



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Kan arbetet motivera mera?

- En studie av Hackman och Oldhams arbetskaraktärsmodell som analysverktyg i serviceföretag.
Av: Christine Svensson

Handledare:
Carl R. Hellberg
Anette Svingstedt

D-uppsats
VT 2006

Förord

Jag vill tacka Maria Paulsson för att hon gav mig möjligheten att genomföra min fallstudie på hennes företag. Jag vill även tacka personalen på Grand Hotel i Lund och Lundia för deras vänliga bemötande.

Ett annat stort tack vill jag rikta till mina båda handledare, Carl R. Hellberg och Anette Svingstedt, som med sin konstruktiva kritik och sitt goda humör har varit ett stort stöd för mig i uppsatsskrivandet.

Slutligen vill jag tacka Rikard Wellander. Utan honom hade jag förmodligen än idag inte vetat vad en korrelationskoefficient är eller att det är skillnad på sannolikhet och signifikans.

Christine Svensson

Sammanfattning

Titel: Kan arbetet motivera mera?

- En studie av Hackman och Oldhams arbetskaraktärsmodell som analysverktyg i serviceföretag.

Författare: Christine Svensson

Handledare: Carl R. Hellberg & Anette Svingstedt

Ämne/kurs: SMA 405 Magisteruppsats 10p

Problemformulering: Serviceyrket innebär att personal arbetar i nära samverkan med kunden. Om personalen på företaget är omotiverad kan det leda till att kunden får en sämre service och att företaget blir lidande. För att inte detta ska ske är det viktigt att motivera sin personal. Genom att arbeta med ett arbetes kärndimensioner ska det enligt arbetskaraktärsmodellen vara möjligt att förbättra motivationen bland de anställda. Fungerar modellen inom serviceföretag och om inte hur bör den förändras?

Syfte: Syftet är att undersöka om arbetskaraktärsmodellen kan fungera som ett verktyg för att analysera arbetets karaktär och därmed skapa bättre förutsättningar till att motivera personalen inom serviceföretag.

Metod: En enkätundersökning har genomförts på ett fallstudieföretag. Fallstudieföretaget har två hotell vid namn Grand Hotel i Lund och Lunda, båda belägna i Lund. Enkätundersökningen har visat på olika korrelationer, vilka har möjliggjort en analys av arbetskaraktärsmodellen. Utöver den empiriska undersökningen har teoretiskt material om servicesärdrag behandlats för att fördjupa analysen av modellen, för att visa på speciella egenheter i serviceyrken och för att kunna klargöra vilka kärndimensioner som utgör grunden i serviceyrken.

Slutsats: Undersökningen visar att det finns flera aspekter av modellen som inte överrensstämmer med resultatet från genomförd fallstudie. En revidering av modellen har presenterats där de av undersökningen funna tendenser till korrelationer har framställs. Undersökningen har även resulterat i en ny variant av ett mätverktyg för motivationspotentialen.

Nyckelord: arbetskaraktärsmodellen/motivationsmodellen, Job diagnostic survey, motivation, serviceföretag.

1. Inledning	2
1. 1 PROBLEMFÖRMULERING	3
1.1. 1 Vikten av motiverad personal	3
1. 1. 2 Arbetskaraktärsmodeellen	4
1. 2 SYFTE	6
1. 3 DISPOSITION	7
2. Metod	8
2. 1 UTGÅNGSPUNKT	8
2. 2 DATAINSAMLING	10
2. 3 BAKGRUND AV FALLSTUDIEOBJEKTET	12
3. Arbetskaraktärsteori	14
3. 1 MODELLEN	14
3. 1. 1 Kärndimensioner	16
Arbetskaraktärsmodeellen fem dimensioner	16
Komplement till kärndimensionerna	18
3. 1. 2 Psykologiska tillstånd & Utfall	19
Relationerna mellan kärndimensionerna och de psykologiska tillstånden	19
Relationerna mellan de psykologiska tillstånden och utfallen	21
3. 1. 3 Mätverktyget MP	22
Moderatorernas inverkan på potentiell motivation	23
3. 1. 4 JDS-enkäten	25
JDS-enkätens utformning	26
Riktlinjer för distribuerandet av JDS-enkäten	27
4. Korrelationskoefficienter	28
5. Särdrag i servicebranschen	32
5. 1 DET SPECIFIKA FÖR SERVICE	32
5. 2 PERSONALENS BETYDELSE FÖR SERVICEN	34
6. Analys - Arbetskaraktärsmodeellen på Grand och Lunda	35
6. 1 RESULTAT	35
6. 1. 1 Korrelationer mellan Kärndimensioner & Psykologiska tillstånd	36
6. 1. 2 Korrelationer mellan Psykologiska tillstånd & Utfall	46
6. 1. 3 Moderatorer	49
6. 2 UTFÖRANDETS PÅVERKAN	50
7. Slutsats	52
7.1 SÄRDRAG OCH MOTIVATION	52
7. 2 ARBETSKARAKTÄRSMODELLEN SOM VERKTYG TILL ATT ÖKA MOTIVATIONEN INOM SERVICEFÖRETAG?	53
7. 3 MP-FORMELN UTMANAS AV MP _{VIKTAD}	55
7. 4 PROBLEMATIK MED JDS-ENKÄTEN	56
7. 5 SAMMANFATTNINGSVIS	56
8. Källförteckning	58

Bilaga 1. JDS-enkäten
Bilaga 2. Tabell 1
Bilaga 3. Tabell 2
Bilaga 4. Tabell 3
Bilaga 5. Arbetskaraktärsmodeellen
Bilaga 6. Intervjuguide

1. Inledning

Jag har arbetet som frukostvärdinna på hotell. Det var givande på många sätt, men jag kände mig aldrig motiverad att fortsätta arbeta inom yrket. Om det berodde på att det sällan var någon som berättade för mig att jag gjorde ett bra arbete eller om det var för att jag kände mig tvungen att följa gamla uppsatta rutiner, vet jag inte. Det jag vet är att jag inte har fortsatt att arbeta som frukostvärdinna och att jag varken har planer på, eller vill göra det fler gånger.

Varför är det så att vissa arbeten inte gör mig motiverad att stanna kvar och ibland gör att jag upplever en stor motvilja när vissa förutbestämda arbetsuppgifterna ska genomföras? Om en chef hade vetat vad som gjorde personalen motiverad och fick dem till att arbeta mer effektivt och att vara trevligare mot gästerna, så skulle denne chef säkerligen ha gjort vad som behövts. I ett servicemöte så är det ofta inte svårt att ana att personen som ska ge service är missnöjd. Det kan till och med gå så långt att de kan vara otrevliga eller aviga i att hjälpa en med någon specifik förfrågan. Ofta har jag svurit över otrevliga servitriser som har varit oförsökade och till och med inte lämnat tillbaka pengar, som om dricksen skulle bestämmas av dem och inte av mig. Nu var detta kanske ett extremfall, men jag tror inte att någon chef vill höra att sin personal har misskött sitt arbete. Ibland är det kanske inte servitrisens fel. Hon kanske inte har tid att vara trevligare för att chefen ständigt ger henne instruktioner att följa och inte låter henne bestämma något själv. Hon kanske hade velat stanna några minuter till med gästen för hon vet om att den hade uppskattat det och kanske till och med valt att stanna för en kopp kaffe efter maten. Istället har hon fått arbetsuppgifter som gör att hon inte ens hinner vara trevlig mot sina gäster och därför blir ingen nöjd, varken hon eller gästerna. Om chefen kanske hade låtit henne planera sitt eget upplägg av hur hon ska göra när hon arbetar på restaurangen och om receptionistens chef hade berättat för honom att han hade gjort ett bra jobb, så skulle kanske dessa två anställda känna att deras arbete var aningens mer meningsfullt. Hur ska då en chef kunna veta vad det är som saknas i ett arbete eller vad det är som det finns för mycket av? Jag har funnit en modell bland de olika motivationsteorierna som handlar just om hur ett arbete ser ut, vad det ska innehålla för att personalen ska vara motiverade och som erbjuder en tillhörande metod för hur allt detta ska mätas. Modellen finns med andra ord, frågan är om den går att använda i serviceföretag?

1. 1 Problemformulering

All uppsatsskrivande och forskning utförs av en eller flera anledningar. Denna uppsats skrivs för att finna en väg att öka personalens motivation till arbetet så att de som är anställda vill gå till jobbet och utföra ett bra arbete. Som redan har nämnts i inledningen finns det en modell för att arbeta med motivation, varför det behövs en sådan modell förklaras här i problemformuleringen och därefter introduceras modellen.

1.1. 1 Vikten av motiverad personal

Enligt Chung och Schneider (2002:71) står personer som arbetar inom serviceyrket och har en stor del kundkontakt ofta inför ett dilemma som inte är lika tydligt i andra branscher.

Servicepersonalen arbetar för att tillfredsställa kunden, samtidigt som de har en chef som ställer krav, konstruerar riktlinjer och sätter gränser. Det är möjligt att påstå att servicepersonalen inte bara har en chef utan två, där den andre utgörs av kunden och dess krav på personalen. Detta innebär att personalen ibland kan hamna i vägskäl där de ska avgöra vilka steg de på egen hand vågar ta. Servicepersonalen ställs inte bara inför svåra beslut utan deras arbeten brukar också ha ett gemensamt särdrag i att det är låg lön, arbetsamt och stressigt (Stamper & Van Dyne, 2003:33), vilket säkerligen kan vara en bidragande orsak till varför den anställde har en låg motivation. En omotiverad personal kan ha en betydande inverkan på gästens upplevelse av servicemötet (Normann, 1983:20). Framgångar och resultat för företagen inom servicebranschen är till stor del baserade på personalens utförande av servicen. Christian Grönroos påstår att en minskning av den hierarkiska strukturen i organisationer är befogad då ”Det är personalen med kundkontakt som skapar värde för kunderna.” (Grönroos, 2002:337). Även Richard Normann (1983:19-20) påpekar att tjänsterna som erbjuds påverkas av personalens uppträdande och att det kan ha ”...oerhörd och omedelbar betydelse för hur den enskilde kunden upplever den service han får.”

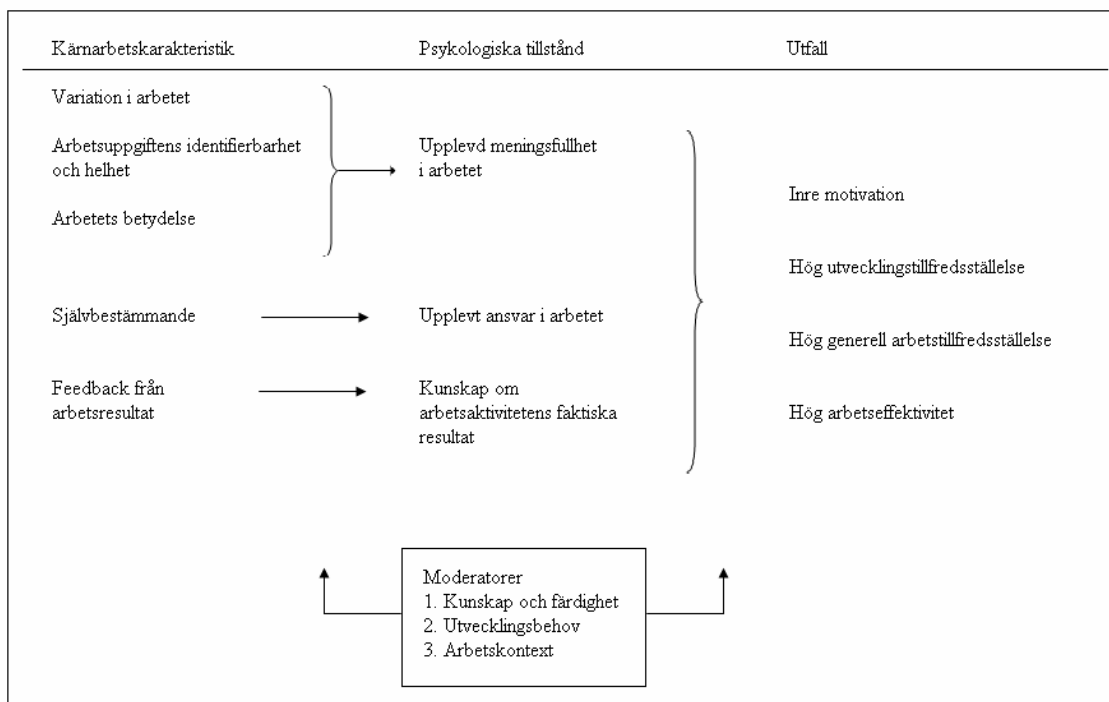
(Normann, 1983:20). Innan ledningen bestämmer sig för att till exempel genomföra detta som Grönroos talar om kan det dock vara viktigt att undersöka om personalen verkligen är redo för att få mer ansvar och befogenheter. Om det skulle visa sig att personalen inte är redo kan ett genomförande av omstrukturering kanske föda missnöje och lägre motivation till arbetet. Detta skulle förmodligen kunna leda till att kundkontakten blir påverkad och att kunden inte upplever något större värde i servicen. Enligt Normann (1983:20) har en missnöjd personal därmed en direkt påverkan på den service som erbjuds, vilket kan leda till att kunderna väljer att byta serviceleverantör. När servicepersonalen står framför gästen är det inte längre möjligt

för företaget att direkt påverka det som händer och det blir den anställdes eget ansvar att genomföra det som behövs för att kunden ska bli tillfredsställd. Uppgifterna på ett serviceföretag som de anställda ska utföra kan variera kraftigt och det krävs kunskaper och färdigheter för att kontrollera och styra de händelser som kan dyka upp under en arbetsdag (Normann, 1983:16,18). Men det räcker kanske inte alltid med att bara ha kunskapen, ibland krävs det att det även finns motivation att utföra uppgiften på ett serviceorienterat sätt. Även om det för ledningen kan vara uppenbart var i problemet med motivationen ligger, kan det vara viktigt att inte göra förhastade förändringar utan att först göra en noggrann undersökning över vad personalen anser om den rådande situationen. Det som ledningen ser som det största bekymret gällande motivation och tillfredsställelse behöver inte nödvändigtvis vara det grundläggande problemet för personalen (Hackman et al., 1975a:60). För att det inte ska uppstå situationer där ledningen missförstår motivationsproblematiken bland sina anställda och genomför onödiga eller felaktiga förändringar, behövs det verktyg för att kunna analysera arbetssituationen.

1. 1. 2 Arbetskaraktärsmodellen

Ett sådant motivationsverktyg har framställts av två forskare inom humanrelationsskolan. Dessa forskare, Hackman och Oldham, har framställt arbetskaraktärsmodellen (1980:90) eller motivationsmodellen som den även har kallats (Jacobsen & Thorsvik, 2002:316). Det är utifrån arbetsberikningsteorin som Hackman och Oldham har utvecklat arbetskaraktärsmodellen som gör det möjligt att undersöka ett arbetes kärndimensioner (Hackman et al., 1975a:57). Arbetets karaktär och kärndimensioner innebär de aspekter som är framhäande i ett arbete, till exempel att det är varierande eller innefattar mycket kundkontakt. Detta innebär att teorin inte utgår från individen utan från vad för egenskaper ett arbete innehåller. Till exempel innehåller receptionistjobbet oftast mycket variation. Kärndimensionerna som arbetskaraktärsmodellen behandlar är *variation i arbetet*, *arbetsuppgiftens identifierbarhet och helhet*, *arbetets betydelse*, *självbestämmande* och *feedback från arbetet*. För att undersöka i vilken utsträckning ett arbete har dessa kärndimensioner finns det ett mätverktyg, *Job diagnostic survey*, genom vilket frågor ställs i enkätform till personalen på ett företag. I denna enkät får personalen genom olika påståenden och frågor bedöma hur mycket av dessa kärndimensioner som deras arbeten innehåller. Genom detta går det att få en bild av hur arbetet ser ut. Om ett arbete innehåller mycket av alla kärndimensionerna kan det leda till att personalen upplever olika psykologiska tillstånd så

som *upplevd meningsfullhet i arbetet, upplevt ansvar i arbetet och kunskap om arbetsaktivitetens faktiska resultat*. Med andra ord påverkar utformningen av arbetet personalens psykologiska upplevelse av arbetet. Ju mer en anställd upplever att han/hon vet hur bra arbetet utförs eller upplever att arbetet är meningsfullt desto bättre påverkas den *inre motivationen, tillfredsställelsen gällande personlig utveckling, den generella arbetstillfredsställelsen och effektiviteten*.



Figur 1. Arbetskaraktärsmodellen, Hackman & Oldham 1980: 90 (delvis översatt av Alvesson 1983: 96 och delvis egen översättning).

Modellen visar vad som leder till motivation och även vilka kärndimensioner en person måste ha i sitt arbete för att få positiva utfall gällande motivationen. Modellen tar även upp problematiken med att människor har olika utvecklingsbehov, värderar arbetsförhållandena olika och har olika mängd kunskap och därför vill ha olika saker från ett arbete (Hackman & Oldham, 1980:90). Dessa aspekter benämns i modellen som moderatorer och de innebär att alla anställda kanske inte går att motivera utifrån samma förutsättningar. Det kan även vara så att vissa inte alls går att motivera, det är helt enkelt fel person på fel plats.

Metoden som Hackman och Oldham erbjuder är menad att användas för att diagnostisera arbeten innan ett arbete omstruktureras. Detta för att det ska vara lättare att få fram om det är

lämpligt att ändra på arbetet och vad det är som i så fall borde ändras. Den kan även användas efter det att ett arbete har omstrukturerats för att se hur mycket det faktiskt har förändrats och vad som har skett med de anställdas motivation (Hackman & Oldham, 1980:103). Om arbetskaraktärsmodellen beaktar de egenskaper som arbeten inom servicebranschen innehåller, erbjuder den en lösning för de företag som vill undersöka motivationsförutsättningarna i jobben och för de som vill genomföra strukturella förändringar.

Det har företagits undersökningar gällande modellen inom hotellbranschen (Lee-Ross, 1998; Lee-Ross, 2004), men dessa har inte berört hotell som är öppna året runt som jag ska använda som fallstudieföretag. Lee-Ross (1998:68) genomförde undersökningar på säsongöppna hotell för att han ansåg att det hade gjorts för få tester av modellen på servicebranschen. Hans slutsats var att modellen var användbar när det gällde just säsongöppna hotell. Denna uppsats kommer att undersöka åretruntöppna hotell och se om modellen även är användbar där. Jag anser att ett åretruntöppet hotell bättre representerar servicebranschen i stort än vad ett säsongöppet hotell gör. Undersökningen kommer att ske både på heltidsarbetare och på dem som inte arbetar fulltid då dessa utför likadana uppgifter (Stamper & Van Dyne, 2003:34).

1. 2 Syfte

Syftet är att undersöka om arbetskaraktärsmodellen kan fungera som ett verktyg för att analysera arbetens karaktär och därmed skapa bättre förutsättningar till att motivera personalen inom serviceföretag.

1. 3 Disposition

Inledning	I inledningen förklaras tankegångarna kring denna undersökning och den bakomliggande anledningen till varför analysen har genomförts. Inledningen avslutas med syftet som undersökningen ska återkoppla till i slutsatsen.
Metod	Avsnittet behandlar arbetets utgångspunkt, datainsamling och fallstudieobjektets bakgrund.
Arbetskaraktärsmodellen	Här presenteras bakgrunden till Hackman och Oldhams arbetskaraktärsmodell, hur den är tänkt att användas och hur den är uppbyggd.
Korrelationskoefficienter	Här presenteras teori om korrelationer, signifikans och sannolikhet. Alla begrepp som läsaren behöver ha en vetskap om för att kunna förstå resultatet och analysen.
Särdrag i Servicebranschen	I detta avsnitt sker en teoretisk genomgång av servicebranschens särdrag.
Arbetskaraktärsmodellen på Grand Hotel & Lundia	Här analyseras resultaten från den empiriska undersökningen. Resultaten sätts i relation till modellen, servicesärdrag och tidigare resultat från Hackman och Oldham. Slutligen diskuteras utförandet av den empiriska undersökningen.
Slutsats	Slutsatsen återkopplar till syftet och redovisar resultaten av analysen och ger förslag på förändringar och fortsatt forskning.

2. Metod

I följande metodavsnitt kommer utgångspunkten i arbetet att redovisas för att få en förståelse för arbetets tillvägagångssätt. Därefter kommer det att ske en genomgång av datainsamlingen såväl gällande den empiriska informationsdatan, som har utgjorts av en fallstudie, som den teoretiska. Därefter följer en beskrivning av fallstudieföretaget och dess två hotell.

Beskrivningen av fallstudieföretaget syftar till att ge en förståelse för hur stort det är och hur deras struktur ser ut. Detta kan vara av intresse då hotell kan se olika ut inom dessa områden vilket kan påverka tillvägagångssättet i uppsatsarbetet

2. 1 Utgångspunkt

Intentionen med uppsatsen var först att den skulle handla om personalomsättning inom serviceföretag med tyngdpunkten på hotell. Under litteratursökning efter lämpliga modeller eller teorier som behandlar ämnet, kom jag i kontakt med Hackman och Oldhams arbetskaraktärmodell. Alvesson har i sin bok, *Organisationsteori och teknokratiskt medvetande* från 1983, med ett avsnitt om modellen. Avsnittet behandlade dock modellen innan det att den blev reviderad vilket jag senare fick erfaras. Innan modellen blev reviderad behandlade den personalomsättning, men detta utfall blev senare exkluderat då det inte fanns tillräckligt med bevis för att kärndimensionerna faktisk ledde till minskad personalomsättning (Hackman & Oldham, 1980:93). Då jag hade fattat tycke för modellen valde jag trots denna upptäckt att fortsätta mitt arbete med den, men då med fokus på motivation. Mitt intryck av modellen var att den skulle kunna fungera som ett ypperligt verktyg, men att den inte verkade representera servicebranschen utifrån vad jag vet om serviceyrket från mina egna erfarenheter. Jag ställde mig frågande till modellens utformning och ansåg att de kärndimensioner som den tar upp inte helt kan representera olika serviceyrken inom exempelvis, eller kanske framförallt, hotell och restaurang. Utifrån min egen erfarenhet ansåg jag att aspekter som till exempel huruvida jag utförde ett arbete från början till slut, ofta var svårt att anpassa på arbeten inom hotell. Jag kände att ett serviceyrke ofta är uppbyggt på ett sätt där det är svårt att veta när en arbetsuppgift är helt genomförd. Jag ställde mig även frågande till de relationer som modellen visade (se bilaga 5), då jag till exempel även upplever arbetet som mer meningsfullt om jag får mer självbestämmande. Dock hade jag fortfarande tilltro till modellen och fann den intressant utifrån vad den påstods kunna bidra med. Därav valde jag att fortsätta att läsa om modellen och skriva denna uppsats med

arbetskaraktärsmodellen som huvudperson. Jag har valt att förlita mig på Alvesson (1983) och den klassificering som han har gjort över området som berör motivationspsykologi när det kommer till en redovisning av det teoretiska fältet. På grund av detta kommer det endast att ske en kortfattad redogörelse angående vilken teoretisk bakgrund som Hackman och Oldham kommer från.

För att uppsatsen skulle kunna leda till det tänkta syftet har arbetskaraktärsmodellen av Hackman och Oldham (1980:90) analyserats. Materialet som har använts i analysen kommer mestadels från en enkätundersökning som har genomförts på två hotell, Grand Hotel i Lund och Lundia. Att jag anser hotell vara lämplig representant för serviceföretag grundar jag på att det faktiskt är ett serviceföretag och på att personalens arbeten innehåller specifika servicesärdrag. Ett specifikt särdrag kan vara att personalen arbetar med intensiv kundkontakt vilket sätter dem i varierande situationer där personalen måste ta snabba beslut. Hotell var också lämpligt då jag med min egen erfarenhet från att ha jobbat i branschen vet hur många av arbetena är uppbyggda. Att det var just Grand Hotel i Lund och Lundia som valdes kommer av att jag tidigare har arbetat på Grand Hotel och tyckte därmed att det var praktiskt att fråga om jag fick använda dem för min fallstudie. Med detta som bakgrund distribuerade jag enkäterna på dessa två hotell. De insamlade svaren från hotellen har behandlats i Excelprogrammet WinStat där korrelationerna har beräknats. Med hjälp av dem har det varit möjligt att undersöka arbetskaraktärsmodellens olika samband. I denna undersökning har det framställts två tabeller över korrelationer där den ena inkluderar såväl personal på själva hotellet som de som arbetar på kontoret. Den andra tabellen exkluderar kontorspersonalen. Detta har genomförts med syfte att undersöka om resultaten blev annorlunda om undersökningen genomfördes på enbart servicepersonal. Jag anser att de på företaget som innehar roller så som ekonomiassistent inte har ett serviceyrke även om de arbetar inom ett serviceföretag, något som bidrar till komplexiteten när ett serviceföretag undersöks. Serviceyrke anser jag vara när personen har direkt eller indirekt kontakt med kunden och där arbetsutförandet sker i serviceögonblicket eller i serviceögonblicket men med en mellanhand. Ett exempel på mellanhand kan vara servitrisen då hon serverar den mat kocken lagat till kunden. Genom att undersöka korrelationer och kärndimensioner är det möjligt att nå fram till syftet om huruvida arbetskaraktärsmodellen kan användas inom serviceföretag för att personalen ska bli motiverade. För att det ska underlätta för läsaren kommer ett avsnitt i uppsatsen att kort behandla teori om korrelationer, vilken är nödvändig för analysen.

Utöver korrelationstabellerna inkluderar undersökningen teori angående servicebranschens och serviceyrkens särdrag. Denna teori används även i syfte att analysera modellen, framförallt med tanke på de kärndimensioner i ett arbete som enligt modellen ska leda till inre motivation hos anställda. Diskussionen kring serviceyrkens särdrag kan delvis klargöra huruvida arbetskaraktärsmodellen ger en verklig bild av serviceyrken eller om modellens kärndimensioner inte är lämpliga att representera serviceyrkets särdrag. Utöver den teori som behandlar servicesärdrag tar uppsatsen även upp en del kritik till arbetskaraktärsmodellen av andra forskare.

Som tidigare nämnt har det empiriska materialet som jag använder i min uppsats insamlats genom en fallstudie inom hotell. Utöver detta har det genomförts en intervju med VD för de båda hotellen, för att få bakgrundsinformation om de båda hotellen och för att få en bättre inblick i hur en hotellverksamhet kan se ut och fungera.

2. 2 Datainsamling

Litteratursökningen har skett mestadels genom databasen ELIN (Electronic Library Information Navigator) och delvis genom LOVISA (Lunds universitets biblioteks lokala bibliotekskatalog) och LIBRIS som är ett nationellt databassystem i Sverige. Hackman och Oldhams artiklar har varit svåra att hitta då de första artiklarna om arbetskaraktärsmodellen skrevs på 1970-talet. Min strategi för att hitta lämpliga artiklar har varit att undersöka källförteckningar. Genom Alvessons bok fick jag tag i min första artikel av Hackman och Oldham och sedan har det fortsatt på det sättet. De sökord som jag mestadels har använt mig av vid litteratursökning i databaser har varit *Job characteristics model*, *JDS* och *Motivation*.

Det teoretiska materialet om arbetskaraktärsmodellen i denna uppsats kommer till största del från Hackman och Oldhams *Work Redesign 1980*. Övrigt material från Hackman och Oldham är insamlat från artiklar där de skrivit om modellen. Det är allt från den första artikeln 1975 till den sista artikeln om arbetskaraktärsmodellen som skrevs 2005. Modellen är välanvänd och det finns många som har undersökt den genom åren. Dock har många av dessa undersökningar inte behandlat modellen och dens syfte att leda till inre motivation, utan de har snarare behandlat sammansättningen av enkäten som jag har använt i undersökningen. Det finns många förslag på revideringar och andra enkäter (se till exempel Idaszak, R. J. &

Drasgow, F., 1987; Cordery, L. J. & Sevastos, P. P., 1993), men denna uppsats använder uteslutande JDS-enkäten från *Work redesign 1980*.

Den huvudsakliga datainsamlingen kommer av fallstudien på Grand Hotel och Lundia. Fallstudien innefattade personal i kök, fetslokal, städ, reception och kontor. Kökspersonalen innefattar kockar, kallskänkor, servitriser och hovmästare. Kockarna och kallskänkorna arbetar i köket och har inte direktkontakt med kunderna. Dock utför de ett arbete efter kundens önskemål som ofta måste färdigställas när kunden är på plats. Även om de kan förbereda maten finns det alltid tillfällen när kunden ber om något som kocken eller kallskänkan måste ordna medan kunden befinner sig på plats. Servitriserna och hovmästarna befinner sig i matsalen och tar hand om gästerna, vilket innebär att de har direktkontakt med gästen. Detta gäller även för festvåningspersonalen. I princip allt de gör kan observeras av kunden. Detta ställer krav på personalen att visa sig från sin bästa sida. Likaså är det för receptionisterna som ofta är den första gästen möter vid ett besök på företaget. Deras arbetsuppgifter är i princip att hjälpa gästen under sin vistelse på hotellet med allt från incheckning till ringa taxi och så vidare. De som arbetar med att städa på hotell har inte arbetsuppgifter där de behöver interagera med gästerna, dock sker detta ofta i alla fall. Deras arbetsuppgifter innefattar att de ska städa på gästernas rum och i de övriga lokalerna. På kontoret befinner sig de som arbetar med ekonomi och försäljning av hotellrum. Innesäljarna har daglig kontakt med gäster och det är genom innesäljaren som kunden oftast stiftar sin första bekantskap med hotellet. I och med att det även inom serviceföretag arbetar personer med nästan ingen eller ingen kundkontakt har det, som kommer presenteras i analysen, genomförts två tabeller. Syftet med det är att det ska vara möjligt att se om det finns skillnader när undersökningen är genomförd på enbart servicepersonalens arbeten och när den är genomförd med alla arbeten inom företaget. Respondenterna var inte specifikt utvalda utan förhoppningen var att merparten av de anställda skulle delta i undersökningen, vilket tyvärr inte var fallet. Totalt antal returnerade enkäter var 24 av 60, vad detta låga antal respondenter har medfört för undersökningen kommer klargöras senare i uppsatsen.

Fallstudien avser ett hotell. Utan ett fallstudieobjekt inom servicebranschen hade det inte varit möjligt att undersöka modellen med det syfte som denna uppsats har. Fallstudien, oavsett dess ringa storlek, möjliggör en analys av modellen och de olika samband som den visar på. Uppsatsens empiriska material är insamlat genom en kvantitativ undersökning. Då Hackman och Oldham (1980:275-294) erbjuder ett kvantitativt enkätmetodverktyg för användning till

modellen, som de själva tidigare har byggt sina undersökningar på, är det som har använts även här. Denna enkät vid namn *Job diagnostic survey* är ett av de mätverktyg som används i arbetskaraktärsmodellen för att bland annat mäta arbetets kärndimensioner. Detta innebär att den kvantitativa metoden används som ett redskap (Eggeby & Södreberg, 1999:21) för att få fram resultat om huruvida servicebranschen är utformad på det sätt som modellen visar när det gäller motivation. I fortsättningen förkortas *Job diagnostic survey* till JDS. Enkäten som har använts i denna undersökning skiljer sig dock från den ursprungliga av Hackman och Oldham då den är översatt från engelska till svenska. Detta kan möjligen innebära att, även om ansträngningar gjorts för att bibehålla alla nyanser, frågorna skiljer sig något från originalet.

Utöver JDS-enkäten har Hackman och Oldham (1980:295-302) utvecklat en annan enkät som benämns *Job rating form* (JRF). JRF ska delades ut enbart till de inom företaget som har någon form av chefsroll. JDS-enkäten mäter vad de anställda tycker om sina jobb medan JRF-enkäten mäter vad andra, chefer eller observatörer, anser om personalens jobb gällande fem olika kärndimensioner som modellen baseras på. Då JRF-enkäten enbart tar upp en liten del av modellen och inte visar på sambanden som denna uppsats ska analysera, har JRF-enkäten varken distribuerats eller analyserats.

I ett tidigt skede av uppsatsarbetet genomfördes en intervju med VD för Grand Hotel i Lund och Lundia. Intervjuguiden som användes finns i bilaga 6. När intervjun genomfördes var uppsatsens fokus fortfarande på personalomsättning varav frågorna har den utformning som de har. Det har inneburit att mycket av den information som framfördes under intervjun inte är användbar i uppsatsen. Dock gav intervjun bakgrundsinformation till hotellet och en del i analysen användbara funderingar. Nedan följer en presentation av fallstudieobjektet via informationen från intervjun och via en föreläsning som hotellens VD gav under en av kurserna på min utbildning.

2. 3 Bakgrund av fallstudieobjektet

Grand Hotel i Lund är ett fyrstjärnigt hotell som invigdes 1899 och är beläget i centrala Lund vid järnvägsstationen. *Hotel Lundia* är även det beläget i centrala Lund, bara en gata bort från Grand Hotel, och byggdes 1968. Hotellen är familjeägda och 2005 efterträdde Maria Paulsson sin far som VD. Grand Hotel har sammanlagt 84 rum medan Hotel Lundia har 97 rum.

Hotellen har en omsättning på cirka 80 miljoner kronor (Paulsson, 2005). Utöver boende erbjuds det frukostbuffé, lunch och middag. Nyligen introducerades även ett vinotek på Grand Hotel. Grand Hotel har varit värd för många baler och har ett antal festsalar att erbjuda. På hotellet företas många konferenser och de anordnar ofta olika temakvällar med föreläsningar eller uppträdanden. Hotel Lundia har en egen nattklubb och även det hotellet är värd för många konferenser.

På Grand Hotel och Hotel Lundia finns det cirka 84 årsanställda (Paulsson, 2005). Årsanställda innebär inte enbart heltidsanställda utan det är en sammanslagning av alla arbetade timmar på ett år som sedan har blivit dividerade med antalet timmar som en heltidstjänst innebär. Detta betyder att årsanställda inkluderar heltidsanställda, visstidsanställda och vidbehovsanställda. Anledningen till att antalet anställda räknas på detta sätt är för att det arbetar mycket extrapersonal inom branschen och det blir därför mer rättvisande. Hotellen skiljer sig åt när det kommer till personalomsättning då det ena knappt har någon alls medan det andra har haft ganska hög omsättning inom vissa avdelningar (Paulsson, 2006).

I och med att hotellen har platta organisationsstrukturer, vilket är motsatsen till en hierarkisk organisationsstruktur, finns det inte stora möjligheter till avancemang. Dock har de som policy att de alltid annonserar nya tjänster internt. Gällande rekryteringsprocessen har det införts en del regler. Dessa innebär bland annat att det alltid ska genomföras en behovsanalys innan någon ny tillsätts på en ledig tjänst. Genom behovsanalysen framkommer det om det som behövs är en person som har exakt samma kompetensområde som den föregående på ställningen. Behovsanalysen kan visa att så inte är fallet och att de istället borde ändra på arbetet och lägga till eller ta bort uppgifter och först därefter klargöra vem som passar för tjänsten (Paulsson, 2006).

Vid en undersökning som företaget genomförde visade det sig att de anställda tyckte att lönen var låg och att den var lägre än på andra motsvarande arbetsplatser. Löneutvecklingen är högre än vad prisutvecklingen är, det vill säga det pris som företaget kan ta gentemot sina kunder, vilket gör att de måste bli mer produktiva. Detta leder till att de till exempel måste minska på arbetstider (Paulsson, 2006).

På frågan om personalen har möjlighet till egna initiativ så svarar Paulsson att det finns, men hon vet inte om det uppfattas som om de har det. Detta grundar sig på att hon får in för få förslag och hade gärna velat ha fler då hon anser att det är personalen på golvet som har bäst insyn i vad som skulle behövas för att allt ska fungera bättre. Företaget har arbetat med att motivera sin personal i deras arbete genom att introducera fem mål. Via dessa fem mål har det diskuterats med personalen om hur deras arbete kan stödja dessa mål. Detta arbete genomfördes för att personalen skulle få bättre förståelse för hur de kan bidra till företagets mål (Paulsson, 2006).

Det har skett omstrukturering gällande arbetsupplägg på båda hotellen, vilken berörde receptionistarbetet. För att receptionisterna ska få det mindre stressigt och för att de ska kunna tillgodose gästen som är vid receptionsdisken har bokningen av rum omplacerats till en separat bokningsavdelning. På detta sätt kan receptionisterna på hotellen koncentrera sig på de besökande gästerna medan de på bokningsavdelningen kan fokusera på uthyrning av hotellrum (Paulsson, 2005). Detta exempel kommer att återkomma i arbetet för att visualisera de problem eller viktiga aspekter som behöver reflekteras över innan en omstrukturering sker. Innan det är det dock dags att presentera arbetskaraktärsmodellen.

3. Arbetskaraktärsteori

I följande avsnitt ska motivationsmodellen klargöras. För att få en helhetsbild av arbetskaraktärsmodellen kommer detta avsnitt att behandla: hur modellen kom till, hur den är uppbyggd och vilka användningsområden som finns där den kan vara lämplig att använda.

3. 1 Modellen

Hackman och Oldham (1975a) har utvecklat en teori som heter arbetskaraktärsteorin som kan placeras inom humanrelationsskolan och teorin tar sin utgång i arbetskaraktärsmodellen. Humanrelationsskolan innebär att människan sätts i centrum och att motivation ska nås genom en bra ledning. Tanken är att en motiverad personal arbetar bättre och är mer lojal till företaget (Reis & Peña, 2001:667). Arbetskaraktärsteorin kommer av arbetsberikningsteorin som grundar sig på behavioristisk motivationspsykologi. Enligt Hackman och Oldham (1975a:57) handlar arbetsberikningsteorin, från vilken

arbetskaraktäristiksteorin kommer av, om att öka anställdas motivation och arbetstillfredsställelse samtidigt som produktiviteten i anslutning till detta ökar. Arbetskaraktäristiksteorin har utvecklats av Hackman och Oldham i samarbete med två praktiska utövare av arbetsberikning. Teorin syftar till att ge en ny strategi för hur arbetet med omstrukturering av arbeten (work redesign) kan gå till. Detta innebär att modellen och arbetskaraktäristiksteorin är ett sätt att arbeta med arbetsberikning. Med andra ord kan modellen användas när ett företag till exempel planerar att göra förändringar i de olika arbetena och först behöver analysera vad som behöver göras. Till exempel som när Grand Hotel och Hotel Lundia ändrade sina bokningsrutiner. Innan beslutet att genomföra förändringen kunde de ha analyserat situationen och behovet med hjälp av arbetskaraktäristiksteorin för att undersöka om det skulle vara en bra förändring för att öka de anställdas motivation. Den kan även användas som ett redskap för att finna vad som inte fungerar i ett befintligt arbete när det gäller personalens motivation. Teorin sägs visa vem som blir ”tänd” (turned on) på sitt arbete, när de blir det och vilken typ av arbete som gör att personal blir ”tända” på det. Teorin ger även olika handlingssteg för arbetsberikning och den påstås ge mätbara förbättringar gällande arbetsbeteende, arbetstillfredsställelse och finansiella resultat. Hackman och Oldhams modell, arbetskaraktäristiksteorin, visar relationerna mellan arbetets karaktäristik och hur de anställda mår och utför sitt arbete (se bilaga 5). Modellen har genomgått ett antal revideringar, men den slutgiltiga modellen presenteras i Hackman och Oldhams bok *Work redesign 1980*, vilken uppsatsens undersökning utgår ifrån. Jacobsen och Thorsvik (2002:318) har i sin bok *Hur moderna organisationer fungerar* sammanfattat slutsatser om modellen där de bland annat framför kritiken att det är problematiskt att skärskilja fem kärndimensioner från ett arbete. De påtalar även att det för anställda kan vara svårt att se dessa kärndimensioner och att de istället ser sitt arbete som en helhet. Enligt Hackman och Oldham (2005:19) är modellen testad, applicerbar och färdig att använda.

Modellen som Hackman och Oldham har konstruerat (1980:90) visar på hur ett arbetes olika kärndimensioner leder till psykologiska tillstånd som i sin tur leder till olika utfall. Enligt Hackman och Oldham (1980:72) uppstår *inre motivation* om modellens kärndimensioner är välrepresenterade på en arbetsplats. Med den inre motivationen tillkommer de övriga utfallen automatiskt. Modellens utformning kommer att följas genom att börja med att berätta om de kärndimensioner som ett arbete kan innefatta och avsluta med att berätta om utfallen. Det är lämpligt som läsare att studera modellen samtidigt som teorin läses, arbetskaraktäristiksteorin finns att se i bilaga 5. Efter genomgången av modellen presenteras instrumenten MP och JDS.

3. 1. 1 Kärndimensioner

Kärnarbetskaraktäristik innehåller, som kan ses i modellen, fem olika dimensioner. Den svenska översättning som används gällande dessa fem begrepp är hämtad från Alvesson (1983:96). För att det ska vara lättare att förstå teorin förekommer det en del exempel.

Arbetskaraktärsmodellens fem dimensioner

De första tre av dessa fem kärndimensioner har gemensam påverkan på den psykologiska faktorn som har att göra med huruvida personalen anser att de upplever arbetet som meningsfullt. Den första av dimensionerna, *variation i arbetet*, beskriver i vilken utsträckning som arbetet kräver att personalen utför varierande uppgifter och i vilken utsträckning som de har möjlighet att använda olika talanger och färdigheter. Genom att bli utmanade upplever människor arbetet som mer meningsfullt. Samtidigt som utmaningen kan kännas meningsfull finns det även de personer som upplever utmaningar som problematiska och anser inte att arbetet blir mer meningsfullt av det. Om arbetet blir tilldelat utmanande kärndimensioner när personen som utför uppgiften inte är redo för det, finns det risk att det blir motsatt effekt än vad som från början var meningen och att personen inte upplever det mer motiverande utan tvärtom (Hackman & Oldham, 1980:78,85). Ett exempel kan vara när till exempel en servitör på Grand Hotel får i uppgift att ha hand om vinoteket samtidigt som han ska sköta sina vanliga sysslor. Även om han kanske uppskattar tanken att han ska få mer att göra och att det blir mer variation, tycker han inte om förändringen för att han känner sig osäker och nervös när det gäller just vinoteket. Här ser han utmaningen som problematisk då han har väldigt svårt för att lära sig de olika vinsorterna och han blir osäker och nervös. Om han kanske hade haft mer kunskap inom området hade förändringen istället kunnat bli en motiverande faktor i arbetet. Det är inte säkert att denna typ av problem uppstod vid förändringen som vinoteket medförde, men det fanns säkert risk att en sådan situation skulle kunna uppstå. Detta talar för att det skulle vara relevant att undersöka dimensionen *variation i arbetet* på ett serviceföretag tillsammans med moderatorerna som behandlar *kunskap och färdighet* och *Utvecklingsbehov*. Dessa moderatorer behandlas närmre senare i teoriavsnittet.

Den andre dimensionen är *arbetsuppgiftens identifierbarhet och helhet*, som är ett mått av i vilken utsträckning som personalen får möjlighet att utföra ett arbete från början till slut

(Hackman & Oldham, 1980:78). Ett arbete som faktiskt utförs från början till slut på Grand Hotel är det som utförs av frukostvärdinnan. Hon gör alla förberedelser, tar fram maten, hjälper gästerna genom att serva dem med mat, tar deras disk och sedan när det är stängning plockar frukostvärdinnan bort resterna och den sista disken. Frukostvärdinnan får med andra ord vara med om hela frukostprocessen från det att gästen har kommit till det att den har gått. Ett vanligt förekommande exempel som Hackman och Oldham (1975a:59;1980:78) tar upp gällande denna dimension handlar om huruvida den anställde skulle uppleva sitt arbete som mer meningsfullt om han inte bara fick göra en del av arbetet till en brödrost, utan om han fick göra hela jobbet med att färdigställa den.

Den tredje dimensionen *arbetets betydelse*, berör huruvida personen som utför ett arbete upplever det som betydelsefullt. Ett arbete som upplevs som betydelsefullt kan till exempel vara ett arbete där den som utför arbetet vet om att det berör andra än en själv (Hackman & Oldham, 1980:79). Hackman och Oldham (1975a:59) använder sig av ett exempel där de påtalar skillnaden mellan att sortera gem och spänna muttrar på flygplan. Förmodligen berör det betydligt fler om muttrarna på flygplanet inte är spända, jämfört om gemen inte är rätt sorterade eller om där är för få i asken. Visst kan den som får asken med gem bli irriterad att det inte var exakt så många som han ville ha. Om en mutter i flygplanet, som hade en viktig roll, ramlar av har han inte längre någon möjlighet att vara irriterad över gemen. Personalen i ett hotell utför inga uppgifter som handlar om liv och död, dock finns det tillfällen då de utför ett arbete som kan vara av emotionellt betydelse för gästen. Grand Hotel är till exempel ofta värd för bröllopsgäster, begravningssällskap och examensbaler.

Den fjärde dimensionen, som inte är sammankopplad till samma psykologiska faktor som de tidigare dimensionerna, är *självbestämmande*. *Självbestämmande* handlar om i hur stor utsträckning den anställde får bestämma över det egna arbetet. Denna kärndimension är kopplad till det psykologiska tillståndet *upplevt ansvar i arbetet*. Uppgifter som tidigare legat på mellancheffens ansvar kan till exempel flyttas till den anställde. Det kan handla om sådant som friheten att planera sitt eget arbete (Hackman & Oldham, 1980:79). Många arbetsplatser har speciella rutiner som personalen förutsätts att följa. Till exempel kan det vara rutiner som handlar om hur och var frukostvärden ska placera frukostmaten. Även om det kanske finns ett mycket bra utprövat sätt att ställa sakerna på, så kan det vara viktigt för den som ska ansvara för frukosten att själv få lov att avgöra vad den anser är bäst. Av egen erfarenhet anser jag att *självbestämmande* borde vara en viktig kärndimension inom serviceyrket. Det är ofta som

personalen sätts i situationer där det krävs att de kan ta snabba beslut. Det kan då underlätta om personalen själva kan avgöra vad som ska uträttas i den aktuella situationen.

Den femte och sista dimensionen heter *feedback från arbetsresultat* och behandlar hur mycket den anställde, av jobbet i sig självt, får veta hur bra arbetet är genomfört (Hackman & Oldham, 1980:80). I hotell- och restaurangbranschen skulle detta kunna exemplifieras av att servitrisen får dricks för ett väl utfört arbete eller att hotellgästerna skriver ner kritik på hotellutvärderingar. *Feedback från arbetsresultaten* leder enligt modellen till det psykologiska tillståndet *kunskap om arbetsaktivitetens faktiska resultat*. Hackman och Oldham (1980:80) exemplifierar *feedback från arbetsresultat* med att till exempel tevereparatören trycker på tevens på knapp efter reparationen och upptäcker att han har eller inte har lagat den. *Feedback från arbetsresultat* fokuserar på feedback som kommer direkt av arbetet och inte från medarbetare eller chefer. Hackman och Oldham (1980:80) förklarar att *feedback från arbetsresultat* är designat in i arbetet. Till exempel är det möjligt att i en fabrik ordna så att personalen får uppdaterad information om hur många enheter som de har färdigställt etcetera. I serviceyrken är det dock oftast kunderna som berättar hur snabbt eller bra arbetet har utförts. Det går inte att begära att gästerna ska ge feedback och de går inte att designa in i arbetet. Denna typ av feedback är förmodligen inte möjlig för företaget att kontrollera, men trots detta är det feedback från arbetet.

Komplement till kärndimensionerna

Det finns en annan aspekt av feedback som Hackman och Oldham tar upp (1980:104), men som inte är med i modellen. Detta är *feedback från agenter* (egen översättning av feedback from agents). Denna aspekt syftar till den feedback som kommer direkt från medarbetare och chefer och inkluderar då inte kunder. *Feedback från agenter* är inte ett utmärkande drag av arbetet i sig, men kan komplettera *feedback från arbetsresultat* (Hackman & Oldham, 1975b:162). Inom servicebranschen är det inte ovanligt att personalen får feedback direkt från kunderna genom att de till exempel berömmar maten eller att de kritiserar den. Kunderna är de som ska tillfredsställas i ett servicemöte, men ibland kan det vara svårt för en kund att ge beröm eller kritik för de kan inte se allt som uträttas av personalen. Kunden kanske inte vet att servitören till exempel har övat på att hålla upp vinet på ett fashionablare sätt och nu har lyckats. Personalens utveckling som kan vara av vikt för kundens upplevelser ses bäst av arbetskamraterna och därför borde även *feedback från agenter* vara av relevans för

personalens motivation till sitt arbete. Detta har inte undersökningen på säsongöppna hotell av Lee-Ross (1998:403) visat, i den angavs *feedback från arbetet* som den viktigaste formen av feedback.

Det finns även ett annat komplimenterande karaktärsdrag som inte finns med i modellen som heter *samverkan med andra* (egen översättning av *dealing with others*). Det handlar om huruvida en person måste arbeta nära andra för att genomföra sin arbetsuppgift (Hackman & Oldham, 1980:104). Detta är något som är utmärkande för servicebranschen då mycket av den service som erbjuds sker i direktkontakt mellan kunden och servicepersonalen (Kotler et al., 2003:43). Kunden kan mycket väl beställa ett hotellrum över Internet, men måste sedan komma till hotellet för att övernatta där. Med stor sannolikhet kan det vara så att de ur personalen som inte trivs med att arbeta nära kunderna också kan vara svåra att motivera till att genomföra sitt arbete med hög kvalitetsnivå. Detta talar för att detta karaktärsdrag borde ha en större plats i modellen när det handlar om att mäta om arbetet är motiverande eller inte inom servicebranschen. Dessa två karaktärsdrag är som sagt inte med i modellen bland arbetets kärndimensioner, men är däremot variabler som undersöks i JDS-enkäten varav de förklaras i detta avsnitt. Anledningen till att de mäts i JDS-enkäten är för att de är ”till hjälp för att förstå arbeten och anställdas reaktioner till dem” (Hackman & Oldham, 1978:6, egen översättning). Följande del kommer att behandla kärndimensioner och deras relationer till de psykologiska tillstånden. Därefter behandlas sambanden mellan psykologiska tillstånden och utfallen.

3. 1. 2 Psykologiska tillstånd & Utfall

Precis som i fallet med kärndimensionerna är merparten av begreppen översatta i enlighet med Alvesson (1983:96). Även i detta avsnitt förekommer det förtydligande exempel för att det ska vara lättare att förstå teorin.

Relationerna mellan kärndimensionerna och de psykologiska tillstånden

Som tidigare nämnt är det de tre kärndimensionerna *variation i arbetet*, *arbetsuppgiftens identifierbarhet och helhet* och *arbetets betydelse* som påverkar det psykologiska tillståndet där personalen upplever sitt arbete som meningsfullt. Alla tre dimensioner behöver inte vara

lika högt representerade för att arbetet ska upplevas som meningsfullt. Om en av dimensionerna är tillräckligt hög, väger det upp för de andra (Hackman & Oldham, 1980:79).

Självbestämmande påverkar självständigt det psykologiska tillståndet *upplevt ansvar i arbetet*. Om personalen som i exemplet tidigare får lov att bestämma över sitt arbetsupplägg eller sina rutiner så är det naturligt att de upplever ett större ansvar över sitt eget arbete. Om personalen känner att de har ett ansvar finns det också en större möjlighet att de kan känna sig stolta när de har gjort bra ifrån sig (Hackman & Oldham, 1980:79-80). Precis som frukostvärden kanske mår bättre av att bestämma över sin frukost så kanske servitrisen vill ha frihet gällande dukningen av borden. Servitrisen kanske känner sig mer stolt när hon får beröm för en fin dukning om hon själv har fått utforma den och inte gått efter satta mallar. Genom att hon har fått tillåtelse att själv bestämma över hur det ska se ut, känner hon förmodligen även mer ansvar över hur det blir eller om något skulle vara fel eller dylikt. Graden av standardisering kan säkert skilja sig beroende på hotellens storlek och kapacitet. Det vill säga på hur många gäster de betjänar.

Den slutliga kärndimensionen som kan ses i arbetskaraktärsmodellen, *feedback från arbetsresultat*, leder till att personalen känner att de har *kunskap om arbetsaktivitetens faktiska resultat* (Hackman & Oldham, 1980:80). Om servitrisen får mycket dricks från gästen kan servitrisen oftast dra slutsatsen att arbetet har blivit bra utfört och att gästerna var nöjda. Återigen är det möjligt att ta exemplet med tevereparatören där han känner sig tillfredsställd och vet om att arbetet är bra utfört när han trycker på tevens på knapp och den fungerar. Dock kan det mycket väl vara så att servitrisen har genomfört ett mindre bra jobb, men kunden ger henne trots detta dricks. I och med att *feedback från arbetsresultat* inom hotell oftast innebär ett mått på kundens ärlighet, kan trovärdigheten av feedbacken variera. Vissa gäster är till exempel inte bekväma med att delge med sin faktiska åsikt. Personalen på hotellet kan få feedback, men kan inte vara säkra på om den är sann vilket däremot tevereparatören kan vara då han får sin feedback genom att han ser om teven fungerar eller inte.

De fem kärndimensionerna gällande ett arbete kan alltså leda till tre olika kritiska psykologiska tillstånd. Om det finns en avsaknad av kärndimensionerna i ett arbete, innebär det att det kommer att väga negativt på de psykologiska tillstånden.

Relationerna mellan de psykologiska tillstånden och utfallen

Om *upplevd meningsfullhet i arbetet, upplevt ansvar i arbetet och kunskap om arbetsaktivitetens faktiska resultat* däremot är starka leder alla dessa i sin tur till att de anställda upplever *inre motivation, hög utvecklingstillfredsställelse, hög generell arbetstillfredsställelse* och *hög arbetseffektivitet* vilka är arbetskaraktärsmodellens fyra utfall. *Inre motivation* innebär att känslorna hos den som arbetar, på ett specifikt jobb, är till en stor del relaterade till hur bra han/hon utför sitt arbete (Hackman & Oldham, 1980:71-73). I princip innebär detta att de blir ledsna när det går dåligt för dem och glada när det går bra för dem på jobbet. Det har enligt Hackman och Oldham (1980:89) visat sig att anställda som har arbeten med hög *motivationspotential* (MP), vars betydelse redovisas i nästa avsnitt, ofta har utökade möjligheter för personlig utveckling vilket ger dem mer tillfredsställelse varav *hög generell utvecklingstillfredsställelse* är ett av utfallen i modellen. *Hög generell arbetstillfredsställelse* innebär just att de anställda känner sig tillfredsställda med sitt arbete. *Hög arbetseffektivitet* handlar om såväl kvantitet som kvalitet. Effektiviteten påverkas positivt om MP är högt, det vill säga om kärndimensionerna är välrepresenterade. Om något av de tre psykologiska tillstånden inte existerar, till exempel om en anställd inte känner att arbetet är meningsfullt, uppstår heller inte något av modellens utfall. Servitrisen ska tycka att arbetet som hon utför är meningsfullt. Hon ska känna att kvaliteten av servicen är hennes ansvar och hon får veta med detsamma hur hon utför sitt arbete genom feedbacken från kunderna. Om det ser ut så här upplever servitrisen *inre motivation* och därmed även *hög utvecklingstillfredsställelse, hög generell arbetstillfredsställelse* och *hög arbetseffektivitet* (Hackman & Oldham, 1980:72-73).

För att undersöka om de psykologiska tillstånden verkligen fungerar som länkar mellan kärndimensionerna och utfallen även på säsongshotell har Lee-Ross (1998:400) testat detta. Hans resultat har visat att till störst del stämmer detta överens med Hackman och Oldhams resultat. Undantaget är *inre motivation* som delvis även påverkas direkt av kärndimensionerna, utan de psykologiska tillståndens inverkan.

För att kunna mäta de samband som modellen innefattar erbjuder teorin olika mätverktyg. Dessa mätverktyg kan användas för att undersöka arbetens kärndimensioner och resultaten som mätverktygen visar gör det möjligt att se vad som behöver förbättras gällande ett arbetes olika kärndimensioner. Behöver till exempel ett arbete mer variation, ska den anställde få möjlighet att bestämma själv och så vidare. När den kunskapen finns är det möjligt att följa

olika handlingssteg för att göra de förändringar som kan behövas för att arbetet ska bli bättre ur en motivationssynpunkt för den anställde. Handlingsstegen finns nerskrivna av Hackman och Oldham (Hackman & Oldham, 1980: 135) och kommer inte behandlas i denna uppsats då det inte är relevant i analysen av modellen. Som diagnosverktyg används ”motivating potential score” (MPS). Begreppet har översatts i detta arbete till *poäng för motivationspotential* (MP). Två andra diagnosverktyg är ”job diagnostic survey” (JDS-enkät) och job rating formula (JRF-enkät). Verktygen mäter styrkor och svagheter, nuvarande nivå gällande arbetsutförandet, motivationen och arbetstillfredsställelsen och nivån av utvecklingsbehov bland de anställda. Med JDS är det möjligt att mäta hur mycket av de olika kärndimensionerna som ett arbete innehåller och på det sättet finna vad det är som saknas i arbetet. Genom att finna vilken kärndimension som saknas finns det en möjlighet att förbättra situationen gällande arbetet och på så sätt skapa motivation och tillfredsställelse hos sina anställda. Den mäter även personalens vilja till utveckling och om de är tillfredsställda med det som finns kring arbetet så som lönen och arbetskamraterna (Hackman & Oldham, 1980:103). Som tidigare klargjorts i metoden är det enbart JDS och inte JRF som kommer att behandlas närmre i uppsatsen. MP som är en annan typ av mätinstrument kommer att förklaras i avsnittet som följer.

3. 1. 3 Mätverktyget MP

MP är ett mätverktyg där det är möjligt att kombinerar alla fem kärndimensioner i en uträkning för att undersöka ett arbetes förmåga att påverka *inre motivation, hög utvecklingstillfredsställelse, hög generell arbetstillfredsställelse* och *hög arbetseffektivitet* (Hackman & Oldham, 1980:80-82). Egentligen handlar det om att se huruvida kärndimensionerna påverkar *inre motivation* då Hackman och Oldham (1980:72) skriver att om det finns *inre motivation* så uppstår även de andra utfallen.

$$\begin{array}{l}
 \text{MP} \\
 \text{Poäng för} \\
 \text{Motivationspotential}
 \end{array}
 =
 \left[
 \begin{array}{ccc}
 \text{Variation} & & \text{Arbetsuppgiftens} \\
 \text{i arbetet} & + & \text{identifierbarhet och} \\
 & & \text{helhet} & + & \text{Arbetets} \\
 & & & & \text{betydelse}
 \end{array}
 \right]
 \times \text{Självbestämmande} \times \text{Feedback från arbetsresultat}$$

3

Figur 2. Motivationspotential, Hackman & Oldham, 1980: 81 (delvis översatt i enlighet med Alvesson (1983: 96) och delvis egen översättning)

Figur 2 visar hur formeln för uträkningen av MP ser ut. Formeln visar att det förekommer olika beroendeförhållandena mellan dimensionerna. Om någon av *variation i arbetet*, *arbetsuppgiftens identifierbarhet och helhet* eller *arbetets betydelse* skulle ha ett lågt värde innebär det inte att det skulle ske någon radikal påverkan på MP då de andra två dimensionerna kan väga upp för det som saknas. Detta innebär att ett jobb skulle ha potential att motivera även om arbetet till exempel inte innehåller mycket variation. Däremot om det skulle finnas en brist av *självbestämmande* eller *feedback från arbetsresultaten* skulle detta påverka resultatet betydligt mer. Anledningen till att formeln ser ut på detta sätt är för att såväl *självbestämmande* och *feedback från arbetsresultaten* måste vara närvarande för att inre arbetsmotivation ska kunna uppstå. Detta är möjligt att se på arbetskaraktärsmodellen som visar beroendeförhållandena av de olika aspekterna. Om MP för ett arbete är högt innebär det att problemen med motivation förmodligen inte grundar sig på arbetets utformning utan att det då rör sig om andra omkringliggande faktorer så som lön, medarbetare eller chefer. Då är modellen inte intressant för det arbetet längre. Om däremot MP är lågt finns det grund att förutsätta att motivationsproblemen till stor del är påverkade av hur starkt kärndimensionerna är representerade (Hackman & Oldham, 1980:111). För att mäta MP måste JDS-enkäten ha genomförts då det är medelvärdet av de poäng som respondenterna sätter på de olika frågorna som används i MP-formeln.

Moderatorernas inverkan på potentiell motivation

Om ett arbete har mycket MP innebär inte detta att personalen har hög *inre motivation*, är tillfredsställda eller effektiva utan det visar bara på att det finns möjligheter för att bli det. Arbetet har potential till att motivera. Hög MP handlar om att det skapas förhållanden i arbetet som gör att personalen kan känna mer motivering. Detta innebär inte uteslutande att alla kan uppleva ett arbete motiverande på grund av hög MP utan individers beteende har en stor inverkan på om de befintliga kärndimensionerna påverkar dem positivt. Det är därför som modellen innefattar något som av Hackman och Oldham (1980:82-88) kallas för moderatorer. Dessa moderatorer är exempel på viktiga egenskaper hos personer som kan hjälpa en att förstå vem det är som påverkas positivt av MP. I modellen heter dessa moderatorer: *kunskap och färdighet*, *utvecklingsbehov* och *tillfredsställelse med arbetskontexten*. Då dessa begrepp inte fanns med i den modell som Alvesson refererade till, en tidigare version av den som ligger till underlag för denna uppsats, har översättning gjorts på egen hand.

Om en anställd inte har *kunskap och färdighet* till att utföra sitt arbete påverkar detta huruvida han upplever sitt arbete som motiverande, oavsett om MP är hög. Om personen inte klarar att utföra uppgifterna kan det sluta med att han/hon slutar försöka. Om däremot en annan anställd på samma arbete har stor kunskap gällande sina arbetsuppgifter finns det större möjlighet till upplevd motivation. Även om det skulle vara så att personen inte alltid klarar sina uppgifter utan svårigheter, är han/hon tillräckligt motiverad för att fortsätta med arbetet (Hackman & Oldham, 1980:82,84). Ett exempel på ett dilemma som skulle kunna uppstå är om servitrisen inte har kunskap om olika viner, men arbetar på den typ av restaurang där frågor angående viner ofta förekommer. Om hon väljer fel, kunden eller medarbetaren talar om för henne att det var ett dåligt val, och inte lär sig så kommer hon förmodligen att tycka illa om denna typ av situationer och försöka undvika dem. Om det däremot är så att hon håller på att exempelvis läsa om viner vid sidan av det ordinarie arbetet och gärna vill öva och hon märker att hon blir bättre för varje gång som situationen uppstår, kommer detta att fungera som en motivationshöjande faktor.

Precis som med *kunskap och färdighet* har personer olika individuella behov av utveckling vilket gör att de reagerar olika mycket till ett högt MP. Det finns de som har stora *utvecklingsbehov* och de får förmodligen en hög nivå av *inre motivation* när de arbetar på jobb med hög MP. Sedan finns det dem som inte strävar efter vidare utveckling och har därmed ett litet *utvecklingsbehov* som gör att de inte alls behöver känna sig motiverade när det ges tillfälle för utveckling (Hackman & Oldham, 1980:85). Igen är det möjligt att exemplifiera med de två servitriserna där den ena inte vill sätta sig i situationer där hon måste välja viner för att hon inte är bra på det, medan den andre vill lära sig mer och därför söker sig till gäster som sätter henne i mer utmanande situationer. Enligt Lee-Ross (1998:405) visade resultaten från hans undersökning på säsongshotell att moderatorn *utvecklingsbehov* var svag och ibland gav motsatt effekt.

Den sista moderatorn som tas upp i modellen som används till analysen är *tillfredsställelse med arbetskontexten*. Att vara *tillfredsställd med arbetskontexten* innebär till exempel att den anställde tycker att det är bra lön, tycker om sina medarbetare och känner sig trygg på sin arbetsplats. Om en anställd på ett företag inte är nöjd med arbetskontexten är det heller inte säkert att han blir motiverad av att kärndimensioner är välrepresenterade i arbetet (Hackman & Oldham, 1980:86). Personen kanske inte känner sig motiverad av att få ha mycket *självbestämmande* om han/hon inte samtidigt har trevliga arbetskamrater.

MP har fått kritik av olika teoretiker, inklusive av författarna själva. Det som Hackman och Oldham kritiserar har med sättet som MP räknas ut på. De säger att detta inte är mer korrekt än om de bara hade adderat de fem olika kärndimensionerna (Hackman & Oldham, 2005: 24).

För att kunna räkna ut MP behövs det först göras en undersökning med JDS vilken ger poängen för de olika kärndimensionerna. I JDS-enkäten finns en poängsättning mellan ett och sju. Detta innebär att det lägsta som är möjligt att få på MP är 1 och det högsta möjliga är 343, vilket kommer av sju i kubik. Den lägsta respektive högsta MP poängen som Hackman och Oldham har fått fram med hjälp av denna formel är 7 och strax över 300. Moderatorerna för *utvecklingsbehov* och *tillfredsställelse med arbetskontexten* mäts via frågor i JDS-enkäten. Hackman och Oldham erbjuder dock ingen metod för att mäta moderatorn *kunskap och färdighet*. Vad JDS-enkäten i övrigt syftar till, hur den är uppbyggd och hur arbetet med den går till, kommer i följande avsnitt.

3. 1. 4 JDS-enkäten

JDS-enkäten är inte ett instrument för att mäta personalens attityd mot arbetet utan ett instrument som syftar till att undersöka kärndimensionerna i arbetet och hur anställda reagerar till kärndimensionerna. Detta görs genom att ställa frågor som till exempel: arbetet är mycket varierande. Om den tillfrågade ger lågt poäng innebär det att den anställde inte upplever att arbetet innehåller mycket av denna kärndimension. Modellens delar behandlas i enkäten inklusive några aspekter som inte är med i själva modellen (Hackman & Oldham, 1974:7), dock är inte utfallet *hög arbetseffektivitet* och moderatorn *kunskap och färdighet* med i enkäten. Anledningen som Hackman och Oldham (1980:117) ger till varför *kunskap och färdighet* inte är med i enkäten är att det inte går att mäta hur kompetent en person är i förhållande till sitt arbete. Förmodligen finns det en liknande anledning till *hög arbetseffektivitet*. Frågornas utformning finns att se i bilaga 1. Det finns en kort variant av JDS-enkäten (Hackman & Oldham, 1974) som bara behandlar kärndimensionerna, vilket om modellen fungerar för serviceföretag ska räcka för att undersöka arbetet. Den enkäten består av ett 20-tal frågor och skulle förmodligen, i förhållande till dess storlek, vara mer lämplig att dela ut till personalen på ett hotell eller liknande företag med tanke på hög arbetsbelastning och tidsbegränsning. Då denna uppsats syftar till att undersöka om modellen är lämplig i

serviceföretag, har det varit nödvändigt att använda den långa versionen av enkäten då den behandlar hela modellen.

JDS-enkätens utformning

JDS-enkäten består av 87 frågor vilka är uppdelade i åtta olika delar. I de flesta av delarna sker poängbedömningen med en sjukskalig Likertskala. Vissa av frågorna ställs i ett omvänt format. Ett exempel som Hackman och Oldham använder är ett omvänt påstående gällande *variation i arbetet*:

Jobbet är ganska enkelt och enformigt (Hackman & Oldham, 1974:10, egen översättning).

Om den tillfrågade tycker att till exempel detta påstående stämmer väl in på deras arbete innebär det förmodligen att det inte innehåller mycket av kärndimensionen *variation i arbetet*. Det har dock framkommit kritik i att alla respondenter kanske inte uppfattar att frågorna är omvända och att respondenten därför kan ge inkorrekta svar (Idaszak & Drasgow, 1987:74).

Alla kärndimensioner behandlas i enkätens första och andra del. Första delen består av olika frågor om hur jobbet är, till exempel: Hur mycket självbestämmande är det i ditt arbete? Respondenten svarar genom att göra en cirkel kring det alternativ som bäst stämmer in. Det finns sju nivåer på skalan där sju innebär att det stämmer bra in på hur arbetet ser ut. Del två är uppbyggd på olika påståenden om arbetet och respondenten bedömer påståendets relevans genom att även här använda en skala med sju poängnivåer. De psykologiska tillstånden mäts i enkätens tredje och femte del. Tredje delen är även den baserade på olika påståenden där respondenten ska ange hur den personligen känner för sitt arbete. Del fem ber i sin tur respondenten att svara på liknande påståenden, men här handlar det istället om att bedöma sina arbetskamraters känslor inför arbetet. Utfallen mäts till största del i samma enkätavsnitt som psykologiska tillstånden. Precis som psykologiska tillstånden mäts *inre motivation* och *generell tillfredsställelse* såväl direkt som indirekt. *Utvecklingstillfredsställelse* skiljer sig från de andra två utfallen då det uteslutande behandlas i del fyra av enkäten. Denna del fungerar som en lista där respondenten ska avgöra hur tillfredsställd den är med olika aspekter av sitt arbete. Denna del används även för att mäta moderatorm som behandlar *tillfredsställelse med arbetskontexten*. Moderatorm som berör utvecklingsbehovet behandlas i del sex och sju. I del sex ska respondenten ange i vilken utsträckning den skulle vilja ha vissa egenskaper i sitt

arbete som till exempel utmanande arbete. Del sju ger respondenten två olika alternativ på arbete som den ska välja mellan. Det kan finnas alternativ där respondenten till exempel måste välja mellan om den vill ha ett utmanande arbete eller mycket tid för sin familj (Hackman & Oldham (1980:277-294,303-306).

Hackman och Oldham (1980:307) nämner att JDS-enkäten har använts som undersökningsmetod på många olika arbetsroller, men att den inte är optimal när det kommer till mellanchefer och de som har högre roller än så. Anledningen sägs vara att de har arbeten som handlar mer om relationer än om att genomföra en specifik uppgift. Många mellanchefer på hotell, som till exempel de på det aktuella fallstudiehotellet, utför likadana uppgifter som sina medarbetare men med extra ansvar och uppgifter därtill. Då hotell är av en annan struktur än en fabrik som Hackman och Oldham förmodligen hade i tanke när de skrev detta frångår denna undersökning detta avseende och genomför undersökningen på personer med dessa typer av befattningarna trots allt.

Riktlinjer för distribuerandet av JDS-enkäten

Hackman och Oldham har utvecklat riktlinjer (1980:307-309) för JDS-enkäten som handlar om vem som ska dela ut enkäten och hur och var den ska genomföras. Enligt de riktlinjer som har satts upp ska de arbeten på det företag som undersöks delas in i olika grupper genom att de som utför samma eller nästan likadant arbete bildar en grupp. Gruppindelningen ska alltid ske innan JDS-enkäten blir utdelad. Att göra en gruppindelning har betydelse för att kunna dra slutsatser om styrkor och svagheter av ett specifikt arbete. Det är svårt att dra slutsatser om ett arbetes kärndimensioner om det bara är en individ och inte en större grupp som bedömer arbetet. Om det bara skulle vara en person skulle resultatet riskera bero på den individuella åsikten och inte på vilka kärndimensioner det faktiskt innehåller. Även om en grupp skulle bestå av arbeten som inte är exakt lika som till exempel kallskänka och kock, så är det nog möjligt att få fram information som visar på genomgående brister i företaget.

Utdelningen av enkäten ska inte genomföras av chefen utan det ska vara en från personalavdelningen eller en utomstående konsult som gör detta och personalen som svarar på enkäten ska få information om vad deras svar ska användas till så att de kan känna sig trygga (Hackman & Oldham, 1980:208). Om chefen skulle dela ut en enkät skulle förmodligen många bli oroliga för att svara ärligt även om den var anonym. JDS-enkäten är anonym så till

vida att personalen inte behöver skriva sina namn, men de måste fortfarande ange sin arbetstitel, vilket kan vara tillräckligt för att till exempel en chef ska kunna lista ut vem respondenten är. Genom att svara på frågorna syns kritiken tydligt, vilken alla inte vill delge cheferna.

Utöver att göra en gruppindelning innefattar riktlinjerna att undersökningen ska ske på arbetsplatsen under ordinarie arbetstider, i ett speciellt rum, med grupper av tre till femton personer åt gången. Med speciellt rum menas till exempel fikarummet där respondenterna inte störs av omgivningen och kan sitta ner i lugn och ro för att svara på frågorna. Anledningen till dessa riktlinjer är att det ska vara möjligt för personen som ger ut enkäten att finnas till hands för att svara på frågor som kan vara oklara för respondenterna och för att se till att respondenterna inte diskuterar frågorna med varandra. Respondenterna får enligt riktlinjerna inte lov att ta med enkäten hem (Hackman & Oldham, 1980:309). Anledningen till varför enkäten inte får tas med hem av personalen är inte angiven.

Slutligen är det så att enkäten ska vara frivillig att genomföra. Enligt Hackman och Oldham (1980:309) är det bättre att inte ha någon information alls från en person än att personen har svarat men utan att egentligen velat ställa upp. Det har även betydelse om personen som får enkäten har god läsförståelse eller inte då svaren kan påverkas av att personen missuppfattar eller inte förstår frågorna, vilket kan leda till att enkäten blir oanvändbar i analysen.

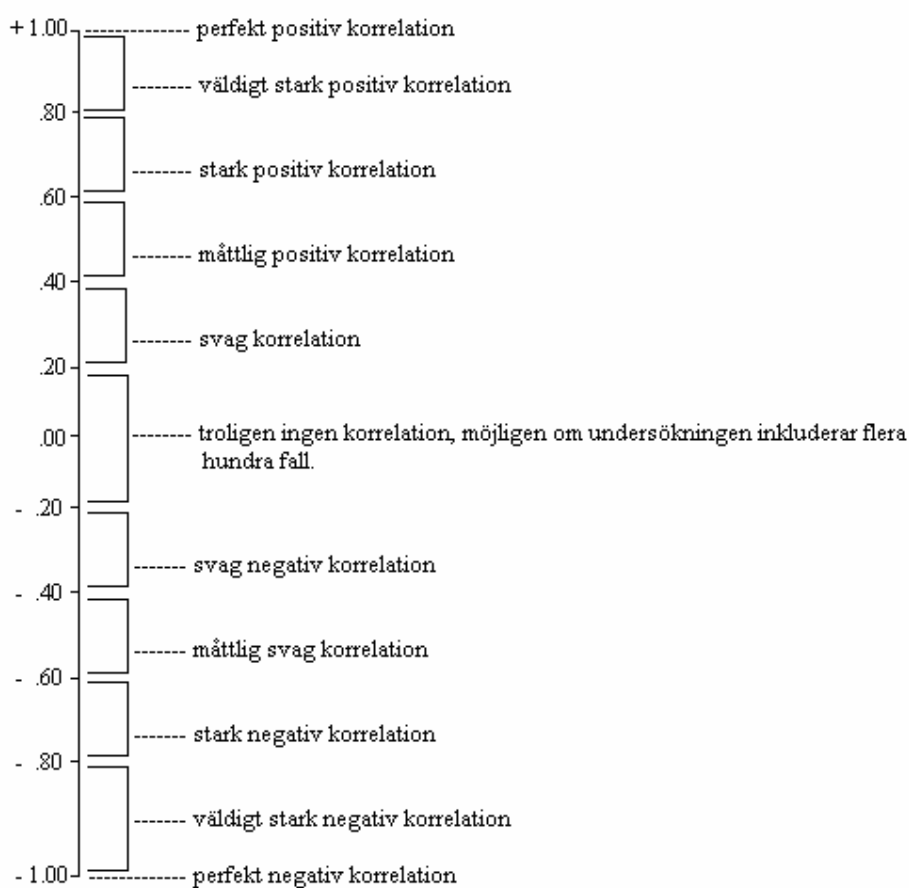
När alla JDS-enkäter är insamlade räknas korrelationskoefficienterna ut.

Korrelationskoefficienterna är de som sedan jämförs för att se hur modellens olika delar är relaterade till varandra. För att det ska vara möjligt att se dessa relationer förklaras korrelationskoefficienten i följande avsnitt.

4. Korrelationskoefficienter

För att undersöka relationen mellan två variabler kan korrelationen mellan dem räknas ut. Korrelationskoefficienten ger ett mått på hur stark relationen är. Korrelationskoefficienten har ett maxvärde på 1 och ett minimum på -1. När korrelationskoefficienten har sitt maximala värde på 1 innebär det att två variabler är direkt beroende av varandra. Om den ena variabeln minskar skulle även den andra göra det i samma utsträckning och tvärtom om det sker en ökning. Om däremot värdet av korrelationskoefficienten är 0 innebär det att det inte finns

något samband mellan variablerna. När det inte finns något samband mellan variablerna innebär det att de kan öka och minska utan att ha någon påverkan på varandra. Detta innebär att ju högre värde på korrelationskoefficienten desto starkare relation. När till exempel kocken har lyckats göra en perfekt måltid bli han glad, men om han misslyckas blir han ledsen. Alltså finns det ett samband mellan hur bra det går för honom med matlagningen och hans humör. Om koefficienten är negativ istället för positiv är beroendeförhållandet omvänt. Förhållandena är då sådana att när den ena variabeln minskar ökar den andra, det vill säga att de har ett motsatsförhållande gentemot varandra. Detta skulle innebära att kocken snarare hade blivit ledsen om han lyckades med matlagningen (Fitz-Gibbon & Morris, 1987:79).



Figur 3. Korrelationskoefficient, Fitz-Gibbon & Morris, 1987: 82 (egen översättning)

För att få en förståelse för hur stark kopplingen mellan två variabler är kvadreras korrelationskoefficienten. Det tal som då fås fram visar med hur stor andel den ena variabeln påverkar den andra (Fitz-Gibbon & Morris, 1987:82). Ett exempel på detta kan vara relationen mellan hur motiverad en person är och hur ofta han/hon får feedback från chefen.

Om korrelationskoefficienten i detta fall är 0,6 så innebär det att sambandet är $0,6^2 = 0,36$ alltså 36 %. De resterande 64 % som påverkar en persons motivation skulle i det här fallet kunna utgöras av andra förhållanden så som hur mycket självbestämmande det finns utrymme för i arbetet och hur mycket variation som arbetet innehåller.

Antalet respondenter i undersökningen påverkar tillförlitligheten av korrelationsresultaten. Om undersökningen genomförs med över tusen respondenter är det möjligt att ha stor tillförlit till sambanden, medan om det enbart är tio personer som är delaktiga i undersökningen finns det grund för att ställa sig kritisk till den. Med andra ord, ju fler som deltar i undersökningen, desto tillförlitligare blir korrelationskoefficienterna (Kline, 1994:20)

Det finns något som kallas för felmarginal. Ju mindre felmarginalen är desto mer är det möjligt att lita på den data som erhålls. I min undersökning har jag allt för många komplicerade felkällor för att jag ska kunna räkna ut vad felmarginalen är. Felkällor är allt det som kan påverka resultatet som till exempel om vågen som används i ett experiment inte skulle vara nollställd. I denna undersökning kan felkällorna till exempel vara att det finns respondenter som läser frågorna fel. Det skulle också kunna vara bedömningsskillnader, alltså att respondenterna tolkar verkligheten på olika sätt. Vissa respondenter kanske blev trötta på att fylla i svaren, vilket kan påverka hur noggrant de har svarat på enkäten och så vidare. På grund av att alla dessa felkällor och fler finns, kan jag inte uppskatta felmarginalen. Istället måste jag mäta trovärdigheten av korrelationerna på ett annat sätt, nämligen genom signifikans.

I figur 4 nedan är ett antal värden markerade. Dessa värden visar en sannolikhet. Anledningen till att det står signifikans vid värdena är att sannolikheten ger en bild av signifikansen. Ju lägre sannolikheten är, desto högre är signifikansen. Det är vanligt att en sannolikhetsnivå på 0,05 används för att avgöra vilka korrelationer som har tillräckligt hög signifikans (Fitz-Gibbon & Morris, 1987:81; Kline, 1994:22). Detta innebär att endast korrelationer med en sannolikhet mellan 0,00 och 0,05 anses tillräckligt trovärdiga gällande att det faktiskt ska finnas en korrelation över huvud taget. Om sannolikheten är över 0,05 finns det en stor risk att korrelationen som uppvisas enbart beror på slumpen.

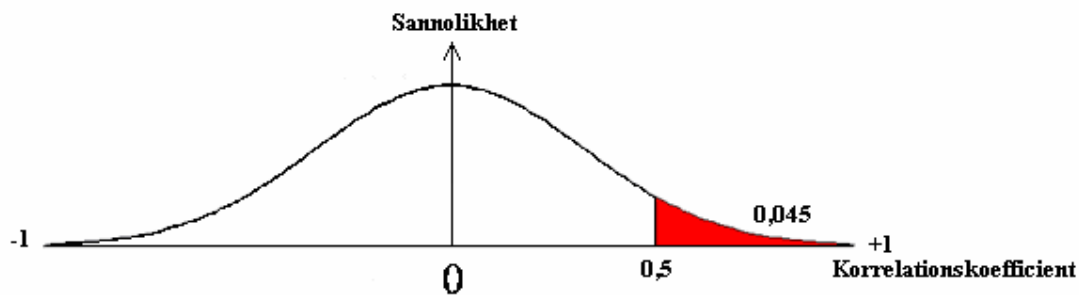
Inre motivation	0,37	0,03	0,66	0,31	0,24	0,29	0,24	0,44	0,41	0,07	0,25
Signifikans	0,07	0,46	0,00	0,11	0,17	0,12	0,17	0,03	0,04	0,40	0,15

Figur 4. Utklipp från tabell 3. Värderna inom den röda rektangeln visar sannolikheter.

Inom statistiken finns det ensidig och tvåsidig signifikans. Tvåsidig signifikans används om det inte innan undersökningen går att förutsäga utifall korrelationen är positiv eller negativ. Ensidig signifikans används om man innan undersökningen vet hur den ena variabeln påverkar den andra men inte med hur mycket. Det är ingen skillnad på sättet som korrelationskoefficienten beräknas utan den enda skillnaden är hur stor sannolikheten blir. För en tvåsidig signifikans blir sannolikheten dubbelt så stor som för en ensidig signifikans (Miller & Miller, 2005:47-48). Skillnaden kan förklaras genom ett exempel. Om jag vet att motivationen ökar då det finns mer variation i arbetet, använder jag mig av ensidig signifikans. Om jag däremot inte vet om motivationen ökar eller minskar då variationen i arbetet ökar, använder jag tvåsidig signifikans. Anledningen till att just ensidig signifikans är det som används i denna uppsats beror på att jag inte är intresserad av korrelationer som är negativa, alltså lägre än noll. Detta beror på att arbetskaraktärsmodellen förutsäger positiva förhållanden och det är enbart graden av dessa som jag undersöker. Jag kan inte få fram något orsakssamband i min undersökning, det vill säga vilket som leder till vad, men om det finns korrelationer mellan dimensionerna kan jag förutsätta att de har en koppling.

För att få fram signifikansen testas nollhypotesen. Nollhypotesen innebär att det förutsätts att det inte finns någon korrelation mellan två variabler alltså att det värdet som den ena variabeln har inte påverkas då den andra variabeln ändras. Ett exempel på detta skulle kunna vara att motivationen fortsätter att ligga på samma nivå, oavsett hur mycket variation som finns i arbetet. Figur 5 nedan visar en kurva över sannolikheten att olika korrelationskoefficienter mäts då korrelationen är noll (nollhypotesen). Eftersom sannolikheten i det här fallet förutsätts vara noll betyder det även att sannolikheten att noll ska mätas är störst. När en mätning görs är det givet att något värde mellan -1 och +1 alltid kommer att mätas. Detta innebär att summan av alla sannolikheter (arean under grafen) alltid är 1. Om det antas att korrelationen mellan två variabler mäts till 0,5 så testas nollhypotesen på detta värde för att få reda på om korrelationen är signifikant. Detta innebär att sannolikheten räknas ut för att en korrelationskoefficient på 0,5 eller högre mäts då nollhypotesen gäller (röd area i figur 5). Är denna sannolikhet mindre än 0,05 så är

korrelationen signifikant enligt den sannolikhetsgräns som är satt i uppsatsen (Miller & Miller, 2005:39).



Figur 5. Sannolikhetskurva för nollhypotesen (ensidig signifikans).

JDS-enkäten av Hackman och Oldham har blivit testad på flera tusen personer och hundratals olika jobb (1980:105). I tabell I presenteras de resultat som Hackman och Oldham har fått fram från sina undersökningar (se bilaga 2). Uppsatsens egna empiriska resultat som kommer av undersökningen på Grand Hotel i Lund och Lundia presenteras i tabell 2 och 3. Med hjälp av korrelationerna i tabellerna är det möjligt att få en bild av om arbetskaraktärsmodellen är anpassningsbar i servicebranschen. Korrelationskoefficienterna kommer att jämföras med arbetskaraktärsmodellens uppbyggnad och Hackman och Oldhams resultat i tabell 1. Innan uppsatsen leder in på arbetskaraktärsmodellen på Grand Hotel och Lundia kommer det en teoretisk genomgång av servicebranschens särdrag. Teorin ska sedan vara till hjälp att analysera resultaten från den empiriska undersökningen och förklara varför de skiljer sig från Hackman och Oldhams resultat.

5. Särdrag i servicebranschen

Precis som det redan har nämnts syftar denna teoretiska genomgång till att möjliggöra en analys av arbetskaraktärsmodellen i samband med serviceyrken. Avsnittet kommer att behandla särdrag som enligt olika teoretiker är framhäande i serviceyrket.

5. 1 Det specifika för service

Service definieras i Norstedts svenska ordbok (1990) som "(viss) uppsättning nödvändiga eller önskvärda tjänster som ställs till förfogande..." (Norstedts svenska ordbok, 1990:856). I

denna uppsats syftar service och serviceföretag på att produkten, servicen, sker i mötet mellan gästen och personalen. Serviceyrken är ofta mycket stressiga (Stamper & Van Dyne, 2003:33). Arbete skiljer sig enligt Warren (Warren, C. R., 2005:1001) från andra arbeten genom att kunden ska tillgodoses direkt, antingen ansikte mot ansikte eller genom röst till röst. Servicepersonalens arbete innebär medmänskliga relationer med kunder och gäster och arbetet har en stor emotionell påverkan på personalen, som tar sig former av till exempel stress. Att servicepersonalen oftast befinner sig mycket lågt i företagets hierarkier underlättar inte för serviceutförarna i mötet med kunden. I industrin är bilden omvänd där det är endast de som befinner sig högt i hierarkierna som arbetar nära kunderna (Chung, G. B. & Schneider, B., 2002:71), vilket förmodligen är ett betydligt bättre utgångsläge i förhandlingar och beslutstaganden.

Ett hotellföretag är ett serviceföretag där vad gästen får och erbjuds formas av personalen vid samma tillfälle som efterfrågan sker. Service är immateriell. Det går som konsument inte att köpa begagnad service, det går heller inte att lagra en service och oftast är det nödvändigt att det finns en direktkontakt mellan framställare och köpare av service. Det finns heller ingen möjlighet att prova servicen eller att se den innan köpet. (Kotler et al., 2003:42-43). Kotler et al. (2003:42) tar upp som exempel att hotellgäster inte kan få se rummet innan de bestämmer sig för att boka det och när de åker ifrån hotellet har de endast ett kvitto att visa upp som ett bevis att de har köpt något.

Serviceföretag är även oftast uppbyggda så att det finns en synlig och en osynlig del. På den osynliga delen kan det till exempel vara kocken som arbetar, om det inte är så att det är ett öppet kök, och på den synliga delen är det servitrisen. Kunden ser inte vad som händer i den osynliga delen och oftast riktas missnöjet eller tillfredsställelsen till servitrisen och inte till kocken, som ofta är den person som är ansvarig för felet eller gjort den goda maten (Grönroos, 1990:32). Servicen förväntas ofta, till skillnad från de produkter som tillverkas i en fabrik, vara utformad direkt efter kundens behov och önskningar. Detta ställer krav på personalen i ett serviceföretag att de ska arbeta för att tillfredsställa kunden, oavsett vem denna kund är, för det är kundens upplevelse av servicen som avgör kvaliteten (Grönroos, 1990:39-41).

5. 2 Personalens betydelse för servicen

Då det inte är möjligt att se produkten innan den köps, avgörs ofta kvaliteten genom att se på hur de anställda ser ut och uppför sig och hur den fysiska miljön är (Kotler et al., 2003:43). Detta gör att det blir betydligt viktigare med hur personalen mår och uppträder i ett serviceföretag, än vad det är i ett företag som inte är inom servicebranschen. Om en person som tillverkar till exempel kuddar inte ler eller är ovårdad i fabriken behöver det inte påverka kunden, men om receptionisten eller städerskan som ger kunden en kudde är arg och smutsig kan detta ha stor negativ påverkan på gästen. Det handlar med andra ord om sanningens ögonblick. Sanningens ögonblick innebär den stund då servicepersonalen och gästen träffas, då företaget inte längre direkt kan påverka vad som händer. Detta gör att de uppgifter som en anställd på ett serviceföretag utför till stor del kan variera från gång till gång och det krävs kunskaper och färdigheter för att kontrollera och styra de händelser som kan dyka upp under en arbetsdag (Normann, 1983:16,18). De anställdas uppträdande kan, vare sig det är positivt eller negativt, ha en stor inverkan på gästen och hur den upplever servicen. Då kunder är mycket delaktiga i servicen finns det många tillfällen där risker uppstår med omotiverad personal (Normann, 1983:20). Om personalen är omotiverad kan detta ge upphov till att servicemötet blir dåligt ”Men det förtjänar att påpekas än en gång att det, eftersom service är en social process, är nödvändigt med individuell motivation och frihet – också på det lokala planet – som företagsledningen också måste tillgodose.” (Normann, 1983:31). Servicen är en del av produkten, gästen betalar inte bara för maten utan också för att få den serverad och om servitrisen är otrevlig mot gästen går gästen förmodligen inte tillbaka till restaurangen även om maten var god (Kotler et al., 2003:43). Ofta är det så att det arbete som servicepersonal utför är möjligt att göra själv som lekman, vilket gör att arbetet inte upplevs som viktigt. Ofta är det även så att gäster förväntar sig att det ska gå att utföra och noterar inte uppgifterna som utförs, förrän personalen antingen gör något utöver det vanliga eller när de misslyckas (Normann, 1983:43). Ett särdrag för servicebranschen är att det som erbjuds oftast produceras, säljs och konsumeras på en och samma plats (Normann, 1983:17). Detta gör att personalen ofta har många olika roller där de inte bara till exempel ska ta beställningar utan också försöka få kunden till att köpa mer. Inte nog med att servicepersonalen ska tampas med sina olika roller, de ska samtidigt tillfredsställa båda sina chefer. Enligt Chung och Schneider (Chung, G. B. & Schneider, B., 2002:71) är det nämligen så att servicepersonalen inte bara har en chef, utan två. Den andre chefen som de talar om är kunden. Detta kan ställa

servicepersonalen i dilemma då de vill tillgodose kundens önskemål samtidigt som de måste ha i åtanke vad chefen anser lämpligt.

6. Analys - Arbetskaraktärsmodellen på Grand och Lundia

Resultaten från enkäterna jämförs med hur modellen är uppbyggd och med de resultat som Hackman och Oldham har fått fram i tidigare undersökningar. Därefter behandlas olika praktiska problem som uppstod vid genomförandet av undersökningen och som kan ha haft en påverkan på resultatet.

6. 1 Resultat

I detta avsnitt analyseras sambanden mellan de olika komponenterna i modellen. Här undersöks också om modellen ger en överrensstämmande bild i förhållande till korrelationerna från Hackman och Oldham (se bilaga 2) och de korrelationer som har framkommit under denna undersökning (se bilaga 3 & 4). Det finns delar av modellen som av olika anledningar inte behandlas. Dessa anledningar är bland annat att korrelationskoefficienterna inte är tillförlitliga eller att det empiriska underlaget inte har kunnat möjliggöra vissa typer av analyser. Några av de dimensioner som behandlas är inte representerade i modellen, utan finns som komplement till modellen. Dessa kan vara av intresse om det skulle vara aktuellt att förändra modellen.

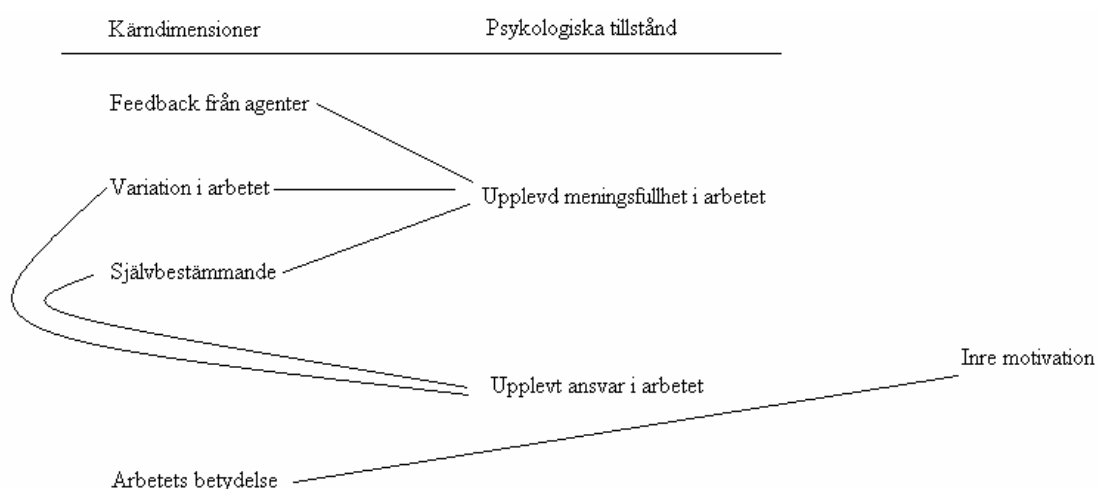
Resultatet av enkätundersökningen på Grand Hotel och Lundia antyder på en del skillnader mot de samband som arbetskaraktärsmodellen hävdar. Resultatet visar även en skillnad till de korrelationskoefficienter som Hackman och Oldham har kommit fram till genom sina undersökningar. Detta kan bero på att sambanden inte är lika när det handlar om serviceföretag. Det skulle även kunna bero på att det var få personer som valde att vara delaktiga i undersökningen och att det därför inte går att lita på korrelationskoefficienterna. Korrelationerna som kan ses i tabellerna visar på om det finns eller inte finns tendenser till en relation mellan de olika variablerna, men de klargör inte någon riktning. Detta innebär att det inte nödvändigtvis är enkelriktade relationer. Det går till exempel inte att säga att variation leder till meningsfullhet, då det lika väl kan vara meningsfullhet som leder till variation. För att det som läsare ska vara lättare att följa med i detta avsnitt, när korrelationerna diskuteras

och analyseras, är det lämpligt att samtidigt studera arbetskaraktärsmodellen.

Arbetskaraktärsmodellen kan ses i teoriavsnittet såväl som i bilaga 5. Korrelationstabellerna är även de med som bilagor (se bilaga 2, 3 och 4).

6. 1. 1 Korrelationer mellan Kärndimensioner & Psykologiska tillstånd

Nedan presenteras en modell som är baserad på resultaten från undersökningen. Denna modell vill förtydliga och förenkla redovisningen av resultaten för läsaren.



Figur 6. Modellen är baserad på tabell 2 och 3. Strecken representerar korrelationer med måttlig positiv styrka ($k \geq 0,4$), se figur 3.

Vidare i texten kommer förhållandena, baserade på enkätresultaten, mellan de olika variablerna i modellen att diskuteras mer ingående. Resultaten kommer att presenteras i samma ordning som i stycket gällande teorin om arbetskaraktärsmodellen, vilket inleds med kärndimensionen *variation i arbetet*.

Variation i arbetet visar på ett starkt samband till *upplevd meningsfullhet i arbetet*. Om korrelationsfaktor på 0,79 som tabell 2 visar stämmer, innebär det att sambandet mellan dem är cirka 62 % ($0,79^2 = 0,62$).

	1.
1. Variation i arbetet signifikans	1 0
⋮	⋮
8. Upplevd meningsfullhet i arbetet signifikans	0,79 0,00

Figur 7. Utklipp från tabell 2. Korrelationen, mellan *variation i arbetet* och *upplevd meningsfullhet i arbetet*, och sannolikheten är markerade med röd cirkel.

Detta tyder på att om en servitör får i uppgift att ta hand om vinoteket på Grand Hotel, samtidigt som han har sin vanliga roll, upplever han sitt arbete som mer meningsfullt då det ger honom möjligheten att utmana sig själv och förvärva nya kunskaper. Detta innebär också att denna kärndimension kan antas vara lämplig att använda när det kommer till att mäta motivationen hos anställda, eller åtminstone deras upplevelse av huruvida arbetet är meningsfullt. Att denna korrelation är starkare i denna undersökning än i Hackman och Oldhams där korrelationen var 0,45 (tabell1) kan bero på att serviceyrket kräver utrymme för variation vilket inte nödvändigtvis ett yrke inom till exempel fabrik kräver. Då servicepersonalen hela tiden behöver tillgodose kundernas behov (Grönroos, 1990:39-41) uppstår det förmodligen många varierande arbetsuppgifter och arbetsdagar. Jag tror inte att det alltid är möjligt att förutse variation och schemalägga den. Om inte servicepersonalens arbete i sin tur tillåter dem variera sitt arbetsutförande, blir det svårt för dem att tillgodose kunderna och om de inte kan tillgodose kunderna känns förmodligen inte arbetet lika meningsfullt.

Enligt arbetskaraktärmodellen ska det finnas ett samband mellan *arbetsuppgiftens identifierbarhet och helhet* och *upplevd meningsfullhet i arbetet*. Tabell 2, där alla respondenter oavsett arbete är inkluderade, visar ingen korrelation mellan *arbetsuppgiftens identifierbarhet och helhet* och *upplevd meningsfullhet i arbetet*. Tabell 3 däremot, som exkluderar anställda som arbetar på kontoret utan direkt kundkontakt, visar på en negativ korrelation på -0,51 med tillräckligt hög signifikans (sannolikhet $0,02 < 0,05$). Då jag har använt mig av en ensidigsignifikans med förutsättningen att relationerna skulle vara positiva, har jag inte belegg för att dra några slutsatser av detta resultat.

Tabell 2

	1.	2.
1. Variation i arbetet signifikans	1 0	
2. Arbetsupp. Identifierb. & helhet signifikans	-0,12 0,29	1 0
⋮		
8. Upplevd meningsfullhet i arbetet signifikans	0,79 0,00	-0,21 0,18

Tabell 3

	1	2
1. Variation i arbetet signifikans	1 0	
2. Arbetsupp. Identifierb. & helhet signifikans	-0,28 0,12	1 0
⋮		
8. Upplevd meningsfullhet i arbetet signifikans	0,76 0,00	-0,51 0,02

Figur 8. Utklipp från tabell 2 och 3. Sannolikheten och korrelationen mellan arbetsuppgiftens identifierbarhet och helhet och upplevd meningsfullhet i arbetet är markerad med röda cirklar.

Om resultatet skulle visa på samma tendens i en tvåsidig signifikansundersökning skulle jag trots detta ha svårt att förklara fenomenet. Då korrelationen är negativ kan det vara så att personalens upplevelse av meningsfullhet i arbetet minskar om de får mer av kärndimensionen *arbetsuppgiftens identifierbarhet och helhet*. Då jag inte kunna finna en lämplig förklaring till detta fenomen, valde jag att undersöka svaren i enkäterna. Det finns anledning att tro att många av respondenterna har missförstått ett påstående i enkäten. Påståendet lyder: Arbetet ser ut på ett sådant sätt att jag inte har möjligheten att genomföra ett arbete från början till slutet. Jag tror att det finns risk att många av respondenterna har missat ordet *inte* i påståendet. Detta grundar jag på att respondenterna i de flesta fall, trots att de satte en hög poäng på ovanstående påstående, vid två tidigare tillfällen har påstått att de visst har ett arbete som tillåter dem att utföra hela arbetsuppgifter. Detta kan, precis som Idaszak och Drasgow (1987:74) påstår, vara en negativ effekt av att inkludera omvända påståenden i enkäter. Oavsett om korrelationen är negativ eller ickeexisterande anser jag att det finns anledning att diskutera huruvida kärndimensionen är lämpligt i en modell som berör serviceyrken. Detta beror på att service är immateriellt (Kotler et al., 2003:42-43) och därav är det inte lika tydligt, som till exempel inom produktion av varor, när servicen påbörjas och när den är slutförd. Jag anser att det är svårt att veta om hela servicemötet räknas som en hel arbetsuppgift, eller om det är varje del av servicen som till exempel ta beställningen som räknas som en hel arbetsuppgift.

Vidare har korrelationen mellan *arbetets betydelse* och *upplevd meningsfullhet i arbetet* inte tillräckligt hög signifikans i någon av tabell 2 eller tabell 3 för att tas i beaktning.

Anledningen till detta är då jag följer principen att sannolikheten ska vara högst 0,05. Även om den skulle ha hög signifikans är korrelationen svag.

Tabell 2

	1.	2.	3.
1. Variation i arbetet signifikans	1 0		
2. Arbetsupp. Identifierb. & helhet signifikans	-0,12 0,29	1 0	
3. Arbetets betydelse signifikans	0,15 0,25	0,21 0,17	1 0
⋮			
8. Upplevd meningsfullhet i arbetet signifikans	0,79 0,00	-0,21 0,18	0,32 0,07

Tabell 3

	1	2	3
1. Variation i arbetet signifikans	1 0		
2. Arbetsupp. Identifierb. & helhet signifikans	-0,28 0,12	1 0	
3. Arbetets betydelse signifikans	0,13 0,29	0,08 0,38	1 0
⋮			
8. Upplevd meningsfullhet i arbetet signifikans	0,76 0,00	-0,51 0,02	0,28 0,13

Figur 9. Utklipp från tabell 2 och 3. Korrelationen, mellan *arbetets betydelse* och *upplevd meningsfullhet i arbetet*, och sannolikheten är markerad med röda cirklar.

Som tidigare förklarat är det vanligt att det arbete som servicepersonal utför tas förgiven av kunden då det är uppgifter som kunden själv utför varje dag hemma. Därmed uppfattas inte servicen som något speciellt (Normann, 1983:43). Om personalen skulle reflektera över sitt arbete så vet de säkert att det är betydelsefullt att de utför sitt arbete såväl för företaget som för gästen. Detta behöver dock inte innebära att arbetet känns meningsfullt för personalen, framförallt med tanke på den inställning som gästen kan ha till arbetet.

Arbetets betydelse visade i tabell 2 inte heller några korrelationer till något annat specifikt psykologiskt tillstånd med tillräckligt hög signifikans. Efter att kontorspersonalen blev exkluderade i tabell 3 gick det dock att utläsa ett förhållande till *kunskap om arbetsaktivitetens faktiska resultat*. Detta förhållande är omvänt, alltså negativ korrelation. Det fanns antydningar till detta även i tabell 2. Precis som i det tidigare fallet med negativ korrelation, motsäger detta användandet av ensidig signifikans.

Tabell 2

	1.	2.	3.
1. Variation i arbetet signifikans	1 0		
2. Arbetsupp. Identifierb. & helhet signifikans	-0,12 0,29	1 0	
3. Arbetets betydelse signifikans	0,15 0,25	0,21 0,17	1 0
⋮			
10. Kunskap om arb. akt. f. res. signifikans	0,23 0,17	0,16 0,25	-0,35 0,07

Tabell 3

	1	2	3
1. Variation i arbetet signifikans	1 0		
2. Arbetsupp. Identifierb. & helhet signifikans	-0,28 0,12	1 0	
3. Arbetets betydelse signifikans	0,13 0,29	0,08 0,38	1 0
⋮			
10. Kunskap om arb. Akt. F. res. signifikans	0,10 0,35	0,09 0,37	-0,49 0,03

Figur 10. Utklipp från tabell 3. Sannolikheten och korrelationen mellan *arbetets betydelse* och *upplevd kunskap om arbetsaktivitetens faktiska resultat* är markerade med röda cirklar.

Om samma resultat skulle ha uppkommit vid en undersökning med tvåsidig signifikans skulle en möjlig förklaring till detta fenomen kunna komma från ett resonemang kring den tid en anställd varit på företaget. När till exempel frukostvärdinnan är ny på sin tjänst upplever hon att varje misslyckande hon gör kan påverka kunden och företaget negativt. Hon vet då inte säkert vad hennes utförande har för följder, med andra ord har hon inte någon större vetskap om arbetsaktivitetens resultat. Efter en tid på arbetsplatsen har frukostvärdinnan satt sig till ro med sina arbetsuppgifter och hon vet att det inte blir någon katastrof om hon skulle göra ett litet misslyckande och att hon inte kommer att få lovord om hon gör något extra bra. Med andra ord upplever hon inte arbetet som betydelsefullt längre och hon är väl medveten om vad hennes utförande har för konsekvenser på arbetsresultatet. Resonemanget kommer av mina egen erfarenhet från hotellarbete. Det resonemanget försöker exemplifiera är att *arbetets betydelse* och *kunskap om arbetsaktivitetens faktiska resultat* inte nödvändigtvis påverkar varandra utan att de båda snarare blir påverkade av en tredje variabel, som i det tidigare fallet med *arbetsuppgiftens identifierbarhet* och *upplevd meningsfullhet i arbetet*. Denna variabel skulle enligt detta exempel vara hur länge personalen varit anställd på företaget.

Även om *arbetets betydelse* inte har någon positiv korrelation till något psykologiskt tillstånd med tillräckligt hög signifikans har kärndimensionen en stark positiv korrelation till utfallet *inre motivation*. Detta kan innebära att det antingen inte finns något psykologiskt tillstånd mellan komponenterna eller att det finns ett psykologiskt tillstånd, men att det inte är inkluderat i JDS-enkäten och modellen. Att det skulle kunna vara en direkt korrelation mellan *arbetets betydelse* och *inre motivation* och därmed inget ytterligare psykologiskt tillstånd, stöds av resultaten från undersökningen av Lee-Ross (1998:400). I den undersökningen

indikerades det att någon eller några av kärndimensionerna har direkt koppling till *inre motivation*.

Tvärtemot vad modellen visar har, enligt tabell 2 och 3, *självbestämmande* en hög korrelationskoefficient till *upplevd meningsfullhet i arbetet*. Det är även värt att notera att denna korrelation är något högre i fallet där kontorspersonalen är utesluten.

Tabell 2

	1.	2.	3.	4.
1. Variation i arbetet signifikans	1 0			
2. Arbetsupp. Identifierb. & helhet signifikans	-0,12 0,29	1 0		
3. Arbetets betydelse signifikans	0,15 0,25	0,21 0,17	1 0	
4. Självbästandande signifikans	0,75 0,00	-0,20 0,18	0,09 0,33	1 0
⋮				
8. Upplevd meningsfullhet i arbetet signifikans	0,79 0,00	-0,21 0,18	0,32 0,07	0,68 0,00

Tabell 3

	1	2	3	4
1. Variation i arbetet signifikans	1 0			
2. Arbetsupp. Identifierb. & helhet signifikans	-0,28 0,12	1 0		
3. Arbetets betydelse signifikans	0,13 0,29	0,08 0,38	1 0	
4. Självbästandande signifikans	0,81 1E-05	-0,29 0,12	0,11 0,33	1 0
⋮				
8. Upplevd meningsfullhet i arbetet signifikans	0,76 0,00	-0,51 0,02	0,28 0,13	0,75 0,00

Figur 11. Utklipp från tabell 2 och 3. Sannolikheten och korrelationen mellan *självbestämmande* och *upplevd meningsfullhet i arbetet* är markerade med röda cirklar.

Att *självbestämmande* har en koppling till att personalen upplever en känsla av meningsfullhet inför sitt arbete kan komma av deras nära arbete med kunder. I och med att det är kundens upplevelser som sätter nivån på kvaliteten (Grönroos, 1990:39-41) borde det underlätta om deras arbete tillät mycket självbestämmande. Genom att själva kunna bestämma till exempel sina rutiner skulle de förmodligen kunna tillgodose kunden med den service de anser vara bäst och då också uppleva sitt arbete som meningsfullt. Paulsson uttryckte att det är personalen på golvet som har bäst insyn i verksamheten (Paulsson, 2006) och därmed är det motiverat att dra slutsatsen att de även vet bäst vad kunden vill ha. Jag tror att om den anställda vet det bästa för kunden men inte får genomföra det, blir arbetet betydligt mindre meningsfullt. Trots att även Hackman och Oldham fått fram att *självbestämmande* har en starkare koppling till *upplevd meningsfullhet i arbetet* än *arbetsuppgiftens identifierbarhet och helhet* (se bilaga 2) så håller de fast vid det utseende på modellen som de från början satt upp.

Något som däremot stämmer med det som arbetskaraktärsmodellen visar är att det finns ett samband mellan *självbestämmande* och *upplevt ansvar för arbetet*. Värdena för detta

samband som kan ses i tabell 1 och 2 är så gott som likvärdiga och har en måttligt positiv korrelation.

Tabell 2

	1.	2.	3.	4.
1. Variation i arbetet signifikans	1 0			
2. Arbetsupp. Identifierb. & helhet signifikans	-0,12 0,29	1 0		
3. Arbetets betydelse signifikans	0,15 0,25	0,21 0,17	1 0	
4. Självbästandande signifikans	0,75 0,00	-0,20 0,18	0,09 0,33	1 0
⋮				
9. Upplevt ansvar i arbetet signifikans	0,37 0,04	-0,07 0,38	0,08 0,36	0,41 0,03

Tabell 3

	1	2	3	4
1. Variation i arbetet signifikans	1 0			
2. Arbetsupp. Identifierb. & helhet signifikans	-0,28 0,12	1 0		
3. Arbetets betydelse signifikans	0,13 0,29	0,08 0,38	1 0	
4. Självbästandande signifikans	0,81 1E-05	-0,29 0,12	0,11 0,33	1 0
⋮				
9. Upplevt ansvar i arbetet signifikans	0,35 0,07	-0,04 0,44	0,14 0,29	0,49 0,02

Figur 12. Utklipp från tabell 2 och 3. Sannolikheten och korrelationen mellan *självbästandande* och *upplevt ansvar i arbetet* är markerade med röda cirklar.

Hackman och Oldhams korrelation ligger strax under med en korrelationskoefficient på 0,39 (tabell 1). Dock är det tydligt i denna undersökning att *självbästandande* har ett betydligt större korrelationskoefficientvärde till *upplevd meningsfullhet i arbetet* än vad dimensionen har till *upplevt ansvar för arbetet*. Med andra ord visar resultatet på en tendens att servitrisen tycker att om hon får bestämma själv, över till exempel hur arbetet ska vara upplagt, kommer hon att både känna ett större ansvar för sitt arbete och dessutom kommer hon att uppleva att arbetet blir mer meningsfullt. Det var även intressant att se att båda dessa korrelationer blev ännu tydligare i tabell 3, vilket skulle kunna vara en indikation av att dessa förhållanden stämmer väl in på servicepersonal. Dock behöver det inte betyda något, då det kan vara en konsekvens av det låga antalet respondenter i undersökningen. Vikten av *självbästandande* borde vara ganska stor då detta underlättar för personalen att tillgodose kunden direkt i servicemötet (Warren, C. R., 2005:1001) och det är ju vad kunden upplever i det servicemötet som avgör kvaliteten (Grönroos, 1990:39-41). Om inte personalen kan tillgodose kunden genom att ta egna beslut i servicemötet och därmed inte utföra sina arbetsuppgifter fullt ut, känner de förmodligen inte heller att arbetet är meningsfullt.

Både Hackman och Oldhams resultat och den här undersökningens tabell 2 visar att även *variation i arbetet* har en relation till *upplevt ansvar för arbetet*. Något som enligt arbetskaraktärsmoellen inte ska finnas. Styrkan på sambandet mellan *variation i arbetet* och *upplevt ansvar för arbetet* skiljer sig inte mycket mot det samband som *självbästandande* har

till *upplevt ansvar för arbetet*. Om en person får möjligheten att utföra olika typer av uppgifter och om hon ställs inför till exempel oförutsedda händelser som ger mer variation i arbetet, så kommer detta förmodligen leda till att hon upplever att hon har ansvar för det arbete som hon utför. Hackman och Oldham (1976:269) har redogjort för att alla dimensioner, inte enbart *självbestämmande*, har nästan lika stort samband med *upplevt ansvar för arbetet*. Även om detta inte har framkommit genom denna undersökning, tyder det på att modellen inte stämmer när det kommer till vad som leder till *upplevt ansvar för arbetet*. I tabell 3 har korrelationen mellan *variation i arbetet* och *upplevt ansvar för arbetet* lägre signifikans än den gräns som är satt för att avgöra vad som anses vara signifikant korrelation i denna uppsats. Alltså går det inte, med denna undersökning, att bestämt säga om det finns någon korrelation eller inte. Detta hade krävt fler respondenter.

Gällande den femte och sista kärndimensionen i arbetskaraktärsmoellen visar tabell 2 att det finns en svag korrelation mellan *feedback från arbetsresultat* till *upplevd meningsfullhet i arbetet*, vilket stämmer med de resultat som Hackman och Oldham tidigare har fått (tabell 1) men inte med arbetskaraktärsmoellens utformning. Förhållandet har dock en svag korrelation och för låg signifikans i tabell 3. Jag anser att det inte är helt ologiskt att servicepersonalen skulle uppleva sitt arbete som mer meningsfullt för att de får feedback från kunderna. Till exempel har jag själv upplevt mitt arbete som frukostvärdinna som mer meningsfullt efter det att några gäster hade skrivit och tackat för den goda servicen. För att kunna säkerställa att det finns en relation mellan dessa två variabler, skulle det dock behöva göras fler enkätundersökningar i och med att resultatet är ganska svagt.

Tabell 2

	1.	2.	3.	4.	5.
1. Variation i arbetet signifikans	1 0				
2. Arbetsupp. Identifierb. & helhet signifikans	-0,12 0,29	1 0			
3. Arbetets betydelse signifikans	0,15 0,25	0,21 0,17	1 0		
4. Självestämmande signifikans	0,75 0,00	-0,20 0,18	0,09 0,33	1 0	
5. Feedback från arbetsresultat signifikans	0,24 0,13	-0,21 0,17	-0,14 0,26	0,33 0,05	1 0
8. Upplevd meningsfullhet i arbetet signifikans	0,79 0,00	-0,21 0,18	0,32 0,07	0,68 0,00	0,40 0,03

Tabell 3

	1	2	3	4	5
1. Variation i arbetet signifikans	1 0				
2. Arbetsupp. Identifierb. & helhet signifikans	-0,28 0,12	1 0			
3. Arbetets betydelse signifikans	0,13 0,29	0,08 0,38	1 0		
4. Självestämmande signifikans	0,81 1E-05	-0,29 0,12	0,11 0,33	1 0	
5. Feedback från arbetsresultat signifikans	0,08 0,37	-0,50 0,01	-0,19 0,22	0,29 0,11	1 0
8. Upplevd meningsfullhet i arbetet signifikans	0,76 0,00	-0,51 0,02	0,28 0,13	0,75 0,00	0,29 0,12

Figur 13. Utklipp från tabell 2 och 3. Sannolikheten och korrelationen mellan *feedback från arbetsresultaten* och *upplevd meningsfullhet i arbetet* är markerade med röda cirklar.

Gällande *feedback från arbetsresultaten* går det inte att klargöra några samband till det psykologiska tillstånd, *kunskap om arbetsaktivitetens faktiska resultat*, som den ska beröra enligt modellen. Detta då det är en allt för hög sannolikhet på 0,10 i tabell 2 och 0,23 i tabell 3. Återigen vill jag påpeka skillnaden mellan ett serviceyrke och ett produktproducerande yrke. *Feedback från arbetsresultat* är feedback som är designad in i arbetet. Detta är fullt genomförbart på ett produktproducerande yrke. Där är det till exempel möjligt att utveckla system som talar om för de anställda hur många enheter som har blivit färdigställda och kanske till och med vad rekordet per dag är. Inom serviceyrket blir det betydligt mer komplicerat då det är kunderna som sätter premisserna för hur arbetet ska genomföras. Det är kunden som avgör om kvaliteten av servicen var tillräckligt bra (Grönroos, 1990:39-41). Kundens upplevelser kan inte designas in i arbetet och därmed är det heller inte möjligt att feedback är designat in i arbetet. Den feedback som kunden ger, om den ens ger någon, behöver heller inte nödvändigtvis vara sann. Kunden kan prisa den välsmakande maten, men det behöver inte innebära att kunden tyckte att servicen var bra. I slutändan kan den dåliga servicen innebära att kunden väljer att inte komma tillbaka till hotellet eller restaurangen (Kotler et al., 2003:43). Detta betyder att personalen förmodligen inte tycker att den feedback som de får från gästerna ger dem vetskap om hur bra eller dåligt de utför sitt arbete.

Tillskillnad från *feedback från arbetsresultaten* visade det sig att *feedback från agenter*, vilken är en dimension som inte är med i själva modellen utan som snarare ses som ett komplement, hade en korrelationskoefficient på 0,53 till *kunskap om arbetsaktivitetens faktiska resultat* i tabell 2. Detta antyder att personer som arbetar i servicebranschen tycker att de får en bättre vetskap om hur de utför sitt arbete om chefen eller medarbetarna säger det än om kunden ger kritik. Denna kärndimension har även i tabell 2 och 3 en positiv korrelation till *upplevd meningsfullhet i arbetet*.

Tabell 2

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Variation i arbetet signifikans	1 0					
2. Arbetsupp. Identifierb. & helhet signifikans	-0,12 0,29	1 0				
3. Arbetets betydelse signifikans	0,15 0,25	0,21 0,17	1 0			
4. Självestämmande signifikans	0,75 0,00	-0,20 0,18	0,09 0,33	1 0		
5. Feedback från arbetsresultat signifikans	0,24 0,13	-0,21 0,17	-0,14 0,26	0,35 0,05	1 0	
6. Feedback från agenter signifikans	0,47 0,01	0,04 0,43	0,04 0,42	0,34 0,06	0,25 0,12	1 0
8. Upplevd meningsfullhet i arbetet signifikans	0,79 0,00	-0,21 0,18	0,32 0,07	0,68 0,00	0,40 0,03	0,53 0,01

Tabell 3

	1	2	3	4	5	6
1. Variation i arbetet signifikans	1 0					
2. Arbetsupp. Identifierb. & helhet signifikans	-0,28 0,12	1 0				
3. Arbetets betydelse signifikans	0,13 0,29	0,08 0,38	1 0			
4. Självestämmande signifikans	0,81 1E-05	-0,29 0,12	0,11 0,33	1 0		
5. Feedback från arbetsresultat signifikans	0,08 0,37	-0,50 0,01	-0,19 0,22	0,29 0,11	1 0	
6. Feedback från agenter signifikans	0,44 0,03	-0,01 0,49	0,09 0,36	0,48 0,02	0,03 0,45	1 0
8. Upplevd meningsfullhet i arbetet signifikans	0,76 0,00	-0,51 0,02	0,28 0,13	0,75 0,00	0,29 0,12	0,53 0,01

Figur 14. Utklipp från tabell 2 och 3. Sannolikheten och korrelationen mellan *feedback från agenter* och *upplevd meningsfullhet i arbetet* är markerade med röda cirklar.

Jag har tidigare påpekat att det inte är möjligt att vara säker på att den feedback som kunderna ger alltid är sanningsenlig. Det är kanske ofta även så att kunderna inte har kunskapen att värdera personalens utförande på samma sätt som medarbetare och chefer kan. Kunderna förutsätter att kunskapen ska finnas, medan medarbetarna och cheferna kan se förändring och utveckling hos en anställd. Jag tror att det är viktigt att som personal få uppskattning för det som utförs och för den utveckling som sker. Att få höra av en kund att det jag har utfört är bra är visserligen alltid trevligt. Att få höra det av en medarbetare eller chef, gör att jag blir stolt över mig själv och känner att arbetet som jag utför märks och därmed blir det mer meningsfullt i mina egna ögon. Lee-Ross (1998:403) studie stödjer inte detta resonemang, men det beror antagligen på att studien är utförd på säsongöppna hotell. Där bryr sig personalen förmodligen i mindre utsträckning om vad de får för feedback från chefer och medarbetare, många är där bara för att ha kul. På ett åretrunt hotell där personalen oftast arbetar under en längre tid är det förmodligen viktigare med denna form av feedback.

Den sista kärndimensionen som behandlas i JDS-enkäten, *samverkan med andra*, finns precis som *feedback från agenter* inte representerad i arbetskaraktärsmodellen. Undersökningen av Lee-Ross (1998:401) visade att dessa två dimensioner inte heller ska inkluderas gällande säsongshotell. Jag kan se en svag relation till *upplevd meningsfullhet i arbetet*, vilken dock ej kan styrkas då signifikansen är för låg. Om korrelationen finns där så skulle skillnaden mellan denna undersökning och den av Lee-Ross kunna bero på att denna undersökning är gjord på åretrunthotell medan den av Lee-Ross är genomförd på säsongshotell. Om det ska vara möjligt att säkerställa en korrelation mellan dessa variabler, behöver en undersökning på betydligt fler respondenter göras.

Tabell 2

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Variation i arbetet signifikans	1 0						
2. Arbetsupp. Identifierb. & helhet signifikans	-0,12 0,29	1 0					
3. Arbetets betydelse signifikans	0,15 0,25	0,21 0,17	1 0				
4. Självbestämmande signifikans	0,75 0,00	-0,20 0,18	0,09 0,33	1 0			
5. Feedback från arbetsresultat signifikans	0,24 0,13	-0,21 0,17	-0,14 0,26	0,35 0,05	1 0		
6. Feedback från agenter signifikans	0,47 0,01	0,04 0,43	0,04 0,42	0,34 0,06	0,25 0,12	1 0	
7. Samverkan med andra signifikans	0,42 0,02	-0,23 0,15	0,12 0,29	0,25 0,13	0,48 0,01	-0,05 0,42	1 0
8. Upplevd meningsfullhet i arbetet signifikans	0,79 0,00	-0,21 0,18	0,32 0,07	0,68 0,00	0,40 0,03	0,53 0,01	0,32 0,07

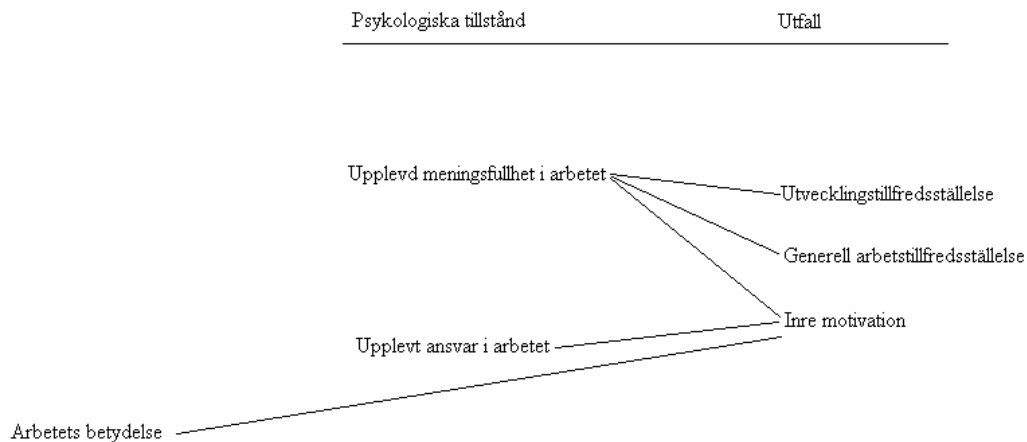
Figur 15. Utklipp från tabell 2. Sannolikheten och korrelationen mellan *samverkan med andra* och *upplevd meningsfullhet i arbetet* är markerade med röda cirklar.

Det borde vara ganska naturligt att de som arbetar inom serviceföretag arbetar där för att de vill arbeta nära andra människor. De som trivs mer med att samarbeta med andra människor kommer också att uppleva arbetet som mer meningsfullt. När det däremot kommer till säsongöppna hotell kan fallet vara så att personalen inte arbetar där för att de trivs med yrket och nära kontakt med kunder, utan snarare för att tjäna pengar på en trevlig plats. För att styrka detta resonemang behöver dock fler undersökningar göras.

Alla kärndimensioner är nu behandlade och vidare ska korrelationerna mellan de olika psykologiska tillstånden och utfallen undersökas för att se om de visar på samband som överensstämmer med modellen.

6. 1. 2 Korrelationer mellan Psykologiska tillstånd & Utfall

Precis som i föregående avsnitt presenteras en modell som är baserad på resultaten från undersökningen, vilken syftar till att förtydliga och förenkla kommande avsnitt för läsaren.



Figur 16. Modellen är baserad på tabell 2 och 3. Strecken representerar korrelationer med måttlig positiv styrka ($k \geq 0,4$), se figur 3.

Hög arbetseffektivitet som är ett av utfallen i modellen, behandlas inte i JDS-enkäten. Detta har förmodligen den enkla förklaringen i att effektivitet inte går att mäta på samma sätt som de andra variablerna. Om de anställda skulle bli tillfrågade att själva bedöma sin effektivitet skulle svaren antagligen inte bli tillförlitliga. Därför kommer detta utfall inte att behandlas mer i detta avsnitt. I och med detta är det inte heller möjligt att klargöra om detta utfall är lämpligt i arbetskaraktärsmodellen när den används inom serviceföretag.

Det har dock framkommit en del resultat gällande relationerna mellan de psykologiska tillstånden och de resterande utfallen vilka alla mäts i JDS-enkäten. Två starka korrelationskoefficienter går att finna mellan *upplevd meningsfullhet i arbetet* och *hög generell arbetstillfredsställelse* och mellan samma psykologiska tillstånd och *hög utvecklingsstillfredsställelse*.

Tabell 2		Tabell 3															
	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.		1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.														
8. Upplevd meningsfullhet i arbetet signifikans	0,79 0,00	-0,21 0,18	0,32 0,07	0,68 0,00	0,40 0,03	0,53 0,01	0,32 0,07	1 0	8. Upplevd meningsfullhet i arbetet signifikans	0,76 0,00	-0,51 0,02	0,28 0,13	0,75 0,00	0,29 0,12	0,53 0,01	0,25 0,16	1 0
11. Generell arbetstillfredsställelse signifikans	0,65 0,00	-0,59 0,00	0,07 0,39	0,43 0,03	0,40 0,03	0,41 0,03	0,42 0,03	0,77 0,00	11. Generell arbetstillfredsställelse signifikans	0,67 0,00	-0,78 0,00	0,07 0,40	0,60 0,01	0,52 0,01	0,40 0,05	0,31 0,11	0,83 1E-05
13. Utvecklingsstillfredsställelse signifikans	0,81 0,00	-0,20 0,18	0,33 0,06	0,58 0,00	0,26 0,11	0,54 0,00	0,36 0,03	0,86 0,00	13. Utvecklingsstillfredsställelse signifikans	0,79 2E-05	-0,40 0,05	0,35 0,07	0,66 0,00	0,12 0,31	0,47 0,02	0,24 0,16	0,86 3E-06

Figur 17. Utklipp från tabell 2 och 3. Sannolikheten och korrelationerna mellan *upplevd meningsfullhet i arbetet* och *generell arbetstillfredsställelse* samt mellan *upplevd meningsfullhet i arbetet* och *utvecklingsstillfredsställelse* är markerade med röda cirklar.

Detta innebär att en anställd som upplever arbetet som meningsfullt även är tillfredsställd med arbetet och utvecklingsmöjligheterna. Det är inte möjligt att via denna undersökning klargöra vilket som leder till vad utan det går enbart att visa att det finns relationer mellan dem. Städpersonalens yrke kan exemplifiera förhållandena. Av egen erfarenhet är det ofta en relativt missnöjd städpersonal som arbetar på hotell. De har få utvecklingsmöjligheter och berättar ofta att deras arbete är tungt, arbetsamt, stressigt och att det finns gäster som ser ner på dem på grund av deras arbetsroll. Om förhållandena ser ut på detta sätt är det kanske inte så underligt att de känner missnöje över sin arbetsituation. Sambandet mellan *upplevd meningsfullhet i arbetet* och *inre motivation* är också tydligt även om det inte är lika starkt som till de två andra utfallen, med en korrelationskoefficient på 0,49 i tabell 2 och 0,44 i tabell 3. Samma resonemang gäller här precis som för alla andra delar som inkluderas i arbetskaraktärsmodellen, undersökningen klargör inte vilket som leder till vad. Dock är det rimligt att anta att om arbetet upplevs som meningsfullt så känner den anställda en viss del inre motivation och vice versa.

Det psykologiska tillståndet *upplevt ansvar i arbetet* har i såväl tabell 2 som 3 ett samband till *inre motivation*.

Tabell 2		Tabell 3	
	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9.		1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9.
9. Upplevt ansvar i arbetet	0,37 -0,07 0,08 0,41 0,25 0,35 0,08 0,35 1	9. Upplevt ansvar i arbetet	0,35 -0,04 0,14 0,49 0,21 0,35 -0,04 0,36 1
signifikans	0,04 0,38 0,36 0,03 0,14 0,06 0,36 0,05 0	signifikans	0,07 0,44 0,29 0,02 0,20 0,08 0,43 0,07 0
12. Inre motivation	0,41 0,14 0,66 0,32 0,29 0,26 0,25 0,49 0,40	12. Inre motivation	0,37 0,03 0,66 0,31 0,24 0,29 0,24 0,44 0,41
signifikans	0,03 0,28 0,00 0,08 0,09 0,12 0,14 0,01 0,03	signifikans	0,07 0,46 0,00 0,11 0,17 0,12 0,17 0,03 0,04

Figur 18. Utklipp från tabell 2 och 3. Sannolikheten och korrelationerna mellan *upplevt ansvar i arbetet* och *inre motivation* är markerade med röda cirklar.

Även om det, som tidigare har klargjorts, inte går att fastställa om den ena påverkar den andra eller tvärt om, så är det rimligt att anta att det är det upplevda ansvaret som gör personalen motiverad. Mellan det andra utfallet, *generell arbetstillfredsställelse* och *upplevt ansvar i arbetet*, visar undersökningen på en svag korrelation med $k = 0,29$ i tabell 2 och $k = 0,24$ i tabell 3. Det finns alltså enligt denna undersökning enbart svaga indikationer på att personalen som upplever att de har mer ansvar skulle uppleva arbetet som mer tillfredsställande. Mellan det tredje utfallet, *utvecklingsstillfredsställelse* och *upplevt ansvar i arbetet*, finns det däremot en svag till måttlig positiv korrelation. Det är vanligt förekommande att personer känner att de växer med ansvar och så är nog fallet även här.

Den sista av de psykologiska tillstånden, *kunskap om arbetsaktivitetens faktiska resultat*, visar knappt någon korrelation till något av utfallen vare sig i tabell 2 eller 3. Resultaten indikerar att det inte är vetskapen om hur bra arbetet utförs som motiverar servicepersonalen och de får förmodligen inte bättre kunskap om arbetsresultaten bara för att de har *inre motivation* eller är tillfredsställda. Personer som arbetar inom serviceföretag blir alltså enligt dessa resultat varken mer eller mindre motiverade eller tillfredsställda av sitt arbete bara för att de vet hur bra de gör ifrån sig på jobbet.

Som tidigare behandlat i teoriavsnittet, finns det fler aspekter än dessa som nu har tagits upp för att personalen ska kunna uppleva motivation. Om till exempel personalen är starkt missnöjd med sin lön ska det, enligt modellen, kunna göra att personalen inte blir motiverad även om kärndimensionerna är välrepresenterade. I följande avsnitt kommer sambanden mellan de olika moderatorerna och modellen att diskuteras.

6. 1. 3 Moderatorer

Om moderatorn *utvecklingsbehov* fungerar som Hackman och Oldham (1976:269) föreslår så borde korrelationerna i modellen vara starka för personer med högt utvecklingsbehov och svaga för personer med lågt utvecklingsbehov. Detta betyder att personer med en hög nivå av *utvecklingsbehov* har en större sannolikhet att uppleva tillfredsställelse och motivation om det genomförs en arbetsberikning än vad personer med lågt *utvecklingsbehov* har.

Utvecklingsbehovsmoderatorns effekt har tidigare blivit testad (Hackman & Oldham 1976:269-270) genom att respondenternas utvecklingsbehov tagits från del sju i JDS-enkäten. Därefter har respondenterna blivit sorterade efter utvecklingsbehov och korrelationerna mellan övriga variabler har räknats ut på den undre och övre kvartilen. Detta har inte varit relevant att genomföra i denna undersökning på grund av den låga svarsfrekvensen. Även om en sådan undersökning hade genomförts skulle det förmodligen inte ge något bevis på att det är på det ena eller andra sättet. Därför är det tyvärr så att moderatorernas påverkan på korrelationer inte kan behandlas i denna uppsats utifrån den empiriska undersökningen som är gjord. Dock visar resultat från Lee-Ross (1998:401-402) att moderatorn *utvecklingsbehov* inte alltid har samma starka effekt som Hackman och Oldham visar och att den ibland även ger motsatt effekt.

I och med att det inte har varit möjligt att undersöka moderatorernas påverkan på korrelationerna är det intressant att se hur starkt *utvecklingsbehovet* bland respondenterna är i denna undersökning, i förhållande till hur starkt det är i den undersökningen som Hackman och Oldham genomfört tidigare. Medelvärdet av *utvecklingsbehovet* från Grand Hotel och Lundia är 4,4 från tabell 2 och 4,47 från tabell 3 medan Hackman och Oldham (1978:16) har fått fram ett medelvärde på 4,93. Eftersom medelvärdena ligger så pass nära varandra innebär det att de olikheter som har kommit fram gällande korrelationerna från denna undersökning och Hackman och Oldhams, förmodligen inte beror på att *utvecklingsbehovet* skiljer sig mellan undersökningarna. Något som dock har skiljt sig åt gällande undersökningarna har varit det praktiska utförandet. Därav behandlas detta i följande avsnitt.

6. 2 Utförandets påverkan

Teoristycket behandlade tidigare olika riktlinjer som är uppsatta av Hackman och Oldham (1980:307-309) för att genomföra en bra undersökning med JDS-enkäten. Det visade sig tidigt i den empiriska undersökningen att det inte var möjligt att följa många av dessa riktlinjer på de två hotellen som användes i fallstudien. För det första var det inte möjligt att dela ut enkäten gruppvis i ett avskilt rum under arbetstid på grund av hög arbetsbelastning. Tillvägagångssättet vid utdelningen av enkäten var sådan att de anställda blev tillfrågade direkt på sin arbetsplats om de ville vara delaktiga i undersökningen. De fick information om att undersökningen var anonym och att deras chef inte skulle få tillgång till deras svar. Då det var en hård arbetsbelastning på hotellen och då personalen inte hade möjlighet att avvara arbetstid för att svara på enkäten, fick de möjligheten att ta den tid de behövde för att svara på frågorna. Tiden från utdelning till inlämning varierade mellan allt från en timme till ett antal dagar. Respondenterna kunde alltså även ta med sig enkäten hem för att svara på den. Detta skedde dock med restriktionen att de inte fick diskutera sina svar med någon annan och att de inte skulle gå igenom frågorna allt för noggrant utan svara utefter deras första impuls.

I undersökningen av Lee-Ross som nämndes i problemformuleringen frångicks förmodligen också riktlinjerna gällande om personalen skulle genomföra enkäten i grupper på plats eller om de kunde ta med sig dem ”etthundrasextiotre av dessa blev färdiga, sju var oanvändbara, och tio blev inte återlämnade” (Lee-Ross, 1998:70, egen översättning). Vilket tyder på att det var svårt även på de hotell som han befann sig på att samla personal i grupper för att genomföra enkäten. Varför personer valt att inte återlämna enkäten i Lee-Ross undersökning

och i denna kan bero på olika faktorer. Vid insamlingen av enkäterna var det några som delgav sina synpunkter på enkätens utformning. Det var många som tyckte att den var för lång och att det gjorde att de blev trötta på att svara på frågorna mot slutet. Någon tyckte att det hade varit svårt att veta exakt vad frågorna innebar. Vid två tillfällen kommenterades det att det inte var en vidare anonym enkät då såväl ålder som arbetstitel skulle anges. Motiveringen var den att på mindre hotell och företag är det kanske inte så många inom en viss åldersgrupp som innehar en specifik arbetstitel vilket gör det lätt för andra att lista ut vem respondenten är. Som tidigare nämnt finns det endast 84 årsanställda på Grand och Lundia tillsammans (Paulsson, 2005). Om resultatet efter en undersökning skulle visa att personalstyrkan har ett högt utvecklingsbehov och är nöjda med arbetskontexten etcetera skulle det kunna vara möjligt att fortsätta med arbetet och inleda olika förändringar för att öka motivationen. Men om det skulle visa sig att en av dessa 50 personer inte alls stämmer in på denna bild, vad gör företaget då? Om respondenterna vill vara anonyma går det inte att få klarhet i vem det är och då finns det heller ingen möjlighet att diskutera förändringen med den aktuella personen. Ett alternativ är att företaget genomför intervjuer för att finna en lösning, men det är inte säkert att en missnöjd anställd vill delge med sina åsikter inför en stundande förändring. Personen kanske rent av inte vågar. Ska företaget trots detta genomföra förändringen? Även om det är ett litet företag som till exempel Grand Hotel och Lundia är det inte säkert att det löser sig efterhand. Risken finns att företaget får en riktigt missnöjd anställd som i ren protest väljer att till exempel inte erbjuda gästerna en god service. På ett hotell kan det, av egen erfarenhet, räcka med en otrevlig person i personalen för att gästens vistelse ska vara en besvikelse. Av cirka 60 utdelade enkäter var det enbart 24 som återlämnades ifyllda. Av alla 84 anställda var det med andra ord mindre än 30 procent som deltog i undersökningen. Även om denna undersökning enbart var i studiesyfte, vilket muntligt förklarades för varje respondent, var det ändå ett antal som valde att inte ens ange sin arbetstitel. Det var inte de som faktiskt har en avslöjande arbetstitel så som kökschef och husfru som valde att vara anonyma.

Problematiken med att inte kunna följa riktlinjerna i någon större utsträckning grundar sig förmodligen på att undersökningen skedde i ett studiesyfte. Om ett företag ska genomföra undersökningen i ett förändringssyfte är det förmodligen lättare att arrangera så att riktlinjerna följs. Förmodligen skulle personalen även känna ett större ansvar att delta i undersökningen.

Även om riktlinjerna inte kunde följas i någon större utsträckning och även om svarsfrekvensen var låg var det ändå möjligt att genomföra uträkningen av

korrelationskoefficienterna och få fram ett resultat över sambanden som tidigare har visats i uppsatsen. I följande avsnitt, som utgör slutsatsen, kommer resultatet att diskuteras och syftet kommer att besvaras.

7. Slutsats

I följande och sista avsnitt i denna uppsats kommer det att ske en diskussion kring modellens användbarhet i serviceföretag. Det kommer även att diskuteras om och hur modellen skulle kunna anpassas till serviceföretag. Med hjälp av teorier kring servicebranschens särdrag har det spekulerats kring varför resultatet visat de samband som det gjort och här sammanfattas dessa resultat.

7.1 Särdrag och motivation

I problemformuleringen och i teorin om servicesärdrag klargjordes det att en motiverad personal är av stor vikt för ett serviceföretag. Detta beror kanske framförallt på att det är i mötet med kunden som mycket av kvaliteten avgörs. Om då inte personalen kan tillgodose kunden så att den upplever en hög kvalitet, kan det innebära att kunden förloras till en av konkurrenterna. En motiverad servicepersonal är därmed viktigt för att personalen, trots att det är ett stressigt yrke, ska klara av att leverera det som efterfrågas av kunden. Det bör heller inte glömmas att det i slutändan inte bara är kunden som personalen måste tillfredsställa, utan även chefen. Dessa servicedrag eller särdrag som har diskuterats i teorin har inte varit specifika för hotell och restaurang, utan kan representera de flesta serviceföretag. Jag anser att det är viktigt att undersöka särdragen då teorin inte utgår från individen, utan från vad för egenskaper som arbetet innehåller. I resultatet har det, i samband med modellens komponenter, förekommit diskussioner kring potentiella skillnader mellan serviceyrken och andra yrken som inte klassificeras som serviceyrken. Jag anser att den fundamentala skillnaden ligger i att serviceyrket präglas av den nära kontakten med kunden. En serviceutövare har ett helt annat ansvar än vad kanske en fabriksarbetare har. Bara en sådan sak som hur servicepersonalen ser ut när de vistas på sin arbetsplats, kan påverka resultatet av arbetet. Chefen kommenterar inte enbart hur de utför sitt arbete, utan även hur de ser ut när de gör det. Ur egen erfarenhet kommer jag ihåg hur jag efter en svettig och stressad dag kände

mig nöjd över hur bra jag trots allt klarat av arbetet. Istället för att få höra hur duktig jag hade varit som hade klarat den stressiga arbetsdagen fick jag veta att jag borde stoppa skjortan i kjolen.

7. 2 Arbetskaraktärsmodellen som verktyg till att öka motivationen inom serviceföretag?

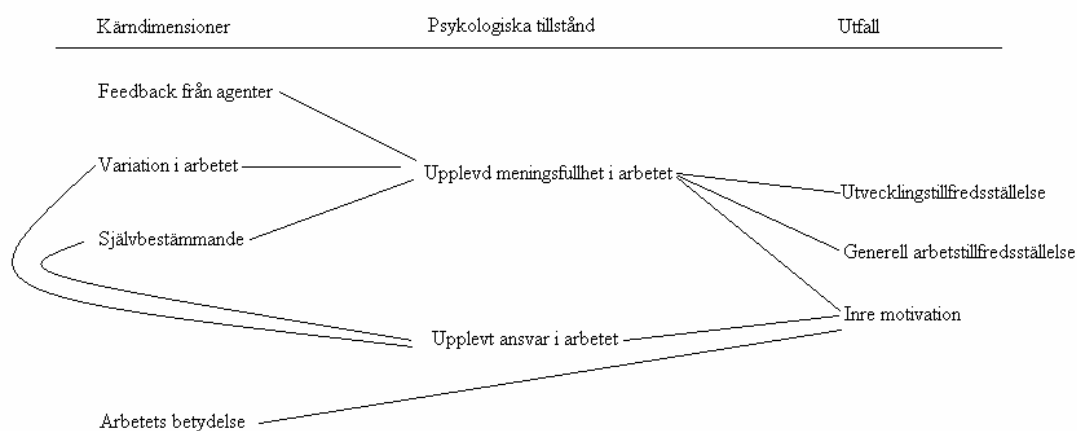
I problemformuleringen ställdes det en fråga som berörde huruvida modellen fungerar inom serviceföretag eller om den behöver förändras. Syftet var att ta reda på: om arbetskaraktärsmodellen kan fungera som ett verktyg för att analysera arbetets karaktär och därmed skapa bättre förutsättningar till att motivera personalen inom serviceföretag. Två tabeller presenterades varav den ena innefattade alla inom företaget, medan den andra exkluderade kontorspersonalen. Ensidig signifikans användes, vilket kan diskuteras eftersom negativa resultat uppvisats. Tabellerna visade på vissa skillnader, men detta måste ställas i relation till det låga respondentantalet. Att exkludera personer i en tabell, även om det enbart gällde några få personer, gjorde inte trovärdigheten i resultatet någon direkt tjänst.

Oavsett det låga deltagandet i undersökningen så har resultatet visat tendenser till att det finns anledning att ifrågasätta den struktur som arbetskaraktärsmodellen visar gällande kärndimensionerna. En stor skillnad har upptäckts gällande relationerna mellan *variation i arbetet*, *arbetets identifierbarhet och helhet* och *arbetets betydelse med upplevd meningsfullhet i arbetet*. Av dessa tre kärndimensioner är det endast *variation i arbetet* som har en positiv korrelation med tillräckligt hög signifikans till *upplevd meningsfullhet i arbetet*. *Arbetsuppgiftens identifierbarhet* har en negativ korrelation till *upplevd meningsfullhet i arbetet*, vilket jag tror grundar sig i att en del av respondenterna har missat att det har funnits omvända påståenden. Då denna kärndimension inte heller har någon nämndvärd korrelation till något annat psykologiskt tillstånd föreslås det att den inte ska användas i en modell som berör serviceyrken. När det gäller *arbetets betydelse* har det visat sig att den har en stark korrelation till *inre motivation*. Att det inte nödvändigtvis behöver vara ett psykologiskt tillstånd mellan *arbetets betydelse* och *inre motivation* stöds av resultat från Lee-Ross (1998:400).

Kärndimensionen *självbestämmande* har visat sig ha större betydelse än vad arbetskaraktärsmodellen visar. Den har en starka positiva korrelation till *upplevd*

meningsfullhet i arbetet och en måttligt positiv korrelation till *upplevt ansvar i arbetet*. Detta kan innebära att modellen inte heller stämmer i det avseendet att kärndimensionen endast skulle ha en relation till *upplevt ansvar i arbetet*. Arbetskaraktärsmodellen och uppsatsens resultat har heller inte en överrensstämmande bild av *feedback från arbetsresultaten*. Enligt denna undersökning är det snarare *feedback från agenter* som borde vara representerad i modellen. Framförallt då *feedback från agenter* har visat positiv korrelation till *upplevd meningsfullhet i arbetet* såväl i tabell 2 som tabell 3. *Samverkan med andra* har bara svaga korrelationer i tabell 2. När serviceyrken behandlas anser jag att det borde tas mer hänsyn till dimensionen, men underlaget från denna undersökning är inte tillräckligt för att dra några slutsatser angående detta. En modell har utformats efter uppsatsens resultat, vilken borde stämma bättre överens med komponenternas relationer i enlighet med denna undersökning.

Av de samband som uteblivit och av dem som har dykt upp som nya samband, har de flesta kunnat förklaras med resonemang som utgår från servicebranschens särdrag. Därför har arbetskaraktärsmodellen modifierats för yrken inom serviceföretag och ser då ut som följer.



Figur 19. Modellen är baserad på tabell 2 och 3. Strecken representerar korrelationer med måttlig positiv styrka ($k \geq 0,4$), se figur 3.

Moderatorerna har inte undersökts i denna uppsats, varav de inte är representerade i modellen ovan. Huruvida de är annorlunda för serviceyrken återstår att ta reda på.

7. 3 MP-formeln utmanas av MP_{VIKTAD}

Då de flesta av förhållandena ser annorlunda ut, i denna undersökning, jämfört med vad arbetskaraktärsmodellen visar, har MP-formeln förlorat sin substans. Arbetskaraktärsmodellen visar att kärndimensionerna *variation i arbetet*, *arbetsuppgiftens identifierbarhet och helhet* och *arbetets betydelse* tillsammans leder till att anställda upplever att deras arbete är meningsfullt. MP-formelns utformning är uppbyggd med utgångspunkten i att dessa tre arbetssärdrag har jämbördig påverkan på motivationspotentialen. MP-formeln förutsätter även att *självbestämmande* och *feedback från arbetsresultaten* har lika stor påverkan på motivationspotentialen. Hackman och Oldham har inte gjort några undersökningar som styrker detta förhållande. Det verkar snarare som att de har designat formeln efter modellens uppbyggnad. Dessutom kan inte ens Hackman och Oldham motivera varför man multiplicerar och inte adderar kärndimensionerna.

Istället för att förutsätta att de olika kärndimensionerna påverkar motivationspotentialen på ett visst sätt, kan man mäta respektive särdrags påverkan till *inre motivation*. Detta görs genom att mäta korrelationerna mellan variablerna. På så sätt kan man ge de olika kärndimensionerna olika vikt eller betydelse beroende på hur stor korrelationen är. Att addera variablerna i MP-formeln är möjligtvis inte helt korrekt, men det är nödvändigt om dimensionerna ska kunna viktas. Det går inte att ge de olika variablerna olika vikt om de multipliceras ihop, då en sådan viktning skulle påverka alla variabler jämbördigt. Begreppet viktning kan förtydligas med ett exempel. Om jag har utsatts för lika mycket propaganda av två olika personer, behöver det nödvändigtvis inte innebära att dessa två personer har haft likvärdig påverkan på mig. Argument från den person som jag har störst förtroende för kommer att väga tyngst. Om jag bara utgår ifrån hur mycket de olika personerna propagerar, så ger detta inte en rättvisande bild av deras betydelse för hur mycket de påverkar mig. När jag multiplicerar hur stort förtroende jag har för personerna med hur mycket de propagerar, kommer jag att få ett större tal för den person som jag har större förtroende för. En sådan multiplikation kallas för viktning.

Istället för att använda den existerande MP-formeln skulle den alltså kunna ersättas med en ny version, MP_{VIKTAD} . Kärndimensionerna multipliceras med korrelationen till *inre motivation* upphöjd i kvadrat och därefter adderas alla kärndimensioner. Formeln ser då ut som följer:

$$MP_{VIKTAD} = x_1k_1^2 + x_2k_2^2 + x_3k_3^2 + x_4k_4^2 + x_5k_5^2$$

x symboliserar särdraget och k^2 är korrelationskoefficienten mellan särdraget och *inre motivation* i kvadrat. Nackdelen med den nya varianten av MP-formeln är att korrelationskoefficienterna krävs för en uträkning. För att få fram dem är det nödvändigt att använda den stora versionen av JDS-enkäten. En variant till detta skulle vara att använda normer på korrelationsvärdena. Fördelen med att använda normvärdena är att den korta JDS-enkäten kan användas vilket underlättar undersökningen.

7. 4 Problematik med JDS-enkäten

Arbetet att få respondenter till att svara på enkäten underlättades inte av den stora JDS-enkätens omfattning. Jag tror att det i många fall är ganska orealistiskt att följa de riktlinjer som Hackman och Oldham har satt, i alla fall på ett mindre hotell. Om undersökningen hade genomförts på ett större hotell med fler anställda, hade förmodligen inte lika många varit nervösa över graden av anonymitet. Förmodligen hade jag även kunnat samla in några fler enkäter, vilket hade styrkt min undersökning. Jag vill även påpeka att jag förmodligen har funnit fall där respondenter har missuppfattat de påståenden som har varit omvända. Detta är ett problem som påverkar resultaten.

7. 5 Sammanfattning

För att sammanfatta så har förslag på redigering av arbetskaraktärsmodellen getts, men det kräver fortsatta undersökningar. Analysen har visat att det finns många aspekter som behöver ses över om arbetskaraktärsmodellen ska kunna användas för att undersöka motivationsförutsättningar och genomföra strukturella förändringar inom serviceyrken. Dock är det viktigt att hela tiden ha i åtanke att den genomförda fallstudieundersökningen endast producerade ett blygsamt antal färdigställda enkäter, vilket innebär att resultaten visar på tendenser utan att kunna säkerställa några specifika förhållanden. Trots detta anser jag att denna undersökning har fyllt en funktion i att undersöka arbetskaraktärsmodellen och i att sätta den i ett serviceperspektiv. Då samhället allt mer präglas av serviceyrken är det kanske dags att anpassa modellerna till just service i större utsträckning. Det kan vara lämpligt att undersöka om det finns alternativ till de existerande kärndimensionerna och även till de psykologiska tillstånden. MP-formeln borde bytas ut till MP_{VIKTAD} eller någon annan mer

rättvisande formell. Det behövs vidare studier av vilka kärndimensioner i serviceyrket som påverkar personalens motivation och vilka moderatörer som påverkar sambanden.

Jag inledde uppsatsen med att det fanns en modell som om den skulle kunna funka i serviceföretag skulle kunna leda till mer motiverad personal. Efter min undersökning ser jag tendenser som gör att jag tyvärr inte tror att arbetskaraktärsmodellen, som den ser ut idag, kan vara av större nytta för serviceföretag. Jag hade gärna velat anse det motsatta, men jag får ge vika för de svårigheter som jag ändå tycker mig ha sett med modellen, motivationspotentialen, enkäten och själva utförandet av undersökningen. Jag tycker att det skulle vara mycket intressant med mer forskning kring denna modell, eller kring denna idé gällande motivation, inom service. För bra service behövs motivation.

8. Källförteckning

Allén, Sture et al. (1990). *Norstedts svenska ordbok*. Göteborg:Norstedts förlag.

Alvesson, Mats (1983). *Organisations teori och teknokratiskt medvetande: en kritiskt studie om rationalitet, ideologi och förutsättningar för livets humanisering*. Stockholm: Natur och kultur.

Chung, G. Beth & Schneider, Benjamin (2002). *Serving multiple masters: role conflict experienced by service employees*. *Journal of services marketing*. Vol 16. Nr 1. Sid 70-87.

Cordery, L. John & Sevastos, P. Peter (1993). *Responses to the Original and Revised Job Diagnostic Survey: Is Education a Factor in Responses to Negatively Worded Items?*. *Journal of Applied Psychology*. Vol 78. Nr 1. Sid 141-143.

Drasgow, Fritz & Idaszak, R. Jacqueline (1987). *A revision of the Job Diagnostic Survey: Elimination of a Measurement Artifact*. *Journal of Applied Psychology*. Vol 72. Nr 1. Sid 69-74.

Eggeby, Eva & Söderberg, Johan (1999). *Kvantitativa metoder*. Lund:Studentlitteratur.

Fitz-Gibbon, T. Carol & Morris, L. Lynn (1987). *How to Analyze Data*. Newbury Park, California:SAGE Publications, Inc.

Grönroos, Christian (1990). *Service Management. Ledning, Strategi och Marknadsföring i Servicekonkurrens*. Göteborg:ISL Förlag.

Grönroos, Christian (2002). *Service management och marknadsföring – en CRM ansats*. Malmö:Liber Ekonomi.

Hackman, J. Richard et al. (1975a). *A New Strategy for Job Enrichment*. *California Management Review*. Vol. 17. Nr 4. Sid. 57-71.

Hackman, J. Richard & Oldham, R. Greg (1975b). *Development of the Job Diagnostic Survey*. Journal of Applied Psychology. Vol 60. Nr 2. Sid 159-170.

Hackman, J. Richard & Oldham, R. Greg (2005). *How job characteristics theory happened*. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.) The Oxford handbook of management theory: The process of theory development. Oxford, UK: Oxford University Press.

Tillgänglig:<<http://www.people.fas.harvard.edu/~hackman/csvsearch.cgi?search=hackman>>

Hackman, J. Richard & Oldham, R. Greg (1976). *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*. Organizational behaviour and human performance. Nr 16. Sid. 250-279.

Hackman, J. Richard & Oldham, R. Greg (1978). *Norms for the job diagnostic survey*. Technical Report Nr 16. School of Organization and Management. New Haven:Yale University

Hackman, J. Richard & Oldham, R. Greg (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. Richard & Oldham, R. Greg (1980). *Work redesign*. Reading, Mass.:Addison-Wesley. Addison-Wesley series on organization development.

Jacobsen, I. Dag & Thorsvik, Jan (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Upplaga 2. Lund:Studentlitteratur.

Kotler et al. (2003). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Upplaga 3. Upper Saddle River, New Jersey:Pearson Education Inc.

Kline, Paul (1994). *An Easy Guide to Factor Analysis*. London:Routledge.

Lee-Ross, Darren (1998). *A practical theory of motivation applied to hotels*. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Sid. 68-74.

- Miller, N. James & Miller, C. Jane (2005). *Statistics and Chemometrics for Analytical Chemistry*. Upplaga 5. England:Pearson Education Limited.
- Normann, Richard (1983). *Service Management: ledning och strategi I tjänsteproduktion*. Malmö:LiberFörlag. Bättre ledarskap.
- Peña, Leticia & Reis, Dayr (2001). *Reengineering the motivation to work*. Management Decision. Vol 39. Nr 8. Sid 666-675.
- Paulsson, Maria (2005-11-22): *Change Management inom hotell & restaurang 10p*. Föreläsning på Campus Helsingborg. Kurs: SMA320.
- Paulsson, Maria (2006-04-11). Intervju med VD för Grand Hotel i Lund och Lundia.
- Stamper, L. Christina & Van Dyne, Linn (2003). *Organizational Citizenship: A Comparison between Part-time and Full-time Service Employees*. Cornell Hotel and Administration Quarterly. Vol 44. Nr 1. Sid 33-42. Cornell University.
- Warren, C. Richard (2005). *Ethics and Service Work*. The Service Industries Journal. Vol 25. Nr 8. Sid 999-1014.

Del 1

I denna del av enkäten ska du beskriva ditt arbete så objektivt du kan.

Var vänlig och använd *inte* denna del av enkäten för att visa hur mycket du tycker om eller inte tycker om ditt arbete. Frågor som handlar om det kommer senare. Försök istället att göra dina beskrivningar så överensstämmande och objektiva som möjligt.

EXEMPEL

A. I vilken utsträckning kräver ditt arbete att du arbetar med mekanisk utrustning?

1	2	3	4	5	6	7
Väldigt lite. Arbetet kräver nästan ingen kontakt med mekanisk utrustning av någon sort.			Måttligt			Väldigt mycket. Arbetet kräver nästan konstant arbete med mekanisk utrustning

Rita en cirkel kring det svarsalternativ som du anser är mest överensstämmande med hur ditt arbete ser ut.

Om du till exempel har ett arbete som kräver att du arbetar mycket med mekanisk utrustning en stor del av tiden, men som även innehåller en del pappersarbete, kan du göra en cirkel kring nummer sex som i exemplet här ovan.

Var snäll och be om hjälp om du inte förstår instruktionerna.

1. I vilken utsträckning kräver ditt arbete att du måste arbeta *nära andra människor* (antingen kunder eller andra personer som arbetar inom företaget)?

1	2	3	4	5	6	7
Väldigt lite. Kontakt med andra personer är inte alls nödvändigt för att utföra arbetet.			Måttligt. En del kontakt med andra är nödvändigt.			Väldigt mycket. Kontakt med andra människor är en grundläggande och central del av utförandet av arbetet.

2. Hur mycket självbestämmande är det i ditt arbete? Med andra ord, i vilken utsträckning tillåts du i ditt arbete att själv bestämma hur du ska genomföra dina arbetsuppgifter?

1	2	3	4	5	6	7
Väldigt lite. Arbetet tillåter mig nästan inte alls att bestämma hur och när arbetet ska genomföras.			Måttligt. Många saker är standardiserade och inte under min kontroll, men jag kan ta vissa beslut angående mitt arbete.			Väldigt mycket. Arbetet ger mig nästan fullständigt ansvar i bestämmandet om när och hur arbetet ska genomföras.

3. I vilken utsträckning låter ditt arbete dig genomföra hela och identifierbara arbetsuppgifter? Med detta menas, är arbetet en hel uppgift som har en tydlig början och ett tydligt slut? Eller är det bara en liten del av ett arbete, som avslutas av andra personer eller av automatiska maskiner?

1 2 3 4 5 6 7

Mitt arbete är bara en liten del av hela arbetsuppgiften. Resultatet av mina aktiviteter kan inte ses i det slutliga resultatet av produkten eller tjänsten.

Mitt arbete är en medelmåttlig bit av hela arbetsuppgiften. Det jag bidrar med kan ses i slutresultatet.

Mitt arbete involverar hela arbetsuppgiften, från början till slut. Mitt utförda arbete syns tydligt i den slutliga produkten eller tjänsten.

4. Hur mycket variation är det i ditt arbete? I vilken utsträckning kräver ditt arbete att du gör många olika saker på arbetsplatsen, där du får använda olika färdigheter och talanger?

1 2 3 4 5 6 7

Väldigt lite. Arbetet kräver att jag gör samma rutiner om och om igen.

Måttlig variation

Väldigt mycket: arbetet kräver att jag gör många olika saker, där jag får använda flera olika talanger och färdigheter.

5. Generellt sett, hur viktigt eller betydelsefullt är ditt arbete? Är det möjligt att resultaten av ditt arbete tydligt påverkar andra personers liv eller välmående?

1 2 3 4 5 6 7

Inte speciellt betydelsefullt. Det är inte troligt att mitt arbete har påverkan på andra personer.

Måttligt betydelsefullt

Mycket betydelsefullt. Mitt arbete har stark påverkan på andra personer

6. I vilken utsträckning låter chefer och medarbetare dig veta hur bra du utför ditt arbete?

1 2 3 4 5 6 7

I väldigt liten utsträckning. Människor låter mig nästan aldrig veta hur bra jag gör ifrån mig.

Måttligt. Ibland kan personer ge mig feedback och ibland inte.

I väldigt stor utsträckning. Chefer eller medarbetare ger mig nästan konstant feedback om hur bra jag gör ifrån mig.

7. I vilken utsträckning får du reda på hur ditt arbetsutförande är genom att utföra arbetet? Ger ditt faktiska arbete dig ledtrådar om hur bra du gör ifrån dig – utöver den feedback som du kanske får från medarbetare eller chefer?

1 2 3 4 5 6 7

Väldigt liten utsträckning. Arbetet ser ut på det sättet att jag skulle kunna arbeta för evigt utan att se hur bra eller dåligt det går för mig.

Måttligt utsträckning. Ibland får jag feedback från att utföra arbetet och ibland inte.

Väldigt stor utsträckning. Arbetet ser ut på ett sådant sätt att jag nästan får konstant feedback när jag arbetar om hur bra det går för mig.

DEL 2

Här nedan är en lista av påståenden som skulle kunna beskriva ett arbete. Du ska nu visa vilka påståenden som stämmer överens eller inte stämmer överens med ditt arbete.

Var snäll och försök vara så objektiv du kan när du avgör hur korrekta varje påstående är för att beskriva ditt arbete – oavsett om du tycker om eller inte tycker om ditt arbete.

Skriv ett nummer på den tomma raden intill varje påstående, baserat på följande skala:

Hur bra stämmer påståendena in för att beskriva ditt arbete?

1	2	3	4	5	6	7
Stämmer inte alls överens	Stämmer nästan inte alls överens	Stämmer mindre bra överens	Osäker	Stämmer ganska bra överens	Stämmer bra överens	Stämmer perfekt överens

- ___ 1. Arbetet kräver att jag använder ett flertal färdigheter som är avancerade och på hög nivå.
- ___ 2. Arbetet kräver mycket samarbete med andra personer.
- ___ 3. Arbetet ser ut på ett sådant sätt att jag inte har möjligheten att genomföra ett arbete från början till slutet.
- ___ 4. Genom att bara utföra arbetet som krävs av jobbet får jag många chanser att lista ut hur bra det går för mig på jobbet.
- ___ 5. Jobbet är ganska enkelt och enformigt.
- ___ 6. Jobbet kan utföras tillfredsställande av en person som arbetar ensam – utan att prata och kontrollera att man gör rätt med andra personer.
- ___ 7. Cheferna och medarbetarna på detta jobb ger mig nästan aldrig någon feedback om hur bra jag utför mitt arbete.
- ___ 8. Detta jobb är ett där många personer kan bli påverkade beroende på hur bra jag utför mitt arbete.
- ___ 9. Jobbet ger mig inte möjligheten att använda personliga initiativ eller mitt eget omdöme i hur jag ska genomföra arbetet.
- ___ 10. Cheferna brukar berätta för mig hur bra de tycker att jag genomför mitt arbete.
- ___ 11. Jobbet ger mig möjligheten att helt avsluta den del av arbetet som jag har påbörjat.
- ___ 12. Arbetet i sig ger mig få ledtrådar angående om jag utför mina arbetsuppgifter bra eller inte.
- ___ 13. Jobbet ger mig stora möjligheter till självständighet och frihet i hur jag utför arbetet.
- ___ 14. Jobbet är inte speciellt viktigt eller betydelsefullt i det stora hela.

DEL 3

Var vänlig och ange hur *du personligen* känner om ditt jobb.

Varje påstående här nedan är sådana som en person skulle kunna säga om sitt arbete. Du ska visa dina egna personliga känslor angående ditt jobb genom att markera hur mycket du håller med de olika påståendena. Skriv ett nummer på den tomma raden intill varje påstående, baserat på följande skala:

Hur bra stämmer påståendena in för att beskriva ditt arbete?

1	2	3	4	5	6	7
Håller överhuvud- taget inte med	Håller inte med	Håller inte riktigt med	Neutral	Håller med till viss del	Håller med	Håller med helt och hållet

- ___ 1. Det är svårt för mig, på detta jobb, att bry mig mycket om ifall jobbet görs på rätt sätt eller inte.
- ___ 2. Min åsikt om mig själv stiger när jag utför arbetet bra.
- ___ 3. Generellt sätt är jag mycket tillfredsställd med detta jobb.
- ___ 4. De flesta saker som jag måste göra på detta jobb verkar vara ganska onödiga och betydelselösa.
- ___ 5. Jag brukar veta om jag utför mitt arbete tillräckligt bra eller inte på denna arbetsplats.
- ___ 6. Jag känner en stark känsla av personlig tillfredsställelse när jag har utfört arbetet bra.
- ___ 7. Arbetet som jag utför är väldigt meningsfullt för mig.
- ___ 8. Jag känner en väldigt hög grad av personligt ansvar för det arbete som jag utför på denna arbetsplats.
- ___ 9. Jag tänker ofta på att säga upp mig från mitt arbete.
- ___ 10. Jag blir besviken och ledsen när jag upptäcker att jag har utfört mitt arbete dåligt.
- ___ 11. Jag har ofta svårigheter i att klura ut om jag gör bra eller dåligt från mig på detta jobb.
- ___ 12. Jag känner att jag personligen ska ta äran eller skulden för det resultat som kommer av mitt arbete på denna arbetsplats.
- ___ 13. Generellt sett är jag nöjd med den typ av arbete som jag utför på denna arbetsplats.
- ___ 14. Mina egna känslor blir inte speciellt påverkade vare sig på det ena eller andra sättet av hur bra jag utför mitt arbete.
- ___ 15. Huruvida detta arbete blir korrekt utfört ligger tydligt på mitt ansvar.

DEL 4

Var nu vänlig och ange hur tillfredsställd du är med varje aspekt av ditt jobb som är listat nedan. Skriv ett nummer på den tomma raden intill varje påstående, baserat på följande skala:

Hur tillfredsställd är du med dessa aspekter av ditt arbete?

1	2	3	4	5	6	7
Extremt otillfredsställd	Otillfredsställd	Något otillfredsställd	Neutral	Något tillfredsställd	Tillfredsställd	Extremt tillfredsställd

- ___ 1. Mängden arbetstrygghet som jag har.
- ___ 2. Storleken på lönen och extraförmåner som jag får.
- ___ 3. Hur mycket jag växer och utvecklas som person när jag utför mitt arbete.
- ___ 4. Personerna som jag pratar med och arbetar med på min arbetsplats.
- ___ 5. Den nivån av respekt och rättvis behandling som jag får av min chef.
- ___ 6. Känslan av att prestera något värdefullt som jag får av att utföra mitt arbete.
- ___ 7. Möjligheten att lära känna andra personer på jobbet.
- ___ 8. Mängden stöd och ledning som jag får från mina chefer.
- ___ 9. Den grad i vilken jag får rättvis lön för vad jag bidrar med till detta företag.
- ___ 10. Mängden individuellt tänkande och individuell handling som jag kan utöva i mitt jobb.
- ___ 11. Hur säkert saker ser ut för mig i framtiden inom detta företag.
- ___ 12. Möjligheten att hjälpa andra människor när jag är på jobbet.
- ___ 13. Nivån av utmaning i mitt jobb.
- ___ 14. Den övergripande kvaliteten av handledning som jag får från min arbetsplats.

DEL 5

Var nu vänlig och tänk på andra personer i ditt företag som har ett likadant jobb som du. Om ingen har exakt likadant jobb som du, välj då att tänka på det jobbet som är mest likt ditt.

Tänk på hur överensstämmande varje påstående beskriver känslorna hos dessa personer angående jobbet/deras jobb.

Det går bra att du svarar olikt jämfört med de svar som handlade om dina egna reaktioner. Personer har ofta olika uppfattningar om arbetet.

Skriv ett nummer på den tomma raden intill varje påstående, baserat på följande skala:

Hur mycket håller du med de olika påståendena?

1	2	3	4	5	6	7
Håller överhuvudtaget inte med	Håller inte med	Håller inte riktigt med	Neutral	Håller med till viss del	Håller med	Håller med helt och hållet

- ___ 1. De flesta personer på detta arbete känner en stor del personlig tillfredsställelse när de har utfört arbetet bra.
- ___ 2. De flest på detta jobb är väldigt nöjda med det.
- ___ 3. De flesta på detta jobb tycker att arbetet är betydelselöst och värdelöst.
- ___ 4. De flesta på detta jobb känner en stor del personligt ansvar över det arbete som de utför.
- ___ 5. De flesta personer på detta jobb har ganska god vetskap om hur bra de utför arbetet.
- ___ 6. De flesta personer på detta jobb tycker att deras arbete är mycket meningsfullt.
- ___ 7. De flesta tycker att om jobbet blir gjort rätt eller inte är tydligt deras eget ansvar.
- ___ 8. Personer på detta arbete tänker ofta på att säga upp sig.
- ___ 9. De flesta personer på detta jobb känner sig ledsna och besvikna när de upptäcker att de har utfört sitt arbete dåligt.
- ___ 10. De flesta personerna på detta arbete har svårigheter med att se om de gör ett bra eller ett dåligt jobb.

DEL 6

Nedan är det listat en del egenskaper som kan finnas i alla arbeten. Människor har delade meningar om hur mycket av egenskaperna som de vill ska finnas i deras arbeten. Jag är intresserad i att få veta hur mycket du personligen skulle vilja ha av varje i ditt arbete.

Var vänlig och ange den nivå som du skulle vilja ha av varje egenskap i ditt arbete:

Notera: Siffrorna på denna skala är inte samma som på de tidigare skalorna.
--

4 5 6 7 8 9 10

Jag skulle vilja ha detta i en liten utsträckning eller mindre

Jag skulle vilja ha detta väldigt mycket

Jag skulle vilja ha detta extremt mycket

- ___ 1. Hög nivå av respekt och rättvis behandling av min chef.
- ___ 2. Stimulerande och utmanande arbete.
- ___ 3. Möjlighet att utöva självständiga idéer och handlingar på mitt arbete.
- ___ 4. Bra arbetstrygghet.

- ___ 5. Väldigt snälla medarbetare.
- ___ 6. Möjligheter att lära mig nya saker genom mitt arbete.
- ___ 7. Hög lön och bra extraförmåner.
- ___ 8. Möjligheter att vara kreativ och fantasirik i mitt arbete.
- ___ 9. Snabba befordringar.
- ___ 10. Möjligheter till personlig utveckling i mitt arbete.
- ___ 11. En känsla av att det jag utför i mitt arbete är värdefullt.

DEL 7

Personer skiljer sig sinsemellan när det kommer till vilket jobb de skulle vilja ha. Med frågorna som nu följer har du möjligheten att uttrycka vad du tycker är viktigast med ett jobb.

För varje fråga kommer det att finnas två olika typer av arbeten. Av dessa två ska du välja vilket du personligen skulle föredra om du hade varit tvungen att välja mellan dem.

EXEMPEL 1

Jobb A
Ett jobb som kräver att du arbetar med mekaniskutrustning varje dag

Jobb B
Ett jobb som kräver att du arbetar med andra människor större delen av dagen

1Föredrar
Starkt A**2**Föredrar
Delvis A**3**

Neutral

4Föredrar
delvis B**5**Föredrar
stark B

Om du tycker lika mycket om att arbeta med andra människor och maskiner gör du en ring kring nummer 3 som i exemplet.

EXEMPEL 2

Jobb A
Ett jobb som kräver att du utsätter dig själv för stor fysisk fara

Jobb B
Ett jobb som är lokaliserat 30 mil från ditt hem och din familj

1Föredrar
Starkt A**2**Föredrar
Delvis A**3**

Neutral

4Föredrar
delvis B**5**Föredrar
stark B

Om du delvis skulle föredra att utsätta dig för fysisk fara än att vara långt från hemmet väljer du 2an som i exemplet.

Var god och fråga om hjälp om du inte förstår exakt hur du ska göra i detta avsnitt.

1.

Jobb A
Ett jobb där lönen är väldigt bra

1	2
Föredrar Starkt A	Föredrar Delvis A

Jobb B
Ett jobb som ger stor möjlighet till att vara kreativ och innovativ

3	4	5
Neutral	Föredrar delvis B	Föredrar stark B

2.

Jobb A
Ett jobb där du ofta behöver ta viktiga beslut

1	2
Föredrar Starkt A	Föredrar Delvis A

Jobb B
Ett jobb med många trevliga personer att arbeta med

3	4	5
Neutral	Föredrar delvis B	Föredrar stark B

3.

Jobb A
Ett jobb där större ansvar ges till dem som har gjort bäst från sig på jobbet

1	2
Föredrar Starkt A	Föredrar Delvis A

Jobb B
Ett jobb som ger större ansvar till lojal personal som har högst tjänsteålder

3	4	5
Neutral	Föredrar delvis B	Föredrar stark B

4.

Jobb A
Ett jobb i ett företag som har ekonomiska problem och som kanske måste gå i konkurs inom ett år

1	2
Föredrar Starkt A	Föredrar Delvis A

Jobb B
Ett jobb där du inte har någon tillåtelse att bestämma över något med din schemaläggning, eller i utförandet av ditt arbete

3	4	5
Neutral	Föredrar delvis B	Föredrar stark B

5.

Jobb A
Ett väldigt rutinmässigt arbete

1	2
Föredrar Starkt A	Föredrar Delvis A

Jobb B
Ett jobb där dina medarbetare inte är särskilt vänliga

3	4	5
Neutral	Föredrar delvis B	Föredrar stark B

6.

Jobb A
Ett jobb med en arbetsledare som ofta är kritisk över dig och ditt arbete inför andra personer

Jobb B
Ett arbete som förhindrar dig att använda ett flertal färdigheter som du arbetet hårt för att utveckla

1	2	3	4	5
Föredrar Starkt A	Föredrar Delvis A	Neutral	Föredrar delvis B	Föredrar stark B

7.

Jobb A
Ett jobb med en arbetsledare som respekterar dig och behandlar dig rättvist

Jobb B
Ett jobb som konstant erbjuder dig möjligheter att lära dig nya och intressanta saker

1	2	3	4	5
Föredrar Starkt A	Föredrar Delvis A	Neutral	Föredrar delvis B	Föredrar stark B

8.

Jobb A
Ett arbete där det är en stor chans att du kan bli uppsagd

Jobb B
Ett jobb med väldigt få möjligheter att få utföra ett utmanande arbete

1	2	3	4	5
Föredrar Starkt A	Föredrar Delvis A	Neutral	Föredrar delvis B	Föredrar stark B

9.

Jobb A
Ett jobb där det finns en verklig chans för dig att lära dig nya färdigheter och avancera inom företaget

Jobb B
Ett arbete som erbjuder mycket semester och utmärkta extraförmåner

1	2	3	4	5
Föredrar Starkt A	Föredrar Delvis A	Neutral	Föredrar delvis B	Föredrar stark B

10.

Jobb A
Ett jobb med väldigt lite frihet och självständighet för att du ska kunna utföra ditt arbete på det sätt som du tycker är bäst

Jobb B
Ett jobb där arbetsvillkoren är dåliga

1	2	3	4	5
Föredrar Starkt A	Föredrar Delvis A	Neutral	Föredrar delvis B	Föredrar stark B

11.

Jobb A
Ett jobb med väldigt tillfredsställande
”teamwork”

Jobb B
Ett jobb som ger dig möjligheten att använda dina
talanger och förmågor i full utsträckning

1	2	3	4	5
Föredrar Starkt A	Föredrar Delvis A	Neutral	Föredrar delvis B	Föredrar stark B

12.

Jobb A
Ett jobb som erbjuder lite eller ingen
utmaning

Jobb B
Ett jobb som kräver att du är helt isolerad från
medarbetare

1	2	3	4	5
Föredrar Starkt A	Föredrar Delvis A	Neutral	Föredrar delvis B	Föredrar stark B

DEL 8

Biografisk bakgrund

1. Kön: Man___ Kvinna___

2. Ålder (välj en av alternativen nedan):

___ under 20 ___ 40-49
___ 20-29 ___ 50-59
___ 30-39 ___ 60 eller mer

3. Utbildning (välj en av alternativen nedan):

___ Grundskola
___ Lite gymnasieskola
___ Studentexamen
___ Lite universitet eller högskola
___ Examen från universitet eller högskola
___ Magister eller högre examen

4. Vilken är din arbetstitel? _____

Tack för din medverka

6930 responder	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. Skill variety	---																		
2. Task identity	0.22	---																	
3. Task significance	0.42	0.19	---																
4. Autonomy	0.44	0.30	0.32	---															
5. Feedback from job	0.34	0.23	0.34	0.39	---														
6. Feedback from agents	0.18	0.16	0.18	0.27	0.38	---													
7. Dealing with others	0.39	-0.01	0.29	0.25	0.19	0.14	---												
8. Experienced meaningfulness	0.45	0.22	0.45	0.42	0.39	0.29	0.20	---											
9. Experienced responsibility	0.34	0.27	0.32	0.39	0.36	0.23	0.14	0.58	---										
10. Knowledge of results	0.15	0.19	0.22	0.29	0.49	0.39	0.04	0.40	0.34	---									
11. General satisfaction	0.33	0.20	0.29	0.42	0.35	0.32	0.13	0.66	0.49	0.42	---								
12. Internal motivation	0.34	0.16	0.33	0.31	0.32	0.25	0.22	0.57	0.59	0.23	0.43	---							
13. Pay satisfaction	0.09	0.06	0.10	0.21	0.20	0.25	0.07	0.27	0.24	0.22	0.42	0.22	---						
14. Security satisfaction	0.21	0.14	0.18	0.29	0.27	0.27	0.12	0.33	0.30	0.31	0.48	0.25	0.45	---					
15. Social satisfaction	0.26	0.14	0.26	0.33	0.27	0.27	0.25	0.41	0.37	0.26	0.47	0.35	0.28	0.38	---				
16. Supervisory satisfaction	0.15	0.12	0.15	0.31	0.29	0.52	0.10	0.36	0.36	0.36	0.50	0.30	0.41	0.47	0.44	---			
17. Growth satisfaction	0.48	0.24	0.38	0.54	0.43	0.36	0.23	0.65	0.51	0.39	0.69	0.48	0.43	0.51	0.57	0.55	---		
18. Would like GNS	0.12	0.06	0.12	0.08	0.11	0.02	0.17	-0.00	0.12	0.02	-0.06	0.14	-0.05	0.05	0.07	0.02	-0.03	---	
19. Job choice GNS	0.14	0.05	0.02	0.07	0.06	-0.00	0.14	0.07	0.07	-0.04	-0.09	0.03	-0.02	0.05	-0.01	0.00	-0.08	0.42	---

Tabell 1 Omvärdering från Hachman & Olmham 1980: 90

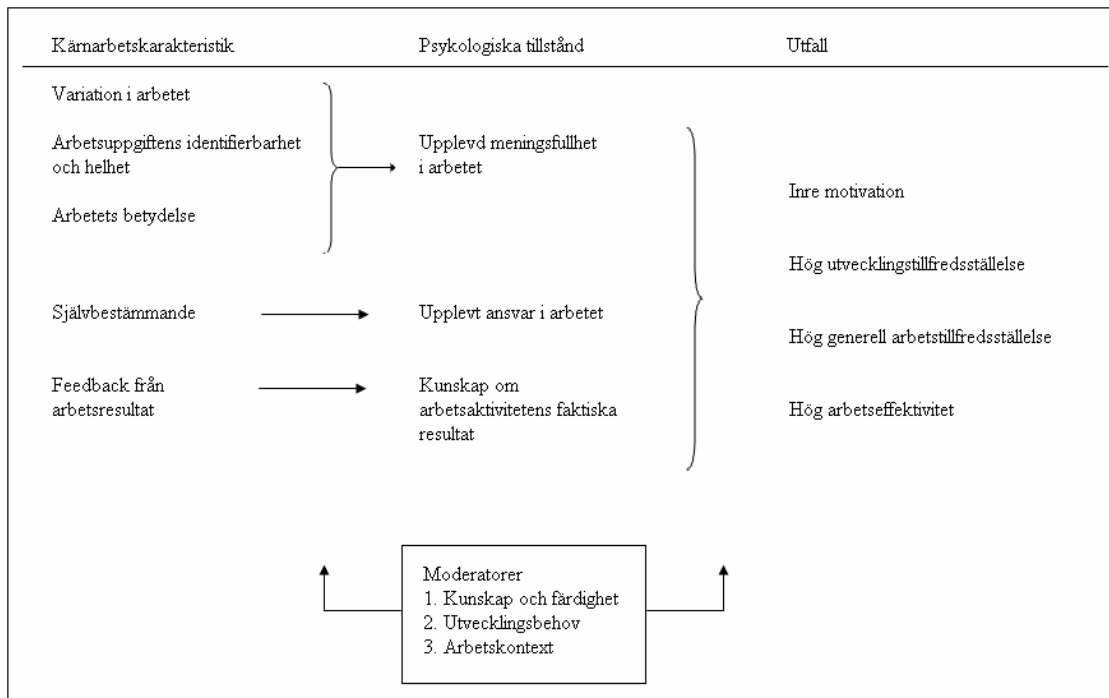
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Variation i arbetet signifikans	1 0												
2. Arbetsupp. Identifierb. & helhet signifikans	-0,12 0,29	1 0											
3. Arbetets betydelse signifikans	0,15 0,25	0,21 0,17	1 0										
4. Självbestämmande signifikans	0,75 0,00	-0,20 0,18	0,09 0,33	1 0									
5. Feedback från arbetsresultat signifikans	0,24 0,13	-0,21 0,17	-0,14 0,26	0,35 0,05	1 0								
6. Feedback från agenter signifikans	0,47 0,01	0,04 0,43	0,04 0,42	0,34 0,06	0,25 0,12	1 0							
7. Samverkan med andra signifikans	0,42 0,02	-0,23 0,15	0,12 0,29	0,25 0,13	0,48 0,01	-0,05 0,42	1 0						
8. Upplevd meningsfullhet i arbetet signifikans	0,79 0,00	-0,21 0,18	0,32 0,07	0,68 0,00	0,40 0,03	0,53 0,01	0,32 0,07	1 0					
9. Upplevt ansvar i arbetet signifikans	0,37 0,04	-0,07 0,38	0,08 0,36	0,41 0,03	0,25 0,14	0,35 0,06	0,08 0,36	0,35 0,05	1 0				
10. Kunskap om arb. akt. f. res. signifikans	0,23 0,17	0,16 0,25	-0,35 0,07	-0,04 0,44	0,29 0,10	0,53 0,01	0,24 0,15	0,22 0,18	0,21 0,18	1 0			
11. Generell arbetstillfredsställelse signifikans	0,65 0,00	-0,59 0,00	0,07 0,39	0,43 0,03	0,40 0,03	0,41 0,03	0,42 0,03	0,77 0,00	0,29 0,10	0,27 0,12	1 0		
12. Inre motivation signifikans	0,41 0,03	0,14 0,28	0,66 0,00	0,32 0,08	0,29 0,09	0,26 0,12	0,25 0,14	0,49 0,01	0,40 0,03	0,11 0,32	0,25 0,13	1 0	
13. Utvecklingstillfredsställelse signifikans	0,81 0,00	-0,20 0,18	0,33 0,06	0,58 0,00	0,26 0,11	0,54 0,00	0,36 0,05	0,86 0,00	0,39 0,04	0,00 0,50	0,72 0,00	0,45 0,02	1 0

Tabell 2. Korrelationer från undersökningen på Grand Hotel i Lund och Lundia

Pearson Correlation

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Variation i arbetet	1												
signifikans	0												
2. Arbetsupp. Identifierb. & helhet	-0,28	1											
signifikans	0,12	0											
3. Arbetets betydelse	0,13	0,08	1										
signifikans	0,29	0,38	0										
4. Självbestämmande	0,81	-0,29	0,11	1									
signifikans	1E-05	0,12	0,33	0									
5. Feedback från arbetsresultat	0,08	-0,50	-0,19	0,29	1								
signifikans	0,37	0,01	0,22	0,11	0								
6. Feedback från agenter	0,44	-0,01	0,09	0,48	0,03	1							
signifikans	0,03	0,49	0,36	0,02	0,45	0							
7. Samverkan med andra	0,35	-0,34	0,16	0,35	0,46	-0,44	1						
signifikans	0,07	0,08	0,24	0,07	0,02	0,02	0						
8. Upplevd meningsfullhet i arbetet	0,76	-0,51	0,28	0,75	0,29	0,53	0,25	1					
signifikans	0,00	0,02	0,13	0,00	0,12	0,01	0,16	0					
9. Upplevt ansvar i arbetet	0,35	-0,04	0,14	0,49	0,21	0,35	-0,04	0,36	1				
signifikans	0,07	0,44	0,29	0,02	0,20	0,08	0,43	0,07	0				
10. Kunskap om arb. Akt. F. res.	0,10	0,09	-0,49	0,08	0,20	0,30	-0,15	0,07	0,15	1			
signifikans	0,35	0,37	0,03	0,39	0,23	0,13	0,29	0,40	0,29	0			
11. Generell arbetstillfredsställelse	0,67	-0,78	0,07	0,60	0,52	0,40	0,31	0,83	0,24	0,08	1		
signifikans	0,00	0,00	0,40	0,01	0,01	0,05	0,11	1E-05	0,17	0,38	0		
12. Inre motivation	0,37	0,03	0,66	0,31	0,24	0,29	0,24	0,44	0,41	0,07	0,25	1	
signifikans	0,07	0,46	0,00	0,11	0,17	0,12	0,17	0,03	0,04	0,40	0,15	0	
13. Utvecklingstillfredsställelse	0,79	-0,40	0,35	0,66	0,12	0,47	0,24	0,86	0,37	-0,29	0,73	0,43	1
signifikans	2E-05	0,05	0,07	0,00	0,31	0,02	0,16	3E-06	0,06	0,14	0,00	0,04	0

Tabell 3. Korrelationer från undersökningen på Grand Hotel i Lund och Lundia, exklusive kontorspersonal.



Motivationsmodellen från Hackman och Oldham (1980:90)

Frågor till Maria Paulsson, Grand Hotel

- 1a. Hur många heltidsanställda har ni på Grand Hotel?
- 1b. Hur många deltidanställda har ni på Grand Hotel?
- 1c. Hur många har ni som arbetar som extrapersonal?
2. Hur ser er organisationsstruktur ut? Vilka arbetsområden finns det?
3. Har ni arbetsmallar för varje arbetsområde, vad innefattar de?
4. Hur många ”chefer” har ni?
5. Hur stor är möjligheten till egna initiativ?
6. I vilken omfattning kan personalen påverka arbetet på hotellet?
7. Hur vanligt är det att personalen tar egna initiativ?
8. Hur arbetar ni för att motivera personalen?
9. Varför använder ni just detta för att motivera?
10. Hur ser möjligheten till avancemang ut för era anställda inom företaget?
11. Har ni något bonus-/belöningsystem, om ni har det hur är det då uppbyggt?
11. Hur stor är er sjukfrånvaro och personalomsättning?
12. Vad tror du är den största anledningen till er personalomsättning respektive sjukfrånvaro?
13. Varför tror du det?
14. Hur hanterar ni detta, undersöker ni till exempel varför det har skett?
15. Inom vilket arbetsområde råder det högst personalomsättning?
16. Hur arbetar ni för att skapa en god sammanhållning bland de anställda?
17. Har ni aktiviteter för personalen och i så fall vilka är aktiviteterna?
18. Vilken arbetsuppgift i verksamheten anser du är viktigast för att hotellet ska kunna tillfredställa gästerna?
19. Är det något som enligt dig inte fungerar inom verksamheten och i så fall vad?
20. På vilken nivå skulle du säga att lönen ni ger är i jämförelse med andra hotell?

21. Hur snabb är er löneutveckling?
22. Hur snabb är den i förhållande till andra hotell?
23. Vem är det som ansvarar för nyanställning?
24. Hur ser era riktlinjer eller er utbildning ut inom detta område?
25. Hur går anställningsprocessen till?
26. Vem ansvarar för introduktionen av nyanställda och hur brukar den se ut?
27. Använder ni er mest av internrekrytering eller externrekrytering?
28. Varför använder ni det mest?
29. Vad är målet/visionen för era två hotell och hur gör ni för att arbeta mot det?
30. Vad är Grand Hotels framgångsfaktorer?
 - hur arbetar du för att förstärka dessa?
 - hur stor roll har personalen i hotellets framgång?