



LUNDS
UNIVERSITET

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska institutionen

FEKH19
Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå
VT-13

Bemanningsanställda - en dynamisk konkurrensfördel?

En undersökning om hur motiverad personal kan leda till dynamic capabilities

Författare:

Hümmet, Ebru
Svensson, Henrik
Torstensson, Viktor

Handledare:

Ola Mattisson

Förord

Vi vill tacka Manpower samt Gille Bagerier för deras medverkan i vår studie. Ett särskilt tack riktas till Anna Toft, Manpowers Onsite Manager Konsult på Gille, för sitt stora engagemang och samarbete.

Vi skulle även vilja tacka vår handledare Ola Mattisson för allt stöd, uppmuntran och vägledning vi fått.

Tack!

Lund, 3 juni 2013.

Ebru Hümme

Henrik Svensson

Viktor Torstensson

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Bemanningsanställda - en dynamisk konkurrensfördel?

Seminariedatum: 2013-06-07

Ämne/kurs: Strategic Management, FEKH19

Författare: Ebru Hümmet, Henrik Svensson & Viktor Torstensson

Handledare: Ola Mattisson

Fem nyckelbegrepp: *Dynamic Capabilities*, *Motivation*, *Motivation Potential Score*, *Growth Need Strength*, *Anställningsform*

Syfte: Huvudsyftet med studien är att beskriva om motivation kan vara ett hjälpmedel för att utveckla bättre dynamic capabilities.

Metod: Genom en deduktiv ansats genomförde vi en tvärsnittsstudie med hjälp av en web-baserad enkät. Vidare mätte vi sambandet mellan två kvotvariabler Motivation Potential Score (MPS) och Growth Need Strength (GNS) med hjälp av relevanta statistiska metoder.

Teoretiska perspektiv: Dynamic capabilities avser ett företags förmåga att integrera, utveckla, konfigurera och distribuera både interna och externa kompetenser under föränderliga förhållanden (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Detta kan anses vara en förklaring, eller en följd av företagets motivation hos medarbetarna. Då det inte finns något definitivt mått på motivation, mäts istället motivationsfaktorer för att komma fram till en bedömning av potentiell motivation bland anställda. Hackman & Oldhams modell där mätningarna avser MPS samt GNS, redogör för om rätt person är placerad på rätt arbete. Modellen är det primära teoretiska perspektiv som genomsyrar vår studie om hur motivation bland anställda leder till ökade dynamic capabilities i företaget.

Empiri: Motivation är ett mångtydigt begrepp som kan vara väldigt svårt att definiera. Motivation är ett relevant begrepp inom alla branscher eftersom det styr individers beteenden. Av den orsaken är det intressant att undersöka både en specifik arbetsplats som *Gille Bagerier* och den mer generella svenska arbetsmarknaden för att få en djupare förståelse för hur motivationen ter sig i olika urvalsgrupper.

Slutsats: Vår undersökning visar inte något tillräckligt högt samband som med statistisk säkerhet kan bekräfta eller förkasta vår hypotes. Det finns dock indikationer på att fast anställda är mer motiverade än inhyrd personal.

Summary

Title: Contingent workers – a competitive advantage?

Seminar date: 2013-06-07

Course: Strategic Management, FEKH19

Authors: Ebru Hümme, Henrik Svensson, Viktor Torstensson

Advisor: Ola Mattisson

Key words: Dynamic Capabilities, Motivation, Motivation Potential Score, Growth Need Strength, Employment status

Purpose: The main purpose of this study is to describe if motivation can help the development of dynamic capabilities.

Methodology: Through the use of a deductive approach, we conducted a cross-sectional study using a web-based questionnaire. Furthermore, we measured the relationship between two variables, Motivation Potential Score (MPS) and Growth Need Strength (GNS) using relevant statistical methods.

Theoretical perspectives: Dynamic capabilities are the ability of enterprises to integrate, develop, configure, and deploy both internal and external competencies in changing conditions (Teece, Pisano & Shuen, 1997). This may be regarded as cause, or consequence of companies' motivation among their employees. As there is no definitive measurement of motivation, motivational factors are measured to assess of the potential motivation among employees. Hackman and Oldham's model which includes measurements referred as Motivation Potential Score (MPS) and Growth Need Strength (GNS) and measures if the right person is doing the right job. Their model is the theoretical perspective that permeates our study of motivation among employees and increased dynamic capabilities companies.

Empirical foundation: Motivation is an ambiguous term that can be difficult to define. Despite this, motivation is a relevant concept in every industry that governs individuals' behavior. For this reason, it is interesting to study both a specific workplace; *Gille Bakeries*, and the Swedish labor market in general, in order to gain a deeper understanding of how motivation appears in different sample groups.

Slutsats: The study do not prove any statistical evidence that can confirm or reject our hypothesis. However, there are indication that permanent employees are more motivated than contingent workers.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING.....	1
1.1	Syfte.....	3
2	TEORI.....	3
2.1	Dynamic Capabilities	3
2.2	Motivation	6
2.2.1	Motivation som begrepp.....	6
2.2.2	Inre och yttre motivation	7
2.2.3	Motivationsteorins utveckling	8
2.2.4	Herzbergs tvåfaktorteori.....	9
2.2.5	Maslows behovshierarki.....	10
2.2.6	Motivation på arbetsplatsen	10
2.2.7	Hackman och Oldhams arbetsdesign (MPS och GNS).....	12
2.3	Bemanningsindustrin.....	13
2.4	Varför motivation kan vara svårt att diskutera.....	14
2.5	Hypotes.....	15
3	METOD.....	16
3.1	Forskningsdesign	16
3.2	Val av företag till fallstudie	16
3.3	Urval.....	17
3.3.1	Fallstudie på Gille	17
3.3.2	Generell enkätundersökning	18
3.4	Datainsamling.....	18
3.5	Variabler för att mäta motivation	19
3.5.1	Motivation.....	19
3.5.2	Motivation Potential Score (MPS)	20
3.5.3	Growth Need Score (GNS).....	20
3.5.4	Anställningsform.....	20
3.6	Dataanalys	20
3.6.1	Spearman's rangkorrelation	20
3.7	Validitet och reliabilitet.....	21
3.7.1	Intern validitet	21
3.7.2	Extern validitet	21
3.7.3	Begreppsvaliditet.....	21
3.7.4	Reliabilitet.....	22
4	RESULTAT.....	22

4.1	Genomförande	22
4.1.1	Motivation Potential Score (MPS)	22
4.1.2	Growth Need Score (GNS).....	23
4.1.3	Fallstudie på Gille	25
4.1.4	Den generella enkätundersökningen	25
5	ANALYS.....	26
6	DISKUSSION OCH SLUTSATS	27
6.1	Diskussion	27
6.2	Slutsatser	30
6.2.1	Förslag till fortsatt forskning.....	30
7	REFERENSER.....	32
8	FÖRKORTNINGAR OCH DEFINITIONER.....	34
9	BILAGOR	37
9.1	Bilaga 1, Enkätfrågor.....	37
9.2	Bilaga 2, Svarsvärdering MPS	40
9.3	Bilaga 3, Svarsvärdering GNS.....	41

1 INLEDNING

I den dynamiska värld vi lever i är företagens förmåga att anpassa sig efter föränderliga omständigheter vital. För att denna form av flexibilitet ska vara möjlig krävs resurser i form av kompetens hos medarbetarna och strategisk förmåga hos företagsledningen. En förutsättning för att ett företags anställda ska bidra med sin kompetens på bästa sätt är att de känner sig motiverade och är tilldelade rätt arbetsuppgifter. Motivation, som både kan handla om inre och yttre faktorer, skapar och formar ett visst beteende hos individer (Hein, 2004). Företagen måste bevara och ta till sig de kompetenser som är befintliga inom företaget för att sedan kunna utveckla den egna verksamheten och därmed uppnå fördelar på såväl nationella som globala marknader. Frånvaron av en drivkraft att prestera utesluter inte tillvaratagandet av kompetenser helt, men avsaknaden minskar sannolikt kvaliteten och graden. En sammanfattande term för detta förfarande är *dynamic capabilities* som innebär att företag utvecklar och integrerar rutiner under ständigt växlande förhållanden (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

På grund av ovan nämnda synsätt är det ytterst intressant att studera motivation för att förstå hur de bakomliggande drivkrafterna kan leda till ökade prestationer och *dynamic capabilities*. Beroende på vilka branscher och företag som undersöks kan hanteringen av dessa aspekter se annorlunda ut, vilket gör att det inte finns något generellt recept att följa för att kunna urskilja faktorer som leder till ökade *dynamic capabilities*.

Ett allt viktigare och ofta förekommande inslag i strategin hos företag är bemanningstrategin. Bemanningsbranschen är alltjämt växande (Wiman, 2012), inte minst på grund av att företags flexibilitet ökar när de använder sig av inhyrd

personal¹. Att balansera rätt mängd och inkorporera inhyrd personal gentemot den ordinarie personalen² är utmaningar för företagsledningen. Eftersom de anställda är en central del i ett företag med avseende på exempelvis kultur och förändringsförmåga är vår uppfattning att en bemanningsstrategi både kan hjälpa och stjälpa företag.

För att kunna ta tillvara på kompetensen hos personalen i företaget, oavsett om de är bemannings- eller fast anställda, är det viktigt att individen är motiverad i sitt arbete (Hackman, Oldham, Janson & Purdy 1975). Följande tre faktorer bidrar till att motivation uppstår; upplevd meningsfullhet, upplevt ansvar och kunskap om resultat av arbetet. Människor har olika behov av lärande och utveckling vilket leder oss in på Growth Need Strength (GNS) som är ett mått som visar på utvecklingsbehovet hos individen. Ett högt utvecklingsbehov ger ett högt värde på GNS. Detta är således inte ett mått på motivation och för att kunna ta steget till motivation måste begreppet Motivation Potential Strength (MPS) introduceras. MPS är den motivationspotential en specifik arbetsuppgift eller en uppsättning av arbetsuppgifter har. En individ med högt GNS bör förses med arbetsuppgifter som ger ett högt MPS för att uppnå högsta möjliga motivation. Följaktligen är det essentiellt för företag att placera rätt person på rätt plats för att erhålla maximalt motiverad personal som därmed kan prestera på toppen av sin förmåga. Befintlig utländsk forskning menar att bemanningsanställda är mer motiverade än fast anställda. Av dessa orsaker är det intressant att utreda om en sådan koppling finns även på den svenska arbetsmarknaden.

¹ Hädanefter används termerna inhyrd personal och bemanningspersonal synonymt.

² Hädanefter används termerna ordinarie personal, fast anställda, fast personal och

² Hädanefter används termerna ordinarie personal, fast anställda, fast personal och direkt anställda synonymt.

1.1 Syfte

Huvudsyftet är att beskriva om motivation kan leda till dynamic capabilities.

2 TEORI

2.1 Dynamic Capabilities

I rapporten *Dynamic Capabilities and Strategic Management* lyfter författarna Teece, Pisano och Shuen (1997) fram olika komponenter som anses vara bakomliggande faktorer till företagets utvecklingsmöjligheter på olika marknader. En av dessa komponenter benämns *dynamic capabilities* och beskrivs som företagets förmåga att integrera, utveckla, konfigurera och distribuera både interna och externa kompetenser under föränderliga förhållanden. Dessa företagsspecifika egenskaper är aktiviteter som ett företag på ett bättre sätt än sina konkurrenter utnyttjar i den dynamiska värld vi lever i. Utgångspunkten är att kärnkompetenser bör användas för att skapa eller förändra kortsiktigt konkurrenskraftiga positioner för att sedan kunna bygga långsiktiga konkurrensfördelar.

I högteknologiska branscher har den globala konkurrensen påvisat ett behov av ett nytt synsätt för att förstå hur konkurrensfördelar uppnås. Då välkända företag har följt en resursbaserad strategi för att samla värdefulla tekniska tillgångar, har de kommit till slutsatsen att det inte har varit en tillräckligt bra strategi för att stödja och främja betydande konkurrensfördelar. På den globala marknaden har segrarna varit de företag som kunnat visa aktuell lyhördhet i samband med snabb och flexibel produktutveckling tillsammans med förmågan att samordna och omfördela interna och externa kompetenser (Teece & Pisano, 1994).

"This source of competitive advantage, 'dynamic capabilities', emphasizes two aspects. First, it refers to the shifting character of the environment; second, it emphasizes the key role of strategic management in appropriately adapting, integrating, and re-configuring internal and external organizational skills,

resources, and functional competences toward changing environment" (Teece & Pisano, 1994. s. 537).

Enligt Teece och Pisano (1994) beskrivs alltså en capability som en samling av rutiner som tillsammans med företagsspecifika resurser, genererar konkurrensfördelar för ett visst företag gentemot andra företag på marknaden. Begreppet dynamisk refererar till en skiftande karaktär av miljön och därav avser en dynamic capability företagets förmåga att kunna utveckla och integrera dessa rutiner under ständigt växlande förhållanden.

Forskningen om dynamic capabilities grundar sig i det resursbaserade synsättet (RBV). Detta synsätt beskriver organisationer som en samling av svårimiterbara resurser som skapar konkurrensfördelar och bidrar till hållbara skillnader i prestanda. Enligt Macher & Mowery (2009) har RBV utvecklats av forskare såsom Barney, Peteraf och Wernerfelt, och vidareutvecklats av Helfat och Peteraf, Mahoney och Pandian med flera. Genom att undersöka källorna till konkurrensfördelar i hastigt föränderliga marknader, sägs dynamic capabilities ha utvecklat det resursbaserade synsättet (Macher & Mowery, 2009).

Dynamic capabilities betonar utvecklingen av ledningskompetenser, det vill säga ledningens förmåga att ta till vara på företagets resurser. Dessutom läggs stor vikt vid de svårigheter som uppstår då många olika delar av företaget påverkas samtidigt. Dessa delar rör sig om allt ifrån förvaltningen av forskning och utveckling, HR, tillverkning till produkt- och processutveckling med mera. Teece, Pisano och Shuen (1997) hävdar att dessa aspekter ofta är beaktade utanför de traditionella gränserna för strategi och menar därför att de inte återfinns i befintliga ekonomiska tillvägagångssätt inom strategi. Som följd av detta kan dynamic capabilities ses som en växande strategi som analyserar integrerade källor till konkurrensfördelar.

”Firms with limited dynamic capabilities fail to nurture and adapt the sources of their advantage over time, and other firms eventually supplant them. Firms with strong dynamic capabilities adapt their resources and capabilities over time and take advantage of new market opportunities to create new sources of competitive advantage”(Besanko et al. 2010. s. 455).

Besanko et al. (2010) menar att ett företags dynamic capabilities i första hand är begränsade på grund av att företags lärande vanligtvis sker stegvis snarare än banbrytande. När ett företag försöker förbättra sin verksamhet är det näst intill omöjligt att inte tänka på vad de gjort historiskt. Det är därför svårt att skapa föreställningar om nya rutiner som är fundamentalt annorlunda jämfört med de gamla rutinerna. För det andra är uppsökandet av nya källor till konkurrensfördelar beroende av den väg företaget tagit för att komma till dess nuvarande position. Företagsspecifika resurser är enbart värdefulla i samband med en specifik produkt, teknologi eller sätt att göra affärer på. De menar att resurserna fungerar som kompletterande tillgångar och saknar värde om de verkar ensamt. Av den anledningen finns det en möjlighet att utvecklingen av nya produkter eller capabilities både kan förbättra och förstöra värdet av kompletterande tillgångar som finns tillgängliga i företaget.

För att kunna kartlägga ett företags dynamic capabilities hävdar Teece och Pisano (1994) att företags strategiska dimensioner först identifieras. Dessa organiseras i tre kategorier; företags lednings- och organisatoriska processer, dess nuvarande position och de utvecklingsmöjligheter som finns för företaget. Kompetenser i form av capabilities går inte att införskaffa på en marknad utan är något som byggs upp i det egna företaget. Dynamic capabilities möjliggör skapandet av nya produkter och processer samtidigt som företaget kan svara på förändrade marknadsförhållanden. En viktig aspekt i anskaffandet av dynamic capabilities är enligt Teece (2011) att säkerställa motiverade medarbetare.

2.2 Motivation

2.2.1 Motivation som begrepp

Enligt Nationalencyklopedin beskrivs motivation som en: ”*psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål.*” (NE 1, 2013). Vilka dessa faktorer är och vad som får en människa att agera på ett visst sätt är en oerhört komplicerad fråga (Zetterberg, 1977). På grund av komplexiteten finns det många vetenskapliga teorier om motivation och därmed även ett stort antal definitioner (Ahl, 2004). Beroende på vem vi är och i vilka sammanhang vi diskuterar motivation kan faktorer som leder till ökad drivkraft skilja sig oerhört mycket. För att förstå vad motivation innebär, måste vi börja med att klargöra vad en *motivationsfaktor* är. En motivationsfaktor är liktydigt med ordet motiv som i sin tur förklaras som en bevekelsegrund, drivkraft, eller ett skäl att handla på ett visst sätt (NE 2, 2013). På arbetsplatsen kan motivationsfaktorerna vara allt ifrån lön, status, medbestämmande och prestationsmätning till ansvar, delaktighet, personlig utveckling och intressanta uppdrag (Ahl, 2004). Som en följd kan motivation tolkas som en sammanfattning av de motivationsfaktorer som sätter igång, upprätthåller och riktar ett visst beteende.

Vid skildringen av hur motivation upplevs, brukar en inre drivkraft och vilja att åstadkomma någonting beskrivas (Företagande, 2009). Motivation kan beskrivas som handlingskraft. Det vill säga förmågan att ta tag i saker och genomföra projekt som kräver långsiktighet och planering (Dagens Nyheter, 2010). Vid utförandet av en viljeakt, kan motivation delas in i hög respektive låg motivation. Låg motivation gör exempelvis att start och avslut av ett projekt tar längre tid. Hög motivation, som även benämns positiv motivation, medför att personer med större sannolikhet kommer vara mer tillfredsställda när de fullbordar sina mål (Bookboon, 2010).

Faktorerna som anses skapa motivation är många. Motivation kan vara något som härstammar från individen, den kan vara genetiskt bestämd och/eller formad i den tidiga barndomen. Motivation kan också vara något som individen själv bestämmer över, till exempel genom att ha uppsatta mål för sig själv som i sin tur leder till personlig utveckling som i sin tur kan leda till en utveckling och förändring på arbetsplatsen. Förhållanden på arbetsplatsen kan omvänt vara något som sätter sin prägel på graden av motivation. Exempelvis påverkar självförstärkande processer inom företaget, såsom uppskattning, den upplevda motivationen. En viktig faktor som ofta inte reflekteras över, i synnerhet när motivation diskuteras i förhållande till arbetet, är att samhället i sig är en motivationsfaktor. En individs motivation och vad som betraktas som ett önskvärt eller icke-önskvärt resultat färgas av yttre omständigheter som exempelvis kultur, värderingar, konjunkturer och andra samhälleliga omständigheter (Hein, 2012).

2.2.2 Inre och yttre motivation

Motivation delas ofta in i yttre respektive inre motivation. Inre motivation grundar sig på människors behov av kompetens och självständighet vilket orsakar en mängd olika beteenden som syftar till att utföra en handling och klara sig på egen hand (Ahl, 2004). De inre motivationsfaktorerna skapas inifrån, av människan själv, och kan vara sammanbundna till en önskan om att prestera eller utvecklas (Hein, 2012). En förutsättning för att en människa ska uppleva inre motivation är friheten att själv välja vad hon ska göra. Åtagandet måste dessutom innebära en viss utmaning för personen i fråga (Ahl, 2004). Till skillnad från inre motivation, som i hög grad är förankrad i individen och hur man trivs med sitt arbete, handlar den yttre motivationen om belöningar och bestraffningar. Med andra ord utgörs den yttre motivationen av tydliga faktorer såsom lön, provision, befordran, men även negativa faktorer som leder till ökad motivation såsom rädslan för att bli av med sitt jobb eller risken att inte bli

befordrad (Ahl, 2004). De yttre motivationsfaktorerna kan inte kontrolleras av individen. Även om individen påverkas av de yttre motivationsfaktorerna kan hon inte själv styra förekomsten av dessa faktorer (Hein, 2012). Många gånger finns det därför en risk för att de yttre faktorerna tränger bort de inre. Detta på grund av att de negativa motivationsfaktorerna kan göra att individen tappar lusten att prestera maximalt (Företagande, 2009). För att arbetsgivarens intressen ska bevaras på bästa sätt krävs en lämplig avvägning mellan yttre och inre belöningar för att motivera de anställda (Ahl, 2004).

2.2.3 Motivationsteorins utveckling

Genom tiderna har det gjorts mycket forskning kring motivation och därför finns det en mängd olika teorier om vad som skapar motivation hos människor (Bookboon, 2010). För att få en grundlig förståelse för vad som inverkar på den inre och yttre motivationen är det betydande att lyfta fram teorier av inflytelserika motivationsteoretiker (Företagande, 2009). Traditionellt delas motivationsteorierna in i innehållsteorier och processteorier. Innehållsteorier redogör för *vad* som motiverar individen och lägger fokus på de krafter hos människan eller omgivning som initierar och bevarar beteendet (Hein, 2012). Två framstående exempel på innehållsteorier är Abraham Maslows behovsteori och Frederick Herzbergs tvåfaktorteori. Processteorierna beskriver *hur* individen motiveras och försöker förklara varför och hur människan styrs till att utföra ett visst beteende. De variabler som är betydelsefulla för att förstå och förklara motiverat beteende fastställs i processteorierna och exempel på dessa teorier är Victor Vrooms förväntningsteori samt Edwin Lockes målsättningsteori (Hein, 2012). Vi har i vår studie valt att avgränsa oss till enbart innehållsteorierna däribland Herzbergs tvåfaktorteori, Maslows pyramid samt Hackman, Oldham, Janson och Purdys arbetsdesignsteori eftersom de fokuserar på vad som motiverar, snarare än hur.

2.2.4 Herzbergs tvåfaktorteori

Frederick Herzbergs teori utvecklades i en induktiv process utifrån en påtaglig mängd empirisk forskning. Teorin bygger på en studie av faktorer som skapar tillfredsställelse samt faktorer som skapar missnöje på arbetsplatsen. Urvalet av personer, som Herzberg genomförde sin studie på, bestod av högutbildade yrkesmän eller anställda med chefsansvar, men även anställda på lägre nivåer såsom arbetare på verkstadsgolvet (Scheuer, 2000). Teorin kallas för *tvåfaktorteorin* men även *den motivationshygieniska teorin*, då Herzberg skiljer på motivationsfaktorer såsom utvecklingsmöjligheter, ansvar och erkännande, samt hygienfaktorer som utgörs av klassiska arbetsrelaterade faktorer som arbetsledning, lön, fysisk miljö mm. (Företagande, 2009). Om dessa faktorer finns på en arbetsplats leder det inte nödvändigtvis till en positiv effekt, men avsaknaden av dessa faktorer skulle kunna innebära att de anställda känner sig mindre motiverade (Bookboon, 2010). Enligt Herzberg har människan två uppsättningar av behov som både motivationsfaktorerna och hygienfaktorerna är förbundna med. Det ena behovssystemet berör människans djuriska natur som i huvudsak handlar om att undvika obehagliga situationer och smärta. Det andra behovssystemet avser det som är exklusivt för människan, det vill säga förmågan till och behovet att prestera, som i sin tur är förbundet med utvecklingsbehov. Optimalt för människan är att ha båda uppsättningarna av behov tillfredsställda, men det är främst motivationsfaktorerna som både skapar arbetstillfredsställelse och förändringar av medarbetarnas prestationer på arbetsplatsen vilket i sin tur är gynnsamt för företaget. Människans behov av att prestera och förverkliga sig själv grundas i motivationsfaktorerna och arbetet är ett av de mest väsentliga områdena för förverkligande av dessa mål och behov (Hein, 2012).

2.2.5 Maslows behovshierarki

I artikeln *A Theory of Human Motivation* som Abraham Maslow publicerade år 1943, introducerades en modell över vad som motiverar människan. Denna modell kom han att kalla för ”*Behovspyramiden*” där de mänskliga behoven delas in och placeras i en skala i pyramiden. Basen utgörs av de mest grundläggande behoven en människa har medan mellanskiktet innefattar behov av social karaktär såsom familj och relationen till vänner och andra. Slutligen består de översta stegen av tillhörighets- och statusbehov (Företagande, 2009). Det grundläggande ställningstagandet i Maslows behovsteori är att allt mänskligt beteende beror på en vilja att uppfylla otillfredställda behov. Individens beteende styrs av otillfredsställda behov som är hierarkiskt ordnade. Om ett behov långt ner i hierarkin inte är uppfyllt, fokuseras allt på att uppfylla det otillfredsställda behovet först. Individens varken söker eller kan tillgodogöra sig effekter av behov på högre nivå (Hein, 2012). Maslows teorier bygger främst på abstrakta reflektioner där han generaliserar sin behovstrappa baserat på ett antal psykologiska teoretiker såsom Freud, Adler, Jung och Fromm (Scheuer, 2000).

2.2.6 Motivation på arbetsplatsen

Beträffande motivation på arbetsplatsen, hänvisar Helene Ahl i sin bok till ett citat av Craig Pinder som lyder enligt följande:

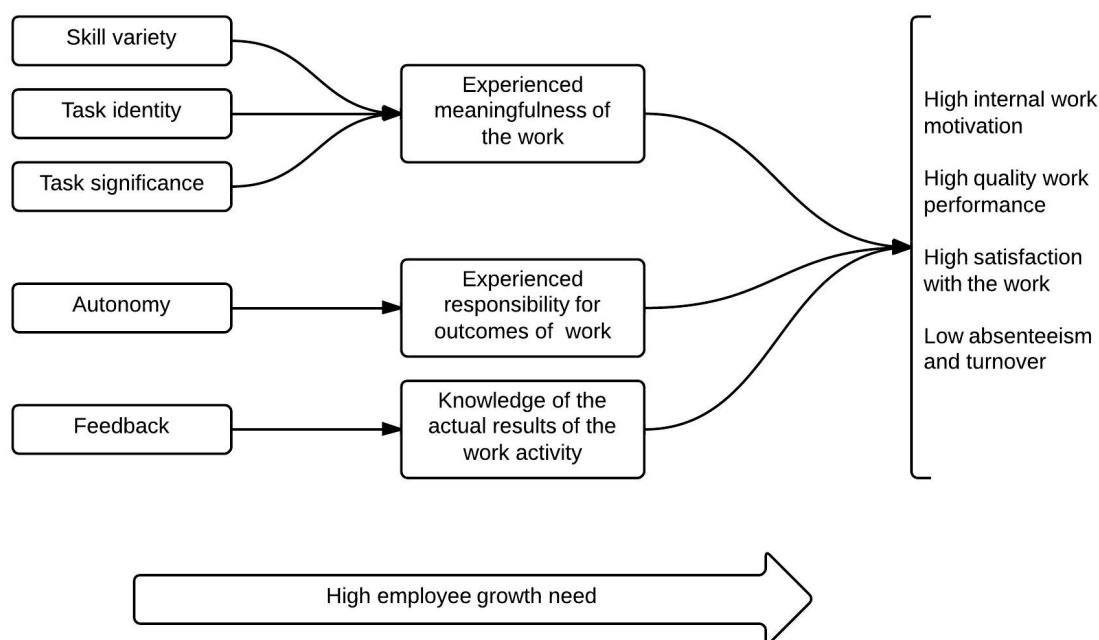
”Work motivation is a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual’s being, to initiate work-related behavior, and to determine its form, direction, intensity and duration” (Ahl, 2004, s. 21).

Som framgår av citatet ovan kan vi härleda att arbetsmotivation är en uppsättning av viljekraftiga beteenden som grundar sig i både en individs ”jag”, dvs. personlighet och inre krafter, såväl som individens initiativ till arbetsrelaterade uppföranden. Viktigt att notera är betydelsen av att en anställd känner delaktighet i att bestämma arbetets utformning, riktning, intensitet och varaktighet. Dessa faktorer har alla en stark inverkan på arbetsmotivationen och i sin tur prestationerna som varje individ utför.

Arbetsmotivation bland medarbetarna på en arbetsplats är något som varje arbetsgivare är intresserad av att maximera och kontrollera. Dock är det många gånger ytterst svårt att både mäta och styra arbetsmotivationen. På de flesta arbetsplatser har olika medarbetare skilda intressen. Då en del anställda lever för arbetet, prioriterar en del andra familj och fritid vilket gör att arbetsmotivationen hänger ihop med olika livsstilar (Zetterberg, 1977). Motivation hos anställda, som leder till att de presterar bättre och gör starkare insatser, kan således grunda sig på såväl positiva som negativa faktorer. Troligen är det så att de som är fast anställda på ett företag många gånger styrs av rädslan att bli avskedade, det vill säga av negativa motivationsfaktorer, om de inte utför arbetet i enlighet med chefernas direktiv. Detta visar sig speciellt i takt med att företaget ökar sitt användande av inhyrd personal. En ökad konkurrens uppstår mellan ordinarie personal och inhyrd personal, särskilt för att de som hyrs in ofta är ute efter att få en fast anställning, vilket gör att de befintliga anställda i företaget känner sig hotade. De personer som blir inhyrda av ett bemanningsföretag till det specifika företaget, kommer troligen prestera sitt bästa för att deras period av anställning är en form av utmaning där de har möjligheten att visa vad de går för. Detta grundar sig på inre motivation (Ahl, 2004).

2.2.7 Hackman och Oldhams arbetsdesign (MPS och GNS)

Hackman et al. (1975) har tagit avstamp i Herzbergs idéer och skapat en modell för hur anställda motiveras av specifika arbeten (Figur 1).



Figur 1. Relationen mellan egenskaper, psykologiska aspekter och resultat (Hackman et.al., 1975)

De menar att ett arbete karakteriseras av fem kärndimensioner: variation, identifikation med uppgiften, betydelse av uppgiften, självständighet och återkoppling som tillsammans värderas till ett MPS-värde. De fem dimensioner leder till tre psykologiska tillstånd: betydelse, ansvar och kännedom av resultat. Beroende på den specifika individens behov av att växa genererar dessa psykologiska tillstånd både privata och professionella resultat. Hackman et.al. (1975) skriver vidare att de resultat som modellen förutsäger varierar beroende på individens GNS. Resultaten som innefattar intern arbetsmotivation, kvalitet, tillfredsställelse, frånvaro och personalomsättning (Figur 1) kan sammanfattas bero av Ekvation 1.

$$\text{Motivation} = \text{Initial Motivation} + \text{MPS} \times \text{GNS}$$

Ekvation 1, Resultat

En individ med högt behov av att växa och utvecklas påverkas alltså mer av MPS än en person som inte har samma behov. En person med lågt behov av att växa kan till och med få lägre motivation då de kan känna att de pressas för hårt.

2.3 Bemanningsindustrin

Allan och Sienko (1998) har undersökt bemanningsbranschen med utgångspunkt från Hackmans et.al. (1975) modell som presenterats i kapitel 2.2.7. De beskriver att USA, men också länder som Japan, Nederländerna och Frankrike, har allt större andel inhyrd personal. Beräkningar på procentuell andel varierar, främst på grund av definitionen av tillfällig arbetskraft. Allan och Seinko (1998) skriver vidare att typen av arbete som inhyrd personal används till varierar stort. Det rör sig inte bara om administrativa sysslor utan även om arbete inom industri, management, ingenjörer och data analytiker.

Det finns flera olika anledningar att använda sig av tillfällig personal. I vissa fall är det billigare jämfört med fast anställda, men i Europa som har stränga anställningsregler kan det vara dyrare än fast anställda. Trots detta används ändå inhyrd personal då de erbjuder en helt annan flexibilitet. Inhyringsperioden kan fungera som en förlängd provanställning för att testa potentiella kandidater före fast anställning (Allan och Seinko, 1998). Vidare skriver de att tillfälligt anställda skiljer sig mot fast anställda på flera punkter. Undersökningen visade att inhyrd personal fick högre värde på både *task identity* och *feedback* på de ingående dimensionerna. Detta visade sig på resultatsidan genom en högre nivå av intern motivation hos inhyrd personal (Allan och Sienko, 1998). Ytterligare en intressant aspekt var också att det inte fanns någon signifikant skillnad mellan fast respektive inhyrd personal trots att inhyrd personal ofta fick lägre lön.

2.4 Varför motivation kan vara svårt att diskutera

Ett stort antal forskare har försökt definiera vad motivation innebär. Därför är begreppsmångfalden en del av problemet. Helene Ahl skriver i sin bok att

”En teori som får spridning leder oftast till att andra vill testa den i nya undersökningar. Resultaten av dessa undersökningar ger i sin tur anledning att ifrågasätta den ursprungliga teorin och lansera en ny variant” (Ahl, 2004. s. 78).

Av den orsaken uppstår en osäkerhet vad gäller tydligheten av resultatet, detta även på grund av att många teorier visar ansatser till att gå in i varandra vilket gör att jämförelser blir svårare att genomföra.

Som beskrivits tidigare är det inte helt oproblematiskt att mäta motivation. För att värdera hur hög eller låg motivation en individ har, måste två typer av variabler beaktas. Dels situationsvariabler samt personliga variabler. Därefter undersöks relationen mellan dessa faktorer och hur de påverkas av varandra för att härleda ett motivationsmått. Situationsvariabler är något som ibland kan iakttas medan de personliga variablerna som bygger på värderingar och förhållningssätt, även kallade prestationsinriktningar, inte är något som kan observeras då det är konstruerade begrepp av forskare (Ahl, 2004). Existensen av motivation rättfärdigas därför av att människor besvarar ett antal frågor för att mäta prestationsinriktningen. Anledning att ifrågasätta detta följer av antagandet att det är ett mätsystem som fungerar utan att direkt ha kunnat observera existensen av de konstruerade variablerna. På grund av nämnda aspekter kan man uttrycka tvivel om både förekomsten av inre drivkrafter som man önskar mäta samt om de verkligen framkallar olika beteenden.

Trots alla svårigheter som en undersökning av begreppet motivation innebär, går det inte att bortse från det faktum att frågan om vad som skapar motivation och leder till olika beteenden är ytterst intressant att analysera med tanke på att beteenden som leder till handlingar i synnerhet påverkar arbetsplatsen. Detta i sin tur leder inte

enbart till bättre prestationer och förändringar utan även till framgångar för det specifika företaget.

2.5 Hypotes

Motivation krävs och är en förutsättning för att skapandet dynamic capabilities ska vara möjligt (Teece, 2011). Teorin säger att motivation är en sammanfattning av motiv som sätter igång, upprätthåller och riktar ett visst beteende. Motiv i detta sammanhang avser faktorer som leder till ökad motivation i form av drivkrafter eller skäl att handla på ett visst sätt (NE 2, 2013) och benämns även motivationsfaktorer. På en arbetsplats kan dessa motivationsfaktorer bland annat röra sig om personlig utveckling, intressanta uppdrag, prestationsmätning och belöningar av olika slag där lön framstår som den primära belöningen (Ahl, 2004). Beroende på personliga värderingar och ambitioner, skiljer sig graden av arbetsmotivation, det vill säga den motivation anställda känner för att utföra sitt arbete på ett visst sätt (Zetterberg, 1977).

Hackmans et al. modell (1975), som ligger till grund för vår studie, beräknar motivation utifrån variablerna MPS och GNS, som både mäter hur motiverande arbetsuppgiften upplevs samt hur högt utvecklingsbehov den anställda. En studie som undersöker skillnaden mellan fast anställda och inhyrd personal, gjordes av Allan och Sienko (1998) utifrån Hackmans & Oldhams modell, och visar att de inhyrda fick en högre nivå av intern motivation jämfört med fast anställda. En viktig aspekt i undersökningen var att det inte fanns någon signifikant skillnad även om inhyrd personal många gånger fick lägre lön. Inhyrda visade trots detta mer flexibilitet och en högre grad av motivation på arbetsplatsen. Med detta som bakgrund är vi intresserade av att undersöka hur anställningsform och motivation korrelerar och ställer därmed upp följande hypotes:

Hypotes: Bemanningsanställda är mer motiverade än fast anställda.

3 METOD

3.1 Forskningsdesign

Vår undersökning grundar sig i teori som vi avser att pröva i en ny kontext. Denna grundinställning innebär att vi använt oss av en deduktiv ansats (Bryman & Bell 2005). Vi utgår från befintlig teori om Motivation Potential Score (MPS), Growth Need Score (GNS) och hur de skiljer sig beroende på anställningsform. För att skapa ett teoretiskt bidrag prövar vi vår hypotes med hjälp av empirisk data. Bryman & Bell (2005) menar att för en undersökning med deduktiv ansats där befintlig teori prövas snarare än skapas lämpar sig en kvantitativ forskningsstrategi. De ingående variablerna förutsätts vara konstanta inom överskådlig tid vilket gör att en tvärsnittsdesign är att föredra jämfört med en longitudinell studie. För att testa teorier och hypoteser är tvärsnittsdesignen även att föredra jämfört med en fallstudie. Vid en studie med tvärsnittsdesign ligger fokus på variation och då förutsätts många fall och kvantifierbar data vilket är den design vi valt.

3.2 Val av företag till fallstudie

Vår initiala tanke vid val av företag för vår studie, var att ta kontakt med ett högteknologiskt företag där vi främst skulle fokusera på produktionsavdelningen för att genomföra en enkätundersökning med avseende på motivation. En förutsättning vid urvalet var att företaget i fråga skulle ha en väsentlig andel inhyrd personal för att kunna jämföra om motivationen skiljer sig mellan ordinarie anställda och inhyrd personal. Dessutom tänkte vi genomföra kvalitativa intervjuer med personer i en chefsbefattning för att få en djupare förståelse om den upplevda motivationen bland medarbetarna. Det visade sig vara svårt i att hitta ett företag som ville medverka i vår studie. Valet av företag blev därför en faktor som vi inte längre kunde styra i den mån vi önskade, vilket innebar att den insamlade datamängden blev mindre än planerat.

De företag som har medverkat i vår studie är två företag som samarbetar genom bemanningslösningar; Manpower och Gille Bagerier (Gille). Vi fick kontakt med bemanningsföretaget Manpower genom en förfrågan per telefon, vilket ledde vidare till kontakten med en av deras kunder Gille. Genom att studera dessa två företag, möjliggjordes en analys av motivation utifrån två olika aspekter; dels ur bemanningsföretagets synvinkel där de anställda hyrs ut och dels utifrån det företag som hyr in de anställda. Därigenom fick vi en större bredd i vår undersökning då båda sidor granskades. Gille har i dagsläget totalt 240 anställda varav 30 personer är inhyrda av Manpower. Majoriteten av de som blev ombudda att delta i vår undersökning är de som paketerar kakor. 42 personer, varav 20 anställda och 22 inhyrda, erbjöds svara på enkäten.

Med tanke på att vår primära avsikt att även utföra kvalitativa intervjuer inte gick att genomföra med tillgängliga resurser, valde vi att istället genomföra en generell enkätundersökning som ett komplement till resultaten av fallstudien. Den generella enkätundersökningen, baserades på samma frågor som skickades ut till de anställda på Gille, men riktades till flera branscher för att få en förståelse för hur motivation skiljer sig utifrån anställningsform.

3.3 Urval

Generellt för båda undersökningarna är att populationen vi undersökte är arbetande i Sverige. Däremot skiljer sig urvalsram och urvalsmetod mellan de två undersökningarna.

3.3.1 Fallstudie på Gille

Fallstudien hade en urvalsram som bestod av bemanningsanställda och fast anställda vid Gille i Örkelljunga. Vilka som blev ombudda att svara på undersökningen valdes av Manpowers on site chef med avseende på tillgänglighet och skiftgång.

Urvalet gjordes enligt ett bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2005). Det bortfall vi haft berodde på att vissa individer inte svarade på enkäten i tid.

3.3.2 Generell enkätundersökning

Den andra undersökningen var mer generell när det gäller urval. Motivation med avseende på arbetsuppgifternas struktur och innehåll kan tillämpas på alla typer av arbete och enligt denna förutsättning lades mindre vikt vid att få en representativ bild av olika typer av arbete. Urvalsramen avsåg arbetande i Sverige. Själva urvalet har sedan skett med ett icke-sannolikhetsurval, mer specifikt ett bekvämlighetsurval. Denna metod innebär att urvalet består av personer som forskaren har access till snarare än en representativ sammansättning (Bryman & Bell, 2005). De individer som svarade på undersökningen har uppmanats att i sin tur skicka vidare enkäten vilket ger upphov till ett så kallat snöbollsurval. På grund av denna urvalskombination är det svårt att uppskatta hur stor den verkliga tillfrågade gruppen är och att värdera svarsfrekvens och bortfall.

3.4 Datainsamling

Vi valde att använda oss av en webb-baserad enkätundersökning då det är både mer kostnadseffektivt och snabbare att administrera. Dessutom minimeras risken för eventuella intervjuareffekter och att en empirisk prokrustesbädd uppstår. En enkätstudie innebär dock vissa begränsningar eftersom det inte finns möjlighet att hjälpa respondenterna med tolkning. Konstruktionen och val av frågor är därför extra viktigt (Bryman & Bell, 2005). Eftersom målet var att nå ut till så många respondenter som möjligt värderade vi de positiva effekterna med en enkätstudie tyngre än de nackdelar som kan påvisas.

De väletablerade metoder som används för att mäta GNS och MPS är väl anpassade för enkätformat, vilket ytterligare styrker valet av enkätstudie som metod.

Själva formuläret som användes utformades i Google-form för att på ett enkelt sätt skapa en tydlig enkät med bra instruktioner därmed minska bortfall. Längre enkäter visar, enligt Bryman & Bell (2005), ett högre bortfall, varav vi gjorde vårt yttersta för att skapa en enkät som kan besvaras snabbt och enkelt utan att för den delen riskera kvalitet. Enkäten bestod av 30 frågor som alla var slutna, vilket lämpar sig väl för att kunna datorisera och analysera det insamlade materialet (Bryman & Bell, 2005). Enkäten inleddes med några demografiska frågor om ålder, kön, typ av arbete samt typ av anställning. Här fanns också möjligheten att svara ”icke anställd” för att på så vis sortera bort eventuella respondenter som inte ingick i vår population. Frågorna som rörde mätning av MPS och GNS utformades med hjälp av en 7- respektive 5-gradig Likertskala. Vid användning av en Likertskala är det viktigt att säkerställa att respondenterna svarar med eftertanke. Ett bra sätt för att kunna kontrollera detta är att invertera skalan på vissa frågor (Bryman & Bell, 2005). Frågorna i enkäten (se Bilaga 1) utformades med utgångspunkt från befintliga frågeformulär som använts inom tidigare forskning på området. Frågorna översattes med fokus på betydelse snarare än ordagranter. Dessutom säkerställdes att svarsalternativen var inverterade på det sätt som Bryman & Bell (2005) rekommenderar. Konsistensen mättes sedan med hjälp av Cronbach’s alfa. För att ytterligare säkerställa tydligheten och förståelsen för enkäten genomfördes en pilotstudie där ett fåtal utvalda personer med olik bakgrund fick svara på enkäten under uppsyn för att eliminera eventuella misstolkningar och språkfel. Själva insamlingen av data genomfördes genom att skicka ut en länk till det webbaserade formuläret till individerna i vår urvalsgrupp.

3.5 Variabler för att mäta motivation

3.5.1 Motivation

I litteraturen föreligger delade meningar om hur motivation ska mätas och definitioner gällande motivation skiljer sig. Vi var intresserade av att studera motivation och dess

påverkan på prestationer på arbetsplatsen som leder till ökade dynamic capabilities.

Dynamic capabilities har vi definierat som företagets förmåga att ta till sig och utveckla företagsspecifika resurser som sedan implementeras i företaget enligt Teece et al. (1997).

Till följd av att det inte finns något enstämigt mätsystem för motivation, valde vi att utgå ifrån en vedertagen metod som genererar relativa mått snarare än mått i absoluta termer. Hackman & Oldham (1975) har brutit ner motivation i två kvotvariabler, MPS och GNS, som ska ge svar på hur motivation bäst uppnås genom matchning mellan dessa variabler. Vi tänker i vår studie även inkludera anställningsform som ytterligare en variabel för att se om graden av motivation skiljer sig mellan fast- och inhyrd personal.

3.5.2 Motivation Potential Score (MPS)

Variabeln MPS är en så kallad kvotvariabel, det vill säga en intervallvariabel med en absolut nollpunkt (Bryman & Bell, 2005). Variabeln kan anta värden från 1 till 343, där ett högt värde innebär en högre potential att motivera den anställda.

3.5.3 Growth Need Score (GNS)

GNS är även den en kvotvariabel (Bryman & Bell, 2005). Skalan går från 12 till 60 där ett högt värde innebär att individen har ett högre behov av tillväxt.

3.5.4 Anställningsform

Variabeln anställningsform är en så kallad nominalvariabel som kan anta tre värden; *Anställning via bemanningsföretag, Direkt anställning och Inte anställd*

3.6 Dataanalys

3.6.1 Spearmans rangkorrelation

Det mått som oftast används för att mäta samband, det vill säga korrelation mellan två variabler är korrelationskoefficienten som betecknas med r . r antar alltid ett värde

mellan -1 och 1. Vid -1 ligger datapunkterna nära en negativt lutad regressionslinje, det vill säga det finns ett starkt negativt linjärt samband. Om $r=0$ så är det linjära sambandet svagt och om $r=1$ så är det linjära sambandet starkt och har en positivt lutande regressionslinje (Lantz, 2009).

3.7 Validitet och reliabilitet

3.7.1 Intern validitet

Generellt innebär en tvärsnittsstudie att den interna validiteten blir relativt låg. Orsaken är att det är svårt att vid ett tvärsnitt fastställa de kausala samband som eventuellt finns mellan de variabler som studeras (Bryman & Bell, 2005). Vårt syfte var inte heller att fastställa det kausala sambandet utan istället att undersöka om det finns någon korrelation. Därmed är en relativt låg intern validitet en liten felkälla.

3.7.2 Extern validitet

Den externa validiteten, som behandlar frågan om en generaliserbarhet av resultaten vi får av en specifik undersökning är möjlig, varierar mellan de två studierna. I den generella enkätundersökningen har vi använt oss av ett bekvämlighetsurval vilket gör att den externa validiteten blir tvivelaktig (Bryman & Bell, 2005). Istället för att fokusera på generaliserbara resultat kan den ses som en mer explorativ studie för att se om det finns korrelationer. Även i fallstudien på Gille har vi till viss del använt oss av ett bekvämlighetsurval, vilket gör att den externa validiteten även här är låg (Bryman & Bell, 2005).

3.7.3 Begreppsvaliditet

Begreppsvaliditet avser en bedömning om huruvida det man syftar att mäta, verkligen mäts (Bryman & Bell, 2005). Vi anser att begreppsvaliditeten för vår studie är god av den orsaken att MPS och GNS är vedertagna instrument som används i nutida forskning.

3.7.4 Reliabilitet

En studies reliabilitet säger något om hur tillförlitlig den är. Enligt Bryman & Bell (2005) handlar reliabiliteten om frågor som rör måtten och mätningarnas trovärdighet och följdriktighet. Undersökningen vi genomför kan anses vara stabil, vilket är ett krav för hög reliabilitet (Bryman & Bell, 2005). Orsaken till denna stabilitet är att de grundläggande faktorerna som påverkar variablerna enligt motivationsteorier som Herzberg's behovsvariabler, arbetets utformning och anställningsformer förutsätts vara stabila över tid. Mätinstrumenten som vi använt är även de väl beprövade (Hackman et al. 1975). Metoden för att mäta MPS och GNS är ett så kallat flerindikatormått. Vi mätte den interna reliabiliteten med hjälp av Cronbachs alpha, och för att vara acceptabel bör den ligga på minst 0,8 på en skala från 0 till 1 (Bryman & Bell, 2005). Motivation är ett begrepp som kan vara svårt att mäta, men genom att använda oss av väl etablerade metoder och begrepp anser vi att vi nådde en högre reliabilitet.

4 RESULTAT

4.1 Genomförande

Vi inleder detta kapitel med att förklara de två viktigaste variablerna som tillsammans ger ett mått på motivation på individ nivå. Ju bättre matchade dessa variabler är desto högre blir motivationen för individen. Vidare redovisas frågornas validitet i form av måttet Cronbachs alpha. Den avslutande delen av resultatet syftar till att klargöra hur empirin inhämtas samt vilka korrelationsmått vi mätt.

4.1.1 Motivation Potential Score (MPS)

Värdet på MPS beräknades genom ett Excel-makro som tog hänsyn till alla 15 frågor som behandlade individens arbetsuppgifter. MPS är uppbyggt av 5 kategorier som besvarades med tre frågor vardera med slumpmässigt varierad invertering på skalan.

Det totala värdet på MPS beräknades sedan med hjälp av medelvärdet på de 5 kategorierna enligt Ekvation 2.

$$MPS = \frac{Skill\ Variety + Task\ identity + Task\ importance}{3} * Autonomy * Feedback$$

Ekvation 2, MPS

Tabell 1, Cronbach's Alpha MPS

<i>Variabel</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Skill Variety	0,71
Task identity	0,38
Task significans	0,27
Autonomy	0,50
Feedback	0,60

För att kontrollera konsistensen på de svar vi fick genomfördes ett Cronbach's alpha test på vardera variabel i Ekvation 2. Svaren värderades enligt Bilaga 2. Dessa fem variabler varierade i tillförlitlighet och vi fick värden från 0,27 till 0,71. Ett bra värde ska ligga nära eller över 0,8 vilket endast skill variety är i närheten av (Bryman & Bell, 2010), för exakta värden se Tabell 1.

4.1.2 Growth Need Score (GNS)

GNS beräknades även det med hjälp av ett Excel-makro som använde de 12 frågor som berörde motivation hos individen. GNS beräknas genom att svaren på de 12 frågorna summeras enligt svarsvärderingen i Bilaga 3. Det totala värdet beräknades enligt Ekvation 3. Varje fråga besvarades med en femgradig skala som gick från *starkt föredrar alternativ A* till *starkt föredra alternativ B*.

$$\sum_{i=1}^{12} Answer_i$$

Ekvation 3, GNS

Även för GNS genomfördes ett Cronbach's alpha-test där alpha-värdet låg på 0,73 vilket får anses nära den accepterade nivån på 0,8, det vill säga frågorna mäter i princip det som de är avsedda att mäta.

Empiri

Tabell 2, Antal och fördelning av respondenter

Row Labels	Chef/ Ledande position	Kollektivanställd	Tjänsteman	Total
Anställning via bemanningsföretag		16	16	32
Direkt anställning	13	33	64	110
Total	13	49	80	142

I den generella enkätundersökningen fick vi svar från 116 respondenter och den fallspecifika undersökningen gav svar från 32 respondenter, det vill säga totalt 148 respondenter från de två undersökningarna. 6 respondenter visade sig vara utan anställning och således utanför vårt urval. Sammantaget gav detta 142 svar enligt Tabell 2.

Vidare använde vi oss av Spearmans r med ett tvåsidigt signifikanstest för att mäta ett eventuellt samband mellan MPS och GNS som inte berodde på slumpen. För båda undersökningarna skiljde vi på fast anställda och inhyrd personal för att kunna undersöka skillnaderna i motivation mellan dessa grupper. Eftersom vi använde oss av ett snöbollsurval i den generella undersökningen har vi ingen uppfattning om vår svarsfrekvens. Svarsfrekvensen på den fallspecifika undersökningen var 76 %, där det största bortfallet bestod av fast anställd personal på Gille.

4.1.3 Fallstudie på Gille

I Tabell 3 är variablerna indelade efter anställningsform där MPS_{bem} och GNS_{bem} står för bemanningsanställda och MPS_{dir} och GNS_{dir} för direktanställda. N symboliserar antalet respondenter.

Tabell 3, Fallspecifik undersökning på Gille

N=32

Variabler	GNS_{bem}	GNS_{dir}
MPS_{bem}	0,16	-
MPS_{dir}	-	0,30

I urvalsgruppen med endast anställda på Gille mätte vi korrelationen mellan MPS och GNS på totalt 32 respondenter som alla arbetar på samma företag, men under olika anställningsformer. För de som var anställda av Manpower, totalt 21 stycken, uppmättes en korrelation på 0,16 som inte kunde säkerställas vara signifikant. För de anställda av Gille, totalt 11 stycken, uppmättes en korrelation på 0,30. Resultaten kan inte säkerhetsställas vara signifikanta, det vill säga att vi inte kan utesluta att utfallet beror på slumpen.

4.1.4 Den generella enkätundersökningen

Även i Tabell 4 är variablerna indelade efter anställningsform där MPS_{bem} och GNS_{bem} står för bemanningsanställda och MPS_{dir} och GNS_{dir} för direktanställda. N symboliserar antalet respondenter.

Tabell 4, Generell undersökning

N=142

Variabler	GNS_{bem}	GNS_{dir}
MPS_{bem}	0,11	-
MPS_{dir}	-	0,28 (*)

*Korrelationen är signifikant på 95% nivå ($p < 0,05$)

I den totala urvalsgruppen delade vi upp de anställda efter anställningskategori och uppmätte då en korrelation med avseende på MPS och GNS på 0,11 som ej kan säkerhetsställas vara signifikant hos de bemanningsanställda. Hos de direktanställda uppmättes en signifikant korrelation på 0,28.

5 ANALYS

Resultaten från undersökningarna ger vissa signifikanta resultat, men inga som styrker vår hypotes. Cronbach's alpha-mätningarna visar även på frågetecken gällande konsistensen i respondenternas svar. Alphavärdet för GNS frågorna var i princip godtagbara, MPS däremot som delas upp i 5 underrubriker av frågor har haft varierande alphavärden som sammantaget ligger under accepterade nivåer.

I fallstudien på Gille fann vi en högre korrelation hos fast anställda jämfört med bemanningsanställda. Detta ger en svag antydning till att Gille är bättre på att placera sin personal på rätt plats jämfört med Manpower, för att uppnå bäst motivation för varje individ. Då resultaten inte är signifikanta kan vi inte dra generella slutsatser av detta.

Även i den generella undersökningen fann vi att fast anställda har en högre korrelation även om resultaten inte är signifikanta. Detta tyder på att även i ett brett spektrum av arbetsuppgifter och med flera olika arbetsgivare finns indikationer som i den fallspecifika undersökningen. Detta styrker att vår hypotes kan förkastas.

De samband vi ser är mycket små och dessutom inte signifikanta vilket tyder på att rätt person inte är placerad på rätt plats generellt sett och med avseende på arbetsuppgifter är motivationen låg. Skillnaderna mellan fast anställda och bemanningsanställda är liten även om det finns indikationer på att fast anställda har högre motivation relativt till inhyrd personal. Sammantaget tyder resultaten på låg

motivation och att företag inte kan tillgodogöra sig dynamic capabilities på bästa sätt. Detta gäller både bemanningsanställd personal och fast personal.

6 DISKUSSION OCH SLUTSATS

6.1 Diskussion

Motivation diskuteras ofta utifrån termer av uppsatta mål för att härleda att ett visst beteende initieras och styrs utifrån det specifika mål som eftersträvas. En individs mål är nästan alltid mycket svåra att urskilja och mäta. I princip är det omöjligt att mäta motivation i absoluta siffror, däremot går det att mäta motivationen hos en individ relativt andra individer. För att lyckas mäta motivation på ett korrekt sätt använde vi oss av beprövade frågeformulär baserade på Hackman och Oldhams modell från 1975. Reliabiliteten på vår undersökning har varit god när det gäller frågorna som rör GNS och delar av MPS, då främst med avseende på frågorna angående skill variety som ingår i MPS. De andra frågorna som ingår i MPS har visat på avtagande alphavärden. Vi antar att vi inte fick ett generaliserbart resultat eftersom urvalsgruppen i vår undersökning var för liten. Signifikansen kan i större utsträckning påverkas av ett större antal respondenter, vilket inte var möjligt i vår undersökning främst på grund av tillgången till en större urvalsgrupp inte var något vi kunde styra. Den största bristen i vår undersökning är att antalet bemanningsanställda varit för lågt i förhållande till de fast anställda. Detta tror vi påverkat både signifikansen och korrelationen och därmed har reliabiliteten varit tveksam för åtminstone delar av vår studie. För att vidare kunna precisera resultaten behövs fler undersökningar med hänsyn till ytterligare variabler så som bransch. Ytterligare en aspekt som kan ha varit en orsak till att resultatet inte visade någon signifikans, är att Hackman och Oldhams modell inte fungerar för den svenska arbetsmarknaden. Frågorna i modellen kan ha varit formulerade på ett felaktigt sätt, vilket lett till att ett signifikant resultat uteblivit.

En förutsättning för att kunna utesluta att formuleringen av frågorna är felaktiga, är en större urvalsgrupp. Modellens applicerbarhet stärks dock av att alphavärdet inte påverkades genom att ta bort enstaka frågor.

Motivation är generellt ett tvetydigt begrepp och detta grundar sig i att motivation och motivationsfaktorer i hög grad är individuella. Det är i princip nödvändigt att mäta motivationen hos en individ relativt andra individer. Dessa problem ser vi tydligt i vårt resultat. På vårt specifika fallföretag, Gille, blev utfallet en svag indikation på att de fast anställda inom företaget hade en högre upplevd motivation än de inhyrda. Däremot var korrelationen så pass liten att det inte finns någon generaliserbarhet i resultatet. De svaga korrelationerna och bristen på signifikans beror troligen på att för få personer deltog i vår undersökning. Eftersom mätningen gjordes relativt, snarare än med absoluta värden, bör en större datamängd genererat mer signifikanta resultat. Vilken korrelation vi skulle få är däremot betydligt svårare att förutsäga från våra resultat.

Resultaten vi presenterar visar att det finns indikationer på att fast anställda har en något högre grad av motivation, det vill säga en högre korrelation mellan MPS och GNS, än de som är inhyrda. Detta resultat bekräftas även av vår generella undersökning där även de respondenter som varit direkt anställda, alltså fast anställda, påvisat en högre korrelation mellan MPS och GNS än de som varit anställda via bemanningsföretag. Som vi även tidigare har påpekat, är skillnaden i korrelationen relativt liten vilket gör att den egentligen inte kan anses vara betydande. På grund av att vi inte har haft möjlighet att beakta andra faktorer som leder till motivation förutom de som beaktas i vår enkät, kan vi inte med säkerhet uttala oss om vad som lett till dessa resultat. Det är möjligt att företag faktiskt är bättre på att placera sina anställda i rätt typ av arbete än bemanningsföretagen, eller så kan andra faktorer spela

in. Exempelvis kan faktorer såsom hur lång tid den anställda arbetat i företaget och hur mån företagsledningen är om att uppmärksamma sina fast anställdas önskemål, vara några exempel på viktiga beståndsdelar. Däremot borde bemanningsföretag ha större möjlighet att placera rätt person på rätt plats då de har mer varierande arbetsuppgifter på flera olika företag att placera sina anställda på. Kollektivanställda på Gille Bagerier har troligen bara möjlighet att bli placerade på ett fåtal olika tjänster medan Manpower har möjlighet att hyra ut sin personal till flera olika typer av industrier som kräver liknande kompetens.

Något som också är intressant att diskutera är företagens syfte med att hyra in personal. Vi tror att det primärt finns tre fördelar med inhyrd personal. Den första är för att minimera effekterna av fluktuationer i produktionsvolym. Den andra att ett företag vill använda sig av expertkunskap och därför hyr in personer som är specialiserade inom det område där man önskar dra nytta av. Den tredje anledningen är att den inhyrda personalen kan utföra det jobb som ingen av de fast anställda vill utföra. Företaget låter på så sätt sina fast anställda slippa ta tag i arbetsuppgifter som de anser är mindre önskvärda genom att hyra in personal som istället får dessa arbetsuppgifter. Detta i sin tur kan vara något som motiverar de fast anställda då ledningen genom detta agerande visar att de värnar om sina fast anställda. Samtidigt har bemanningsföretagen möjlighet att hyra ut just den personal som motiveras bäst av arbetsuppgifter med lågt MPS.

Med hjälp av en bra bemanningsstrategi kan företagen säkerställa att rätt person hamnar på rätt plats både med avseende på kunskaper och motivation. En större studie skulle kunna visa om företag arbetar med motivation tillräckligt mycket för att erhålla så stor del av sina anställdas kunskaper som möjligt.

6.2 Slutsatser

I vår studie har vi analyserat skillnader i motivation mellan fast anställda och inhyrd personal. Vår undersökning visade inte på något tillräckligt högt samband som var statistiskt säkerställt när det gäller placeringen av personal med avseende på motivation vare sig de är fast- eller bemanningsanställda. Vi kan alltså inte styrka vår hypotes att bemanningsanställda är mer motiverade än fast anställda. Vi kan inte heller förkasta vår hypotes eftersom resultaten vi fått inte är tillräckligt signifikanta vare sig i den generella eller den fallspecifika undersökningen. Även om vår studie inte kan klargöra huruvida det skiljer sig mellan fast anställda och bemanningsanställda kvarstår faktum att motivation fortfarande är en mycket viktig faktor för att kunna tillgodogöra sig dynamic capabilities och därför behövs vidare forskning i detta ämne.

6.2.1 Förslag till fortsatt forskning

Vår studie ämnade finna en skillnad mellan bemanningsanställda och fast anställda med avseende på motivation och hur företag kan tillgodogöra sig maximala dynamic capabilities på detta sätt. För att fortsätta vårt arbete behövs ett större empiriskt underlag för att säkerställa signifikansen och reliabiliteten i datan.

Ytterligare intressanta områden att undersöka, skulle vara att rikta in sig specifikt på tjänstemän, något som inte gjorts i någon större utsträckning tidigare. Det är också intressant att ta reda på vem som är bäst på att placera rätt person på rätt plats eftersom det då går att undersöka vad som gör att dessa skillnader uppstår.

Slutligen bör en longitudinell studie genomföras för att säkerställa ett kausalt samband mellan anställningsform och dynamic capabilities där just den dynamiska aspekten kan undersökas över tid. Vissa företag vi varit i kontakt med har etablerade

sätt att mäta dynamic capabilities på vilket kan vara användbar data att ta del av vid eventuell framtida forskning med ökat fokus på kausaliteten.

7 REFERENSER

- Ahl, Helene. 2004. *Motivation och vuxnas lärande*: En kunskapsöversikt och problematisering. Forskning i fokus, nr. 24. Lenanders grafiska AB, Kalmar
- Allan, P., Sienko, S., 1998. Job motivations of professional and technical contingent workers: Are they different from permanent workers? *Journal of Employment Counseling*. 35: 169-178
- Bemanningsföretagen*, 2012, Antal anställda och penetrationsgrad i bemanningsbranschen 2012, http://www.bemanningsforetagen.se/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive_FileID=95c9a545-2dae-439c-a48c-fdef6ff47eb5&FileName=Anst_o_penetrationsgrad_2012_B.pdf, Hämtad: 2013-04-05
- Bemanningsföretagen*, 2012, ”Antal anställda och penetrationsgrad i bemanningsbranschen 2012”, http://www.bemanningsforetagen.se/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive_FileID=95c9a545-2dae-439c-a48c-fdef6ff47eb5&FileName=Anst_o_penetrationsgrad_2012_B.pdf, Hämtad: 2013-04-05
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. 2010. *Economics of strategy* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Bookboon*, 2010, *Självförtroende och motivation*, <http://bookboon.com/se/sjalvfortroende-och-motivation-ebook>, Hämtad: 2013-05-19
- Bryman, Alan & Bell, Emma. 2005. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (1. uppl.). Malmö: Liber ekonomi
- Canadian Organizational Behaviour*, 2013, ”Measuring Your Growth Need Strength”, http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0070876940/student_view0/chapter5/activity_5_4.html Hämtad: 2013-06-02
- Dagens Nyheter*, 2010, Kbt-expert: Motivation till framgång skapas i samverkan med omgivningen, <http://www.dn.se/insidan/insidan-hem/kbt-expert-motivation-till-framgang-skapas-i-samverkan-med-omgivningen>, hämtad: 2013-05-19
- Företagande*, 2009, Forskarnas teorier om motivation, <http://www.foretagande.se/forskarnas-teorier-om-motivation>, hämtad: 2013-05-19
- Hackman, R., Oldham, G., Janson, R., Purdy, K., 1975. A new strategy for job enrichment, *California Management Review*, 17, 57-71
- Hein, Helle. 2012. *Motivation: Motivationsteorier & Praktisk tillämpning* (1. uppl.). Malmö: Liber AB

Lantz, Björn. 2009. *Grundläggande statistisk analys*. Studentlitteratur AB, Lund

Largest Companies, 2012, De största arbetsgivarna i Sverige,
[http://www.largestcompanies.se/default\\$/cc-SE/lev2-TopList/lev2Desc-De_st%F6rsta_arbetsgivarna_i_Sverige/AdPageId-106/list-6/lang-SVE/](http://www.largestcompanies.se/default$/cc-SE/lev2-TopList/lev2Desc-De_st%F6rsta_arbetsgivarna_i_Sverige/AdPageId-106/list-6/lang-SVE/) Hämtad: 2013-04-05

Largest Companies, 2012, ”De största arbetsgivarna i Sverige”,
[http://www.largestcompanies.se/default\\$/cc-SE/lev2-TopList/lev2Desc-De_st%F6rsta_arbetsgivarna_i_Sverige/AdPageId-106/list-6/lang-SVE/](http://www.largestcompanies.se/default$/cc-SE/lev2-TopList/lev2Desc-De_st%F6rsta_arbetsgivarna_i_Sverige/AdPageId-106/list-6/lang-SVE/) Hämtad: 2013-04-05

Macher, T. Jeffrey., Mowery, C. David., 2009. Dynamic Capabilities: Practices and Performance in Semiconductor Manufacturing. *British Journal of Management*, Vol. 20, S41–S62

Marscafe, 2013, “Job diagnostics survey – a quick job satisfaction analysis”,
http://www.marscafe.com/php/hr2/jds_quiz.php3 Hämtad: 2013-06-02

NE 1, Motivation, <http://www.ne.se/lang/motivation>, hämtad: 2013-05-19

NE 2, Motiv, <http://www.ne.se/lang/motiv/259478>, hämtad: 2013-05-19

Scheuer, Steen. 2000. Social and Economic Motivation at Work: Theories of motivation reassessed. *Copenhagen Business School Press*. Handelshögskolans förlag, Köpenhamn

Teece, J David., 2011 Dynamic Capabilities: A guide for managers: *Ivey business Journal*, <http://www.iveybusinessjournal.com/topics/strategy/dynamic-capabilities-a-guide-for-managers#.Uat352TkXCo> hämtad: 2013-06-02

Teece, P. David., Pisano, Gary., Shuen, Amy., 1997. Dynamic capabilities and strategic Management: *Strategic Management Journal*, Vol 18:7, 509-533

Teece, P. David., Pisano, Gary., 1994. The Dynamic Capabilities of Firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, Vol. 3, 537-554

Teece, P. David., Pisano, Gary., Shuen, Amy., 1997. Dynamic capabilities and strategic Management: *Strategic Management Journal*, Vol 18:7, 509-533

Wiman, Einar, 2013, Bemanningsbranschen växer snabbt
<http://www.motivation.se/hr/rekrytera/bemanningsbranschen-vaxer-snabbt>, hämtad: 2013-05-2

Zetterberg, Hans L. 1977. *Arbete, livsstil och motivation*. Tryck Kugel Tryckeri AB

Zollo, M. and S. G. Winter., 2002. “Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities.” *Organization Science*, 13: 339-351.

8 FÖRKORTNINGAR OCH DEFINITIONER

Autonomy:	Avser graden av självständighet och frihet att som arbetstagare själv kunna planera sitt arbete och bestämma utförandet. Inkluderas vid beräkning av MPS.
Capability:	En samling av rutiner som tillsammans med företagsspecifika resurser, genererar konkurrensfördelar för ett visst företag gentemot andra företag på marknaden.
Cronbach's alfa:	Är en koefficient som mäter den interna reliabiliteten, det vill säga tillförlitligheten att frågor som ställs i en undersökning verkligen mäter det som avses mäta.
Deduktiv ansats:	Undersökningsform där befintlig teori prövas i en ny kontext genom att hypoteser härleds utifrån teorin.
Dynamic capability:	Företags förmåga att integrera, utveckla, konfigurera och distribuera både interna och externa kompetenser under föränderliga förhållanden.
Feedback:	Tydlig och direkt information om utfall eller prestanda. Anger i vilken grad arbetstagaren får information om effektiviteten av hans eller hennes arbete, antingen direkt från själva arbetet eller från andra.
Flerindikatormått:	Ett mått där flera frågor sammantaget mäter ett begrepp.
GNS:	Growth Need Strenght; är ett mått som visar på utvecklingsbehovet hos individen och är en av kvotvariablerna i Hackmans. et. al (1975) modell för beräkning av motivation.
HR:	Human Resources; avser den uppsättning av individer som utgör arbetskraften i en organisation, näringslivet eller i ekonomin. Ibland används "humankapital" synonymt med HR även om humankapital pekar på den kunskap som individer förkroppsligar och kan bidra med till en organisation.
Intervjuareffekt:	Avser snedvridningar av svaren vid en intervjuundersökning som en följd av att intervjuaren uttrycker egna tankar eller attityder.
Kausalitet:	En inriktning på att etablera orsakssamband mellan variabler.
Korrelation:	Är ett mått på samband mellan olika variabler. Perfekt linjärt samband mellan två variabler anges av korrelationskoefficienten +1 om linjen har positiv lutning och -1 om linjen har en negativ lutning.

- Longitudinell studie:** Avser en forskningsstudie av korrelationer som innebär att upprepade observationer av samma variabler vid minst två tillfällen görs.
- Likertskala:** Avser en skala där respondentens förhållningssätt mäts. Måttet bestäms genom att respondenten ställs ett antal frågor som hon sedan markerar i vilken grad hon instämmer i, eller inte.
- MPS:** Är den motivationspotential en specifik arbetsuppgift eller ett set av arbetsuppgifter har.
- Motivationsfaktor:** Är liktydigt med ordet motiv som i sin tur förklaras som en bevekelsegrund, drivkraft, eller ett skäl att handla på ett visst sätt
- Prokrustesbädd:** Prokrustes var en torterare som använde sin säng som arbetsredskap. Han placerade sina offer i sängen och beroende på längd så kapade han av benen eller drog ut kroppen för att matcha sängens storlek. Begreppet betyder att exempelvis empirin manipuleras för att nå ett önskat resultat.
- RBV:** Det resursbaserade synsättet; beskriver organisationer som en samling av svårt imiterbara resurser som skapar konkurrensfördelar och bidrar till hållbara skillnader i prestanda.
- Regressionsanalys:** Statistisk metod som behandlar analys av samband mellan olika variabler, där man studerar hur utfallet för en viss variabel beror på värdena på en eller flera variabler.
- Regressionslinje:** En rät linje till ett statistiskt material bestående av n observationspar (x_i, y_i) . Metoden innebär att man bestämmer värdena a och b i den räta linjens ekvation; $y=a + b x$.
- Skill variety:** Avser att utföra varierande uppgifter med olika värderade färdigheter, förmågor och talanger. Anger i vilken grad ett arbete kräver utmanande kunskaper och förmågor. Värdet på skill variety inkluderas i MPS.
- Signifikant:** Innebär att en hypotesprövning av en variabel är statistiskt säkerställd, det vill säga att utfallet inte är slumpmässigt.
- Spearman's r:** Korrelationskoefficient beräknad på rangtal, används när man för ett statistiskt material av parvisa observationer rangordnar observationerna dels efter x-variabler och dels efter y-variabler och därefter beräknar korrelationskoefficienten mellan rangtalen.
- Task identity:** Innebär att man utför ett arbete fullständigt, dvs. från början till slut. Måttet på task identity avser i vilken grad ett arbete kräver slutförande av ett helt identifierbart arbete.

- Task significance: Graden av inverkan som ett arbete har på andra. Detta är ett mått för att beräkna vikten av jobbet på så sätt att man undersöker om arbetet har en märkbar inverkan på andra, såväl inom organisationen som världen i stora drag.
- Tvärsnittsdesign: Avser en undersökningsform som inkluderar insamling av data om mer än ett enda fall och vid ett bestämt tillfälle i syfte att få fram både kvalitativa och kvantitativa data som rör en eller flera variabler. Dessa variabler analyseras sedan för att kunna finna eventuella variations- och korrelationsmönster.

9 BILAGOR

9.1 Bilaga 1, Enkätfrågor

Demografiska frågor

1. Vilken typ av anställning har du?
 - a. Anställning via bemanningsföretag
 - b. Direkt anställning
 - c. Inte anställd
2. Vilken typ av arbete har du?
 - a. Tjänsteman
 - b. Kollektivanställd
 - c. Chef/Ledande befattning
3. Ålder
4. Kön

Motivation Potential Score

Nedan följer 15 påståenden om ditt nuvarande arbete, ange hur väl du instämmer med dessa påståenden.

- a. Tar helt avstånd
 - b. Tar i hög grad avstånd
 - c. Tar delvis avstånd
 - d. Tveksam
 - e. Instämmer delvis
 - f. Instämmer i hög grad
 - g. Instämmer helt
-
5. Mitt jobb erbjuder varierande arbetsuppgifter
 6. Min arbetssituation ger mig möjlighet att slutföra det arbete jag påbörjat
 7. Kvaliteten på mitt arbete påverkar andra människor
 8. Mitt jobb tillåter mig att utföra mitt arbete på egen hand
 9. Jag kan direkt se resultatet av mina prestationer
 10. Vid sidan av mitt arbete får jag möjlighet att delta i många intressanta projekt
 11. Mitt arbete är utformat på så sätt att jag har möjlighet att samtala med kunder/klienter/slutanvändare
 12. I mitt arbete har jag inflytande på beslut som väsentligt påverkar organisationen
 13. Mitt jobb ger mig möjlighet att själv styra mina arbetstimmar flexibelt
 14. Jag har goda möjligheter att kommunicera med, och få feedback från min chef
 15. Mitt jobb ger mig möjlighet att använda ny teknik
 16. Jag har god förståelse för hur mitt arbete relaterar till företagets affärsidé
 17. Mitt dagliga arbete påverkar företagets resultat direkt
 18. Jag kan utföra mitt arbete och agera oberoende av min chef
 19. Jag får feedback/återkoppling på mitt arbete av mina kollegor
- (Marscafe, 2013)

Growth Need Strength

Nu följer ett antal frågor där du får två alternativ presenterade. Vänligen ange din preferens i rull-listan. Ta endast hänsyn till texten i den specifika frågan.

- a. Föredrar alternativ A starkt
- b. Föredrar alternativ A något
- c. Neutral
- d. Föredrar alternativ B något
- e. Föredrar alternativ B starkt

20. Fråga 1

- a. Ett jobb med hög lön
- b. Ett jobb där det finns betydande möjligheter att vara kreativ och innovativ

21. Fråga 2

- a. Ett jobb där du ofta behöver ta viktiga beslut
- b. Ett jobb med trevliga kollegor

22. Fråga 3

- a. Ett jobb där störst ansvar ges till dem som presterar bäst
- b. Ett jobb där störst ansvar ges till de äldre och mest lojala medarbetarna

23. Fråga 4

- a. Ett jobb på ett företag med finansiella svårigheter som eventuellt måste stänga ner inom ett år
- b. Ett jobb där du inte har något att säga till m beträffande schemat, eller i hur arbetet ska utföras

24. Fråga 5

- a. Ett rutinmässigt jobb
- b. Ett jobb med otrevliga kollegor

25. Fråga 6

- a. Ett jobb med en chef som ofta är öppet kritisk till dig och ditt arbete inför andra
- b. Ett jobb där du inte får möjlighet att utnyttja din kompetens som du arbetat hårt för att utveckla

26. Fråga 7

- a. Ett jobb där du har en handledare som respekterar dig och behandlar dig rättvist
- b. Ett jobb som ständigt ger dig möjligheten att lära dig nya och intressanta saker

27. Fråga 8

- a. Ett jobb där det finns en risk att du blir uppsagd
- b. Ett jobb med väldigt liten risk chans att utföra utmanande uppgifter

28. Fråga 9

- a. Ett jobb där det finns möjligheter för dig att utveckla nya färdigheter och bli befördrad
- b. Ett jobb som erbjuder gott om semester och ett utmärkt förmånspaket

29. Fråga 10

- a. Ett jobb med liten frihet och begränsade möjligheter att styra utförandet av dina arbetsuppgifter
- b. Ett jobb där arbetsförhållandena är dåliga

30. Fråga 11

- a. Ett jobb med väldigt tillfredställande teamwork
- b. Ett jobb som möjliggör användandet av dina kunskaper och färdigheter till fullo

31. Fråga 12

- a. Ett jobb som erbjuder minimala utmaningar eller inga utmaningar alls
- b. Ett jobb som kräver att du är helt isolerad från dina kollegor

(Canadian Organizational Behaviour, 2013)

9.2 Bilaga 2, Svartsvärdering MPS

Fråga	Dimension	Strongly disagree	Disagree	Slightly disagree	Undecided	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
1	Skill variety	1	2	3	4	5	6	7
2	Task Identity	1	2	3	4	5	6	7
3	Task importance	1	2	3	4	5	6	7
4	Autonomy	1	2	3	4	5	6	7
5	Feedback	1	2	3	4	5	6	7
6	Skill variety	1	2	3	4	5	6	7
7	Task Identity	1	2	3	4	5	6	7
8	Task importance	1	2	3	4	5	6	7
9	Autonomy	1	2	3	4	5	6	7
10	Feedback	1	2	3	4	5	6	7
11	Skill variety	1	2	3	4	5	6	7
12	Task Identity	1	2	3	4	5	6	7
13	Task importance	1	2	3	4	5	6	7
14	Autonomy	1	2	3	4	5	6	7
15	Feedback	1	2	3	4	5	6	7

9.3 Bilaga 3, Svartsvärdering GNS

Fråga	Strongly A	Slightly A	Neutral	Slightly B	Strongly B
1	1	2	3	4	5
2	5	4	3	2	1
3	5	4	3	2	1
4	5	4	3	2	1
5	1	2	3	4	5
6	5	4	3	2	1
7	1	2	3	4	5
8	5	4	3	2	1
9	5	4	3	2	1
10	1	2	3	4	5
11	1	2	3	4	5
12	1	2	3	4	5