Arbetsnöjdhet hos produktionsledare – En fallstudie hos Stora Enso Skog

Job satisfaction among production leaders – A case study at Stora Enso Forest

Alice Hedin Olsson

Frida Tuori

Handledare: Torbjörn Valund, SLU Skogsmästarskolan

Examinator: Eric Sundstedt, SLU Skogsmästarskolan

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: Självständigt arbete (examensarbete) med nivå och fördjupning G2E med möjlighet att erhålla kandidat- och yrkesexamen

Kurstitel: Kandidatarbete i Skogshushållning

Kursansvarig institution: Skogsmästarskolan

Kurskod: EX0938

Program/utbildning: Skogsmästarprogrammet

Utgivningsort: Skinnskatteberg

Utgivningsår: 2025

Omslagsbild: En övergiven hjälm på en stubbe. Foto: Frida Tuori

Elektronisk publicering: <https://stud.epsilon.slu.se>

Serietitel: Examensarbete/SLU, Skogsmästarprogrammet

Delnummer i serien: 2025:10

Nyckelord: personalomsättning, skogsindustri, arbetsmiljö



Sveriges lantbruksuniversitet
Skogsvetenskapliga fakulteten
Skogsmästarskolan

Sammanfattning

Hög personalomsättning som följd av låg arbetsnöjdhet utgör en betydande utmaning inom många branscher, inklusive skogsindustrin. Produktionsledare har en nyckelroll i den operativa verksamheten, men indikationer från bland annat Stora Enso Skog, SLU och Skogforsk tyder på att det finns en hög omsättning inom denna yrkesgrupp. Tidigare forskning visar att arbetsnöjdhet är en avgörande faktor för långsiktig kvarvaro, men det saknas studier som specifikt undersöker produktionsledarens situation i skogsbranschen och deras arbetsnöjdhet. Som ett examensarbete på skogsmästarprogrammet har en studie genomförts som syftar till att öka förståelsen för vilka faktorer som påverkar produktionsledares arbetsnöjdhet. Studien är inriktad på hur de upplever sin yrkesroll samt försöker utreda vilka förbättringsåtgärder som kan hjälpa till att öka produktionsledarnas arbetsnöjdhet, minska personalomsättningen och skapa en mer hållbar arbetssituation.

Studien genomfördes i samarbete med skogsbolaget Stora Enso Skog och bygger på både kvantitativa och kvalitativa data. Två enkätstudier genomfördes – en med nuvarande produktionsledare och en med tidigare produktionsledare. En intervjustudie genomfördes också. De kvantitativa data analyserades med t-test för att identifiera samband mellan arbetsnöjdhet och olika arbetsrelaterade faktorer, medan de kvalitativa svaren analyserades tematiskt. Studien ger insikt i produktionsledares syn på sin arbetsmiljö, arbetsuppgifter, relation till närmaste chef, rollbeskrivning, introduktion, arbetsbelastning och personalomsättning inom rollen.

Resultaten visar att produktionsledare på Stora Enso Skog upplever stress, saknar tid för återhämtning och upplever att arbetstiden inte räcker till – vilket tydligt hänger ihop med låg arbetsnöjdhet. Samtidigt bidrar faktorer som att känna sig uppskattad, ha tydliga arbetsuppgifter och att företagets värderingar överensstämmer med de egna till ökad trivsel. Även om upplevelsen av introduktionen inte gav några signifikanta resultat, lyfts behovet av en tydlig introduktion fram som avgörande. Flera respondenter vittnar om att otydlighet i början av anställningen påverkat deras trivsel negativt. Rollen som produktionsledare beskrivs som meningsfull, med ansvar och kontakt med entreprenörer som positiva delar, men belastas ofta av hög arbetsbörda. För att öka arbetsnöjdheten och öka kvarvaron av produktionsledare behövs riktade åtgärder som redogörs för i form av ett antal konkreta förbättringsförslag.

Nyckelord: personalomsättning, skogsindustri, arbetsmiljö

Abstract

A high turnover rate due to low job satisfaction presents a significant challenge across many industries, including the forestry sector. Production leaders hold a key role in operational activities, but indications from organizations such as Stora Enso Forest, SLU and Skogforsk suggest that the turnover rate is high within this professional group. Previous research shows that job satisfaction is a crucial factor for long-term employee retention, yet there is a lack of studies specifically examining the situation and job satisfaction of production leaders in the forest industry. As a bachelor's thesis within the forest management program, a study was conducted with the aim to increase the understanding of the factors that influence production leaders' job satisfaction. The study focuses on how they perceive their professional role and tries to investigate which improvements could help increase job satisfaction, reduce turnover, and create a more sustainable working environment.

The study was conducted in collaboration with the forestry company Stora Enso Forest and is based on both quantitative and qualitative data. Two surveys were carried out – one with current production leaders and one with former production leaders. An interview study was also conducted. The quantitative data were analyzed using t-tests to identify correlations between job satisfaction and various work-related factors, while the qualitative responses were analyzed thematically. The study provides insight into production leaders' views on their work environment, tasks, relationship with their immediate leaders, role description, onboarding, workload and turnover within the role.

The results show that production leaders at Stora Enso Forest experience stress, lack time for recovery, and feel that their working hours are insufficient – factors that are clearly linked to low job satisfaction. At the same time, feeling appreciated, having clearly defined tasks, and sharing values with the company contribute positively to satisfaction. Although the onboarding experience did not yield statistically significant results, the need for a structured introduction is highlighted as crucial. Several participants reported that ambiguity at the start of their employment negatively affected their well-being. The role of production leader is described as meaningful, with responsibility and interaction with the contractors seen as positive aspects, but it is often burdened by a high workload. To increase job satisfaction and retention of production leader, targeted actions are needed, presented in the form of several concrete proposals for improvement.

Keywords: employee turnover, forest industry, work environment

Förord

Vi vill börja med att rikta ett varmt tack till alla nuvarande och tidigare produktionsledare på Stora Enso Skog som har tagit sig tid att besvara våra enkäter. Ett särskilt tack till de produktionsledare som generöst välkomnat oss till sina arbetsplatser och deltagit i vår intervjustudie. Era insikter och perspektiv har varit ovärderliga för genomförandet av denna studie.

Vi vill även tacka Stora Enso Skog för förtroendet att genomföra denna undersökning om produktionsledarnas arbetssituation, samt vår kontaktperson Jessica Lenning, vars stöd och engagemang har varit till stor hjälp under arbetets gång.

Ett stort tack riktas också till Staffan Stenhag, som har bistått oss i frågor kring statistiska analyser och beräkningar, samt för inhoppet som extra handledare i slutet av processen. Det var värt mycket för oss.

Slutligen vill vi uttrycka vår tacksamhet till vår ordinarie handledare på Skogsmästarskolan, Torbjörn Valund, för uppmuntran, vägledning och stöd genom hela arbetet.

Skinnskatteberg
Maj 2025

Alice Hedin Olsson & Frida Tuori

Innehåll

1. INLEDNING.....	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PERSONALOMSÄTTNINGENS PÅVERKAN	1
1.3 ARBETSNÖJDHETENS BETYDELSE.....	2
1.4 ARBETSNÖJDHET INOM SKOGSINDUSTRIN	2
1.5 STORA ENSO AB OCH STORA ENSO SKOG AB	3
1.5.1 YRKESROLLEN PRODUKTIONSLEDARE	3
1.5.2 OMSÄTTNING AV PRODUKTIONSLEDARE HOS STORA ENSO SKOG	4
1.6 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	4
2. MATERIAL OCH METOD.....	5
2.1 ENKÄTSTUDIERN.....	5
2.1.1 FÖRARBETE.....	5
2.1.2 URVAL	6
2.1.3 GENOMFÖRANDE OCH SVARSFREKVENS	6
2.1.4 EFTERARBETE OCH ANALYS	6
2.2 INTERVJUSTUDIEN.....	7
2.2.1 FÖRARBETE.....	7
2.2.2 URVAL	8
2.2.3 GENOMFÖRANDE	8
2.2.4 EFTERARBETE OCH ANALYS	9
3. RESULTAT.....	10
3.1 FAKTORER SOM PÅVERKAR ARBETSNÖJDHETEN	10
3.2 GIVANDE OCH UTMANANDE ASPEKTER AV PRODUKTIONSLEDARROLLEN	10
3.2.1 DET MEST GIVANDE I ROLLEN SOM PRODUKTIONSLEDARE	11
3.2.2 DET MEST UTMANANDE I ROLLEN SOM PRODUKTIONSLEDARE.....	12
3.3 MEST POSITIVT OCH NEGATIVT I ARBETSMILJÖN.....	14
3.3.1 DE MEST POSITIVA FAKTORERNA I ARBETSMILJÖN	14
3.3.2 DE MEST NEGATIVA FAKTORERNA I ARBETSMILJÖN	15
3.4 UPPLEVELSE AV INTRODUKTIONEN TILL ROLLEN.....	15
3.4.1 DET SOM VAR BRA I INTRODUKTIONEN	16
3.4.2 DET SOM SAKNADES I INTRODUKTIONEN	17
3.5 VIKTIGA EGENSKAPER HOS PRODUKTIONSLEDARE.....	17
3.5.1 EGENSKAPER SOM NÄMNDES I ENKÄTSTUDIEN	18
3.5.2 EGENSKAPER SOM NÄMNDES I INTERVJUSTUDIEN	18
3.6 UPPFATTNING OM PERSONALOMSÄTTNING	19
3.6.1 UPPFATTNING HOS NUVARANDE PRODUKTIONSLEDARE	19
3.6.2 UPPFATTNING HOS TIDIGARE PRODUKTIONSLEDARE	22
3.7 PRODUKTIONSLEDARNAS FÖRSLAG PÅ FÖRBÄTTRINGSÅTGÄRDER	23
3.7.1 FÖRSLAG FRÅN NUVARANDE PRODUKTIONSLEDARE	23
3.7.2 FÖRSLAG FRÅN TIDIGARE PRODUKTIONSLEDARE	24

4. DISKUSSION	25
4.1 DISKUSSION OCH ANALYS AV RESULTAT	25
4.1.1 FAKTORER SOM PÅVERKAR ARBETSNÖJDHETEN	25
4.1.2 GIVANDE OCH UTMANANDE ASPEKTER AV PRODUKTIONSLEDARROLLEN.....	27
4.1.3 MEST POSITIVT OCH NEGATIVT I ARBETSMILJÖN	28
4.1.4 UPPLEVELSE AV INTRODUKTIONEN TILL ROLLEN	28
4.1.5 VIKTIGA EGENSKAPER HOS PRODUKTIONSLEDARE	29
4.1.6 UPPFATTNING OM PERSONALOMSÄTTNING	30
4.1.7 PRODUKTIONSLEDARNAS FÖRSLAG PÅ FÖRBÄTTRINGSÅTGÄRDER	31
4.2 DISKUSSION AV METOD.....	32
4.3 SLUTSATSER OCH FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG	34
 REFERENSER	 36
SKRIFTLIGA REFERENSER	36
PERSONLIG KOMMUNIKATION.....	37
 BILAGOR	 38
BILAGA 1: ENKÄT UTSKICKAD TILL SAMTLIGA NUVARANDE PRODUKTIONSLEDARE	38
BILAGA 2: ENKÄT SKICKAD TILL TIDIGARE PRODUKTIONSLEDARE	45
BILAGA 3: INTERVJUGUIDE	48
BILAGA 4: REDOVISNING AV STATISTISKA TESTER	50
BILAGA 5: RESULTAT FRÅN ENKÄTFRÅGOR	51

1. Inledning

1.1 Bakgrund

I en tid där personalomsättning och arbetsrelaterad stress utgör stora utmaningar på många arbetsplatser (Saputro 2024), blir det allt viktigare att förstå vilka faktorer som bidrar till trivsel och långsiktig kvarvaro i nyckelroller.

Produktionsledare har en central roll i skogsbrukets operativa verksamhet och fungerar som en länk mellan strategi och praktiskt genomförande. I och med att produktionsledaren har en betydande roll i verksamheten kan det tänkas uppstå problem när det finns indikationer från flera håll i branschen – bland annat från skogsbolaget Stora Enso Skog, forskare och specialister vid Skogforsk, samt lärare och studenter vid SLU – på att det råder en hög personalomsättning i denna yrkesgrupp. Detta skulle kunna tyda på att det finns utmaningar kopplade till yrkesrollen som påverkar trivseln och i förlängningen benägenheten att vilja fortsätta arbeta som produktionsledare.

Samtidigt saknas det forskning som specifikt belyser dessa frågor inom skogsindustrin. Det finns ett flertal tidigare studier som behandlar arbetsnöjdhet och personalomsättning i andra delar av industrin (Yurdakul Erol 2016; Sánchez-Sellero et al. 2018; Lee & Kim 2024), men det råder en kunskapslucka kring vilka faktorer som påverkar produktionsledares arbetsnöjdhet, hur de själva upplever sin yrkesroll och vad som skulle kunna förbättras för att öka arbetsnöjdheten och minska personalomsättningen.

Denna studie utförs i samarbete med skogsbolaget Stora Enso Skog. Studien ämnar undersöka erfarenheterna och attityderna kring produktionsledarrollen genom att tillfråga nuvarande och tidigare anställda produktionsledare hos Stora Enso Skog. Därigenom söker man identifiera vilka aspekter av yrkesrollen och arbetet som upplevs som positiva respektive mer utmanande. Studien syftar också till att identifiera förbättringsområden som kan leda till en mer hållbar arbetssituation och ökad långsiktig kvarvaro i rollen.

1.2 Personalomsättningens påverkan

En hög personalomsättning hos en organisation kan få stora konsekvenser (Cedaryana & Safria 2024). Företaget riskerar att förlora kompetent personal, vilket i sin tur påverkar produktiviteten hos företaget (Saputro 2024). Man behöver därefter i många fall rekrytera och träna upp nya anställda, vilket är både kostsamt och tidskrävande, särskilt om man vill att de nyanställda ska nå samma nivå av kompetens som de som lämnar jobbet. Därutöver finns bevis på att en hög personalomsättning på en arbetsplats kan påverka dynamiken i teamet och sänka arbetsmoralen hos de medarbetare som jobbar kvar (Cedaryana & Safria 2024). Detta sammantaget gör hög personalomsättning till ett problem som bör adresseras och hanteras effektivt.

För att kunna hantera problemet och undersöka vad som styr intentionen till uppsägning behöver man förstå vilka faktorer som ligger bakom detta. Studier har visat att den huvudsakliga faktorn som påverkar den anställdas intention till uppsägning är arbetsnöjdhet (Cedaryana & Safria 2024).

1.3 Arbetsnöjdhetens betydelse

Arbetsnöjdhet är en avgörande faktor för anställdas intention att stanna kvar eller lämna en arbetsplats – ju högre grad av arbetsnöjdhet, desto lägre är sannolikheten till uppsägning (Cedaryana & Safria 2024). Begreppet kan definieras som de positiva emotionella reaktionerna som uppstår när en individ får sina behov och förväntningar uppfyllda i arbetet (Liu et al. 2016). Arbetsnöjdheten påverkas av flera faktorer, såsom arbetsuppgifter, arbetsmiljö och individuella förutsättningar (Lee & Kim 2024). När det förekommer en diskrepans mellan förväntningar och faktiska arbetsförhållanden kan arbetsnöjdheten minska, vilket ofta leder till ökad personalomsättning (Saputro 2024).

Individens egenskaper och förutsättningarna på arbetet spelar en viktig roll i arbetsnöjdheten (Sánchez-Sellero et al. 2018). Likaså kan möjligheten till karriärsutveckling ha en påverkan. Studier har visat att faktorer såsom ålder, kön, utbildningsnivå och anställningstid kan påverka upplevelsen av arbetet och således arbetsnöjdheten (Yurdakul Erol 2016). Exempelvis har längre anställningstid och högre ålder visat sig ha ett positivt samband med arbetsnöjdhet, medan hög utbildningsnivå i vissa fall kan vara kopplad till lägre arbetsnöjdhet och högre intention till uppsägning. En annan faktor som har visat sig ha stor betydelse för arbetsnöjdheten är introduktionen till den nya rollen (Kirchner & Stull 2022).

Arbetsmiljön har också en central roll i arbetsnöjdheten och kan delas in i fysiska och icke-fysiska faktorer. De fysiska aspekterna, såsom arbetsplatsens utformning, ljudnivå, belysning och luftkvalitet, påverkar komfort och effektivitet. Samtidigt är de icke-fysiska faktorerna, som organisationskultur, ledarskap och relationer mellan kollegor, avgörande för trivsel och motivation (Zulfikar et al. 2024). En arbetsmiljö som präglas av en öppen kommunikation, ömsesidig respekt och uppskattning av de anställdas insatser stärker arbetsnöjdheten och minskar sannolikheten för att medarbetare söker sig vidare (Cedaryana & Safria 2024).

En hög arbetsnöjdhet leder till ökat engagemang, kreativitet och lojalitet, vilket i sin tur förbättrar arbetsmiljön och ökar produktiviteten (Liu et al. 2016; Saputro 2024). Däremot kan en bristande arbetsmiljö eller en yrkesroll som inte matchar individens kompetens minska arbetsnöjdheten och leda till högre frånvaro, lägre produktivitet och ökad risk för psykisk ohälsa och utmattningssyndrom (Zulfikar et al. 2024; Liu et al. 2016). Att förstå och förbättra arbetsnöjdheten är därför en nyckelfaktor för att minska personalomsättningen och främja en hållbar arbetssituation.

1.4 Arbetsnöjdhet inom skogsindustrin

Anställda inom skogsindustrin har ett brett spektrum av ansvarsområden, inklusive hållbarhetsarbete, ekologiskt brukande och inkomstgenerering, vilket

gör arbetet både komplext och krävande (Yurdakul Erol 2016). Därutöver är det viktigt att arbetet sker effektivt, att de anställda presterar väl och att de har förmågan att ta beslut som kan komma att ha betydelse en lång tid framöver. Därför är det viktigt att undersöka de som arbetar inom skogsindustrin, för att se vilka deras förväntningar är och hur deras arbetsnöjdhet ser ut.

Ett antal tidigare studier har utförts i ämnet. I en studie gällande den spanska skogsindustrin rapporterade Sánchez-Sellero et al. (2018) en generellt hög arbetsnöjdhet inom skogsindustrin, men bristen på karriärutvecklingsmöjligheter var en faktor som sänkte arbetsnöjdheten. Studien visade att motivation och personlig utveckling var det som hade den starkaste påverkan på arbetsnöjdheten. I Turkiet fann Yurdakul Erol (2016) att en otillräcklig personalstyrka påverkade de anställdas motivation negativt. Skogsanställda hade ofta många ansvarsområden, arbetade under svåra förhållanden och hade ibland förhållandevis låga löner. Studien visade att arbetsnöjdheten ökade med anställningstid och ålder, medan högre utbildningsnivå generellt korrelerade negativt med arbetsnöjdhet. Lee och Kim (2024) undersökte arbetsnöjdheten i den sydkoreanska skogsindustrin och fann att socio-demografiska faktorer hade en signifikant effekt. Yngre anställda i 30-årsåldern rapporterade högre arbetsnöjdhet än de i 40-årsåldern. Dessutom hade personer med universitetsutbildning lägre arbetsnöjdhet och lättare till att säga upp sig jämfört med de som enbart hade en gymnasieutbildning. I en norsk studie av Sjølie et al. (2024) uppmärksammades könsskillnader i arbetsnöjdheten, där kvinnor rapporterade en lägre grad av arbetsnöjdhet jämfört med män.

1.5 Stora Enso AB och Stora Enso Skog AB

Stora Enso AB bildades genom en sammanslagning av finska Enso Oyj och svenska Stora Kopparbergs Bergslags Aktiebolag år 1998 (Stora Enso u.å.). Idag är Stora Enso en ledande leverantör av förnybara produkter inom förpackningar, biomaterial och träkonstruktion, och en av de största privata skogsägarna i världen (Stora Enso u.å.). Med 22 000 anställda utgör de en stor aktör och arbetsgivare inom skogsindustrin. Varje år genomför Stora Enso en global medarbetarundersökning, där sådant som uppfattning om närmaste chef, engagemang, motivation och sannolikheten att rekommendera Stora Enso som arbetsgivare undersöks. Stora Enso består av fem divisioner: Packaging Materials, Packaging Solutions, Biomaterials, Wood Products och Forest. I Divisionen Forest ingår Stora Enso Skog AB som är en egen legal enhet.

1.5.1 Yrkesrollen produktionsledare

En produktionsledare hos Stora Enso Skog ansvarar för att styra råvaruflödet från skog till kund (Stora Enso u.å.). Arbetsuppgifterna inkluderar operativ flödesplanering och virkesprognoser för att säkerställa att produktionstakt och sortiment möter kundernas behov. Produktionsledaren arbetar nära avverkningsresurser och hanterar även prissättning, avräkning av avverkningsobjekt och uppföljningar i fält. Rollen innebär många kontaktytor inom hela försörjningskedjan, från avverkning till leverans av virke. Arbetet innefattar löpande dialoger och samverkan med både interna och externa aktörer.

Att undersöka arbetsnöjdheten hos produktionsledare är intressant eftersom de utgör en central roll i verksamheten, samtidigt som Stora Enso Skog delar uppfattningen om att personalomsättningen i yrkesrollen är hög. Den medarbetarundersökning som görs årligen hos Stora Enso omfattar de anställdas syn på sin arbetsgivare och inte nödvändigtvis arbetsnöjdheten. Den undersökningen är inte heller riktad till en specifik yrkesroll utan till samtliga anställda hos Stora Enso. Därmed är det av intresse att undersöka produktionsledare närmare, med särskilt fokus på arbetsnöjdhet.

1.5.2 Omsättning av produktionsledare hos Stora Enso Skog

Siffror på omsättningen av produktionsledare under år 2024 har tagits fram av Mattias Ferming, People & Culture Partner på Stora Enso. Ferming anger att den genomsnittliga tiden inom produktionsledarrollen vid utgången av år 2024 i snitt var cirka två år. Under 2024 lämnade tre produktionsledare företaget. Baserat enbart på de som lämnade företaget var omsättningen i rollen 13,3 procent under året. Hur många som fortsatt inom en annan roll i företaget framgår ej. Alla siffror grundar sig på tillsvidareanställningar.

1.6 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka arbetsnöjdheten och attityderna kring yrkesrollen hos nuvarande och tidigare produktionsledare hos Stora Enso Skog, med fokus på att identifiera både positiva och negativa aspekter av rollen. Studien syftar också till att belysa förbättringsområden som kan bidra till ökad arbetsnöjdhet och på sikt en minskad omsättning av produktionsledare.

De frågeställningar som behandlas i studien är följande:

- Vilka faktorer tycks påverka arbetsnöjdheten hos produktionsledarna?
- Vilka aspekter av produktionsledarrollen upplevs som mest utmanande och vilka upplevs som mest givande?
- Vilka faktorer i produktionsledarnas arbetsmiljö upplevs som positiva respektive negativa?
- Vilken var produktionsledarnas upplevelse av sin introduktion?
- Vilka egenskaper anses vara de mest viktiga att ha som produktionsledare?
- Vilken är de nuvarande och de tidigare produktionsledarnas uppfattning om personalomsättningen?
- Vilka förbättringsåtgärder föreslås kunna få fler produktionsledare att stanna längre i rollen?

2. Material och metod

Nuvarande produktionsledares arbetsnöjdhet och attityder kring yrkesrollen undersöktes med hjälp av dels en enkätstudie, dels en intervjustudie. Vidare undersöktes attityderna hos ett antal tidigare produktionsledare till yrkesrollen i ytterligare en enkätstudie. På så vis inhämtades både kvantitativa och kvalitativa data.

2.1 Enkätstudierna

Två enkätstudier genomfördes alltså i undersökningen. Till en början var det tänkt att endast nuvarande produktionsledare skulle ingå i enkätundersökningen, men under processen utökades studien till att även omfatta en enkätundersökning riktad till ett antal tidigare produktionsledare för att bidra med ett bredare perspektiv.

2.1.1 Förarbete

I förarbetet ingick att närmare undersöka arbetsnöjdhet och de sätt på vilka det går att undersöka arbetsnöjdhet. Det togs ett beslut att inte nyttja någon färdig enkätmall som specifikt och uteslutande undersöker arbetsnöjdhet, detta eftersom dessa ansågs vara alltför omfattande. För den huvudsakliga enkätstudien som skickades ut till nuvarande produktionsledare användes i stället en enkätmall på undersökningsplattformen Netigate. Enkätmallen "Medarbetarengagemang" innefattade nästan alla aspekter av arbetsnöjdhet som var av intresse för studien, och de som inte fanns med i mallen kompletterades med i efterhand. Frågorna i enkäten för de nuvarande produktionsledarna är uppdelade i nio avsnitt som berör arbetsmiljö, arbetsuppgifter och utveckling, relation till närmsta chef, rollen som produktionsledare, introduktion, arbetsbelastning, personalomsättning, arbetsnöjdhet och bakgrundsinformation, i den ordningen (se Bilaga 1).

Efter att beslut tagits att utöka undersökningen med en kompletterande enkätstudie riktad till tidigare produktionsledare, utformades denna utefter de frågor som upplevdes som mest relevanta i den ursprungliga studien. Syftet med den kompletterande studien var framför allt att bidra med fler perspektiv och undersöka anledningar till att man lämnat rollen historiskt. Frågorna i enkäten riktad till de tidigare produktionsledarna behandlade upplevelsen av tiden i rollen, orsaken till att man lämnade rollen samt den egna uppfattningen om omsättningen av produktionsledare hos Stora Enso Skog (se Bilaga 2).

Båda enkäterna utformades på Netigate och bestod av olika typer av frågor, både öppna och slutna, för att möjliggöra insamlingen av både kvalitativa och kvantitativa data. De slutna frågorna besvarades på likertskala (1 – 5 eller 1 – 7). I de öppna frågorna fick respondenten möjlighet att ge mer detaljerade svar i fritext. Som hjälp vid utformningen av enkäterna användes "Enkätmetodik: Med respondenten i fokus" (Wenemark 2017) samt "Enkätboken" (Trost & Hultåker 2019).

2.1.2 Urval

Den huvudsakliga enkätstudien är en totalundersökning som omfattar samtliga produktionsledare anställda hos Stora Enso Skog, vilket totalt är 22 personer. Samtliga erbjöds per e-post att delta i enkätundersökningen.

Den kompletterande enkätstudien omfattar sju personer som tidigare arbetat som produktionsledare hos Stora Enso Skog, men som nu har andra roller inom företaget. De sju tidigare produktionsledarna valdes ut genom bekvämlighetsurval. Dessa personer var de som kontaktpersonen på Stora Enso Skog kunde minnas hade haft rollen tidigare, vid tillfället då den kompletterande studien diskuterades. Flera av dessa personer innehar idag chefspositioner.

2.1.3 Genomförande och svarsfrekvens

Produktionsledarna informerades några veckor i förväg via kontaktpersonen på Stora Enso Skog om att de skulle få möjligheten att svara på en enkät, detta för att svarsfrekvensen skulle bli högre. Den huvudsakliga enkäten riktad till de nuvarande produktionsledarna skickades ut 7 mars. Distributionen skedde via e-post. Respondenterna hade därefter två veckor på sig att svara på enkäten, till och med 21 mars. En första påminnelse om att besvara enkäten skickades en vecka efter det att den distribuerats, den 14 mars. Ytterligare en påminnelse skickades två dagar innan sista svarsdag, den 19 mars. Efter att enkäten stängts den 21 mars skickades ytterligare en påminnelse ut från kontaktpersonen på Stora Enso Skog, detta för att få in fler svar. Av de 22 produktionsledarna var det 20 respondenter (91 procent) som påbörjade enkäten och 18 (82 procent) som slutförde den.

Den kompletterande enkäten riktad till de tidigare produktionsledarna skickades ut via e-post den 22 april. Därefter skickades två påminnelser, den första 29 april och den andra under morgonen 2 maj, innan enkäten stängdes 2 maj. Enkäten i den kompletterande studien skickades ut till sju personer och den besvarades av sex av dessa (86 procent).

Informerat samtycke inhämtades digitalt innan deltagande. Inga personuppgifter samlades in och alla svar har behandlats konfidentiellt.

2.1.4 Efterarbete och analys

Efter att slutdatumet passerat sammanställdes alla svar genom Netigate till en rapport. 30 av de kvantitativa frågorna från den huvudsakliga enkäten riktad till nuvarande produktionsledare valdes ut för att testa korrelation med arbetsnöjdhet. Alla insamlade kvantitativa data exporterades till Microsoft Excel för analys.

För att kunna genomföra testerna delades samplet upp i två grupper om högre respektive lägre arbetsnöjdhet, baserat på den självskattade arbetsnöjdheten med skala 1 – 7 (se Tabell 1). Här gjordes en bedömning av vad som skulle räknas som lägre respektive högre arbetsnöjdhet utifrån antalet personer som skulle komma att ingå i grupperna, så att det inte blev en för stor skillnad i antal mellan dessa. I gruppen för högre arbetsnöjdhet ingår de personer som skattat 6 eller 7 ($n=11$). I gruppen för lägre arbetsnöjdhet ingår de personer som skattat arbetsnöjdheten som 5 eller lägre ($n=7$). Dessa grupper användes sedan i de statistiska testerna för att

undersöka om det fanns några samband mellan graden av arbetsnöjdhet och de olika faktorerna som undersöktes i enkätstudien.

Tabell 1. Den självskattade arbetsnöjdheten (1 – 7), uppdelat i de två grupperna (n=18).

Lägre arbetsnöjdhet	Högre arbetsnöjdhet
2	6
4	6
5	6
5	6
5	6
5	6
5	6
	7
	7
	7
	7

För att beräkna samband användes t-tester (se Bilaga 4), då stickprovsstorleken var relativt liten ($n < 30$). Som stöd vid alla statistiska beräkningar har “Åt skogen med statistik” (Stenhag 2019) använts.

Fritextfrågorna sammanställdes i ett dokument och därefter gjordes en tematisk analys med induktiv metod, där teman identifierades utifrån materialet utan att utgå ifrån några förutbestämda kategorier. Kodning och tematisering utfördes av båda författarna gemensamt och en diskussion fördes löpande för att säkerställa tolkningarnas rimlighet. En sammanställning av återkommande teman i svaren för respektive fråga i enkäterna gjordes därefter i Microsoft Word.

2.2 Intervjustudien

Som ett komplement till enkätstudien genomfördes också en mer djupgående intervjustudie med sex av de nuvarande produktionsledarna.

2.2.1 Förarbete

Vid framtagandet av intervjufrågorna gick enkätstudien igenom för att undersöka om det fanns några delar som skulle gynnas av att besvaras mer utförligt i en intervjustudie. 14 frågor, samt ett antal följdfrågor, valdes ut av försöksledarna för att ställas i intervjuerna för att ge en fördjupad förståelse för produktionsledarnas attityder gentemot sin yrkesroll (se Bilaga 3). Frågorna berörde liknande ämnen som de som togs upp i enkäten, det vill säga sådant som arbetsnöjdhet, arbetsbelastning, utmaningar, utveckling och introduktion till rollen. Som stöd vid utformandet av intervjustudien användes “Kvalitativa intervjuer” (Trost 2014).

Frågan om huruvida intervjufrågorna skulle delas med respondenterna i förväg diskuterades, men det togs ett beslut att inte göra detta. Detta för att öka chansen att respondenterna svarar på ett öppet och ärligt sätt.

2.2.2 Urval

De sex intervjuerna var tänkta att genomföras fysiskt, vilket påverkade vilka produktionsledare som tillfrågades att delta. Då intervjuerna befunnit sig i Skinnskatteberg var det för urvalet fördelaktigt om intervjudeltagarna var stationerade inom ett par timmars bilfärd. Vilka som valdes ut att delta i intervjuerna utsågs därmed med deras stationeringsort i åtanke, ett så kallat bekvämlighetsurval. Ingen särskild hänsyn togs till respondenternas kön, ålder, anställningstid eller annan demografisk variabel. Då ett bekvämlighetsurval använts och urvalet är relativt litet kan resultatet inte generaliseras till alla produktionsledare, men det kan hjälpa till att ge en djupare inblick i en mindre grupps erfarenheter.

De personer som valdes ut att delta i intervjustudien kontaktades separat via e-post och fick ungefär en vecka på sig att svara på om de kunde delta i studien eller inte. Tid och plats fastställdes.

2.2.3 Genomförande

Intervjuerna genomfördes under vecka 12 och 13 år 2025. Vid samtliga intervjuer närvarade båda studieledarna, men endast en genomförde intervjun vid varje intervjutillfälle. För att undvika eventuella intervjuareffekter delades tillfällena upp så att respektive studieledare genomförde tre intervjuer var. För att inte riskera att bli störda under intervjuerna genomfördes de på en plats på respondenternas kontor där det var som mest lugnt och ostört.

Informerat samtycke gavs muntligen innan varje intervju och godkännande inhämtades för ljudinspelning. Inspelningarna raderades efter genomförd transkribering och svaren anonymiserades i analysen. Intervjun genomfördes genom att intervjuaren i tur och ordning gick igenom en lista med frågor. Vid vissa tillfällen behövde ordningen för frågorna justeras för att bibehålla ett naturligt flöde i intervjun. Alla respondenter höll olika tempo och tog olika lång tid på sig att svara på varje fråga, varför tiden för intervjuerna skilde sig åt något (Tabell 2). Intervjuerna spelades in med hjälp av mikrofonen på en mobiltelefon.

Tabell 2. Intervjutid (mm:ss) och mötestyp per respondent.

Respondent	Tid för intervjun	Mötestyp
A	10:20	Fysiskt möte
B	14:49	Fysiskt möte
C	15:10	Fysiskt möte
D	28:32	Fysiskt möte
E	54:50	Fysiskt möte
F	15:36	Teams-möte

Fem av sex intervjuer genomfördes vid utsatt datum, som det bestämts i förväg. På grund av sent avhopp och kort varsel behövde dock en av de sex intervjuerna genomföras via Teams.

2.2.4 Efterarbete och analys

Intervjuerna transkriberades med hjälp av verktyget “Transkribera” i Microsoft Word. Därefter lyssnades alla intervjuer igenom en efter en för att rätta till de fel som uppkommit efter den automatiska transkriberingen. Transkriberingen skedde ordagrant, med redigering för att rätta till verktygets eventuella missuppfattningar. Talspråket bevarades och redigerades ej bort.

De transkriberade intervjuerna analyserades därefter med tematisk analys. Liksom i enkätstudien användes en induktiv metod, där teman identifierades utifrån materialet och utan att utgå från några förutbestämda kategorier. Kodning och tematisering utfördes av båda studieledarna gemensamt och en diskussion fördes löpande för att säkerställa tolkningarnas rimlighet. En sammanställning av återkommande teman i svaren för respektive fråga i intervjun gjordes därefter i Microsoft Word.

3. Resultat

3.1 Faktorer som påverkar arbetsnöjdheten

För att besvara den första frågeställningen om vilka faktorer som tycks påverka arbetsnöjdheten hos produktionsledarna analyserades sambanden mellan självskattad arbetsnöjdhet och olika arbetsnöjdhetsrelaterade faktorer baserat på resultaten från enkätstudien. Flera faktorer hade signifikanta samband med graden av arbetsnöjdhet, vilket tyder på att dessa kan ha en inverkan på hur nöjda produktionsledarna är med sitt arbete.

Ett antal faktorer kopplade till arbetsbelastning och stress framstod som särskilt betydelsefulla. Ett tydligt samband identifierades mellan arbetsnöjdhet och upplevelsen av att arbetstiden är tillräcklig för att hinna med arbetsuppgifterna ($p < 0,01$). Produktionsledare som upplever att tiden räcker till tenderar att uppvisa en högre grad av arbetsnöjdhet. Även den upplevda arbetsbelastningen visade sig ha ett negativt samband med arbetsnöjdheten, där en hög arbetsbelastning hängde samman med lägre arbetsnöjdhet ($p < 0,01$). Vidare påvisades ett signifikant samband mellan arbetsnöjdhet och möjligheten till pauser och återhämtning under arbetsdagen ($p < 0,01$), vilket indikerar att återhämtningsmöjligheter är en viktig faktor för välbefinnandet i rollen som produktionsledare. Balansen mellan arbete och privatliv framstod också som en betydande aspekt; respondenter som upplevde en god balans skattade även sin arbetsnöjdhet högre ($p < 0,01$).

Utöver arbetsrelaterade aspekter identifierades även flera faktorer relaterade till företagskulturen som betydelsefulla för arbetsnöjdheten. Ett mycket starkt samband gick att finna mellan graden av arbetsnöjdhet och den upplevda överensstämmelsen mellan individens egna värderingar och företagets värderingar ($p < 0,001$). Även upplevelsen av att stress tas på allvar inom organisationen visade ett signifikant samband med arbetsnöjdhet ($p < 0,01$). Detta indikerar att ledningens hantering av psykosociala frågor påverkar nöjdheten. Känslan av att vara uppskattad på arbetet var ytterligare en faktor som samvarierade positivt med arbetsnöjdhet ($p < 0,01$), vilket understryker vikten av erkännande och positiv återkoppling i arbetet.

Slutligen framkom att tydligheten i rollförväntningar spelar en central roll. Ett starkt samband ($p < 0,001$) kunde påvisas mellan arbetsnöjdhet och i vilken grad produktionsledarna upplever att deras rollbeskrivning stämmer överens med de faktiska arbetsuppgifterna de utför. Detta tyder på att otydlighet eller diskrepans i rollförväntningar kan påverka arbetsnöjdheten negativt.

Samtliga statistiska samband och uträkningen av dessa presenteras mer utförligt i Bilaga 4 och 5.

3.2 Givande och utmanande aspekter av produktionsledarrollen

För att besvara frågeställningen om vilka aspekter av produktionsledarrollen som upplevs som mest utmanande respektive givande, användes enkätundersökningen

som grund. I enkäten ställdes frågor om de mest givande och de mest utmanande aspekterna i arbetet som produktionsledare. Resultatet blev enligt nedan.

3.2.1 Det mest givande i rollen som produktionsledare

På frågan “Vad är det mest givande i rollen som produktionsledare?” i enkäten nämndes ett antal aspekter av flera av respondenterna (se Tabell 3). De aspekter som utmärkte sig särskilt var kontakten och samarbetet med entreprenörerna som något mycket positivt och givande, med åtta respondenter som lyfte detta. Även känslan av att vara spindeln i nätet och att tillsammans lösa problem betonades som positivt. Fler givande aspekter som endast nämndes en gång var bland andra ansvaret och fältarbetet.

Tabell 3. De mest givande aspekterna av produktionsledarrollen som tagits upp mer än en gång i enkätstudien, sorterade efter antal svar (n=17).

Mest givande aspekterna av produktionsledarrollen (enkätstudien)	Antal svar	Svarsfrekvens
Kontakt med entreprenörer	8	47,1 %
Spindeln i nätet	3	17,6%
Variation	3	17,6 %
Problemlösning	2	11,8 %
Frihet under ansvar	2	11,8 %
Människorna	2	11,8 %
Samarbetet	2	11,8 %
Antal respondenter	17	100 %

Bland de fria kommentarerna på denna fråga märks:

“Samarbetet mellan mig och entreprenörerna.”

(Enkät svar)

“Att tillsammans med många olika personer lösa problem och se till att verksamheten fungerar.”

(Enkät svar)

“Att få ha känslan av att vara spindeln i nätet och att få ha ett stort ansvar. Även alla människor man får lära känna genom jobbet.”

(Enkät svar)

Produktionsledare som intervjuades uttrycker liknande saker som det som framkom i enkäten. Det som togs upp flest gånger som det som är mest givande i rollen var samarbetet med entreprenörerna. Annat som lyftes som givande var att känna sig behövd, att träffa mycket människor och att få höra från markägare att ett jobb blivit bra. Att lära sig nya saker togs även det upp som en givande del av produktionsledarrollen.

“Man blir aldrig riktigt fullärd och det tycker jag är kul.”

(Respondent A)

“När man kan se en förbättring, en utveckling hos entreprenörerna.”

(Respondent C)

Att verkligen få vara med i hela kedjan och stå i händelsernas centrum uttrycktes som berikande i rollen. Problemlösningen var också ett framträdande tema i flera av de intervjuades svar, även att hantera logistik och kunna fatta snabba beslut framhävdes. Möjligheten till utveckling var en viktig del för flera av produktionsledarna.

“Man är med där det händer.”

(Respondent D)

“Det är ganska häftigt att liksom, om man tänker tillbaka, att saker man löser på två minuter nu, det tog två dagar förut.”

(Respondent E)

3.2.2 Det mest utmanande i rollen som produktionsledare

På frågan “Vad är det mest utmanande i rollen som produktionsledare?” nämndes de listade aspekterna i Tabell 4 av flera av respondenterna. Som mest frekvent nämnda finns aspekter som tidsbrist och stress. Dessa togs upp som utmaningar av flera produktionsledare. Andra utmanande aspekter som togs upp var svårigheter med att träffa planen, variationen på trakter och hanteringen av ekonomiska frågor.

Tabell 4. De mest utmanande aspekterna av produktionsledarrollen som tagits upp mer än en gång i enkätstudien, sorterade efter antal svar (n=17).

Mest utmanande aspekterna av produktionsledarrollen (enkätstudien)	Antal svar	Svarsfrekvens
Tidsbrist	4	23,5 %
För mycket att göra	3	17,6 %
Stress	3	17,6 %
Traktbanken	3	17,6 %
Dålig framförhållning	3	17,6 %
Beroende av andra	2	11,8 %
Vädret	2	11,8 %
Undermåliga system	2	11,8 %
Antal respondenter	17	100 %

Ett antal enkätsvar gav ytterligare perspektiv till utmanande aspekter:

“Att hinna med alla arbetsuppgifter, tiden räcker inte till.”

(Enkätsvar)

“Den låga traktbanken ger låg framförhållning och ökar stressen.”

(Enkätsvar)

“Stress, konstant underbemanning med för hög arbetsbelastning på kvarvarande produktionsledare med samma och mer arbetsbörda som om det varit fullbemannat.”

(Enkätsvar)

Av de intervjuade produktionsledarna beskrivs arbetet, likt hur respondenterna i enkäten beskrev det, som komplext, stressigt och svårstyrt. Arbetsbelastningen upplevs av flera som hög och en del har fått fler ansvarsområden än de egentligen ska ha. En till utmaning som lyftes av många såväl i intervjuerna som i enkätstudien är traktbanken. Att det inte finns så många trakter att arbeta med, och att innehållet i traktbanken behöver passa det som efterfrågas.

“Jag trodde aldrig det skulle vara så oerhört komplext.”

(Respondent D)

“Kan du gissa? Traktbanken.”

(Respondent F)

Det upplevs av en del produktionsledare som utmanande att samma saker hanteras på olika sätt beroende på område och person. Vädret går inte att styra över och även det beskrivs som en utmaning i arbetet.

“Vi ska göra samma saker och ändå så är det så jävla olika.”

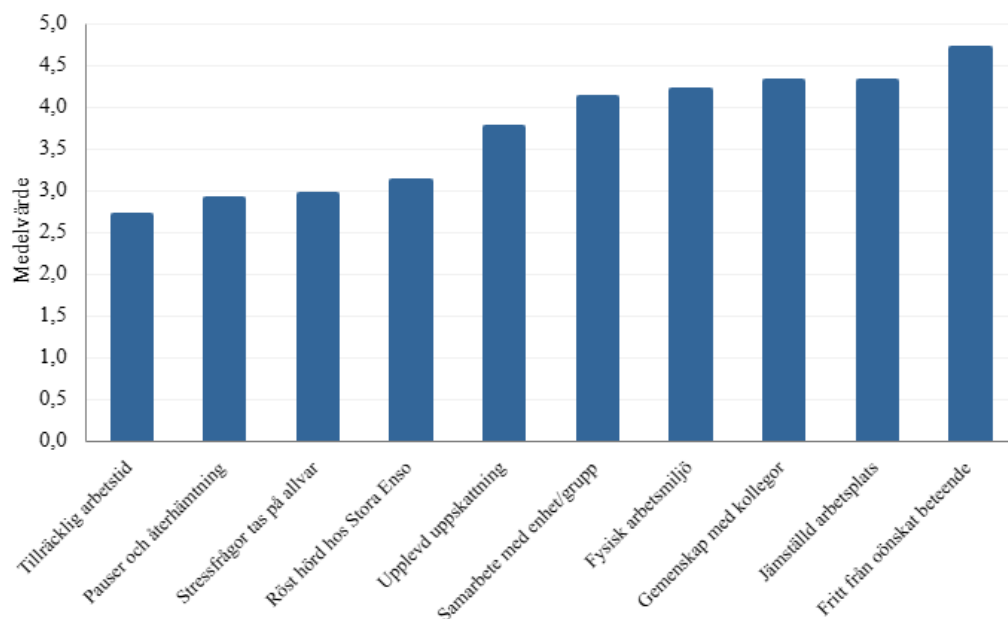
(Respondent A)

“Ja, men tjällossning, blöta höstar. Torrsommar, brandrisk.”

(Respondent E)

3.3 Mest positivt och negativt i arbetsmiljön

För att besvara frågeställningen gällande vilka faktorer i produktionsledarnas arbetsmiljö som upplevs som mest positiva respektive negativa, gjordes en analys av de tio enkätfrågor som berörde de fysiska och de icke-fysiska aspekterna av arbetsmiljön. Svaren angavs på en femgradig skala, där 1 = “instämmer inte alls” och 5 = “instämmer helt”. Resultatet blev enligt Figur 1.



Figur 1. Medelvärde för respektive fråga som ställdes rörande arbetsmiljö. Medelvärde för graden av instämmande anges på y-axeln och respektive fråga på x-axeln. För att se påståendena i sin helhet, se Bilaga 1 (n=20).

3.3.1 De mest positiva faktorerna i arbetsmiljön

Tre faktorer ur arbetsmiljöavsnittet har tagits ut som de mest positiva eller mest välfungerande i arbetsmiljön, eftersom respondenterna valde att instämma med dessa påståenden i högst grad.

Påståendet “Min arbetsplats är fri från önskat beteende såsom sexuella trakasserier, mobbning, diskriminering eller våld” var det påstående som respondenterna instämde med i allra högst grad. Det påstående som respondenterna instämde med i näst högst grad var: “Jag upplever att min

arbetsplats är jämställd”. Det tredje påståendet som respondenterna instämde med i hög grad var: “Jag känner gemenskap med mina kollegor”.

3.3.2 De mest negativa faktorerna i arbetsmiljön

Tre faktorer ur arbetsmiljöavsnittet har tagits ut som de mest negativa, eller minst välfungerande, i arbetsmiljön. Detta eftersom respondenterna valde att instämma med dessa påståenden i lägst grad.

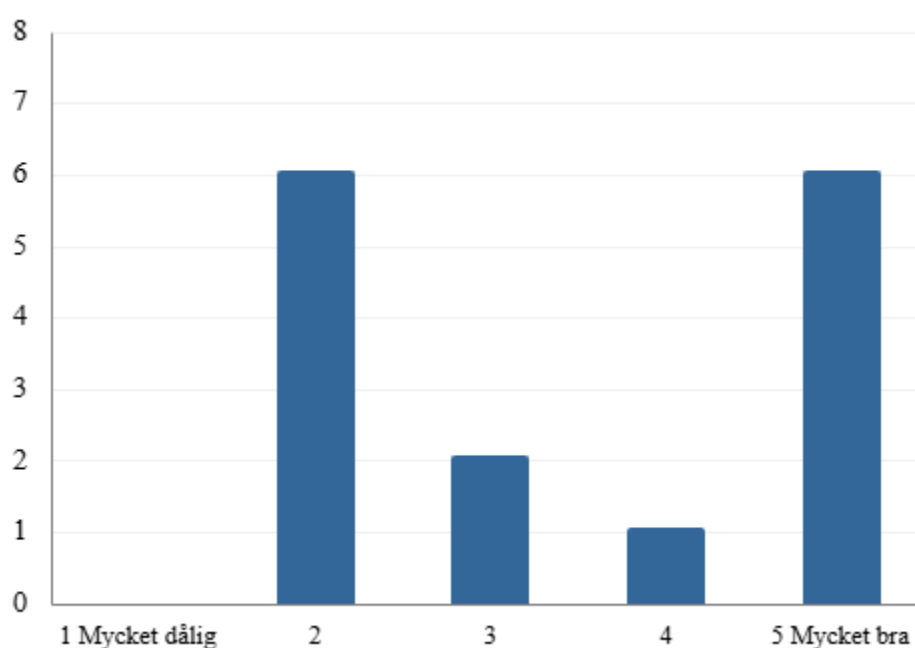
Påståendet “Arbetstiden räcker till för att utföra mitt arbete” var det påstående som respondenterna instämde med i allra lägst grad. Det påstående som respondenterna instämde med i näst lägst grad var: “Jag har möjlighet att ta pauser och återhämta mig under arbetsdagen”. Det tredje påståendet som respondenterna instämde med i låg grad var: “Stressfrågor tas på allvar inom företaget”.

3.4 Upplevelse av introduktionen till rollen

För att behandla frågeställningen “Vilken var produktionsledarnas upplevelse av sin introduktion?” ställdes frågor om introduktionen i både enkätstudien och intervjustudien.

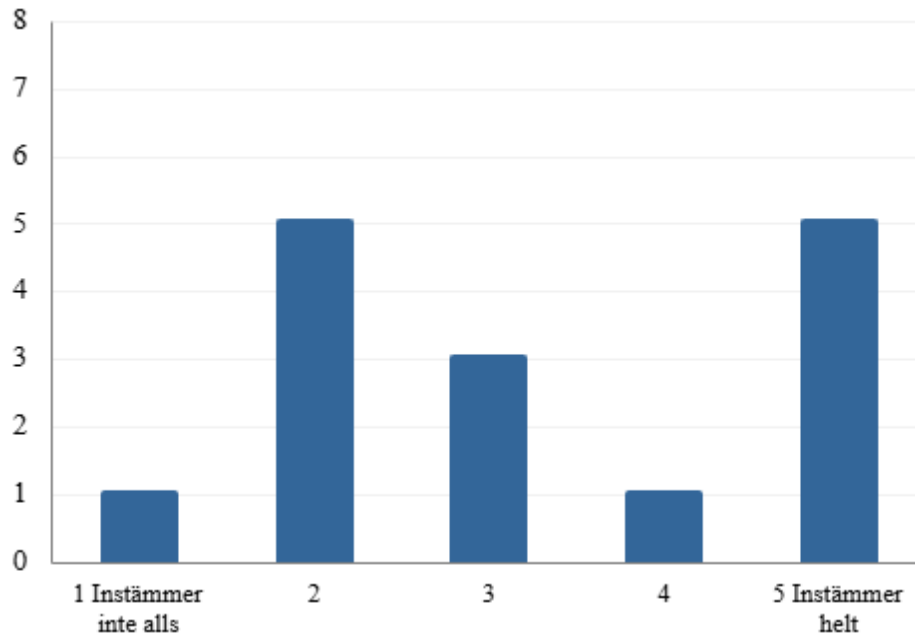
Av de 18 respondenter i enkäten som svarade på frågan om huruvida de fick en introduktion när de började arbeta som produktionsledare hos Stora Enso Skog var det 15 respondenter (83 procent) som angav att de hade fått en introduktion. Resterande tre angav att de inte hade fått någon introduktion.

Frågan “Hur upplevde du din introduktion?” besvarades av de 15 respondenterna som hade fått en introduktion, se Figur 2.



Figur 2. Antalet respondenter på y-axeln och värdet för svaret på frågan “Hur upplevde du din introduktion?” på x-axeln (n=15).

Påståendet “Jag upplever att min introduktion hade en stor påverkan på hur nöjd jag är med mitt arbete idag” besvarades av de 15 respondenterna som hade fått en introduktion, se Figur 3.



Figur 3. Antalet respondenter på y-axeln och värdet för svaret på påståendet “Jag upplever att min introduktion hade en stor påverkan på hur nöjd jag är med mitt arbete idag” på x-axeln (n=15).

3.4.1 Det som var bra i introduktionen

På frågan “Vad var bra i introduktionen?” tas ett flertal faktorer upp som positiva under introduktionen till rollen som produktionsledare, både i enkätstudien och under intervjuerna. Framför allt är parallellgång med en erfaren kollega eller företrädare något som lyfts fram som särskilt betydelsefullt. Det ger enligt respondenterna möjlighet att successivt sätta sig in i arbetet, få praktiska tips och hjälp att förstå teamets dynamik. Att introduceras av företrädaren skapar också en mjukare övergång, vilket underlättar relationsskapandet i det nya teamet.

Respondent E berättar:

“Det är liksom folk, det är vanemänniskor vi har att göra med, och [...] det är lätt att det kanske skär sig. Man får lite draghjälp åt rätt håll så där.”

(Enkät svar)

“Ja, men alltså, bara sådana här enkla saker. Personkemi. Det är värt mycket att liksom bara följa med ut.”

(Enkät svar)

Flera nämner också hur viktigt det är att få socialt fotfäste tidigt, i form av kontakt med maskinlagen och att chefen och kollegorna på arbetsplatsen är hjälpsamma:

“Flera kontaktytor att kunna fråga om hjälp längs vägen och alla var väldigt tillmötesgående och ville hjälpa till.”

(Enkät svar)

“Jag fick mycket tid att komma in i rollen, min chef var med mig i cirka två veckor och jag hade i stort sett honom för mig själv under den tiden.”

(Enkät svar)

Utöver det sociala, och stöttningen från kollegor och företrädare, framhålls även att det finns ett stort värde i att använda konkreta arbetsverktyg och att tidigt få ta del av “systemhacks” (knep som kan underlätta användningen av system) som underlättar vardagen.

3.4.2 Det som saknades i introduktionen

På frågan “Vad saknades i introduktionen?” tycks ett återkommande tema i både enkät- och intervju svaren vara att introduktionen saknade struktur och tydlighet. Flera av respondenterna uttryckte att det var otydligt vad som förväntades av dem som nya produktionsledare, och det efterlystes en tydlig arbetsbeskrivning som skulle kunna ge en övergripande förståelse för yrkesrollen:

“Direktriktade utbildningar i alla de olika systemen, arbetsbeskrivning samt förväntan på mig som produktionsledare.”

(Enkät svar)

“Man hade gärna haft en lista med saker man skulle gå igenom [...], det finns väldigt lite instruktioner på hur man praktiskt gör saker. [...] Ett stödmaterial [...] har jag saknat väldigt mycket. Och det har jag också funderat på om man skulle kunna bidra med. Jag skulle gärna bidra till att göra ett, men den tiden finns liksom inte och det är väl kanske anledningen till att det inte finns något.”

(Respondent D)

Det fanns även ett starkt önskemål om att få gå parallellt med en erfaren kollega under introduktionen för att kunna komma in i rollen på ett tryggt sätt. En respondent säger:

“Ja, har man möjlighet att gå med några veckor. Ett par, tre veckor, det räcker fullgott.”

(Respondent E)

Utöver bristen på struktur och stödmaterial lyftes även vikten av att under introduktionen få en förståelse för yrkesrollens koppling till det större sammanhanget:

“Den stora bilden av varför vi gör det vi gör, det vill säga kopplingen till skogsbrukandet och industribehoven.”

(Enkät svar)

3.5 Viktiga egenskaper hos produktionsledare

Frågeställningen behandlar vilka egenskaper som anses vara de mest viktiga att ha som produktionsledare. För att undersöka dessa egenskaper ställdes frågan “Vilka

egenskaper upplever du som mest viktiga för att lyckas i rollen som produktionsledare?” i både enkät- och intervjustudien.

3.5.1 Egenskaper som nämndes i enkätstudien

Fritextsvaren i enkätstudien kodades och utfallet blev enligt Tabell 5. Ett antal egenskaper nämndes endast en gång i enkätstudien som de mest viktiga för att lyckas i rollen som produktionsledare. Dessa var: samarbetsvillig, lugn, konsekvent, förmåga att kunna släppa jobbet på fritiden, social, driven, god lokalkännedom, beslutsam, bra med siffror, intresserad, ha en känsla för skogsbruk, ej resultatfokuserad och tydlig.

Tabell 5. De mest viktiga egenskaperna hos produktionsledare, sett till de som nämnts fler än en gång i enkätstudien, sorterade efter antal svar (n=16).

Viktiga egenskaper hos produktionsledare (enkätstudien)		
	Antal svar	Svarsfrekvens
Stresstålig	7	43,8 %
Strukturerad	6	37,5 %
Lösningsorienterad	5	31,3 %
Lyhörd	4	25 %
Proaktiv	2	12,5 %
Kunna ha många bollar i luften	2	12,5 %
Kommunikativ	2	12,5 %
Flexibel	2	12,5 %
Antal respondenter	16	100 %

3.5.2 Egenskaper som nämndes i intervjustudien

Svaren i intervjustudien kodades och utfallet blev enligt Tabell 6. Ett antal egenskaper nämndes endast en gång i intervjuerna som de mest viktiga för att lyckas i rollen som produktionsledare. Dessa var: förmåga att kunna släppa jobbet på fritiden, flexibel, bra med siffror, känsla för skogsbruk, systematisk, reflekterande, engagerad, kunna tänka utanför boxen, lösningsorienterad, reaktiv, konfliktlösare samt vilja till självutveckling.

Tabell 6. De mest viktiga egenskaperna hos produktionsledare, sett till de som nämnts fler än en gång i intervjustudien, sorterade efter antal svar (n=6).

Viktiga egenskaper hos produktionsledare (intervjustudien)		
	Antal svar	Svarsfrekvens
Stresstålig	3	50 %
Social	3	50 %
Strukturerad	2	33,3 %
Kunna ha många bollar i luften	2	33,3 %
Kommunikativ	2	33,3 %
Intresserad	2	33,3 %
Antal respondenter	6	100 %

3.6 Uppfattning om personalomsättning

Frågeställningen lyder: “Vilken är de nuvarande och de tidigare produktionsledarnas uppfattning om personalomsättningen?”

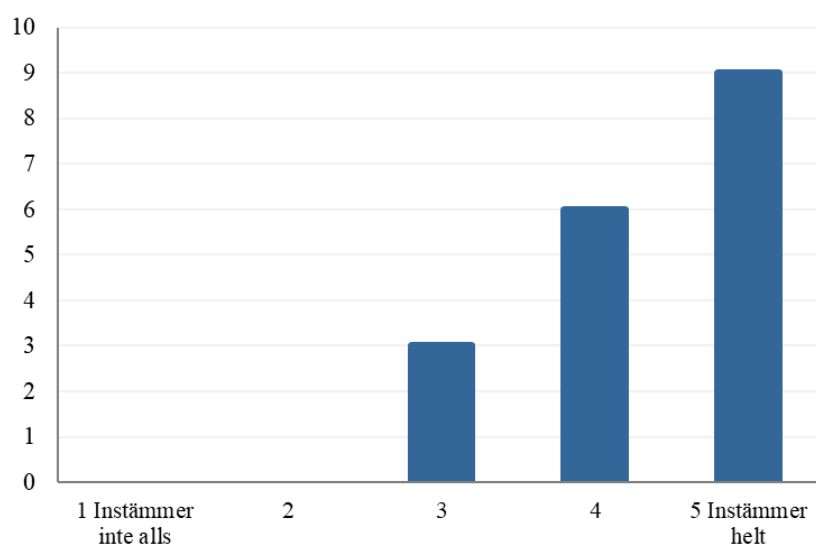
För att undersöka vad de nuvarande och de tidigare produktionsledarna har för uppfattning av personalomsättningen i yrkesrollen ställdes ett antal frågor i både enkäterna och intervjuerna.

3.6.1 Uppfattning hos nuvarande produktionsledare

Frågor om de nuvarande produktionsledarnas uppfattning av personalomsättningen ställdes i både intervju- och enkätstudien.

3.6.1.1 Uppfattning om grad av personalomsättning

På påståendet “Det är en hög omsättning på produktionsledare hos Stora Enso” i enkätstudien svarade 18 av respondenterna enligt Figur 4.



Figur 4. Antalet respondenter på y-axeln och värdet för svaret på påståendet “Det är en hög omsättning på produktionsledare hos Stora Enso” på x-axeln (n=18).

Även vid intervjutillfällena tillfrågades respondenterna om deras uppfattning av omsättningen på produktionsledare. Samtliga sex intervjuade instämde med uppfattningen om att personalomsättningen tycks vara hög.

3.6.1.2 Uppfattning om orsaker till hög personalomsättning

Det var 15 respondenter som besvarade frågan “Om du valde att instämma på föregående fråga, vad tror du det kan finnas för orsaker till att omsättningen på produktionsledare är hög?” Fritextsvaren i enkätstudien kodades och utfallet blev enligt Tabell 7.

Tabell 7. De mest troliga orsakerna till att omsättningen på produktionsledare är hög, sett till de orsaker som nämnts fler än en gång i enkätstudien, sorterade efter antal svar (n=15).

Orsaker till att omsättningen på produktionsledare är hög (enkätstudien)	Antal svar	Svarsfrekvens
Hög arbetsbelastning	7	46,7 %
Stress	5	33,3 %
Byte av tjänst inom företaget	4	26,7 %
Otillräcklig ersättning	4	26,7 %
Höga krav på produktionsledare	2	13,3 %
Tjänsten är en instegstjänst	2	13,3 %
Underbemanning	2	13,3 %
Antal respondenter	15	100 %

Ett antal tänkbara orsaker till att omsättningen på produktionsledare är hög nämndes endast en gång i enkätstudien. Dessa var: många extra uppgifter, bristfällig introduktion, att unga medarbetare byter tjänst oftare, man byter till ett annat bolag, att olika arbetssätt skapar sämre möjligheter till stöttning sinsemellan samt ointresserade chefer.

“För hög arbetsbelastning, människor byter tjänster inom företaget. Produktionsledare är ett första jobb, vilket gör det naturligt att gå vidare till andra tjänster.”

(Enkät svar)

“Arbetsbelastningen och den konstanta situationen av att vara underbemannade skapar en ond cirkel där produktionsledare som jobbat något år byter tjänst för en lugnare roll bort från den operativa verksamheten eller byter till annat bolag.”

(Enkät svar)

“För lite personal. Alla jobbar olika så inget stöd sinsemellan.”

(Enkät svar)

Svaren i intervjustudien kodades och utfallet blev enligt Tabell 8.

Tabell 8. De mest troliga orsakerna till att omsättningen på produktionsledare är hög, sett till de orsaker som nämnts fler än en gång i intervjustudien, sorterade efter antal svar (n=6).

Orsaker till att omsättningen på produktionsledare är hög (intervjustudien)	Antal svar	Svarsfrekvens
Stress	4	66,7 %
Tjänsten är en instegstjänst	3	50,0 %
Unga och oerfarna produktionsledare klarar ibland inte pressen	2	33,3 %
Bristfällig introduktion	2	33,3%
Antal respondenter	6	100 %

Ett antal tänkbara orsaker till att omsättningen på produktionsledare är hög nämndes endast en gång i intervjustudien. Dessa var: att cheferna är ointresserade, otillräcklig ersättning, att det är höga krav på produktionsledare, högt tempo, dålig traktbank, otydlig arbetsbeskrivning, att operativt arbete inte passar alla eller att man byter tjänst inom företaget.

“[...] jag tror de som har längst erfarenhet just nu kan de ha jobbat i två, tre år. Och då är de seniora.”

(Respondent A)

“Alltså, det är få lugna perioder. Att alltid vara liksom jour typ. Hela dagen, varje dag. Det tror jag många känner är lite påfrestande.”

(Respondent C)

“Jag har ju som sagt själv varit tvungen att säga ifrån ett antal gånger. ”Nu klipper jag, annars kommer inte det här funka.” Och det är väl det som är grejen? Antingen går folk in i väggen eller så slutar man.”

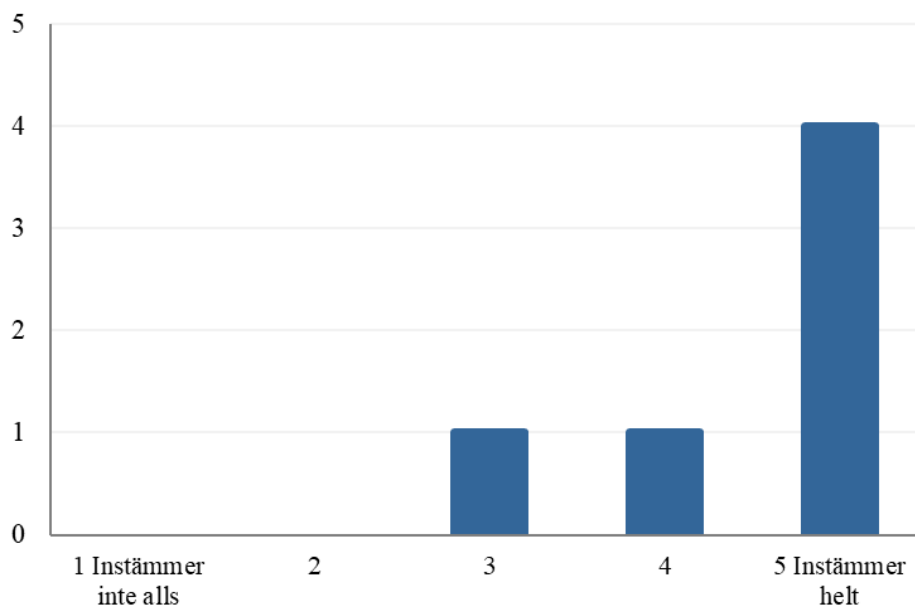
(Respondent E)

3.6.2 Uppfattning hos tidigare produktionsledare

De tidigare produktionsledarna tillfrågades om deras uppfattning av personalomsättningen, i ett antal frågor i enkätstudien.

3.6.2.1 Uppfattning om grad av personalomsättning

På påståendet “Det är en hög omsättning på produktionsledare hos Stora Enso” svarade de sex tidigare produktionsledarna enligt nedan.



Figur 5. Antalet respondenter på y-axeln och värdet för svaret på påståendet “Det är en hög omsättning på produktionsledare hos Stora Enso” på x-axeln (n=6).

3.6.2.2 Uppfattning om orsaker till hög personalomsättning

De tidigare produktionsledarna besvarade frågan “Om du valde att instämma på föregående fråga, vad tror du det kan finnas för orsaker till att omsättningen på produktionsledare är hög?” och bidrog med ett antal teorier.

Flera respondenter lyfter att den höga omsättningen bland produktionsledare kan bero på att rollen är mycket operativ och mångfacetterad, vilket kan innebära många olika arbetsuppgifter och krav. Det framkommer att detta kanske inte passar alla, särskilt yngre och mer oerfarna produktionsledare, som ibland kan få svårt att hantera den press som arbetet innebär, menar respondenterna.

“Produktionsledare är inte ett instegsjobb/första jobb. Det är väldigt mycket ansvar och väldigt mycket att hålla reda på och ta hänsyn till.”

“Produktionsledare handlar om att leda och ta tuffa beslut. Det passar nog inte alla.”

Flera nämner bristfällig introduktion och en avsaknad av standardiserade arbetssätt som faktorer kan göra det svårare att komma in i rollen på ett smidigt och tryggt sätt. Även brist på stöttning i det dagliga arbetet och höga förväntningar på leverans kan bidra till att arbetsbelastningen upplevs som hög, enligt vissa. En annan orsak som nämns är att vissa väljer att lämna rollen för andra tjänster inom företaget.

“Inga standardiserade arbetssätt eller verktyg som gör att det är svårt med bra intro och stöttning i rollen.”

3.6.2.3 Orsaker till att de tidigare produktionsledarna slutade

Som svar på frågan “Vad var det som gjorde att du lämnade rollen som produktionsledare?” var det flera respondenter som angav att de lämnade rollen främst på grund av nya möjligheter inom företaget som upplevdes som mer attraktiva. Några beskriver att de kände sig färdiga med rollen, då de behärskade arbetsuppgifterna väl och därmed sökte nya utmaningar.

“Kunde jobbet utan och innan kändes det som, ville ha nya utmaningar.”

En respondent berättar att de lämnade rollen eftersom det var ett vikariat. Den gemensamma nämnaren för svaren är att det fanns ett intresse för fortsatt personlig utveckling och en önskan om nya steg i karriären.

3.7 Produktionsledarnas förslag på förbättringsåtgärder

För att behandla frågeställningen om vilka förbättringsåtgärder som föreslås kunna få fler produktionsledare att stanna längre i rollen ställdes i studien frågor om förbättringsförslag till både de nuvarande och de tidigare produktionsledarna.

3.7.1 Förslag från nuvarande produktionsledare

Produktionsledarna som intervjuades fick frågan “Vad skulle kunna få dig att stanna längre i rollen?”. För att stanna längre efterfrågade flera av respondenterna att få en kollega till sin geografi. Fältarbetet var också något flera önskade att få mer tid till. Att få testa nya saker och utveckla rollen lyftes även det som något positivt som kan få en att fortsätta som produktionsledare.

“Ja men en kollega kanske, då skulle jag nog stanna längre. Det hade varit roligare. Och ja, men kanske lite högre lön, men det är inte den stora grejen. Jag skulle vilja ha mer återkoppling på vad man gör rätt och fel. Det hade varit bra.”
(Respondent C)

För att stanna längre efterfrågar några produktionsledare att användningen av olika system ska underlättas samt att det administrativa arbetet skulle kunna

minskas på. Möten är även det en stor del av produktionsledares vardag och något som några av de intervjuade skulle kunna se minskas.

“Jag tror att man måste underlätta det systemmässigt och kanske försöka få stödfunktioner att göra en del utav arbetsuppgifterna.”

(Respondent D)

“[...] det här får jag inte glömma: mindre möten. Det måste till mindre möten på den här rollen.”

(Respondent F)

Respondent E lyfte aspirantprogrammet som tidigare funnits hos Stora Enso Skog som framgångsrikt. Hen upplevde det som ett bra sätt att komma in i gruppen och en chans att få stöttning utan att behöva lösa allt själv. Hen uttrycker också att många som gått aspirantprogrammet blivit produktionsledare efteråt:

“Jag hann ju vara en liten stund på Stora Enso innan jag började. Det vill jag nog skicka med, att det här aspirantprogrammet som vi hade, det är väldigt lyckat. [...] det märks ju att produktionsledningen har knutit till sig väldigt många aspiranter.”

3.7.2 Förslag från tidigare produktionsledare

De tidigare produktionsledarna blev i enkäten tillfrågade: “Vad tror du att Stora Enso skulle behöva göra för att minska omsättningen av produktionsledare?”. För att minska omsättningen menar flera respondenter att Stora Enso Skog bör satsa på en bättre och mer strukturerad introduktion, tillsammans med en ökad närvaro och stöd från cheferna.

“Bättre introduktioner och betydligt mer närvaro från cheferna. Öka statusen på jobbet och öka andelen erfarna produktionsledare.”

“Få till en bra struktur när det gäller intro och arbetssätt, se till att alla får den stöttningsen man behöver.”

Det lyfts även att tydligare arbetsstrukturer och hanterbara arbetsmängder kan skapa bättre förutsättningar för att hantera den variation av arbetsuppgifter som annars lätt kan bli övermäktig. Vissa föreslår att rollen delvis kan renodlas, med större fokus på arbetsledning och utveckling i fält. Andra betonar vikten av att ge produktionsledarna ett tydligt mandat och skapa en kultur där det är tillåtet att göra misstag. Sedan är det helt avgörande att lyckas rekrytera personer med rätt personlighetstyper.

“Söka rätt personlighetstyper och låta det avgöra som tung faktor vid anställning.”

4. Diskussion

Medan studier på personalomsättning och arbetsnöjdhet förekommer relativt ofta inom andra branscher, är forskningen på detta relaterat till skogsbruket begränsad. Trots att produktionsledare utgör en central länk mellan strategiska mål och det praktiska genomförandet i skogsbruket, har deras upplevelser och arbetsvillkor hittills fått förhållandevis lite uppmärksamhet i forskningen. Denna studie tar därmed ett steg mot att fylla en kunskapslucka genom att undersöka hur yrkesrollen upplevs av dem som nu innehar den, eller som har haft den tidigare.

Denna studie hade som syfte att undersöka arbetsnöjdheten och attityderna kring yrkesrollen hos nuvarande och tidigare produktionsledare hos Stora Enso Skog, med fokus på att identifiera både positiva och negativa aspekter av rollen. Studien syftade också till att belysa förbättringsområden som skulle kunna bidra till ökad arbetsnöjdhet och på sikt en minskad omsättning av produktionsledare.

4.1 Diskussion och analys av resultat

I följande avsnitt diskuteras studiens centrala resultat i relation till de teman som framkommit i tidigare forskning, med särskilt fokus på arbetsnöjdhetens betydelse för långsiktig kvarvaro och möjliga förbättringsåtgärder.

4.1.1 Faktorer som påverkar arbetsnöjdheten

En analys gjordes för att se om det fanns några signifikanta samband mellan arbetsnöjdhet och de arbetsnöjdhetsfaktorer som undersökts i enkätstudien. Nedan diskuteras de resultat som ansågs vara av särskilt stort intresse för studien.

När arbetstiden upplevs räcka till har produktionsledarna en högre arbetsnöjdhet. Detta samband visade sig vara signifikant. Känner man ofta att arbetstiden inte räcker till är det troligt att man oftare upplever stress, och är man oftare stressad är det förståeligt att arbetsnöjdheten sjunker. Det verkar även finnas ett visst samband mellan hur man upplever sin arbetsbelastning och hur hög arbetsnöjdhet man har. Om man tycker att ens arbetsbelastning ligger på en lagom nivå så är man också mer nöjd med sitt arbete. Likt resultat i tidigare studier gjorda på anställda i skogsindustrin verkar man också här ha för många ansvarsområden, vilket gör att arbetsbelastningen kan bli hög och då svårare att hantera. Detta kan leda till ytterligare stress och en lägre arbetsnöjdhet. Något mer som syntes påverka arbetsnöjdheten var möjligheten till att ta pauser och återhämta sig under arbetsdagen. Om man känner att man har tid för återhämtning har man en högre arbetsnöjdhet. Har man inte möjlighet till detta kan stressnivån tänkas öka, och är man väldigt stressad påverkas arbetsnöjdheten negativt. Balansen mellan arbete och privatliv har även den inverkan på arbetsnöjdheten. Har arbetstagaren en bra balans mellan sitt arbete och sitt privata liv finns också en högre arbetsnöjdhet.

En för hög arbetsbelastning kombinerat med brist på återhämtning och svårigheter att balansera arbete och privatliv kan på sikt tänkas ge konsekvenser som minskad produktivitet och bristande kvalitet på arbetet då det kan bli svårt att prestera på samma sätt som hade varit möjligt med en mer hanterlig arbetsbelastning där det även finns utrymme för återhämtning. Detta kan i sin tur bidra till en ökad

personalomsättning – något som flera produktionsledare redan uppgett som ett befintligt problem. En annan följd av detta kan vara ökad sjukfrånvaro och stressrelaterad ohälsa vilket påverkar både individen och företaget på ett negativt sätt.

Några faktorer rörande företagskulturen kunde ses ha ett samband med arbetsnöjdhet i undersökningen. Dessa var att känna att ens egna värderingar stämmer överens med företagets värderingar. En annan var om man upplever att stressfrågor tas på allvar, och en tredje att känna sig uppskattad på sitt arbete. Detta är viktigt för att skapa ett trivsamt och inkluderande klimat för alla medarbetare.

Att arbetsuppgifterna stämmer överens med rollbeskrivningen visade sig också ha en betydelse för arbetsnöjdheten. Om man upplever att ens arbetsuppgifter och rollbeskrivningen stämmer överens så är man också mer nöjd. I tidigare studier har man också sett att om det finns en diskrepans mellan arbetstagarens förväntningar på rollen och de faktiska arbetsförhållandena kan det leda till en lägre arbetsnöjdhet, vilket ofta i sin tur leder till en högre personalomsättning. Detta går i linje med resultaten som visat sig i denna studie. En annan faktor som tycks kunna påverka arbetsnöjdheten är att man vet om vilka förväntningarna man har på sig är. Om det är tydligt för en vad som förväntas av en som produktionsledare så är man mer nöjd med sitt arbete.

Några faktorer som inte kan sägas vara av signifikant betydelse, men där medelvärdena är av intresse, är också värda att diskutera. En av dessa är gemenskap med kollegor, där även de med en lägre arbetsnöjdhet upplevde en relativt hög gemenskap med sina kollegor. Att gemenskapen är bra trots en lägre arbetsnöjdhet kan anses vara positivt då bra kollegor är viktigt för trivseln på en arbetsplats. En annan faktor var frågan om rättvis ersättning, där även de med en högre arbetsnöjdhet skattade ersättningen som relativt låg. Att många produktionsledare är mindre nöjda med sin lön går i linje med tidigare studier som säger att anställda i skogen har förhållandevis låga löner, något som kan påverka arbetsnöjdheten. Att produktionsledarna svarar på detta vis kan tyda på att det här finns en möjlighet till förbättring.

Fysisk arbetsmiljö, ledarskap, ålder och utbildningsnivå är andra faktorer som undersökts men som inte kunde påvisas som signifikanta i denna studie. Av medelvärdena att döma skulle de ändå kunna visa en tendens till påverkan på arbetsnöjdheten. Gällande den fysiska arbetsmiljön ser de produktionsledare som har en högre arbetsnöjdhet ut att vara något mer nöjda med den än de som har en lägre arbetsnöjdhet. Att detta påverkar arbetsnöjdheten har påvisats i tidigare studier: om faktorer som arbetsplatsens utformning, ljudnivå, belysning och luftkvalitet är godtagbara kommer detta att öka de anställdas komfort och effektivitet i arbetet (Zulfikar et al. 2024). De produktionsledare som hade en högre arbetsnöjdhet var även mer nöjda med sina chefers ledarskap. Att ledarskapet är viktigt för att trivas på sin arbetsplats har även det påvisats i tidigare studier. Det kan även tänkas underlätta arbetet att ha en bra dialog med sin närmaste chef. Tidigare studier har också kunnat visa att en högre ålder ofta innebär en högre arbetsnöjdhet.

Något sådant signifikant samband kunde inte påvisas i denna studie, men de som är över 40 år ser ut att vara något mer nöjda än de som är under 40 år. Detta skulle kunna bero på att man när man jobbat längre har byggt upp en större yrkeskompetens och trygghet i sin roll som kan minska stress och ge en högre känsla av kontroll. Skillnaden, ska dock sägas, är mycket liten. Även utbildningsnivå har i tidigare studier visats påverka arbetsnöjdheten, där en högre utbildningsnivå har kunnat kopplas till en lägre arbetsnöjdhet. Något starkt sådant samband kunde inte påvisas i denna studie, däremot kan man utläsa att de som har en eftergymnasial utbildning som är kortare än tre år är något mer nöjda än de som har en utbildning som är längre än tre år. Anställningstid kan enligt tidigare studier också påverka hur nöjd man är med sitt arbete (Yurdakul Erol 2016). Då har man sett att de som har en högre arbetsnöjdhet har varit på samma arbetsplats under en längre tid. I denna studie kunde vi inte se något sådant samband, det vi däremot kunde se i medelvärdena var en motsatt tendens, att de som arbetat som produktionsledare kortare än två år är något mer nöjda än de som arbetat längre än två år.

Möjligheten till karriärutveckling samt introduktionens kvalitet är ytterligare två faktorer som undersökts i relation till arbetsnöjdhet. Inget signifikant samband mellan dessa kunde påvisas, men det är faktorer som produktionsledare både i enkäterna och intervjuerna lyfter som viktiga för att senare vara nöjd med sitt arbete.

I en norsk studie av Sjølie et al. (2024) har man kunnat se att kvinnor ibland rapporterar en lägre arbetsnöjdhet än män. Något sådant signifikant samband har inte kunnat påvisas i denna studie. Det går inte heller att säga något om medelvärdena, då de var snarlika mellan könen. Detta kan tyda på att man lyckats skapa en jämställd och inkluderande arbetsmiljö där alla, oavsett kön, känner sig välkomna och respekterade. Ett jämställt klimat där alla medarbetare känner sig uppskattade och rättvist behandlade kan tänkas stärka känslan av samhörighet och delaktighet, vilket utifrån tidigare forskning visat sig vara betydelsefullt för en hög arbetsnöjdhet (Cedaryana & Safria 2024).

4.1.2 Givande och utmanande aspekter av produktionsledarrollen

Produktionsledarna som svarat på enkäten och de som intervjuats är eniga om vad som är mest givande i rollen. Det som allra flest tar upp är kontakten med entreprenörerna. Att detta lyfts fram som en givande aspekt av rollen kan ses som positivt då det är en viktig del av att vara produktionsledare att ha en god kontakt med entreprenörerna.

Det var även flera som uttryckte att känslan av att vara "spindeln i nätet" kändes givande. Även problemlösningen och ansvaret som rollen innebär uttrycktes som positiva aspekter av yrket. Detta kan indikera att rätt personer har hamnat på rätt positioner, då detta också utgör viktiga och centrala delar i produktionsledarrollen. Det som uttrycktes som mest utmanande var sådant som tidsbrist, att ha för mycket att göra, och stress. Att många upplever att tiden inte räcker till och att de

har för mycket att göra kan leda till det sistnämnda, att produktionsledarna blir mer stressade.

Andra saker som lyftes som utmanande var traktbanken och vädret. Dessa faktorer är svåra att styra över, så de är mer något som man behöver anpassa sitt arbete efter. Det som finns att tillgå i traktbanken behöver stämma överens med det som efterfrågas. Samtidigt behöver vädret vara stabilt för att åtgärder ska kunna genomföras enligt plan. Då detta inte går att påverka kan det skapa en känsla av oförutsägbarhet som kan leda till ytterligare stress för produktionsledaren.

4.1.3 Mest positivt och negativt i arbetsmiljön

De aspekter som fick högst medelvärde av alla påståenden angående arbetsmiljö var frånvaro av oönskat beteende på arbetsplatsen, gemenskap med kollegor och att arbetsplatsen upplevs som jämställd. Detta tyder på att arbetsplatsen upplevs som trygg och respektfull. Det verkar även som att alla behandlas lika på arbetsplatsen oavsett kön, vilket också kan tänkas skapa en känsla av trygghet och respekt. Självklart kan det finnas individuella upplevelser som inte kommer med i en mätning som denna, men generellt verkar produktionsledarna uppleva en god stämning på sin arbetsplats.

De tre påståenden som fick lägst instämmande var huruvida arbetstiden räcker till, om det finns möjlighet till att ta pauser under arbetsdagen och i vilken grad det upplevs att stressfrågor tas på allvar. Att många produktionsledare inte känner att arbetstiden räcker till för att utföra alla arbetsuppgifter och att de inte känner att de har möjlighet att ta pauser eller återhämta sig under arbetsdagen tyder på en stressig miljö. Det är mycket som tyder på att produktionsledarens vardag är stressig, och om de då samtidigt upplever att frågor angående stress inte tas på allvar kan det signalera att det finns en diskrepans mellan hur stressen upplevs av produktionsledarna och hur den uppfattas och hanteras av ansvariga chefer. Det är också möjligt att det inte finns ett tydligt forum där frågor som denna kan lyftas. Detta kan tänkas påverka förtroendet för ledningen och ledningens arbete med arbetsmiljön.

4.1.4 Upplevelse av introduktionen till rollen

Upplevelsen av introduktionen till rollen som produktionsledare är viktig att undersöka eftersom detta tycks vara något som flera i studien nämner som en möjlig anledning till att folk slutar. Tidigare forskning har också visat på att introduktionen har en stor betydelse för arbetsnöjdheten, vilket gör det än viktigare att utreda (Kirchner & Stull 2022). Om en bristfällig introduktion kan leda till en högre omsättning på produktionsledare är det av stort värde att undersöka hur man kan göra den bättre.

Ur resultaten går att utläsa att majoriteten av produktionsledarna fick en introduktion när de började i sin tjänst, men inte alla. 15 av 18 respondenter (83 procent) fick en introduktion, och det fanns en viss variation i hur man upplevde denna. Ur Figur 2 går att utläsa att upplevelserna av introduktionen var ganska spridda. Att variationen i upplevelsen av introduktionen är stor kan tyda på att introduktionerna inte följer en gemensam struktur, utan till stor del beror på vilka

resurser som fanns tillgängliga vid tillfället eller också vilken chef som ansvarade för introduktionen.

På frågan om i vilken grad produktionsledarna upplever att introduktionen påverkar hur nöjd man är med sitt arbete idag syns också indikationer på varierande upplevelser. Det går alltså inte att säga att introduktionen är av betydelse för arbetsnöjdheten för alla respondenter, men en del tycker att den har en stark påverkan på hur nöjd man är idag och detta är alltså viktigt att ha i åtanke vid introduktionen av framtida produktionsledare.

De viktigaste aspekterna som enligt respondenterna fungerade bra under introduktionen var möjligheten att gå parallellt med en erfaren kollega, och att därigenom få praktisk vägledning och möjlighet till att få ta del av olika arbetsverktyg och "systemhacks". Man belyser också betydelsen av det sociala stödet, då det upplevs som viktigt att tidigt få inblick i teamets dynamik och att få tillgång till hjälpsamma kollegor och chefer. Dessa aspekter kan vara av stor betydelse vid planeringen av framtida introduktioner för att dessa ska bli så bra som möjligt.

På frågan om vad som saknades i introduktionen togs ett antal aspekter upp som särskilt viktiga. En tydlig struktur för introduktionen och en arbetsbeskrivning efterfrågades. Ett flertal uttryckte det som oklart vad som förväntades av dem i sin nya roll. Det fanns önskemål om checklistor, stödmaterial och en mer tydlig och systematisk introduktion. Någon tog upp att introduktionen inte gav en komplett helhetsbild av verksamheten och efterfrågade en genomgång om varför arbetet som produktionsledare ser ut som det gör, och hur det hänger ihop med Stora Enso Skogs övergripande verksamhet. Även dessa aspekter är värda att ta med i planeringen av framtida introduktioner till rollen.

4.1.5 Viktiga egenskaper hos produktionsledare

I studien framkommer att det finns ett värde i att rekrytera personer med rätt egenskaper och personlighetstyper till rollen som produktionsledare, detta för att minska risken för att de ska sluta i förtid på grund av "felrekrytering" – att fel person hamnat på rollen. I och med detta är det av intresse att reda ut vilka egenskaper som är de mest viktiga för en produktionsledare att besitta. Frågan ställdes till nuvarande produktionsledare i både enkät- och intervjustudien. De fem mest frekvent nämnda egenskaperna i båda delstudierna var: stresstålig, strukturerad, kommunikativ, social och förmåga till att ha många bollar i luften.

I resultaten framstår stresstålighet som den allra mest framträdande egenskapen, med en svarsfrekvens på 43,8 procent (7 av 16 respondenter) i enkätstudien och 50 procent (3 av 6 respondenter) i intervjustudien. Detta tyder på en gemensam uppfattning om att rollen innebär stress och att man kan behöva hantera många samtidiga krav. Det sistnämnda är något som bekräftas i och med att förmågan att "ha många bollar i luften" lyfts i både enkät- och intervjustudien som en av de viktigaste egenskaperna.

En annan central egenskap som nämns i studien är att vara strukturerad, detta med en svarsfrekvens på 37,5 procent i enkätstudien och 33,3 procent i intervjustudien.

Flexibilitet och en förmåga att vara lösningsorienterad nämns också, vilket kan kopplas till ett behov av att kunna anpassa sig till förändringar och snabbt lösa problem i det operativa arbetet.

Ett antal interpersonella egenskaper nämns också i studien, såsom att vara social och att ha förmågan att vara kommunikativ och lyhörd, dessa egenskaper togs upp i både enkät- och intervjustudien. I intervjuerna framkommer även social kompetens och intresse för arbetet som viktiga faktorer. Detta skulle kunna tyda på att mer personliga, reflekterande egenskaper framträder tydligare i samtal än i skriftliga svar.

Något som är intressant att notera bland de egenskaper som nämns är att vissa av dem kan tyckas vara motsägelsefulla. Det kan finnas en utmaning i att samtidigt vara strukturerad och flexibel, till exempel, eller att vara både lösningsorienterad och systematisk. Detta tyder på att produktionsledare behöver kunna växla mellan olika förhållningssätt beroende på situation. En annan reflektion är att det faktum att många olika egenskaper nämns skulle kunna innebära att rollen kanske upplevs olika beroende på geografi, arbetslag eller personlig "ledarstil".

Dessa resultat skulle kunna användas som underlag för att tydligare definiera kravprofiler i rekryteringen samt för att skapa riktade utvecklingsinsatser för nya eller nuvarande produktionsledare.

4.1.6 Uppfattning om personalomsättning

Det går att konstatera att hög personalomsättning bland produktionsledare uppfattas som ett faktum bland de tillfrågade i samtliga delar av studien. Bland nuvarande produktionsledare höll man i hög grad med om påståendet "Det är en hög omsättning på produktionsledare hos Stora Enso". Likaså bland de som innehåft rollen tidigare. I intervjustudien instämde samtliga sex intervjuade med att omsättningen är hög. Detta bekräftas ytterligare av de siffror från HR som tagits fram, där den genomsnittliga anställningstiden för produktionsledare under år 2024 inte ens var två år.

Det finns ett antal orsaker som anges i särskilt hög grad som de mest troliga orsakerna till att omsättningen på produktionsledare är hög. Den mest frekvent angivna orsaken är stress, med en svarsfrekvens på 33,3 procent i enkätstudien och 66,7 procent i intervjustudien. En relaterad orsak som sju respondenter nämner i enkätstudien (46,7 procent) är hög arbetsbelastning. Stress och hög arbetsbelastning kan tillsammans ses som uttryck för en övergripande belastningsproblematik i rollen. En tredje orsak som nämns i både enkät- och intervjustudien är att rollen ses som en tillfällig- eller övergångsroll, vilket kan tänkas öka benägenheten att byta tjänst. Byte av tjänst inom företaget är något som nämns flertalet gånger som en anledning till att man slutar. Andra tänkbara orsaker som tas upp av de nuvarande produktionsledarna är otillräcklig ersättning, att unga och oerfarna medarbetare inte klarar pressen och att introduktionen är för bristfällig.

Vissa av orsakerna kan ses som sammanhängande – exempelvis att hög arbetsbelastning och underbemanning (en annan orsak som nämndes) samverkar,

vilket i sig kan tänkas förstärka stressen och skapa en ond cirkel. Hög arbetsbelastning kan leda till att folk slutar, vilket i sin tur ökar belastningen på de som är kvar.

De tidigare produktionsledarna instämmer med vissa av de tidigare nämnda orsakerna och bidrar med ytterligare perspektiv på möjliga orsaker till att omsättningen är hög. Man menar att rollen är operativ och mångfacetterad, den kräver mycket ansvar, vilket inte passar alla. Man menar vidare att vissa unga och oerfarna medarbetare har svårt att hantera pressen som rollen innebär. Bristfällig introduktion och avsaknad av bra verktyg och konkreta arbetssätt gör inträdet i rollen svårare.

För att sedan själva bidra med orsakerna till att de slutade i rollen angav de flesta tidigare produktionsledarna att de valde att lämna för att de ville vidare i karriären och nå nya möjligheter inom företaget som upplevdes som mer attraktiva. Några beskriver att de kände sig färdiga med rollen, då de behärskade arbetsuppgifterna väl och därmed sökte nya utmaningar.

4.1.7 Produktionsledarnas förslag på förbättringsåtgärder

De nuvarande produktionsledarna fick frågan "Vad skulle kunna få dig att stanna längre i rollen?". Flera av dem var eniga om att en kollega skulle göra att de kan tänka sig att stanna längre. Då det uttryckts att arbetsuppgifterna är för många och tiden inte räcker till skulle en kollega i de geografier där produktionsledaren är själv vara en lösning för att minska stressen och arbetsbelastningen.

De intervjuade uttryckte även att systemen som används är onödigt krångliga och tidskrävande. Detta gör att tiden inte kan användas lika effektivt som man kan önska i ett arbete där man har mycket att göra. Att minska mängden möten var ett annat förslag på något som kan få en att vilja vara kvar som produktionsledare längre.

De som varit produktionsledare tidigare tillfrågades: "Vad tror du att Stora Enso skulle behöva göra för att minska omsättningen av produktionsledare?". Här framkom att introduktionen skulle kunna struktureras upp mer för att alla ska kunna få samma förutsättningar för att kunna utföra sitt arbete. Även att säkerställa att alla får den stöttning som behövs och en ökad närvaro från chefer lyfts som förbättringsåtgärder.

Man tar också upp tydliga arbetsstrukturer och hanterbara arbetsmängder som viktiga delar i att vilja fortsätta arbeta i rollen. Att rekrytera produktionsledare med rätt personlighetstyp var ett annat förslag från en tidigare produktionsledare. Med tidigare frågeställningar i åtanke kan man tänka sig att detta är någon som är till exempel stresståligen, strukturerad och lösningsorienterad. Har man dessa egenskaper underlättas arbetet.

Någon fråga rörande förbättringsåtgärder inkluderades inte i enkäten riktad till de nuvarande produktionsledarna. Det hade varit av intresse att se ytterligare förslag på förbättringsåtgärder. I en framtida studie skulle detta kunna vara intressant att undersöka vidare och ur ett bredare perspektiv.

4.2 Diskussion av metod

I denna metoddiskussion redogörs för styrkor och svagheter i den valda metodansatsen, samt hur dessa kan påverka resultatens tillförlitlighet och generaliserbarhet.

I och med att det från flera håll har kommit indikationer på att omsättningen på produktionsledare är och har varit hög, detta bland annat från skogsbolaget Stora Enso Skog, forskare och specialister vid Skogforsk, samt lärare och studenter vid SLU, kan det övergripande sägas att studien tar upp ett ämne som kan anses vara aktuellt och relevant. Vi gör en ansats till att få en heltäckande bild av situationen genom att tillfråga både nuvarande produktionsledare och sådana som har slutat.

I och med beslutet att utöka studien och skicka ut en till enkät som riktade sig till tidigare produktionsledare, fick vi möjligheten att ta del av ytterligare perspektiv och verkliga anledningar till att vissa produktionsledare slutar. Dock fick vi bara tillgång till ett begränsat antal personer att tillfråga, eftersom denna extra enkät blev spontan och vår kontaktperson inte hade möjlighet att leta reda på fler tidigare produktionsledare i det skedet. Det finns inte heller några listor eller register på tidigare anställda i rollen, utan det var ett litet antal personer som vår kontaktperson visste hade lämnat rollen som blev tillfrågade. Att det bara blev sju personer som tillfrågades kan tänkas påverka generaliserbarheten, eftersom vi bara fått en begränsad mängd perspektiv. Dessutom är samtliga tillfrågade kvar i företaget, så då är det inte konstigt att de anger "jag bytte tjänst" som anledning till att de slutade. Tittar man på siffrorna från HR från 2024 så pekar det mot en annan bild som också hade varit av intresse att undersöka, eftersom tre personer som lämnade sin tillsvidare tjänst som produktionsledare under 2024 också lämnade företaget. Deras perspektiv hade också varit av stort värde att ta del av. Detta är något att ta med till eventuella framtida studier.

Något annat värt att notera i fråga om urval är att vi för intervjustudien gjorde ett bekvämlighetsurval utifrån geografi. De personer som tillfrågades att delta befann sig inom ett par timmars bilfärd från vår studieort, och det togs därmed ingen hänsyn till några andra faktorer för att få ett "jämnare" urval, i fråga om exempelvis demografiska faktorer eller anställningstid. Detta skulle kunna påverka generaliserbarheten i viss grad.

Intervjuns utformning sammanställdes under mycket kort tid eftersom tidsrymden innan intervjuerna behövde påbörjas var begränsad. Vi använde oss inte av någon mall vid utformningen av intervjun, utan utgick från enkätstudien och valde ut frågor som ansågs som särskilt intressanta att få fördjupade svar på. I en framtida studie skulle man, för att öka studiens validitet, fundera över intervjuns utformning. I intervjun förekommer också ett visst mått av ledande frågor, någon fråga som skulle kunna uppfattas som sluten och ibland förekommer det att vi ställer flera frågor på rad. Även detta är något som skulle behöva finslipas för att uppnå ännu bättre resultat i en framtida studie.

När det kommer till enkätstudien kan deltagandet anses vara en styrka. 20 av 22 deltagare (91 procent) påbörjade enkäten och 18 av 22 deltagare (82 procent) färdigställde den. Att så många produktionsledare valde att delta ger oss en ökad generaliserbarhet, även om ett fullständigt deltagande givetvis hade varit att föredra. Fyra personer påbörjade inte eller färdigställde inte enkäten. Det samlades inte in någon bakgrundsdata från dessa personer, så det blir svårt att analysera bortfallet i detalj. Det finns dock inget som tyder på att bortfallet var systematiskt. Då svarsfrekvensen är relativt hög anses bortfallet inte ha haft någon avgörande påverkan på resultatens tillförlitlighet. I den kompletterande studien besvarades enkäten av sex av sju tidigare produktionsledare (86 procent), vilket innebär ett mycket litet bortfall även där.

I den huvudsakliga enkätstudien finns ett antal svagheter som är värda att nämna och förbättra i en framtida studie. Det finns förbättringspotential i svarsalternativen på vissa frågor, exempelvis frågan om produktionsledarnas anställningstid. Det skapas överlapp i svarsalternativen "1 – 2 år" och "2 – 5 år", där det blir svårt att veta vilket alternativ respondenten valt om hen jobbat exakt två år, till exempel. Vissa frågor är lite konstigt formulerade, exempelvis påståendet "Mina arbetsuppgifter är tillräckligt utmanande" – i detta fall kan någon välja att instämma i hög grad både om man anser att arbetsuppgifterna är utmanande på en lagom nivå och om man anser att de är för utmanande. Något annat som är värt att notera är eventuella ordningseffekter, att tidigare frågor kan tänkas påverka svaren på efterföljande. Vi går igenom många aspekter av arbetsnöjdheten innan vi ställer frågan om vad som är mest givande eller utmanande i rollen – dessa svar kan ha färgats av de tidigare ställda frågorna.

I enkätstudien ställs ett antal frågor som mäter arbetsnöjdhet. Dessa frågor ingår i avsnitten Arbetsmiljö, Arbetsuppgifter och utveckling, Relation till närmsta chef, Rollen som produktionsledare och Arbetsbelastning (se Bilaga 1). Vi valde att inte använda en vedertagen mall för att mäta arbetsnöjdhet, utan nyttjade i stället Netigates enkätmall som kallas "Medarbetarengagemang". Därifrån inkluderade vi de flesta frågorna som berörde arbetsnöjdhet och lade till de delar som krävdes för att det skulle bli en heltäckande enkät som mäter arbetsnöjdhet. Man skulle i en framtida studie kunna öka validiteten genom att nyttja en för begreppet vedertagen mall i stället. Värt att notera är att vi även gjorde en kontroll av den självskattade arbetsnöjdheten i frågan "Hur nöjd är du med ditt arbete som produktionsledare hos Stora Enso?". Svaren på denna fråga och den i studien uppmätta *samlade* arbetsnöjdheten, då baserad på samtliga arbetsnöjdhetsfrågor, stämde i mycket hög grad överens med varandra.

Värt att nämna är också "social önskvärdhet" som en möjlig påverkansfaktor i såväl intervjustudien som enkätstudien. I enkätstudien skulle det kunna vara så att svaren till viss grad påverkas av social önskvärdhet, eftersom studien genomfördes i samarbete med Stora Enso Skog. I förväg skickades det ut information till produktionsledarna från vår kontaktperson på Stora Enso Skog om att vi ska genomföra studien, och att detta görs i samarbete med Stora Enso Skog. Social önskvärdhet, eller social desirability bias, innebär en ökad sannolikhet att respondenten ger svar som uppfattas som mer önskvärda snarare än deras faktiska åsikt (Bispo Júnior 2022), och detta kan ske exempelvis i de sammanhang där det

är arbetsgivaren som ber om åsikterna. Även i intervjustudien kan det finnas ett visst mått av social önskvärdhet av flera anledningar. Här fanns också vetskapen om att studien genomförs i samarbete med produktionsledarnas arbetsgivare. En annan faktor som kan ha haft en viss påverkan i åtminstone två av intervjuerna är att en av oss försöksledare också är anställd hos Stora Enso Skog. Att denna deltog i intervjun tillsammans med produktionsledaren från samma geografi kan ha påverkat dennes svar. Vi försökte dock kontrollera för detta genom att denna försöksledare inte var den som intervjuade vid tillfället.

I framtida studier hade det även varit av intresse att undersöka och jämföra situationen för produktionsledare hos flera företag. Denna studie undersöker produktionsledares situation specifikt hos Stora Enso Skog, vilket ger en bild av läget hos just detta företag. Om man hade kunnat utöka studien så att den täcker ett större antal företag och ett större antal produktionsledare skulle man lättare kunna kartlägga och identifiera styrkor, svagheter och eventuella framgångsfaktorer som branschen i stort skulle kunna dra nytta av.

4.3 Slutsatser och förbättringsförslag

Studien visar att arbetsnöjdheten hos produktionsledare inom Stora Enso Skog påverkas av flera faktorer som borde vara möjliga att påverka genom organisatoriska insatser. Det handlar bland annat om upplevelsen av uppskattning, möjligheten till återhämtning, en rimlig arbetsbelastning, tydlighet i förväntningar och en känsla av att stressfrågor tas på allvar. Därtill påverkar faktorer som tillräcklig tid för alla arbetsuppgifter, balans mellan arbete och privatliv och en samsyn i värderingar hur nöjda produktionsledarna är i sitt arbete. Resultaten belyser vilka frågor som kan vara av särskilt stor vikt att arbeta med för att motverka de nuvarande problemen med hög personalomsättning.

Samtidigt framkommer det att flera produktionsledare upplever sitt arbete som meningsfullt, särskilt i kontakten med entreprenörer och i rollen som problemlösare. Det finns dock utmaningar – inte minst kopplade till stress, tidsbrist och bristande struktur i introduktionen – som riskerar att minska arbetsnöjdheten och den långsiktiga hållbarheten i rollen.

Ur slutsatserna följer ett antal tydliga och konkreta förbättringsförslag som kan vara av betydelse för Stora Enso Skog och skogsbranschen i stort, när det kommer till att förbättra produktionsledares arbetssituation och i förlängningen förhoppningsvis minska omsättningen:

- Inför en tydlig, strukturerad och obligatorisk introduktion för nya produktionsledare, inklusive checklistor, mentorskap och helhetsbild på rollen inom organisationen.
- Utveckla och tydliggör rollbeskrivningar och förväntningar så att produktionsledare får en klar bild av sina uppgifter och sitt ansvar.
- Ta fram en tydlig beskrivning av produktionsledarens arbetsuppgifter och hur de genomförs i praktiken.

- Stärk kollegial samhörighet, exempelvis genom regelbundna teamträffar, så att produktionsledare som är ensamma i sin geografi kan uppleva större gemenskap och socialt stöd.
- Säkerställ tillräcklig bemanning och försök reglera arbetsbelastning så att arbetstiden räcker till och det finns möjlighet till pauser och återhämtning under arbetsdagen.
- Skapa forum och rutiner för att lyfta stressrelaterade frågor, och visa att organisationen tar dessa frågor på allvar genom konkreta åtgärder och stöttning.
- Synliggör och förstärk uppskattning och feedback från chefer och från organisationen.
- Se över lönebilderna för att säkerställa rättvis och konkurrenskraftig ersättning, i relation till ansvar och arbetsbelastning inom produktionsledarrollen.
- Rekrytera med fokus på personliga egenskaper såsom stresstålighet, struktur, kommunikationsförmåga och social förmåga. Detta för att bättre matcha individen med rollens krav.
- Uppmuntra ett lärande klimat med erfarna kollegor som mentorer, där nya produktionsledare tidigt kan ta del av praktiska råd och arbetsmetoder.

Referenser

Skriftliga referenser

Bispo Júnior J. P. (2022). Social desirability bias in qualitative health research. *Revista de saude publica*, 56, 101. <https://doi.org/10.11606/s1518-8787.2022056004164>

Cedaryana, C. & Safria, D. (2024). Analysis of Job Satisfaction and Work Environment on Employee Turnover Intention. *Golden Ratio of Data in Summary*. 5(1), 01-06. <https://doi.org/10.52970/grdis.v5i1.798>

Kirchner, M. & Stull, F. (2022). Employee onboarding and satisfaction in US manufacturing companies. *Industrial and Commercial Training*. 54 (2) 267-278. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2021-0044>

Lee, C., & Kim, K. (2024). Analysis of Job Satisfaction and Turnover Intention According to the Characteristics of Forest Industry Workers. *Forests*. 15(11), 1899. <https://doi.org/10.3390/f15111899>

Liu, Y., Aungsuroch, Y., & Yunibhand, J. (2016). Job satisfaction in nursing: A concept analysis study. *International Nursing Review*. 63(1). <https://doi.org/10.1111/inr.12215>

Sánchez-Sellero, M.C., Sánchez-Sellero, P., Cruz-González, M.M. & Sánchez-Sellero, F.J. (2018). Determinants of Job Satisfaction in the Spanish Wood and Paper Industries: A Comparative Study across Spain. *Drvna industrija*. 69(1), 71–80. <https://doi.org/10.5552/drind.2018.1711>

Saputro, D. (2024). Job stress and turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Management and Business Insight*. 2, 33-42. <https://doi.org/10.12928/jombi.v2i1.915>

Sjølie, H.K., Akin, D. & Lauritzen, T. (2024). Gender differences in job experiences and satisfaction in the forest sector. *Canadian Journal of Forest Research*. 54(2), 224-237. <https://doi.org/10.1139/cjfr-2023-0036>

Stenhag, S. (2019). *Åt skogen med statistik*.

Stora Enso. (u.å.). *Arbeta på Stora Enso*. <https://www.storaenso.com/sv-se/careers/working-at-stora-enso> [2025-02-06]

Stora Enso. (u.å.). *Jobba i skogen, med oss*. <https://forest.storaenso.com/sv-se/stora-enso-skog/jobba-med-oss/jobba-i-skogen> [2025-02-06]

Stora Enso. (u.å.). *Vår historia*. <https://www.storaenso.com/sv-se/about-stora-enso/our-history> [2025-02-06]

Trost, J. (2014). *Kvalitativa intervjuer*. 4.4, Studentlitteratur.

Trost, J & Hultåker, O. (2019). *Enkätboken*. 5.5, Studentlitteratur.

Wenemark, M. (2017). *Enkätmetodik: Med respondenten i fokus*. 1.1, Studentlitteratur.

Yurdakul Erol, S. (2016). Comprehensive Analysis of Some Job-Related Attitudes on Expectation and Satisfaction among Forestry Staff: Case Results from a Turkish Regional Forestry Organization. *International Forestry Review*. 18(2), 161-179. <https://doi.org/10.1505/070.018.0201>

Zulfikar, I., Joeliaty, J. & Sartika, D. (2024). The Influence of Work Environment and Employee Placement on Job Satisfaction and its Impact on Intention to Quit. *Kontigensi Jurnal Ilmiah Manajemen*. 12, 971–994. <https://doi.org/10.56457/jimk.v12i2.629>

Personlig kommunikation

Farming, Mattias. People & Culture Partner. HR. Stora Enso Skog. 2025-04-10.

Bilagor

Bilaga 1: Enkät utskickad till samtliga nuvarande produktionsledare

Hej, och tack för att du tar dig tid att besvara vår enkät!

Vi är två skogsmästarstudenter som genomför denna studie som en del av vår utbildning. Syftet med enkäten är att undersöka produktionsledares attityder och åsikter om sin roll och arbetssituation på Stora Enso. Vi vill få en djupare förståelse för hur du upplever ditt arbete, din arbetsmiljö och de möjligheter och utmaningar som finns i din yrkesroll.

Enkäten består av **8 delar** och innehåller både flervalsfrågor och fritextsvar. Den beräknas ta cirka **10 minuter** att genomföra. Dina svar är anonyma och kommer endast att användas i denna studie och i eventuellt utvecklingsarbete.

Sista dag att besvara enkäten är fredagen den 21 mars.

Tack för ditt deltagande! Dina insikter är värdefulla för oss.

Frida Tuori & Alice Hedin Olsson
Skogsmästarprogrammet

Kontakt vid eventuella frågor:

Frida Tuori ftu0001@stud.slu.se
Alice Hedin Olsson aehn0005@stud.slu.se

1. Arbetsmiljö

	1 Instämmer inte alls	2	3	4	5 Instämmer helt
Jag känner gemenskap med mina kollegor	☐	☐	☐	☐	☐
Min enhet/grupp arbetar bra tillsammans	☐	☐	☐	☐	☐
Jag känner mig uppskattad på jobbet	☐	☐	☐	☐	☐
Jag kan göra min röst hörd på Stora Enso	☐	☐	☐	☐	☐
Arbetstiden räcker till för att utföra mitt arbete	☐	☐	☐	☐	☐
Jag har möjlighet att ta pauser och återhämta mig under arbetsdagen	☐	☐	☐	☐	☐
Stressfrågor tas på allvar inom företaget	☐	☐	☐	☐	☐
Min arbetsplats är fri från oönskat beteende såsom sexuella trakasserier, mobbning, diskriminering eller våld	☐	☐	☐	☐	☐
Jag upplever att min arbetsplats är jämställd	☐	☐	☐	☐	☐
Den fysiska arbetsmiljön (t.ex. arbetsplatsens layout, ljudnivå, belysning och luftkvalitet) är bra totalt sett	☐	☐	☐	☐	☐

2. Arbetsuppgifter och utveckling

	1 Instämmer inte alls	2	3	4	5 Instämmer helt
Mina kunskaper och färdigheter tas tillvara av min arbetsgivare	☐	☐	☐	☐	☐
Mina arbetsuppgifter är tillräckligt utmanande	☐	☐	☐	☐	☐
Mina arbetsuppgifter känns meningsfulla	☐	☐	☐	☐	☐
Mitt behov av att utvecklas och växa tillgodoses på Stora Enso	☐	☐	☐	☐	☐
Jag känner att företagets värderingar stämmer överens med mina egna	☐	☐	☐	☐	☐
Jag har tillräckligt med befogenhet för att ta beslut i min roll	☐	☐	☐	☐	☐
Det är tydligt för mig vad som förväntas av mig i min roll	☐	☐	☐	☐	☐
Arbetsfördelningen mellan mig och mina kollegor är rättvis	☐	☐	☐	☐	☐
Jag kan se hur mitt arbete är viktigt och bidrar till att Stora Enso når sina mål	☐	☐	☐	☐	☐
Jag anser att min ersättning är rättvis i förhållande till mina arbetsuppgifter och ansvar	☐	☐	☐	☐	☐
Jag upplever att mina möjligheter till karriärsutveckling är goda	☐	☐	☐	☐	☐

3. Relation till närmsta chef

	1	Instämmer inte			5	Instämmer
	alls	2	3	4	helt	
Min närmaste chef är bra på att motivera mig	☐	☐	☐	☐	☐	
Min närmaste chef är tydlig i sin kommunikation	☐	☐	☐	☐	☐	
Min närmaste chef är bra på att ge konstruktiv feedback	☐	☐	☐	☐	☐	
Min närmaste chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser	☐	☐	☐	☐	☐	

4. Rollen som produktionsledare

Upplever du att dina arbetsuppgifter överensstämmer med rollbeskrivningen för en produktionsledare?

- ☐ 1 Instämmer inte alls
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5 Instämmer helt

Vad är mest givande i rollen som produktionsledare?

Vad är mest utmanande i rollen som produktionsledare?

Vilka egenskaper upplever du som mest viktiga för att lyckas i rollen som produktionsledare?

5. Introduktion

Fick du en introduktion när du började i rollen som produktionsledare hos Stora Enso?

- ☐ Ja
- ☐ Nej

Hur upplevde du din introduktion? (Om du svarade nej på föregående fråga kan du hoppa över avsnittet om Introduktion)

- ☐ 1 Mycket dålig
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5 Mycket bra

Vad var bra i introduktionen?

Vad saknades i introduktionen?

Jag upplever att min introduktion hade en stor påverkan på hur nöjd jag är med mitt arbete idag

- ☐ 1 Instämmer inte alls
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5 Instämmer helt

6. Arbetsbelastning

Hur upplever du arbetsbelastningen i rollen som produktionsledare?

- ☐ 1 För låg
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5 För hög

Om du upplever att arbetsbelastningen är för hög, vilka är de primära orsakerna till det?

Jag upplever att jag hanterar arbetsbelastningen bra

- ☐ 1 Instämmer inte alls
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5 Instämmer helt

Min nuvarande arbetsbelastning är hållbar på lång sikt

- ☐ 1 Instämmer inte alls
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5 Instämmer helt

Jag har någon att vända mig till om jag har frågor eller behöver hjälp

- ☐ 1 Instämmer inte alls
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5 Instämmer helt

Jag upplever att jag har en bra balans mellan arbete och privatliv

- ☐ 1 Instämmer inte alls
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5 Instämmer helt

7. Personalomsättning

Det är en hög omsättning på produktionsledare hos Stora Enso

- ☐ 1 Instämmer inte alls
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5 Instämmer helt

Om du valde att instämma på föregående fråga, vad tror du det kan finnas för orsaker till att omsättningen på produktionsledare är hög?

8. Arbetsnöjdhet

Hur nöjd är du med ditt arbete som produktionsledare hos Stora Enso?

- ☐ 1 Mycket missnöjd
- ☐ 2 Ganska missnöjd
- ☐ 3 Lite missnöjd
- ☐ 4 Varken nöjd eller missnöjd
- ☐ 5 Lite nöjd
- ☐ 6 Ganska nöjd
- ☐ 7 Mycket nöjd

9. Bakgrundsinformation

Alder

- ☐ 20-29 år
- ☐ 30-39 år
- ☐ 40-49 år
- ☐ 50-59 år
- ☐ 60-69 år
- ☐ ≥70 år

Kön

- ☐ Kvinna
- ☐ Man
- ☐ Annat

Hur länge har du arbetat som produktionsledare?

- ☐ Mindre än 1 år
- ☐ 1-2 år
- ☐ 2-5 år
- ☐ 5-10 år
- ☐ 10-15 år
- ☐ 15-20 år
- ☐ Mer än 20 år

Utbildning

- ☐ Ingen gymnasial utbildning
- ☐ Gymnasial utbildning
- ☐ Eftergymnasial utbildning mindre än 3 år
- ☐ Eftergymnasial utbildning 3 år (motsvarande kandidatexamen)
- ☐ Eftergymnasial utbildning 5 år (motsvarande masterexamen)

Hur många års arbetslivserfarenhet hade du innan du började jobba som produktionsledare hos Stora Enso?

- ☐ Mindre än 1 år
- ☐ 1-2 år
- ☐ 2-5 år
- ☐ 5-10 år
- ☐ 10-15 år
- ☐ 15-20 år
- ☐ Mer än 20 år

Bilaga 2: Enkät skickad till tidigare produktionsledare

Hej, och tack för att du tar dig tid att besvara vår enkät!

Vi är två skogsmästarstudenter som genomför denna studie som en del av vårt examensarbete. Syftet med denna korta enkät är att samla in före detta produktionsledares insikter om produktionsledarrollen. Detta för att komplettera den enkät som vi tidigare skickat ut till nuvarande produktionsledare, där de har fått berätta om hur de upplever sitt arbete, sin arbetsmiljö och de möjligheter och utmaningar som finns i rollen.

Enkäten består av **6 frågor** och innehåller både flervalsfrågor och fritextsvar. Den beräknas ta cirka **5 minuter** att genomföra. Dina svar är anonyma och kommer endast att användas i denna studie och i eventuellt utvecklingsarbete.

Sista dag att besvara enkäten är fredagen den 2 maj.

Tack för ditt deltagande! Dina insikter är värdefulla för oss.

Frida Tuori & Alice Hedin Olsson
Skogsmästarprogrammet

Kontakt vid eventuella frågor:

Frida Tuori frtu0001@stud.slu.se
Alice Hedin Olsson aeht0005@stud.slu.se

1. Tiden som produktionsledare

Hur länge arbetade du som produktionsledare hos Stora Enso?

- ☐ Mindre än 1 år
- ☐ 1-2 år
- ☐ 2-5 år
- ☐ 5-10 år
- ☐ 10-15 år
- ☐ 15-20 år
- ☐ Mer än 20 år

Hur upplevde du din tid som produktionsledare?

- ☐ 1 Mycket dålig
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5 Mycket bra

Vad var det som gjorde att du lämnade rollen som produktionsledare?

2. Personalomsättning

Det är en hög omsättning på produktionsledare hos Stora Enso

- ☐ 1 Instämmer inte alls
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5 Instämmer helt

Om du valde att instämma på föregående fråga, vad tror du att det kan finnas för orsaker till att omsättningen av produktionsledare är hög?

Vad tror du att Stora Enso skulle behöva göra för att minska omsättningen av produktionsledare?

Stort tack för din medverkan!

Bilaga 3: Intervjuguide

Intervjuguide

Hej och tack för att du deltar i vår intervjustudie.

Syftet med intervjun är att få en djupare förståelse för produktionsledarrollen, arbetsmiljön och de möjligheter och utmaningar som finns. Den här informationen kommer att användas för att analysera och identifiera förbättringsområden.

Intervjun tar ungefär en timme, och ditt deltagande är helt frivilligt. Dina svar kommer att behandlas anonymt, och inga personuppgifter eller identifierande detaljer kommer att kopplas till dig i rapporteringen. Du har också rätt att avbryta intervjun när som helst utan att behöva ange en anledning.

Vi kommer att spela in intervjun för att lättare kunna hantera och transkribera svaren i efterhand.

Innan vi börjar vill vi bekräfta att du samtycker till att delta på de här villkoren. Låter det okej för dig?

Intervjufrågor

1. Hur kommer det sig att du började jobba som produktionsledare?
2. Hur kommer det sig att du började jobba på just Stora Enso?
3. Hur skulle du beskriva din arbetsmiljö?
 - Vad fungerar bra, och vad skulle kunna förbättras?
4. Hur upplever du samarbetet med dina kollegor?
 - Finns det något som kan stärkas?
5. Hur ser din arbetsbelastning ut i praktiken?
 - Är det perioder då det är mer eller mindre intensivt?

6. Om du fick möjlighet att förändra något i din arbetsvardag, vad skulle det vara?
7. Hur ser du på balansen mellan ditt jobb och privatliv?
8. Vilka möjligheter till utveckling och karriär ser du inom Stora Enso?
9. Vad är det mest givande i rollen som produktionsledare?
10. Vad är det mest utmanande i rollen som produktionsledare?
11. Vilka egenskaper upplever du som mest viktiga för att lyckas i rollen som produktionsledare?
12. Hur upplevde du din introduktion?
 - Vad var bra och vad var mindre bra?
 - Kände du dig förberedd för ditt arbete efter introduktionen?
13. Vi genomför den här studien för att vi har fått uppfattningen av att det är hög omsättning på produktionsledare i branschen och hos Stora Enso. Stämmer det med din uppfattning? I så fall, vad tror du det beror på?
14. Vad skulle kunna få dig att vilja stanna längre i rollen och inom företaget?

Det var alla frågor vi hade. Tack för din tid!

Bilaga 4: Redovisning av statistiska tester

Jämförelse mellan studerade faktors korrelation till arbetsnöjdhet. Här ett exempel där påståendet "Upplever du att dina arbetsuppgifter överensstämmer med rollbeskrivningen för en produktionsledare?" används för att illustrera. Gruppen delades upp i två sampel, de med en högre arbetsnöjdhet (6 – 7) och de med en lägre arbetsnöjdhet (1 – 5). Medelvärde och standardavvikelse beräknades för hur väl man tycker att ens arbetsuppgifter stämmer överens med ens rollbeskrivning. Då sampel är små väljs formel 6.2.2. Kraven är normalfördelade mätvärden samt att standardavvikelsen är ungefär lika i de båda sampel. Därefter beräknades ett t-värde för respektive faktor enligt formel.

Produktionsledare högre arbetsnöjdhet, A: $\bar{x} = 4,27$ $n = 11$

Produktionsledare lägre arbetsnöjdhet, B: $\bar{x} = 3,00$ $n = 7$

$$\mu = 3,78$$

$$t = \frac{(\bar{x}_A - \bar{x}_B) - (\mu_A - \mu_B)}{\sqrt{S_p^2 \cdot \left(\frac{1}{n_A} + \frac{1}{n_B}\right)}}$$
$$S_p^2 = \frac{(11 - 1) \cdot 0,786^2 + (7 - 1) \cdot 0,816^2}{11 + 7 - 2}$$
$$t = \frac{(4,27 - 3,00) - (3,78 - 3,78)}{\sqrt{S_p^2 \left(\frac{1}{11} + \frac{1}{7}\right)}}$$

$$t = 3,300$$

Beräknat t-värde jämförs mot tabell.

5 % nivå $\rightarrow$ Tabellvärde = 1,746 $\rightarrow H_0$ förkastas

1 % nivå $\rightarrow$ Tabellvärde = 2,583 $\rightarrow H_0$ förkastas

0,1 % nivå $\rightarrow$ Tabellvärde = 3,686 $\rightarrow H_0$ accepteras

Slutsats: Det finns ett signifikant samband, med 99 procents säkerhet korrelerar överensstämmandet mellan arbetsuppgifter och rollbeskrivning med arbetsnöjdheten.

Bilaga 5: Resultat från enkätfrågor

Resultat enkätfrågor (1 – 5) jämfört mot en högre eller lägre arbetsnöjdhet						
	Medelvärde		Standardavvikelse		Testvariabel	Signifikans- nivå
	Högre arbetsnöjdhet	Lägre arbetsnöjdhet	Högre arbetsnöjdhet	Lägre arbetsnöjdhet		
Gemenskap med kollegor	4,27	4,43	1,2721	0,5345	-0,305	p < 0,05
Upplevd uppskattning på jobbet	4,09	3,14	0,8312	1,2150	1,975	p < 0,01
Tillräcklig arbetstid för att utföra arbetsuppgifter	3,36	1,86	1,3618	0,8997	2,576	p < 0,01
Möjlighet till pauser och återhämtning under dagen	3,36	2,14	1,2060	0,6901	2,421	p < 0,01
Stressfrågor tas på allvar inom företaget	3,55	2,14	1,4397	1,2150	2,133	p < 0,01
Fysisk arbetsmiljö	4,36	4,14	1,0269	1,2150	0,415	p < 0,05
Överensstämmande mellan företagets och den anställdes värderingar	4,27	3,14	0,6267	0,6901	3,523	p < 0,001
Förväntningar i rollen	4,64	3,57	0,5045	1,1339	2,751	p < 0,01
Rättvis ersättning i förhållande till arbetsuppgifter och ansvar	3,36	3,14	1,3685	0,9512	0,284	p < 0,05
Möjlighet till karriärsutveckling	3,36	3,14	1,2060	1,2150	0,378	p < 0,05
Ledarskap	3,84	3,11	1,3147	1,1802	1,199	p < 0,05

Arbetsuppgifters överensstämmande med rollbeskrivning	4,27	3,00	0,7862	0,8165	3,300	p < 0,001
Upplevelse av introduktionen	3,56	3,33	1,4240	1,5055	0,290	p < 0,05
Upplevelse av arbetsbelastning	3,73	4,57	0,7862	0,5345	-2,485	p < 0,05
Upplevd balans mellan arbete och privatliv	4,00	2,71	1,0954	1,1127	2,413	p < 0,05

Resultat demografiska enkätfrågor
självskattad arbetsnöjdhet (1 – 7)

		Medelvärde	Standardavvikelse	n	Testvariabel	Signifikansnivå
Ålder	<40 år	5,45	1,5076	11	-0,650	p < 0,05
	>40 år	5,86	0,6901	7		
Kön	Kvinna	5,60	0,8944	5	-0,023	p < 0,05
	Man	5,62	1,3868	13		
Anställningstid	<2 år	6,00	0,8660	9	1,360	p < 0,05
	>2 år	5,22	1,4814	9		
Utbildningsnivå	<3 år	6,00	0,8165	7	1,063	p < 0,05
	>3 år	5,36	1,4334	11		

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Fulltexten kommer dock i samband med att dokumentet laddas upp arkiveras digitalt.

Om ni är fler än en person som skrivit arbetet så gäller krysset för alla författare, ni behöver alltså vara överens. Läs om SLU:s publiceringsavtal här: <https://www.slu.se/site/bibliotek/publicera-och-analysera/registrera-och-publicera/avtal-for-publicering/>.

☒ JA, jag/vi ger härmed min/vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

☐ NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.