

Arbetsuppgiftens påverkan på motivation och prestation

Fredrik Abrahamsson
Stina Lundberg

Luleå tekniska universitet

C- uppsats
Psykologi

Institutionen för Arbetsvetenskap
Avdelningen för Teknisk Psykologi

Sammanfattning

Arbetstagarnas motivation har blivit allt viktigare för företagets produktivitet och effektivitet. Många menar att en motiverad personal gör en bättre prestation vilket leder till att företagen får en ökad produktivitet. Syftet med detta arbete var att undersöka hur arbetsuppgiften påverkar de anställdas motivation och prestation. Följande frågeställningar söktes besvaras: Bli arbetsprestationen bättre när arbetets motiverande potential är högre? Bli den inre arbetsmotivationen högre när arbetets motiverande potential är högre? Bli arbetsprestationen bättre när den inre arbetsmotivationen är högre? Vilket av fem karaktärsdrag är minst representerat? Vilka skillnader finns mellan de anställdas motiverande potential? Hackman och Oldhams (1980) teori utgår från vilka karaktärsdrag en arbetsuppgift innehåller. Karaktärsdragen är variation av färdigheter, uppgiftens identitet, uppgiftens betydelse, autonomi och feedback från arbetet. För att analysera dessa karaktärsdrag användes The Job Diagnostic Survey. Enkätundersökningen omfattade 21 personer och genomfördes på Telia Soneras Kundtjänst. Av resultaten framgick att det inte fanns något samband mellan arbetets motiverande potential och arbetsprestation, inte heller mellan arbetets motiverande potential och inre arbetsmotivation eller inre arbetsmotivation och arbetsprestation. Vidare även att karaktärsdragen generellt fick låga poäng vilket innebär att de anställda inte har stora förutsättningar att få mer motivation utifrån arbetsuppgifterna. Karaktärsdraget *autonomi* fick det lägsta värdet.

Nyckelord: motivation, prestation, callcenter, motivationspotential.

Abstract

The motivation of the employees has become more and more important for the productivity and effectiveness of companies. Many mean that a motivated staff shows a better work performance which, in turn, leads to an increased productivity of the companies. The purpose with this essay was to investigate how the work assignment affects the employees' motivation and performance, and the following questions were posed: Will work performance improve when the work motivation is higher? Will the inner work motivation improve when the work motivation is higher? Will the work performance improve when the inner work motivation is higher? Which one of the five characteristics of work assignment is least represented? What differences are there between the employees' motivating potential? Hackman & Oldham's (1980) theory describes the characteristics of the work assignment. The characteristics are skill variety, task identity, task significance, autonomy and feedback from work. In order to analyse these characteristics, the questionnaire Job Diagnostic Survey was used. The questionnaire study included 21 persons and was conducted at Telia Sonera's customer service. From the result it was obvious that there was no connection between work motivation and work performance. A connection between work motivation and the inner work motivation or between the inner work motivation and work performance could not be found. The characteristics got low values, which mean that the conditions for the employees do not have the possibility to increase work motivation out of the work assignments. The characteristic *autonomy* received the lowest value.

Keywords: motivation, performance, callcenter, motivational potential.

Innehållsförteckning

Inledning	1
Syfte och Frågeställningar	2
Definitioner	2
<i>Motivation</i>	2
<i>Prestation</i>	2
<i>Callcenter</i>	2
Tidigare forskning om motivation	3
Teoretisk ansats	4
<i>Karaktärsdrag hos arbetsuppgiften</i>	5
<i>Komplement till karaktärsdragen</i>	6
<i>Upplevda psykologiska tillstånd</i>	7
<i>Resultat</i>	7
<i>Moderatorer</i>	8
<i>Motivationspotential</i>	9
<i>Kritik mot motivations modellen</i>	10
Metod	12
Försökspersoner	12
Material	12
Procedur	13
Avgränsningar	13
Databehandling	14
Resultat	14
Diskussion	17
Reliabilitet och validitet	18
Framtida forskning	19
Referenser	20
Bilagor	

Inledning

I dagens organisationer har de mänskliga resurserna fått en allt större uppmärksamhet. Det innebär att individens önskemål och funktion har en större betydelse för organisationen. Utvecklingen inom IT – området går mycket snabbt särskilt på kommunikationsområdet. En tämligen ny organisatorisk företeelse är Callcenterverksamheten, där företagen med datorer som hjälp behandlar e-post och telekommunikation med kunder. Inte bara i Sverige utan även internationellt har denna typ av verksamhet blivit alltmer utbredd (SOU 1999:138). Branschen är en av de snabbast växande i Sverige, och utmärkande för detta är att år 1987 fanns det 52 callcenterföretag med cirka 400 anställda, år 1997-99 fanns det 110 callcenterföretag med ca 7000 anställda och år 2002 fanns det ca 60,000 anställda i branschen fördelat på 700-800 callcenterföretag. Det utgör uppskattningsvis 1,5 % av den arbetande befolkningen i Sverige (Cohen, 2004 refererad av Norman, 2005).

Hård konkurrens, höga avkastningskrav samt stora krav på effektivitet gör att det ständigt arbetas för att ge bättre service till lägre kostnad (Reinius refererad av SOU, 1999). I Kinnie, Hutchinson, & Purcell (2000) anklagas Callcenterbranchen ofta för att kontrollera och övervaka sina anställda för att garantera att arbetsuppgifter genomförs på ett korrekt sätt efter fastställda normer. Utmärkande drag som även beskriver verksamheten är att den har dåliga löner och arbetstider samt dåliga förutsättningar för medinflytande och att den enbart kräver en grundläggande utbildning.

Jacobsen & Thorsvik (2002) menar att i de flesta organisationer idag är det humankapitalet som är den viktigaste tillgången. Flera världsledande företag värderar humankapitalet högre än det fysiska kapitalet. Anledningen till att arbetsgivaren vill bidra till bättre arbetsvillkor för arbetstagaren antas ligga i den ökade förståelsen för att det som är gynnsamt för arbetstagaren även är gynnsamt för företagets effektivitet. Detta har medfört att företagen försöker hitta en balans mellan människors behov och önskningar och organisationens krav på produktivitet och effektivitet. Bra arbetsvillkor är ett viktigt element för att arbetstagaren ska vara effektiv och högpresterande och därför blir de anställda företagets viktigaste tillgångar. I och med det är de anställdas arbetsvillkor av stor vikt för båda parter. Det är även av största betydelse att organisationerna undersöker vad det är som motiverar de anställda eftersom motivationen påverkar de anställda att prestera bättre. Detta gör att arbetstagarnas motivation är en viktig beståndsdel bakom företagets produktivitet och effektivitet (Wiley, 1997) .

Hackman & Oldham (1980) menade även att människan är en betydelsefull tillgång och att personalen måste få förutsättningar och möjligheter att utvecklas i företaget. Eftersom en mer motiverad personal presterar bättre vilket i sin tur gör att företaget får en ökad möjlighet till framgång.

Syfte och frågeställningar

Syftet är att undersöka följande frågeställningar på ett callcenter:

- Blir arbetsprestationen bättre när arbetets motiverande potential (MPS-poäng) är högre?
- Blir den inre arbetsmotivationen högre när arbetets motiverande potential är högre?
- Blir arbetsprestationen bättre när den inre arbetsmotivationen är högre?
- Vilken av de fem karaktärsdragen är minst representerad?
- Vilka skillnader finns mellan de anställdas individuella MPS-poäng?

Definitioner

Motivation

Mitchwell (1982) menar att motivation har att göra med i vilken omfattning en person väljer att intressera sig i speciella beteenden medan somliga anser att motivation endast är ett variabelt inre tillstånd av önskningar och drivkrafter som i sin tur leder till en viss handling eller till ett specifikt beteende. Andra anser att motivation främst kan analyseras genom att undersöka beteendet hos motiverade människor (Schou, 1991).

Arbetsmotivation definieras i denna studie som en drivkraft, någonting osynligt, som gör oss aktiva istället för överksamla i en viss situation (Franken, 1998). Med arbetsmotivation avses de skäl som sträcker sig allt ifrån arbetsglädje till den faktiska belöningen för arbetet.

Prestation

Ansträngning i form av press är något som kan öka vår prestationsförmåga. Människan utför ett arbete som bäst när hon är stimulerad och angelägen och därför behövs press för att en utveckling ska ske. Upp till en viss individuell grad ökar vår prestation, men när pressen blir för stor leder det till stress, vilket påverkar beteendet negativt som i sin tur leder till att prestationerna försämras (Williams, 1994).

I denna studie innehåller definitionen för prestation även arbetsprestation. Med begreppet arbetsprestation avses vanligtvis en bedömning av resultatet av ett antal handlingar hos en person (Kanfer, 1992).

Callcenter

Med begreppet Callcenter menas de företag som handhar inkommande och

utgående samtal. Definitionen på callcenter har visat sig vara ett mycket svårfångat begrepp, innebörden av begreppet har skiftat mellan olika användare. Dels beror det på ur vilket perspektiv arbetsplatsen betraktas, vilka tekniska lösningar som finns tillgängliga och vilka arbetsuppgifterna är inom den specifika verksamheten.

Definitionsproblemen beror även på om det handlar om ett fristående eller ett internt callcenter. Ett fristående callcenter kan vara jämförelsevis enkelt att känna igen och definiera. Däremot är det svårare med interna callcentra då det kan bli problematiskt att utskilja dessa från andra kundrelaterade arbeten som har likartade arbetsuppgifter som till exempel innesäljare och ordermottagare (SOU 1999:138).

Denna studie görs på ett internt callcenter. Callcenter definieras i denna studie som en arbetsplats där människor arbetar med telefon och dator som verktyg. Arbetsplatsen som studien avser är kundtjänsten vid Telia Sonera.

Tidigare forskning om motivation

Att studera mänsklig motivation har alltid betraktats som en svår uppgift eftersom motivation är något som finns inom individen och därför inte är direkt observerbart (Locke, 1996). Tidigare undersökningar indikerar även att det som motiverar människor varierar från person till person och att miljön runt omkring har stor påverkan (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Jacobsen & Thorsvik (2002) klargör att begreppet motivationsteori många gånger används som ett gemensamt namn på teorier som handlar om vad som bidrar till eller förhindrar motivation. De förklarar vidare att organisationsteorier avser att förklara hur en grupp eller en individ inom en organisation tänker och agerar. Etzioni (1982) refererad av Jacobsen & Thorsvik (2002) definierar en organisation som ett socialt system som är medvetet konstruerat för att uppnå bestämda mål.

Organisatoriska motivationsteorier tar i beaktande de olika karaktärsdrag som finns i arbetsuppgiften och hur de inverkar på personalens motivation. I organisatoriska motivationsteorier övervägs de anställdas arbetsuppgifter samt organisationens sammansättning.

Det finns ett antal teorier som handlar om vilka egenskaper en arbetsuppgift bör innehålla för att motivera individen. Det handlar om egenskaper som att uppgiften måste vara varierande, utvecklande, intressant och även att den anställde ska ha möjlighet att påverka och arbeta självständigt.

Herzberg, Mausner, & Snyderman (refererad av Hackman & Oldham, 1976) undersökte med tillfredställelse och vantrivsel på arbetet. Resultaten visade, i en av undersökningarna, på ett starkt samband mellan personalens trivsel och deras arbetsuppgift samt att vantrivsel var bundet till arbetsmiljön. McGregor (refererad av Jacobsen & Thorsvik, 2002) menade att det är en nödvändighet att de anställda

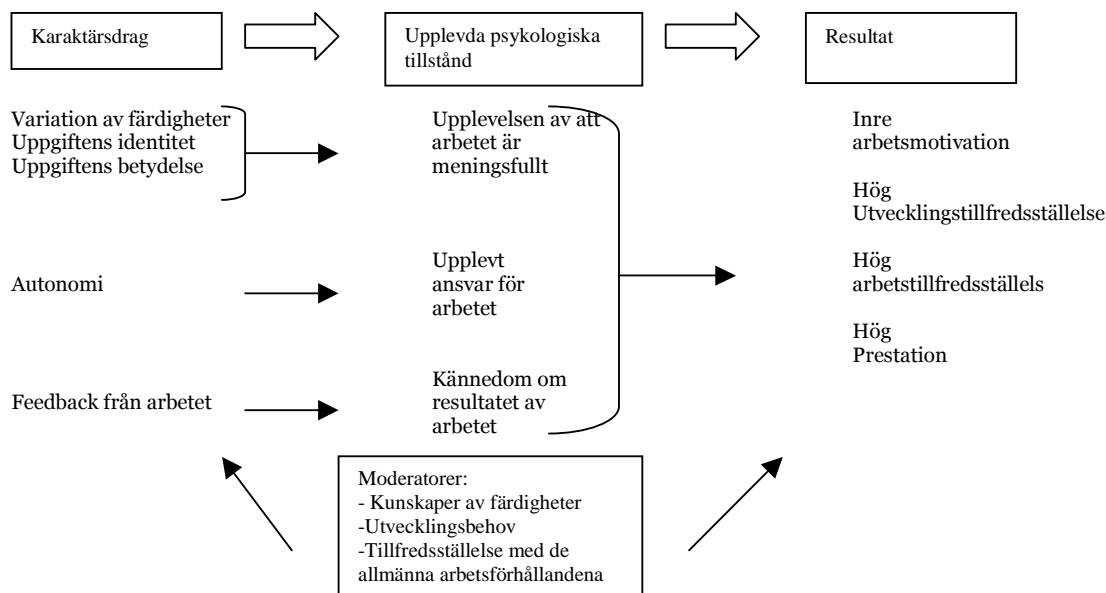
har möjlighet att påverka sin arbetsituation för att bli motiverade. McGregor arbetade i första hand med autonomi och självstyre.

Hackman & Oldhams (1980) modell innehåller moderatorer, vilket innebär att de även tar hänsyn till arbetsförhållanden och skillnader mellan individer. Den enskildes behov får mer plats än i tidigare teorier. Teorin fokuserar särskilt på relationerna mellan arbetets beskaffenhet och individens respons på arbete, dvs. hur arbetets och personens karaktär interagerar för att ett berikande arbete ska leda till lönande resultat.

Enligt Hackman & Oldham (1980) är syftet med modellen att frambringa ett väl utvecklat system som rangordnar och mäter en arbetsuppgifts förutsättningar för motivation. För att frambringa en så motiverande miljö som möjligt hade de för avsikt att skapa en modell som analyserar ett arbetssystemets förutsättningar. Detta för att få ett underlag inför eventuella förändringar som kan vara av intresse för att sedan kunna utforma arbetsuppgifterna så att varje anställd stimuleras och utvecklas.

Teoretisk ansats

Hackman & Oldham (1976) har skapat ”The job characteristics model of work motivation” eller motivationsmodellen som den också har benämnts (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Motivationsmodellen (Figur 1) beskriver relationerna mellan arbetets beskaffenhet och individens respons på arbetet.



Figur 1. Hackman & Oldhams motivationsmodell (1980), (egen översättning av "The job characteristics model").

Teorin utgår inte från individen utan från vilka karaktärsdrag en arbetsuppgift innehåller. Med karaktärsdrag i ett arbete menas de faktorer eller egenskaper som ett arbete innehåller. De egenskaper som Hackman & Oldham (1980) framhåller är *variation av färdigheter*, *uppgiftens identitet* och *betydelse* samt *autonomi* (*självbestämmande*) och *feedback från arbetet*. För att analysera hur mycket en arbetsuppgift innehåller av dessa karaktärsdrag används enkäten ”The Job Diagnostic Survey” – JDS, vilken utvecklats av Hackman & Oldham (1974). Utifrån svaren i JDS-enkäten räknas sedan ut, genom en formel som Hackman & Oldham (1974) tagit fram, arbetsuppgiftens motiverande potential (motivation potential score - MPS). Om det skulle visa sig att en arbetsuppgift innehåller mycket av alla karaktärsdrag kan det leda till att den anställde upplever de psykologiska tillstånden *upplevd meningsfullhet i arbetet*, *upplevt ansvar i arbetet* och *kännedom om resultatet av arbetet*. Ju mer en anställd upplever dessa psykologiska tillstånd desto mer inverkar den på den *inre arbetsmotivationen*, *tillfredsställelsen gällande personlig utveckling*, *arbetstillfredsställelsen* och *arbetsprestationen*, vilka utgör resultatet i modellen. Kort sammanfattat utgörs motivationsmodellen (Figur 1) av fem olika karaktärsdrag i en arbetsuppgift där varje karaktärsdrag bidrar till utvecklandet av tre psykologiska tillstånd. De tre psykologiska tillstånden leder i sin tur till personliga och organisatoriskt fördelaktiga resultat (Hackman & Oldham, 1976).

Modellen tar även hänsyn till en del individuella egenskaper som kan skilja mellan de anställda. Att människor har olika mängd kunskap och färdigheter, olika stort utvecklingsbehov och är olika nöjd med arbetsförhållandena påverkar hur olika individer reagerar på en speciell arbetsuppgift (Hackman & Oldham, 1980). Det betyder att alla inte kan motiveras utifrån samma förutsättningar.

Hackman & Oldhams (1976) modell gör det möjligt att diagnostisera ett arbete innan det omstruktureras. Det gör att det på ett enkelt sätt går att se om det behövs ändras på ett arbete för att höja de anställdas motivation och i så fall vad som behöver ändras. Det kan även vara värdefullt att diagnostisera ett arbete efter att det har omorganiserats för att undersöka vad som har förändrats och om det har blivit någon skillnad med avseende på personalens.

Karaktärsdrag hos arbetsuppgiften

Hackman & Oldham (1976) tog fram fem karaktärsdrag i arbetsuppgiften som de ansåg hade inverkan på de upplevda psykologiska tillstånden. De tre karaktärsdragen *variation av färdigheter*, *uppgiftens identitet* och *uppgiftens betydelse* är de som leder till *upplevelsen av att arbetet är meningsfullt*.

1) *Variation av färdigheter*, handlar om i vilken omfattning arbetsuppgiften kräver att den anställde använder en stor variation av sina olika förmågor, färdigheter och kunskaper när arbetet utförs. Om arbetet utvecklar den anställdes färdigheter kan även det leda till en känsla av meningsfullhet trots att arbetsuppgiften inte upplevs betydelsefull.

2) *Uppgiftens identitet*, handlar om i vilken omfattning som arbetet kräver att en "hel" och identifierbar uppgift görs klart. Det vill säga att ett arbete görs från början till slut med ett synligt resultat. Det innebär att upplevelsen av ökad meningsfullhet kan ske om den anställde ser helheten av uppgiften än bara en del av den.

3) *Uppgiftens betydelse*, handlar om i vilken omfattning arbetet har en betydande inverkan på människors liv eller arbete, vare sig det är inom organisationen eller externt. Det vill säga att upplevelsen av ökad meningsfullhet kan uppkomma om den anställde inser att arbetsuppgiften har ett värde för andra människors välmående.

Av de beskrivna karaktärsdragen kan alla var för sig leda till att upplevelsen av att arbetet är meningsfullt. Det är i högsta grad troligt att arbetet upplevs meningsfullt om alla tre är representerade, men det kan även upplevas meningsfullt trots att bara en eller två av dessa uppvisar ett högt resultat.

4) *Autonomi* är karaktärsdraget som påverkar *upplevt ansvar för arbetet*. Autonomi, handlar om i vilken omfattning den anställde har frihet, självständighet och diskretion att schemalägga arbetet och själv bestämma över hur det skall utföras. Det innebär hur mycket eget ansvar den anställde har över sin egen arbetssituation. Det upplevda ansvaret för arbetet ökar när den anställde får ta ett ökat ansvar för sina med- och motgångar.

5) *Feedback från arbetet* är karaktärsdraget som bidrar till det psykologiska tillståndet *kännedom om resultatet för arbetet*. Feedback från arbetet, handlar om omfattningen av den information som den anställde får om hur effektiv hans/hennes prestation är, bara genom att utföra sina arbetsuppgifter. Det kan till exempel vara konkret statistik om den anställde har uppnått ett målordervärde inom en viss tid.

Komplement till karaktärsdragen

Hackman & Oldham (1976) tar upp två dimensioner, utöver de fem kärndimensionerna, som kan påverka de anställdas arbetsmotivation. De är inte med i modellen eftersom författarna menar att de inte är karaktärsdrag inom yrken i sig, utan endast är med för att ge tilläggsinformation. Detta är *Feedback från andra* och *Samarbete*.

1) *Feedback från andra*, handlar om omfattningen av den information som den anställde får om sina prestationer från arbetsledare och medarbetare.

2) *Samarbete*, handlar om i vilken omfattning som arbetet kräver att den anställde arbetar nära tillsammans med andra, vare sig det är inom organisationen eller kunder/klienter.

Anledningen till att de här två karaktärsdragen beskrivs i detta avsnitt är att de undersöks i JDS-enkäten, men de är alltså inte med bland karaktärsdragen i modellen. Orsaken till att de ingår i enkäten är för att de ska öka förståelsen för olika arbeten och personalens reaktioner på sina arbeten (Hackman & Oldham, 1978).

Upplevda psykologiska tillstånd

Om inre motivation ska uppstå, då är de tre psykologiska tillstånden *upplevelsen av att arbetet är meningsfullt, upplevt ansvar för arbetet och kännedom om resultatet av arbetet* en nödvändighet enligt Hackman & Oldham (1976).

1) *Upplevelsen av att arbetet är meningsfullt*, handlar om i vilken omfattning som den anställda känner att hans/hennes jobb generellt sett är meningsfullt, värdefullt och värt mödan. En alldeles för enkel uppgift kan göra att det inte känns motiverande att utföra den.

2) *Upplevt ansvar för arbetet*, handlar om omfattningen som den anställda känner sig personligt ansvarig för sitt arbete och resultatet av det. Om den anställda känner att resultatet av arbetsuppgiften beror mer på andra omständigheter än sin egen insats kan motivationen utebli.

3) *Kännedom om resultatet av arbetet*, handlar om i vilken omfattning som den anställda kontinuerligt känner till och förstår hur effektivt han/hon utför sitt arbete. Om den anställda aldrig får en återkoppling om resultatet av sitt arbete kan även det leda till utebliven motivation.

De fem karaktärsdragen i en arbetsuppgift kan, som tidigare beskrivits, bidra till upplevelsen av dessa olika psykologiska tillstånd. Om en av de fem karaktärsdragen inte är representerat i arbetsuppgiften kan det ha en negativ inverkan på något av de upplevda psykologiska tillstånden. Om till exempel arbetaren känner fullt ansvar för resultatet av en meningsfull uppgift, men aldrig får veta hur bra han/hon presterar är det tveksamt om han/hon upplever inre belöning som leder till självgenererad motivation. På samma sätt blir det om han/hon har full kännedom om det färdiga resultatet men upplever uppgiften som trivial eller inte känner personligt ansvar för resultatet blir också den inre motivationen låg. Självgenererad motivation är högst när alla tre av de psykologiska tillstånden är representerade (Dipboye, Smith, & Howell, 1994).

Resultat

Motivationsmodellen visar att de fem olika karaktärsdragen i en arbetsuppgift bidrar till utvecklandet av de tre psykologiska tillstånden. De tre psykologiska tillstånden måste alla vara väl representerade för att de i sin tur ska leda till personliga och organisatoriska fördelaktiga resultat (Hackman & Oldham, 1980).

Motivationsmodellens resultat innebär att den anställde upplever en *inre arbetsmotivation*, en *hög utvecklingstillfredsställelse*, en *hög arbetstillfredsställelse* och dessutom ger en *hög prestation*.

Inre arbetsmotivation, handlar om i vilken omfattning den anställde är självmotiverad att utföra sitt arbete väl. Detta mått har tidigare kunnat visa på ett direkt samband med kvaliteten på anställdas arbetsprestationer.

Hög utvecklingstillfredsställelse, handlar om en individuell skillnad som finns mellan anställda vad gäller den omfattning de har en stark eller svag önskan att få tillfredsställelse genom utveckling i arbetet.

Hög arbetstillfredsställelse, handlar om i vilken omfattning den anställde är glad och nöjd med sitt arbete.

Hög prestation, handlar om både kvantiteten och kvaliteten av utfört arbete. Om karaktärsdragen är väl representerade har det en positiv inverkan på prestationen.

Hackman & Oldham (1980) menar att om det skapas *inre motivation* uppkommer de övriga resultaten i modellen av sig själv.

Moderatorer

Individuella egenskaper kan skilja från individ till individ, vilket gör att utförandet av en specifik arbetsuppgift också kan skilja sig individer emellan. Förutom karaktärsdragen i arbetsuppgiften och de upplevda psykologiska tillstånden tar Hackman & Oldham (1980) hänsyn till några individuella egenskaper i sin modell. De individuella egenskaperna gäller individens *kunskaper och färdigheter*, *utvecklingsbehov* och *hur nöjd de är med arbetsförhållandena*. Egenskaperna kallas för moderatorer i motivationsmodellen.

Kunskaper och färdigheter, när karaktärsdragen i en arbetsuppgift är väl representerade kommer en individ som har många kunskaper och färdigheter att känna en stor belåtenhet som en följd av utfört arbete. Om individen däremot har otillräckliga kunskaper och färdigheter för arbetsuppgiften kommer denne att känna en stor otillfredsställelse.

Utvecklingsbehov handlar om en individuell skillnad som finns mellan anställda vad gäller i vilken omfattning de har en stark eller svag önskan att få tillfredsställelse genom utveckling i arbetet. Personer med höga resultat på denna skala har svarat bra på komplexa, utmanande och "berikande" arbeten. Personer med låga mått på denna skala tenderar att inte finna dessa typer av arbeten tillfredsställande och motiverande (Hackman & Oldham, 1980).

Tillfredsställelse med de allmänna arbetsförhållandena, här handlar det om till exempel att den anställde anser sig vara nöjd med sin lön, trivs med sina

arbetskamrater och upplever trygghet på arbetet. Även om karaktärsdragen i en arbetsuppgift är väl representerade är det ändå inte säkert att individen blir motiverad om han/hon inte är nöjd med arbetsförhållandena i övrigt.

Motivationspotential

Om karaktärsdragen i en arbetsuppgift är väl representerade innebär det att dess motivationspotential (motivation potential score - MPS) får ett högt värde. Moderatorerna är till för att se vilka som reagerar positivt på en arbetsuppgift med en hög motivationspotential. En anställd upplever inte *hög inre arbetsmotivation, hög utvecklingstillfredsställelse, hög arbetstillfredsställelse* och *presterar inte bra* enbart för att en arbetsuppgift har hög motivationspotential. Hög motivationspotential visar bara att det finns möjligheter till att uppleva dessa resultat i modellen. Med motivationspotential menas att det finns förutsättningar i en arbetsuppgift som gör att den anställde har möjlighet att känna sig mer motiverad. Detta gör att individernas olika egenskaper har en stor betydelse för om karaktärsdragen i en specifik uppgift har en positiv inverkan på dem. Det är anledningen till att Hackman & Oldham (1980) har tagit med dessa moderatorer i sin modell.

För att kunna mäta en arbetsuppgifts förutsättningar för motivation har Hackman & Oldham (1976) utarbetat en formel för att få ett kvantitativt mått på dess motivationspotential (motivation potential score). Formeln för MPS, (egen översättning, Hackman & Oldham 1976), utgörs av karaktärsdragen i arbetsuppgiften.

$$\text{MPS} = \frac{\text{Variation av färdigheter} + \text{Uppgiftens identitet} + \text{Uppgiftens betydelse}}{3} \times \text{Autonomi} \times \text{Feedback från arbetet}$$

I formeln kan det utläsas att karaktärsdragen *autonomi* och *feedback* påverkar resultatet för den totala motivationspotentialen i en högre grad än vad de tre andra karaktärsdragen gör. Det innebär att om till exempel *autonomi* eller *feedback* har ett lågt värde skulle det minska MPS i större utsträckning än om någon av *variation av färdigheter*, *uppgiftens identitet*, *uppgiftens betydelse* skulle ha ett lågt värde.

Om karaktärsdragen i en arbetsuppgift är väl representerade innebär det att MPS får ett högt värde. Om en anställd har svårighet med motivationen trots att arbetet har ett högt MPS innebär det troligtvis att det inte beror på arbetsuppgiften i sig, utan mer på andra faktorer t.ex. moderatorerna. Om det är så innebär det att motivationsmodellen inte är användbar för det arbetet. Om däremot MPS skulle ha ett lågt värde innebär det troligtvis att svårigheter med motivationen beror på hur väl presenterade karaktärsdragen är (Hackman & Oldham, 1980).

Medelvärde på svaren i JDS-enkäten (Job Diagnostic Survey) används i MPS-

formeln för att räkna ut motivationspotentialen. Formeln för MPS har fått kritik från Hackman & Oldham (2005) själva. De menar att uträkningen hade varit lika riktig om de bara adderat ihop karaktärsdragen.

Kritik mot motivationsmodellen

Både stöd och kritik mot Hackman & Oldhams modell (1980) framförs av Jacobsen & Thorsvik (2002). Bland annat finns det ett samband mellan motivationspotentialen och de upplevda psykologiska tillstånden. Det finns även stöd för att karaktärsdragen *variation av färdigheter*, *uppgiftens identitet* och *uppgiftens betydelse* är betydelsefulla för att arbetet ska upplevas som meningsfullt. Däremot finns inga forskningsresultat som visar att *autonomi* och *feedback från uppgiften* påverkar de upplevda psykologiska tillstånden. Det har inte heller gått att se några klara samband mellan de upplevda psykologiska tillstånden och resultatdelen i modellen.

Jacobsen & Thorsvik (2002) kritiserar även Hackman & Oldhams (1980) modell för att den inte behandlar t.ex. ledarstil, som generellt sett anses vara betydelsefullt för personalens tillfredsställelse.

Det anses även vara svårt att utskilja fem tydliga karaktärsdrag i olika typer av yrken. Arbetet uppfattas istället som en helhet av de anställda, sammanfattar Jacobsen & Thorsvik (2002).

Hackman & Oldhams (1980) modell är vanligt förekommande inom organisationslitteraturen och den används flitigt för att förbättra arbetsmotivationen i olika organisationer, detta trots kritiken. Modellen är testad, applicerbar och färdig att använda enligt Hackman & Oldham (2005).

Hackman & Oldham (1980) valde att genomföra sin undersökning på 658 anställda som jobbade på 62 olika arbeten i sju olika organisationer. Arbetarnas prestation bedömdes generellt av deras arbetsledare.

De valde således att göra sin undersökning på anställda som hade olika arbeten i olika organisationer. Anledningen till att de valde att göra på det viset var att de då kunde jämföra olika yrken med varandra eller jämföra olika grupper inom samma yrke, för att på så sätt kunna dra slutsatser om styrkor och svagheter i ett specifikt arbete. Alternativt att en specifik grupp undersöktes före en omorganisation för att få ett underlag inför eventuella förändringar som kan vara av intresse för att sedan kunna utforma arbetsuppgifterna så att varje anställd stimuleras och utvecklas (Hackman & Oldham, 1980). Detta gjorde att arbetarnas prestation inte kunde jämföras med varandra eftersom arbetenas karaktärer var olika.

Till skillnad från Hackman & Oldham (1980) ska föreliggande undersökning göras på individnivå. För att undersöka eventuella samband mellan olika individers MPS och inre motivation samt prestation är det därför viktigt att undersökningsgruppen

arbetar i samma organisation och att de har likadana arbetsuppgifter. Dessutom erhålls ett objektvt värde från företaget på de anställdas prestation i form av statistik över antalet mottagna samtal för varje anställd i undersökningsgruppen. Utöver detta är det också av intresse, framförallt för företaget, att få veta hur de anställda upplever de olika karaktärsdragen. Detta för att få ett underlag inför eventuella förändringar.

En av de främsta anledningarna till att använda Hackman & Oldhams (1980) teori var att den tillhörande JDS- enkäten erbjuder ett kvantifierat värde på arbetets motiverande potential (MPS). MPS-värdet kunde sedan jämföras med den anställdes inre arbetsmotivation samt prestation.

Metod

Försökspersoner

Försökspersonerna bestod av 21 anställda på Telia Soneras kundtjänst i centrala Luleå. Samtliga försökspersoner medverkade frivilligt och erhöll inte någon ersättning för medverkan.

Material

The Job Diagnostic Survey- JDS är den av Hackman & Oldham (1980) utarbetade enkät som tillhör deras motivationsmodell. JDS- enkäten (Job Diagnostic Survey) är ett instrument som inte är rekommenderat att användas för att göra en bredare diagnos av anställdas attityder till arbetet. Den används framförallt som ett verktyg för att mäta arbetens innehåll och de anställdas reaktioner till arbetsuppgifterna (Hackman & Oldham, 1974). I detta fall innebär det att den erbjuder ett kvantifierat värde på hur de anställda, på Telia Soneras kundtjänst, upplever arbetets motiverande potential. MPS-värdet kan sedan jämföras med den anställdes inre arbetsmotivation samt prestation.

JDS- enkäten gör det möjligt att se hur de olika karaktärsdragen i ett arbete är representerade vilket leder till att det på ett enkelt sätt kan ses om det behöver ändras på ett arbete för att höja de anställdas motivation och i så fall vad som behöver ändras. På detta sätt framkommer ett underlag för eventuella förändringar som kan vara av intresse för att sedan kunna utforma arbetsuppgifterna så att varje anställd stimuleras och utvecklas.

Frågorna i enkäten berör delarna i motivationsmodellen samt de tidigare beskrivna komplementen till karaktärsdragen *feedback från andra* och *samarbete*. Däremot innefattas inte *hög prestation* från resultatdelen i modellen och inte heller *kunskap och färdigheter* som är en av moderatorerna (Hackman & Oldham, 1974). Orsaken till att *kunskap och färdigheter* inte berörs i enkäten är att det inte går att beräkna i relation till arbetsuppgiften (Hackman & Oldham, 1980).

JDS- enkäten är uppbyggd av åtta delar, det finns sammanlagt 87 frågor där poängen bedöms med hjälp av en sjugradig skala. Uppskattad tidsåtgång för ifyllande av enkäten är 25 minuter. Efter ifyllandet av enkäten används den tillhörande bedömningsmallen (Bilaga 2) för att räkna ut medelvärdet på de olika delarna som sedan sätts in i formeln för MPS.

Enkäten inleds med att beskriva vad den kan användas till samt en instruktion om själva ifyllandet av svaren. Del ett och del två i enkäten handlar om de olika karaktärsdragen i arbetet. I den första delen ombeds den anställda att beskriva sitt arbete så objektivt som möjligt och inte ange hur mycket han/hon gillar eller ogillar

sitt arbete. I den andra delen följer ett antal påståenden som kan användas för att beskriva ett arbete och den anställde ombeds att fylla i hur väl detta påstående stämmer in på dennes arbete. I del tre ska han/hon ange hur väl deras egna känslor inför sitt arbete överensstämmer med vissa påståenden. I fjärde delen ska det anges hur nöjd den anställde är med olika aspekter i sitt arbete. I den femte delen ombeds den anställde att bedöma sina kollegors känslor inför arbetet. Del sex består av att den anställde ska ange hur mycket de vill ha av olika egenskaper i sitt arbete. I sjunde delen beskrivs, i varje fråga, två olika jobb där den anställde ska ange vilken av dessa som han/hon skulle föredra. Del åtta består av bakgrundsfrågor gällande kön, ålder och utbildning (Hackman & Oldham (1980).

Procedur

Efter att ha tagit kontakt med chefen på Telia Soneras kundtjänst kunde ett personligt möte arrangeras. Under mötet bestämdes att avdelningen för mobil kundtjänst var lämpligast att göra denna undersökning på. Anledningen till att det blev just denna avdelning var att de inte medverkat i någon undersökning på länge. På denna arbetsplats arbetar de anställda med telefon och dator som verktyg och på arbetsstationer om fyra platser i så kallade "fyrklövrar".

Chefen för Kundtjänst gav en kort information, om författarna och studien, till de anställda på avdelningen för Mobil kundtjänst. De informerades om att deltagandet var helt frivilligt och anonymt samt att Telia Sonera skulle delge författarna statistik om de anställdas prestation i form av antalet mottagna samtal. Det beskrevs också tydligt att de skulle ange sin inloggningsidentitet (LAN-id) i enkäten men i resultaten kommer det ej finnas någon koppling mellan individ och resultat. LAN-id behövdes för att författarna skulle kunna koppla enkät mot statistik. Respondenterna fick 30 min för att fylla i enkäterna. Detta skulle ske på administrativ tid när helst de ville under en tvåveckorsperiod. Efter ifyllandet lade de enkäten i en förseglad "brevlåda" som författarna hämtade efter två veckor.

Avgränsningar

Hackman & Oldhams (1980) motivationsmodell utgjorde den teoretiska ansatsen i denna studie. Studien avgränsades till att undersöka karaktärsdragen i arbetsuppgifterna som tas upp i motivationsmodellen samt i dess resultatdel. Vid datainsamlingen användes den tillhörande enkäten JDS samt statistiken som erhöles av Telia Sonera och den avgränsades till de senaste två månaderna innan enkätundersökningen. De psykologiska tillstånden och moderatorerna har inte berörts.

Databehandling

Statistiken angående de anställdas prestation, utgjordes av medelvärdet av de två senaste månaderna innan enkätundersökningen.

Vid behandling av data användes det statistiska databehandlingsprogrammet SPSS 14.0. De data som insamlats med JDS- enkäten bearbetades med den tillhörande rättningsmallen samt med formeln för uträkningen av MPS.

Resultat

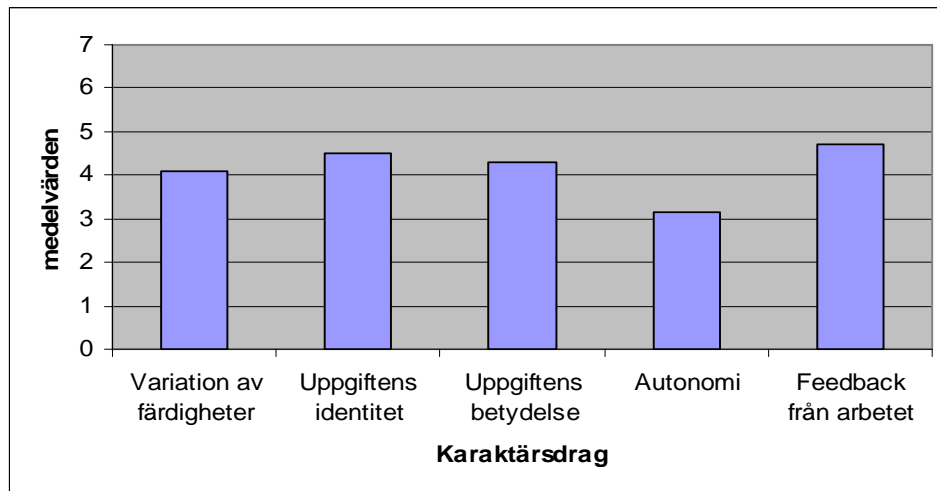
Tabell 1 visar alla 21 försökspersoners enskilda MPS-poäng i en fallande skala från det högsta till det lägsta värdet. MPS har ett maximalt värde på 343 poäng och minimipoängen är 1. Individ nummer ett har 149,92 poäng, vilket är den högsta poängen i undersökningsgruppen. Den lägsta poängen har individ nummer 21 på 20,19 poäng. I Tabell 1 går det även att utläsa att 18 personer i undersökningsgruppen ligger mellan 100 och 20 MPS-poäng, tre personer har över 100 MPS-poäng. Medelvärdet för MPS-poängen i denna grupp är 64,50.

Tabell 1. *Försökspersonernas individuella MPS-poäng*

Individer	MPS-Poäng
1	149,92
2	116,31
3	103,95
4	96,21
5	95,79
6	83,61
7	81,87
8	78,04
9	75,00
10	74,62
11	62,30
12	49,78
13	46,46
14	46,24
15	36,23
16	34,47
17	27,57
18	26,68
19	26,51
20	22,77
21	20,19
Medelvärde	64,50

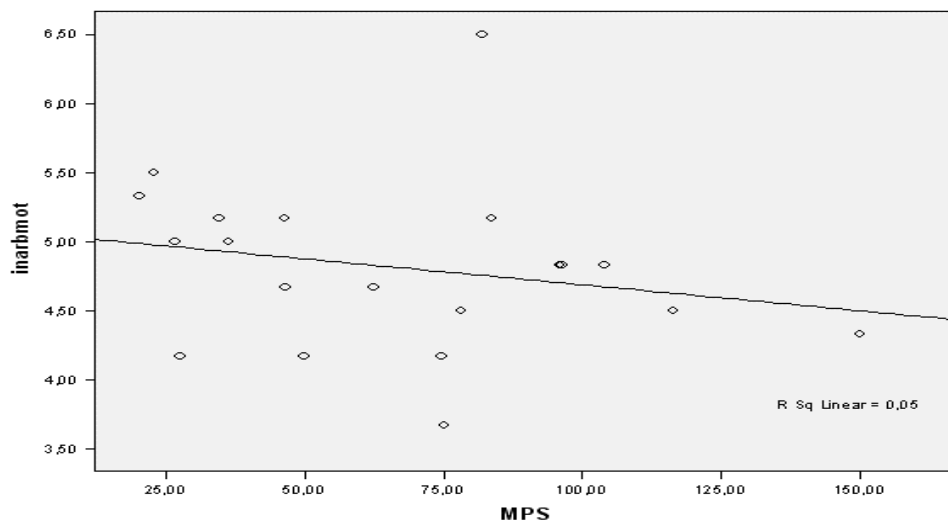
I Figur 2 går det att utläsa att karaktärsdraget *autonomi (självbestämmande)* har

det lägsta medelvärdet på 3,16. Det innebär att undersökningsgruppen ansåg att autonomi bidrar minst till att höja motivationen utifrån arbetsuppgiften. Karaktärsdraget *feedback från arbetet* hade det hösta medelvärdet på 4,70.



Figur 2. Medelvärdet på de fem karaktärsdragen i arbetsuppgiften.

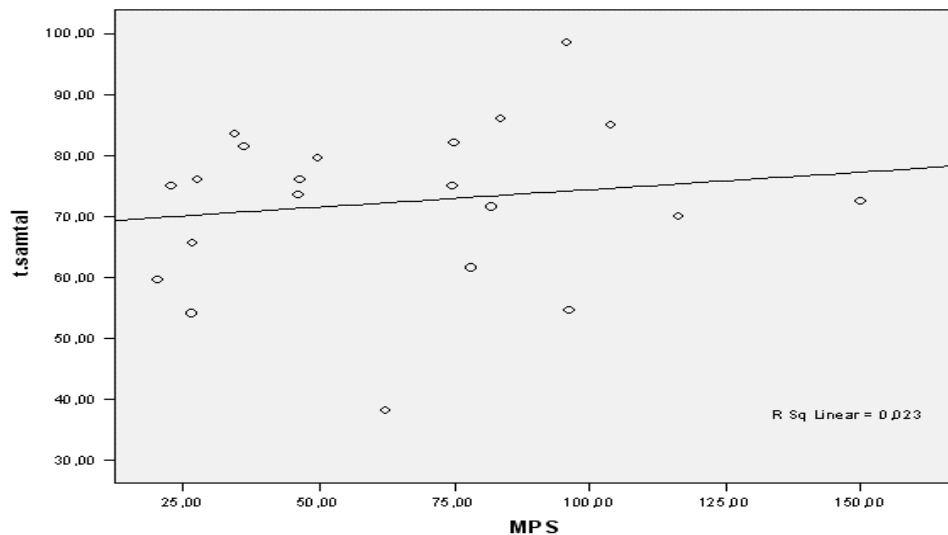
Figur 3 visar förklaringsgraden, $R^2 = 0,05$, vilket innebär att 5 % av den anställdes inre arbetsmotivation förklaras av MPS- poängen (karaktärsdragen i arbetsuppgiften). Det betyder att sambandet är så svagt att det inte går att dra några slutsatser. Regressionslinjen skär y-axeln på 5,061. Lutningen på regressionslinjen är $-0,004$.



Figur 3. Prickdiagram med linjär regression som visar samband mellan MPS och inre arbetsmotivation.

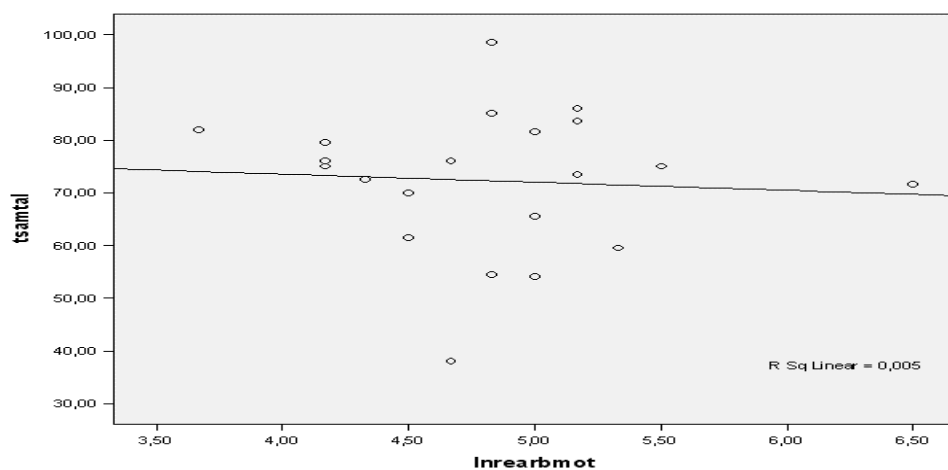
Figur 4 visar förklaringsgraden, $R^2 = 0,023$ vilket innebär att regressionslinjen

skär y-axeln på 68,611. Lutningen på regressionslinjen är 0,057. Sambandet mellan MPS och prestation (*antalet mottagna telefonsamtal*) är i princip obefintligt.



Figur 4. Prickdiagram med linjär regression som visar samband mellan MPS-poäng och prestation (*antalet mottagna telefonsamtal*).

Figur 5 visar förklaringsgraden, $R Sq = 0,005$ vilket innebär att regressionslinjen skär y-axeln på 79,692. Lutningen på regressionslinjen är -1,532. Det innebär att sambandet är så svagt att det inte går att dra några slutsatser.



Figur 5. Prickdiagram med linjär regression som visar samband mellan inre arbetsmotivation och prestation (*antalet mottagna telefonsamtal*).

Diskussion

Syftet med denna studie var att undersöka följande frågeställningar: Blir arbetsprestationen bättre när arbetets motiverande potential (MPS-poäng) är högre? Blir den inre arbetsmotivationen högre när arbetets motiverande potential är högre? Blir arbetsprestationen bättre när den inre arbetsmotivationen är högre? Vilken av de fem karaktärsdragen är minst representerad? Vilka skillnader finns mellan de anställdas individuella MPS-poäng?

Av resultaten framgår att det inte fanns något samband mellan arbetets motiverande potential (MPS-poäng) och arbetsprestation, inte heller mellan arbetets motiverande potential och inre arbetsmotivation eller inre arbetsmotivation och arbetsprestation. Däremot kan det konstateras att individernas MPS-poäng var låga, vilket medför att medelvärdet för undersökningsgruppens uppfattning om arbetets motiverande potential var lågt. För att höja detta medelvärde hos de anställda skulle ledningen på Telia Sonera framförallt kunna öka graden av självbestämmande (autonomi), som var det karaktärsdrag som fick lägst medelvärde av de fem.

I dagens arbetsliv har motivationen hos arbetstagarna blivit viktigare för företagen. Det medför att det är av största betydelse för organisationerna att undersöka vad som motiverar deras anställda eftersom motivationen påverkar de anställda att prestera bättre.

För en ledning på en arbetsplats kan orsaker till svårigheter med motivationen hos de anställda vara uppenbart, trots det är det viktigt att ledningen inte drar förhastade slutsatser om förändringar som borde göras utan att undersöka vad de anställda anser påverkar deras motivation i arbetet. Det som företagsledningen anser vara det största problemet behöver inte överrensstämma med vad personalen tycker.

Hackman & Oldhams (1980) modell mäter arbetets motivationspotential, det vill säga vilka förutsättningar det finns i en arbetsuppgift som gör att den anställde har möjlighet att känna sig mer motiverad. I denna undersökning var de anställdas individuella MPS-poäng låga med endast tre försökspersoner över hundra poäng vilket, i sin tur, innebär att arbetsuppgifterna inte kunde motivera de anställda. Hackman & Oldham (1980) menar att arbeten med låga värden på MPS innebär att motivationen troligtvis är beroende av hur väl representerade karaktärsdragen är.

I denna undersökning var det karaktärsdraget *autonomi* som fick det lägsta värdet. Det betyder att de anställda kände väldigt lite självständighet i sitt arbete och att de hade litet eget ansvar över sin egen arbetssituation. Även karaktärsdragen

variation av färdigheter, uppgiftens identitet och uppgiftens betydelse fick generellt sett låga värden. Detta innebär att de anställda inte ansåg sig behöva använda sig av någon stor variation av sina olika förmågor inte heller kände de att de i någon större grad kunde se helheten i uppgiften eller att uppgiften hade ett värde för andra människors välmående. Att det ser ut på det här sättet kan ha att göra med att arbetsuppgifterna genomförs på ett korrekt sätt efter fastställda normer samt att det finns dåliga förutsättningar för medinflytande, vilket stämmer överens med Kinnie, Hutchinson, & Purcells (2000) beskrivning av callcenterbranschen. De beskriver även att branschen kontrollerar och övervakar sina anställda vilket kan kopplas till att karaktärsdraget *feedback från arbetet* fick det högsta värdet. De anställda får hela tiden information om hur många samtal de tagit emot, samtalens längd o.s.v. Telia har mycket kvar att göra om de vill förbättra motivationen hos sina anställdas utifrån arbetsuppgiften. Ledningen bör framförallt försöka öka graden av självbestämmande.

Hackman & Oldham (1980) menade att de fem karaktärsdragen skulle leda till vissa psykologiska tillstånd som, i sin tur, leder till bland annat *inre arbetsmotivation* och *hög arbetsprestation*. Något samband mellan de fem karaktärsdragen, alltså MPS-poängen, och *inre arbetsmotivation* och *arbetsprestation* erhöles inte i denna studie. Det innebär att karaktärsdragen i arbetsuppgiften inte påverkade den inre arbetsmotivationen eller prestationen, vilket, i sin tur, betyder att de anställda fick sin inre arbetsmotivation från annat håll. Den inre motivationen kan eventuellt komma från den tidigare beskrivna moderatorn *tillfredställelse med de allmänna arbetsförhållandena*, vilket i så fall skulle innebära att de anställda ansåg sig vara så pass nöjda med sin lön, sina arbetskamrater och att de upplevde en trygghet på jobbet som gjorde att de fick en inre arbetsmotivation. Det gäller dock att ha i åtanke att det som motiverar människor varierar från person till person och att miljön runt omkring har stor påverkan samt att alla inte kanske kan motiveras utifrån samma förutsättningar.

Inte heller erhöles något samband mellan *inre arbetsmotivation* och *prestation*. Detta kan förklaras av att prestationen mättes i antalet mottagna samtal vilket betyder att det inte behövs någon särskild drivkraft till handling. De anställda svarar i telefon om de får samtal, de sitter inte överksamma när det ringer. De presterar alltså oavsett om de är motiverade eller inte.

Reliabilitet och validitet

I och med att JDS- enkäten är översatt från engelska till svenska i denna undersökning skiljer den sig från Hackman & Oldhams (1974) originalenkät, vilket innebär ett reliabilitetsproblem i och med att det finns en risk att innehållet i någon av frågorna blivit ändrat om ett ord inte översatts nog exakt. Det beslutades ändå att översätta enkäten eftersom problemet kvarstår även om den inte översatts. Risken hade då varit att personen som fyller i enkäten inte förstår det engelska ordet och därigenom kan missförstå hela frågan. För att få enkäten så reliabel som möjligt har en person som är utbildad engelsk lärare kontrollerat översättningen

(risker finns att översättningen ändå inte är nog precis även om den kontrollerats av en behörig person, det finns ord i engelskan som inte går att direkt översätta). Dessutom prövades enkäten på ett annat callcenter, Svea inkassos kundtjänst, innan den användes i den egentliga undersökningen. Detta för att se om det var något av de översatta begreppen som var svåra att förstå. I och med detta har eventuella hot mot begreppsvaliditeten kontrollerats.

Vad gäller den interna validiteten är enkäten utarbetad och testad av Hackman & Oldham (1974) för att mäta vad den är avsett att mäta, dvs. de anställdas motivation. Däremot kan enkätens storlek ha påverkat försökspersonerna och mot slutet kan undersökningsspersonerna ha tröttnat och därmed inte svarat lika noggrant.

Undersökningsgruppens storlek påverkar den externa validiteten. I denna studie var undersökningsgruppen liten vilket kan påverka resultatet, en större undersökningsgrupp ger en bättre tillförlitlighet. Att undersökningsgruppen var liten gör att resultaten endast kan visa tendenser och inte säkerställa någonting och därmed inte heller generaliseras till andra liknande grupper.

Framtida forskning

Det finns vissa delar av motivationsmodellen som av begränsningsskäl inte behandlats. Det skulle vara intressant att undersöka om de upplevda psykologiska tillstånden och om de olika moderatorerna har något samband med först och främst resultatdelen men även andra delar i modellen. Dessutom skulle det vara av stort intresse att göra samma undersökning efter att Telia Sonera har gjort en ändring i arbetsuppgifterna, främst vad gäller självbestämmande, för att se vad som har hänt med de anställdas upplevelse av arbetets motiverande potential.

Att göra denna undersökning på en arbetsplats med en större undersökningsgrupp där det på något vis skulle kunna gå att få ett värde på kvalitén i prestationen vore även det av intresse. Antalet mottagna samtal som användes som kvalitetsmått i denna studie är troligen inte synonymt med prestationens kvalité´.

Det skulle även vara intressant att studera hur just komplement till karaktärsdragen påverkar både motivationen och prestationen. Det kanske till och med borde vara sju karaktärsdrag istället för fem? För att räkna ut MPS skulle alla sju karaktärsdrag adderas ihop istället för att *autonomi* och *feedback från arbetet* skulle ha en större påverkan.

Slutligen, om ett företag inte har möjlighet att omstrukturera arbetsuppgifterna så att de ger en ökad möjlighet till motivation, skulle då inte företaget istället kunna utreda vilka personliga egenskaper de anställda har som upplever de befintliga arbetsuppgifterna motiverande? Vid en eventuell nyrekrytering skulle företaget i så fall kunna anställa en person som har de egenskaperna som gör att denne reagerar positivt på arbetsuppgifterna. Företaget gör då tvärtom och byter personal istället

för innehåll i arbetsuppgifterna. Det kanske är både långsökt och osmidigt men likväl skulle motivationsmodellen komma till användning.

Referenser

- Dipboye, R. L., Smith, C. S., & Howell, W. C. (1994). *Understanding Industrial and Organizational Psychology an Integrated Approach*. Fort Worth: Harcourt Brace.
- Franken, R. E. (1998). *Human motivation*. University of Calgary: Brooks/Cole Publishing Company.
- Hackman, J. R. & Oldham, R. G. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Technical Report Nr 4, Department of Administrative Science. New Haven: Yale University.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1978). *Norms for the job diagnostic survey*. Technical Report Nr 16 School of Organization and Management. New Haven: Yale University
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (2005). *How job characteristics theory happened*. The Oxford handbook of management theory: The process of theory development. Oxford, UK: OxfordUniversity Press. Hämtad 11 aril, 2007 från www.people.fas.harvard.edu.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kanfer, R. (1992). Work Motivation: New Directions in Theory and Research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 7, 1-53.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., & Purcell, P. (2000). 'Fun and surveillance': the paradox of high commitment management in call centers. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 5, 967-985.
- Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied & Preventive Psychology*, 5, 117-124.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research and Practice. *The academy of management review*, 7, 1, 80-88.
- Norman, K. (2005). *Callcenter work - characteristic, physical, and psychosocial exposure, and health related outcomes*. Doktorsavhandling 2005:11. Linköpings universitet, Arbetslivsinstitutet.
- Schou, P. (1991). *Arbetsmotivation. En studie av ingenjörer*. Stockholm: Institute for Management of Innovation and Technology.
- SOU (1999:138). *Från callcenter till Kontaktcenter - trender möjligheter och problem*. Stockholm: IT- kommissionens rapport 3/99.
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys? *International journal of Manpower*, 18, 3, 263-280.
- Williams, S. (1994). *Press utan stress*. Malmö: Richters Förlag AB.

Bilaga 1

Enkät

Job Diagnostic Survey (JDS)

Bakgrund

Denna enkät utvecklades i samband med en större studie utförd vid Yales Universitet av arbeten och hur människor reagerade på dem. Enkäten fungerar som ett stöd till hur arbetsuppgifter kan konstrueras bättre, genom informationen människor lämnar avseende olika typer av arbeten och hur de upplever dem.

I denna enkät finner Du ett flertal olika typer av frågor angående ditt arbete. Det ges specifika instruktioner i inledningen av varje avsnitt. Var vänlig och läs dem noggrant. Hela enkäten bör inte ta mer än 25 minuter att fylla i. Var vänlig att svara på frågorna i ett inte alltför långsamt tempo.

Frågorna är ställda för att uppnå din personliga uppfattning av ditt arbete och dina personliga reaktioner på det.

Observera att det inte handlar om några ”kuggfrågor”. Dina svar kommer att behandlas totalt konfidentiellt. Var vänlig att svara så ärligt och rakt som du kan på frågorna.

Tack för ditt samarbete!

Om du vill ha mer information om dessa frågor eller arbetet är du välkommen att kontakta oss.

Fredrik Abrahamsson
070-2922999

Stina Lundberg
070-6529819

Del 1

I denna del av enkäten skall Du beskriva ditt arbete så objektivt som möjligt. Du skall inte ange här hur mycket Du gillar eller ogillar ditt arbete. Frågor om det kommer senare i enkäten. Försök istället att ge så riktiga och objektiva beskrivningar som möjligt.

Nedan följer en exempelfråga.

- a. I vilken utsträckning kräver ditt arbete att du arbetar med teknisk utrustning?

1-----2-----3-----4-----5-----	(6)-----7
Väldigt liten; arbetet kräver Nästan ingen kontakt med någon typ av teknisk utrustning.	Väldigt stor; arbetet kräver nästan konstant arbete med någon typ av teknisk utrustning.

Var vänlig att sätt en cirkel runt den siffra som bäst beskriver ditt arbete.

Till exempel, om ditt arbete kräver att du arbetar med någon typ av teknisk utrustning till största delen av tiden, men också kräver en viss del pappersarbete, så kan du sätta en cirkel runt alternativ sex, som i ovan givna exempel.

Om Du har några frågor angående dessa instruktioner, kontakta den som är ansvarig för enkäten. Om inte, vänd på bladet och börja.

1. I vilken utsträckning kräver ditt arbete av dig att du arbetar i direkt närhet med andra människor (antingen klienter eller medarbetare inom den egna organisationen)?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
Väldigt liten; att arbeta med andra är inte alls nödvändigt för att utföra arbetsuppgifterna. Väldigt stor; att arbeta nära andra är absolut nödvändigt och viktigt i detta arbete.

2. Hur självständigt är ditt arbete? Alltså, i vilken utsträckning tillåter ditt arbete att Du själv bestämmer över hur Du lägger upp ditt arbete?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
Väldigt liten, arbetet ger mig nästan ingen makt över hur och när jag arbetar. Väldigt stor; arbetet ger mig nästan fullständigt ansvar för att besluta om hur och när jag arbetar.

3. I vilken utsträckning innehåller ditt arbete fullständiga och identifierbara arbetsinsatser? Det vill säga, är arbetet en fullständig arbetsinsats som har en tydlig början och slut? Eller är det endast en mindre del av ett övergripande arbete, som avslutas av andra eller av någon form av teknisk apparatur?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
Mitt arbete är endast en del av ett större, övergripande arbete; resultatet av min aktivitet kan inte ses i slutprodukten. Mitt arbete innebär att jag gör hela arbetet, från början till slut; resultatet av mitt arbete ses med lätthet i slutprodukten /resultatet.

4. Hur mycket variation är det i ditt arbete? Det vill säga, i vilken utsträckning kräver ditt jobb att du gör flera olika saker där du använder en variation av dina färdigheter och kunskaper?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
Väldigt liten; arbetet kräver att jag arbetar med samma rutiner om och om igen. Väldigt stor; arbetet kräver att jag gör flera olika saker där jag använder mig av ett flertal olika färdigheter och kunskaper.

5. Hur betydelsefullt eller viktigt är ditt arbete, generellt sett? Det vill säga, är resultatet av ditt arbete troligt att ha direkt inverkan på människors liv och välbefinnande?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Inte särskilt betydelsefullt; resultatet av mitt arbete är inte troligt att ha någon större betydelse för människors liv

Väldigt betydelsefullt; resultatet av mitt arbete kan påverka andra människor på viktiga sätt.

6. I vilken utsträckning låter dina arbetsledare eller medarbetare dig veta hur bra du presterar på ditt arbete?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Väldigt liten; människor runtomkring mig berättar aldrig om hur bra det går för mig på mitt jobb.

Väldigt stor; medarbetare och chefer ger mig nästan alltid feedback på hur bra det går för mig.

7. I vilken utsträckning ger dig arbetsuppgifterna på egen hand information om hur väl du lyckas med ditt arbete? Det vill säga, bortsett från någon som helst feedback från din omgivning?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Väldigt liten; arbetet är upplagt på ett sätt som gör att jag i princip kan arbeta hur länge som helst utan att veta hur väl jag presterar.

Väldigt stor; arbetet är upplagt på ett sätt som ger mig nästan konstant feedback på hur väl jag presterar.

Del 2

Nedan följer ett antal påståenden som kan användas för att beskriva ett arbete.

Du skall här ange hur väl detta påstående stämmer in på ditt arbete.

Återigen, var vänlig att vara så objektiv som möjligt, oavsett hur du känner inför ditt arbete.

Baserat på följande skala, ange en siffra i tomrummet framför varje påstående:

Hur väl stämmer påståendet in på ditt arbete?

1	2	3	4	5	6	7
Stämmer inte alls						Stämmer helt

- _____ 1. Mitt arbete kräver att jag använder mig av ett antal komplicerade färdigheter och kunskaper på hög nivå.
- _____ 2. Mitt arbete kräver en hel del samarbete med andra.
- _____ 3. Mitt arbete är planerat så att jag inte har möjlighet att göra ett helt arbete från början till slut.
- _____ 4. Bara genom att göra arbetsuppgifterna som ingår i mitt arbete så ges jag flera tillfällen till att se hur väl jag presterar.
- _____ 5. Mitt arbete är ganska enkelt och repetitivt.
- _____ 6. Mitt arbete kan utföras av en person som arbetar ensam, utan att tala med eller rådfråga andra.
- _____ 7. Mina överordnade eller medarbetare ger mig nästan aldrig någon feedback på hur väl jag utövar mitt arbete.
- _____ 8. Mitt arbete är sådant att ett flertal andra människor kan påverkas av hur väl jag utför det.
- _____ 9. Mitt arbete ger mig inte möjligheten till att ta egna initiativ eller att bestämma om hur arbetet skall utföras.
- _____ 10. Mina överordnade berättar ofta för mig hur väl jag presterar på arbetet.
- _____ 11. Mitt arbete ger mig tillfälle att helt avsluta de arbetsuppgifter jag påbörjat.
- _____ 12. Själva arbetet ger mig väldigt liten information om huruvida jag utför mitt arbete väl eller inte.
- _____ 13. Mitt arbete ger mig en betydande möjlighet till självständighet och frihet i hur jag utför det.
- _____ 14. Mitt arbete är på det stora hela taget inte särskilt betydelsefullt eller viktigt.

Del 3

Var vänlig och ange hur du känner personligen angående ditt arbete.

Vart och ett av uttalandena nedan, är något som en person kan tänkas säga om sitt arbete. Du skall här ange hur väl dina egna känslor inför ditt arbete överensstämmer med dessa uttalanden.

Baserat på följande skala, ange en siffra i tomrummet framför varje påstående:

1	2	3	4	5	6	7
Instämmer inte alls						Instämmer helt och hållet

- _____ 1. Det är svårt för mig, på det här jobbet, att bry mig om ifall det blir ordentligt gjort eller inte.
- _____ 2. Jag känner mig mer värd, när jag gör det här jobbet bra.
- _____ 3. I stort sett så är jag nöjd med det här jobbet.
- _____ 4. Det mesta jag gör på det här jobbet känns onödigt och värdelöst.
- _____ 5. I det här jobbet brukar jag veta om jag har gjort ett bra arbete eller inte.
- _____ 6. Jag känner mig väldigt nöjd med mig själv när jag har utfört mitt arbete väl.
- _____ 7. Mina arbetsuppgifter känns väldigt meningsfulla.
- _____ 8. Jag känner ett väldigt stort personligt ansvar för det arbete jag utför.
- _____ 9. Med jämna mellanrum så funderar jag på att sluta med detta arbete.
- _____ 10. Jag känner mig olycklig och mår inte bra när jag upptäcker att jag har utfört mitt arbete dåligt.
- _____ 11. I det här jobbet har jag ofta problem med att veta om jag utför mitt arbete väl eller inte.
- _____ 12. Jag känner att jag personligen borde ta åt mig äran, eller skulden, för resultatet av mitt arbete.
- _____ 13. Jag är vanligtvis nöjd med det slags arbete jag utför på det här jobbet.
- _____ 14. Mina egna känslor påverkas vanligen inte, åt något håll, av hur väl jag utför mitt arbete.
- _____ 15. Det är klart och tydligt mitt ansvar att det här arbetet blir väl utfört eller inte.

Del 4

Var vänlig att ange hur nöjd Du är med de aspekter av ditt arbete som följer nedan.

Återigen, ange en passande siffra i tomrummet framför påståendena.

Hur nöjd är du med denna aspekt av ditt arbete?

1	2	3	4	5	6	7
extremt missnöjd						extremt nöjd

- _____ 1. Graden av anställningstrygghet jag har.
- _____ 2. Lönenivån och övriga förmåner jag har.
- _____ 3. Graden av personlig utveckling och självförverkligande jag får av detta arbete.
- _____ 4. Mina medarbetare och andra som jag pratar med genom mitt arbete.
- _____ 5. Graden av respekt och rättvis behandling jag får av min chef.
- _____ 6. Känslan av värdet av mina ansträngningar jag gör.
- _____ 7. Tillfällen till att lära känna nya människor i mitt arbete.
- _____ 8. Graden av stöd och vägledning jag får av min arbetsledare.
- _____ 9. Graden av lön jag får jämfört med mitt bidrag jag ger till organisationen.
- _____ 10. Möjligheter jag har till att tänka och agera självständigt inom mitt arbete.
- _____ 11. Hur säker min framtid verkar vara inom organisationen.
- _____ 12. Tillfällen jag har till att hjälpa andra i mitt arbete.
- _____ 13. Graden av utmaning i mitt arbete.
- _____ 14. Den övergripande kvaliteten av arbetsledning jag får i mitt arbete.

Del 5

I denna del ombeds Du att tänka på andra människor inom organisationen som har samma arbete/position/tjänst som Du själv har. Om det inte finns någon som har exakt samma tjänst som Dig, tänk på den tjänst som är mest lik din egen.

Var vänlig och tänk på hur riktigt nedan följande påståenden beskriver dessa människors känslor inför deras arbete.

Här gör det ingenting om dina svar skiljer sig från de du lämnade om dina egna reaktioner och känslor inför ditt eget arbete. Ofta känner ju olika människor på olika sätt inför samma typ av arbete.

Baserat på följande skala, ange en siffra i tomrummet framför varje påstående:

Hur mycket instämmer du med följande påståenden?

1	2	3	4	5	6	7
instämmer inte alls						instämmer helt och hållet

- _____ 1. De flesta människor inom detta arbete känner en personlig tillfredsställelse när de utför sitt arbete väl.
- _____ 2. De flesta människor inom detta arbete känner sig nöjda med sitt jobb.
- _____ 3. De flesta människor inom detta arbete känner att det är onödigt och utan värde.
- _____ 4. De flesta människor inom detta arbete känner ett stort personligt ansvar för det arbete de utför.
- _____ 5. De flesta människor inom detta arbete vet till stor del hur väl de utför sitt arbete.
- _____ 6. De flesta människor inom detta arbete känner att det är värdefullt.
- _____ 7. De flesta människor inom detta arbete känner att det är deras personliga ansvar om arbetet blir väl utfört eller inte.
- _____ 8. De flesta människor inom detta arbete har ofta funderingar på att sluta.
- _____ 9. De flesta människor inom detta arbete känner sig olyckliga eller mår dåligt när de upptäcker att de inte har utfört sitt arbete väl.
- _____ 10. De flesta människor inom detta arbete har svårigheter med att veta om de har utfört sitt arbete väl eller inte.

Del 6

Nedan följer ett antal kännetecknande drag som kan finnas inom vilket jobb som helst. De flesta personer skiljer sig åt vad det gäller hur mycket de vill att deras egna jobb skall innehålla av dessa drag.

Vi är intresserade av att veta hur du personligen känner. Hur mycket vill du att dessa drag skall finnas inom ditt arbete?

Baserat på följande skala, ange en siffra i tomrummet framför varje påstående, vad gäller din önskan att dessa drag skulle finnas i ditt arbete.

OBS! Notera att siffrorna på denna skala skiljer sig åt från de tidigare!

4	5	6	7	8	9	10
Vill endast ha detta i måttlig mängd (eller mindre)						Vill ha extremt mycket av detta

- _____ 1. Stor respekt och rättvis behandling av min arbetsledare.
- _____ 2. Stimulerande och utmanande arbetsuppgifter.
- _____ 3. Tillfällen till att tänka och agera självständigt i mitt arbete.
- _____ 4. Stor anställningstrygghet.
- _____ 5. Väldigt vänliga medarbetare.
- _____ 6. Tillfällen till att lära mig nya saker av mitt arbete.
- _____ 7. Hög lön och övriga förmåner.
- _____ 8. Tillfällen till att vara kreativ och fantasifull i mitt arbete.
- _____ 9. Möjlighet till snabb befordran.
- _____ 10. Tillfällen till personlig utveckling och självförverkligande i mitt arbete.
- _____ 11. En känsla av att mina ansträngningar är värdefulla i mitt arbete.

Del 7

Människor skiljer sig åt vad gäller de jobb de helst av allt skulle vilja ha. Frågorna i denna del ger dig chansen att svara på vad det är med ett jobb som är viktigast just för dig.

I varje fråga beskrivs kort två olika jobb. Du skall ange vilket av dessa två som du helst skulle föredra, ifall du var tvungen att välja ett av dem.

När du svarar på frågorna, anta att allting annat i dessa jobb är likvärdigt. Du skall endast jämföra de två aspekterna som ges i frågan. Nedan ges två exempel:

<u>Jobb A</u> Ett arbete som kräver att du arbetar med någon typ av teknisk arbete större delen av arbetsdagen	<u>Jobb B</u> Ett arbete som kräver att du arbetar tillsammans med andra större delen av arbetsdagen.
1-----2----- (3) -----4-----5	
Föredrar A starkt	Föredrar B starkt

Om du tycker lika bra om att arbeta med människor som med teknisk utrustning, så skulle du ringa in alternativ 3, som gjorts i exemplet ovan.

Här följer ännu ett exempel. Detta exempel efterfrågar ett svårare val, nämligen mellan två yrken som båda har några inte så önskvärda inslag.

<u>Yrke A</u> Ett arbete som kräver av dig att utsätta dig för en betydande fysisk fara.	<u>Yrke B</u> Ett arbete som ligger 30 mil från hem och familj.
1----- (2) -----3-----4-----5	
Föredrar A starkt	Föredrar B starkt

Om du till viss del skulle föredra att utsätta dig för fysisk fara jämfört med att arbeta långt från hem och familj, skulle du ringa in alternativ 2, som gjorts i exemplet ovan.

Var vänlig att fråga efter hjälp om du inte helt och hållet förstår dessa frågeställningar.

1. Ett arbete med hög lön

Ett arbete som ger dig stora möjligheter till att vara kreativ och innovativ

1-----2-----3-----4-----5
 Föredrar Föredrar
 A starkt B starkt

2. Ett arbete som kräver att du ofta får ta viktiga beslut

Ett arbete där du får arbeta tillsammans med flera trevliga medarbetare

1-----2-----3-----4-----5
 Föredrar Föredrar
 A starkt B starkt

3. Ett arbete där det största ansvaret ges till de som utför sitt arbete på bäst sätt

Ett arbete där det största ansvaret ges till lojala anställda som varit längst inom organisationen.

1-----2-----3-----4-----5
 Föredrar Föredrar
 A starkt B starkt

4. Ett arbete inom en organisation som befinner sig i ekonomiska svårigheter och kanske tvingas lägga ned verksamheten inom ett år.

Ett arbete där du inte har något som helst inflytande över när eller hur du skall utföra ditt arbete.

1-----2-----3-----4-----5
 Föredrar Föredrar
 A starkt B starkt

5. Ett arbete där mycket består av rutiner

Ett arbete där dina medarbetare inte är särskilt vänliga

1-----2-----3-----4-----5
 Föredrar Föredrar
 A starkt B starkt

6. Ett arbete med en arbetsledare som ofta kritiserar dig och ditt arbete inför andra.

Ett arbete som inte ger dig utrymme för att använda dig av ett antal kunskaper och färdigheter som du kämpat för att tillägna dig

1-----2-----3-----4-----5
 Föredrar Föredrar
 A starkt B starkt

7. Ett arbete med en arbetsledare som respekterar dig och behandlar dig rättvist

Ett arbete som ständigt ger dig möjligheter att lära dig nya och intressanta saker

1-----2-----3-----4-----5
Föredrar A starkt Föredrar B starkt

8. Ett arbete där det finns en stor risk att du kan bli arbetslös

Ett arbete med små möjligheter till att utföra utmanande arbete

1-----2-----3-----4-----5
Föredrar A starkt Föredrar B starkt

9. Ett arbete där det finns en verklig möjlighet för dig att utveckla nya färdigheter samt att avancera inom organisationen

Ett arbete som ger dig mycket semester och är generöst med övriga förmåner

1-----2-----3-----4-----5
Föredrar A starkt Föredrar B starkt

10. Ett arbete som endast ger dig liten möjlighet till att vara fri och självständig att göra jobbet på det sätt som passar dig bäst

Ett arbete med dålig arbetsmiljö

1-----2-----3-----4-----5
Föredrar A starkt Föredrar B starkt

11. Ett arbete med ett givande samarbete

Ett arbete som ger dig möjligheten att utnyttja dina kunskaper och färdigheter till fullo

1-----2-----3-----4-----5
Föredrar A starkt Föredrar B starkt

12. Ett arbete som innefattar små eller inga utmaningar

Ett arbete där du arbetar helt isolerat från medarbetare

1-----2-----3-----4-----5
Föredrar A starkt Föredrar B starkt

Del 8

Bakgrundsinformation:

1. Kön: Man Kvinna

2. Ålder: -19
 20-29
 30-39
 40-49
 50-59
 60-

3. Utbildning(kryssa endast i ett alternativ):

- Grundskola
- Gymnasiet
- Folkhögskola
- Högskoleutbildning, enstaka kurser
- Högskola eller Universitetsutbildning(ange vilken)_____
- Högre utbildning (Fil.Mag. eller liknande)
- Forskarutbildning (PHd)

4. Vilken är din arbetstitel/befattning_____

Tack för din medverkan!

Rättningsmall och underliggande teorier

RÄTTNINGSMALL FÖR YRKESDIAGNOSENKÄTEN

Yrkesdiagnosenkäten mäter ett flertal olika karaktärsdrag inom yrken, respondenters reaktioner på deras arbeten, och styrkan av deras behov av att växa och utvecklas i sitt arbete.

Varje variabel som mäts av enkäten är listad nedan tillsammans med (A) en kort beskrivning av variabeln, och (B) en lista på de enkätfrågor som man beräknar medelvärdet på för att uppnå resultatet på variabeln.

Enkäten är en svensk översättning av The Job Diagnostic Survey (Hackman & Oldham, 1974)
Svensk översättning: Stina Lundberg och Fredrik Abrahamsson.

1. ARBETETS DIMENSIONER: Objektiva karaktärsdrag inom arbetet

- a. **Variation av färdigheter**; Handlar om graden som ett arbete kräver av den anställda att han/hon använder en stor variation av sina kunskaper och färdigheter när arbetet utförs.

Medelvärdet av följande frågor:

Del 1: #4

Del 2: #1

#5 (omvänd rättning, dvs. subtrahera svarssumman från 8)

- b. **Uppgiftens identitet**; Handlar om graden som arbetet kräver att man gör klart en "hel" och identifierbar uppgift. Dvs. att man gör ett arbete från början till slut med ett synligt resultat.

Medelvärdet av följande frågor:

Del 1: #3

Del 2: #11

#3 (omvänd rättning)

- c. **Uppgiftens betydelse**; Handlar om graden som arbetet har en betydande inverkan på människors liv eller arbete, vare sig det är inom organisationen eller externt.

Medelvärdet av följande frågor:

Del 1: #5

Del 2: #3

#14 (omvänd rättning)

- d. **Autonomi**; Handlar om den graden arbetet erbjuder den anställda frihet, självständighet och diskretion att schemalägga arbetet och bestämma själv över hur det skall utföras.

Medelvärdet av följande frågor:

Del 1: #2

Del 2: #13

#9 (omvänd rättning)

- e. **Feedback från arbetet självt**; Handlar om graden som den anställde får information om hur effektiv hans/hennes prestation är, bara genom att utföra sina arbetsuppgifter.

Medelvärdet av följande frågor:

Del 1: #7

Del 2: #4

#12 (omvänd rättning)

- f. **Feedback från andra**; Handlar om graden som den anställde får information om sina prestationer från arbetsledare och medarbetare. (Denna konstruktion är inte ett karaktärsdrag inom yrken i sig, utan är endast inkluderad för att ge tilläggsinformation till punkten (e) ovan.)

Medelvärdet av följande frågor:

Del 1: #6

Del 2: #10

#7 (omvänd rättning)

- g. **Samarbete**; Handlar om graden som arbetet kräver att den anställde arbetar nära tillsammans med andra, vare sig det är inom organisationen eller kunder/klienter.

Medelvärdet av följande frågor:

Del 1: #1

Del 2: #2

#6 (omvänd rättning)

2. UPPLEVDA PSYKOLOGISKA TILLSTÅND: Arbetets psykologiska påverkan på de anställda.

Dessa tre tillstånd kan anses vara ett mellanting mellan de objektiva karaktärsdragen (se ovan), de känslomässiga (t.ex. tillfredsställelse, motivation), och behavioristiska (t.ex. kvalitet på prestationer, frånvaro) svaren från respondenterna angående deras arbeten. Vart och ett av det trefaktorerna mäts både direkt (del 3) och indirekt, via projektionsfrågor (del 5).

- A. **Upplevelsen av att arbetet är meningsfullt**; Handlar om graden som den anställde känner att hans/hennes jobb generellt sett är meningsfullt, värdefullt och värt mödan.

Bedömningsmall

Medelvärdet av följande frågor:

- Del 3: #7
#4 (omvänd rättning)
Del 5: #6
#3 (omvänd rättning)

B. *Upplevt ansvar för arbetet*; Handlar om graden som den anställda känner sig personligt ansvarig för sitt arbete och resultatet av det.

Medelvärdet av följande frågor:

- Del 3: #3, #12, #15
#1 (omvänd rättning)
Del 5: #4, #7

C. *Kännedom om resultatet*; Handlar om graden som den anställda kontinuerligt känner till och förstår hur effektivt han/hon utför sitt arbete.

Medelvärdet av följande frågor:

- Del 3: #5
#11 (omvänd rättning)
Del 2: #5
#10 (omvänd rättning)

3. KÄNSLOR INFÖR ARBETET; De privata, affektiva reaktioner eller känslor den anställda får från att utöva sitt arbete.

De första två faktorerna (allmän tillfredsställelse och inre arbetsmotivation) mäts både direkt (del 3) och indirekt (del 5).

A. *Allmän tillfredsställelse*: Ett generellt mått på i vilken grad den anställda är glad och nöjd med sitt arbete. (Detta mått har visat sig kunna förutsäga både personalomsättning och frånvaro- Dvs. ju lägre tillfredsställelse, desto större frånvaro och omsättning.)

Medelvärdet av följande frågor:

- Del 3: #3, #13
#9 (omvänd rättning)
Del 5: #2
#8 (omvänd rättning)

B. Inre arbetsmotivation: Handlar om den graden den anställda är självmotiverad till att utföra sitt arbete väl. Detta mått har tidigare kunnat visa på ett direkt samband med kvaliteten på anställdas arbetsprestationer.

Medelvärdet av följande frågor:

Del 3: #2, #6, #10
#14 (omvänd rättning)

Del 5: #1, #9

C. Specifika tillfredsställelser: Dessa korta skalor berör flera specifika aspekter av den anställdes generella arbetstillfredsställelse. De relaterar alla positivt till måttet av den allmänna tillfredsställelsen i punkt A ovan, men den specifika tillfredsställelsen med ”utveckling/tillväxt”(skala 5 nedan) relaterar mest till de vanliga karaktärsdragen inom yrken.

C1. Lönen som tillfredsställelse. Medelvärdet av #2 och #9 i del 4.

C2. Trygghet som tillfredsställelse. Medelvärdet av #1 och #11 i del 4.

C3. Social interaktion som tillfredsställelse. Medelvärdet av #4, #7 och #12 i del 4.

C4. Arbetsledning som tillfredsställelse. Medelvärdet av #5, #8 och #14 i del 4.

C5. Utveckling som tillfredsställelse. Medelvärdet av #3, #6, #10 och #13 i del 4.

4. STYRKAN AV DET PERSONLIGA BEHOVET AV UTVECKLING; Dessa skalor berör en individuell skillnad som finns mellan anställda vad gäller den grad de har en stark eller svag önskan att få tillfredsställelse genom utveckling.

Personer med höga resultat på denna skala har man kunnat se svarar bra, (dvs. med hög tillfredsställelse och inre motivation) på komplexa, utmanande och ”berikande” arbeten. Personer med låga mått på denna skala tenderar att inte finna dessa typer av arbeten tillfredsställande och motiverande. Enkäten hämtar två separata mått på styrkan av behovet av utveckling, en från del 6 och en från del 7.

”Skulle vilja” skalan (Del 6)

Beräkna medelvärdet på svaren från de sex frågorna i del 6 som du finner nedan. Innan du beräknar medelvärdet, subtrahera 3 från varje svar. Detta kommer att resultera i en 7-gradig skala. Frågorna är som följer:

#2, #3, #6, #8, #10, #11

”Val av yrke” skalan (Del 7)

Varje fråga i del 7 har svarsalternativ 1-5. Det vill säga ”Föredrar starkt A” ges 1 poäng, ”Osäker” ges 3 poäng, och ”föredrar starkt B” ges 5 poäng. Räkna ut summan på måttet

Bedömningsmall

av styrkan av behovet av utveckling genom att beräkna medelvärdet av de nedanstående tolv frågorna.

#1, #5, #7, #10, #11, #12 (rak rättning)

#2, #3, #4, #6, #8, #9 (omvänd rättning)

5. MOTIVATIONSPOTENTIALRESULTAT;

Ett resultat som reflekterar ett yrkes potential till att skapa en inre arbetsmotivation hos dess utövare (särskilt de som har en hög önskan att få tillfredsställelse genom utveckling)

$$\text{MPR} = \frac{\{\text{variation av färdigheter} + \text{uppgiftens identitet} + \text{uppgiftens betydelse}\}}{3} \times \{\text{autonomi}\} \times \{\text{feedback från arbetet}\}$$