



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

En studie om lagerarbetare och säljares arbets- motivation och engagemang

Annika Lindahl
Åsa Süllmann

Kandidatuppsats vt 2007

Handledare: Eva Torkelson

Abstract

The purpose of this study was to see which variables that are related to and predict intrinsic/extrinsic motivation and commitment among warehouse workers and salespeople employed at the same company. Another aim was to see if there was any difference between the two groups regarding motivation and commitment. A survey was performed and the response rate was 57%. The survey contained the following variables, role clarity, role conflict, work demand, perceived positive challenge in work, control of decision, control of working pace, skill, social climate, staff orientation intrinsic/extrinsic motivation and commitment. The result shows that work demand and perceived positive challenge in work correlated with intrinsic motivation. Role clarity and skill were related to extrinsic motivation. Commitment was connected to all the variables. None of the variables could predict intrinsic or extrinsic motivation. Commitment was predicted by perceived positive challenge in work and social climate and staff orientation. There was no difference between the two groups concerning motivation and commitment.

Keywords: Intrinsic, extrinsic, motivation, commitment

Abstract

Syftet med den här studien var att ta reda på vilka variabler som relaterar till och som kan predicera inre/yttre motivation och engagemang hos lagerarbetare och säljare på samma företag. Ytterligare ett syfte var att ta reda på om det fanns någon skillnad mellan de båda grupperna gällande motivation och engagemang. En enkät utfördes och svarsfrekvensen var 57 %. Frågeformuläret innehöll följande variabler rolltydlighet, rollkonflikt, arbetskrav, positiv utmaning i arbetet, kontroll av beslut, kontroll av arbetstakt, skicklighet, socialt klimat, personalinriktning, inre/yttre motivation och engagemang. Resultatet visade att arbetskrav och positiv utmaning i arbetet korrelerade med inre motivation. Det fanns en korrelation mellan rolltydlighet, skicklighet och yttre motivation. Engagemang visade samband med alla variablerna. Ingen av variablerna kunde predicera inre/yttre motivation. Positiv utmaning i arbetet, socialt klimat samt personalinriktning kunde predicera engagemang. Det fanns ingen skillnad mellan de båda grupperna gällande motivation och engagemang.

Nyckelord: Inre motivation, yttre motivation, engagemang

Inledning	2
<i>Motivationsteorier</i>	3
<i>Behovsteorier</i>	3
<i>Målsättningsteori</i>	7
<i>Engagemang för organisationen</i>	8
<i>Faktorer som relateras till arbetsmotivation och engagemang</i>	10
<i>Roll</i>	10
<i>Krav</i>	11
<i>Kontroll</i>	11
<i>Skicklighet</i>	11
<i>Klimat/Kultur</i>	12
<i>Syfte</i>	13
<i>Hypoteser</i>	14
Metod	14
<i>Försökspersoner</i>	14
<i>Material</i>	14
<i>Procedur</i>	16
Resultat	16
Diskussion	20
Referenser	25
Bilaga	

Inledning

Arbetsmotivation är ett centralt begrepp inom organisationspsykologin. Begreppet motivation härrör från det latinska ordet *movere*, som betyder att sätta i rörelse (Pinder, 1998). Allmänt kan man säga att motivation är det som driver oss framåt. Begreppet förklarar en individs *riktning*, vad en individ försöker att uppnå, *ansträngningen*, alltså hur mycket kraft individen lägger ner för att uppnå en sak och slutligen *uthållighet*, hur länge en individ fortsätter med en handling för att uppnå en sak (Arnold et al., 1998). Man har inte kommit fram till en gemensam definition av motivation eftersom det finns så många olika aspekter av begreppet och så många filosofiska orienteringar om individens natur och vad vi vet om människor. Hur olika forskare ser på begreppet motivation kan skilja sig mycket åt. En del ser det endast ur ett fysiologiskt perspektiv, medan andra ser människan som målsökande individ där hon söker att uppnå njutning och undvika smärta, så kallad hedonism. Ytterligare perspektiv betonar individens rationella och medvetna handlande och andra betonar hennes omedvetna handlande. Definitionerna har en stor spännvidd (Pinder, 1998).

Pinder (1998) kombinerar de olika teoretiska perspektiven i definitionen av arbetsmotivation: ”*Work motivation is a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual's being, to intimate work-related behavior, and to determine its form, direction, intensity, and duration*” (Pinder, 1998 s.11). Pinder definierar motivation som en energisk kraft, som orsakar handling hos en anställd. Denna kraft innefattar beteendets form, riktning, intensitet och varaktighet. Meyer, Becker och Vandenberghe (2004) menar att det är vad den anställda är motiverad att göra, hur han försöker åstadkomma det, hur hårt han kommer att arbeta för att uppnå sitt mål och när han anser sig vara färdig. En annan viktig punkt som definitionen ger är att motivation är osynlig. Motivation är inte direkt observerbar och kan inte heller mätas utan man får anta att den existerar och dra slutsatser kring de fenomen som sägs vara effekten av motivation t.ex. personlighet, övertygelser och attityder (Pinder, 1998). Motivation har en central betydelse i en individs arbetsprestation, dock finns det andra viktiga faktorer som kan påverka. Bristande förmåga eller skicklighet, otillräcklig utrustning och arbetskamraternas insats kan inverka på prestationen vilket innebär att man inte kan dra slutsatsen att en individs låga arbetsprestation enbart skulle grunda sig i låg motivation (Arnold et al., 1998, Pinder, 1998). För att upptäcka vad som motiverar människor i arbetet måste man enligt Maccoby (1988) rikta in sig på de värderingar som styr beteendet och som avgör varför

och hur vi arbetar. Detta beteendemönster formas med hjälp av familj, skola och arbetsplats till värderingar som sedan kan anpassas till arbete och sociala relationer.

Teorier om motivation och arbetsmotivation har utvecklats under många år och har influerats av olika ideologier och filosofier (Björklund, 2001). Intresset uppstod i och med de omfattande Hawthornestudierna på 1930-talet på General Electric. Syftet var att studera och finna lösningar på de problem som uppstod till följd av det monotona och repetitiva arbetet som förekom på fabriken. Man antog att det var faktorer som belysning, temperatur m.m. som påverkade de anställdas produktivitet. Det skulle visa sig att produktiviteten ökade då de fick uppmärksamhet från försöksledarna, den så kallade Hawthorneeffekten. Detta kom att få stor betydelse för de fortsatta motivationsteorierna. Fokuseringen kom nu att ligga på de mänskliga relationerna istället för att som tidigare anta att det som motiverade de anställda endast handlade om yttre betingelser som t ex lön (Björklund, 2001).

Detta ledde till utvecklandet av behovsteorier, de mest välkända är Maslows behovshierarki och Hertzbergs tvåfaktorteori.

Motivationsteorier

Behovsteorier

Maslows teori går ut på att individens behov är hierarkiskt ordnade så att de behov som ligger lägst ner måste tillgodoses först innan man kan gå vidare. Det finns fem olika nivåer i behovspyramiden enligt Maslow (1987), fysiologiska, säkerhets-, tillhörighets-, uppskattnings- och status- och självförverkligandebehov. Det är först de fysiska behoven som måste tillfredsställas, för att ersättas av en motivation att nå till nästa nivå där t.ex. behov av trygghet är i fokus (Maslow, 1987). Maccoby (1988) är kritisk till Maslows behovshierarki eftersom han menar att det inte finns några bevis för att tillfredställelsen av de lägre behoven utlöser de högre. Maccoby delar istället in våra drivkrafter i åtta kategorier, självbevarelse, samhörighet, njutning, information, lek, värdighet och mening. Dessa kan inte rangordnas men varje drivkraft kan uttryckas på ett sätt som är antingen lägre- barnsligt och primitivt- eller högre – moget och utvecklat. Människor blir erkända av andra individer genom sitt arbete och detta ökar deras känsla av värdighet. (Maccoby, 1988).

Hertzbergs tvåfaktorteori bygger på att arbetsmotivation är beroende av så kallade hygienfaktorer, vilket innebär yttre faktorer som t ex lön, ledarskapstil och arbetsbetingelser. Dessa kan dock inte göra att individen når hög motivation. Den kan endast nås genom att individen kän-

ner att arbetet bidrar till personlig utveckling, och att hon blir uppskattad, får stimulerande arbetsuppgifter och får ta ansvar. Dessa faktorer skapar hög motivation och ger en inre belöning. (Herzberg, 1993)

Ytterligare behovsteorier har utvecklats. Hackman och Oldhams (1980) *Job Characteristic Model*, som är en vidareutveckling av Hertzbergs tvåfaktorteori, beskriver relationen mellan arbetets karaktär och den anställdes arbetsmotivation. Modellen baseras på fem olika dimensioner och dessa skapar tre viktiga och nödvändiga psykologiska faktorer i människan som gör att den inre motivationen utvecklas och består. Ett av de psykologiska tillstånd är kännedom om resultat vilket innebär att individen måste bedöma om hon presterar bra eller dåligt, annars har hon ingen bas för att känna sig nöjd eller missnöjd med sitt arbete. Det andra psykologiska tillstånd benämns som upplevt ansvar och handlar om att individen måste känna personligt ansvar för sina arbetsuppgifter och inte anse att det endast beror på yttre faktorer, t ex chefen. Det tredje psykologiska tillstånd som är viktigt för den inre motivationen är att individen upplever arbetet som meningsfullt. Individen måste känna att hon har värdefulla och viktiga arbetsuppgifter. Ser man arbetsuppgifterna som triviala är det inte sannolikt att det skapas en inre motivation.

De fem olika dimensionerna är:

1. *Skill variety/variation*, huruvida arbetet erbjuder olika aktiviteter som kräver olika färdigheter.
2. *Task identity/helhet*, vikten av att arbeta med en hel process som innehåller en tydlig början och ett tydligt slut.
3. *Task significance/meningsfullhet*, arbetet måste upplevas som meningsfullt för individer inom eller utanför organisationen.
4. *Autonomy/frihet*, i vilken utsträckning arbetet ger frihet för individen att t ex själv utforma sina arbetsuppgifter och hur de ska utföras.
5. *Feedback*, vikten av att få information om hur arbetet går, att se resultatet av sitt eget arbete.

Enligt Hackman och Oldham (1980) bör dessa fem dimensioner vara representerade i individens arbete för att hon ska nå hög motivation och tillfredsställelse och då i förlängningen utföra ett arbete med hög kvalitet.

Alla behovsteorierna har blivit empiriskt testade, men ingen har fått något stort vetenskapligt stöd (Björklund, 2001). Maccoby (1988) är kritisk mot de arbetsmotivationsteorier som fortfa-

rande lärs ut. Han kallar dem föråldrade och menar att det är partiella teorier om en partiell människa som motiveras av pengar, makt, status eller en behovshierarki. Han menar att var och en av teorierna är delvis sanna men ingen är helt sann.

Herzbergs studier leder också vidare in på betydelsen av inre/intrinsisk motivation och yttre/extrinsisk motivation. Intrinsisk motiverat beteende kan definieras som att man utför något för sakens skull och att man inte är beroende av någon yttre belöning (Björklund, 2001). Enligt Deci och Ryan (1985) baseras intrinsisk motivation på att individen har ett medfött behov för kompetens och självbestämmanderätt. Känslan av kompetens och intresse för en uppgift är centralt, det är också viktigt att individen känner sig fri från det tryck som kan uppstå vid belöningar och straff. Individen måste också känna att hon har ett eget ansvar för de val hon gör. Val är centralt när det gäller begreppet självbestämmande. Individen måste uppleva att hon har kontroll över de olika alternativen som finns för hennes agerande och att hon har möjligheten att välja mellan dem (Pinder, 1998).

En teori som fokuserar på intrinsisk och extrinsisk motivation är *selfdetermination theory* – självbestämmandeteorin. Det centrala i SDT är skillnaden mellan autonom (självbestämmande) och kontrollerad motivation. Den autonoma motivationen innehåller en känsla av vilja. Intrinsisk motivation är ett exempel på självbestämmande motivation. När individen engagerar sig i en uppgift pga. att hon finner den intressant gör hon det helt frivilligt, ”Jag arbetar för att jag tycker att det kul.”. Kontrollerad motivation å andra sidan innebär att individen arbetar för att hon känner att hon måste för sin försörjning (Gagné & Deci, 2005). SDT förutsätter att autonom och kontrollerad motivation skiljer sig åt både vad gäller den bakomliggande processen och den åtföljande upplevelsen. Olika beteenden kan därför karakteriseras efter i vilken grad de är just autonoma eller kontrollerande. Både den autonoma och den kontrollerade motivationen är avsiktlig och tillsammans står de i kontrast till ickemotivation, som saknar syfte. En viktig aspekt av SDT är att graden av extrinsisk motivation kan variera från kontrollerad till autonom. Uppgifter som inte är intressanta kräver extrinsisk motivation. För att de ska bli genomförda måste individen uppleva att det finns en belöning i form av beröm t ex. individer som drivs av den här typen av extrinsisk motivation arbetar endast för belöningen eller för att undvika bestraffning (Jag arbetar bara när chefen ser på). De andra typerna av extrinsisk motivation inträffar när individen har internaliserat beteendet med sina normer och värderingar (Jag arbetar även när inte chefen ser på) och ju mer individen har tagit till sig och internaliserats desto mer autonom kommer den extrinsiska motivationen att bli. För att kunna vara au-

tonom extrinsiskt motiverad krävs att individen identifierar sig med värderingarna och att beteendet sammanfaller med hennes egen identitet och mål. Den högsta typen av internalisering, innebär att individen är helt integrerad. Hon känner att beteendet är en del av hennes person. Det är den mest utvecklade formen av extrinsisk motivation och delar mycket med den intrinsiska. Den kommer dock inte att bli intrinsisk eftersom individen inte intresserar sig för uppgiften utan ser den som ett instrument för att uppnå sina personliga mål. Det är viktigt att tillägga att SDT inte är en modell som visar olika skeden utan snarare en modell som beskriver hur väl olika individer anpassar sig (Gagné & Deci, 2005).

Processteorier

Behovsteorier fokuserar på vad motivation är och vad det är som motiverar människor i arbetet. Teorier som fokuserar på hur innehållet i motivationen påverkar människors beteende, alltså processen, är bland annat den så kallade förväntanssteorin. Vroom (1964) utvecklade en teori där han antog att människors beteende är resultatet av medvetna val och dessa val är systematiskt relaterade till psykologiska processer, speciellt perception och formandet av övertygelser och attityder. Vroom menade vidare att man skulle undersöka tre faktorer för att bestämma om individen är motiverad. De tre olika faktorerna är *expectancy*, *instrumentality* och *valence*. Förväntan innebär huruvida individen upplever att hon har möjlighet att utföra den handling hon tänkt sig. Medverkan baseras på den uppfattningen individen har angående om handlingen som utförs kommer att leda till ett identifierbart mål. Bindning refererar till de emotionella riktningar som individen har med hänsyn till resultatet. Alla tre faktorer måste enligt Vroom vara med, om någon komponent är lika med noll innebär det att individen inte är motiverad. Detta på grund av att kraften för att handla bygger på produkten av dessa tre komponenter (Arnold et al., 1998). Inom förväntansteorin kan lönen få en stor roll eftersom högre lön är något som individen strävar efter och kan hon se att hennes insatser leder dit, så är det en viktig motivator (Arnold et al., 1998).

En annan väletablerad teori är rättvise- eller jämviktsteorin. Den fokuserar precis som förväntansteorin på kognitiva processer. Teorin baseras på att individen vill bli rättvist behandlad. Det som motiverar individen är att uppnå rättvis utdelning för sin ansträngning. Individen är också motiverad av att upprätthålla en balans mellan den egna insatsen och utdelningen som hon får i förhållande till de individer hon jämför sig med. Upplever individen en obalans mellan den egna insatsen och utdelningen behöver inte det leda till att hon blir motiverad att arbe-

ta hårdare utan det kan få motsatt effekt i form av lägre motivation. Individens sänker kanske sin arbetstakt eftersom hon anser att arbetet är för dåligt betalt (Arnold et al., 1998).

Förstärkningsteorin innebär att ett beteende åtföljs av antingen positiva eller negativa konsekvenser, beroende på om man vill uppmuntra eller förhindra beteendet. Teorin bygger på Skinners operanta och Banduras sociala inlärningsteorier. I en organisation kan förstärkningsteorin vara tillämpbar genom att man ger olika former av belöningar, t.ex. en person får högre lön, positiv konsekvens (Schou, 1991).

Målsättningsteori

Målsättningsteorier har fått mer och mer uppmärksamhet under senare år inom motivationsforskning (Björklund, 2001). Locke (1996) var intresserad av att ta reda på vad som gjorde att vissa människor utförde sina uppgifter bättre än andra. Locke har tillsammans med Latham (1990) utvecklat en modell för sin målsättningsteori. Man kan förmoda att allt medvetet beteende är målinriktat, antingen det är ett mål individen själv sätter upp eller ett mål som kommer från någon annan. Locke och Latham (1990) menar också att ett mål kan både ha en inre och en yttre aspekt. Inre mål är idéer, det man vill uppnå, medan de yttre är det objekt eller förhållande man söker, t.ex. ett arbete. Det finns alltså en idé inom individen som leder handlingen till att nå målet. Mål måste vara utformade på ett visst sätt för att individen ska få högre arbetsmotivation och öka sin arbetsprestation. Ju svårare och specifikare ett mål är desto större är prestationen. Får individen vara med i själva formuleringen av målen ökar också engagemanget. Målsättning är som mest effektiv när den feedback som ges sätts i relation till målet (Locke, 1996). Återkoppling är en viktig faktor för att få människor att uppnå målen effektivt. När människor får positiv feedback är det inte ovanligt att de försöker överträffa det de precis gjort för att ytterligare utmana sig (Locke, 1996). Tillgången på återkoppling varierar starkt mellan olika arbetsuppgifter och arbetsplatser i organisationer. Det är lätt för individen att se resultat av sitt eget arbete i vissa arbetsuppgifter och möjligheten att få återkoppling är då bättre än i arbetsuppgifter där individen utför ett delmoment (Schou, 1991). De som förtreder den så kallade *control theory* menar att mål och feedback bör ses som två enheter som tillhör samma motivationsprocess. Individens beteende kontrolleras av "återkopplingsloopar" som innebär att hon jämför nuläget med internaliserade mål eller standards vilket kan medföra att individen presterar bättre. Till exempel en anställd som inte riktigt når upp till målen kan lägga mer kraft, envishet och vara mer strategisk nästa gång för att uppnå dem (Landy & Conte, 2004).

Två aspekter som studerats mycket i samband med mätning av arbetsmotivation är arbetstillfredsställelse och organisationsengagemang (Schou, 1991). Enligt Meyer, Becker och Vandenberghe (2004) är motivation och engagemang två begrepp som är svåra att skilja åt. De menar att engagemang är en komponent av motivation och genom att integrera dessa två begrepp så kan man få en bättre förståelse för beteende på en arbetsplats.

Engagemang för organisationen

Liksom motivation är engagemang ett komplext begrepp att förklara. Mowday et al. (1982) observerade att det inte fanns någon gemensam förklaring på begreppet engagemang. De noterade att *"researchers from various disciplines ascribe their own meanings to the topic, thereby increasing the difficulty involved in understanding the construct"* (Mowday et al., 1982 s.20). Det finns många och varierande definitioner av engagemang, dock kan man se tre gemensamma teman. Dessa är affektivt engagemang till organisationen, den upplevda kostnaden som associeras till om man lämnar organisationen och plikten att stanna kvar i organisationen (Meyer & Allen, 1991). Meyer och Allen (1991) menar att engagemang är ett psykologiskt tillstånd som har minst tre komponenter som reflekterar begär, behov och plikt. Gemensamt för dessa tre teman är att de karakteriserar den anställdes relation till organisationen och är delaktiga i om den anställda beslutar att stanna eller lämna organisationen.

Det affektiva engagemanget syftar på den anställdes emotionella band, identifikation och engagemang till organisationen. De anställda som har ett högt affektivt engagemang stannar kvar på sitt arbete för att de vill det. Kontinuerligt engagemang syftar på den medvetenhet om vad priset blir om man lämnar organisationen. De anställda vars engagemang främst bygger på en kontinuitet stannar kvar på sitt arbete på grund av att de behöver göra det. Normgivande engagemang reflekterar en känsla av förpliktelse att fortsätta sin anställning. Anställda som har en hög plikt-känsla stannar kvar på sitt arbete för att de bör göra det (Meyer & Allen, 1991). Enligt Meyer och Allen (1991) ska dessa tre ses som komponenter och inte som olika typer av motivation. De menar att individen kan uppleva alla tre formerna i olika grader och att det i sin tur kan påverka beteendet olika. Meyer och Allen (1991) menar att det kan vara lite tidigt att dra slutsatser om relationer mellan engagemang och arbetsrelaterat beteende, annat än gällande personalomsättning, eftersom studierna än så länge är begränsade. Fast baserat på det material som finns anser de att man kan anta att de anställdas villighet att bidra till organisationens effektivitet är påverkad av vilken form av engagemang de upplever. Anställda som

vill känna tillhörighet med organisationen jämfört med dem som känner ett *behov* eller en *plikt* av att tillhöra organisationen kan sannolikt utöva en större ansträngning för organisationens skull. Detta har även studier visat, dock har man inte mätt kontinuerlig och normgivande engagemang och därför inte hittat någon korrelation mellan de komponenterna och prestation (Meyer & Allen, 1991). Arnold, Cooper och Robertson (1998) menar att individens engagemang till organisationen kan utvecklas genom att ge de anställda positiva upplevelser. Studier har visat att inre faktorer som ett utmanande arbete och självbestämmanderätt är viktigare än yttre faktorer som t.ex. lön. Just detta stämmer förmodligen mest med de anställda som känner så kallad affektivt engagemang. Det har också föreslagits att vissa individer genom sin personlighet skulle vara predisponerade att vara mer engagerade i en organisation än andra, fast det återstår att undersökas (Arnold et.al, 1998).

Den form av engagemang som studerats i störst utsträckning är det affektiva, vilket innebär att individen identifierar sig och känner ett emotionellt band och engagemang till organisationen. I forskningsstudier har man enligt Meyer och Allen (1997) inte haft med frågor som berör det kontinuerliga engagemang. Frågor som enligt dem skulle kunna beröra huruvida individen anser att hennes utbildning är överförbar till en annan organisation och vad det finns för andra möjligheter och alternativ till nytt arbete. Frågor som behandlar det normgivande engagemanget, där Meyer och Allen (1993) ser att det skulle kunna finnas ett samband med en individs tidiga socialisation har inte heller tagits med i någon större utsträckning. Det affektiva engagemanget har studerats i hundratals studier (Mowday et al., 1982) där man undersökt hur det korrelerar med olika variabler. Det finns en del stöd i litteraturen för ett samband mellan affektivt engagemang och hur organisationens struktur ser ut. Får de anställda möjlighet att delta i beslutfattande och känner att organisationen har en stödjande och rättvis policy blir det affektiva engagemanget för organisationen större (Meyer & Allen, 1997). Dock har de sambanden varit svaga och inte konsekventa. Anledningen till detta skulle kunna vara att när de anställda formar sina attityder till organisationen är de mer inställda på sin dagliga arbetsupplevelse än på hur själva organisationens struktur är uppbyggd (Mathieu & Zajac, 1990). Starka bevis för att de anställdas upplevelse av kompetens är relaterat till engagemang har Mathieu och Zajac (1990) funnit. De menar dock att den starka korrelationen även kan bero på andra saker som t ex om organisationen förser sina anställda med kompetenshöjande upplevelser som i sin tur ger ett affektivt engagemang.

Känslan hos de anställda att deras arbete har betydelse för organisationen kan vara av stor vikt för engagemanget. Studier har också visat att t.ex. beslutsfattande och frihet att själv kunna utforma sina arbetsuppgifter bidrar till att det affektiva engagemanget utvecklas (Dunham et al., 1994). Hackman och Oldhams (1980) olika arbetskaraktistika som satts i samband med anställdas motivation har visat sig ha starka korrelationer med affektivt engagemang. Positiva samband mellan engagemang och utmaning i arbetet, nivå av självbestämmande och variation av den anställdes skicklighet har hittats (Dunham et al., 1994). Korrelationer mellan affektivt engagemang och hur den anställde uppfattar sin roll i organisationen har också studerats. Matheui och Zajac (1990) har gjort flera studier som visar att det affektiva engagemanget troligtvis är lågt hos anställda som är osäkra på vad som förväntas av dem eller om de förväntas bete sig på ett sätt som är oförenligt med deras egna värderingar.

Faktorer som relateras till arbetsmotivation och engagemang

I inledningen diskuteras en rad faktorer i samband med arbetsmotivation och engagemang. Faktorer som roll, arbetskrav, kontroll, skicklighet och organisationskultur/klimat återkommer i flera teorier. Job characteristic model (Hackman & Oldham, 1980), Self determination theory (Gagné & Deci, 2005), och Kahns (1990) beskrivning av organisationens klimat är några av dessa.

Roll

Begreppet roll innefattar både rolltydlighet och rollkonflikt (Dallner et al., 2000). En av aspekterna i Kahns (1990) beskrivning av organisationsklimatet är *clarity*. Här beskrivs tydligt vikten av klara förväntningar och förutsägbara arbetsnormer och detta skapar ett säkert klimat som ökar engagemanget. Individen har personliga drag som hon tar med sig in i arbetet. Denna kombination av jaget och arbetsrollen gör individen engagerad och involverad i arbetsuppgifterna (Kahn, 1990). Kahn menar vidare att tydliga roller visar status och inflytande och att individen på så sätt känner sig meningsfull och behövd då hon får vara med att skapa något genom sin roll. Matheui och Zajacs (1990) studier visar att anställda som är osäkra på vad som förväntas av dem eller om de förväntas bete sig på ett sätt som står i konflikt med hur de egentligen vill bete sig, leder till ett lägre affektivt engagemang. Locke (1996) menar att klara, specifika mål gör individen mer motiverad.

Graden av intensitet, så kallad målengagemang, har också studerats när det gäller hur engagerad en individ är att uppnå sina mål. Det visade sig att engagemanget blir starkare om det är ett svårt och specifikt mål. När målet är lätt och vagt behöver individen inte engagera sig så

mycket för att nå det. Är individen övertygad om att målet är viktigt och möjligt att uppnå så blir engagemanget högre (Locke, 1996). Landy och Conte (2004) beskriver skillnaden mellan målacceptans och målengagemang. Målacceptans innebär att målet har tilldelats individen medan målengagemang är ett bredare begrepp som även innefattar att individen internaliserat målen. Individen tar till sig målen och på så sätt transformeras målacceptans till att bli målengagemang.

Krav

En annan faktor som påverkar motivation och engagemang är arbetskravet (Dallner et al., 2000). Enligt Herzberg (1993) krävs det att arbetet bland annat är varierat för att motivera. Hackman och Oldham (1980) vidareutvecklade Herzbergs tvåfaktorsteori till sin *Job Characteristic Model* där en av punkterna just är vikten av att arbetet bör innehålla olika aktiviteter som kräver olika färdigheter. Hawthornestudierna visade å andra sidan att uppmärksamhet var den motiverande faktorn och inte huruvida arbetet var enformigt eller inte (Björklund, 2001).

Kontroll

Kontroll är ytterligare en faktor och den kan delas upp i tre beståndsdelar, positiv utmaning i arbetet, kontroll av beslut och kontroll av arbetstakt (Dallner et al., 2000). Positiv utmaning i arbetet överensstämmer med termen *challenge* som Kahn (1990) beskriver i sin modell av organisationens klimat. När individen får använda sin kreativitet och skicklighet och arbetet är utmanande leder detta till personlig utveckling (Hackman & Oldham, 1980; Kahn, 1990). Kontroll och självbestämmande är huvudingredienserna i *Self Determination Theory* (Gagné & Deci, 2005). Kontroll av beslut och arbetstakt är också av vikt för motivation och engagemang och Kahn (1990) beskriver detta som *supportive management* som tillåter de anställda att misslyckas utan rädsla för repressalier. Detta ger också de anställda kontroll över sitt arbete och de metoder de använder för att utföra det. Anställda ges utrymme till att experimentera med olika sätt att arbeta för att uppnå målen och att vara kreativa. Denna känsla av kontroll, säkerhet och valfrihet ökar motivationen och medför ökat arbetsengagemang (Deci & Ryan 1985; Kahn 1990). Hackman och Oldham (1980) beskriver *autonomy* som ett av de fem arbetskaraktäristika som gör att den inre motivationen utvecklas och består.

Skicklighet

Skicklighet i arbetet syftar till att upplevelsen av kompetens bidrar till ökad motivation och engagemang (Hackman och Oldham, 1980). Skicklighet är en av aspekterna i deras *Job characteristic model* där de menar att motivationen ökar när olika färdigheter krävs för ett varie-

rat arbete. Feedback ses som en del av skicklighet eftersom individen behöver information om hur arbetet går och för att se resultatet av sitt eget arbete. Kahn (1990) menar att när individen känner att hon bidrar till organisationens mål och att hennes arbete påverkar resultatet känner hon sig mer involverad i arbetet och vetskapen att organisationen uppskattar och erkänner individens insatser gör att hon identifierar sig med arbetet och på det sättet blir mer engagerad. (Kahn, 1990). Kontrollteori associeras med feedback och teorin förutsätter att individen jämför målet med det faktiska resultatet och justerar sitt beteende så att resultatet ska överensstämma med målet (Landy & Conte, 2004). Vidare är behovet av skicklighet tillsammans med självbestämmande underlaget för intrinsisk motivation. Människor behöver känna sig kompetenta och självstyrande för att upprätthålla sin motivation. (Gagné & Deci, 2005).

Klimat/Kultur

Definitionerna av arbetsklimat är många. ”Arbetsklimatet kan betraktas som den socialpsykologiska miljö som finns på varje arbetsplats” (Schou, 1991 s.55). Landy och Conte (2004) beskriver arbetsklimatet som den delade uppfattningen bland de anställda gällande sin organisation, division, avdelning eller arbetsgrupp. Arbetsklimatet ses som ett komplext fenomen och en föränderlig process som alltid finns i en organisation (Sandberg, 2006). Det psykologiska klimatet hänvisar till hur organisationens miljö upplevs och tolkas av de anställda (Kahn, 1990). Klimatet påverkar arbetstillfredsställelsen och resultatet av arbetet eftersom det är av stor betydelse för individens trivsel och välbefinnande inte bara på arbetstid utan även på fritiden (Sandberg, 2006).

Mycket litteratur talar för att anställda som upplever att deras psykologiska behov tillfredställs på arbetsplatsen, engagerar sig mer och investerar mer tid och kraft i organisationen (Kahn, 1990). När de anställda upplever organisationsklimatet positivt (dvs. i samklang med hennes egna värderingar och intressen) är det mer troligt att de identifierar organisationens mål som sina egna och lägger mer kraft på att uppnå dem. Detta leder till prediktionen att det finns ett positivt samband mellan klimatet och den anställdes insats. (Brown & Leigh, 1996). Kahn (1990) beskriver organisationens psykologiska klimat som antingen säkert eller meningsfullt. Ett säkert klimat anses innebära att ledningen uppfattas som flexibel och stödjande. De anställda känner att de har kontroll över sitt arbete och de metoder de använder sig av. Tydlighet innebär att organisationens roller och normers uppfattas som klara och när de anställda känner att de fritt kan uttrycka sina känslor och tankar som rör arbetet är det troligt att de införlivar sin personlighet och kreativitet i sin arbetsroll. Denna känsla av att fritt kunna uttrycka sig är

positivt relaterad till motivation (Kahn, 1990). Den andra aspekten av organisationsklimatet är meningsfullhet enligt Kahn. Den anställde upplever sitt arbete som meningsfullt när det är utmanande och givande och hon får då avkastning i form av emotionell energi. Klimat anses meningsfullt när individen känner att hon tillför något av betydelse för att organisationen ska kunna uppnå sina mål, hon får erkännande när organisationen värdesätter hennes bidrag och när den anställdes arbete är utmanande bidrar detta till personlig utveckling.

På 70-talet insåg man att klimat inte var ett tillräckligt begrepp för att fånga de breda aspekterna av en organisation (Landy & Conte, 2004). I början av 80-talet föddes tankarna kring organisationskultur och denna kultur kan vara en viktig faktor bakom framgång i vissa organisationer (Jacobsen, 2002). Kultur introducerades som ett begrepp för organisationens delade värderingar och övertygelser som kommunicerades från ledarna till de anställda (Landy & Conte, 2004). Det finns många definitioner av företagskultur. Vissa betonar gemensamma mål och värden medan andra fokuserar på att det med tiden uppstår en gemensam tradition som handlar om hur individerna i organisationen ska tänka och agera. (Jacobsen, 2002). Peters och Waterman (1982) menar att de företag som har en stark kultur också har en stark autonomi. Företagskulturen bestämmer de få verkligt betydelsefulla variablerna och ger verksamheten innehåll och inom dessa kvalitativa värderingsramar uppmuntras de anställda att vara innovativa och utmärka sig (Peters och Waterman, 1983). Det finns de som anser att kulturen ligger i att de anställda har ett språk som uttrycker en gemensam förståelse och kunskapsbas (Jacobsen, 2002). Schneider (1994) med kollegor menar att organisationer har många olika prioriteringar och därför kan det finnas många klimat. Kulturen å andra sidan hänvisar till ett bredare perspektiv av organisationens sedvänjor, värderingar och övertygelser. Genom att observera och översätta dessa kan de anställda få förståelse för organisationens fokus och prioriteringar (Schneider et al., 1994).

Syfte

Studiens huvudsyfte är att ta reda på vilka faktorer som är kopplade till och predicerar inre respektive yttre motivation och engagemang i arbetet. Syftet är också att ta reda på om två grupper inom samma företag med olika arbetsuppgifter skiljer sig åt vad gäller inre respektive yttre motivation och engagemang.

Hypoteser

- Det finns samband mellan inre/yttre motivation och engagemang och faktorer som att känna kontroll i sitt arbete, vilka rollförväntningar och krav som finns, upplevelsen av skicklighet i arbete samt organisationsklimat/kultur.
- Faktorerna förväntas predicera inre/yttre motivation och engagemang.
- De olika grupperna skiljer sig åt i fråga om inre/yttre motivation och engagemang. Säljare drivs i högre grad av inre motivation medan lagerarbetare drivs av yttre motivation. Säljarna upplever ett större engagemang än lagerarbetarna.

Metod

Försökspersoner

200 enkäter delades ut till lagerarbetare och säljare vid ett stort svenskt företag, 100 till varje yrkesgrupp. Svarsfrekvensen var totalt 114 personer dvs. 57 %. Det var 92 % av lagerarbetarna som svarade och 22 % av säljarna. Enkäten besvarades av 35 kvinnor och 79 män. Medelåldern var 36 år (SD = 10).

Material

Enkäten innehöll sex frågor kring demografiska data. Dessa frågor var, ålder, kön (1= man, 0= kvinna), hur länge de arbetat för nuvarande arbetsgivare och hur länge de haft sin pågående befattning. Vidare följde frågan om anställningsvillkor där fast eller tillfällig anställning var alternativen. Den sista demografiska frågan rörde arbetstid och här kunde respondenten välja mellan dagtid, tvåskift, treskift, nattsift, kvällsskift, helgskift eller annat om inget av de nämnda överensstämde (Dallner et al., 2000).

De enkätfrågor som användes i studien var delskalor från QPS Nordic (Dallner et al., 2000) som är framtagen av Arbetslivsinstitutet. Enligt Dallner et al. har skalorna visat på hög reliabilitet och validitet. Nedan redovisas Cronbachs alpha värdena från den föreliggande studien.

Rollförväntningar mättes av frågor uppdelade på två dimensioner, rolltydlighet, tre frågor (Cronbachs alpha =.76) ett exempel på fråga var "Finns det klart definierade mål för ditt arbete"? Den andra dimensionen mätte rollkonflikt, tre frågor ($\alpha =.74$). Ett exempel på fråga var "Måste du utföra saker som du tycker skulle göras annorlunda"? Det gavs fem svarsalternativ och de sträckte sig från 1 (mycket sällan/aldrig) till 5 (mycket ofta/alltid).

Mätningen av *arbetskrav* ($\alpha = .65$) gjordes med två frågor och en av dem var ”Är ditt arbete enformigt”? De fem svarsalternativen som fanns gick från 1 (mycket sällan/aldrig) till 5 (mycket ofta/alltid).

För att få svar på frågor rörande *kontroll* valdes tre dimensioner ut. Den första mätte positiv utmaning i arbetet och bestod av tre frågor ($\alpha = .80$), ”Är dina kunskaper och färdigheter till nytta i ditt arbete”? var en av frågorna. Nästa dimension, kontroll av beslut mättes av fem frågor ($\alpha = .66$). Ett exempel på fråga var ”Kan du påverka mängden arbete du får”? Den sista dimensionen var, kontroll av arbetstakt, fyra frågor ($\alpha = .66$), en fråga var ”Kan du själv bestämma när du skall ta paus”? Svarsalternativen som fanns var fem stycken och alternativen sträckte sig från 1 (mycket sällan/aldrig) till 5 (mycket ofta/alltid).

Skicklighet i arbetet ($\alpha = .68$) mättes av fyra frågor och ett exempel var ”Får du information om kvaliteten på det arbete du utför”? Svarsalternativen gick från 1 (mycket sällan/aldrig) till 5 (mycket ofta/alltid).

För att mäta *organisationskultur* och *klimat* användes frågor från tre dimensioner. Tre frågor mätte det sociala klimatet ($\alpha = .66$). Exempel på fråga var ”Hur är klimatet på din arbetsenhet”? Respondenterna skulle klassa påståenden som t ex ”Avslappnat och trivsamt” på en femgradig skala där alternativen sträckte sig från 1 (mycket lite/inte alls) till 5 (våldigt mycket). Nästa dimension var det innovativa klimatet, tre frågor ($\alpha = -.57$), ett exempel på fråga var ”Tar de anställda på din arbetsplats egna initiativ”? Svarsalternativen var fem stycken och sträckte sig från 1 (mycket sällan/aldrig) till 5 (mycket ofta/alltid). Eftersom alphavärdet blev negativt plockades denna dimension bort från undersökningen. Den sista dimensionen var personalinriktning, tre frågor ($\alpha = .78$) där en av frågorna var ”Tas de anställda väl omhand på din arbetsplats”? De fem svarsalternativen sträckte sig från 1 (mycket lite/inte alls) till 5 (våldigt mycket).

Engagemang ($\alpha = .85$) mättes av tre frågor. Ett exempel på fråga var ”Mina egna värderingar är mycket lika organisationens” där respondenterna skulle ange på en femgradig skala hur väl detta stämde med deras åsikter. Svarsalternativen sträckte sig från 1 (tar totalt avstånd ifrån) till 5 (instämmer totalt).

Arbetsmotivation mättes av frågor uppdelade på yttre och inre motivation. Här skulle ett antal påståenden värderas utifrån ”Hur viktigt är följande i ditt arbete”? En modifiering gjordes av frågan från ”idealarbete” till ”ditt arbete”. Den inre motivationen bestod av tre påståenden ($\alpha = .72$), ett exempel var ”Att arbetet bidrar till att utveckla min personlighet”. Den yttre motivationen innehöll tre påståenden ($\alpha = .58$) där ett exempel var ”Att jag har ett tryggt arbete med regelbunden inkomst”. Svartalternativen som respondenten kunde välja på gick från 1 (helt oviktigt) till 5 (helt nödvändigt).

Procedur

En kort presentation av oss och vår undersökning skickades till kontaktpersonerna för de båda grupperna. Eftersom lagerarbetarna börjar sina skift med ett möte var detta ett tillfälle som gav oss möjlighet att lämna ut enkäten. Vid fyra av de sex skiften fanns vi på plats och presenterade oss. De anställda fick möjlighet att fylla i enkäten direkt efter uppstartsmötet. Då säljarna inte hade ett naturligt dagligt möte fick de fylla i enkäten på sin rast, då den fanns att tillgå i deras lunchrum. I och med att förfaringssätten blev olika gällande de båda yrkesgrupperna innebar det också att informationen till deltagarna skiftade.

Lagerarbetarna fick genom sina gruppchefer en presentation av oss och även ett ansikte på oss då vi var med vid presentationen. Det gavs möjlighet att på arbetstid fylla i enkäten men om de önskade kunde de lämna in den senare. En vecka sattes som deadline.

Säljarna fick informationen om undersökningen genom sitt veckoblad som kom ut samma dag som enkäterna lämnades ut, och vidare gjordes en påminnelse via e-mail från personalchefen när ett par dagar återstod. En vecka hade säljarna på sig att fylla i undersökningen. Analysen av frågeformuläret gjordes i statistikprogrammet SPSS. De analyser som gjordes var korrelationsberäkning, regressionsanalys samt t-test.

Resultat

Medelvärde, standardavvikelse och korrelationskoefficienterna för variablerna rollförväntningar, arbetskrav, kontroll, skicklighet, klimat/kultur, inre/yttre motivation och engagemang är presenterade i Tabell 1.

Korrelationsberäkningen visade att det fanns positiva signifikanta samband mellan inre motivation och positiv utmaning i arbetet ($r = .36, p < .01$). Mellan inre motivation och arbetskrav ($r = -.27, p < .05$) fanns det ett negativt samband. Positiva signifikanta korrelationer framkom mellan yttre motivation och rolltydlighet ($r = .24, p < .05$), skicklighet ($r = .24, p < .05$) och antal

år i nuvarande befattning ($r = .25, p < .01$). Engagemang visade positiva samband med rolltydlighet ($r = .33, p < .01$), rollkonflikt ($r = .26, p < .01$), positiv utmaning i arbetet ($r = .60, p < .01$), kontroll av beslut ($r = .33, p < .01$), kontroll av arbetstakt ($r = .21, p < .05$), skicklighet ($r = .18, p < .05$), socialt klimat ($r = .56, p < .01$) och personalinriktning ($r = .58, p < .01$). Mellan engagemang och arbetskrav ($r = -.46, p < .01$) fanns en negativ korrelation. Gällande inre/yttra motivation kunde hypotesen bara bekräftas till en viss del då endast två av faktorerna visade samband. Hypotesen bekräftades angående engagemang eftersom alla faktorerna korrelerade.

Med utgångspunkt från de signifikanta korrelationerna i Tabell 1 utfördes tre multipla regressionsanalyser. På grund av antalet faktorer anges även det justerade R^2 -värdet. Prediktionen av inre motivation visade att modellen var signifikant ($F = 8,92, p < .01$), dock kunde inga av variablerna predicera inre motivation vilket framgår av Tabell 2. Yttre motivation gick inte heller att predicera, se Tabell 3, dock var modellen signifikant ($F = 5,20, p < .01$). Modellen för att predicera engagemang var signifikant ($F = 18,66, p < .01$). Följande variabler var signifikanta prediktorer, positiv utmaning i arbetet värdet ($\beta = .37, p < .01$), socialt klimat ($\beta = .21, p < .05$) och personalinriktning ($\beta = .35, p < .01$), ($R^2_{adj} = .59$).

Tabell 1.
Medelvärden, standardavvikelser och korrelationskoefficienter för de undersökta variablerna

Varabler	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.
1. Alder	35.79	10.39	-															
2. Kön	1.31	.46	-.04	-														
3. År hos nuvarande arbetsgivare	10.41	8.35	.64**	-.00	-													
4. År i nuvarande befattning	7.41	6.46	.55**	-.23*	.72**	-												
5. Rolldighet	12.42	2.08	.17	-.09	.12	.09	-											
6. Rollkonflikt	10.35	2.18	-.12	-.20*	-.20	-.19	.33**	-										
7. Arbetskrav	6.80	1.74	-.11	-.10	-.02	.13	-.29**	-.02	-									
8. Positiv utmaning i arbetet	9.98	2.60	.18	-.07	.02	-.14	.29**	.03	-.51**	-								
9. Kontroll av beslut	12.31	3.40	-.05	-.15	-.02	-.09	.15	-.03	-.36**	.40**	-							
10. Kontroll av arbetstakt	10.56	2.92	.22*	-.26**	.05	.22*	.19*	.21*	-.17	.13	.36**	-						
11. Skicklighet	16.35	1.98	.02	-.23*	-.05	.16	.30**	.06	-.09	.23*	.19*	.29**	-					
12. Socialt klimat	10.56	2.34	-.12	-.16	-.14	-.08	.34**	.37**	-.38**	.34**	.23*	.11	.36**	-				
13. Personal inriktning	8.23	2.46	-.02	-.18	-.09	-.11	.24*	.39**	-.15	.26**	.19*	.14	.12	.54**	-			
14. Engagemang	9.92	2.58	.07	.04	-.05	-.10	.33**	.26**	-.46**	.60**	.33**	.21*	.18*	.56**	.58**	-		
15. Inre motivation	10.03	2.33	-.06	.15	-.18	-.17	.08	-.07	-.27**	.36**	.14	.03	.15	.12	.12	.35**	-	
16. Yttre motivation	11.79	1.77	.14	-.01	.06	.25**	.24*	.05	-.08	.11	.03	.17	.24*	.00	.12	.16	.41**	-

*p < .05. **p < .01.

Tabell 2.

Faktorer som predicerar inre motivation (N=112)

Variabler	B	SE B	β
Arbetskrav	-.17	.14	-.12
Positiv utmaning i arbetet	.27	.09	.30

Not. $R^2 = .14$

*p <.05. **p <.01.

Tabell 3.

Faktorer som predicerar yttre motivation (N=106)

Variabler	B	SE B	β
År i nuvarande befattning	0.06	0.03	.22
Rolltydlighet	0.16	0.08	.19
Skicklighet	0.12	0.09	.14

 $R^2 = .13$

*p <.05. **p <.01.

Tabell 4.

Faktorer som predicerar engagemang (N=110)

Variabler	B	SE B	β
Rolltydlighet	.04	.09	.03
Rollkonflikt	.02	.09	.01
Arbetskrav	-.20	.12	-.13
Positiv utmaning i arbetet	.36	.08	.37**
Kontroll av beslut	.00	.06	.00
Kontroll av arbetstakt	.04	.06	.04
Skicklighet	-.05	.09	-.04
Socialt klimat	.23	.10	.21*
Personal inriktning	.36	.08	.35**

Not. $R^2 = .63$

*p <.05. **p <.01.

För att se om det förekom skillnader mellan lagerarbetare och säljare gällande inre/yttre motivation och engagemang utfördes en t-test som redovisas i Tabell 5. Resultaten visade att det inte fanns några signifikanta skillnader mellan grupperna. Detta medförde att hypotesen inte kunde bekräftas.

Tabell 5.

Skillnader mellan lagerarbetare och säljare

Variabler	Lagerarbetare (n = 92)		Säljare (n = 22)		t	df
	M	SD	M	SD		
Inre motivation	9.84	2.45	10.82	1.56	- 1.80	111
Yttre motivation	11.92	1.74	11.27	1.80	1.55	111
Engagemang	9.89	2.50	10.10	2.94	- 0.34	111

*p <.05. **p <.01.

Diskussion

Syftet med studien är att undersöka vilka faktorer som är kopplade till och predicerar inre/yttre motivation och engagemang i två olika yrkesgrupper inom samma företag. De faktorer som undersökts är upplevelse av rollförväntningar, krav, kontroll i arbetet, skicklighet och organisationsklimat/kultur. Resultaten visar att det finns signifikanta samband mellan inre motivation och positiv utmaning i arbetet och arbetskrav. Samband finns också mellan yttre motivation och rolltydlighet, skicklighet och antal år i nuvarande befattning. Arbetskrav korrelerade negativt med inre motivation vilket innebär att ju mindre enformigt och repetitivt deltagarna upplevde sitt arbete desto bättre. Detta tillsammans med positiv utmaning i arbetet är i linje med *Job Characteristic Model* (Hackman & Oldham, 1980). Enligt modellen är en av förutsättningarna för att en anställd ska uppleva motivation i sitt arbete att uppgifterna erbjuder variation som utmanar individen att skaffa nya kunskaper. Ett villkor är också att den anställda får användning av de färdigheter hon tillägnat sig. Upplevelsen av att det arbete man utför är meningsfullt är också av största vikt för att bli motiverad i sitt arbete, vilket också omfattas av de arbetskaraktäristika som finns i Hackman och Oldhams modell. Enligt Herzberg (1993) skapas hög inre motivation av att individen upplever att arbete bidrar till personlig utveckling och att arbetsuppgifterna är stimulerande. När det gäller yttre motivation kopplas den ofta till aspekter som belöning, trygghet i arbetet och den fysiska miljön (Dallner et al., 2000). Teorierna i studien inriktar sig främst på inre motivation eller arbetsmotivation som ett generellt begrepp.

Sambandet mellan rolltydlighet och yttre motivation kan tolkas i linje med Lockes (1996) målsättningsteori. Den innebär att individen blir effektivare om målet är svårt och specifikt, alltså ökar arbetsmotivationen om man upplever att det finns tydligt definierade mål för ens

arbete och att man vet vad som krävs för att uppnå dem. Korrelationen mellan yttre motivation och skicklighet i arbete kan man också relatera till Hackman och Oldham (1980). Vikten av att kunna se resultatet av det egna arbetet och då ha möjlighet att arbeta med en hel process menar Hackman och Oldham är av betydelse för att nå hög motivation. Detta handlar om att ha möjlighet till direkt feedback på det utförda arbetet, alltså sin skicklighet och kompetens. Är man nöjd med resultatet man får blir man motiverad att arbeta vidare på samma linje. Får individen ingen möjlighet att se det slutliga resultatet i det arbete som utförs är det också svårt att motivera sig att utföra ett arbete med hög kvalitet. Är man endast en del i en process ser man inte meningen med det arbete man utför och ser t ex inte om kunden är nöjd eller missnöjd.

Betydelsen av feedback när det gäller motivation betonas av Locke (1996) i målsättningsteorin. Feedback är en viktig faktor för att uppnå ett mål på ett effektivt sätt. Är man inte motiverad så är det svårt att vara effektiv och får man inte information om hur resultatet av ens arbete är kan man inte heller exempelvis förbättra sig till nästa gång. Gagné och Deci (2005) menar att det är viktigt för människor att känna sig kompetenta och skickliga i sitt arbete för att upprätthålla sin motivation. En möjlig tolkning är att får man aldrig känna att man är skicklig i sitt arbete och att det man gör är meningsfullt och håller en hög kvalitet så är det förmodligen ganska lätt att motivationen går förlorad. Detta gäller inte bara i arbetslivet utan i allt man gör. Hackman och Oldham (1980) menar att den inre aspekten av motivation kan gynnas av organisationen genom att den anställda får uppgifter som upplevs som meningsfulla och möjligheter till att utföra dem på ett tillfredställande. Frihet för individen att själv kunna bestämma över hur arbetsuppgifterna ska utföras, att det finns en möjlighet att påverka sitt arbete är av betydelse för motivationen. Att studien inte fann det starka samband med skicklighet som tidigare studier av Dunham et al. (1994) fått kan bero på typen av arbete yrkesgrupperna har. En möjlig tolkning är att lagerarbetare kanske upplever att den mängd arbete de utför eller kvalitén på det inte är tillräcklig i perioder när arbetsbördan är stor eller att förmågan att lösa problem styrs av teknik som inte går att påverka. En tolkning gällande säljare skulle kunna vara att de i sin tur kan uppleva en frustration vid tillfällen då de inte hinner hjälpa alla kunder som så önskar. Både mängden arbete som utförs, förmågan att lösa problem och kvalitén på det säljaren gör skulle då kunna upplevas som otillräckligt och då få som effekt att hon inte känner sig kompetent. Mellan yttre motivation finns det även en korrelation med år i nuvarande befattning. Då de undersökta grupperna arbetar på oregelbundna tider vilket medför högre

lön skulle detta kunna vara en möjlig tolkning till korrelationen mellan yttre motivation och år.

Resultaten i föreliggande studie undersöker den anställdes engagemang till organisationen och om det finns någon korrelation mellan det och faktorerna rollförväntningar, krav, upplevelse av kontroll i arbetet, skicklighet och organisations klimat/kultur. Studien visar att alla faktorerna som undersökts korrelerar med engagemang. Sambandet mellan rolltydlighet och rollkonflikt, får stöd från tidigare studier av bland annat Mathieu och Zajac (1990). Själva sambandet mellan roll och engagemang är inte helt klart. De ställer sig frågan om det finns ett direkt samband eller om det är en mellankomst av andra variabler som t ex stress och arbetstillfredsställelse. Det finns dock ett klart samband mellan hur den anställda uppfattar sin roll och sitt engagemang enligt Matieu och Zajac (1990). Om den anställda känner sig styrd i sitt arbete medför det ett lägre engagemang. Kahn (1990) beskriver att klara förväntningar och tydliga arbetsnormer ökar engagemanget hos individen. Vidare menar han att tydliga roller visar status och inflytande som gör att individen känner sig behövd och meningsfull då hon bidrar genom sin roll. Gällande arbetskrav blev resultatet i studien en negativ korrelation. Engagemanget är högre när arbetet upplevs som mindre enformigt. Detta stämmer väl överens med tidigare studier av Dunham et al. (1994). De fann att varierande arbete ökade engagemanget. Förutom krav så korrelerade även kontroll med engagemang. Positiv utmaning i arbetet korrelerade starkt. Detta kan också kopplas till Dunhams studier där han med kollegor fann positiva korrelationer mellan just engagemang och positiv utmaning i arbetet. Maccoby's (1988) beskriver tre av sina drivkrafter i arbetslivet som kunnande, lek och mening. Med dessa tre komponenter menar han att utmaningar som anstränger men inte överstiger färdigheterna driver individen framåt. Driften att få upptäcka, och experimentera bidrar till kunnande och detta ger varje situation en mening. I sin modell av organisationens klimat beskriver Kahn (1990) att ett utmanande arbete som innebär att individen får använda sig av sin kreativitet och skicklighet leder till engagemang och personlig utveckling. Nivån av kontroll i samband med engagemang visar sig i studien också vara en viktig faktor. Enligt Hackman och Oldham (1980) bidrar arbetskaraktistika, som t ex frihet att själv utforma sina arbetsuppgifter, till individens motivation. Dessa karaktistika har också visat sig ha stor betydelse för upplevelsen av affektivt engagemang för organisationen (Dunham et al., 1994). Skicklighet korrelerar med engagemang om än svagt. Kahn (1990) menar att individens engagemang ökar när hon upplever att hennes arbete bidrar till att organisationen uppnår sina mål och hon får erkännande för sina insatser. Studier av Mathieu och Zajac (1990) fann ett starkt samband mellan den anställdes

upplevelse av kompetens och engagemang. De menar dock att det finns anledning till försiktig med vilka slutsatser man drar av detta samband eftersom det fortfarande är ett område som studerats i en liten skala.

Klimatet på arbetsplatsen visar i studien en hög korrelation med engagemang. Meyer och Allen (1997) menar att får de anställda ta del i beslut och upplever organisationen som rättvis så ökar det affektiva engagemanget. Det affektiva engagemanget som Meyer och Allen (1997) tar upp i sina studier handlar om den anställdes emotionella band och identifikation med organisationen. Detta engagemang medför att den anställda stannar kvar vilket stämmer överens med resultat från den föreliggande studien. I studien konstateras att de anställda i genomsnitt varit på företaget i 10 år och de haft sin nuvarande befattning i drygt 7 år, detta skulle kunna tyda på att det affektiva engagemanget är stort.

Studien kunde inte predicera inre/yttre motivation utifrån faktorerna som undersöks. En möjlig förklaring till att studien inte predicerar motivation kan vara att vad som motiverar en individ är individuellt. Pinder (1998) menar att för att fånga motivation, som är ett osynligt begrepp, bör man studera personlighet, övertygelse och attityder. Enligt Maccoby (1988) influeras individen av familjen, skolan och arbetsplatsen och på så sätt formas individuella beteenden som avgör hur och varför vi arbetar. Detta kan också vara en möjlig förklaring till att faktorerna inte korrelerar i högre utsträckning. Värderingen av faktorerna är individuell. Det kan betyda att behoven är på olika nivå, dvs. var individen befinner sig i behovspyramiden (Maslow, 1970).

Det sociala klimatet på arbetsplatsen, personalinriktning var tillsammans med positiv utmaning i arbetet de faktorer som predicerar engagemanget i studien. Ett klimat som upplevs som uppmuntrande, stödjande och trivsamt och även ett klimat där de anställda känner sig väl omhändertagna gör att de inspireras till att göra sitt bästa. Detta är i enlighet med Kahns (1990) teorier om det psykologiska klimatet där en av beståndsdelarna är säkerhet och detta ökar individens engagemang för organisationen. Ett antagande är att det undersökta företaget lägger stor vikt vid att ge de anställda utmanande och varierande uppgifter samt möjlighet till självbestämmande. Dessa inre faktorer ses som viktigare än yttre faktorer som t ex lön och detta kan bidra till att öka det affektiva engagemanget. Detta antagande ligger i linje med tidigare forskning (Arnold et al., 1998, Dunham et al., 1994). Resultatet av prediktionen i studien visar

att det sociala klimatet på arbetsplatsen, personalinriktning och positiv utmaning i arbetet är viktiga för organisationen att ta hänsyn till om man vill få anställda som är engagerade.

Ytterligare ett syfte i studien är att göra en jämförelse mellan lagerarbetare och säljares upplevelse av inre/yttre motivation och engagemang. Hypotesen antog att säljare skulle drivas av en inre motivation och ett större engagemang då deras arbetsuppgifter antogs vara mer varierande och utmanande. Vidare antog hypotesen att lagerarbetare drevs till större del av yttre motivation eftersom deras arbetsuppgifter skulle upplevas som enformiga och mindre utmanande och i förlängningen leda till ett lägre engagemang. I den jämförelse som görs mellan lagerarbetare och säljare finns inga skillnader i hur de upplever inre/yttre motivation eller engagemang. Anledningen till resultatet skulle kunna bero på att klimatet i organisationen upplevs som positivt i båda grupper och det i sin tur medför att alla trivs med sina arbetsuppgifter och gör sitt bästa.

Ytterligare en anledning till resultatet kan bero på den stora skillnaden i svarsfrekvens mellan grupperna.

Begränsningar i studien ligger till stor del i den låga svarsfrekvensen hos säljarna. En brist i studien är hur enkäterna delades ut till de olika grupperna. Hade säljarna fått enkäterna på ett liknande sätt som lagerarbetarna och även fått möjlighet att fylla i dem på arbetstid hade troligen svarsfrekvensen blivit lika stor. Ytterligare en begränsning som bör nämnas är kausalitetsproblematiken i korrelationsberäkningarna. Detta innebär att vad som är orsak respektive verkan går det inte att dra några slutsatser om.

Sammanfattningsvis kan sägas att resultaten visar på samband mellan inre motivation och arbetskrav och positiv utmaning i arbetet. Mellan yttre motivation finns det korrelation med rolltydlighet och skicklighet. Vidare finns det samband mellan alla de undersökta faktorerna och engagemang. Motivation går inte att predicera, däremot engagemang. Tre faktorer, socialt klimat, personalinriktning och positiv utmaning i arbetet predicerar engagemang. Det finns inga skillnader mellan de båda undersökta grupperna gällande inre/yttre motivation och engagemang.

I fortsatta studier om arbetsmotivation skulle även arbetstillfredsställelse vara ett relevant begrepp att undersöka i samma utsträckning som engagemang. I tidigare studier om arbetsmotivation har arbetstillfredsställelse funnits med som ett mått (Björklund, 2001; Schou, 1991).

Studien skulle kunna fördjupas genom en kvalitativ undersökning om hur deltagarna i studien upplever just motivation och engagemang, det skulle kunna ge en bakgrund till resultaten. Att göra ytterligare en jämförande studie med t ex personer som har ett akademiskt arbete och den undersökta gruppen för att se om det där skiljer sig mellan inre/yttre motivation och engagemang. En jämförande studie med ett annat företag och liknande deltagare skulle kunna visa om studiens resultat kan generaliseras.

Studien har bidragit med att det aktuella företaget har fått en bra bild av vad som engagerar deras lagerarbetare. Det kan inte dras några slutsatser om säljarna på grund av den låga svarsfrekvensen. Generellt har studien bidragit med betydelsen av organisationens klimat/kultur och utmanande arbetsuppgifter som viktiga faktorer för att få engagerad personal.

Referenser

- Arnold, J., Cooper, C. L., & Robertson, T. (1998). *Work psychology: Understanding human behavior in the workplace*. London: Financial Times.
- Björklund, C. (2001). *Work Motivation- Studies of its Determinants and Outcomes*. Stockholm School of Economics.
- Brown, S.P., Leigh, T.W. (1996) A new look at psychological climate and its relationship to job involvement. Effort and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358-368.
- Dallner, M., Lindström, K., Elo, A-L., Skogstad, A., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Örhede, E. (2000). Användarmanual för QPS Nordic, Frågeformulär om psykologiska och sociala faktorer i arbetslivet utprovat i Danmark, Finland, Norge och Sverige.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and selfdetermination in human behavior*. New York: Plenum.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hertzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B. (1993). *The motivation to work*. New Brunswick: Transaction publishers.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Student litteratur.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724
- Landy, F. J., Conte, J. M. (2004) *Work in the 21st century*. New York: McGraw- Hill.
- Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied & Preventive Psychology* 5, 117-124.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990) A theory of goal setting & task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Maccoby, M. (1988) *Arbeta- Varför det?* Borås: Centraltryckeriet.
- Maslow, A. H. (1987) *Motivation and personality* (3:e upplagan). New York: Harper & Row.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extensions and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sages Publications.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and motivation: A Conceptual Analysis and Integrated Model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982) *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Peters, T. J., & Waterman Jr, R. H. (1983) *På jakt efter mästerskapet*. Södertälje, Fingraf ab.
- Pinder, C. C. (1998). *Motivation in work organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Sandberg, H. (2006) *Det goda teamet*. Lund: Studentlitteratur
- Schneider, B., Gunnarsson, S. K., Nilsson-Jolly, K. (1994) Creating the climate and culture of success *Organizational dynamics*, 23, 17-30.
- Schou, P. (1991). *Arbetsmotivation. En studie av ingenjörer*. Stockholm: IMIT.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc

Bilaga

Så här besvarar du frågeformuläret:

På följande sidor finns frågor och påståenden om ditt arbete och din arbetsplats. Ta god tid på dig när du svarar. De flesta frågorna besvarar du genom att **ringa** in ditt svarsalternativ.

Personuppgifter

1. Ålder : _____
2. Kön:

Man	Kvinna
-----	--------
3. Hur länge har du arbetet för nuvarande arbetsgivare? _____
4. Hur länge har du haft den befattning du har nu? _____
5. Anställningsvillkor:

Fast anställning	Tillfällig anställning
------------------	------------------------
6. Vilket av följande beskriver bäst din arbetstid?

Dagtid	Två-skiftsarbete
Tre-skiftsarbete	Fast kvällsskift
Fast nattskift	Helgskift
Annat	

Vad? _____

Rollförväntningar

	Mycket sällan/ aldrig	ganska <u>sällan</u>	<u>ibland</u>	ganska <u>ofta</u>	mycket ofta/ <u>alltid</u>
7. Finns det klart definierade mål för ditt arbete?.....	1	2	3	4	5
8. Vet du vilket ansvarsområde du har?.....	1	2	3	4	5
9. Vet du precis vad som krävs av dig i arbetet?.....	1	2	3	4	5
10. Måste du utföra saker som du tycker skulle göras annorlunda?.....	1	2	3	4	5
11. Får du arbetsuppgifter utan att få de resurser som behövs för att utföra dem?	1	2	3	4	5
12. Ställs det oförenliga krav på dig från två eller flera personer?.....	1	2	3	4	5

Arbetskrav					
-------------------	--	--	--	--	--

		Mycket sällan/ <u>aldrig</u>	ganska <u>sällan</u>	<u>ibland</u>	ganska <u>ofta</u>	mycket ofta/ <u>alltid</u>
13. Är ditt arbete enformigt?	1		2	3	4	5
14. Måste du upprepa samma arbetsmoment med få minuters mellanrum?.....	1		2	3	4	5

Kontroll i arbetet					
---------------------------	--	--	--	--	--

		Mycket sällan/ <u>aldrig</u>	ganska <u>sällan</u>	<u>ibland</u>	ganska <u>ofta</u>	mycket ofta/ <u>alltid</u>
15. Är dina kunskaper och färdigheter till nytta i ditt arbete?.....	1		2	3	4	5
16. Innebär ditt arbete positiva utmaningar?.....	1		2	3	4	5
17. Tycker du att ditt arbete är meningsfullt?.....	1		2	3	4	5
18. Om det finns olika sätt att göra ditt arbete på, kan du då välja hur du skall göra det?.....	1		2	3	4	5
19. Kan du påverka mängden arbete du får?.....	1		2	3	4	5
20. Kan du själv bestämma din arbetstakt?.....	1		2	3	4	5
21. Kan du själv bestämma när du skall ta paus?	1		2	3	4	5
22. Kan du själv bestämma hur länge du tar paus?.....	1		2	3	4	5
23. Kan du bestämma din egen arbetstid (flectid)?.....	1		2	3	4	5
24. Kan du påverka beslut angående vilka personer du ska arbeta tillsammans med?	1		2	3	4	5
25. Kan du bestämma när du ska ha kontakt med kunder?	1		2	3	4	5
26. Kan du påverka beslut som är viktiga för ditt arbete?	1		2	3	4	5

Skicklighet i arbetet

	Mycket sällan/ aldrig	ganska sällan	ibland	ganska ofta	mycket ofta/ alltid
27. Är du nöjd med kvaliteten på det arbete du gör?.....	1	2	3	4	5
28. Är du nöjd med den mängd arbete du får gjord?.....	1	2	3	4	5
29. Är du nöjd med din förmåga att lösa problem i arbetet?.....	1	2	3	4	5
30. Är du nöjd med din förmåga att upprätthålla ett gott förhållande till dina arbetskamrater?...	1	2	3	4	5

Organisationskultur

<i>Hur är klimatet på din arbetsenhet?</i>	mycket lite/ inte alls	ganska lite	något	ganska mycket	väldigt mycket
31. Uppmuntarande och stödjande.....	1	2	3	4	5
32. Misstroget och misstänksamt.....	1	2	3	4	5
33. Avslappnat och trivsamt.	1	2	3	4	5
	Mycket sällan/ aldrig	ganska sällan	ibland	ganska ofta	mycket ofta/ alltid
34. Tar de anställda på din arbetsplats egna initiativ?....	1	2	3	4	5
35. Uppmuntras de anställda på din arbetsplats att göra förbättringar?.....	1	2	3	4	5
36. Är det tillräckligt med kommunikation på din avdelning?.....	1	2	3	4	5

	Mycket lite/ <u>inte alls</u>	<u>ganska</u> <u>lite</u>	<u>något</u>	<u>ganska</u> <u>mycket</u>	<u>väldigt</u> <u>mycket</u>
37. Belönas man för ett väl utfört arbete på din arbetsplats (pengar, uppmuntran)?	1	2	3	4	5
38. Tas de anställda väl omhand på din arbetsplats?	1	2	3	4	5
39. I vilken utsträckning intresserar sig ledningen för personalens hälsa och välbefinnande?.....	1	2	3	4	5

Engagemang i organisationen/ arbetsplatsen

	Tar totalt avstånd <u>ifrån</u>	tar i viss mån <u>avstånd</u>	<u>neutral</u>	instämmer i viss mån	instämmer <u>totalt</u>
40. För mina vänner berättar jag att organisationen är ett bra ställe att arbeta på.	1	2	3	4	5
41. Mina egna värderingar är mycket lika organisationens.....	1	2	3	4	5
42. Organisationen inspirerar mig verkligen att göra mitt bästa.....	1	2	3	4	5

Arbetsmotiv

	helt <u>oviktigt</u>	mindre <u>viktigt</u>	<u>viktigt</u>	mycket <u>viktigt</u>	helt nöd- <u>vändigt</u>
43. Hur viktigt är följande i ditt arbete?					
Att arbetet bidrar till att utveckla min personlighet.....	1	2	3	4	5
Att arbete är lugnt, tryggt och välordnat.....	1	2	3	4	5
Att arbetet ger mig en känsla av att ha utfört något värdefullt....	1	2	3	4	5
Att jag har ett tryggt arbete med regelbunden inkomst.....	1	2	3	4	5
Att den fysiska arbetsmiljön är säker och hälsosam.....	1	2	3	4	5
Att jag får använda min fantasi och kreativitet i arbetet.....	1	2	3	4	5

TACK FÖR DIN MEDVERKAN!