



BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA  
HT2015

Sektionen för Management

*Samhällsvetarprogrammet för lärande, utveckling och kommunikation*

**Medarbetarsamtal  
– En faktor för ökad arbetsmotivation och  
arbetstillfredsställelse?**

Kandidatarbete i Psykologi 2015  
Författare: Joakim Nystrand & Ritva Pohjola  
Handledare: Bo Schenkman & Per Eisele  
Examinator: Erik Lindström

## **Blekinge Tekniska Högskola**

Sektionen för management

**Arbetets art:** Kandidatarbete i Psykologi, 15 hp

**Titel:** Medarbetarsamtal - En faktor för ökad arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse?

**Författare:** Joakim Nystrand och Ritva Pohjola

**Handledare:** Bo Schenkman och Per Eisele

**Datum:** 2015-08-24

**Abstrakt:** Syftet med denna studie var att undersöka uppfattningen av medarbetarsamtal och ställa det mot arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse för att hitta samband och kunna svara på studiens två frågeställningar. Genom en webbaserad enkät samlades data in från totalt 109 respondenter i tre olika kommunala verksamheter. Datan analyserades utifrån Chitvå-test i SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Resultatet visade på totalt 40 signifikanta samband. Slutsatsen är att skattningen av medarbetarsamtalet har samband med både arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse.

**Nyckelord:** Medarbetarsamtal, arbetsmotivation, arbetstillfredsställelse

**Blekinge Institute of Technology**

School of Management

**Course:** Bachelor of science in Psychology

**Title:** Employee interviews - A factor in increasing work motivation and work satisfaction?

**Authors:** Joakim Nystrand and Ritva Pohjola

**Tutor:** Bo Schenkman och Per Eisele

**Date:** 2015-08-24

**Abstract:** The aim of this study was to investigate the perception of employee interviews and set it to work motivation and work satisfaction to find correlations to be able to answer the study's two questions. Through a web-based survey data was collected from a total of 109 respondents in three different municipal departments. The data was analyzed based on chi-square test in SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). The results showed a total of 40 significant relationships. The conclusion is that the experience of the performance review may affect both work motivation and work satisfaction.

**Keywords:** Employee interviews, work motivation, work satisfaction

## Inledning

Medarbetarsamtal har sina anor på 1800-talet då arbetare skulle bedömas utefter sin prestation. Det fanns ett behov av att sortera människor i fack efter prestationsförmåga. Att rangordna människor efter deras prestationer var ett accepterat sätt att behandla arbetare på bland annat i USA. Under industrialismen ägnade man sig åt en strukturerad värdering av människor. Till exempel använde man sig av tidsmätning för att vara säker på att det var rätt man på rätt plats och att arbetet gjordes så effektivt som möjligt. Det mer övergripande syftet var att kunna värdera och utveckla medarbetare. Synen på medarbetare som en slags maskin blev förstås inte hållbar med tiden utan till slut insåg man att man måste ändra synen på människan och se lite mer humanistiskt på medarbetare. Det sociala perspektivet på arbete och synen på människan med emotionella behov blev allt mer av allmän uppfattning. Man fick insikt om att människan även på arbetsplatsen har grundläggande behov som behöver tillgodoses för att en verksamhet ska kunna nå framgång. Med tiden insåg man också att om medarbetare fick vara delaktig och fick ta ett större eget ansvar för sitt arbete skulle det bidra till friskare medarbetare som i sin tur skulle prestera bättre (Mikkelsen, 1998).

Kommunikation, ledarskap och dialog med medarbetarna kom att bli en vinnande form av ledning och de strukturerade samtalen i arbetslivet började ta sin form. Att undanröja hinder för utveckling på arbetet gjorde man enklast genom just dessa samtal. På senare tid har man också uppmärksammat att dessa samtal inte alltid står i relation med individens utvecklingsbehov och individuella mål utan snarare till företagets mål. Därför har man försökt att fortsätta utveckla samtalsmetoder i arbetslivet för att förena individuella mål med företagets mål. I medarbetarsamtalet försöker man numera förena både värderingsperspektivet genom kompetensprofilbedömningar och utvecklingsperspektivet för både individ och organisation i en helhet (Mikkelsen, 1998).

Allt större krav ställs på medarbetare och organisationer. Det står klart att en av ledarskapets största uppgifter är att ta tillvara medarbetarnas kompetens. Detta innebär i sig en konst att kunna samtala och lyfta andra människor. En del av organisationsutvecklingen handlar om att finna strategier för att öka medarbetarnas känsla för delaktighet i det som sker på arbetsplatsen. Olika typer av samtal har visat sig vara ett produktivt sätt att uppnå detta mål. Samtal och kommunikation i dagens IT-samhälle sker till stor del trådlöst och en fråga då är om det överhuvudtaget behöver läggas någon energi vid att kunna samtala. Människors behov av samtal och dialog ökar. Den mänskliga kommunikationen är som en motvikt i dagens tekniska omvärld (Mehrens, 1998).

Ett verktyg för arbetsgivaren när det kommer till kommunikation är medarbetarsamtalet. Denna typ av samtal har genomgått en utveckling då det i början främst handlade om att fördela arbetsuppgifterna på bästa sätt, till att man idag också kan ha fokus på individen. Successivt har det skett en utveckling av och förståelse för arbetstillfredsställelse samt motivation vilket är viktigt om vi ska förstå medarbetarnas betydelse för organisationer (Mikkelsen, 1998).

## ***Medarbetarsamtal***

Ett medarbetarsamtal är ett mer strukturerat samtal om man till exempel jämför med ett vardagligt samtal. Samtalet har oftast föregåtts av en del förberedelser och det karaktäriseras av en dialog mellan chef och medarbetare. Medarbetarsamtalens syfte är att medarbetaren ska bli sedd och få en möjlighet att träffa sin chef på ett yrkesmässigt och personligt plan. Syftet är också att gå igenom behov av utveckling och förutsättningar för att nå nya mål. Det är också ett effektivt sätt att kommunicera med anställda genom planering och utvärdering (Mehrens, 1998).

På de flesta större arbetsplatser fungerar medarbetarsamtalet som ett återkommande och planerat möte mellan chef och medarbetare. I de flesta medarbetarsamtal ingår det också att identifiera eventuella hinder och möjligheter för att en anställd ska kunna uppnå individuella och organisatoriska utvecklingsmål. Samtalet ska kunna utgöra en möjlighet för att hitta lösningar i arbetssituationen och på problem med att hitta en god balans mellan arbetsliv och livet i övrigt (Asmuß 2006, 2008). Motivation och arbetstillfredsställelse kan uppnås när medarbetaren får vara delaktig vid formulering av individuella målsättningar i samband med medarbetarsamtal (Hilmarsson, 2013; Roberts, 2003).

Lindgren (2001) lyfter en del olika benämningar på dessa strukturerade samtal. Skillnaden mellan dessa samtal har med upplägget och innehållet att göra. Olika perspektiv på utveckling, planering och mål förenar oftast dessa samtal oavsett vad vi väljer att kalla dem för. Vi kommer att använda oss av begreppet medarbetarsamtal. Vi anser att begreppet bäst står för det denna uppsats handlar om nämligen ett strukturerat samtal mellan medarbetare och chef. Arbetsmiljöverket (2001) förklarar att medarbetarsamtal är viktiga bland annat för att få en bild av de psykiska och fysiska påfrestningarna på arbetsplatsen. Det finns flera argument för att medarbetarsamtal är viktiga på våra arbetsplatser. Konkurrensen är hård idag bland företag och det är av stor vikt för organisationer att man systematiskt arbetar med utveckling och kartlägger medarbetarnas upplevelse av arbetsmiljön. Ljungström (2001) menar att medarbetarna är organisationens viktigaste resurs vilket gör medarbetarsamtalet till ett viktigt instrument och en strategi för att nå mål både på det individuella och på det organisatoriska planet.

Granberg (2003) höjer dock ett litet varnande finger för att medarbetarsamtal används ibland som en administrativ insats mer än ett samtal. Han menar att det finns en stor risk att arbetstillfredsställelsen försämras om inte både chefen och medarbetaren är medvetna och överens om syftet med samtalet innan. Granberg (2003) ser också en fara med att samtalet kan användas som ett medel för att styra de anställda, få dessa att "ställa in sig i ledet" och anpassa sig till verksamhetens normer och värderingar. Författaren påpekar att den idealbild som ofta lyfts fram i organisationer om medarbetarsamtal inte motsvarar verklighetens medarbetarsamtal. Problemet ska ses ur organisationens personalpolitik, då problemet kan komma ur hur organisationen uttrycker sina värderingar beträffande exempelvis utbildning och kompetensutveckling. Granberg (2003) anser att både chef och medarbetare ska få likvärdig utbildning inför medarbetarsamtalet, för att motverka att chefen får övertag

under samtalet. Han drar slutsatsen att medarbetarsamtal är ett bra verktyg om det används på rätt sätt.

Begrepp som inspiration, motivation och utveckling är ofta förknippat ledarskap. Ledarskap kan också ses som ett beteende hos människan som har en förmåga att påverka andra människor att uppnå sina mål (Wolvén, 2000). För att upprätthålla motivationen på arbetsplatsen måste chefen kunna visa de anställda en nära koppling mellan deras prestation och deras belöning (Campbell, Campbell & Chia, 1998). Medarbetarsamtal kan vara ett medel för just detta. Denna samtalsform väcker många olika känslor hos medarbetare och kan ibland ha en negativ klang. Syftet med medarbetarsamtal är att förbättra, stärka, och uppmuntra den anställdes utveckling. Medarbetarsamtal tjänar sitt syfte allra bäst om detta får vara en naturlig del i kommunikation mellan chef och medarbetare och inte ett ont måste, som det alldeles för ofta är (Kirkpatrick, 2006).

### ***Motivation***

Motivationsbegreppet är centralt för att vi ska förstå beteenden och dess orsaker. Ordet kommer av latinets *motivare*, som betyder att röra sig. Psykologerna använder begreppet för att förklara hur inre faktorer förmår människor att röra sig mot ett visst mål. Högt motiverat beteende är ofta energiskt, kraftfullt, känslomässigt, målmedvetet och uthålligt. Motivationen fungerar även som en drivkraft för människan som får oss att utföra handlingar samt att sätta upp mål som driver oss framåt. Både individuella och organisatoriska mål samverkar med varandra och har ett starkt samband med vår motivation (Angelöw, 2009).

Arbetsmotivation är ett mycket mer komplext begrepp som har varit ett forskningsämne sedan långt tillbaka. För många människor betyder arbetet en stor del av samhörigheten samt ens personlighet. En av de mest framträdande och framgångsrika faktorerna är Herzbergs (1965) så kallade tvåfaktorteorin där han gör en uppdelning mellan hygien- och motivationsfaktorer. Med den uppdelningen menar han att hygienfaktorerna är till exempel lön, relationer samt den fysiska arbetsmiljön. Begreppet lön handlar om vilken effekt lönen har på tillfredsställelsen och prestationen. Den psykiska arbetsmiljön handlar både om arbetsbelastningen och utformningen av den fysiska arbetsmiljön. En annan viktig faktor är anställningstryggheten som är starkt kopplat till arbetstillfredsställelse. Det handlar om medarbetarens anställningsform, ifall den är fast eller annan form men också om företagets framtid och de ekonomiska utsikterna för framtiden. Motivationsfaktorerna består av personlig utveckling, prestationer, ansvar, erkännande och arbetets innehåll. Alla dessa faktorer är viktiga för medarbetarens utveckling och motivation. Forskning visar att erkännande är ett viktigt begrepp där känslan av uppskattning för sitt arbete kan fås både av chef och av arbetskamrater. Herzberg (1965) menar att det är motivationsfaktorer som i högre grad bidrar till hög arbetstillfredsställelse.

Det finns vissa faktorer som har en positiv inverkan på individens arbetsmotivation. Individens möjlighet att använda sig av olika förmågor och kunskaper anses vara en viktig faktor för motivationen. Kaufmann & Kaufmann (2010) och Landy & Conte (2010) lyfter begreppet autonomi vilket innebär att man känner inflytande och kontroll över sin arbetssituation och kan då påverka processen och också ta ansvar för

de handlingar man utför. Återkoppling är viktigt för arbetsmotivationen eftersom man får information om arbetsresultatet och individen har en chans att lära sig av sina eventuella misstag.

Allvin et.al (2006) menar att människor idag oftare byter arbete under arbetslivet samtidigt som arbetet ofta är mer kravfyllt och otryggt. Arbetet har fått en ny innebörd för människor och det har allt större del av våra liv och av vår identitet. Fortfarande är det en angelägenhet för de flesta att skilja på fritid och arbete. Däremot har fler idag mer oregelbundna arbetstider och det är också mer vanligt att arbeta delvis sköts hemifrån. Arbetsgivare erbjuder många gånger olika möjligheter till sina anställda för att tillfredsställa personliga behov. Dock är det viktigt att komma ihåg att olika individer drivs och motiveras av olika faktorer i arbetet (Allvin et.al, 2006). Brist på motivation kan bland annat leda till sämre arbetstillfredsställelse i form av ogynnsamma psykosociala aspekter och sämre arbetsprestation i form av lägre effektivitet inom arbetsorganisationer.

### ***Arbetstillfredsställelse***

Arbetstillfredsställelse är en indikator på hur bra organisationen lyckas tillfredsställa medarbetarnas behov. Skillnaden mellan den belöning individen får och det individen anser att hon/han förtjänar. Det handlar ofta om mänskliga grundläggande behov så som sociala behov, behov av uppskattning, behov av kontroll och intellektuell stimulans. Positiv tillfredsställelse med ursprung i arbetssituationen t.ex. att man tycker att man har ett intressant arbete, självständigt och flexibelt arbete och belöningar (Rubenowitz, 2004). Rubenowitz (2004) menar att han delvis med hjälp av annan forskning har kommit fram till vilka faktorer som har störst påverkan på arbetstillfredsställelsen. Faktorer som kontroll över sitt arbete, positivt arbetsledningsklimat, utveckling, arbetsgemenskap och rimlig arbetsbelastning har visat sig viktiga för medarbetarnas upplevelse och känsla av arbetstillfredsställelse. Rubenowitz belyser vikten av att medarbetarna själva ska ha möjligheten att kunna styra över arbetet, inom rimliga gränser. En viktig faktor är också samarbetsklimatet i organisationen mellan alla anställda i olika befattningar samt goda relationer med kollegorna. Såväl den psykiska som den fysiska arbetsbelastningen har en stor betydelse för arbetstillfredsställelsen (Rubenowitz, 2004).

Casey och Robbins (2010) belyser en modell utvecklad av Hackman och Oldham som visar på att om man upplever stort ansvar och stor meningsfullhet i sitt arbete bidrar det i hög grad till arbetstillfredsställelse. Det finns andra teorier som syftar på samma sak. Bland annat Lockes värdeteori som beskriver hur arbetstillfredsställelse hänger ihop med individens förväntningar på arbetet. Båda dessa teorier belyser hur vi upplever arbetssituationen och hur detta i förlängningen påverkar vår motivation.

Engelskspråkiga termer för samtalstypen omfattar bland annat *employee review* och *performance appraisal interview* (Asmuß 2008) medan den dominerande svenska terminologin är medarbetarsamtal eller utvecklingssamtal. Till skillnad från de engelska termerna betonar de svenska begreppen mer på en dialog och mindre fokus på prestationsvärdering. En svårighet med medarbetarsamtal som Asmuß (2006) nämner är just att skapa förutsättningar för ett samtal på lika villkor mellan chef och medarbetare. Samtalet på lika villkor, är enligt Lindgren (2001), som studerat svenska

utvecklingssamtal, snarare ett ideal än verklighet. Det engelska begreppet *interview* är tydligare och speglar mer den relation mellan chef och medarbetare utifrån de olika rollerna. Samtalen har en koppling till lönesamtal är också en anställd beroende av hur chefen uppfattar dennes förmåga att hantera rådande och framtida arbetsvillkor, vilket ytterligare förstärker den anställdes underordnade position i medarbetarsamtalet (Jakobsen, Nahnfeldt, Nyroos, Olin-Scheller, och Sandlund, 2010).

Vidare har studier också visat en tydlig koppling mellan medarbetares upplevda stressnivå och chefens positiva och negativa återkoppling (Greller & Parsons 1992). Arbetsplatsens rådande normer spelar en viktig roll för enskilda medarbetares möjligheter att förhålla sig till sin yrkesroll, sina arbetsuppgifter och sin chef. Både inom och utanför arbetsplatsen, och i både informella och mer organiserade former av samtal finns det och skapas nya normer kring hur en chef eller en medarbetare förväntas vara. Medarbetarsamtalen är givetvis en av dessa arenor (Jakobsen 2010).

## **Syfte och frågeställningar**

Studiens syfte var att undersöka medarbetares skattning av medarbetarsamtalet och dess relation med medarbetarens motivation och arbetstillfredsställelse. I undersökningen har effekter av medarbetarsamtal på motivation och arbetstillfredsställelse studerats.

Frågeställningar:

1. Finns det några relationer mellan låg skattning av medarbetarsamtal och arbetstillfredsställelse/arbetsmotivation?
2. Finns det några relationer mellan hög skattning av medarbetarsamtal och arbetstillfredsställelse/arbetsmotivation?

## **Metod**

I denna studie användes en kvantitativ undersökningsmetod i form av en enkät i syfte att undersöka medarbetarsamtalets påverkan på motivation och arbetstillfredsställelse. Formuläret QPS-nordic har använts som grund i formuleringen av enkäten.

### ***QPS-nordic***

År 1994 lade Nordiska Ministerrådet genom ett projekt grunden till QPS-nordic. Syftet var att förbättra den vetenskapliga kvaliteten och jämförbarheten hos mätresultat av psykologiska och sociala faktorer i arbetslivet. Resultatet blev ett frågeformulär som skulle kunna användas vid t.ex. arbetsplatsundersökningen men också inom forskning. QPS-nordic är utvecklat för att mäta anställdas upplevelse av sociala, psykologiska och organisationella arbetsförhållanden. QPS-nordic består av flervalsfrågor rörande flera psykologiska och sociala faktorer i arbetet så som arbetskrav och kontroll, rollförväntningar, förutsägbarhet och skicklighet ("mastery") i arbetet, social interaktion, ledarskap, grupparbete, organisationsklimat, arbetets centralitet, engagemang (commitment) i organisationen, arbetsmotiv och interaktion mellan arbete och privatliv (Dallner et.al, 2000).



## ***Deltagare***

Totalt deltog 109 personer i undersökningen från olika kommuner i Stockholm län. 25 % av deltagarna var män och 75 % var kvinnor. 98 % var fastanställda och 2 % hade tillfällig anställning. Deltagarna var födda mellan 1948 och 1987. I denna studie har avgränsning gjorts på så sätt att endast kommunala verksamheter undersökts. Syftet var inte att jämföra mellan olika verksamheter, utan det centrala är medarbetarsamtalets påverkan på arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation. Därför valdes för enkelhetens skull kommunala verksamheter, för att få en tydlig avgränsning.

## ***Material***

En enkät med sammanlagt 51 frågor och påståenden konstruerades, delvis med hjälp av QPS. Fråga 1-16 samt fråga 44 i enkäten har vi själva konstruerat. Resterande 44 frågor kommer direkt från QPS. Enkäten innehöll även sju bakgrundsfrågor om t.ex. kön, födelseår och utbildning. Exempel på frågor om arbetskrav var exempelvis "Är ditt arbete enformigt?" och "Innebär ditt arbete positiva utmaningar?". Medarbetarnas självupplevda trivsel mättes med hjälp av frågan "Hur upplever du din egen trivsel på din arbetsplats?" med svarsalternativen mycket dåligt, ganska dåligt, ganska bra eller mycket bra. Enkäten bestod också av frågor och påståenden där respondent får ta ställning och fylla i det alternativ som respondenten anser stämma mest överens med den egna uppfattningen. I vissa frågor har det funnits fyra svarsalternativ, och i vissa frågor fanns det fem svarsalternativ. Ett exempel med fyra svarsalternativ är fråga 36 med svarsalternativen Mycket dålig, Ganska dålig, Ganska bra och Mycket bra. Ett exempel med fem svarsalternativ är fråga 31 med svarsalternativen Mycket sällan eller aldrig, Ganska sällan, Ibland, Ganska ofta och Mycket ofta eller alltid. Anledningen till detta är att det passade olika bra med olika antal svarsalternativ beroende på hur frågan är ställd. Efter att respondenterna svarat färdigt på frågorna fanns det utrymme längst ner i enkäten för egna kommentarer. Tillsammans med enkäten medföljde också ett följebrev som i enlighet med Vetenskapsrådet (2002) har utformats utefter krav på information, samtycke, nyttjande samt konfidentialitet.

## ***Procedur***

Inledningsvis lottades ett län fram i Sverige, vilket blev Stockholms län. Vidare kontaktades tio framlottade kommuner i Stockholms län. Dessa kommuner var: Ekerö, Nacka, Norrtälje, Salem, Sollentuna, Södertälje, Täby, Upplands Väsby, Vallentuna och Österåker. Efter en tid då inga eller ytterst få kontaktade kommunansvariga hört av sig togs beslutet att kontakta resterande 16 kommuner i Stockholms län. Av totalt 26 kommuner kunde endast tre kommuner tänka sig ställa upp i undersökningen. I var och en av dessa kommuner valdes en förvaltning slumpmässigt och från en förvaltning erhöles en lista med samtliga anställdas e-postadresser. Ur denna lista slumpades vidare namn fram och dessa e-postadresser användes sedan för att skicka ut enkäten. Gällande de andra två förvaltningarna var det ansvariga som själva distribuerade enkätlänken till de anställda. I följebrevet fanns det en hyperlänk till enkäten så att deltagarna lätt skulle kunna nå enkäten. Efter fyra dagar skickades en påminnelsemail om deltagandet i undersökningen och efter sju dagar skickades ytterligare en påminnelse. Samtliga kontaktade kommuner är; Botkyrka, Danderyd, Ekerö, Haninge, Huddinge, Järfälla, Lidingö, Nacka, Norrtälje, Nykvarn, Nynäshamn, Salem, Sigtuna, Sollentuna, Solna, Stockholm, Sundbyberg,

Södertälje, Tyresö, Täby, Upplands-Bro, Upplands Väsby, Vallentuna, Vaxholm, Värmdö, Österåker.

### ***Dataanalys***

De data som inkommit fördes över från Google Enkät till Excel för att sedan exportera vidare över till SPSS version 22 (Statistical Package for the Social Sciences), där analysarbetet påbörjades. De analyser vi gjort har varit chitvå-test. Genom detta förfarande kunde flera enkätfrågor ställas mot varandra för att se olika relationer. Bedömningen gjordes att enkäten är omfattande med hela 51 frågor och har ett större omfång än vad som varit nödvändigt i studien. 23 frågor som har relevans för syfte och frågeställning har därför valts ut för att få ner analysantalet till ett mer hanterbart antal. Övriga frågor kan komma att användas i en framtida studie med andra frågeställningar. De 23 frågorna valdes ut efter diskussion med stöd utifrån de frågeställningar vi hade samt utifrån QPS-manualen. Av 51 enkätfrågor rörande medarbetarsamtal, arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse valdes 5 frågor om medarbetarsamtal ut, 9 frågor om arbetsmotivation och 9 frågor om arbetstillfredsställelse, vilket alltså resulterade i totalt 23 variabler.

För att förenkla och göra det lättare att särskilja frågorna från varandra gavs de nya variabelnamn, som framgår i Bilaga 5. Där framgår vilken fråga i enkäten som variabeln motsvarar. Då enkätfrågorna bestod av fyra eller fem olika svarsalternativ valde vi att slå ihop svarskategorier för att kunna få fler observationer i varje analys. Därför har svarskategorier som exempelvis "Aldrig" och "Sällan" slagits ihop till en grupp och "Alltid" och "Ofta" slagits ihop till en grupp. Valet gjordes att använda chitvå-test då det är en lämplig analys för att testa skillnaden mellan två eller flera grupper.

### ***Etiska ställningstaganden***

Som grund för etiska överväganden har riktlinjer från Vetenskapsrådet (2002) för samhällsvetenskaplig forskning använts som stöd. I arbetet har fyra krav som finns för att skydda respondenterna i denna undersökning tillämpats: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet innebär att respondenterna har fått information om undersökningens syfte, att deltagandet är frivilligt och att de när som helst kan avbryta deltagandet i studien. Eftersom enkäten var frivillig så har respondenterna i samband med besvarad enkät bestämt sig för att medverka. Konfidentialitetskravet innebär att vi i vår studie behandlar uppgifterna på ett sådant sätt att respondenternas identitet inte avslöjas. Nyttjandekravet handlar om att uppgifterna i undersökningen endast används för vår uppsats och för ingenting annat vilket också framgår i vårt följebrev (Vetenskapsrådet, 2002).

## Resultat

Studiens resultat visar att det totalt fanns 40 signifikanta samband med ett värde på  $p < ,005$ , 12 gällande medarbetarsamtal och arbetsmotivation och 28 gällande medarbetarsamtal och arbetstillfredsställelse. På grund av sin omfattning kommer de signifikanta sambanden att sammanfattas och presenteras i text under rubrikerna Medarbetarsamtal och arbetsmotivation samt Medarbetarsamtal och arbetstillfredsställelse. Ett antal korstabeller kommer presenteras för att visa läsaren en del av resultatet i tabellform, och hur tabellerna kan se ut där signifikanta samband framkommit. Alla tabeller kommer inte presenteras då det bedöms bli alldeles för omfattande och översködligt. De samband som inte var signifikanta kommer inte presenteras i detalj då antalet är för stort för att det ska kunna presenteras på lämpligt sätt. Istället sammanfattas dem i textform i slutet på resultatavsnittet.

### *Medarbetarsamtal och arbetsmotivation*

Gällande upplevelsen av medarbetarsamtalet och dess effekt på arbetsmotivationen visar resultatet på signifikanta värden mellan  $p < ,000$  och  $p < ,050$ . Samtliga signifikanta samband finns sammanställda i Bilaga 3 och 4.

De som upplever att medarbetarsamtalet har dålig eller mycket dålig kvalitet uppger att de ofta eller alltid tycker att deras arbete är meningsfullt (100 %). Vidare uppger denna grupp att deras arbete ofta eller alltid kräver att de skaffar sig nya kunskaper och färdigheter (90,9 %). De som upplever att medarbetarsamtalen har bra eller mycket bra kvalitet uppger att de ofta eller alltid kan påverka beslut som är viktiga för deras arbete (69,8 %).

De som uppger att de är svagt eller obefintligt motiverade inför medarbetarsamtalen svarar oftast att de sällan eller aldrig kan påverka mängden arbete de får (77,8 %) och att de sällan eller aldrig kan bestämma sin arbetstakt (44,4 %). Den grupp som uppger att de är mycket eller ganska motiverade inför medarbetarsamtalen uppger att de ofta eller alltid kan påverka beslut som är viktiga för deras arbete (69,6 %).

Den grupp som uppger att medarbetarsamtalen är ganska eller mycket utvecklande för deras yrkesroll anger oftast att deras arbete ofta eller alltid innebär positiva utmaningar (81,5 %). Gruppen som anser att medarbetarsamtalen inte är särskilt eller inte alls utvecklande för yrkesrollen upplever ofta att de sällan eller aldrig kan påverka beslut som är viktiga för deras arbete (26,3 %).

Nedan visas svarsfrekvenser mellan hur utvecklande för yrkesrollen medarbetarsamtalen anses vara och möjligheten att själv bestämma sin arbetstakt (Se Tabell 1). Analysen visar på ett signifikant samband ( $\chi^2 = 6,001$   $df = 2$ ,  $p = .050$ ). Totalt antal respondenter i analysen är 103 st. 50,8 % ( $n = 33$ ) som anser att medarbetarsamtalet är mycket eller ganska utvecklande för yrkesrollen uppger att de ofta eller alltid kan bestämma sin arbetstakt. Motsvarande siffra för de som anser att medarbetarsamtalet inte är särskilt eller inte alls är utvecklande är 26,3 % ( $n = 10$ ).

**Tabell 1. Korstabell mellan fråga 13 ”Hur utvecklande är samtalen för dig i din yrkesroll?” och fråga 39 “Kan du själv bestämma din arbetstakt?”**

Fråga 39 (Arbetsmotivation8)	Fråga 13 (Medarbetarsamtal3)		Total
	Mycket utvecklande/Ganska utvecklande	Inte alls/Inte särskilt utvecklande	
Sällan/Aldrig	n=17 (26,2 %)	n=16 (42,1 %)	n=33 (32 %)
Ibland	n=15 (23,1 %)	n=12 (31,6 %)	n=27 (26,2 %)
Ofta/Alltid	n=33 (50,8 %)	n=10 (26,3 %)	n=43 (41,7 %)
<b>Total</b>	n=65 (100 %)	n=38 (100 %)	n=103 (100 %)

De som uppger att medarbetarsamtalen inte särskilt eller inte alls bidrar till deras arbetsmotivation anger oftast att de sällan eller aldrig kan påverka beslut som är viktiga för deras arbete (24 %). I den grupp som uppger att medarbetarsamtalen inte särskilt eller inte alls ger möjlighet att påverka arbetssituationen svaras mestadels att de sällan eller aldrig kan påverka beslut som är viktiga för deras arbete (33,3 %). Tabell nedan (Se Tabell 2) visar svarsfrekvenser mellan hur stor möjlighet medarbetarsamtalet ger att påverka arbetssituationen och möjligheten att själv bestämma sin arbetstakt. Analysen visar på ett signifikant samband ( $\chi^2 = 15,496$  df= 2, p=.000). Totalt antal respondenter i analysen är 106 st. 53,8 % (n=21) som anser att medarbetarsamtalet inte ger någon särskild eller någon möjlighet alls att påverka arbetssituationen uppger att de sällan eller aldrig kan bestämma sin arbetstakt. Motsvarande siffra för de som anser att medarbetarsamtalet ger stor eller ganska stor möjlighet att påverka arbetssituationen är 17,9 % (n=12).

**Tabell 2. Korstabell mellan fråga 16 ” Anser du att medarbetarsamtalet ger dig en möjlighet att påverka din arbetssituation??” och fråga 39 “Kan du själv bestämma din arbetstakt?”**

Fråga 39 (Arbetsmotivation 8)	Fråga 16 (Medarbetarsamtal 5)		Total
	Stor/Ganska stor möjlighet	Inte särskilt stor/Ingen möjlighet	
Sällan/Aldrig	n=12 (17,9 %)	n=21 (53,8 %)	n=33 (31,1 %)
Ibland	n=18 (26,9 %)	n=8 (20,5 %)	n=26 (24,5 %)
Ofta/Alltid	n=37 (55,2 %)	n=10 (25,6 %)	n=47 (44,3 %)
<b>Total</b>	n=67 (100 %)	n=39 (100 %)	n=106 (100 %)

## ***Medarbetarsamtal och arbetstillfredsställelse***

Gällande upplevelsen av medarbetarsamtalet och dess samband med arbetstillfredsställelsen visar resultatet signifikanta samband med värden mellan  $p < ,000$  och  $p < ,049$ . De som upplever att medarbetarsamtalet har bra eller mycket bra kvalitet uppger oftast att de ofta eller alltid får stöd i sitt arbete från sina arbetskamrater (79,4 %) och att de ofta eller alltid får hjälp och stöd i sitt arbete från sin chef (73 %). Vidare svarar denna grupp oftast att deras närmaste chef ofta eller alltid är villiga att lyssna på problem som rör deras arbete (90 %) och att de ofta eller alltid får uppskattning från sin närmaste chef för sina arbetsprestationer (60,3 %).

I den svarsgrupp som anger att de är ganska eller mycket motiverade inför medarbetarsamtalen uppges oftast att de vid behov ofta eller alltid får stöd från sina arbetskamrater (84,1 %), att de vid behov ofta eller alltid får stöd från sin närmaste chef (72,5 %) och att deras chef ofta eller alltid är villiga att lyssna på problem som rör arbetet (89,4 %). Vidare uppges oftast i denna grupp att de ofta eller alltid får uppskattning för sina arbetsprestationer från sin närmaste chef (56,5 %) och att det ofta eller alltid finns klart definierade mål för deras arbete (80,9 %). I den svarsgrupp som uppger att de är svagt eller obefintligt motiverade inför medarbetarsamtalen uppger större delen att de definierade målen för arbetet sällan eller aldrig påverkar deras arbetsmotivation (44,4 %)

I den grupp som anger att medarbetarsamtalen är ganska eller mycket utvecklande för deras yrkesroll svarar större delen att de ofta eller alltid får stöd från sina arbetskamrater vid behov (81,5 %), att de ofta eller alltid får stöd från närmaste chef (70,8 %), att deras närmaste chef ofta eller alltid är villig att lyssna på problem (90,5 %) och att de ofta eller alltid får uppskattning av sin chef för sina arbetsprestationer (60 %). De flesta i svarsgruppen uppger också att det ofta eller alltid finns klart definierade mål för deras arbete (81 %) och att målen ofta eller alltid påverkar deras arbetsmotivation (64,6 %).

Av de som anser att medarbetarsamtalen bidrar ganska mycket eller mycket till arbetsmotivationen anger en övervägande del att de ofta eller alltid får stöd av sina kollegor vid behov (84,9 %), att de ofta eller alltid får stöd från närmaste chef vid behov (74,1 %) och att deras chef ofta eller alltid är villig att lyssna på problem (90,2 %). De flesta uppger också att de ofta eller alltid får uppskattning från chef för sina arbetsprestationer (64,8 %) och att målen som finns definierade för deras arbete ofta eller alltid påverkar deras arbetsmotivation (68,5 %).

I den grupp som uppger att medarbetarsamtalen ger stor eller ganska stor möjlighet att påverka arbetssituationen svarar den större delen att de ofta eller alltid får stöd från sina arbetskamrater (83,6 %), att de ofta eller alltid får stöd av chefen vid behov (74,6 %) och att arbetskamraterna ofta eller alltid är villiga att lyssna på problem vid behov (90,9 %). Vidare uppger större delen av gruppen att deras chef vid behov ofta eller alltid är villig att lyssna på problem (93,8 %) och att de ofta eller alltid får uppskattning av sin chef för sina arbetsprestationer (62,7 %). Av den grupp som anser att medarbetarsamtalet inte ger särskilt stor eller ingen möjlighet alls att påverka arbetssituationen svarar en majoritet att de mål som finns definierade för deras arbete ibland påverkar arbetsmotivationen (43,6 %) och

Tabellen nedanför visar svarsfrekvenser mellan hur stor möjlighet medarbetarsamtalet ger att påverka arbetssituationen och i vilken omfattning respondenten tilldelas arbetsuppgifter utan att få de resurser som krävs för att utföra dem (Se Tabell 3). Analysen visar på ett signifikant samband ( $\chi^2 = 7,561$  df= 2,  $p=.023$ ). Totalt antal respondenter i analysen är 106 st. 46,2 % (n=18) som anser att medarbetarsamtalet inte ger någon särskild eller någon möjlighet alls att påverka arbetssituationen uppger att de ofta eller alltid får arbetsuppgifter utan att få de resurser som behövs för att utföra dem. Motsvarande siffra för de som anser att medarbetarsamtalet ger stor eller ganska stor möjlighet att påverka arbetssituationen är 20,9 % (n=14).

**Tabell 3. Korstabell mellan fråga 16 "Anser du att medarbetarsamtalet ger dig en möjlighet att påverka din arbetssituation?" och fråga 48 "Får du arbetsuppgifter utan att få de resurser som behövs för att utföra dem?"**

Fråga 48 (Arbetsstillfredsställelse8)	Fråga 16 (Medarbetarsamtal5)		Total
	Stor/Ganska stor möjlighet	Inte särskilt stor/Ingen möjlighet	
Sällan/Aldrig	n=18 (26,9 %)	n=8 (20,5 %)	n=26 (24,5 %)
Ibland	n=35 (52,2 %)	n=13 (33,3 %)	n=48 (45,3 %)
Ofta/Alltid	n=14 (20,9 %)	n=18 (46,2 %)	n=32 (30,2 %)
<b>Total</b>	n=67 (100 %)	n=39 (100 %)	n=106 (100 %)

### *Icke signifikanta samband*

Totalt förekom 50 icke signifikanta samband. Asymp.Sig.2sided-värdena för dessa samband hade ett spann mellan  $p<,051$  och  $p<,976$ . Upplevelsen av medarbetarsamtalet hade bl.a ingen effekt på behov att arbeta övertid, ojämnt fördelad arbetsmängd, arbeta i högt tempo, enformigt arbete eller klimat. Fler icke signifikanta samband förekom men det ansågs vara för omfattande för att presentera allt i resultatet. Därför har fokus varit att i huvudsak lyfta fram de signifikanta sambanden i resultatet.

## Diskussion

Under diskussion kommer resultatet sammanfattas och ställas mot syfte och frågeställningar. Inga siffror anges här och de 40 signifikanta sambanden kommer inte att lyftas i detalj, utan resultatet kommer sammanfattas för att göra det mer överskådligt, och målsättningen är att försöka presentera resultatet mer tydligt för läsaren. Därefter följer ett avsnitt där metodvalet diskuteras. Diskussionsavsnittet avslutas med förslag till framtida forskning.

En intressant iakttagelse som gjordes i resultatet är att det förekom betydligt fler signifikanta samband mellan medarbetarsamtal och arbetstillfredsställelse än mellan arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse. Utan att gå in djupare på den iakttagelsen är en möjlig teori att arbetstillfredsställelse är mer intimt förknippat med medarbetarsamtal än vad arbetsmotivation är.

De respondenter som upplevde av kvaliteten på medarbetarsamtalen var låg tyckte i högre utsträckning att deras arbete är meningsfullt. Dock var det även ett stort antal respondenter som anser att samtalen har bra kvalitet och som också anser att deras arbete är meningsfullt. Det kan antas att avvikelsen är mellan både den gruppen som anser att kvaliteten är låg och den som anser kvaliteten vara hög gentemot den grupp som anser att medarbetarsamtalen har en godkänd kvalitet, där betydligt färre svarat. En förklaring till varför man kan uppleva kvaliteten på samtalet som lågt kan vara, som Granberg (2003) också lyfter fram, att det är oklart vad själva syftet med samtalet är. Det är således viktigt att vara överens om samtalets syfte. Det var ett svårtolkat signifikant samband då två helt motsatta grupper upplever att arbetet är meningsfullt. Varför det förhåller sig så måste studeras vidare.

De som ansåg att samtalen höll låg kvalitet ansåg också i högre utsträckning att arbetet kräver att de skaffar sig nya kunskaper och färdigheter. Den grupp som ansåg att kvaliteten var bra kunde i högre utsträckning påverka beslut som är viktiga för deras arbete, fick mer stöd från sina arbetskamrater och chef, samt att deras chef i högre utsträckning lyssnade på problem som rör deras arbete och gav uppskattning för deras arbetsprestationer. Hilmarsson (2013) och Roberts (2003) menar att motivation och arbetstillfredsställelse kan uppnås när medarbetaren får möjligheten att vara delaktig i målsättningar i samband med medarbetarsamtal. Det måste undersökas ytterligare, men en möjlig förklaring är att de som har en negativ upplevelse runt medarbetarsamtalet och därmed får sin arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse negativt påverkad inte får vara delaktig i dessa målsättningar, eller att målsättningar kanske inte ens tas upp på medarbetarsamtalet.

Respondenterna som uppgav att motivationen inför själva medarbetarsamtalet var god kunde i högre utsträckning påverka beslut och få stöd av kollegor och chef. Deras chefer var i högre utsträckning villiga att lyssna på problem och ge uppskattning för arbetsprestationen. För att upprätthålla motivationen på arbetsplatsen måste chefen kunna visa de anställda en nära koppling mellan deras prestation och deras belöning (Campbell, Campbell & Chia, 1998). En förklaring kan vara att chefer för denna grupp respondenter i större utsträckning kan visa de anställda denna koppling. För

denna grupp fanns det också klart definierade mål för arbetet. Den grupp som ansåg att motivationen var låg inför samtalen kunde sällan eller aldrig påverka mängden arbete, sällan eller aldrig bestämma sin arbetstakt och uppgav i högre utsträckning att målen som fanns definierade för deras arbete inte påverkade arbetsmotivationen.

Om medarbetarsamtalen ansågs vara utvecklande för yrkesrollen innebar respondenternas arbete oftare positiva utmaningar. De kunde också bestämma sin arbetstakt oftare och fick oftare stöd från chef och arbetskamrater. Deras chefer var också mer benägna att lyssna på problem och ge uppskattning för arbetsprestationen. Denna grupp uppgav också i högre utsträckning att det fanns klart definierade mål för deras arbete och att dessa mål bidrog till arbetsmotivationen. Den grupp som ansåg att samtalen inte var utvecklande kunde sällan eller aldrig påverka beslut som var viktiga för deras arbete. Enligt Mehrens (1998) är syftet med medarbetarsamtalet delvis att belysa behov av utveckling och också skapa förutsättningar för att nå nya mål. Resultatet av vår undersökning visar således att detta inte upplevs av alla deltagare. Mikkelsen (1998) beskriver att man numera försöker förena utvecklingsperspektivet för både individ och organisation i en helhet med värderingsperspektivet genom kompetensbedömningar. Många respondenter upplevde att medarbetarsamtalet var utvecklande och möjligen har deras chefer medarbetarsamtal där utvecklingsperspektivet som Mikkelsen (1998) belyser är centralt. Samtidigt är inte enkätfrågorna utformade på så sätt att vi kan se huruvida cheferna lyckas förena utvecklings- och värderingsperspektivet. Möjligen en fråga för framtida forskning.

De respondenter som ansåg att medarbetarsamtalet bidrar till arbetsmotivationen fick i högre utsträckning stöd av kollegor och chef. Som Wolvén (2000) beskriver är ledarskapet förknippat med inspiration, utveckling och motivation. En möjlighet är att cheferna för de respondenter som blir motiverade av sina medarbetarsamtal i högre utsträckning inspirera och motivera sin personal under medarbetarsamtalen än de chefer som inte lyckas bidra till arbetsmotivationen genom medarbetarsamtalen. Möjligt är också att relationen till chefen spelar in på hur medarbetarsamtalet upplevs. För denna grupp var också cheferna mer villiga att lyssna på problem och ge uppskattning för deras arbetsprestationer. Målen som fanns definierade för deras arbete bidrog också till arbetsmotivationen i större utsträckning. De som uppgav att medarbetarsamtalet inte bidrog till arbetsmotivationen ansåg i högre utsträckning att de inte kunde påverka beslut som är viktiga för arbetet.

Den grupp som uppgav att medarbetarsamtalen gav möjlighet att påverka arbetssituationen fick i högre utsträckning stöd av sina arbetskamrater och chef, arbetskamraterna och chef var vid behov mer villiga att lyssna på problem och de fick uppskattning av chef för sina arbetsprestationer i större utsträckning. Rubenowitz (2004) menar att faktorer så som kontroll över arbetssituationen, positivt arbetsledningsklimat, utveckling och gemenskap har visat sig ha störst påverkan på arbetstillfredsställelse. De respondenter som uppgav att medarbetarsamtalet inte gav någon möjlighet att påverka arbetssituationen uppgav i högre utsträckning att de inte kunde bestämma sin arbetstakt eller påverka beslut som är viktiga för deras arbete. Denna grupp uppgav också i högre utsträckning att målen som finns definierade för deras arbete ibland påverkar arbetsmotivationen och att de oftare får arbetsuppgifter utan att få de resurser som krävs för att utföra dem.



## ***Slutsats***

Studiens syfte var att undersöka medarbetares skattning av medarbetarsamtalet och dess samband med medarbetarens motivation och arbetstillfredsställelse. I undersökningen har effekter av medarbetarsamtal på motivation och arbetstillfredsställelse studerats. Vi anser att studiens syfte åtminstone delvis är uppfyllt. Mycket data har inkommit som visar hur respondenterna upplever medarbetarsamtalet utifrån hur motiverade de är inför samtalen, i vilken utsträckning de anser att medarbetarsamtalet kan påverka arbetsituationen, vilken kvalitet samtalen anses ha, hur utvecklande medarbetarsamtalen var för yrkesrollen samt i vilken utsträckning samtalen bidrar till ökad arbetsmotivation. Analyserna visar också att uppfattningen av medarbetarsamtalen har effekt på motivationen och arbetstillfredsställelsen. Vidare anser vi också att vi besvarat våra frågeställningar som lyder; ”Finns det några samband mellan låg skattning av medarbetarsamtal och arbetstillfredsställelse/arbetsmotivation?” och ”Finns det några samband mellan hög skattning av medarbetarsamtal och arbetstillfredsställelse/arbetsmotivation?”.

Flera signifikanta samband framkom som visar att de som skattade medarbetarsamtalet lågt ansåg i högre utsträckning än de som skattade medarbetarsamtalet högt att de inte kunde påverka mängden arbete, att definierade mål inte påverkade arbetsmotivationen, inte kunde påverka beslut och inte bestämma sin arbetstakt. Deras arbete krävde dessutom att de alltid eller ofta måste skaffa sig nya kunskaper och färdigheter och fick oftare arbetsuppgifter utan att få resurser för att kunna utföra dem. Detta får anses ha besvarat den första frågeställningen, att det finns signifikanta samband. Gällande den andra frågeställningen har många signifikanta samband uppkommit som visar att en högre skattning av medarbetarsamtalet oftare innebär bl.a. mer stöd från kollegor och chef, påverka beslut, mer lyhörd chef och kollegor, större möjlighet att bestämma sin arbetstakt m.fl. Detta får anses ha besvarat vår andra frågeställning.

## ***Metoddiskussion***

För oss föll valet på en enkätundersökning av flera olika anledningar. Dels för att man har lättare att nå till ett större geografiskt område och därmed hade vi möjligheten att få en annan bredd i undersökningen, och kunnat samla in mycket data. Vi tror också att det är enklare att hitta statistiska samband genom en kvantitativ metod, än om vi skulle intervjuat personer. Tidsperspektivet spelade också in eftersom vi ansåg att det hade varit omöjligt för oss att hinna intervju ett stort antal personer. Vi anser också att med hjälp av enkäter minskas stressen för respondenterna tack vare att de fått tid att läsa igenom frågorna. En annan viktig aspekt är att respondenter kan uppleva det mer bekvämt att svara på en del känsliga frågor via en enkät. Något som också kan vara en fördel vid enkäter är att vissa kan tycka att det är lättare att svara på extra känsliga frågor i en enkät än vid en intervju (Ejlertsson, 2005). Vi är själva kritiska till att vi fick lyfta bort frågor innan vi började analysera för att göra det mer hanterbart. Det var också svårt att välja ut vilka frågor vi skulle analysera och inte. Hade vi haft djupare kunskap i SPSS kunde vi kanske hantera att analysera alla 51 frågor eller så kunde vi istället ha valt att göra en mindre enkät.

### ***Förslag till vidare forskning***

Området vi studerat är förstås aktuellt och kommer att vara aktuellt även i framtiden då man kan tänka sig att medarbetarsamtalsformen ändras med tiden. Man kan också anta att medarbetarsamtal utvecklas och ändras beroende på vilken ledarskapsstil som ligger i tiden. Det kommer att fortsätta vara intressant att veta vad som påverkar medarbetarnas arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse och kanske skulle den framtida forskningen kunna innefatta också chefens upplevelse av medarbetarsamtalet som ett verktyg. Hur påverkar dessa samtal chefens motivation? För att kunna motivera andra behövs det en egen motivation och drivkraft. Vidare forskning bör titta vidare på detta att arbetstillfredsställelse verkar mer intimt förknippat med medarbetarsamtal, än arbetsmotivation, varför det förhåller sig så, vad det innebär osv. Vi kan i vår studie inte se orsaken till sambanden. Det kan finnas faktorer som studien har missat och därför kan inte några direkta slutsatser dras av denna studies resultat. Det kan alltså finnas andra orsaker som påverkar hur man upplever arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse än bara själva skattningen av medarbetarsamtalen.

## Referenser

- Allvin, M., Aronsson, G. Hagström, T. Johansson, G., & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete – Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.
- Asmuß, B. (2006). En undersøgelse om medarbejderudviklingssamtaler i en større dansk virksomhed. Århus: Handelshøjskolen i Århus, Center for Virksomhedskommunikation.
- Asmuß, B. (2008). "Performance appraisal interviews. Preference organization in assessment sequences". *Journal of Business Communication*, 45 (4), 408-429, doi: 10.1177/0021943608319382
- Angelöw, B. (2009). *Det goda förändringsarbetet. Om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Arbetsmiljöverket (2001). [http://www.av.se/dokument/afs/afs2001\\_01.pdf](http://www.av.se/dokument/afs/afs2001_01.pdf)
- Campbell, J., Campbell, J. & Chia, M. (1999). Merit pay, performance appraisal, and individual motivation: An analysis and alternative. *Human Resource Management*. 37 (2), 131–146, DOI: 10.1002/(SICI)1099-050X(199822)37:2<131::AID-HRM4>3.0.CO;2-X
- Casey, R. & Robbins, J. (2010). The Hackman and Oldham job characteristics model: implications from four industries. *International journal of business and public administration*. ISSN:1547-4844, Volume: 7. Hämtad från: <http://miman.bib.bth.se/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=58840292&site=ehost-live>
- Dallner, M., Lindström, K., Elo, A-L., Skogstad, A., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., & ørhede, E. (2000). *Användarmanual för QPSNordic Frågeformulär om psykologiska och sociala faktorer i arbetslivet utprovat i Danmark, Finland, Norge och Sverige*. <http://nile.lub.lu.se/arbarch/arb/2000/arb200019.pdf>
- Ejlertsson, G. (2005). *Enkäten i praktiken: en handbok i enkätmetodik*. (2. [omarb.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Giles, W.F; Mossholder, KW. (1990). Employee Reactions to Contextual and Session Components of Performance Appraisal. *Journal of Applied Psychology*. <http://miman.bib.bth.se/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=1991-02859-001&site=ehost-live>
- Granberg, O. (2003). *PAOU – personaladministration och organisationsutveckling* (7th ed.). Stockholm: Natur och Kultur.
- Greller, M.M och Parsons, C.K (1992). Feedback and Feedback Inconsistency as Sources of Strain and Self-Evaluation. *Human Relations*. 45 (6), 601-620. doi: 10.1177/001872679204500604
- Herzberg, F. (1965). "The New Industrial Psychology". *Industrial & labor relations review*. 18 (3), 364. <http://web.b.ebscohost.com/miman.bib.bth.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=024523b6-3fde-4bb8-b375-e4d16f007529%40sessionmgr110&vid=2&hid=121>

- Hilmarsson, H.T. (2013). *Samtalet med känslomässig intelligens*. Lund: Studentlitteratur
- Jakobsen, L., Nahnfeldt, C., Nyroos, L., Olin-Scheller, C. och Sandlund, E. (2010). *Medarbetarsamtal som arena för att befästa normer kring medarbetarskap*. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:435610/FULLTEXT01.pdf>
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85, 708-723. <http://m.www.na-businesspress.com/JABE/MitchellWeb.pdf>
- Kirkpatrick, D. (2006). *Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching*. AMACOM/American Management Association. ISBN: 9780814416006
- Landy, F. J. & Conte, J. N. (2010). *Work in the 21st century – An introduction to Industrial And Organizational Psychology*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Lindgren, M. (2001). *Utvecklingsamtal mellan chefer och medarbetare*. Lund: Studentlitteratur
- Lindström, K., Borg, W., Dallner, M., Elo, A-L., Gamberale, F., Knardahl, S., ørhede, E. & Raivola, P. (1995). Measurement of psychological and social factors at work. Description of selected questionnaire methods employed in four Nordic countries. Nordic Council of Ministers, Copenhagen. Nord 1995:39.
- Lindström, K., Dallner, M., Elo, A-L., Gamberale, F., Knardahl, S., Skogstad, A. & ørhede, E. (1997). Review of psychological and social factors at work and suggestions for the general Nordic questionnaire (QPSNordic). Nordic Council of Ministers, Copenhagen. Nord 1997:15.
- Ljungström, K (2001). *Samtal på jobbet*. Uppsala : Konsultförl./Uppsala Publ. House.
- Mehrens, S. (1998). *Samtal som arbetsmetod*. Lund: Studentlitteratur
- Mikkelsen, A. (1998). *Medarbetarsamtal och lärande i organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- Roberts, Gary E. (2003). Employee performance appraisal system participation: A technique that works. *Public Personnel Management*, 32 (1), 89-95. <http://www.tamu.edu/faculty/payne/PA/Roberts%202003.pdf>
- Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Svenning, C. (2003). *Metodboken. Samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling. Klassiska och nya metoder i informationssamhället. Källkritik på Internet*. Eslöv: Lorentz Förlag.
- Taylor, M. S., Tracy, K. B., Renard, M. K., Harrison, J. K., & Carroll, S. J. (1995). Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 495-523. <http://www.critical911.com/documents/calmena2012/Taylor-Tracy-Renard-etc-1995.pdf>
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer i humanistisk - samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad från <http://codex.vr.se>

Wreders, Åsa. (2008). *How leadership and new technology influence the work environment—Experiences taken from Swedish organizations*. Luleå tekniska universitet. Institutionen för hälsovetenskap. <http://epubl.ltu.se/1402-1544/2008/09/LTU-DT-0809-SE.pdf>

Wolvén, L-E (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Studentlitteratur, Lund

## Bilaga 1. Följebrev

Hej!

Du som medarbetare är inbjuden till att delta i en vetenskaplig enkätstudie som utgör grunden för vårt examensarbete. Studien handlar om medarbetarsamtal, motivation och arbetstillfredsställelse.

Vi är två studenter vid Blekinge tekniska högskola Samhällsvetarprogrammet med inriktning utveckling, lärande och kommunikation. Syftet med studien är att undersöka hur medarbetarsamtal påverkar motivation och arbetstillfredsställelse.

Din medverkan är självklart frivillig. Enkäten besvaras anonymt. De samlade uppgifterna med hjälp av enkäten används endast i vårt examensarbete. Dina svar kommer aldrig kunna kopplas till dig som svarar, så du kan känna dig trygg och kan svara ärligt. Enkäten tar ca 10-15 minuter att fylla i och vi är mycket tacksamma för ditt svar!

För att komma till enkäten klicka på följande länk. Fungerar inte länken, prova med att klistra in den i adressfältet.

[https://docs.google.com/forms/d/17SISOATr4WztcRAS\\_ULYrQIU8dreOrAOXB\\_DbBjRFF0/viewform?usp=send\\_form](https://docs.google.com/forms/d/17SISOATr4WztcRAS_ULYrQIU8dreOrAOXB_DbBjRFF0/viewform?usp=send_form)

Med vänliga hälsningar

Ritva Pohjola

Joakim Nystrand

Tel: 076-8085005

Tel: 072-8390117

Vår gemensamma e-mailadress är: [ritvaochjoakim-kandidat@outlook.com](mailto:ritvaochjoakim-kandidat@outlook.com)

## Bilaga 2. Enkät

### Enkät

Du svarar anonymt på denna enkät. Enkäten består av 51 frågor och påståenden och tar ungefär 10 minuter att svara på.

#### 1. Kön

- Kvinna
- Man

#### 2. Födelseår

#### 3. Anställningsvillkor

- Fast anställning
- Tillfällig anställning
- Annan anställningsform

#### 4. Ange företag eller kommun du arbetar på

#### 5. Hur länge har du arbetat på denna arbetsplats?

#### 6. Yrkestitel

#### 7. Vilken är din högsta avslutade utbildning?

- Grundskola
- Gymnasium/Komvux
- Högskola/Universitet
- Annan utbildning

#### 8. Har du årliga medarbetarsamtal på din arbetsplats?

- Ja
- Nej

#### 9. Om ja, hur bedömer du kvaliteten på dessa samtal?

- Mycket bra
- Bra
- Godkänd
- Dålig

- Mycket dålig

**10. Hur upplevde du ditt senaste medarbetarsamtal?**

- Mycket bra
- Bra
- Godkänt
- Dåligt
- Mycket dåligt

**11. Hur motiverad är du inför dessa samtal?**

- Mycket motiverad
- Ganska motiverad
- Måttligt motiverad
- Svagt motiverad
- Obefintligt motiverad

**12. Hur upplever du att du blir bemött under dessa samtal?**

- Mycket bra
- Bra
- Godkänt
- Dåligt
- Mycket dåligt

**13. Hur utvecklande är samtalen för dig i din yrkesroll?**

- Mycket utvecklande
- Ganska utvecklande
- Inte särskilt utvecklande
- Inte alls utvecklande

**14. Hur utvecklande är samtalen för dig som person?**

- Mycket utvecklande
- Ganska utvecklande
- Inte särskilt utvecklande
- Inte alls utvecklande

**15. Upplever du att medarbetarsamtalen bidrar till din arbetsmotivation?**

- Mycket
- Ganska mycket
- Inte särskilt mycket
- Inte alls



**16. Anser du att medarbetarsamtalen ger dig en möjlighet att påverka din arbetssituation?**

- Stor möjlighet
- Ganska stor möjlighet
- Inte särskilt stor möjlighet
- Ingen möjlighet alls

**17. Är din arbetsmängd så ojämnt fördelad att arbetet hopar sig?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan
- Ibland
- Ganska ofta
- Mycket ofta eller alltid

**18. Måste du arbeta övertid?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan
- Ibland
- Ganska ofta
- Mycket ofta eller alltid

**19. Måste du arbeta i mycket högt tempo?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan
- Ibland
- Ganska ofta
- Mycket ofta eller alltid

**20. Har du för mycket att göra?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan
- Ibland
- Ganska ofta
- Mycket ofta eller alltid

**21. Kräver ditt arbete snabba beslut?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan
- Ibland
- Ganska ofta
- Mycket ofta eller alltid

**22. Kräver ditt arbete svåra beslut?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan
- Ibland
- Ganska ofta
- Mycket ofta eller alltid

**23. Är ditt arbete enformigt?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan
- Ibland
- Ganska ofta
- Mycket ofta eller alltid

**24. Utför du arbetsuppgifter som du skulle behöva mera utbildning för?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan
- Ibland
- Ganska ofta
- Mycket ofta eller alltid

**25. Är dina kunskaper och färdigheter till nytta i ditt arbete?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan
- Ibland
- Ganska ofta
- Mycket ofta eller alltid

**26. Innebär ditt arbete positiva utmaningar?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan
- Ibland
- Ganska ofta
- Mycket ofta eller alltid

**27. Tycker du att ditt arbete är meningsfullt?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan
- Ibland
- Ganska ofta

- Mycket ofta eller alltid

**28. Kräver ditt arbete att du skaffar dig nya kunskaper och färdigheter?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan
- Ibland
- Ganska ofta
- Mycket ofta eller alltid

**29. Hurdant är klimatet på din arbetsenhet?**

	Mycket lite eller inte alls	Ganska lite	Något	Ganska mycket	Väldigt mycket
Uppmuntrande och stödjande	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avslappnat och trivsamt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stelt och regelstyrt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurrensinriktat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Misstroget och misstänksamt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**30. Om du behöver, får du då stöd och hjälp med ditt arbete från dina arbetskamrater?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan
- Ibland
- Ganska ofta
- Mycket ofta eller alltid

**31. Om du behöver, får du då stöd och hjälp med ditt arbete från din närmaste chef?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan
- Ibland
- Ganska ofta
- Mycket ofta eller alltid

**32. Om du behöver, är dina arbetskamrater då villiga att lyssna på problem som rör ditt arbetet?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan
- Ibland
- Ganska ofta

- Mycket ofta eller alltid

**33. Om du behöver, är din närmaste chef då villig att lyssna på problem som rör ditt arbete?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan
- Ibland
- Ganska ofta
- Mycket ofta eller alltid

**34. Känner du att du kan få stöd från dina vänner/din familj när det är besvärligt på arbetet?**

- Mycket lite eller inget alls
- Ganska lite
- Något
- Ganska mycket
- Väldigt mycket

**35. Får du uppskattning för dina arbetsprestationer från din närmaste chef?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan
- Ibland
- Ganska ofta
- Mycket ofta eller alltid

**36. Hur upplever du din egen trivsel på din arbetsplats?**

- Mycket dålig
- Ganska dålig
- Ganska bra
- Mycket bra

**37. Om det finns olika sätt att göra ditt arbete på, kan du då själv välja hur du skall göra det?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan
- Ibland
- Ganska ofta
- Mycket ofta eller alltid

**38. Kan du påverka mängden arbete du får?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan

- Ibland
- Ganska ofta
- Mycket ofta eller alltid

**39. Kan du själv bestämma din arbetstakt?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan
- Ibland
- Ganska ofta
- Mycket ofta eller alltid

**40. Kan du själv bestämma när du skall ta paus?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan
- Ibland
- Ganska ofta
- Mycket ofta eller alltid

**41. Kan du bestämma din egen arbetstid (flectid)?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan
- Ibland
- Ganska ofta
- Mycket ofta eller alltid

**42. Kan du påverka beslut som är viktiga för ditt arbete?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan
- Ibland
- Ganska ofta
- Mycket ofta eller alltid

**43. Finns det klart definierade mål för ditt arbete?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan
- Ibland
- Ganska ofta
- Mycket ofta eller alltid

**44. Påverkar målen din arbetsmotivation?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan

- Ibland
- Ganska ofta
- Mycket ofta eller alltid

**45. Vet du vilket ansvarsområde du har?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan
- Ibland
- Ganska ofta
- Mycket ofta eller alltid

**46. Vet du precis vad som krävs av dig i arbetet?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan
- Ibland
- Ganska ofta
- Mycket ofta eller alltid

**47. Måste du utföra saker som du tycker skulle göras annorlunda?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan
- Ibland
- Ganska ofta
- Mycket ofta eller alltid

**48. Får du arbetsuppgifter utan att få de resurser som behövs för att utföra dem?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan
- Ibland
- Ganska ofta
- Mycket ofta eller alltid

**49. Innefattar ditt arbete arbetsuppgifter som är i konflikt med dina personliga värderingar?**

- Mycket sällan eller aldrig
- Ganska sällan
- Ibland
- Ganska ofta
- Mycket ofta eller alltid

**50. Följande påståenden handlar om din inställning till organisationen du arbetar i. Ange i vilken grad du personligen instämmer i eller tar avstånd från vart och ett av påståendena.**

	Tar totalt avstånd ifrån	Tar i viss mån avstånd	Neutral	Instämmer i viss mån	Instämmer totalt
För mina vänner berättar jag att organisationen är ett mycket bra ställe att arbeta på	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mina egna värderingar är mycket lika organisationens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisationen inspirerar mig verkligen att göra mitt bästa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**51. Hur viktigt är följande i din uppfattning om ett idealarbete?**

	Helt oviktigt	Mindre viktigt	Viktigt	Mycket viktigt	Helt nödvändigt
Att arbetet bidrar till att utveckla min personlighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Att jag får hög lön och andra materiella förmåner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Att arbetet är lugnt, tryggt och välordnat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Att arbetet ger mig en känsla av att ha utfört något värdefullt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Att jag har ett tryggt arbete med regelbunden inkomst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Att den fysiska arbetsmiljön är säker och hälsosam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Att jag får använda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Helt oviktigt    Mindre viktigt    Viktigt    Mycket viktigt    Helt  
nödvändigt

min fantasi  
och  
kreativitet i  
arbetet

**Om du vill tillägga något, kommentera gärna här**

***Tack för din medverkan!***



### Bilaga 3. Signifikanser mellan medarbetarsamtal och arbetsmotivation

<i>Analyserade variabler</i>	<i>Pearson Chi-Square</i>		
	<i>Value</i>	<i>df</i>	<i>Asymp.Sig. (2-sided)</i>
Medarbetarsamtal3*Arbetsmotivation4	6,236a	2	,044
Medarbetarsamtal1*Arbetsmotivation5	11,838a	4	,019
Medarbetarsamtal1*Arbetsmotivation6	10,170a	4	,038
Medarbetarsamtal2*Arbetsmotivation7	12,490a	4	,014
Medarbetarsamtal2*Arbetsmotivation8	16,582a	4	,002
Medarbetarsamtal3*Arbetsmotivation8	6,001a	2	,050
Medarbetarsamtal5*Arbetsmotivation8	15,496a	2	,000
Medarbetarsamtal1*Arbetsmotivation9	16,477a	4	,002
Medarbetarsamtal2*Arbetsmotivation9	16,407a	4	,003
Medarbetarsamtal3*Arbetsmotivation9	8,827a	2	,012
Medarbetarsamtal4*Arbetsmotivation9	11,646a	2	,003
Medarbetarsamtal5*Arbetsmotivation9	22,295a	2	,000

## Bilaga 4. Signifikanser mellan medarbetarsamtal och arbetstillfredsställelse

<i>Analyserade variabler</i>	<i>Pearson Chi-Square</i>		
	<i>Value</i>	<i>df</i>	<i>Asymp.Sig. (2-sided)</i>
Medarbetarsamtal1*Arbetstillfredsställelse1	9,554 <sup>a</sup>	4	,049
Medarbetarsamtal2*Arbetstillfredsställelse1	16,500 <sup>a</sup>	4	,002
Medarbetarsamtal3*Arbetstillfredsställelse1	10,090 <sup>a</sup>	2	,006
Medarbetarsamtal4*Arbetstillfredsställelse1	8,892 <sup>a</sup>	2	,012
Medarbetarsamtal5*Arbetstillfredsställelse1	10,874 <sup>a</sup>	2	,004
Medarbetarsamtal1*Arbetstillfredsställelse 2	19,614 <sup>a</sup>	4	,001
Medarbetarsamtal2*Arbetstillfredsställelse 2	18,378 <sup>a</sup>	4	,001
Medarbetarsamtal3*Arbetstillfredsställelse 2	15,441 <sup>a</sup>	2	,000
Medarbetarsamtal4*Arbetstillfredsställelse 2	14,274 <sup>a</sup>	2	,001
Medarbetarsamtal5*Arbetstillfredsställelse 2	18,946 <sup>a</sup>	2	,000
Medarbetarsamtal5*Arbetstillfredsställelse3	8,544 <sup>a</sup>	2	,014
Medarbetarsamtal1*Arbetstillfredsställelse4	24,054 <sup>a</sup>	4	,000
Medarbetarsamtal2*Arbetstillfredsställelse4	10,920 <sup>a</sup>	4	,027
Medarbetarsamtal3*Arbetstillfredsställelse4	13,184 <sup>a</sup>	2	,001
Medarbetarsamtal4*Arbetstillfredsställelse4	7,903 <sup>a</sup>	2	,019
Medarbetarsamtal5*Arbetstillfredsställelse4	16,659 <sup>a</sup>	2	,000
Medarbetarsamtal1*Arbetstillfredsställelse5	21,132 <sup>a</sup>	4	,000
Medarbetarsamtal2*Arbetstillfredsställelse5	14,040 <sup>a</sup>	4	,007

Medarbetarsamtal3*Arbetsstillfredsställelse5	17,087 <sup>a</sup>	2	,000
Medarbetarsamtal4*Arbetsstillfredsställelse5	19,033 <sup>a</sup>	2	,000
Medarbetarsamtal5*Arbetsstillfredsställelse5	25,460 <sup>a</sup>	2	,000
Medarbetarsamtal2*Arbetsstillfredsställelse6	12,972 <sup>a</sup>	4	,011
Medarbetarsamtal3*Arbetsstillfredsställelse6	10,696 <sup>a</sup>	2	,005
Medarbetarsamtal2*Arbetsstillfredsställelse7	18,021 <sup>a</sup>	4	,001
Medarbetarsamtal3*Arbetsstillfredsställelse7	7,089 <sup>a</sup>	2	,029
Medarbetarsamtal4*Arbetsstillfredsställelse7	9,345 <sup>a</sup>	2	,009
Medarbetarsamtal5*Arbetsstillfredsställelse7	6,265 <sup>a</sup>	2	,044
Medarbetarsamtal5*Arbetsstillfredsställelse8	7,561 <sup>a</sup>	2	,023

## Bilaga 5. Förklaring av variabler

<i>Variabel</i>	<i>Enkätfråga</i>
<b>Medarbetarsamtal1</b>	9. Om ja, hur bedömer du kvaliteten på dessa samtal?
<b>Medarbetarsamtal2</b>	11. Hur motiverad är du inför dessa samtal?
<b>Medarbetarsamtal3</b>	13. Hur utvecklande är samtalen för dig i din yrkesroll?
<b>Medarbetarsamtal4</b>	15. Upplever du att medarbetarsamtalen bidrar till din arbetsmotivation?
<b>Medarbetarsamtal5</b>	16. Anser du att medarbetarsamtalet ger dig en möjlighet att påverka din arbetssituation?
<b>Arbetsmotivation4</b>	26. Innebär ditt arbete positiva utmaningar?
<b>Arbetsmotivation5</b>	27. Tycker du att ditt arbete är meningsfullt?
<b>Arbetsmotivation6</b>	28. Kräver ditt arbete att du skaffar dig nya kunskaper och färdigheter?
<b>Arbetsmotivation7</b>	38. Kan du påverka mängden arbete du får?
<b>Arbetsmotivation8</b>	39. Kan du själv bestämma din arbetstakt?
<b>Arbetsmotivation9</b>	42. Kan du påverka beslut som är viktiga för ditt arbete?
<b>Arbetstillfredsställelse1</b>	30. Om du behöver, får du då stöd och hjälp med ditt arbete från dina arbetskamrater?
<b>Arbetstillfredsställelse2</b>	31. Om du behöver, får du då stöd och hjälp med ditt arbete från din närmaste chef?
<b>Arbetstillfredsställelse3</b>	32. Om du behöver, är dina arbetskamrater då villiga att lyssna på problem som rör ditt arbete?
<b>Arbetstillfredsställelse4</b>	33. Om du behöver, är din närmaste chef då villig att lyssna på problem som rör ditt arbete?
<b>Arbetstillfredsställelse5</b>	35. Får du uppskattning för dina arbetsprestationer från din närmaste chef?
<b>Arbetstillfredsställelse6</b>	43. Finns det klart definierade mål för ditt arbete?
<b>Arbetstillfredsställelse7</b>	44. Påverkar målen din arbetsmotivation?

**Arbetstillfredsställelse8**

48. Får du arbetsuppgifter utan att få de resurser som behövs för att utföra dem?