



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV  
Avdelningen för socialt arbete och psykologi

---

# Vikten av feedback och dess inverkan på arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation

Emma Ahlinder & Jeanette Viktorsson

2018

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp  
Psykologi  
Personal- och arbetslivsprogrammet

Handledare: Linda Richardsson  
Examinator: Mårten Eriksson

---

## **Sammanfattning**

Syftet med studien var att undersöka om feedback från närmaste chef leder till ökad arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation hos arbetstagare. Urvalet för studien var arbetstagare mellan 18-65 år och undersökningen utfördes genom en webbaserad enkät som genererade 157 enkätsvar. Enkäten baserades på frågor från Feedback Orientation Scale (FOS), Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) och Basic Need Satisfaction at Work Scale (BNS). Analyserna genomfördes i SPSS och resultatet visade att det fanns en positiv korrelation mellan indexet feedback och arbetstillfredsställelse men inte mellan indexet feedback och arbetsmotivation. Resultatet visade också att positiv feedback predicerade både arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation. Det fanns inga skillnader i skattning av feedback, arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation mellan män och kvinnor.

Nyckelord: feedback, arbetstillfredsställelse, arbetsmotivation, arbetstagare

Title: The importance of feedback and its impact on job satisfaction and work motivation.

### **Abstract**

The purpose of this study was to investigate whether feedback from the first line manager increase job satisfaction and work motivation for employees. The sample for the study were employees between 18-65 years, and data collection was conducted through a web-based survey which generated 157 completed questionnaires. The survey was based on Feedback Orientation Scale (FOS), Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) and Basic Need Satisfaction at Work Scale (BNS). The analyse were performed in SPSS and the result showed a positive correlation between the index of feedback and job satisfaction, but not between the index of feedback and job motivation. The result also showed that positive feedback predicted job satisfaction and job motivation. No differences in estimation of feedback, job satisfaction and work motivation were found between men and women.

Keywords: feedback, job satisfaction, work motivation, employee

## **Förord**

Vi vill börja med att tacka samtliga respondenter för att ha avsatt tid till att besvara enkäten, utan er medverkan hade studien inte gått att genomföra. Ett stort tack vill vi också ge till vår handledare Linda Richardsson vid Högskolan i Gävle för allt engagemang och stöd under arbetet med uppsatsen. Avslutningsvis vill vi rikta ett stort tack till familj och vänner för deras uppmuntran och tålamod.

*Maj 2018*

*Emma Ahlinder & Jeanette Viktorsson*

## Introduktion

De anställda är en mycket värdefull tillgång och arbetstillfredsställelse hos medarbetarna är en faktor som kan bidra till en organisations framgång eftersom en anställd som upplever arbetstillfredsställelse också är mer villig att anstränga sig för organisationen (Shaukat, Senin & Ahmed, 2012). En hög arbetstillfredsställelse på arbetsplatsen kan även öka sannolikheten att medarbetarna väljer att stanna kvar i organisationen (Locke & Latham, 1990) samt att de blir mer villiga att prestera i sin arbetsroll (Shaukat et al. 2012). Studier visar också att anställda kan få förhöjd arbetsmotivation om de får uppmuntran vid ett väl utfört arbete samt när de har möjlighet att själva bestämma hur de ska utföra sina arbetsuppgifter (Ryan & Deci, 2000a). För att behålla medarbetare i en organisation kan en lösning vara att arbetstagaren får återkommande feedback på sin arbetsplats, och det är då viktigt att organisationen tar hänsyn till att mottagandet av feedback är individuellt för varje arbetstagare (Linderbaum & Levy, 2010). Ilgen och Davis (2000) stödjer vikten av återkommande feedback och inflikar att det är viktigt att arbetstagaren får feedback för sin arbetsprestation. Genom att få respons gällande hur arbetsuppgifterna utförs ger det arbetstagaren möjlighet att förbättra sitt arbete. Därmed kan feedback bidra till att öka arbetstagares inläring och göra dem mer målmedvetna (Belschak & Den Hartog, 2009).

Feedback går att översätta till återkoppling (NE, n.d.) och kan definieras som ett informationsutbyte som bedömer den ena partens prestation i syfte att förbättra den prestationen (Gardiner & Sheen, 2017). Feedback kan också beskrivas utifrån tre olika koncept; information, reaktion och cykel (van de Ridder, Stokking, McGaghie & ten Cate, 2008). Feedback som information beskriver det faktiska innehållet som ska framföras. Feedback som reaktion handlar om interaktionen mellan parterna som utbyter feedback, alltså mottagande och givande av feedback. Feedback-cykeln är en kombination av information och reaktion, och förklarar händelseförloppet när feedback framförs mellan parter (van de Ridder et. al., 2008). Feedback kan också uppstå när en prestation jämförs med en annan prestation (Ramaprasad, 1983). Vanligtvis jämförs en tidigare genomförd prestation med nuvarande prestation, där eventuella förbättringar och/eller försämringar undersöks. Det är även möjligt att jämföra en kommande prestation med nuvarande prestation idag i syfte att kunna utföra prestationen så bra som möjligt (Ramaprasad, 1983).

## **Feedback i arbetslivet**

Redan under mitten av 1900-talet undersöktes begreppet feedback i samband med arbete och däribland effekten av feedback i kombination med arbetsmotivation och arbetsförmåga (Payne & Hauty, 1955). Därefter har studier utförts som bland annat undersökt feedback i kombination med chefers och medarbetares beteenden (Nemeroff & Wexley, 1979), motivation och inläring (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979), målsättning, motivation och tillfredsställelse (Locke & Latham, 1990) samt i kombination med kön (Koulouri, Lauria & Macredie, 2016). Vem som framför feedback kan variera från situation till situation, likaså hur den framförs. Feedback kan framföras på ett specifikt sätt, exempelvis i form av ett värde på en skala eller på ett mer diffust sätt genom exempelvis öppna och muntliga uttalanden (Ilgen & Davis, 2000). Feedback kan även delas in i positiv och negativ feedback. Ilgen och Davis (2000) beskriver negativ feedback som information om en bristfällig prestation. Positiv feedback definieras istället som information om en förbättrad prestation eller ett uppnått mål (Agnew, 1998).

Belschak och Den Hartog (2009) förklarar att feedback kan påverka känslor, attityder samt arbetstagarens beteende på arbetsplatsen. Studien visade även att positiv feedback genererade positiva känslor som lycka och stolthet hos arbetstagaren. När arbetstagaren fick negativ feedback av sin chef upplevde arbetstagaren istället ofta frustration och besvikelse. Hur chefen uppträder vid överlämnandet av feedback samt om arbetstagaren får feedback privat eller bland andra personer, är också något som kan påverka hur feedback kommer att tas emot av arbetstagaren (Belschak & Den Hartog, 2009). När en arbetstagare mottar negativ feedback avseende en arbetsuppgift kan arbetstagaren välja mellan olika förhållningssätt; det ena förhållningssättet är att ta till sig feedback och omarbeta arbetsuppgiften. Det andra förhållningssättet är att avsäga sitt ansvar för den aktuella uppgiften. Gör arbetstagaren valet att ta åt sig av feedback kan arbetstagaren välja att fortsätta på samma arbetssätt fast genom att arbeta längre och/eller hårdare alternativt helt ändra strategi och beteende. Även fast arbetstagaren väljer att ändra strategi är det ingen garanti för en ökad prestation. Att helt lämna arbetsuppgiften lär däremot medföra en sämre prestation (Ilgen & Davis, 2000).

För att en arbetstagare ska kunna utvecklas krävs det att arbetstagaren får feedback gällande möjligheten att förbättra sina arbetsuppgifter (Ilgen & Davis, 2000; Ilgen et al. 1979). För att negativ feedback ska kunna leda till att prestationen förbättras krävs det att arbetstagaren tror på sin egen möjlighet att påverka prestationen. I många

fall leder dock inte negativ feedback till en förbättrad prestation utan kan istället ge motsatt effekt. Detta gäller särskilt om arbetstagaren får motta negativ feedback vid upprepade tillfällen och konsekvensen kan då bli att arbetstagaren accepterar tillståndet och strävan mot förbättring upphör (Ilgen & Davis, 2000).

### **Arbetstillfredsställelse**

Enligt Hirschfeld (2000) visar arbetstillfredsställelse i vilken utsträckning en anställd tycker om sitt arbete. Arbetstillfredsställelse delas upp i två delar, en inre och en yttre. Barney och Elias (2010) menar att en arbetstagare som upplever inre arbetstillfredsställelse utför sina arbetsuppgifter till stor del för att arbetstagaren upplever arbetet som intressant och givande. Vid yttre arbetstillfredsställelse upplever arbetstagaren ett instrumentellt värde och utför arbetet exempelvis för att det ger en inkomst. En studie av Decker, Harris-Kojetin och Bercovitz (2009) visar att den inre arbetstillfredsställelsen har en större effekt på den upplevda fullständiga arbetstillfredsställelsen än vad den yttre har. Bassett-Jones och Lloyd (2005) instämmer och beskriver att arbetstillfredsställelse uppstår när en anställd har möjlighet att prestera, utvecklas samt få uppskattning. Missnöje på arbetsplatsen uppstår istället när de anställda inte är nöjda med organisationens administration, de ekonomiska belöningarna eller arbetsförhållandena. Loher, Noe, Moeller och Fitzgerald (1985) undersöker i en metaanalys av 28 studier fem faktorer på arbetet som påverkar arbetstillfredsställelse. De fem faktorerna som undersöktes var feedback, självständighet, kompetens, arbetsuppgifternas karaktär samt arbetsuppgifternas betydelse. Resultatet visade att feedback, självständighet och kompetens var de faktorer som hade störst inverkan på en arbetstagares arbetstillfredsställelse (Loher et al. 1985).

### **Arbetsmotivation**

Ryan och Deci (2000b) förklarar motivation som viljan att utföra något. En vanlig indelning av motivation är inre och yttre motivation. Inre motivation infinner sig exempelvis när individen vill utföra en uppgift för att individen uppfattar den som rolig eller intressant. Yttre motivation framträder istället på grund av yttre faktorer, exempelvis belöningar. Herzberg (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) är grundare av tvåfaktorsteorin som är en motivationsteori baserad på inre och yttre faktorer. De inre faktorerna benämns i teorin som motivationsfaktorer och de yttre faktorerna benämns som hygienfaktorer. Herzberg (Herzberg et al. 1959) beskriver de fem

motivationsfaktorerna som; prestation, erkännande av prestation, arbetsuppgifter, möjlighet till avancemang och ansvar. Om motivationsfaktorerna är uppfyllda menar Herzberg (Herzberg et al. 1959) att det leder till arbetstillfredsställelse och om motivationsfaktorerna inte uppfylls leder det till att arbetstagaren inte trivs i sitt arbete. Hygienfaktorerna beskrivs vara; företagspolicy, företagsledning, relation till kollegor, arbetsförhållanden, lön, status och säkerhet. Uppfyllda hygienfaktorer genererar vantrivsel på arbetsplatsen och behöver därför uppfyllas för att vantrivseln ska undvikas. Arbetstillfredsställelse och vantrivsel på arbetet är inte varandras motsatser. En arbetstagare som inte känner arbetstillfredsställelse känner inte per automatik vantrivsel (Herzberg, 1987).

Enligt Van-Dijk och Kluger (2004) ses hygienfaktorerna som något förebyggande och nödvändigt som arbetstagare har skyldighet att utföra och förtjäna medan motivationsfaktorerna anses vara främjande och något arbetstagare gärna vill uppnå. Studien visade att om arbetstagare innehar ett önskvärt jobb där de gärna utvecklas och avancerar ökar motivationen mer om arbetstagaren mottar positiv feedback än om arbetstagaren får negativ feedback. När arbetstagaren innehar ett önskvärt arbete med utvecklingsmöjligheter kallas det ett främjande stadie. Ett förebyggande stadie är istället när arbetstagaren stannar kvar på ett arbete endast för rädslan att förlora en inkomst och då ökar motivationen mer av negativ feedback än av positiv feedback (Van-Dijk & Kluger, 2004). Detta överensstämmer med en studie av Idson och Higgins (2000) där resultatet visade att prestationen ökade mer hos personer om positiv feedback erhöles i ett främjande stadie samt om negativ feedback erhöles i ett förebyggande stadie.

Tesavrita och Suryadi (2012) menar att det även finns en koppling mellan motivation och arbetstillfredsställelse, då motivation kan öka möjligheten till arbetstillfredsställelse. Enligt studien uppnås inte arbetstillfredsställelse genom att arbetsgivaren enbart arbetar för att minska missnöje eller för att höja tillfredsställelsen, utan det krävs ett aktivt arbete inom båda delarna. Det är alltså viktigt för en arbetsgivare att identifiera motivationsfaktorerna från hygienfaktorerna och därmed arbeta för att förbättra motivationsfaktorerna och förminska hygienfaktorerna, i en strävan för att uppnå tillfredsställelse på arbetsplatsen (Tesavrita & Suryadi, 2012). Även Abukhait och Pillai (2017) bekräftar att motiverad personal kan leda till ökad arbetstillfredsställelse.



## **Könsskillnader i arbetslivet**

Att könsskillnader förekommer i arbetslivet är allmänt känt, exempelvis i relation till arbetstillfredsställelse. Clark (1997) fann i sin studie att kvinnor rapporterade högre arbetstillfredsställelse än män och menar att det skulle kunna förklaras av att kvinnor inte har lika stor förväntan på sitt arbete som män. En studie av Eskildsen, Kristensen och Westlund (2004) som utfördes i de nordiska länderna påvisade dock inga skillnader mellan män och kvinnor gällande skattad arbetstillfredsställelse. Studier har även visat att det finns skillnader mellan kvinnor och män gällande vilka faktorer som är viktiga för arbetsmotivationen. För kvinnor är interaktionen med andra medarbetare och tillhörighet viktigt medan karriärutveckling och prestation är mer betydelsefullt för män (Inceoglu, Segers & Bartram, 2012).

Enligt en studie av Berlin och Dargnies (2016) finns det specifika skillnader gällande hur kvinnor och män reagerar på feedback i arbetslivet. Kvinnor reagerar starkast på den feedback som gäller den egna prestationen medan män tenderar att fokusera mer på konkurrenterna och deras prestation. Studien visade även att både män och kvinnor överreagerar när de mottar feedback men att kvinnor reagerar starkare när de får feedback som de inte är förberedda på. Motro och Ellis (2017) bekräftar att könsskillnader förekommer när det gäller mottagandet av feedback på arbetsplatser. Enligt studien förväntas en kvinna vara känslig och ömtålig i mottagandet av negativ feedback, medan mannen förväntas vara stark och dominant. Vallerand och Reids (1988) studie visade dock att positiv feedback ledde till en högre inre motivation och ökad kompetens hos både kvinnor och män.

Eftersom studier visar resultat på olika hantering av arbetsrelaterad feedback mellan män och kvinnor (Berlin & Dargnies, 2016; Motro & Ellis, 2017; Vallerand & Reids, 1988) motiverar det vidare forskning inom området. Studier visar även olika resultat gällande vikten av feedback på arbetsplatser i kombination med arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation (Ilgen et al. 1979; Locke & Latham, 1990) vilket också motiverar valet av undersökningsområde. Ytterligare forskning inom området behövs därför för att öka förståelsen för hur stor inverkan feedback kan ha på en arbetsplats samt om kvinnor och män hanterar feedback på olika vis. Vidare forskning behövs dessutom för att undersöka om det finns samband mellan feedback, arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation eftersom befintliga studier genererat olika resultat.

## **Syfte**

Syftet med denna studie är att undersöka om feedback från närmaste chef leder till ökad arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation hos arbetstagare.

## **Frågeställningar**

1. Finns det ett samband mellan feedback och skattad arbetstillfredsställelse samt mellan feedback och arbetsmotivation?
2. Predicerar positiv feedback arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation?
3. Finns det en signifikant skillnad mellan män och kvinnors skattning gällande feedback, arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation?

## **Hypoteser.**

- H1. Det finns ett samband mellan feedback och skattad arbetstillfredsställelse samt arbetsmotivation.
- H2. Positiv feedback predicerar arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation.
- H3. Det finns en signifikant skillnad mellan män och kvinnors skattning gällande feedback, arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation.

## Metod

### Deltagare och urval

Den valda populationen för studien var arbetstagare och kriteriet för urvalet var att arbetstagarna skulle vara i åldern 18-65 år. Urvalet genomfördes enligt kriterierna för ett bekvämlighetsurval genom att enkäten delades på Facebook och LinkedIn.

Datainsamlingen genererade 157 enkätsvar men på grund av ofullständiga enkätsvar uppgick det totala bortfallet till sex enkäter. Analyserna beräknades därför på de resterande 151 enkätsvaren där 114 (75,5 %) av respondenterna var kvinnor och 37 (24,5 %) var män i åldern 18-64 år ( $M=31.6$ ). Majoriteten (74,8 %) av respondenterna hade en anställningsgrad på 76-100 % och 110 (73 %) av respondenterna var bosatta i Sverige samt 41 (27 %) i Finland.

### Material och mätinstrument

En webbenkät (bilaga 1) utformades i Google Formulär och användes som mätinstrument. Enkäten innehöll 34 frågor uppdelade i fyra delar där den första delen innehöll sex bakgrundsfrågor avseende kön, ålder, nationalitet, tid på nuvarande arbetsplats, tid på nuvarande tjänst och anställningsgrad. Kön, nationalitet och anställningsgrad besvarades genom färdiga svarsalternativ och ålder, tid på nuvarande arbetsplats samt tid på nuvarande tjänst besvarades genom ett öppet svarsalternativ. Den andra delen i enkäten innehöll nio påståenden gällande feedback där sju påståenden var från det validerade frågeformuläret Feedback Orientation Scale (FOS) (Linderbaum & Levy, 2010). FOS innefattar 20 påståenden, varav sju av dessa påståenden valdes ut för att undersöka studiens syfte. Ett exempel på ett påstående från FOS var: "Jag behöver feedback för att utveckla mina färdigheter i arbetet". De övriga två påståendena var egenformulerade och togs fram för att undersöka graden av positiv samt negativ feedback. Den tredje delen i enkäten undersökte arbetstillfredsställelse genom nio påståenden från det validerade frågeformuläret Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967). I den ursprungliga versionen av MSQ ingår 20 påståenden, varav nio av dessa ansågs undersöka studiens syfte och valdes därför ut till enkäten. Ett exempel på ett påstående från MSQ var: "Jag har möjlighet till befordran på mitt nuvarande arbete". Den fjärde och avslutande delen i enkäten innehöll tio påståenden gällande arbetsmotivation från det validerade frågeformuläret Basic Need Satisfaction at Work Scale (BNS) (Deci et al. 2001). BNS innehåller 21 påståenden, varav tio valdes ut för att de ansågs undersöka studiens syfte.

Ett exempel på ett påstående från BNS var: "Jag är fri att uttrycka mina idéer och åsikter i mitt arbete". FOS, MSQ och BNS är engelska enkäter som översattes till svenska och påståendena besvarades genom en 5-gradig likertskala där 1 var "Stämmer inte alls" och 5 "Stämmer helt".

### **Tillvägagångssätt**

Innan enkäten delades genomfördes en pilotstudie som två personer deltog i med syfte att undersöka hur frågorna uppfattades och för att upptäcka eventuella oklarheter.

Därefter reviderades enkäten och delades sedan vid ett tillfälle på Facebook och LinkedIn. Enkäten delades genom en länk med kort information om studien samt en önskan om att respondenterna skulle dela enkäten vidare. De som ville delta fick klicka på länken för att komma till enkäten som inleddes med ett missivbrev (bilaga 2).

Missivbrevet innehöll en kort presentation av författarna, studiens syfte, forskningsetiska aspekter samt kontaktuppgifter till författarna. Enkäten fanns tillgänglig att besvara under 17 dagar och tog 5-10 minuter att besvara.

### **Design och dataanalys**

I föreliggande studie utfördes dataanalys genom korrelationsanalys, regressionsanalys och t-test i IBM SPSS Statistics 24. I analyserna uteslöts två bakgrundsfaktorer; tid på företaget samt tid på nuvarande tjänst då de inte ansågs relevanta för undersökningen. Inför analyserna skapades ett index för variablerna feedback, arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation. Indexet för arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation innehöll samtliga påståenden inom respektive del, dock uteslöts de två egenkomponerade frågorna från indexet för feedback för att särskilja variablerna. Pearson's korrelationsanalys utfördes med syfte att undersöka om det fanns ett samband mellan indexet feedback och arbetstillfredsställelse, samt indexet feedback och arbetsmotivation. I de två korrelationsanalyserna var feedback den oberoende variabeln och arbetstillfredsställelse samt arbetsmotivation de beroende variablerna. Därefter utfördes två linjära regressionsanalyser för att undersöka om positiv feedback predicerade arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation. I regressionsanalysen användes en enkätfråga som prediktor; *Jag får ofta positiv feedback från min närmaste chef*, och arbetstillfredsställelse respektive arbetsmotivation som responsvariabler. Slutligen utfördes tre oberoende t-test som undersökte om det förelåg någon signifikant skillnad i hur kvinnor och män skattade feedback, arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation.

Den oberoende variabeln i denna analys var kön och de beroende variablerna var indexet feedback, arbetstillfredsställelse samt arbetsmotivation. För att kunna påvisa en signifikant skillnad krävdes  $p < .05$ .

### **Forskningsetiska överväganden**

Utifrån Vetenskapsrådets rekommendationer har studien utförts i enlighet med de fyra forskningsetiska principerna; informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitetskrav och nyttjandekrav. Informationskravet och samtyckeskravet har tillgodosetts genom att respondenterna fick läsa igenom ett missivbrev (bilaga 2) innan de deltog i enkäten. I missivbrevet fanns det information gällande enkätens innehåll samt hur resultatet skulle presenteras. Om respondenterna hade frågor gällande undersökningen fanns kontaktuppgifter till författarna tillgängliga i missivbrevet. Det framkom även att deltagandet var frivilligt och att respondenterna när som helst kunde avbryta sin medverkan. Konfidentialitetskravet uppfylldes genom att enkätsvaren behandlades konfidentiellt och att respondenterna var anonyma. Den insamlade datan kommer inte heller att användas i andra syften än i den aktuella studien. Eftersom enkätsvaren inte har delats med andra personer eller andra forskare uppfylls även nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2010).

## Resultat

I föreliggande studie har relationen mellan feedback och arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation undersökts. Studien genererade 157 enkätsvar varav sex exkluderades på grund av ofullständiga enkätsvar och analyserna genomfördes därmed på de resterande 151. Frågeställning 1 analyserades genom två Pearson korrelationsanalyser, frågeställning 2 genom två linjära regressionsanalyser och frågeställning 3 genom t-test. För att testa reliabiliteten för enkäten utfördes Cronbach's test. Cronbach's alpha för feedback var .55, för arbetstillfredsställelse .71 och för arbetsmotivation .74.

### **Relationen mellan feedback och arbetstillfredsställelse samt arbetsmotivation**

Den första analysen visade på en signifikant positiv korrelation ( $r=.25$ ,  $p=.002$ ) mellan indexet feedback ( $M=3.82$ ,  $SD=.51$ ) och arbetstillfredsställelse ( $M=3.77$ ,  $SD=.59$ ). Den andra analysen visade att korrelationen ( $r=.15$ ,  $p=.063$ ) mellan indexet feedback och arbetsmotivation ( $M=3.69$ ,  $SD=.54$ ) ej var signifikant. Hypotesen för frågeställning 1 har därmed delvis accepterats eftersom resultatet endast visade ett signifikant samband mellan feedback och arbetstillfredsställelse.

### **Relationen mellan positiv feedback och arbetstillfredsställelse samt arbetsmotivation**

I den första regressionsanalysen (tabell 1) undersöktes positiv feedback ( $M=3.64$ ,  $SD=1.09$ ) och arbetstillfredsställelse. Resultatet visade att den justerade förklarade variansen var .29 vilket innebär att 29 % av variansen i arbetstillfredsställelse kunde förklaras av den positiva feedback respondenten fick av sin närmaste chef. Det positiva sambandet indikerar att ju oftare en arbetstagare får positiv feedback från sin närmaste chef, desto högre skattas arbetstillfredsställelsen ( $F(1,149)=60.73$ ,  $p<.001$ ,  $Radj^2=.29$ ).

I den andra regressionsanalysen (tabell 1) undersöktes positiv feedback och arbetsmotivation. Resultatet visade att den justerade förklarade variansen var .21 vilket innebär att 21 % av variansen i arbetsmotivation kunde förklaras av den positiva feedback respondenten fick av sin närmaste chef. Det positiva sambandet indikerar att ju oftare en arbetstagare får positiv feedback från sin närmaste chef, desto högre skattas arbetsmotivationen ( $F(1,149)=41.47$ ,  $p<.001$ ,  $Radj^2=.21$ ). Resultaten indikerar alltså att positiv feedback predicerar både arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation till viss del och därmed accepteras hypotes 2.

**Tabell 1.** Linjär regression med prediktor *Jag får ofta positiv feedback från min närmaste chef* och responsvariabel arbetstillfredsställelse samt arbetsmotivation (N=151).

	B	SE B	$\beta$	p	t
Arbetstillfredsställelse					
Positiv feedback	.29	.04	.54	<.001	7.79
	B	SE B	$\beta$	p	t
Arbetsmotivation					
Positiv feedback	.23	.04	.47	<.001	6.44

**Relationen mellan kön och feedback, arbetstillfredsställelse samt arbetsmotivation**

Den sista analysen (tabell 2) utfördes genom tre oberoende t-test och visade att det inte fanns en signifikant skillnad mellan kvinnor och män i skattning av indexet feedback ( $t(149)=.31, p=.76$ ). Skattningen av arbetstillfredsställelse ( $t(149)= -.24, p= .81$ ) visade inte heller någon signifikant skillnad gällande kvinnor och män. Det fanns inte heller någon signifikant skillnad mellan kvinnor och män i skattning av arbetsmotivation ( $t(149)= -.30, p=.76$ ). Resultaten av t-testen indikerar alltså att det inte finns någon signifikant skillnad mellan kvinnor och män gällande deras skattning av feedback, arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation. Detta innebär att hypotes 3 förkastas.

**Tabell 2.** Medelvärden (och standardavvikelser) i skattad feedback, arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation för män (n=37) och kvinnor (n=114).

Skattning	Män		Kvinnor	
	M	(SD)	M	(SD)
Feedback	3.80	.52	3.83	.51
Arbetstillfredsställelse	3.79	.65	3.76	.57
Arbetsmotivation	3.72	.50	3.69	.56

## **Diskussion**

Syftet med föreliggande studie var att undersöka om feedback från närmaste chef ledde till ökad arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation hos arbetstagare. Studiens resultat visade att det fanns ett positivt samband mellan indexet feedback och arbetstillfredsställelse, men inte mellan indexet feedback och arbetsmotivation. Vidare visade resultatet att positiv feedback predicerade arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation. Däremot påträffades ingen signifikant skillnad mellan kvinnor och män i deras skattning av indexet feedback, arbetstillfredsställelse samt arbetsmotivation. Resultatet stödjer därför en av studiens tre hypoteser.

### **Resultatdiskussion**

I studien genomfördes två Pearson korrelationsanalyser som visade på ett positivt samband mellan indexet feedback och arbetstillfredsställelse, men inte mellan indexet feedback och arbetsmotivation, vilket delvis stödjer hypotes 1 (H1). Resultatet stämmer överens med tidigare studier som visar att feedback är en faktor som kan inverka på hur mycket arbetstillfredsställelse arbetstagare upplever (Loher et al. 1985; Ramaprasad, 1983). Resultatet är däremot inte i linje med tidigare forskning som visar att feedback vid ett väl utfört arbete kan öka arbetsmotivationen hos arbetstagare (Ryan & Deci, 2000b; Sultan, 2012). Eftersom feedback endast undersöktes i samband med arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation kan det dock innebära att ytterligare faktorer kan ha påverkat resultatet, exempelvis stress och socialt stöd (Bakker & Demerouti, 2007). Enligt studien kan kombinationen av stress, krav och resurser påverka arbetsmotivationen hos arbetstagare. Bakker och Demerouti (2007) beskriver vidare att socialt stöd och relationen mellan chef och medarbetare är faktorer som kan påverka arbetstillfredsställelsen. Genom studiens resultat och tidigare forskning kan det dock antas att feedback är av stor vikt för organisationer då det kan leda till ökad arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation för dess anställda.

Vidare utfördes två regressionsanalyser som resulterade i att positiv feedback till viss del predicerade både arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation, vilket bekräftar hypotes 2 (H2). Detta överensstämmer med tidigare studier som visar att positiv feedback kan generera positiva känslor som lycka och stolthet vilket kan leda till högre arbetstillfredsställelse hos arbetstagare (Belschak & Den Hartog, 2009; Bassett-Jones & Lloyd, 2005). Denna studies resultat stämmer även överens med Herzbergs (Herzberg, 1987) tvåfaktorsteori som beskriver feedback som en motivationsfaktor som kan leda



till arbetstillfredsställelse och enligt Deci, Vallerand, Pelletier & Ryan (1991) höjer positiv feedback motivation överlag. Då 29 % av variansen i arbetstillfredsställelse och 21 % i arbetsmotivationen kunde förklaras av den positiva feedback respondenten fick av sin närmaste chef indikerar resultatet att det finns andra faktorer som påverkar sambandet. Hierarki och yrkesstatus är exempel på faktorer som kan inverka på arbetstagares arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation (Stankovska, Angelkoska, Osmani & Grncarovska, 2017) och eftersom dessa faktorer inte har kontrollerats i analysen kan de ha påverkat sambandet. Då regressionen i studien endast baserades på en enkätfråga angående positiv feedback bör resultatet dock tolkas med försiktighet.

Avslutningsvis utfördes tre t-test för att undersöka eventuella skillnader mellan kvinnor och män gällande skattning av indexet feedback, arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation. Flertalet tidigare studier visar att det finns könsskillnader gällande vilka faktorer som ökar arbetsmotivation (Inceoglu et al. 2012), arbetstillfredsställelse (Clark, 1997) och mottagande av feedback (Motro & Ellis, 2017). Resultatet från studien överensstämmer inte med tidigare forskning då resultatet av analysen inte visade en signifikant skillnad mellan kvinnor och män gällande varken feedback, arbetstillfredsställelse eller arbetsmotivation. Dock överensstämmer resultatet med en studie av Eskildsen et al. (2004) som inte fann någon skillnad mellan kvinnor och män i de nordiska länderna gällande skattad arbetstillfredsställelse. Frånvaron av skillnader i denna studies resultat kan ha påverkats av snedfördelningen mellan könen.

Regressionsanalyserna visade att 29 % av variansen i arbetstagarnas arbetstillfredsställelse och 21 % av variansen i arbetstagarnas arbetsmotivation kunde förklaras av den positiva feedback arbetstagarna fick från sin närmaste chef. Enligt denna studies resultat påverkar alltså positiv feedback arbetstillfredsställelsen i högre grad än arbetsmotivationen. Resultatet skulle kunna förklaras av att majoriteten (75,5 %) av respondenterna var kvinnor då tidigare forskning visar att kvinnor skattar sin arbetstillfredsställelse högre än män (Clark, 1997). 113 (74,8 %) av respondenterna hade dessutom en anställningsgrad på 76-100 %, vilket visar på en låg spridning bland respondenterna och det kan därmed haft en inverkan på resultatet. Ytterligare en faktor som kan ha påverkat resultatet är respondenternas nationalitet. En majoritet (73 %) av respondenterna angav Sverige som nationalitet och resterande angav Finland. Westover och Taylor (2010) visar i sin studie att det finns vissa internationella skillnader i vilka faktorer som påverkar arbetstillfredsställelsen. Att det förekommer två olika nationaliteter i denna studie kan därför ha inverkat på resultatet.

## Metoddiskussion

Analyserna beräknades på 151 enkätsvar då sex av de ursprungliga 157 enkätsvaren kategoriserades som internt bortfall på grund av ofullständiga svar. Bortfallen exkluderades från analyserna eftersom de kunde ha gett ett missvisande resultat då respondenterna inte hade besvarat samtliga påståenden i enkäten. Studiens valda population var arbetstagare i åldern 18-65 år eftersom studiens syfte avsåg individer i arbetslivet. För studien valdes ett bekvämlighetsurval för att på ett snabbt sätt nå ut till många respondenter, samt för att möjliggöra en generell analys. Då studien är en tvärsnittsstudie där datainsamlingen skedde under ett tillfälle kunde generaliserbarheten förstärkts om datainsamlingar hade skett vid upprepade tillfällen.

Det totala antal respondenter uppgick till 151 stycken och svarsfrekvensen var ojämnt fördelad då 114 (75,5 %) av respondenterna var kvinnor och 37 (24,5 %) var män. Medelåldern för respondenterna var relativt låg (31,6 år), vilket kan bero på att urvalet var ett bekvämlighetsurval då enkäten delades via sociala medier. Användningen av sociala medier bland unga i åldern 15-24 ligger idag på 93 % till skillnad från individer i åldern 45-64 där endast 60 % använder sociala medier dagligen (Nordicom, 2018), vilket kan förklara snedfördelningen bland respondenterna. Valet att använda en webbenkät för studiens datainsamling kan dock vara en av orsakerna till det höga antalet respondenter. Ytterligare fördelar med att använda en webbenkät och att dela den på sociala medier är att det är ett miljövänligt, enkelt och smidigt sätt att nå ut till en stor målgrupp (McMaster et al. 2017), vilket var ett lämpligt tillvägagångssätt i föreliggande studie. Eftersom variablerna ålder och kön var snedfördelade och att det på grund av bekvämlighetsurvalet inte gick att styra vilka respondenterna var så **bör** studiens representativitet och generaliserbarhet betraktas med försiktighet (Campbell, 1957). En annan urvalsmetod och ett större antal respondenter hade troligtvis genererat ett mer tillförlitligt resultat. Ytterligare en faktor som kan ha påverkat studiens tillförlitlighet är att påståendena översattes och därmed kan eventuella feltolkningar uppstått.

Innan enkäten distribuerades utfördes en pilotstudie där det framkom att påståendena var tydliga och enkla att förstå, vilket kan motivera studiens låga bortfall. För att respondenterna inte skulle känna sig tvingade att svara och därmed avbryta sin medverkan gjordes valet att inga påståenden skulle vara obligatoriska att besvara. Cronbach's alpha för arbetstillfredsställelse (.71) och arbetsmotivation (.74) visade på godkänd validitet, dock visade Cronbach's alpha inte på tillräcklig validitet för feedback

(.55). Att Cronbach's alpha inte resulterade i högre värden än .74 kan bero på att samtliga påståenden från de ursprungliga enkätformulären inte inkluderades. De påståenden som behandlade feedback baserades på enkätformuläret FOS (Linderbaum & Levy, 2010). Från FOS valdes sex påståenden från formulärets ursprungliga 20, och ytterligare två påståenden konstruerades och adderades till enkäten för att efterfråga graden av positiv respektive negativ feedback. Ett exempel på ett påstående som uteslöts från enkäten var "Feedback är avgörande för att förbättra prestationer" som ansågs vara för lik "Feedback bidrar till min framgång i arbetet" och därmed överflödigt. Det ursprungliga formatet av FOS innehåller fyra olika områden som behandlar olika delar av feedback. Av dessa inkluderades endast frågor från områdena; nytta, ansvar och självförtroende då området social medvetenhet inte ansågs relevant för studiens syfte. I avsnittet gällande arbetstillfredsställelse grundades påståendena på enkätformuläret MSQ (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967). Nio påståenden valdes ut av formulärets 20 påståenden och ett exempel på ett påstående som ansågs överflödigt och därmed uteslöts var "Känslan av förverkligande jag får efter ett utfört arbete" då påståendet ansågs vara för likt "Den uppskattning jag får efter ett bra arbete". De påståenden som behandlade arbetsmotivation baserades på enkätformuläret BNS (Deci et al. 2001). Från BNS användes tio av enkätformulärets ursprungliga 21 påståenden från tre olika områden: autonomi, kompetens och samhörighet. Eftersom alla tre områden ansågs vara relevanta för studiens syfte inkluderades påståenden från samtliga områden. Ett påstående från BNS som uteslöts var "Jag tycker verkligen om personerna jag arbetar med" då detta påstående var likt "Jag kommer överens med mina arbetskollegor" och därför ansågs överflödigt.

Ytterligare en anledning till att samtliga påståenden från de ursprungliga enkätformulären inte inkluderades var att några ansågs svårtolkade. "Feedback hjälper mig att hantera det intryck jag gör på andra" är ett exempel på ett påstående som kan anses vara svårtolkat. Det kan till exempel vara besvärligt för respondenten att avgöra vad som menas med "hantera det intryck". Ett annat exempel på ett svårtolkat påstående är "Personer på arbetet är ganska vänliga mot mig" eftersom det kan vara svårt att bedöma vad som anses vara definitionen av "ganska vänlig". Genom att inte inkludera samtliga påståenden tog enkäten endast 5-10 minuter att besvara vilket skulle kunna vara en bidragande faktor till studiens låga bortfall. Denna uteslutning kan dock ha påverkat studiens reliabilitet och validitet eftersom FOS, MSQ och BNS validitet och reliabilitet utgår från att samtliga påståenden ingår i respektive enkätformulär. Detta

medför därför att FOS, MSQ och BNS reliabilitet och validitet inte är applicerbart på föreliggande studie som istället bör betraktas som en enskild enkät. Därmed har studiens validitet och reliabilitet beräknats oberoende av de ursprungliga enkätformulären och därför bör studiens resultat tolkas med försiktighet. En högre validitet och reliabilitet samt ett mer tillförlitligt resultat hade troligtvis uppnåtts om samtliga påståenden inkluderats i studiens enkät. Om studien utförs igen skulle inkluderandet av samtliga påståenden därför vara en mer lämplig metod.

### **Framtida forskning och resultatets praktiska relevans**

Då studien inte undersökte samtliga bakgrundsfaktorer, såsom anställningstid på företaget samt nuvarande tjänst, skulle det kunna vara intressant att forska vidare om dessa variabler har en inverkan på hur arbetstagare skattar sin arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation. Eftersom föreliggande studies resultat inte stämmer överens med flertalet tidigare studier (Inceoglu et al. 2012; Clark, 1997; Berlin & Dargenies, 2016; Motro & Ellis, 2017; Vallerand & Reids, 1988) gällande hur kvinnor och män skattar feedback, arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation motiverar det framtida forskning inom området. Ytterligare ett förslag på vidare forskning skulle kunna vara att undersöka om feedback har en inverkan på arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation samt om detta skiljer sig åt mellan olika yrkesgrupper och utbildningsnivåer.

Denna studie bekräftar att det finns starka indikationer på samband mellan feedback och arbetstillfredsställelse. Genom kunskap om hur arbetstagaren kan reagera vid mottagandet av feedback (Belschak & Den Hartog 2009) samt på vilket sätt feedback kan ges (Idson & Higgins, 2000) kan det leda till högre arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation hos arbetstagare. En tillfredsställd och motiverad arbetstagare är mer villig att prestera och anstränga sig i arbetet (Shaukat et al. 2012), samt stanna kvar i organisationen (Locke & Latham, 1990), vilket kan leda till att arbetstagaren uppskattar sitt arbete i högre grad (Hirschfeld, 2000). Eftersom de anställda är en värdefull tillgång för en organisation (Shaukat et al. 2012) kan feedback vara ett viktigt verktyg i strävan mot att behålla sin personal (Linderbaum & Levy, 2010).

## Referenser

- Abukhait, R., & Pillai, R. (2017). Discussion paper on the key motivational factors impacting innovative climate. *International Journal of Business Innovation and Research*, 13(1), 92–111. doi:10.1504/IJBIR.2017.083266
- Agnew, J. L. (1998). The establishing operation in organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 18(1), 7-19. doi:10.1300/J075v18n01\_02
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi:10.1108/02683940710733115
- Barney, C., & Elias, S. (2010). Flex-time as a moderator of the job stress-work motivation relationship: A three nation investigation. *Personnel Review*, 39(4), 487-502. doi:10.1108/00483481011045434
- Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power?. *Journal of Management Development*, 24(10), 929-943. doi:10.1108/02621710510627064
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2009). Consequences of positive and negative feedback: The impact on emotions and extra-role behaviors. *Applied Psychology*, 58(2), 274-303. doi:10.1111/j.1464-0597.2008.00336.x
- Berlin, N., & Dargnies, M-P. (2016). Gender differences in reactions to feedback and willingness to compete. *Journal of Economic Behaviour & Organization*, 130, 320-336. doi:10.1016/j.jebo.2016.08.002
- Campbell, D. T. (1957). Factors relevant to the validity of experiments in social settings. *Psychological Bulletin*, 54(4), 297-312. doi:10.1037/h0040950
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 342–372. doi:10.1016/S0927-5371(97)00010-9
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942. doi:10.1177/0146167201278002
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346. doi:10.1080/00461520.1991.9653137

- Decker, F. H., Harris-Kojetin, L. D., & Bercovitz, A. (2009). Intrinsic job satisfaction, overall satisfaction, and intention to leave the job among nursing assistants in nursing homes. *The Gerontologist*, *49*(5), 596-610.  
doi:10.1093/geront/gnp051
- Eskildsen, J. K., Kristensen, K., & Westlund, A. H. (2004). Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. *Employee Relations*, *26*(2), 122-136. doi:10.1108/01425450410511043
- Feedback. I Nationalencyklopedin. Åtkomst 11 maj 2018 från:  
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/feedback>
- Gardiner, I., & Sheen, J. (2017). Graduate nurses' experience of feedback, support and anxiety: a pilot study. *Australian Journal of Advanced Nursing*, *35*(1), 6-15. Åtkomst från  
<http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=a18d036d-f826-46a8-8fcd-d30c4c5e2caa%40sessionmgr120>
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, *65*(5), 109-120. Åtkomst från <https://pdfs.semanticscholar.org/ca2a/a2ae02ac5b738b55b12b7324fac59571b1c1.pdf>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley: New York.
- Hirschfeld, R. R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota satisfaction questionnaire short form make a difference? *Educational and Psychological Measurement*, *60*(2), 255-270.  
doi:org/10.1177/00131640021970493
- Idson, L. C., & Higgins, E. T. (2000). How current feedback and chronic effectiveness influence motivation: everything to gain versus everything to lose. *European Journal of Social Psychology*, *30*(4), 583-592.  
doi:10.1002/1099-0992(200007/08)30:4<583::AID-EJSP9>3.0.CO;2-S
- Ilgen, D. R., & Davis, C. A. (2000). Bearing bad news: Reactions to negative performance feedback. *Applied Psychology: An international review*, *49*(3), 550-565. doi:10.1111/1464-0597.00031
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979) Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, *64*(4), 349-371. doi:10.1037/0021-9010.64.4.349

- Inceoglu, I., Segers, J., & Bartram, D. (2012). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 300- 329. doi:10.1111/j.2044-8325.2011.02035.x
- Koulouri, T., Lauria, S., & Macredie, R. D. (2016). The influence of visual feedback and gender dynamics on performance, perception and communication strategies in CSCW. *International Journal of Human Computer Studies*, 97, 162–181. doi:10.1016/j.ijhcs.2016.09.003
- Linderbaum, B. A., & Levy, P. E. (2010). The Development and Validation of the Feedback Orientation Scale (FOS). *Journal of Management*. 36(6), 1372-1405. doi:10.1177/0149206310373145
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240-246. doi:10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280-289. doi:10.1037/0021-9010.70.2.280
- McMaster, H. S., LeardMann, C. A., Speigle, S., Dillman, D. A., Stander, V., Pflieger, J., et al. (2017). An experimental comparison of web-push vs. paper-only survey procedures for conducting an in-depth health survey of military spouses. *BMC Medical Research Methodology*, 17(1), 17-73. doi:10.1186/s12874-017-0337-1
- Motro, D., & Ellis, P. J. A. (2017). Boys, Don't Cry: Gender and Reactions to Negative Performance Feedback. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 227–235. doi:10.1037/apl0000175
- Nemeroff, W. F., & Wexley, K. N. (1979) An exploration of the relationships between performance feedback interview characteristics and interview outcomes as perceived by managers and subordinates. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 25-34. doi:10.1111/j.2044-8325.1979.tb00437.x
- Nordicom. (2018). De första resultaten från Nordicom-Sveriges Mediebarometer 2017. Åtkomst från [http://www.nordicom.se/sites/default/files/mediefakta-dokument/Mediebarometern/Mbar\\_Tema\\_rap/mediebarometern\\_2017\\_de\\_forsta\\_resultaten.pdf](http://www.nordicom.se/sites/default/files/mediefakta-dokument/Mediebarometern/Mbar_Tema_rap/mediebarometern_2017_de_forsta_resultaten.pdf)

- Payne, R. B., & Hauty, G. T. (1955). Effect of psychological feedback upon work decrement. *Journal of Experimental Psychology*, 50(6), 343-351. doi:10.1037/h0045068
- Ramaprasad, A. (1983). On the definition of feedback. *Systems Research and Behavioral Science*, 28(1), 4-13. doi:10.1002/bs.3830280103
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. doi:101006/ceps.1999.1020
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). 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
- Shaukat, M. Z., Senin, A. A., & Ahmed, I. (2012). An exchange perspective of job satisfaction: A study of banking sector of Pakistan. *Business Management Dynamics*, 1(12), 59-65. Åtkomst från [http://www.bmdynamics.com/issue\\_pdf/bmd110220-%2059-65.pdf](http://www.bmdynamics.com/issue_pdf/bmd110220-%2059-65.pdf)
- Stankovska, G., Angelkoska, S., Osmani, F., & Grncarovska, S. P. (2017) Job Motivation and Job Satisfaction among Academic Staff in Higher Education. *Bulgarian Comparative Education Society*, 15(5), 159-166. Åtkomst från <https://eric.ed.gov/contentdelivery/servlet/ERICServlet?accno=ED574225>
- Sultan, S. (2012). Examining the Job Characteristics: A Matter of Employees' Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Behavioural Sciences*, 22(2), 13-25. Åtkomst från <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=2f080866-daad-4c70-b812-30fd80dd2ca1%40sessionmgr104>
- Tesavrita, C., & Suryadi, D. (2012). Identification of Herzberg's Motivator-Hygiene Factors for SME's Workers: Case Study of SME in Bandung, Indonesia. *Procedia Economics and Finances*, 4, 299-303. doi:10.1016/S2212-5671(12)00344-9
- Vallerand, R. J., & Reid, G. (1988) On the relative effects of positive and negative verbal feedback on males' and females' intrinsic motivation. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 20(3), 239-250. doi:10.1037/h0079930



- Van-Dijk, D., & Kluger, A.N. (2004). Feedback Sign Effect on Motivation: Is it Moderated by Regulatory Focus? *Applied Psychology: An International Review*, 53(1), 113-135. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00163.x
- van de Ridder, J. M. M., Stokking, K. M., McGaghie, W. C., & ten Cate, O. T. J. (2008). What is feedback in clinical education? *Medical Education*, 42(2), 189-197. doi:10.1111/j.1365-2923.2007.02973.x
- Vetenskapsrådet. (2010). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Åtkomst från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120. Åtkomst från [http://vpr.psych.umn.edu/sites/g/files/pua2236/f/monograph\\_xxii\\_-\\_manual\\_for\\_the\\_mn\\_satisfaction\\_questionnaire.pdf](http://vpr.psych.umn.edu/sites/g/files/pua2236/f/monograph_xxii_-_manual_for_the_mn_satisfaction_questionnaire.pdf)
- Westover, J., & Taylor, J. (2010). International differences in job satisfaction: The effects of public service motivation, rewards and work relations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(8), 811-828. doi:10.1108/17410401011089481

## Bilaga 1

### Bakgrund

1. Kön:

Kvinna

Man

Övrigt

2. Ålder:

\_\_\_\_\_

3. Nationalitet:

Sverige

Finland

Övrigt

4. Hur länge har du arbetat på din nuvarande arbetsplats?

\_\_\_\_\_

5. Hur länge har du haft din nuvarande tjänst?

\_\_\_\_\_

6. Anställningsgrad

Upp till 25 %

26-50%

51-75%

76-100%

# Feedback

Med "feedback" avses återkoppling i både negativ och positiv bemärkelse.

Besvara dessa påståenden genom en femgradig skala:

- 1 "Stämmer inte alls"
- 2 "Stämmer dåligt"
- 3 "Stämmer delvis"
- 4 "Stämmer bra"
- 5 "Stämmer helt"

Referens: Feedback Orientation Scale (2010).

Jag får ofta positiv feedback från min närmaste chef

Jag får ofta negativ feedback från min närmaste chef

Feedback bidrar till min framgång i arbetet

Jag behöver feedback för att utveckla mina färdigheter i arbetet

Jag behöver feedback för att nå mina arbetsrelaterade mål

Jag känner mig skyldig att agera utifrån den feedback jag får

Jag känner mig självsäker när jag besvarar positiv feedback

Jag känner mig självsäker när jag besvarar negativ feedback

Jag kan hantera den feedback jag får

## Arbetsstillfredsställelse

Besvara dessa påståenden genom en femgradig skala:

- 1 "Stämmer inte alls"
- 2 "Stämmer dåligt"
- 3 "Stämmer delvis"
- 4 "Stämmer bra"
- 5 "Stämmer helt"

Referens: Minnesota Satisfaction Questionnaire (1967).

Jag har möjlighet att variera mina arbetsuppgifter

I mitt arbete har jag möjlighet att göra saker för andra personer

I mitt arbete har jag möjlighet att berätta för folk vad de ska göra

Min lön är relevant i relation till det arbete jag utför

Jag har möjlighet till befordran på mitt nuvarande arbete

Jag har friheten att få använda mitt eget omdöme

Jag har möjlighet att använda egna tillvägagångssätt när jag utför mina arbetsuppgifter

Jag trivs med mina arbetsförhållanden

Jag får beröm när jag gör ett bra arbete

# Arbetsmotivation

Besvara dessa påståenden genom en femgradig skala:

- 1 "Stämmer inte alls"
- 2 "Stämmer dåligt"
- 3 "Stämmer delvis"
- 4 "Stämmer bra"
- 5 "Stämmer helt"

Referens: Basic Need Satisfaction at Work Scale (2001).

Jag känner mig pressad på arbetet

Jag kommer överens med mina arbetskamrater

Jag håller mig för mig själv när jag är på arbetet

Jag är fri att uttrycka mina idéer och åsikter i mitt arbete

Jag betraktar personerna jag arbetar med som mina  
vänner

Jag har möjlighet att lära mig nya intressanta färdigheter på mitt arbete

När jag är på min arbetsplats måste jag göra som jag blir  
tillsagd

I mitt arbete tas mina känslor i beaktande

I mitt arbete får jag chans att visa hur kompetent jag är

Jag kan vara mig själv på min arbetsplats

## Bilaga 2

Enkätundersökning gällande feedback, arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation

Hej!

Vi är två studenter som studerar sista terminen på Personal- och arbetslivsprogrammet vid Högskolan i Gävle. I vår C-uppsats ska vi undersöka hur du som arbetstagare skattar din arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation utifrån feedback från din närmaste chef. Vi skulle vara enormt tacksamma om ni ville hjälpa oss med detta genom att besvara denna enkätundersökning.

För att besvara enkäten ska du vara 18-65 år samt ha en anställning. När du besvarar enkäten ska du utgå från ditt arbete under det senaste året (om du har haft din tjänst på din nuvarande arbetsplats mindre än ett år ska du besvara dessa frågor utifrån den tiden).

Enkäten tar 5-10 minuter att besvara. Det är frivilligt att delta i enkäten och du kan när som helst avbryta deltagandet. Du som deltagare kommer förbli anonym och dina svar kommer behandlas konfidentiellt. Enkäten kommer finnas tillgänglig att besvara fram till 25/3.

Om du har några frågor eller funderingar gällande enkäten går det bra att höra av sig till:

Emma: [ofk15ear@student.hig.se](mailto:ofk15ear@student.hig.se)

Jeanette: [ofk15jvn@student.hig.se](mailto:ofk15jvn@student.hig.se)

Stort tack för din medverkan,

Med vänliga hälsningar

Emma Ahlinder & Jeanette Viktorsson