



**LUNDS**  
**UNIVERSITET**

Institutionen för psykologi

*Beteendevetenskapliga kandidatprogrammet*

## **Sambanden mellan autonomi, motivation, välmående och produktivitet på callcenters**

Maria Nedström & My Nilermark

Kandidatuppsats, VT 2015

Handledare: Farida Rasulzada  
Examinator: Öyvind Jörgensen

## **Förord**

Vi vill tacka vår handledare Farida Rasulzada för hennes goda råd, vägledning och för att hon motiverat och stöttat oss genom hela processen. Vi vill även tacka Tomas Jungert som har inspirerat oss vad gäller forskningsfrågan men också hjälpt oss med stora delar av enkäten. Slutligen ett stort tack till de sju callcenters som medverkat och bidragit till denna forskning.

## **Abstract**

The purpose of the research was to investigate the relationships between perceived degrees of motivation, a supportive work climate (in terms of autonomy and competence support from colleagues and managers), well-being, and productivity at call centers. An online survey was distributed to seven Swedish call center companies and was answered by 329 respondents. The data was analyzed using correlation and regression analysis, which generated several significant results. The importance of autonomy was confirmed throughout the study, and perceived autonomy and competency support were both proven to be crucial for autonomous motivation. Furthermore, autonomous motivation was correlated to well-being and productivity to a much greater extent than was the case with regard to controlled motivation. The agents felt autonomously motivated and perceived a high degree of well-being, contradicting previous call center studies. A standard multiple regression demonstrated that only 8 % of the variance within the criterion variable productivity was predicted by a supportive work climate, motivation, and well-being, whereas 52 % of the variance within well-being was predicted by the same variables. The results indicated that call centers should promote a supportive work environment with autonomy as a focal point to facilitate enhanced well-being and productivity among the agents.

*Keywords: Motivation, autonomy, well-being, productivity, call center.*

## Sammanfattning

Syftet med studien var att undersöka sambanden mellan upplevelsen av motivation, ett stödjande arbetsklimat (i termer av autonomi- och kompetensstöd från kollegor och chefer), välmående och produktivitet på callcenters. Urvalet bestod av sju callcenters i Sverige och en webbenkät besvarades av totalt 329 respondenter. Datan behandlades utifrån korrelations- och regressionsanalyser, vilka visade flera signifikanta resultat. Vikten av autonomi var särskilt tydlig i flera aspekter. Både upplevt autonomi- och kompetensstöd visades vara centralt för den autonoma motivationen, vilken också tillsammans med välmående skattades oväntat högt jämfört med tidigare studier på callcenters. Autonom motivation korrelerade betydligt högre med både välmående och produktivitet än vad kontrollerad motivation gjorde. Resultaten antydde även att stöd från chefer var av större betydelse för välmående än vad stöd från kollegor var. En standard multipel regression visade att endast 8 % av variansen i kriterievariabeln produktivitet predicerades av ett stödjande arbetsklimat, motivation och välmående, medan 52 % av variansen i välmående predicerades av dessa variabler. Studien indikerade att callcenters bör arbeta för ett stödjande arbetsklimat där i synnerhet autonomi främjas för att öka agents välmående och produktivitet.

Nyckelord: *Motivation, autonomi, välmående, produktivitet, callcenter.*

## Innehållsförteckning

Introduktion .....	6
Inledning .....	6
Vad är ett callcenter?.....	7
Välmående på callcenters.....	7
Psykologiskt välmående.....	8
Produktivitet på callcenters .....	9
Motivation.....	9
Self-Determination Theory (SDT).....	9
Autonomi i förhållande till produktivitet, motivation och välmående.....	12
Ett stödjande arbetsklimat.....	13
Metod .....	14
Deltagare .....	14
Instrument .....	16
Del 1 - The Multidimensional Work Motivation Scale, MWMS .....	16
Del 2 och 3 - Stöd från kollegor och chef.....	16
Del 4 - Psykologiskt Välmående: Affective Well-being.....	17
Del 5 - Produktivitet .....	17
Procedur .....	18
Dataanalys.....	19
Resultat.....	20
Deskriptiv data.....	20
Korrelationsanalys .....	20
Hypotes 1.....	20
Hypotes 2 – 3.....	20
Hypotes 4 – 5.....	21
Regressionsanalys .....	21
Produktivitet som kriterievariabel (hypotes 6). .....	22
Välmående som kriterievariabel (hypotes 7).....	22
Diskussion .....	23
Ett stödjande arbetsklimat.....	23
Autonom motivation och välmående .....	25
Prediktion av produktivitet och välmående.....	26
Metodologiska styrkor och svagheter .....	28
Kunskapsutveckling och framtida forskning .....	30
Slutsats .....	32
Referenser.....	33
Bilagor.....	36

## Introduktion

### Inledning

Callcenters är en av de arbetsmarknadssektorer som på senare år fått allt mer utrymme (Zapf, Isic, Bechtoldt & Blau, 2003) då den effektiviserade informationsteknologin (IT) tillåter företag att arbeta på sätt som inte tidigare varit möjliga (Norman, Floderus, Hagman & Toomingas, 2003). Företag kan genom callcenters nå ut till större grupper, spara på kontorsutrymme och automatisera samt simplificera processer genom vilka de hanterar ärenden. Detta har inneburit enorma stordriftsfördelar (Batt & Moynihan, 2002) och medfört att en hel del forskare intresserat sig för hur den snabba expansionen påverkat arbetsklimatet och agenters välmående (Rose & Wright, 2005). Forskningen var under utvecklingens början relativt begränsad men under senare år har en hel del luckor fyllts i, och vi vill genom denna uppsats bidra till forskningen ytterligare.

Studier visar att det vid callcenters förekommer bristande arbetsförhållanden i form av låg motivation och bristfälligt välmående hos agenter (Norman et al., 2003). Låg autonomi i kombination med prestationsövervakning riskerar att medföra psykologiska påfrestningar som hotar välmåendet och därmed ökar behovet av stöd från kollegor och chefer (Zapf et al., 2003). Vi kommer i uppsatsen att undersöka agenters psykologiska välmående utifrån Warrs (1990) organisationspsykologiska perspektiv och upplevelsen av ett stödjande arbetsklimate utifrån ett mätinstrument baserat på Self-Determination Theory, SDT (Jungert, Koestner, Houliort, & Schattke, 2013b; Jungert, Houliort, & Koestner, 2013a). SDT är en motivationsteori som behandlar behoven av att känna autonomi, kompetens och samhörighet i sitt arbete (Ryan & Deci, 2000), varav vi i undersökningen begränsar oss till de två förstnämnda. Detta beslut grundar sig i att callcenterarbetet till större del präglas av självständigt arbete och samhörighet behandlar främst grupperspektiv. Motivation studeras utifrån SDTs motivationsperspektiv vilket definieras i termer av avsaknad av, autonom och kontrollerad motivation, med ett mätinstrument konstruerat av Gagné et al. (2015). Vidare undersöks till vilken grad variablerna predicerar produktivitet och välmående.

Studien är av stor betydelse för det högpresterande och konkurrenskraftiga samhälle vi lever i och den press på produktivitet som kan förekomma på callcenters i kombination med låg autonomi (Varca, 2006), gör det till en lämplig kontext för undersökningen. Autonomi är ett centralt koncept i uppsatsen som förekommer i mätningarna av ett stödjande arbetsklimate och motivation. Studien har som syfte att ta fram kunskap om vad på ett callcenter som gör att man mår bra, är motiverad och producerar effektivt. Är upplevelsen av ett stödjande arbetsklimate av betydelse? Eventuella resultat skulle kunna inspirera företag till att

implementera åtgärder för att arbeta mer aktivt med ett stödjande arbetsklimat med mål att öka agents välmående och produktivitet. Studien skulle på så vis kunna bidra till en betydelsefull skillnad både för den individuella agenten och för callcenters resultat. Studiens övergripande frågeställning lyder:

*Hur ser sambandet ut mellan upplevelsen av ett stödjande arbetsklimat, motivation, välmående och produktivitet på callcenters?*

### **Vad är ett callcenter?**

Benämningen callcenter avser vanligen den typ av organisation som genom telefonsamtal hanterar olika typer av kundärenden (Norman, Toomingas & Tornqvist, 2008), och de backas vanligen upp av datoriserade system som hanterar vissa ärenden per automatik (Zapf et al., 2003). Norling (2001) beskriver callcenters på följande sätt: "Broadly defined, a call centre is any communications platform from which firms deliver services to customers via remote, real-time contact" (s. 155). Det finns således en rad varierande arbetsuppgifter vid callcenters och dessa kan innefatta rådgivning, försäljning, vidarekoppling, biljettbokning med flera (Frenkel, Tam, Korczynski & Shire, 1998; Norling, 2001). Callcenters kan vidare vara antingen interna eller externa. Interna callcenters är ofta separata enheter som utför kundärenden hos moderbolaget, medan externa callcenters tar emot uppdrag från olika externa kunder och arbetar med dessa som sin huvudsakliga verksamhet (Norman et al., 2008).

Tidigare studier har visat att det vid callcenters förekommer bristande arbetsförhållanden och bland unga medarbetare i 20-års ålder som arbetat i två till tre år finns det tecken på dålig hälsa. Tidspressen är påtaglig, den datoriserade prestationsövervakningen sätter press på de anställda (Norman, et al., 2003), många timmar framför datorn utan paus hotar välmåendet och det har visats förekomma brist på socialt stöd från kollegor och chefer (Norman et al., 2008). En annan studie pekar på att de främsta problemen inom callcenters är att agents autonomi är låg till följd av strikta regler gällande hur arbetsuppgifter bör utföras och hur agenten ska kommunicera med kunden (Zapf et al., 2003). Dessa regler i kombination med låg kontroll över arbetets utförande medför ofta stress, reducerad motivation och ett ökat behov av stöd (Cordes & Dougherty, 1993; Grant, Nurmohamed, Ashford & Dekas, 2011).

### **Välmående på callcenters**

Välmående är en sida av callcenterarbetet som visats vara kritisk till följd av tre huvudsakliga aspekter: det repetitiva arbetet, den låga graden av autonomi (Holman, 2003;

Rose & Wright, 2005) och prestationsövervakningen (Norman et al., 2003). Vad gäller det repetitiva arbetet har den snabba expansionen av callcenters resulterat i att arbetsuppgifter skiftat från att vara av varierande karaktär till att bli mer standardiserade och enformiga (Holman, 2003). Frenkel et al. (1998) antyder att olika forskare har olika syn på hur komplext och enformigt arbetet är. Vissa menar att det monotona arbetet innebär mycket låg grad av komplexitet medan andra menar att det ofta krävs komplexa färdigheter för att kunna hantera kunders olika ärenden; god datorvana, goda säljkunskaper samt sociala färdigheter såsom att vara en god lyssnare och vara fortsatt lugn även vid samtal med mer aggressiva kunder. Vidare varierar det även mellan olika callcenters och uppdrag då vissa ställer höga krav på flexibilitet och spetskompetens medan andra präglas av mer monotont arbete med begränsad kunskapsutövning. En studie av Warr (1990) har visat att relativt enformiga arbeten med begränsade möjligheter att använda särskild kompetens hotar välmåendet.

Vidare hotas agenternas välmående även av den låga graden av autonomi då det finns tydliga ramar för hur arbetsuppgifter ska utföras (Holman, 2003; Schalk & Rijckevorsel, 2007). Berkgigler & Dickson (2014) menar att callcenterarbetets karaktär till viss grad kräver denna arbetskontroll men att en medvetenhet om att det kan leda till ökad stress och drabba det psykologiska välmåendet är avgörande för till vilken grad man lyckas reducera konsekvenserna såsom sjukskrivningar och sämre service (Batt & Moynihan, 2002), med andra ord öka agents välmående och prestation.

**Psykologiskt välmående.** Warr utvecklade år 1990 ett mätinstrument som mäter välmående på två axlar (ängslig-nöjd och deprimerad-entusiastisk) vilka fungerar som två dimensioner av psykologiskt välmående, och kan kontextualiseras både till arbetet och till icke arbetsrelaterade situationer. Detta skapades till följd av att han upplevde en avsaknad av ett kontextfritt instrument för att mäta välmående. Warrs organisationspsykologiska perspektiv antyder att ett psykologiskt välmående är omfattande, komplext och kan inte enbart härledas till arbetstillfredsställelse. Han menar att ett hälsotillstånd borde beskrivas som ett psykologiskt välmående som kan mätas genom att en individ skattar sina positiva och negativa känslor. Ett psykologiskt välmående beskrivs enligt teorin som att en person både har intresse och engagemang för sin omgivning, har ambitioner och därmed är målmedveten och motiverad i sitt beteende, anstränger sig i utmaningar som är betydelsefulla och är öppen för nya möjligheter. Frånvaron av psykologiskt välmående kännetecknas däremot av låga ambitioner och svårigheter att hantera stress samt utmanande situationer (Warr, 1990).



## **Produktivitet på callcenters**

Produktivitet på callcenters kan definieras på olika sätt och kan bland annat avse agentens effektivitet, insats och resultat. Ett sätt att mäta och definiera produktivitet, är genom till vilken grad en agent lyckas leverera service och detta mäts främst genom samtalslogg och medlyssning (Aiello, 1993). Samtalslogg innebär dokumentation och statistik för respektive agent, som inbegriper exempelvis antal samtal per timme, säljsiffror och antal tappade samtal. Medlyssning har som syfte att kvalitetssäkra samtalen och betyder att en arbetsledare eller chef lyssnar på agentens samtal för att sedan utvärdera och ge feedback (Samhällspolitiska enheten, 2009). Båda dessa typer av övervakning har diskuterats som betydande stressfaktorer för agenter (Aiello, 1993), men synen på övervakningen varierar, då en del ser den som ett bra sätt att få kännedom om sin prestation och hur denna kan förbättras, medan andra upplever stress över att känna sig övervakade (Norman et al., 2008). Ett upplevt stöd från chefer är av stor vikt i detta sammanhang, vilket riskerar minskas till följd av att prestationsövervakningen till viss del tenderar att begränsa kontakten mellan agenter och chefer (Aiello, 1993). Huruvida övervakningen drabbar det psykologiska välmåendet eller inte beror också på hur den yttrar sig. Prestationsrelaterad övervakning med syfte att utveckla den anställda genom konstruktiv feedback har visats ha positiva effekter på arbetstillfredsställelse och välmående på arbetsplatsen. Det kan bidra till en ökad motivation att prestera och lära sig nya färdigheter. Detta till skillnad från övervakning med syfte att belöna och bestraffa som har visats kunna drabba agenter motivation och psykologiska välmående (Holman, 2003).

## **Motivation**

Till följd av de bristande arbetsförhållanden som förekommer på många callcenters har det visats råda brist på motivation hos agenter (Norman et al., 2003). Callcenters utlyser därför ofta tävlingar för att genom belöningar och beröm öka motivationen och styra agenter mot att uppnå sina mål (Samhällspolitiska enheten, 2009). Dock har kontrollerad motivation i form av belöningar visats ha betydligt mindre positiv påverkan på produktivitet än vad autonom motivation har (Grant et al., 2011). Dessa två motivationstyper gör Self-Determination Theory till en relevant teoretisk utgångspunkt i studien.

**Self-Determination Theory (SDT).** Teorin om självbestämmande, Self-Determination Theory är en omfattande motivationsteori som grundar sig i antagandet att det finns tre medfödda psykologiska behov hos människan som påverkar motivation, nämligen känslan av kompetens, autonomi och samhörighet. Då dessa mål uppfyllts skapas enligt SDT en inre motivation som är självreglerad och leder till en högre grad av välmående. Behovet av

kompetens handlar om att människan har en inneboende önskan att öka sin kompetens genom att ständigt utveckla sin förmåga att hantera sin omgivning på ett bättre sätt. Autonomibehovet syftar till människans känsla av att ha förmågan att agera utifrån egna beslut och val, det vill säga att vara självbestämmande. Slutligen innebär behovet av samhörighet en önskan om att skapa nära relationer och känna gemenskap till personer i sin omgivning (Ryan & Deci, 2000).

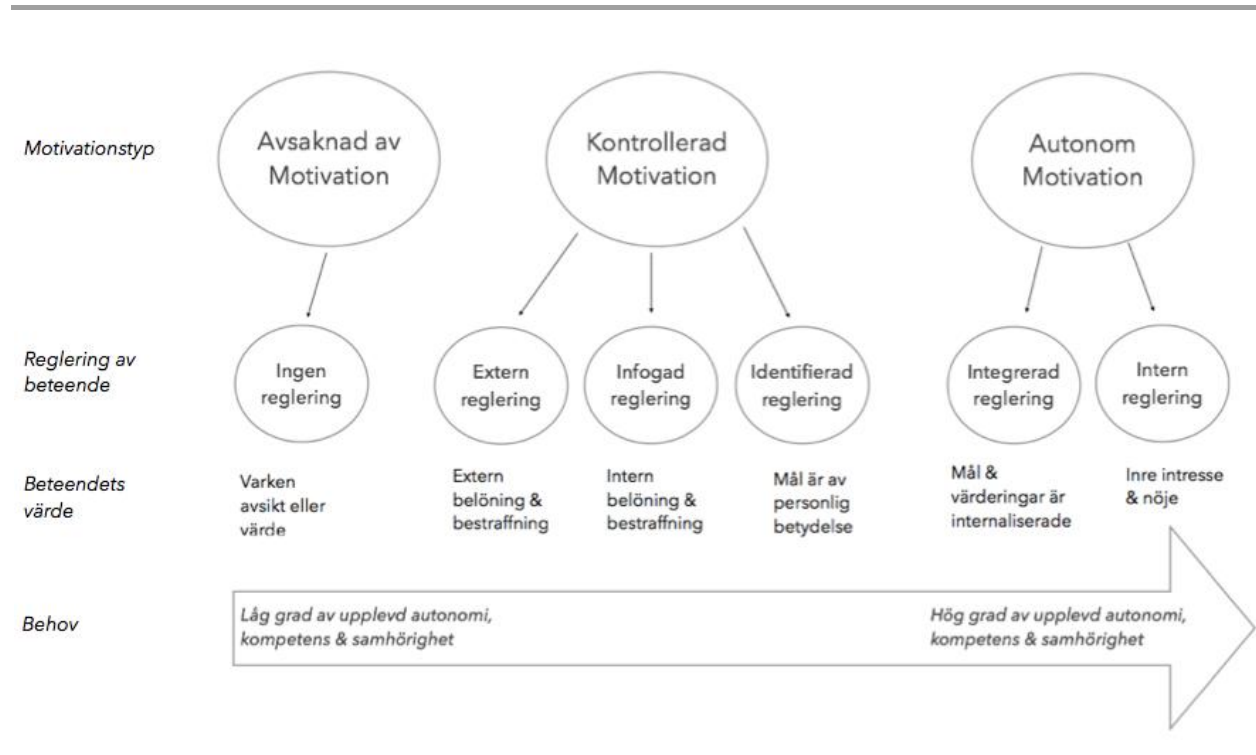
Teorin belyser således att behoven av kompetens, autonomi och samhörighet är väsentliga för till vilken grad man lyckas uppnå motivation samt skapa välbefinnande. När de tre behoven är uppfyllda menar teorin att motivation och det psykologiska välmåendet ökar, medan inte uppfyllda behov leder till minskad motivation och försämrat psykologiskt välmående (Ryan & Deci, 2000). Det finns flera sätt genom vilka behoven uppfylls. Kompetensstödet berör sättet en överordnad tillhandahåller en underordnad information, feedback och förser denna med tydlig struktur över hur arbetet ska utföras. Det handlar även om hur den överordnade hjälper till att formulera mål, främjar utveckling och skapar självförtroende hos den underordnade för att uppnå dessa mål (Jungert et al., 2013b). Autonomistöd avser till vilken grad en överordnad uppmuntrar och förser den underordnade med möjligheter att ta egna beslut och samtidigt sätter sig in i den underordnades perspektiv för att förstå vad som behöver förbättras för att främja positiva utfall i form av produktivitet och välmående (Baard, Deci & Ryan, 2004). En viktig poäng med SDT är att upplevt kompetens- och autonomistöd bör leda till positiva utfall oavsett personens befattning (Deci & Ryan, 2000).

Motivation kan både ha interna och externa källor samt värderas högt till följd av de positiva effekter det skapar (Ryan & Deci, 2000). Motivation definieras enligt Holt et al., (2012): "Motivation is a process that influences the direction, persistence and vigour of goal-directed behaviour" (s. 400). Personer som drivs av en inre, genuin och autonom motivation tenderar att känna större intresse, tillit och engagemang till arbetet än personer som drivs av en motivation som är externt kontrollerad. Dessa känslor av intresse, tillit och engagemang leder i sin tur ofta till ökad produktivitet och välmående (Deci & Ryan, 1995). En autonom motivation är central inom SDT och teorin menar att ju mer självbestämmande en individ är i en situation, desto mer motiverad blir individen att fortsätta arbeta mot exempelvis uppsatta mål, då denna upplever kontroll över sina val (Deci & Ryan, 2000).

Teorin hävdar även att det finns olika externa och interna källor, vilka består av olika sorters motivation som styr handlingar och därmed reglerar graden av självbestämmande (Deci & Ryan, 2000). Ju mer personligen involverad man är i sina handlingar, desto mer

självreglerande, det vill säga autonomt, blir ens beteende (Deci & Ryan, 1991). SDT förklarar detta som en skala där självbestämmande stiger successivt från avsaknad av motivation genom kontrollerad motivation till autonom motivation (Deci & Ryan, 2000), se figur 1.

Figur 1. Egen tolkning av *Self-Determination Continuum* (Ryan & Deci, 2000).



Skalan inkluderar behoven av autonomi, kompetens och samhörighet och i ju större utsträckning dessa behov uppfylls desto starkare är individens inre motivation (Deci & Ryan, 2000), också kallad autonom motivation. Autonom motivation innefattar *regleringarna* integrerad motivation och inre motivation. SDT menar att beteenden som kommer från en autonom motivation är internaliserade med individens djupt förankrade värderingar (Ryan, Kuhl & Deci, 1997), vilket innebär att individen uppfattar aktiviteten i sig som intressant och tillfredsställande. Motsatsen till autonom motivation är en yttre reglerad motivation, även benämnd kontrollerad motivation, vilken innebär att beteendet styrs av en yttre press i form av olika positiva och negativa konsekvenser (Gagné & Deci, 2005). Den kontrollerade motivationen styrs av extern, infogad och identifierad reglering och i stora drag handlar det om interna och externa krav som reglerar motivation (Deci & Ryan, 2000). Kraven kan förekomma bland annat i form av belöning eller bestraffning från exempelvis chefer, av negativa känslor som skulle uppstå om man inte utför en handling eller av att man ser en inneboende betydelse i ett mål (Koestner et al., 2006). Stödet från omgivningen påverkar den

autonoma och kontrollerade motivationens positiva utfall, såsom produktivitet och välmående (Ryan & Deci, 2000).

### **Autonomi i förhållande till produktivitet, motivation och välmående**

Den upplevda kontrollen över arbetets utförande, det vill säga autonomin, tenderar att vara låg på callcenters (Berkbigler & Dickson, 2014; Varca, 2006). Detta riskerar enligt forskning att medföra negativa konsekvenser i termer av produktivitet och välmående då det bevisats att autonomi inom arbetet är centralt både för vilken service agenten lyckas leverera samt för vilken kvalitet agenten upplever i arbetslivet (Varca, 2006). Batt och Moynihan (2002) visade i en forskning på callcenters i England att större inflytande över arbetsuppgifter är signifikant kopplat till högre salsiffror, det vill säga att högre autonomi leder till ökad produktivitet. Callcenters med hög grad av autonomi visade sig nämligen ha mer än dubbelt så stor försäljningstillväxt än callcenters med låg grad av autonomi.

På motsvarande sätt föreslår Zapf et al., (2003) att agenter bör ges bredare beslutsutrymme och ökade möjligheter att kommunicera med kunder på ett mer personligt sätt som agenten personligen känner sig trygg med. Detta i linje med Varcas (2006) studie vilken visade att det i termer av välmående går att minska den grad till vilken övervakning leder till stress genom att öka agentens autonomi. Studien pekar på att ju mer personlig kontroll agenten har över samtalen desto mindre blir de välmåendemässigt negativa konsekvenserna, som till exempel stress, vilken annars är en vanlig förekommande påföljd av den elektroniska övervakningen. Varca (2006) argumenterar således för betydelsen av ökad autonomi av arbetets utförande och alltså inte för att övervakning på callcenters bör elimineras.

Enligt Gagné och Deci (2005) har ett flertal studier påvisat att autonom motivation, som är en viktig aspekt i SDT, predicerar en starkare vilja att prestera. Men då arbetsuppgifterna är av repetitiv och trivial karaktär har sambandet mellan autonom motivation och produktivitet visats vara näst intill obefintligt (Koestner & Losier, 2002, refererat i Gagné & Deci, 2005). Autonom motivation har dock visats ha positiv påverkan på det psykologiska välmåendet oavsett arbetets komplexitet (Ilardi, Leone, Kasser & Ryan, 1993). Tidigare forskning har visat att autonom motivation främjar produktivitet och välmående medan kontrollerad motivation ibland kan minska dessa positiva effekter, i synnerhet då arbetet ställer krav på kreativitet och flexibilitet. Omfattande fokus på kontrollerad motivation, exempelvis i form av belöningar, har alltså då arbetet är komplext visats kunna minska den autonoma motivationen (Deci, Koestner & Ryan, 1999; Olafsen,

Halvari, Forest & Deci, 2015). Gagné och Deci (2005) ansåg att det till följd av resultat som dessa är lämpligt att studera motivation utifrån olika typer snarare än utifrån total mängd.

### **Ett stödjande arbetsklimat**

Det finns ett flertal studier som grundar sig i SDT och resultaten har varierat. Studien av Jungert et al. (2013b) visade att autonomistöd från kollegor och chefer gett betydande positiva följder för arbetsmotivation och liknande resultat har visats i en av hans rapporter för kompetensstöd (Jungert, 2011). Därför definieras i denna uppsats ett stödjande arbetsklimat utifrån just dessa termer; kompetensstöd och autonomistöd från kollegor och chefer. Ett liknande perspektiv på ett stödjande arbetsklimat har Jungert (2011) använt.

Autonom motivation har visat sig stärkas av ett autonomi- och kompetensstödjande arbetsklimat medan kontrollerad motivation förstärks genom belöningar. Autonom motivation är enligt SDT att föredra då det leder till positiva utfall i form av ökat välmående och produktivitet och därför bör fokus ligga på att tillfredsställa de psykologiska behoven exempelvis genom stöd, och inte på belöningar (Olafsen et al., 2015). Enligt Gagné och Deci (2005) har ett flertal studier påvisat att autonomistöd från chefer ökar den autonoma motivationen vilket i sin tur predicerar en starkare vilja att prestera. Studien av Baard et al. (2004) visar liknande resultat men även att upplevelsen av autonomistöd från chefer är kopplat till ett bättre psykologiskt välmående. Andra studier har visat att medarbetare uppfattade större autonomistöd från kollegor än från chefer och att stöd från chefer i större utsträckning var kopplat till arbetsmotivation än vad stöd från kollegor var (Jungert et al., 2013b).

Olika forskare har argumenterat för att ett stödjande arbetsklimat är av stor betydelse för medarbetares förmåga att hantera stress och hög arbetsbelastning. Sociala resurser i form av stöd från kollegor och chefer tros medföra minskad upplevelse av att vara överbelastad (Deery, Iverson & Walsh, 2010) och Holman (2003) visade i sin studie på callcenters att stöd från chefer och kollegor hade positiv påverkan på välmående. Andra studier har visat att ett socialt och stödjande arbetsklimat är ytterst viktigt även för produktivitet (Baard et al., 2004; Olafsen et al., 2015). Jungerts (2011) studie indikerade att kärnan för att skapa en hög upplevd produktivitet och autonom arbetsmotivation var starkt kopplat till ett arbetsklimat som stödjer upplevelsen av att känna sig både kompetent och autonom i sitt arbete. Dessa känslor främjas alltså då överordnade berömmar agenters arbetsprestationer och uppmuntrar dem till att vara självbestämmande.

Ett flertal studier (Holman, 2003; Norman et al., 2003; 2008; Varca, 2006; Zapf et al., 2003) har undersökt stress och bristfälligt välmående på arbetsplatser, men endast ett fåtal har studerat dess relation till produktivitet. Dock har majoriteten av den begränsade forskning som gjorts visat att det inte finns något signifikant samband mellan bristfälligt välmående på arbetsplatsen och produktivitet. Enligt Batt och Moynihan (2002) har flertalet studier pekat på att stöd från kollegor kan leda till minskad stress och ökat välmående på arbetet men även där är sambandet till produktivitet undersökt i mycket begränsad omfattning. Autonom motivation har som nämnts tidigare visat samband med både produktivitet och välmående på arbetet (Deci et al., 1999; Olafsen et al., 2015). Vi vill därför, genom denna uppsats, undersöka både hur välmående, upplevelsen av ett stödjande arbetsklimat och motivation är kopplat till produktivitet. Jungert et al. (2013b) som studerade autonomistöd från kollegor och chefer menar att ytterligare forskning behövs i termer av kompetensstöd från både kollegor och chefer och dess positiva påverkan. De konstaterar även att forskning framöver borde inkludera mer objektivt mätbara prestationer, vilket ligger till grund för valet att undersöka callcenters då dessa ofta har diverse sätt att mäta agenters prestationer på. De teorier och den tidigare forskning som presenterats leder oss till följande hypoteser:

- H1: Det finns ett positivt samband mellan ett stödjande arbetsklimat (autonomi- respektive kompetensstöd från kollegor och chefer) och autonom motivation.
- H2: Det finns ett positivt samband mellan ett stödjande arbetsklimat och välmående.
- H3: Det finns ett positivt samband mellan ett stödjande arbetsklimat och produktivitet.
- H4: Det finns ett positivt samband mellan autonom motivation och produktivitet.
- H5: Det finns ett positivt samband mellan autonom motivation och välmående.
- H6: Upplevelsen av motivation (autonom och kontrollerad), ett stödjande arbetsklimat och välmående predicerar produktivitet.
- H7: Upplevelsen av motivation och ett stödjande arbetsklimat predicerar välmående.

## **Metod**

### **Deltagare**

Deltagarna i studien bestod av ett urval på 329 medarbetare (från sju olika företag) inom populationen av anställda på callcenters samt interna kundtjänstavdelningar i Sverige. Vårt primära urvalskriterium för studien var att medarbetarna dagligen skulle arbeta aktivt med ingående och/eller utgående samtal i form av bland annat kundtjänst, försäljning och

marknadsundersökningar. I denna studie kallar vi dessa medarbetare för *agenter*. Deltagarna skulle alltså inte vara någon form av chef eller arbetsledare. Ett sekundärt och önskvärt kriterium var att företagen kunde ge oss en jämn fördelning av könen. Samtliga företag hade en klar majoritet av antingen män eller kvinnor, vilket dock slutligen mynnade ut i en inte alltför ojämn fördelning, nämligen 191 kvinnor och 136 män. Ett ytterligare demografiskt urval gjordes inte. Ålder mättes genom intervall där en klar majoritet befann sig mellan åldrarna 16 till 25. Se tabell 1 för samtliga demografiska variabler: kön, ålder, anställningsform och utbildningsgrad.

Tabell 1. *Sammanställning av respondenter; kön, ålder, anställningsform, utbildning.*

Variabel	Frekvens	%
<b>Kön</b>		
Kvinna	191	58.1
Man	136	41.3
Annat	1	0.3
Obesvarad	1	0.3
<b>Ålder</b>		
16 - 25	173	52.6
26 - 35	85	25.8
36 - 45	26	7.9
46 - 55	27	8.2
56 - 65	14	4.3
66 +	3	0.9
<b>Anställningsform</b>		
Tillsvidareanställning	188	57.1
Deltidsanställning	39	11.9
Visstidsanställning	11	3.3
Timanställning	58	17.6
Provanställning	25	7.6
Annan anställning	8	2.4
<b>Utbildning</b>		
Grundskoleutbildning	19	5.8
Gymnasieutbildning	239	72.6
Högskoleutbildning (< 3 år)	42	12.8
Högskoleutbildning (> 3 år)	18	5.5
Annan utbildning	11	3.3

14 respondenter besvarade inte samtliga delar i enkäten och togs därför bort från studien. Utöver dessa fanns fyra respondenter vars svar indikerade att de inte läst frågorna då de inte besvarade de omvänt formulerade frågorna med motsatta svar, samtidigt som ett enformigt mönster uppmärksammades i svaren på flera delar, exempelvis 40 stycken av svarsalternativ ett i rad. Det misstänktes att deras svar inte var reliabla och de eliminerades därför från studien vilket resulterade i ett bortfall på 5 %. Det totala bortfallet i studien är

okänt då vi inte känner till hur många agenter som fick enkätlänken tilldelad till sig på grund av att företagen hade svårigheter att beräkna detta. Dock kunde det i enkätprogrammet Sunet Survey utläsas att 58 personer öppnade enkäten utan att besvara den, det vill säga 14 %. Antalet deltagare bedömdes vara tillräckligt enligt modellen  $329 > 50 + 8 \cdot 3$  (Tabachnick & Fidell, 2013). Detta deltagarantal medför heller inget problem med *power* då det översteg 100 deltagare (Stevens, 1996).

## **Instrument**

Enkäten bestod av sammanlagt sex delar med totalt 59 frågor. Sex av de sju företagen hade dock ett fåtal ytterligare frågor då antalet frågor gällande produktivitet varierade något mellan de olika företagen för att anpassa enkäten på bästa möjliga sätt efter varje enskilt företags arbetsmetoder. Två företag hade även en ytterligare fråga som separerade utifrån kontor. Enkätens inledande del innefattade fyra demografiska frågor gällande ålder, kön, anställning och utbildning. Därefter följde nedan fem delar.

**Del 1 - The Multidimensional Work Motivation Scale, MWMS** (Gagne et al., 2015). Denna skala bestod av nitton påståenden som var sammansatta utifrån tre typer (subskalor) av motivation som utvecklats i enighet med Self-Determination Theory. Dessa var *autonom motivation*, *kontrollerad motivation* och *avsaknad av motivation*. Påståendena mättes med skalan ett (stämmer inte alls) till sju (stämmer helt) där respondenten skattade i hur stor utsträckning varje påstående var en anledning för agenten att anstränga sig på jobbet, till exempel *För att det här arbetet är intressant* (autonom motivation) och *För att det gör mig stolt över mig själv* (kontrollerad motivation). Avsaknad av motivation var negativt betonade påståenden, exempelvis *Jag anstränger mig inte för jag tycker att det är slöseri med min tid*, vilka också användes som kontroll för att eliminera respondenter vars svar indikerade att de inte läst frågorna.

Reliabiliteten testades för samtliga subskalor i SPSS. För autonom motivation var värdet av *Cronbach's Alpha* .869, för kontrollerad motivation .741 och för avsaknad av motivation .739. Alla skalor visades därmed vara reliabla enligt gränsvärdet  $>.7$  (Tabachnick & Fidell, 2013). MWMS har testats för reliabilitet men även för validitet genom en studie som gjordes i nio olika länder, med sju olika språk och varierande kulturer (Gagne et al., 2015).

**Del 2 och 3 - Stöd från kollegor och chef.** Den andra och tredje delen bestod av tretton påståenden vardera. Sex frågor avsåg agenternas upplevda autonomistöd (Jungert et al., 2013b) och resterande sju frågor avsåg deras upplevda kompetensstöd (Jungert et al.,



2013a) i deras dagliga arbete. Frågorna i vardera del var identiska, bortsett från att den andra delen mätte stöd från kollegor och den tredje delen mätte stöd från den närmaste chefen. Detta mättes med skalan ett (stämmer inte alls) till sju (stämmer helt). Ett av autonomipåståendena i respektive del var omvänt och vändes alltså då beräkningar gjordes. Respondenterna svarade på till vilken grad de höll med om olika påståenden såsom *Mina närmsta kollegor uppmuntrar mig att bestämma saker själv* (autonomistöd) och *Jag får bra hjälp av min närmsta chef att skapa lämpliga arbetsmål* (kompetensstöd).

Denna skala visade mycket stark reliabilitet. Vid beräkning av subskalor var Cronbach's Alpha .806 för *autonomistöd från kollegor*, .915 för *kompetensstöd från kollegor*, .877 för *autonomistöd från chefer* och .956 för *kompetensstöd från chefer*. De frågor som mätte autonomistöd har visat validitet i en studie av Jungert et al., (2013b) och frågorna gällande kompetensstöd har validerats i en konferens (Jungert et al., 2013a).

**Del 4 - Psykologiskt Välmående: Affective Well-being** (Warr, 1990). Del fyra bestod av tolv påståenden som mätte välmående med två olika subskalor, nämligen *ängslig - nöjd* och *deprimerad - entusiastisk*. Dessa var integrerade med varandra och mättes på en sexstegsskala som varierade från ett (aldrig), till sex (hela tiden). Respondenten förfrågades hur ofta under de senaste veckorna som arbetet fått honom eller henne att känna sig spänd, lugn, obehaglig till mods, nöjd, oroad och avslappnad (ängslig - nöjd) respektive nedstämd, glad, dyster, entusiastisk, olycklig och optimistisk (deprimerad - entusiastisk). I analysen behandlades de tolv frågorna tillsammans och benämns som *välmående*. Höga siffror indikerade att personen upplevde positivt välmående på arbetet vilket också innebar att några utav påståendena vändes då beräkning i SPSS gjordes. Skalan visade hög reliabilitet med ett Cronbach's Alpha på .929.

Studien av Warr (1990) hade tydliga likheter till tidigare forskning om välmående vilka bevisade testets validitet. Validitet och reliabilitet har även undersökts av Sevastos och Smith (1992) vilka menade på att denna tvådimensionella skala är passande för organisatoriska studier då den visats kunna diskriminera mellan olika stickprov. De argumenterar dock för att den bör utvecklas för ökad validitet.

**Del 5 - Produktivitet.** Del fem avsåg mäta produktivitet och denna del var självkonstruerad och utformades utifrån frågor anpassade efter just callcenters. Denna del skiljde sig åt mellan olika callcenters då de varierade i sina sätt att mäta produktivitet på. Den första frågan i del fem var dock densamma i alla enkäter och behandlade produktivitet mer generellt, nämligen genom en skattning av hur väl agenten når upp till mål som satts upp av företaget. För ett av callcentren var den även den enda frågan då detta företag ansåg att målen

varierade avsevärt mellan olika och att uppdragsspecifika mätningar därför inte var möjliga. Den första frågan besvarades på en fem-stegsskala; långt under målen, under målen, när precis upp till målen, över målen och högt över målen. Sex av företagen försåg oss även med mer specifika produktivetsmått vilka möjliggjorde för oss att fråga mer specifika frågor angående till vilken grad agenten når upp till målen. Dessa mättes enligt samma skala, det vill säga från långt under målen till högt över målen. Ett utav dessa företag försåg oss även med sifferintervall motsvarade den ovan beskrivna fem-stegsskalan vilka angavs som ett komplement. Vi har alltså valt att operationellt definiera produktivitet som till vilken grad agenten når upp till mål.

Då frågorna varierade mellan de olika företagen inkluderades endast de frågor i beräkningen som minst 90 respondenter besvarade. Utöver den första frågan som alla besvarade inkluderades därför i SPSS även en fråga om *säljmål* (besvarades av 134 agenter), en fråga om *antal samtal* (96 agenter) och en fråga om *average handling time* (91 agenter). Dessa tillsammans med den frågan som berörde den generella produktiviteten (som alla tog del av) behandlades som total produktivitet och benämns som *produktivitet* då inga enskilda analyser gjordes för specifika frågor. Reliabiliteten för produktiviteten var hög, med ett Cronbach's Alpha på .879. Samtliga frågor om produktivitet föregicks av en kontrollfråga vilken efterfrågade om respondenten kände till de olika målen. Denna fråga avgjorde sedan huruvida produktivetsfrågan skulle besvaras eller inte. Frågorna löd alltså *Känner du till dina arbetsmål (mål som sätts av företaget)?* följt av *Om du svarat ja på ovanstående fråga; i vilken utsträckning når du upp till dessa mål?*. Se bilaga 1 för en sammanställning av produktivetsfrågorna.

## **Procedur**

Drygt 80 företag kontaktades via mail (se bilaga 2 för inbjudningsbrevet) varav cirka en tredjedel via uppföljande samtal. Av dessa tackade slutligen sju företag ja till medverkan. Enkäten skapades online genom Sunet Survey och delades ut till respektive kontaktperson på varje företag. De olika företagen fick ta del av varsin enkät för att bevara anonymitet mellan företagen men samtidigt kunna separera dem i analysen. Dessa fick i sin tur i uppgift att förmedla enkäten vidare på bästa sätt till sina agenter, vilket enligt uppgift var via mail och/eller intranät.

I enkätens inledande del tydliggjordes att deltagarna var helt anonyma, att datan behandlades helt konfidentiellt, att de hade rätt att avbryta studien och att inga frågor var obligatoriska. Beskrivningen av studien var begränsad till mycket grundläggande information,

då vi inte ville avslöja syftet. Bedömningen gjordes dock att denna begränsning inte medförde några etiska dilemman då det inte ansågs finnas risker för negativa konsekvenser. Slutligen erbjöds samtliga företag och enskilda respondenter att efter studiens avslut få ta del av resultaten från både det egna företaget och från studiens sammanlagda resultat och därför angavs våra mailadresser i tackmeddelandet efter slutförd enkät.

Mätinstrumenten användes för att undersöka till vilken grad ett stödjande arbetsklimat, motivation och välmående predicerar produktivitet. Då vi var medvetna om svårigheter och begränsningar gällande att mäta produktivitet mättes även välmående som utfallsvariabel. Utöver dessa regressioner undersöktes även enskilda samband mellan samtliga variabler.

## Dataanalys

Vid dataanalysen användes SPSS för att ta fram frekvens, medelvärden och standardavvikelser vilka följdes upp med korrelations- samt regressionsanalyser. Förutsättningarna för normalitet och linjäritet kontrollerades för samtliga variabler. Normalfördelning testades även genom Kolmogorov-Smirnov vilken stärkte att datan uppfyllde kraven för normalfördelning då sig. value = 0.2 < 0.5, vilket var gränsvärdet enligt Pallant (2010). Antaganden om homoskedastisitet och linjäritet uppfylldes vilket utlästes genom en scatterplot. Analysen bröt heller inte mot antagandet om multikollinearitet enligt gränsvärdena för Tolerance > .10 och VIF < 10 vilka anges i Pallant (2010). Tabellen *Normal P-P Plot* indikerade normalitet då den var relativt linjär. Utifrån tabellen *Casewise Diagnostics* visades en outlier utifrån Tabachnick och Fidells (2013) modell vilken säger att siffror över 3.3 eller under -3.3 är outliers. Denna granskades men då inga större konstigheter återfanns i datan togs deltagaren inte bort.

Då produktivitet var kriterievariabel i regressionen, låg det kritiska värdet för *Mahalanobis distance* (kriterie för multivariata outliers) på 21.9550 för  $\chi^2_8$  då  $p > 0.05$  och för välmående 20.2777 för  $\chi^2_7$  då  $p < 0.05$  (Tabachnick & Fidell, 2013). I datan fanns det tolv multivariata outliers (3.6 %) som översteg dessa kritiska värden. Det beslutades dock att inte eliminera någon av dessa då det vanligen förekommer några stycken när variabler korrelerar starkt med varandra (Tabachnick & Fidell, 2013) och då de granskades återfanns inga anmärkningsvärda svarsmönster. Inga deltagare översteg 1 på *Cook's Distance*.

## Resultat

### Deskriptiv data

Generellt var medelvärdena för respektive subskala höga. Samtliga skalor skattades på en sjustegsskala förutom välmående och produktivitet som skattades på en sex- respektive femstegsskala. De olika stöden skattades högst och produktivitet lägst. Detta då avsaknad av motivation var negativt betonad och dess låga värde motsvarar 5.39 vid omvänd skala. Se tabell 2 nedan för medelvärden och standardavvikelser för samtliga skalor som behandlas i analysen.

Tabell 2. Medelvärden och standardavvikelser för samtliga variabler.

	M	SD
Kontrollerad Motivation	4.50	1.01
Autonom Motivation	4.92	1.34
Avsaknad av Motivation	1.61	1.07
Kompetensstöd från Kollegor	5.40	1.28
Autonomistöd från Kollegor	5.48	1.08
Kompetensstöd från Chef	5.41	1.52
Autonomistöd från Chef	5.25	1.38
Välmående	4.35	0.99
Produktivitet	3.14	0.83

### Korrelationsanalys

**Hypotes 1.** Korrelationsanalysen visade att autonom motivation korrelerade starkare än kontrollerad motivation med samtliga typer av stöd. Inom autonom motivation och kontrollerad motivation skiljde sig de olika stöden marginellt åt för de olika stödtyperna (autonom/kompetens och kollegor/chef). Den högsta korrelationen med autonom motivation var den med autonomistöd från chef ( $r = .554, p < .01$ ), medan den högsta korrelation med kontrollerad motivation var den med autonomistöd från kollegor ( $r = .266, p < .05$ ). Avsaknad av motivation korrelerade starkare med stöd från chef än med stöd från kollegor, varav den starkaste var med kompetensstöd från chef ( $r = -.328, p < .01$ ).

**Hypotes 2 – 3.** Välmående korrelerade starkare med stöd från chef än med stöd från kollegor. Korrelationen mellan välmående och autonomistöd från chef var större ( $r = .612, p < .01$ ) än den mellan välmående och autonomistöd från kollegor ( $r = .351, p < .01$ ). Likaså var korrelationen mellan välmående och kompetensstöd från chef ( $r = .627, p < .01$ ) starkare

än korrelationen mellan välmående och kompetensstöd från kollegor ( $r = .345, p < .01$ ). Produktivitet visade signifikanta men svaga korrelationer. Produktivitet korrelerade med autonomistöd både från kollegor ( $r = .132, p < .05$ ) och chef ( $r = .113, p < .05$ ), men ingen signifikant korrelation visades med kompetensstöd.

**Hypotes 4 – 5.** Produktivitet korrelerade signifikant men svagt med välmående ( $r = .203, p < .01$ ) och med autonom motivation ( $r = .189, p < .01$ ). Välmående korrelerade betydligt starkare med autonom motivation ( $r = .604, p < .01$ ) än med kontrollerad motivation ( $r = .146, p < .01$ ) och avsaknad av motivation var en medelstark negativ korrelation ( $r = -.431, p < .01$ ). Se samtliga korrelationer i tabell 3.

Tabell 3. *Pearsons Korrelationer mellan de tre olika typerna av motivation, de fyra olika typerna av stöd, välmående och produktivitet.*

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Kontrollerad motivation	1								
2. Autonom motivation	.48**	1							
3. Avsaknad av motivation	-.10	-.46**	1						
4. Kompetensstöd från kollegor	.26**	.42**	-.12*	1					
5. Autonomistöd från kollegor	.27**	.45**	-.19*	.76**	1				
6. Kompetensstöd från chef	.18**	.52**	-.33**	.51**	.44**	1			
7. Autonomistöd från chef	.20**	.55**	-.32**	.50**	.59**	.83**	1		
8. Välmående	.15**	.60**	-.43**	.35**	.35**	.63**	.61**	1	
9. Produktivitet	.08	.19**	-.08	.02	.13*	.08	.11*	.20**	1

\* Signifikant på nivån  $p < .05$ , \*\* Signifikant på nivån  $p < .01$ .

### Regressionsanalys

Analysmetoden som användes i studien var standard multipel regression och alla oberoende variabler fördes alltså in i regressionen samtidigt (Tabachnick & Fidell, 2013). Normalfördelning kontrollerades utifrån skewness och kurtosis där endast subskalan Avsaknad av Motivation överskred gränsvärdena (skewness -2.118 och kurtosis 4.310). Denna subskala behandlades därför inte vidare i regressionsanalysen.

**Produktivitet som kriterievariabel (hypotes 6).** Det visades ingen korrelation på .30 eller starkare med någon av de oberoende variablerna, vilket Pallant (2010) menar är att föredra för en betydande regression. Välmående var som tidigare nämnts den variabel som korrelerade starkast med produktivitet ( $r = .203$ ) men då denna korrelation var svag behandlade analysen i nästa steg istället välmående som predicerad variabel.

Som helhet kunde 8 % av variansen i kriterievariabeln produktivitet förklaras av prediktorerna autonom motivation, kontrollerad motivation, autonomistöd från kollegor, autonomistöd från chef, kompetensstöd från kollegor, kompetensstöd från chef och välmående, då  $R\text{ Square} = 0.08$  och  $Adjusted\ R\text{ Square} = 0.059$ . Modellen nådde statistisk signifikans ( $p < .01$ ). Av dessa sju skalor förklarade autonomistöd från kollegor störst del av variansen i den beroende variabeln ( $\beta = .242$ ,  $p < .05$ ). Därefter kom kompetensstöd från kollegor ( $\beta = -.233$ ,  $p < .01$ ) och sist välmående ( $\beta = .194$ ,  $p < .05$ ). Dessa tre värden var de enda som signifikant bidrog till regressionen. Se tabell 4 för summering av regressionsanalysen.

Datan visade att den variabel som unikt predicerade störst del av kriterievariabeln produktivitet var kompetensstöd från kollegor (1.99 %), därefter kom autonomistöd från kollegor (1.90 %) och sist välmående (1.80 %). Den överlappande variansen beror på att det fanns tydliga korrelationer mellan de predicerande variablerna. Se tabell 3 för korrelationer.

**Välmående som kriterievariabel (hypotes 7).** Denna regressionsmodell behandlade autonom motivation, kontrollerad motivation, kompetensstöd från kollegor, kompetensstöd från chef, autonomistöd från kollegor och autonomistöd från chef som prediktorer och var statistiskt signifikant ( $p < .05$ ).

De sex subskalorna förklarade totalt 52.2 % av variansen i den beroende variabeln välmående, då  $R\text{ Square} = 0.522$  och  $Adjusted\ R\text{ Square} = 0.513$ . Av dessa skalor förklarade autonom motivation störst del av variansen i kriterievariabeln ( $\beta = .439$ ,  $p < .01$ ), kompetensstöd från chef förklarade näst störst del av variansen ( $\beta = .304$ ,  $p < .01$ ), därefter kom autonomistöd från chef ( $\beta = .168$ ,  $p < .05$ ) och den sista signifikanta prediktorn var kontrollerad motivation ( $\beta = -.140$ ,  $p < .01$ ). Kompetens- och autonomistöd från kollegor visade alltså inga signifikanta värden. Datan visade att den variabel som unikt predicerade störst del av välmående var autonom motivation (10.24 %), därefter kom kompetensstöd från chef (2.37 %), följt av kontrollerad motivation (1.46 %). Resterande tre (kompetensstöd från kollegor samt autonomistöd från både kollegor och chef) visade alltså ytterst liten unik kontribution till regressionen. Se tabell 4.

Tabell 4. Summering av standard multipel regressionsanalys för variabler som predicerar produktivitet och välmående (N = 329).

Variabel	Produktivitet			Välmående		
	B	SE B	$\beta$	B	SE B	$\beta$
Autonom Motivation	.068	.051	.110	.325	.039	.439**
Kontrollerad Motivation	.011	.052	.014	-.137	.044	-.140**
Autonomistöd från Kollegor	.185	.073	.242*	-.022	.062	-.024
Autonomistöd från Chef	-.034	.069	-.056	.121	.058	.168*
Kompetensstöd från Kollegor	-.150	.058	-.233**	-.017	.049	-.022
Kompetensstöd från Chef	-.026	.060	-.047	-.022	.050	.304**
Välmående	.162	.066	.194*			
$R^2$		.080			.522	
F		3.85			58.62	

\* Signifikant på nivån  $p < .05$ , \*\* Signifikant på nivån  $p < .01$ .

## Diskussion

Syftet med denna diskussion är att beskriva sambanden mellan upplevelsen av ett stödjande arbetsklimat, motivation, välmående och produktivitet på callcenters samt sätta dessa i kontext till tidigare forskning och teorier. Studiens bidrag till kunskapsutvecklingen tydliggörs och SDT belyses som ett nytt och omfattande perspektiv av arbetet på callcenters och dess applicerbarhet bekräftas. Flera intressanta slutsatser görs och autonom motivation visas vara särskilt framstående i relation till både välmående och stöd, medan samtliga samband med produktivitet är svaga. Ett annat resultat som är viktigt att lyfta är att välmående och upplevt autonomistöd är högt på de callcenters som deltagit i studien och tänkbara anledningar till detta diskuteras. Metodologiska styrkor och svagheter utvärderas och mätinstrumentet för produktivitet problematiseras. Avslutningsvis analyseras även begränsningar med forskningen och förslag till framtida forskning presenteras.

### Ett stödjande arbetsklimat

Agenternas upplevelse av ett stödjande arbetsklimat skattades från ett medelvärde på 5.25 (autonomistöd från chef) till 5.48 (autonomistöd från kollegor) på en sjustegsskala, vilket indikerar att upplevelsen av ett stödjande arbetsklimat på dessa callcenters uppfattas som relativt högt. Tidigare forskning har visat att det på callcenters ofta finns brist på stöd från kollegor och chefer (Norman et al., 2008), men denna studie visar alltså det motsatta. I

synnerhet har autonomistödet visats vara lågt till följd av strikta regler (Berkbigler & Dickson, 2014; Holman, 2003; Varca, 2006; Zapf et al., 2003), men i vår studie är just autonomistödet den variabel som skattats högst med kompetensstöd i tät följd. Dessa resultat betyder att både chefer och kollegor ger stöd åt agenterna att fatta beslut på egen hand och bestämma saker själva såsom hur de utför arbetsuppgifter. Det höga kompetensstödet som visas i studien tyder på att agenter uppfattar överordnade som tydliga i sina målformuleringar och att de inger självförtroende hos agenten för att uppnå målen. De höga stöden kan bero på en ökad medvetenhet om vikten av ett förmånligt arbetsklimat och enligt uppgifter som vi fått från några av de callcenters som deltagit i studien arbetar de aktivt med arbetsklimatsundersökningar för att kontinuerligt förbättra arbetsplatsen. Detta kan vara en bakomliggande faktor till att stödet upplevdes vara högt. Samtidigt kan en tänkbar anledning vara att man i Sverige arbetar mer än vad andra länder gör med strategier för att förbättra arbetsklimatet.

I resultatet kan det utläsas att det finns en positiv korrelation mellan autonomi- respektive kompetensstöd och autonom motivation; därmed bekräftas hypotes 1. Detta resultat överensstämmer med SDT vilken säger att då behoven av autonomi och kompetens är tillfredsställda ökar den autonoma motivationen. Studier har tidigare visat att en autonom motivation i större utsträckning är kopplat till stöd från chefer än stöd från kollegor (Gagné & Deci, 2005; Jungert et al., 2013b), vilket denna studie bekräftar. En anledning till detta kan tänkas vara att det är av större betydelse när chefen bekräftar agentens kompetens då det bevisar ett förtroende för att agenten behärskar arbetet och till följd ger agenten mer ansvar. Vid en högre grad av självbestämmande i arbetet skapas ett större intresse och engagemang till arbetsuppgiften, vilket enligt SDT innebär att det finns en autonom motivation (Ryan & Deci, 2000).

Ett stödjande arbetsklimat är enligt resultaten också starkt kopplat till välmående vilket bekräftar hypotes 2. Detta är i enighet med SDT vilken säger att uppfyllda autonomi- och kompetensbehov resulterar i ett ökat välmående (Ryan & Deci, 2000). Ett intressant resultat är att sambandet mellan stöd från chefer och välmående är betydligt starkare än stöd från kollegor och välmående, vilket samstämmer med den tidigare studien av Baard et al. (2004) vilken påvisar att autonomistöd från chefer till större grad är kopplat till välmående än vad stöd från kollegor är. Dock motsäger det SDT vilken belyser att stödet bör leda till likvärdigt positiva utfall oavsett vem stödet kommer från (Deci & Ryan, 2000) och det bör därför enligt SDT inte finnas någon skillnad mellan chef och kollegor. Eftersom stödet visats vara högt i denna studie minskar detta risker för agenter såsom minskat välmående som enligt



Varca (2006) kan medföras då autonomistödet uppfattas som lågt på callcenters. Alltså kan dessa konsekvenser minskas om autonomin ökar och detta kan också vara en förklaring till att välmåendet är högt på de callcenters som deltagit i denna studie där det stödjande arbetsklimatet upplevs vara högt, vilket följaktligen ökar autonomin och slutligen även välmåendet.

Resultaten i denna studie pekar på att prestationsövervakningen som förekommer på callcenters inte har så pass negativ påverkan på välmåendet som tidigare studier argumenterat för. Prestationsövervakning är inget som mäts i just denna studie, men det förekommer på samtliga deltagande callcenters och trots det pekar resultaten inte på ett bristande välmående hos agenterna. Om man utgår från Varcas (2006) studie är det troligtvis det höga autonomistödet som ligger till grund för att prestationsövervakningen inte verkar drabba välmåendet hos agenterna vid dessa callcenters.

Hypotes 3 avser sambandet mellan autonomi- respektive kompetensstöd och produktivitet. En mycket svag signifikant korrelation bekräftas mellan autonomistöd (från både chef och kollegor) och produktivitet, medan det inte finns något signifikant samband mellan kompetensstöd och produktivitet. Trots att sambandet är svagt visas autonomin vara av betydelse, vilket överensstämmer med både SDT och tidigare forskning (Batt & Moynihan, 2002; Ryan & Deci, 2000). Baard et al. (2004) och Jungert (2011) poängterar att ett stödjande arbetsklimat är av stor vikt för produktivitet, men denna studie visar alltså att sambandet är väldigt begränsat på callcenters. Detta kan bero på brister i mätinstrumentet alternativt hur produktivitet definieras, vilket diskuteras i senare avsnitt.

### **Autonom motivation och välmående**

Korrelationen mellan autonom motivation och produktivitet är svag men visar ändå ett signifikant samband, vilket bekräftar hypotes 4. Sambandet mellan autonom motivation och välmående visas vara betydligt starkare och därmed bekräftas även hypotes 5. Studier är oense om callcenterarbetets karaktär och det finns olika syn på arbetets komplexitet respektive enformighet (Frenkel et al., 1998; Holman, 2003), vilka ger olika utfall för produktivitet och välmående (Ilardi et al., 1993; Schalk & Rijckevorsel, 2007). Tidigare studier har påvisat att sambandet mellan autonom motivation och produktivitet är väldigt begränsat i de fall då arbetet inte är komplext och kreativt (Koestner & Loiser, 2002, refererat i Gagné & Deci, 2005). Det svaga sambandet i denna studie skulle därför kunna betyda att arbetsuppgifterna vid callcenters är av mindre kreativ karaktär som hämmar den omfattning till vilken autonom motivation påverkar produktiviteten. Däremot kan resultatet även tolkas

på motsatt sätt, nämligen som att arbetet vid callcenters präglas av icke enformigt arbete utifrån resultat i en studie av Warr (1990) vilken visat att frånvaron av enformigt arbete är kopplat till lågt välmående. Vidare bekräftar resultatet att det psykologiska välmåendet påverkas positivt av autonom motivation oavsett arbetets karaktär (Ilardi et al., 1993). SDT poängterar att en autonom motivation som uppfylls när behoven kompetens och autonomi är tillfredsställda ofta leder till produktivitet och välmående (Deci & Ryan, 1995), men denna studie bekräftar alltså främst behovens koppling till välmående. I tidigare diskussionsavsnitt berörs varför autonomistöd är kopplat till välmående, där autonom motivation kan ses som ett ofrånkomligt steg mellan dessa variabler och mynnar därför ut i liknande slutsatser som bestyrker autonomins avgörande värde. Detta eftersom uppfyllda behov enligt SDT leder till autonom motivation som i sin tur leder till just välmående (Ryan & Deci, 2000).

Medelvärdet för välmående är i denna studie 4.35 vilket på en sexstegsskala är relativt högt. Detta resultat är intressant då tidigare forskning visar att välmående hos agenter tenderar att vara kritiskt på callcenters (Holman, 2003; Rose & Wright, 2005; Norman et al., 2003). Kanske kan detta bero på att även den autonoma motivationen är hög vilket i sin tur troligtvis beror på ett stödjande arbetsklimat. Warrs (1990) perspektiv på välmående som säger att en person är målmedveten, visar engagemang och kan hantera utmanade situationer, har många likheter med autonom motivation, och detta kan möjligtvis förklara den höga korrelationen mellan välmående och autonom motivation.

### **Prediktion av produktivitet och välmående**

Hypotes 6 avser hur upplevelsen av motivation, ett stödjande arbetsklimat och välmående predicerar produktivitet. Prediktionen på 8 % är signifikant och därmed bekräftas hypotesen. Även hypotes 7, vilken behandlar välmående som predicerad variabel, bekräftas och är signifikant med en prediktion på 52.2 %. Välmående är alltså en betydligt starkare kriterievariabel än produktivitet i förhållande till prediktorerna motivation (kontrollerad och autonom) och autonomi- och kompetensstöd (från kollegor och chef), vilket kan härledas till flera förklaringar. En enkel förklaring är att produktivitet har betydligt svagare samband med samtliga variabler än vad välmående har vilka beskrivits i ovan avsnitt. En mer specifik förklaring skulle kunna vara brister i sättet som produktivitet mäts på vilket diskuteras närmare i det kommande avsnittet metodologiska svagheter. Men självklart är det även en möjlighet att det helt enkelt inte går att på ett tydligt sätt predicera produktivitet utifrån motivation, ett stödjande arbetsklimat och välmående.

Den starka prediktionen med välmående som kriterievariabel indikerar att ett stödjande arbetsklimat och motivation predicerar välmående. Med andra ord innebär detta resultat att en agents psykologiska välmående kan förutsägas utifrån hur individen uppfattar autonomi- samt kompetensstödet och till vilken grad samt på vilket sätt han eller hon känner sig motiverad. Sambanden överensstämmer med SDT (Ryan & Deci, 2000) och pekar på att när individens behov av autonomi och kompetens är uppfyllda (vilket sker genom stöd från kollegor och chefer) så ökar graden av självbestämmande och därmed också den autonoma motivationen, vilken i sin tur påverkar välmåendet positivt. Som teorin säger är den kontrollerade motivationen inte lika starkt bidragande till välmående och produktivitet som den autonoma motivationen, vilket även resultaten i denna studie stärker.

Den autonoma motivationen är alltså betydligt starkare kopplat till positiva utfall än vad kontrollerad motivation är, vilket indikerar att agenter motiveras mer av att känna ett inre intresse för uppgiften än av extern belöning. Detta innebär också att ett callcenters motivationsfokus bör ligga på gemensamma mål snarare än individuella tävlingar vilket är mycket intressant med tanke på att callcenters ofta försöker motivera sin personal genom att belöna individuella prestationer (Samhällspolitiska enheten, 2009). Detta borde framkalla en högt kontrollerad motivation och kan vara en anledning till variabelns relativt höga medelvärde i studien. Däremot är den kontrollerade motivationen långt ifrån lika starkt kopplad till produktivitet och välmående än vad autonom motivation är, vilket ger praktiska implikationer på att företag borde evaluera sina motivationsstrategier och se över belöningars faktiska verkan.

De tre variabler som på en signifikant nivå predicerar produktivitet är kompetens- och autonomistöd från kollegor samt välmående. Att stöd från kollegor är av större betydelse för produktiviteten än stöd från chefer skulle kunna förklaras av att kollegor troligen har ett större socialt band till varandra i det dagliga arbetet och därmed får detta stöd en större betydelse för produktiviteten. Detta stärker Baard et als. (2004) tidigare forskning då det bevisar att ett socialt och stödjande arbetsklimat åtminstone i viss mån främjar produktiviteten. Att produktivitet prediceras i ytterst begränsad omfattning innebär inte att denna studie inte uppnått viktiga insikter. Välmående påverkar nämligen produktivitet indirekt på så vis att det leder till minskad sjukfrånvaro och minskat antal uppsägningar, vilket besparar företaget de resurser som annars krävs för att rekrytera och hitta ersättare för sjuk personal.

## Metodologiska styrkor och svagheter

Styrkor med enkäten är att samtliga delar förutom den självkonstruerade produktivetsdelen har använts i ett flertal tidigare studier och testats för validitet (Gagné et al., 2015; Jungert et al., 2013a; Jungert et al., 2013b; Sevastos & Smith, 1992) och att samtliga skalor visades ha hög reliabilitet. Att produktivetsdelen är självkonstruerad kan innebära en svaghet då den inte är validitetstestad och innehåller endast ett fåtal frågor vilket minskar testets känslighet. Detta begränsar också både den interna och externa validiteten. Resultatet från övriga delar anses dock ha stor generaliserbarhet till följd av att de validitetssäkrats och deltagarna i studien bestod av en inte alltför ojämn fördelning mellan könen vilket också kan tänkas öka den externa validiteten. Varken teorier eller instrument (förutom produktivitet) är begränsade till callcenters eller en särskild arbetssektor och därför går resultatet troligtvis att tillämpa även i andra kontexter. Däremot tror vi att dessa kontexter bör begränsas till arbetsplatser inom serviceyrket då dessa skiljer sig från kontorsarbete, byggarbete etcetera genom arbetets karaktär vilket kan ge vissa specifika resultat. Resultatet bör heller inte generaliseras till chefer och arbetsledare då endast medarbetare ingick i studien.

Eftersom vi utförde en kvantitativ studie fanns det inte mycket utrymme för subjektiv tolkning av datan och därmed uteslöts eventuella förväntningseffekter. Då redan etablerade och validitetstestade enkäter användes är risken även låg att frågorna var formulerade på ett sätt som frambringade svar i linje med just denna studies förväntade resultat. Ett hot mot studiens externa validitet är att företagen som valt att delta kan vara mer angelägna och intresserade av utveckling och förbättring, vilket kan innebära att de även arbetat mer med arbetsklimatet. Detta kan därmed vara en anledning till deltagarnas höga skattningar på välmående, stöd och motivation och förklara varför de skiljer sig från tidigare forskning på callcenters. De företag som avstod har möjligen annorlunda prioriteringar och inte samma intresse av förbättring. Det kan även finnas en medvetenhet om lågt välmående, motivation och stöd, vilket kan avskräcka dem från att delta.

Mätinstrumenten som användes i studien var självskattningsenkäter vilket medför en del begränsningar. En begränsning med metoden och som kan tänkas hota den interna validiteten är att vi inte hade någon kontroll över hur god tid deltagarna fick på sig att svara och de hade inte möjlighet att få förtydligande kring frågor de inte förstod. Likaså utövades ingen kontroll över miljön och risken finns därmed att deltagare har pratat med varandra och eventuellt känt sig övervakade, vilket exempelvis skulle kunna förklara den höga skattningen av stöd från chefer och kollegor. En annan begränsning skulle kunna vara social önskvärdhet,

att respondenterna skattar på ett sätt som tros förväntas av dem, men detta tros inte ha varit ett större hinder i studien då syftet inte avslöjades för deltagarna. Begränsningarna anses dock inte vara något större hot tack vare det stora antalet deltagare som troligtvis minskar eventuella respondentbias och stärker studiens interna validitet. Bortsett från produktivetsdelen mäts samtliga delar och subskalor med relativt många frågor vilket minskar risken för att feltolkningar påverkar resultatet i fel riktning.

Studiens främsta svaghet anses vara det sätt genom vilket produktivitet mäts på, vilket har en del brister. Det finns endast ett fåtal tidigare studier som har undersökt stödets påverkan på produktivitet (Batt & Moynihan, 2002), vilket möjligtvis beror på den komplexitet som det innebär att ta fram ett objektiva mätinstrument för arbetsinsatser (Sherwood, 1994). Denna komplexitet kan medföra svårigheter att frambringa reliabla mätningar och därmed även signifikanta resultat av produktivitet, vilket kan vara en orsak till det låga sambandet som visas i denna studie. Då denna studie riktat sig till callcenters som använder många tydliga prestations- och produktivetsmätningar, ansågs det ändå vara möjligt att objektiva mäta produktivitet. Bristen ligger dock i att inga siffror såsom exempelvis försäljningstillväxt togs fram och på grund av deltagaranonymitet kunde inte exakta prestationsmätningar från företagens deltagare efterfrågas. Därför utformades produktivetsdelen som en självskattning vilket troligen inte ger lika sanningsenliga svar. En annan kritik till denna del är att företagen använder olika mätningar och mål, vilket med nödvändighet medförde en anpassning av produktivetsfrågorna till respektive företag. Detta ledde till en begränsning i analysen då endast vissa frågor kunde inkluderas (se bilaga 1 för enkätens produktivetsfrågor). En problematisk aspekt med frågorna var att de gav utrymme för subjektiv tolkning och då olika företag har olika mål varierar de troligtvis i svårighetsgrad. Att nå högt över målen kan vara betydligt svårare på ett företag än på ett annat. Medelvärde på produktivetsdelen är 3.14 vilket indikerar att de flesta, enligt skalan, precis når upp till målen och detta kan ha sin grund i att målen försvåras kontinuerligt med agentens utveckling. Detta innebär att även om agenten blir duktigare och strävar högre når denne fortfarande endast precis upp till målen, vilket kan leda till att testet blir mindre känsligt och inte återspeglar verkligheten. Detta medför ett hot mot studiens interna och externa validitet och kan vara en orsak till att produktivitet som kriterievariabel och korrelationerna med produktivitet inte resulterade i högre värden.

En ytterligare problematik är att produktivitet definieras på varierande sätt av olika forskare och i olika kontexter, inte minst på callcenters med alla dess olika produktivetsmått. Detta innebär ett hot mot produktivitetens konstruktvaliditet men då det framgår tydligt i

uppsatsens metoddel hur denna studie definierar konstruktet, framgår det vilket fenomen som mäts. Det finns likaså olika definitioner av konstrukten motivation, ett stödande arbetsklimat och välmående, men då uppsatsen ingående förklarar de olika konstrukten och hur de mäts bör detta tydliggöra konstruktens innebörd i studien och därmed inte utgöra ett större hot mot konstruktvaliditeten.

### **Kunskapsutveckling och framtida forskning**

I uppsatsen har vi i största mån använt förstahandskällor, men vid ett tillfälle var det nödvändigt att använda en andrahandsreferens då originalboken inte kunde hittas. Studiens avsnitt om teorier och tidigare forskning grundar sig i ett brett spektrum av artiklar och teorier vilka har analyserats från olika vinklar. Vi har försökt sammanställa utfallsvinklarna från tidigare forskning vid callcenters för att både stärka redan studerade perspektiv men också finna nya samband inom forskningen. Den väletablerade SDT har använts som ett komplement till tidigare forsknings autonomiperspektiv och då teorin även inbegriper motivation samt stöd, skapas en ny infallsvinkel till tidigare forskning. Att sammanfoga SDT med arbetet vid callcenters ansågs vara relevant då aspekterna stöd och motivation har varit vanligt återkommande teman inom forskningen vid callcenters men inte belysts utifrån just SDT. Vår studie tittar på hur ett stödande arbetsklimat är kopplat till motivation, där resultatet visar att den autonoma motivationen har starkare samband med positiva utfall. För framtida forskning hade det varit intressant att titta på vilken sorts belöning eller bestraffning som kopplas till de tre olika motivationstyperna inom SDT; avsaknad av, kontrollerad samt autonom motivation. Ett annat förslag till framtida forskning är att mäta agentens uppfattade grad av autonomi och jämföra denna med känslan av autonomistöd.

Ett intressant utfall i studien är respondenternas höga skattningar av autonomi, motivation, välmående och stöd, vilka skiljer sig avsevärt från resultat i tidigare forskning. Resultatets höga värden på autonomi skulle kunna förklaras av upplevelsen av ett stödande arbetsklimat, vilket vi till skillnad från många tidigare studier mäter. Det skulle därför vara intressant att i vidare forskning undersöka det upplevda stödet på callcenters för att förankra betydelsen av stöd i förhållande till autonomi, motivation och välmående. Ett annat perspektiv på de höga skattningarna är att studien inte mäter välmående i termer av stress, vilket många tidigare studier vid callcenters gjort. Detta skulle därför kunna vara en anledning till att välmående resulterade i betydligt högre värden i denna undersökning än i tidigare studier och det skulle därför vara intressant att i framtida forskning undersöka upplevelsen av stöd i förhållande till graden stress agenten upplever. De höga skattningarna skulle även kunna ses

som en indikation på att callcenters tagit forskningsresultat på allvar och på senare år arbetat mer aktivt med organisationens arbetsklimat och välmående vilket lett till positiva utfall.

Något som denna studie inte undersöker är ledarskapsstilar, vilket är ett intressant tema i förhållande till upplevelsen av ett stödjande arbetsklimat. Finns det några ledarskapsstilar som fungerar bättre på callcenters och är starkare kopplat till ett stödjande arbetsklimat, men också visar samband med produktivitet, välmående och motivation? En ytterligare aspekt är att denna undersökning är begränsad till callcenters i Sverige och mycket av den tidigare forskning som presenterats i inledningen har utförts i andra länder, bland annat England, Spanien och USA. Dessa ansågs vara nödvändiga att inkludera då forskningen vid callcenters i Sverige är väldigt begränsad. Men resultaten i denna studie skiljer sig på liknande sätt från de tidigare forskningarna som gjorts vid callcenters i Sverige. Ett framtida perspektiv kan även innefatta en multikulturell jämförelse då kultur skiljer sig både gällande ledarskapsstilar och motivation (Adler, 2008).

Syftet med denna studie var att titta på samband mellan utvalda variabler och att jämföra individer. Det hade även varit intressant att jämföra de sju olika företagen som medverkade och begrunda en analys på bakgrundsvariabler som anställningsform, könsskillnader, ålder och utbildning. Vi uteslöt dessa variabler då uppsatsens omfång inte hade tillräckligt med utrymme för den sortens analys. Det hade också varit relevant att titta på skillnader i motivation och stöd mellan agenter på callcenters som arbetar med interna respektive externa uppdrag och mellan agenter som arbetar med ingående respektive utgående samtal, men i denna studie valdes att inte skilja på dessa faktorer. Denna studie tittar inte heller på skillnader i arbetets karaktär, om arbetet är enformigt eller komplext och huruvida det kräver specifik kompetens eller inte, vilket kan vara en bra grund i framtida forskning för att nå en djupare förståelse gällande förutsättningarna för motivation och välmående. En komplettering i en framtida studie kan vara att inkludera en kvalitativ del som undersöker organisationsstrukturen samt hur mycket callcentret aktivt arbetar med förbättringsåtgärder rörande ett stödjande arbetsklimat, välmående och produktivitet.

Vid vidare forskning skulle det vara fördelaktigt att mäta produktivitet med ett känsligare test än vad denna undersökning gjort, och mäta det på företag med liknande mål och mätinstrument för att möjliggöra jämförelse och bredare generalisering. Det bästa skulle vara att få tillgång till exakta individuella mål och prestationer för att mäta produktivitet på ett mer sanningsenligt sätt, men det skulle också medföra etiska dilemman då det oundvikligen hotar deltagarnas anonymitet.

## **Slutsats**

Denna studie har visat att motivation och ett stödjande arbetsklimat till betydligt större grad predicerar välmående än produktivitet. Studien förstärker betydelsen av att ha ett arbetsklimat som stödjer personalens autonomi då detta leder till en autonom motivation och följaktligen högre välmående hos agenterna. Vikten av autonomi är ett ständigt återkommande tema då det visar starka samband med flera variabler och autonomins betydelse poängteras likaså i tidigare forskning samt av Self-Determination Theory. Vidare har denna studie även visat resultat som motsäger att autonomistödet och välmåendet är lågt på callcenters vilket är en ny insikt inom forskningen. Andra viktiga resultat i studien visar att autonom motivation är en betydligt viktigare förutsättning för en välmående och till viss del produktiv personal än vad kontrollerad motivation är. Detta ger praktiska implikationer på att callcenters företagsledning bör främja ett arbetsklimat där både kollegor och chefer uppmuntras till att stötta agenterna, till skillnad från en miljö där konkurrens och individuell framgång är i fokus.



## Referenser

- Adler, Nancy J. (2008). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Mason, USA: South-Western Cengage Learning.
- Aiello, J.R. (1993). Computer-based work monitoring: Electronic surveillance and its effects. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(7), 499-507.
- Baard, P. P., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being two work settings. *Journal Of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Batt, R. & Moynihan, L. (2002). The viability of alternative call centre production models. *Human Resource Management Journal*, 12(4), 14-34.
- Berkbigler, E. & Dickson, K. E. (2014). Required scripting and work stress in the call center environment: A preliminary exploration. *Journal Of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 18(1), 233-255.
- Cordes, C. L. & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy Of Management Review*, 18(4), 621-656. doi:10.5465/AMR.1993.9402210153
- Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
- Deci, E. L. & Ryan, R.M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Vol. 38. Perspectives on motivation* (pp. 237-288). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R.M. (1995). Human autonomy: The basis for true self-esteem. In M.H. Kernis (Ed.), *Efficacy, agency, and self-esteem* (pp. 31-49). Georgia: University of Georgia Press.
- Deery, S. J., Iverson, R. D. & Walsh, J. T. (2010). Coping strategies in call centres: Work intensity and the role of co-workers and supervisors. *British Journal Of Industrial Relations*, 48(1), 181-200. doi:10.1111/j.1467-8543.2009.00755.x
- Frenkel, S. J., Tam, M., Korczynski, M. & Shire, K. (1998). Beyond bureaucracy? Work organization in call centres. *International Journal Of Human Resource Management*, 9(6), 957-979. doi:10.1080/095851998340694
- Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 331-362. doi:10.1002/job.322
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broecke, A., Aspel, A.K., ... Westbye, C. (2015). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in

- seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. doi: 10.1080/1359432X.2013.877892
- Grant, A., Nurmohamed, S., Ashford, S. & Dekas, K. (2011). The performance implications of ambivalent initiative: The interplay of autonomous and controlled motivations. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 116(2), 241-251. doi:10.1016/j.obhdp.2011.03.004
- Holman, D. (2003). Phoning in sick? An overview of employee stress in call centres. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 123 – 130.
- Holt, N., Bremner, A., Sutherland, E., Vliek, M., Passer, M. & Smith, R. (2012). *Psychology. The Science of Mind and Behaviour*. McGraw-Hill Higher Education.
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T. & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal Of Applied Social Psychology*, 23(21), 1789-1805.
- Jungert, T. (2011). *Arbetsklimat och motivation i arbetsteam inom äldreomsorgen* (HELIX Working Papers). Linköpings Universitet.
- Jungert, T., Houliort, N. & Koestner, R. (2013a). *The benefit of support from teachers*. Paper presented at the 5th Int. conf. on Self-Determination Theory, Rochester, NY, June 27-30.
- Jungert, T., Koestner, R., Houliort, N. & Schattke, K. (2013b). Distinguishing source of autonomy support in relation to workers' motivation and self-efficacy. *Journal of Social Psychology*, 153(6), 651-666.
- Norling, P. (2001). Call centre companies and new patterns of organization. *Economic & Industrial Democracy*, 22(1), 155.
- Norman, K., Floderus, B., Hagman, M., Toomingas, A. & Tornqvist, E. w. (2003). Musculoskeletal symptoms in relation to work exposures at call centre companies in Sweden. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 30(2), 201-214.
- Norman, K., Toomingas, A. & Tornqvist, E. w. (2008). Working conditions in a selected sample of call centre companies in Sweden. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics (JOSE)*, 14(2), 177–194.
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J. & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*. doi:10.1111/sjop.12211
- Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS* (4th ed.). McGraw-Hill Education.

- Rose, E. & Wright, G. (2005). Satisfaction and dimensions of control among call centre customer service representatives. *International Journal Of Human Resource Management*, 16(1), 136-160. doi:10.1080/0958519042000295000
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
- Ryan, R., Kuhl, J. & Deci, E. (1997). Nature and autonomy: An organizational view of social and neurobiological aspects of self-regulation in behavior and development. *Development And Psychopathology*, 9(4), 701-728.
- Samhällspolitiska enheten (2009). *Callcenterbranschen - fabriker för kundkontakter eller strategisk kundservice?* Hämtad 20 april 2015 från Unionen: <http://www.unionen.se/sites/default/files/callcenterbranschen.pdf>
- Schalk, R. & van Rijckevorsel, A. (2007). Factors influencing absenteeism and intention to leave in a call centre. *New Technology, Work & Employment*, 22(3), 260-274. doi:10.1111/j.1468-005X.2007.00198.x
- Sevastos, P. & Smith, L. (1992). Evidence on the reliability and construct validity of Warr's (1990) well-being and mental health measures. *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, 65(1), 33-49.
- Sherwood, M. K. (1994). Difficulties in the measurement of service outputs. *Monthly Labor Review*, 117(3), 11-19.
- Stevens, J. (1996). *Applied multivariate Statistics for the social sciences* (3rd ed.) Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Pearson Education.
- Varca, P. E. (2006). Telephone surveillance in call centers: Prescriptions for reducing strain. *Managing Service Quality*, 16(3), 290-305. doi:10.1108/09604520610663507
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210.
- Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M. & Blau, P. (2003). What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres. *European Journal Of Work & Organizational Psychology*, 12(4), 311-340. doi:10.1080/13594320344000183

## Bilagor

### Bilaga 1: Produktivetsfrågor

**Känner du till dina arbetsmål? (mål som sätts av företaget)**

Ja

Nej

**Om du svarat ja på ovanstående; i vilken utsträckning når du upp till dessa mål?**

Långt under målen

Under målen

När precis upp till målen

Över målen

Högt över målen

**Svara endast på följande 2 frågor om du arbetar mot säljmål.**

**Känner du till dina säljmål?**

Ja

Nej

**Om du svarat ja på ovanstående; i vilken utsträckning når du upp till dessa mål?**

Långt under målen

Under målen

När precis upp till målen

Över målen

Högt över målen

**Svara endast på följande 2 frågor om du arbetar mot mål som mäts genom antal samtal.**

**Känner du till målen som finns för antal samtal?**

- Ja
- Nej

**Om du svarat ja på ovanstående; i vilken utsträckning når du upp till dessa mål?**

- Långt under målen
- Under målen
- När precis upp till målen
- Över målen
- Högt över målen

**Svara endast på följande 2 frågor om du arbetar med AHT (Average Handling Time)?**

**Känner du till målen som finns för AHT (Average Handling Time)?**

- Ja
- Nej

**Om du svarat ja på ovanstående; i vilken utsträckning når du upp till dessa mål?**

- Långt under målen
- Under målen
- När precis upp till målen
- Över målen
- Högt över målen

## **Bilaga 2: Inbjudningsbrev till callcenters**

Hej [Företagsnam],

Att: Platschef eller HR-avdelning.

Vi är två studenter från Lunds Universitet som skriver vår kandidatuppsats inom området för arbets- och organisationspsykologi. I vår forskning har vi som mål att undersöka huruvida det finns ett samband mellan ett stödjande arbetsklimat, motivation och produktivitet på callcenters.

Vår förhoppning är att ni skulle vilja hjälpa oss med vår datainsamling i form av en onlineenkät som tar 5-10 minuter. Vår ambition är att få tillgång till totalt ca 100 deltagare men vi hade varit mycket tacksamma för så många deltagare som möjligt hos er. Vårt krav på vilka anställda vi vill ha med i studien är att de arbetar aktivt med ingående och utgående samtal (service och försäljning), men har som önskemål att ha en ungefärlig lika fördelning mellan könen.

Vårt mål är att den 7/4 maila ut enkäten till er varav ni mailar vidare den till era medarbetare. Vi kommer att avsluta datainsamlingen den 13/4 vilket ger er en arbetsvecka att besvara enkäten. Både företag och enskilda deltagare är självklart helt anonyma i studien. Deltagandet är frivilligt och man kan hoppa av när man vill.

Er medverkan kommer inte bara bidra till forskning inom området, utan ni kommer även få ta del av resultatet; ni får en gratis kartläggning om hur era medarbetare uppfattar arbetsklimatet samt deras grad av motivation och hur detta är förankrat till deras produktivitet. Tveka inte på att höra av er om ni vill ha mer information. Vi ser fram emot att höra från er,

Med Vänliga Hälsningar

My Nilermark och Maria Nedström

My: 0704 249 885, [my.nilermark.153@student.lu.se](mailto:my.nilermark.153@student.lu.se)

Maria: 0733 679 761, [maria.nedstrom.139@student.lu.se](mailto:maria.nedstrom.139@student.lu.se)