

Job design och dess påverkan på arbetsattityder

En handlingsplan för att behålla nytexaminerad
arbetskraft

Camilla Ekholm

Examensarbete för företagsekonomi (YH)-examen

Utbildning i företagsekonomi

Åbo 2024

EXAMENSARBETE

Författare: Camilla Ekholm

Utbildning och ort: Tradenom (YH), Företagsekonomi, Åbo

Inriktning: Marknadsföring

Handledare: Maria Westerlund

Titel: Job design och dess påverkan på arbetsattityder – En handlingsplan för att behålla nyutexaminerad arbetskraft

Datum: 17.3.2024

Sidantal: 43

Bilagor: 2

Abstrakt

Dagens arbetsmarknad har genomgått betydande förändringar och utvecklingar, som har påverkat vår syn på arbete i dag. Detta har skapat nya utmaningar och möjligheter för både anställda och organisationer. I dagens läge finns det en ökande konkurrens om arbetskraft och arbetsgivaren kämpar för att säkra och behålla sin personal. Nyutexaminerade är attraktiva på arbetsmarknaden, eftersom deras utbildning är uppdaterad och aktuell. Nyutexaminerade för med sig nya kunskaper och perspektiv och är därför efterfrågade på arbetsmarknaden. För organisationer är det viktigt att identifiera framgångsfaktorerna för att behålla sin nyutexaminerade arbetskraft.

Detta arbete behandlar job design och dess påverkan på arbetsattityder. Syftet med arbetet var att skapa en handlingsplan för organisationer för att behålla nyutexaminerad arbetskraft.

Arbetets teoretiska del är uppdelad i två delar. I den första delen behandlas definitionen av job design och arbetskaraktäristiska modellen presenteras, samt olika strategier som job crafting, job enrichment och arbetsrotation. I den andra delen behandlas teori om arbetsattityder som arbetstillfredsställelse, Herzbergs tvåfaktorteori och andra arbetsattityder som arbetsengagemang och organisationsengagemang.

Arbetet består av en teoretisk och empirisk del, i empiriska delen används den kvalitativa forskningsmetoden i form av halvstrukturerade intervjuer med nyutexaminerade respondenter. Den teoretiska delen i arbetet behandlar teori om job design och arbetsattityder.

Med teori och empiri som grund uppbyggdes en handlingsplan för organisationer med steg och åtgärder för att behålla sin nyutexaminerade arbetskraft. För att handlingsplanen ska ge resultat krävs uppföljning och utvärdering av stegen.

Språk: svenska

Nyckelord: job design, arbetsattityd, nyutexaminerad

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Camilla Ekholm

Koulutus ja paikkakunta: Liiketalous, Turku

Suuntautumisvaihtoehto: Markkinointi

Ohjaaja: Maria Westerlund

Nimike: Työn suunnittelu ja sen vaikutus työasenteisiin – Toimintasuunnitelma miten organisaatio saisi pidettyä vastavalmistuneen työvoiman

Päivämäärä: 17.3.2024 Sivumäärä: 43

Liitteet: 2

Tiivistelmä

Tämän päivän työmarkkinat ovat läpikäyneet merkittäviä muutoksia ja kehitystä, mikä on vaikuttanut siihen miltä työmme tänään näyttää. Se on luonut uusia haasteita ja mahdollisuuksia niin työntekijöille kuin organisaatioillekin. Tällä hetkellä työmarkkinoilla on lisääntynyt kilpailu työvoimasta ja työnantajat varmistavat, että pystyvät pitämään kiinni henkilöstöstään. Vastavalmistuneet ovat houkutteleva ryhmä työmarkkinoilla, koska heidän koulutuksensa on päivitettyä ja ajanmukaista. Vastavalmistuneilla on uusia tietoja ja näkökulmia ja ovat siksi tavoiteltuja työmarkkinoilla. Organisaatioiden on tärkeätä tunnistaa niitä menestystekijöitä, joiden avulla ne voivat pitää kiinni vastavalmistuneesta työvoimasta.

Tämä työ käsittelee työn suunnittelua ja sen vaikutusta työasenteisiin. Työn tarkoituksena on luoda organisaatioille toimintasuunnitelma, jota käyttämällä voidaan pitää kiinni vastavalmistuneesta työvoimasta.

Työn teoreettinen osa on jaettu kahteen osaan. Sen ensimmäisessä osassa käsitellään työnsuunnittelun määrittelyä ja job-characteristic malli esitellään, sekä eri strategiat kuten job crafting, job enrichment ja job rotation (työkierto). Toisessa osassa käsitellään teoriaa työasenteista kuten työtyytyväisyydestä, Herzbergin kaksifaktoriteoria ja muita työasenteeseen liittyviä teorioita kuten työhön ja organisaatioon sitoutumista.

Työ koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta. Työn empiirisessä osassa käytetään laadullista tutkimusmetodia puoli-strukturoitujen haastattelujen muodossa vastavalmistuneiden vastaajien kanssa. Työn teoreettinen osuus käsittelee teoriaa työn suunnittelusta ja työasenteista.

Teorian ja empirian pohjalta on rakennettu organisaatiolle toimintasuunnitelma, jossa askelittain ja eri toimenpiteitä toteuttamalla voidaan pitää kiinni vastavalmistuneesta työvoimasta. Jotta toimintasuunnitelmalla saataisiin toivottuja tuloksia aikaan, vaatii se seurantaa ja eri askelten arviointia.

Kieli: ruotsi

Avainsanat: työn suunnittelu, työasenteet, vastavalmistuneet

BACHELOR'S THESIS

Author: Camilla Ekholm

Degree Programme: Business Administration, Turku

Specialisation: Marketing

Supervisor: Maria Westerlund

Title: Job Design and Its Impact on Work Attitudes- An Action Plan to Retain the Newly Graduated Workforce

Date: 17.3.2024

Number of pages: 43

Appendices: 2

Abstract

Today's job market has undergone significant changes and developments, which have affected how we view our work today. It has created new challenges and opportunities for both employees and organizations. In today's job market, there is increasing competition for labor and employers struggle to secure and retain their staff. New graduates are attractive in the job market because their education is up to date. New graduates bring with them new knowledge and perspectives and are therefore sought after in the labor market. For organizations, it is important to identify the success factors for retaining their newly graduated workforce.

This thesis discussed job design and its impact on work attitudes. The purpose of this thesis was to create an action plan for organizations to retain the newly graduated workforce.

The theoretical part of the thesis was divided into two parts. The first part dealt with the definition of job design and the job-characteristic model was presented, as well as different strategies such as job crafting, job enrichment, and job rotation. The second part dealt with the theory of work attitudes, such as job satisfaction, Herzberg's two-factor theory and other work attitudes such as work commitment and organizational commitment.

The thesis consisted of a theoretical and an empirical part. The empirical part consisted of a qualitative research in the form of semi-structured interviews with newly graduated respondents. The theoretical part consisted of theory about job design and work attitudes.

With this theory and empiricism as a basis, an action plan was built for organizations with steps and measures to retain their newly graduated workforce. For the action plan to produce results, a follow-up and evaluation of the steps are required.

Language: Swedish

Key words: job design, work attitudes, newly graduated

Innehållsförteckning

1	Inledning	6
1.1	Problemformulering och syfte.....	6
1.2	Forskningsfrågor	7
1.3	Avgränsning	7
2	Job design	8
2.1	Job crafting	10
2.2	Job enrichment	11
2.3	Arbetsrotation	12
3	Arbetsattityder	13
3.1	Arbetsstillfredsställelse	15
3.2	Arbetsengagemang.....	17
3.3	Organisationsengagemang	19
4	Metod	21
4.1	Metodval.....	21
4.2	Intervjumetod.....	22
4.3	Genomförandet av undersökningen	23
5	Sammanfattning av intervjuerna	24
6	Resultatanalys.....	27
7	Handlingsplan för organisationer	33
8	Diskussion	37
8.1	Analys och slutsatser	37
8.2	Kritisk granskning.....	38
8.2.1	Reliabilitet.....	39
8.2.2	Validitet	39
9	Avslutning	40
10	Källförteckning.....	41

Figurförteckning

Figur 1: Arbetskaraktäristiska modellen.....	9
Figur 2: Riktlinjer för job enrichment	12
Figur 3: Tre komponenter i en attityd	14
Figur 4: Herzbergs tvåfaktorteori	16
Figur 5: Tre komponenter av organisationsengagemang	20
Figur 6: Handlingsplan för organisationer	34

Bilagor

Bilaga 1 Intervjufrågor	44
Bilaga 2 Toimintasuunnitelma suomeksi.....	46

1 Inledning

Dagens arbetsmarknad har genomgått betydande förändringar och utvecklingar, vilket har påverkat vårt synsätt på arbete. Detta har skapat nya utmaningar och möjligheter för både anställda och organisationer. I dagens arbetsmarknad är det en växande konkurrens om arbetskraft. Nyutexaminerade är en värdefull tillgång för organisationerna; de hämtar med sig nya perspektiv och frisk energi till arbetsplatsen. Deras utbildning är uppdaterad och aktuell och de för med sig ny kunskap och är därför eftertraktade på arbetsmarknaden. Vid konkurrens om arbetskraft är nyutexaminerade mycket attraktiva på arbetsmarknaden. För organisationer är det viktigt att identifiera framgångsfaktorerna för att behålla sin nyutexaminerade arbetskraft.

I detta examensarbete kommer grundläggande teorier om job design och arbetsattityder att utforskas. Arbetets empiriska del innehåller halvstrukturerade intervjuer med fem nyutexaminerade respondenter. Genom att kombinera teori och empiri kommer en handlingsplan att skapas för organisationer som framställer framgångsfaktorerna för att behålla nyutexaminerad arbetskraft.

1.1 Problemformulering och syfte

På dagens arbetsmarknad finns det en ökande konkurrens om arbetskraft, särskilt med den minskande arbetskraftspopulationen. En utmaning är det pågående generationsskiftet, där erfaren arbetskraft går i pension samtidigt som det inte finns tillräckligt med nya talanger för att fylla dessa platser. Organisationer står för en utmaning när det gäller att säkra och behålla sin personal. Nyutexaminerade är en värdefull tillgång för organisationer och är därför eftertraktade på arbetsmarknaden. (Sipola, 2023).

För att säkerställa organisationens konkurrenskraft på dagens arbetsmarknad och behålla nyutexaminerad arbetskraft är det en viktig del att förstå hur job design påverkar nyutexaminerade anställdas arbetsattityder.

Det är en betydande investering för arbetsgivaren att investera i personal, deras mål är att behålla bra medarbetare eftersom det är en förutsättning för företagets framgång. För att möta dessa utmaningar behöver organisationer utveckla metoder för att behålla sin nytexaminerade personal.

Syftet med examensarbetet är att undersöka hur job design påverkar arbetsattityder och vilka framgångsfaktorerna är för att behålla nytexaminerad arbetskraft. Genom att skapa en djupgående förståelse om job design och dess påverkan på anställdas arbetsattityder, ska en handlingsplan skapas som kan stöda organisationer i deras strävan att behålla sin nytexaminerade arbetskraft och förstärka organisationens konkurrenskraft på dagens arbetsmarknad.

1.2 Forskningsfrågor

Frågeställningarna som kommer att besvaras i detta arbete är följande:

- Vad är job design?
- Hur påverkar job design arbetsattityder?
- Vilka är framgångsfaktorerna för att behålla nytexaminerad arbetskraft?

1.3 Avgränsning

Nytexaminerade kan vara av olika åldrar, detta examensarbete är avgränsat att fokusera på 22–25 åriga nytexaminerades syn på arbetsmarknaden. De hör till generation Z eftersom de är födda mellan åren 2001–1998. Generation Z kännetecknas av deras teknologiska kompetenser och innovativa tankesätt. (Dimock, 2019). Fokus för detta arbete är inte att undersöka generationsskillnader på arbetsmarknaden, eftersom det redan finns tidigare forskning inom detta område. Arbetet kommer inte att handla om Generation Z som helhet, däremot om nytexaminerade individer som tillhör denna generation.

Organisationer kommer inte att vara huvudfokus för detta arbete. Job design och arbetsattityder behandlas därför inte från organisationens perspektiv, utan från de anställdas perspektiv. Arbetets teori är avgränsat för att behandla arbetsattityder såsom arbetstillfredsställelse, arbetsengagemang och organisationsengagemang. Denna avgränsning är gjord på grund av att ämnet är brett och går att utforska från olika perspektiv.

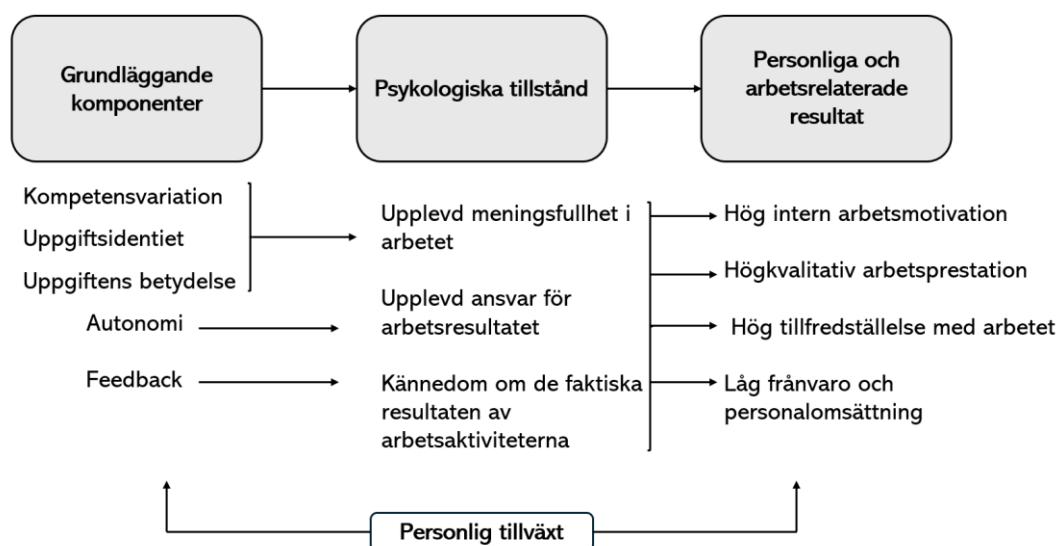
I detta arbete kommer inte rekrytering eller belöningsystem att tas upp. Även ledarskap och andra interna relationer inom organisationen är avgränsade och kommer inte att diskuteras. Genom denna avgränsning fokuserar undersökningen på vilka andra faktorer som påverkar nyutexaminerades arbetsattityder. Arbetet är avgränsat till att inte gälla någon specifik bransch eller arbetsplats, vilket ger en bredare tillämplighet av resultat.

2 Job design

I detta kapitel om job design kommer begreppet att definieras och ämnet kommer att behandlas i sin helhet. Modellen för arbetskaraktäristiska introduceras för att få en djupare förståelse för hur olika aspekter av job design påverkar arbetsattityder. Vidare kommer kapitlet att behandla strategier inom job design såsom job crafting, job enrichment och arbetsrotation. Detta kapitel ska skapa en grundläggande förståelse för job design och dess olika aspekter.

I boken *Organizational Behavior* definierar författarna Robbins och Judge begreppet job design som att det innefattar hur de olika elementen i arbetet är utformade och hur arbetet är organiserat. Tidigare forskning inom job design utforskar vad dessa olika element består av och hur de kan påverka anställdas prestationer och arbetsattityder. (Robbins & Judge, 2015, s. 248). Forskning inom arbetskaraktäristiska resurser bidrar till förståelsen för hur arbetets olika komponenter kan påverka anställdas arbetsattityder. (Sessa & Bowling, 2021, s. 220).

Arbetskaraktäristiska modellen (eng. *The job characteristics model, JCM*) är utvecklad år 1976 av J. Richard Hackman och Greg Oldham, modellen fick senare en uppdatering år 1980. Arbetskaraktäristiska resurser inkluderar fem grundläggande komponenter: kompetensvariation, uppgiftsidentitet, uppgiftens betydelse, autonomi och feedback. Arbetskaraktäristiska modellen är en metod för job design och enligt Hackman och Oldham kan modellen anpassas till alla typer av arbeten. (Hackman & Oldham, 1980, ss. 78-80).



Figur 1: Arbetskaraktäristiska modellen

Kompetensvariation handlar om variation i arbetsuppgifter och mångfald i kunskaper och färdigheter som krävs för att utföra arbetet. *Uppgiftsidentitet* handlar i denna modell om graden av tydlighet och identitet som finns i arbetsuppgiften. Till exempel en klar struktur och tydligt definierade mål, som ger en känsla av delaktighet och ansvar för arbetsuppgiften. *Uppgiftens betydelse* beskriver den upplevda kopplingen mellan utfört arbete och dess betydelsefulla resultat. *Autonomi* innebär graden av frihet och självbestämmande som anställda har i utförandet av sina arbetsuppgifter. *Feedback* är information om anställdas arbetsaktiviteter och resultat. (Robbins & Judge, 2015, s. 249).

I arbetskaraktäristiska modellen betraktas psykologiska tillstånd som är avgörande för att förstå hur dessa komponenter påverkar anställdas upplevelser och prestationer. Dessa tillstånd inkluderar: känsla av meningsfullhet i arbetet, upplevt ansvar för arbetsresultatet och kännedom om resultat av arbetsaktiviteterna. Dessa påverkar personliga och arbetsrelaterade resultat såsom, känslan av hög intern motivation, högkvalitativ

arbetsprestation, hög tillfredsställelse med arbetet och låg frånvaro och personalomsättning på arbetsplatsen.

Anställda som känner ett starkt behov av personlig tillväxt på arbetet reagerar mer positivt på arbeten som placeras högt på alla komponenter jämfört med de som har ett lågt utvecklingsbehov. Detta är en faktor som kan påverka arbetskaraktäristiska modellens framgång i att förutsäga resultat. Enligt modellen förväntas förbättring av de fem komponenterna skapa en ökad motivation bland anställda. Men det gäller enbart de anställda som har en hög nivå av utvecklingsbehov. Anställda med lägre behov av utveckling kommer troligen inte att bli mer motiverade av arbeten som erbjuder ökad autonomi och ansvar. (Robbins & Judge, 2015, s. 249).

Dessa komponenter användas i job design eller omorganisering av aktiviteter (*eng. redesign activities*) för att exempelvis öka variationen av arbetsuppgifter eller öka autonomi i arbetet, genom sådana förändringar kan arbetstillfredsställelse påverkas. (Chimel & Fraccaroli, 2017, ss. 423-424). Enligt arbetskaraktäristiska modellen kan arbetsuppgifter utformas och omformas genom olika strategier som job crating och job enrichment. (Robbins & Judge, 2015, s. 250).

2.1 Job crafting

Begreppet job crafting (*sv. omformning av arbete*) introducerades år 2001 av Wrzesniewski och Dutton och definieras som de förändringar som anställda gör i sina arbetsuppgifter och arbetsrelationer, både fysiskt och kognitivt. Fysiska förändringar kan innebära förändringar i antalet, formen eller omfattningen av arbetsuppgifter eller relationer på arbetsplatsen. Kognitiva förändringar innebär förändringar i hur den anställda uppfattar sitt arbete och dess innebörd. (Wrzesniewski & Dutton, 2001, s. 179).

Anställdas motivation för att engagera sig i job crafting ökar vid känslan av att det finns möjligheter till det. Denna känsla är kopplad till frihet och kontroll över hur man utför sina arbetsuppgifter och hanterar sitt arbete. När anställda har möjlighet till job crafting ökar deras känsla av meningsfullhet och autonomi, vilket i sin tur kan leda till ökat engagemang och trivsel på arbetsplatsen. (Wrzesniewski & Dutton, 2001, s. 183).

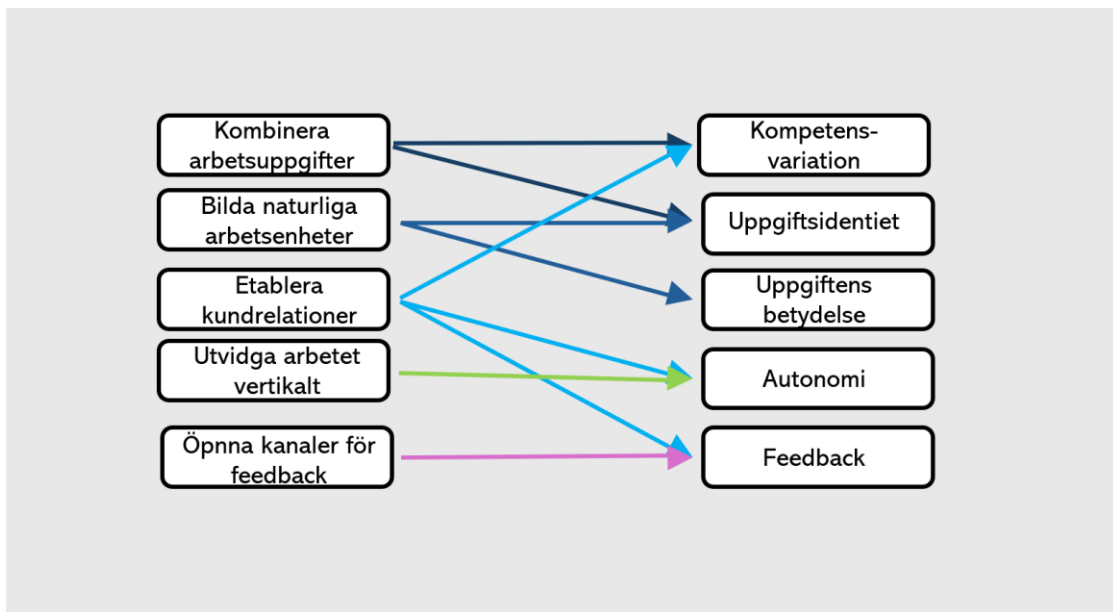
Job crafting kan ske genom tre olika dimensioner: uppgiftsutformning (eng. *task crafting*), relationsmässig omformning (eng. *relationally craft*) och kognitiv omformning (eng. *cognitive crafting*). Uppgiftsomformning innebär att anställda gör ändringar i typen, omfattningen eller antalet uppgifter de utför. Relationsmässiga omformning involverar att anställda väljer med vilka de integrerar och samarbetar på arbetsplatsen. Kognitiv omformning innebär att anställda omdefinierar hur de uppfattar sina arbetsuppgifter och hur de relaterar till sitt arbete. (Dutton & Wrzesniewski, 2020).

Med hjälp av Job crafting kan anställda omforma sina arbetsuppgifter som bättre passar deras individuella behov, preferenser och styrkor. Detta kan leda till ökad arbetsmotivation och engagemang för de anställda. (Dutton & Wrzesniewski, 2020). Målet med job crafting är att förhöja olika gynnsamma arbetsattityder och beteendemässiga resultat på arbetsplatsen. Forskning visar att job crafting av arbetsuppgifter kan leda till förhöjda nivåer av arbetsprestation, arbetsengagemang och välmående på arbetsplatsen. (Chimel & Fraccaroli, 2017, ss. 50-51).

2.2 Job enrichment

Definitionen av job enrichment innebär en utvidgning eller fördjupning av arbetsuppgifter och ansvar i arbetet. Syftet med job enrichment är att ge anställda ökad kontroll över sitt arbete och på detta vis öka deras motivation, engagemang och tillfredsställelse på arbetsplatsen. Job enrichment ger anställda möjligheten att planera, utföra och utvärdera sina arbetsuppgifter, vilket innebär att de får mera autonomi och ansvar i sitt arbete. (Robbins & Judge, 2015, ss. 251-252).

Modellen nedan presenterar riktlinjer för job enrichment, baserade på arbetskaraktäristiska modellen som introducerades i början av kapitlet.



Figur 2: Riktlinjer för job enrichment

På vänster sida av modellen återfinns de grundläggande komponenterna, vilka är bekanta från arbetskaraktäristiska modellen. På höger sida presenteras de rekommenderade åtgärderna baserat på dessa komponenter. Anställda kan kombinera sina arbetsuppgifter för att skapa en större helhet i arbetet. När naturliga arbetsenheter formas blir anställdas uppgifter mer identifierbara och meningsfulla. Etablering av kundrelationer förbättrar relationen mellan anställda och kunder, vilka kan vara både inom och utanför organisationen. Utvidgning av arbetsuppgifterna ökar anställdas ansvar och kontroll över arbetet. Att öppna kanaler för feedback gör det möjligt för anställda att få information om deras arbetsprestationen. (Robbins & Judge, 2015, s. 252).

2.3 Arbetsrotation

Arbetsrotation innebär en periodisk eller regelbunden omplacering av anställda till olika arbetsuppgifter eller positioner inom organisationen. Syftet med arbetsrotation är att introducera variation i rutinmässiga arbetsuppgifter samtidigt som anställda behåller samma kompetenskrav och position inom organisationen. Denna strategi används i många organisationer, för att ge anställda en bredare förståelse för företagets verksamhet och för att främja deras utveckling och engagemang. Genom arbetsrotation kan anställda få

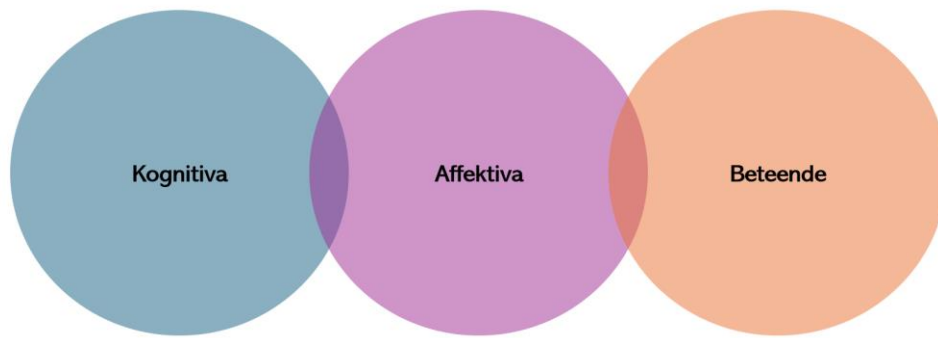
möjligheter att arbeta inom olika avdelningar eller funktioner inom organisationen. Detta kan ge dem en djupare förståelse för hur olika delar av verksamheten samverkar och hur deras eget arbete påverkar organisationens mål och resultat.

Arbetsrotation kan bredda anställdas kompetenser och erfarenheter samt öka deras motivation och engagemang, genom att erbjuda nya utmaningar och möjligheter till personlig och professionell utveckling. Arbetsrotation används i många organisationer för att ge nya chefer en helhetsförståelse för företagets verksamhet. Genom att ge nya chefer möjlighet att arbeta inom olika delar av organisationen får de en djupare inblick i hur olika avdelningar och funktioner samverkar. (Robbins & Judge, 2015, s. 251).

3 Arbetsattityder

I detta kapitel redogörs för tidigare forskning om arbetsattityder samt begreppet attityd definieras. Det finns flera faktorer som är relaterade till arbetsattityder, området i sig är ytterst brett. Detta kapitel kommer att fokusera på följande teorier: arbetstillfredsställelse, tvåfaktorteori, arbetsengagemang och organisationsengagemang.

Begreppet attityd innebär bedömning eller utvärdering av uttalanden som kan vara positiva eller negativa mot händelser, objekt eller individer. Attityder reflekterar känslomässiga inställningar gentemot företeelser. Arbetsattityder utgör viktiga perspektiv för att förstå anställdas beteenden i organisationen. (Robbins & Judge, 2015, ss. 98-99). Forskning inom psykologi påstår att attityder är sammansatta av tre huvudkomponenter. I figuren nedan presenteras dessa tre komponenter: den kognitiva, affektiva och beteende. (Robbins & Judge, 2015, ss. 98-99).



Figur 3: Tre komponenter i en attityd

Den *kognitiva* värderingen består av antaganden, åsikter och information. (Robbins & Judge, 2015, ss. 98-99). På en arbetsplats kan den kognitiva värderingen vara avgörande för hur den anställda agerar utifrån hens uppfattning om olika situationer. Till exempel om en anställd har tidigare erfarenheter av att arbeta övertid ger bättre resultat, kan det påverka den anställdas inställning mot övertidsarbete och engagemang.

Den *Affektiva* värderingen omfattar känslor och individens preferenser eller icke-preferenser. (Robbins & Judge, 2015, ss. 98-99). Inom arbetsmiljön kan den affektiva värderingen påverka känslomässiga band, reaktioner mot kollegorna och själva arbetsplatsen. Till exempel när en anställd känner en positiv koppling till sitt team på grund av en stöttande kultur på arbetsplatsen, kan det bidra till ökat arbetsengagemang.

Beteendekomponenten i en attityd utgörs av en avsikt att agera på ett visst sätt gentemot någon eller något. (Robbins & Judge, 2015, ss. 98-99). Anställdas attityder reflekterar genom handlingar och beteenden på arbetsplatsen. Till exempel när en anställd har avsikten att vara hjälpsam kan det synliggöras genom deras erbjudanden om hjälp och aktivt deltagande i projekt eller möten.

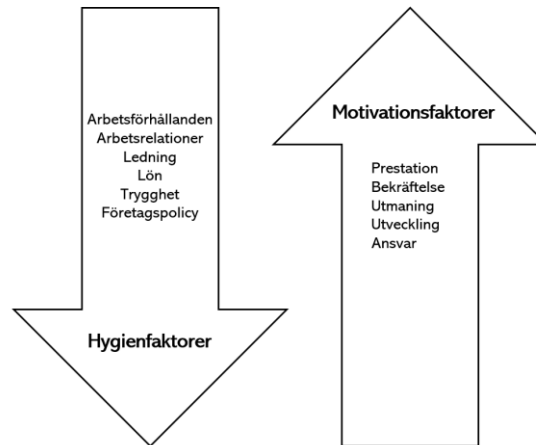
3.1 Arbetstillfredsställelse

Arbetstillfredsställelse (eng. *job satisfaction*) definieras som en övergripande känsla av nöjdhet och tillfredsställelse med ens eget arbete. (Robbins & Judge, 2015, s. 105). Termen tillfredsställelse har sina rötter i det latinska ordet *satisfacere*. Betydelsen kommer från *att göra (facere) tillräckligt (satis)* för att möta behov eller efterfrågan. (Furåker, 2012, s. 139)

Arbetstillfredsställelse är en av den mest utforskade arbetsattityden inom arbetspsykologi. (Chimel & Fraccaroli, 2017, s. 419). Det finns flera orsaker till detta, känslan av arbetstillfredsställelse är ofta kopplad till andra viktiga arbetsattityder såsom arbetsengagemang, arbetsmotivation och organisationsengagemang. Genom att förstå arbetstillfredsställelse kan forskare få insikter i de andra relaterade arbetsattityderna. Arbetstillfredsställelse har en påverkan på individens prestation och välbefinnande. Forskning visar att nöjda anställda är mer benägna att vara produktiva, motiverade och prestera på högre nivåer jämfört med anställda som är missnöjda. (Chimel & Fraccaroli, 2017, ss. 420-421).

Enligt Furåker (2012, s. 139) är varje teori om tillfredsställelse nära kopplad till individuella sociala värderingar och motivationsfaktorer. Individens sociala värderingar såsom uppfattningar av gemenskap, respekt och rättvisa kan påverka hur de upplever arbetstillfredsställelse. Likaså påverkar individens motivationsfaktorer deras upplevelse av tillfredsställelse på arbetsplatsen.

Frederick Herzbergs klassiska tvåfaktorteori består av tillfredsställelsfaktorer och missnöjesfaktorer. Tvåfaktorteorin utvecklades i slutet av 1950-talet och är även idag en av de mest inflytelserika teorierna inom arbetspsykologi. Tvåfaktorteorin innefattar hygienfaktorer och motivationsfaktorer.



Figur 4: Herzbergs tvåfaktorteori

Hygienfaktorer är arbetsförhållanden, arbetsrelationer, ledning, lön, trygghet och företagspolicy. Avsaknad av hygienfaktorer skapar missnöje i arbetet, även om dessa faktorer är på en tillfredsställande nivå påverkar det inte anställdas arbetsmotivation eller arbetsprestationen. *Motivationsfaktorer* kan bestå av prestationer i arbetet, bekräftelse, utmaningar, utveckling och ansvar i arbetet. Avsaknad av motivationsfaktorer leder inte till missnöje men när dessa faktorer är närvarande och gynnsamma, leder de till ökad tillfredsställelse och arbetsmotivation. (Gagne, 2014, s. 167). Chimel och Fraccaroli delar Herzbergs syn på arbetsplatsen och arbetsuppgifterna betydelse för anställdas känslor för tillfredsställelse och missnöje i arbetet. (2017, s. 423).

Som tidigare nämnts har känslan av hög arbetstillfredsställelse en positiv koppling till arbetsprestation och "medborgaransvar" (eng. *Organizational Citizenship Behavior*, OCB). Medborgaransvar består av handlingar som sträcker sig bortom den egentliga arbetsuppgiftsbeskrivningen men som gynnar organisationen som helhet. (Organ & Podsakoff, 2005, s. 66). Dessa handlingar inkluderar exempelvis att spendera frivillig övertid på arbetsplatsen för att hjälpa till med projekt och hjälpa kollegor. En anställd som upplever medborgaransvar i sitt arbete bidrar till en positiv arbetsmiljö.

Att ha möjligheten att utvecklas och växa inom organisationen är en avgörande faktor för att skapa en tillfredsställande arbetsmiljö. Enligt Phillips är det en viktig del av att främja arbetstillfredsställelse bland anställda. (2016, s. 19). Enligt Furåker är även en hög grad av

autonomi i arbetet av stor betydelse för anställdas upplevelse av tillfredsställelse. En hög grad av autonomi är kopplad till ökade nivåer av tillfredsställelse, till skillnad från en låg grad av autonomi som kan leda till känslor av bristande motivation, vilket i sin tur kan påverka anställdas prestation och välbefinnande på arbetsplatsen negativt. (2012, s. 147).

Arbetstillfredsställelse har även positiva organisatoriska effekter, när medarbetare är nöjda med sitt arbete och sin arbetsplats, har organisationen en positiv arbetsmiljö där medarbetare trivs. Nöjda medarbetare har en tendens att vara mer produktiva och det bidrar till företagets framgång. Detta kan långsiktigt öka organisationens lönsamhet och hållbarhet på marknaden. (Chimel & Fraccaroli, 2017, s. 425). I dag finns det flera olika metoder för organisationer att undersöka anställdas arbetstillfredsställelse. Vanligaste metoderna är via enkäter och diskussioner. Det finns också indirekta metoder att mäta arbetstillfredsställelse, till exempel via anställdas frånvaro och personalomsättning.

Job Diagnostic Survey (JDS) utvecklad av J.Richard Hackman och Greg Oldham år 1974 är en enkätmetod som syftar till att mäta anställdas arbetstillfredsställelse. (Fields, 2002, s. 20). JDS baseras på att mäta arbetets grundläggande komponenter i arbetskaraktäristiska modellen (se kapitel 2). De tre psykologiska tillstånden omfattar affektiva attityder gentemot arbetet, allmän tillfredsställelse som intern arbetsmotivation samt tillfredsställelse inom områden som säkerhet, lön, relationer med medarbetare, handledning och möjligheter till personlig tillväxt inom organisationen. (Miner, 2005, s. 84). En enkät kan innehålla frågor som mäter anställdas upplevelse av dessa faktorer. Genom insamling av data har organisationer kunnat göra förändringar för att utforma arbeten på ett sätt som främjar arbetstillfredsställelse.

3.2 Arbetsengagemang

Begreppet arbetsengagemang (eng. *work engagement*) beskrivs som ett positivt motivationstillstånd vid arbetet där medarbetarna är engagerade och entusiastiska över sina arbetsuppgifter. Detta engagemang karakteriseras av energi och kraft, entusiasm, hängivenhet och upptagenhet av tankar och känslor om arbetet. Anställda som uppvisar arbetsengagemang är inte bara engagerade och entusiastiska över vad de gör, utan de är

också fokuserade och uppslukade av sina arbetsuppgifter. De känner en stark tillfredsställelse och motivation i sitt arbete och har en tendens att uppleva en känsla av uppfyllelse i sitt dagliga arbete. (Burke & Cooper, 2016, s. 55).

Undersökningar har identifierat flera variabler som främjar arbetsengagemang, både personliga egenskaper och arbetsrelaterade resurser. Personliga resurser såsom emotionell stabilitet, optimism och samvetsgrannhet kan främja arbetsengagemang. Individer med dessa egenskaper tenderar att vara mer benägna att engagera sig aktivt i sitt arbete. Arbetsrelaterade resurser är också avgörande för att främja arbetsengagemang. Variation i arbetsuppgifter, möjligheter till ansvar i arbetet och feedback på arbetsplatsen är exempel på sådana resurser som kan påverka anställdas engagemang. Dessa faktorer förutser inte bara arbetsengagemang utan också tillfredsställelse i grundläggande psykologiska behov hos individer. När anställda upplever att deras behov av variation, ansvar och feedback tillfredsställs, ökar deras välbefinnande och arbetsengagemang. (Burke & Cooper, 2016, ss. 55-56).

Positiva följder av arbetsengagemang är ökad kreativitet och ökat medborgaransvar (OCB). Anställda som är engagerade i sitt arbete är mer benägna att samarbeta med sina kollegor och ta initiativ för att förbättra organisationen som helhet. Anställda som känner av ett högt arbetsengagemang har bättre produktivitet och arbetsresultat till skillnad från de anställda som känner en låg grad av arbetsengagemang. Dessutom är arbetsengagemang starkt kopplat till lägre frånvaro på arbetsplatsen, engagerade anställda är motiverade och har en högre närvaro på arbetsplatsen. (Burke & Cooper, 2016, ss. 55-56).

Tidigare forskning har visat att anställda presterar bäst när de arbetar i en utmanande arbetsmiljö med goda resurser. Organisationer som erbjuder sina anställda tillräckliga arbetsresurser, såsom feedback, stöd och variation i arbetsuppgifter främjar en hög nivå av arbetsengagemang bland anställda. (Bakker & Tims, 2012, s. 1360). Arbetsplatser som erbjuder arbetsresurser i form av utbildning, verktyg och möjligheter för anställda att förbättra sina färdigheter i sitt arbete ökar deras motivation och engagemang för att utföra sina arbetsuppgifter på bästa möjliga sätt. (Bakker & Leiter, 2010, s. 3).

För att anställa ska lyckas med att nå sina arbetsrelaterade mål är stöd från kollegor och regelbunden feedback på arbetsplatsen avgörande faktorer. När anställda känner sig stöttade av sina kollegor och får feedback från sina förmän är det troligt att deras

arbetsengagemang ökar. (Bakker & Leiter, 2010, ss. 2-3). Upplevt arbetsengagemang underlättar anställda när de ska hantera de krav och utmaningar som de ställs inför på sin arbetsplats för att uppnå sina mål. (Burke & Cooper, 2016, ss. 55-56).

3.3 Organisationsengagemang

Organisationsengagemang (*eng. organizational commitment*) definierar till vilken grad anställda identifierar sig med organisationen och accepterar dess mål och värderingar. Det innebär också att anställda har en vilja att arbeta hårt för organisationens framgång och att anställda har en stark villiga att vara en del av organisationen på lång sikt. Studier visar att organisationsengagemang är positivt relaterat till arbetsprestation och produktivitet på arbetsplatsen. (Robbins & Judge, 2015, s. 102). Organisationsengagemang fungerar som en bindande kraft mellan individ och organisation. (Bakker & Leiter, 2010, s. 14). Organisationsengagemang uppstår vid en god anpassning mellan individens värderingar, intressen och mål samt organisationens kultur och mål.

När anställda upplever att deras arbetsgivare inte håller sina löften kan det leda till en minskad grad av organisationsengagemang. När löften om till exempel löneförhöjning, karriärmöjligheter eller andra förmåner inte uppfylls, kan det skapa en känsla av bristande tillit och förtroende hos anställda. Denna brist på tillit kan i sin tur påverka deras engagemang för organisationen negativt. När anställda känner sig svikna av sin arbetsgivare kan det leda till minskad motivation och vilja att bidra till organisationens framgång. (Robbins & Judge, 2015, s. 102).

John Meyer och Natalie Allen utvecklade Three-Component Model of Commitment (TCM) år 1991. Enligt modellen kan man dela in organisationsengagemang i tre komponenter. Dessa komponenter är affektiv (*eng. affective commitment*), normativ (*eng. normative commitment*) och engagemang baserat på kontinuitet (*eng. continuance commitment*). Definitionen av engagemang (*eng. commitment*) är ett psykologiskt tillstånd som karakteriseras av anställdas relation till organisationen och deras beslut att stanna kvar i den. (Meyer & Allen, 1997, s. 11).



Figur 5: Tre komponenter av organisationsengagemang

Affektivt engagemang är den komponenten som avser den psykologiska eller emotionella anknytningen till organisationen. En anställd med högt affektivt engagemang känner en stark känslomässig koppling till sin arbetsplats och identifierar sig med organisationens värderingar, mål och kultur. Anställda är stolta över att tillhöra organisationen och känner en personlig tillfredsställelse genom att bidra till dess framgång. (Meyer & Allen, 1997, s. 12).

Normativt engagemang innebär att en anställd upplever en känsla av skyldighet eller moraliskt ansvar gentemot organisationen. Anställda med högt normativt engagemang är lojala mot sin arbetsplats på grund av en känsla av förpliktelse till organisationen. De kan exempelvis känna att de är skyldiga att stanna kvar i organisationen på grund av deras utbildning eller utveckling inom organisationen. (Meyer & Allen, 1997, s. 12).

Engagemang baserat på kontinuitet betyder att anställda känner att de är tvungna att stanna kvar i organisationen, på grund av medvetenhet om ekonomiska förluster som uppstår, om de väljer att lämna organisationen. De kan uppleva att det inte är praktiskt att lämna organisationen, även om de inte känner något starkt emotionellt eller normativt band till dem. (Meyer & Allen, 1997, s. 12).

Studier visar att det finns en stark relation mellan affektivt engagemang och arbetstillfredsställelse. När anställda känner en stark känslomässig koppling till sin organisation är de mer benägna att uppleva högre nivåer av arbetstillfredsställelse. Vidare studier visar att det även finns en betydande relation mellan normativt engagemang och

arbetstillfredsställelse. Förutom detta visar forskningen att en hög grad av identifikation och organisationsengagemang är relaterat till arbetstillfredsställelse och andra arbetsrelaterade variabler som främjar anställdas välbefinnande och arbetsprestation. (Chimel & Fraccaroli, 2017, s. 425).

4 Metod

I detta kapitel presenteras forskningsmetoder och arbetets metodval. Kapitlet går in på intervjumetod och diskuterar valet av respondenterna samt genomförandet av intervjuerna.

Undersökning och forskning handlar om att möta frågor och spekulationer med empiri. (Jacobsen, 2007, s. 9). Det går att dela in forskningsmetoder i kvalitativa och kvantitativa forskningsmetoder. Skillnaden mellan dessa metoder är hur strukturerad informationsinsamlingen är. Kvalitativa forskningsmetoder kännetecknas av öppenhet, flexibilitet och närhet. Forskaren bör undvika att styra respondentens svar, på detta sätt innehåller insamlad data en omfattande mängd och detaljerad information. Den kvantitativa forskningsmetoden är strukturerad och sluten där frågorna är noggrant formulerade och det finns fasta svarsalternativ för respondenten. (Jacobsen, 2007, ss. 46-56). Det är även möjligt att kombinera kvalitativa och kvantitativa forskningsmetoder. Den kvantitativa metoden används vid förvandling av information till siffror. Den kvalitativa metoden baserar sig på att forskaren tolkar information som inte går att förvandlas till siffror. (Holme & Solvang, 2012, s. 76).

4.1 Metodval

I detta arbete används en kvalitativ forskningsmetod, eftersom undersökningen baserar sig på intervjuer. Den kvalitativa forskningsmetoden ger en bredare förståelse än den kvantitativa forskningsmetoden. (Holme & Solvang, 2012, s. 79). Den kvalitativa

forskningsmetoden grundar sig på en tolkande syn på teori, betoning på förståelse och tolkning av ord, framför användning av siffror som data. (Bryman & Bell, 2013, s. 50).

4.2 Intervjumetod

Vid valet av kvalitativ forskning, som är baserad på intervjuer, finns det flera intervjutekniker. I forskningssammanhang finns det fyra olika intervjutekniker: strukturerade, halvstrukturerade, öppna och riktade öppna. Den strukturerade tekniken går ut på att respondenten återger sin synpunkt på frågor med fasta svarsalternativ som är i en bestämd ordning. Den halvstrukturerade tekniken har frågeområden i en specifik ordning och inom de områdena uppkommer följdfrågor. Den öppna tekniken betyder att intervjuaren ställer oplanerade frågor åt respondenten och även följdfrågor för mera information och förståelse. Den riktade öppna tekniken innebär att intervjuaren har en bred fråga med mindre frågeområden som är baserade på en specifik modell. (Lantz, 2013, s. 47).

I detta arbete används intervjuer som datainsamlingsmetod, eftersom ämnet lättast öppnas upp genom intervjuer. Intervjuerna som genomförs i arbetet grundar sig på teori, för att få fram de rätta metoderna vid skapandet av en handlingsplan och som stöd för att knyta an teori och empiri. Vid intervjun med respondenterna användes den halvstrukturerade intervjutekniken, vilket innebär att intervjufrågorna var förberedda på förhand.

En välgjord intervju kännetecknas av att den ger information som stöder informationens användbarhet, intervjun måste ge ett pålitligt resultat och slutresultatet ska gå att granskas kritiskt. (Lantz, 2013, s. 15). Fördelar med inspelning av intervjuer är en noggrann analys av respondenternas svar. Forskaren kan upprepa genomgångar av respondenternas svar, vilket bidrar till att förbättra minnet och begränsar intuitiva och halvt omedvetna tolkningar under intervjun. Efter att intervjun är över är det bra att göra transkriberingen så snart som möjligt, eftersom då är situationen ännu färskt i minnet. (Gillham, 2000, ss. 56-57).

4.3 Genomförandet av undersökningen

Innan intervjufrågorna skickades till respondenterna testades frågorna med en utomstående person. De slutliga intervjufrågorna skickades till samtliga fem respondenter samtidigt, några dagar i förväg för att ge dem tillräckligt med tid att planera sina svar. Detta gjordes för att säkerställa att relevant information samlas in under intervjuerna.

Intervjufrågorna i formuläret är uppdelade i mindre kategorier och förenklade, eftersom respondenterna behöver inga förkunskaper inom ämnet. Frågorna är uppdelade i kategorier: arbetsuppgifter, autonomi, feedback och arbetsattityder. Vid planering av frågorna är det viktigt att frågeställningen är neutral och inte ledande mot ett specifikt svar. Intervjufrågorna finns i slutet av detta arbete som bilaga 1.

Innan intervjuerna gav alla respondenterna sitt godkännande för att banda in intervjuerna. Intervjuerna bandades in och raderades efter transkribering. Respondenterna informerades om att deras intervjuer används enbart i detta arbete och de är medvetna om vart arbetet kommer att publiceras.

Intervjuerna genomfördes som diskussioner och under intervjuerna behandlades alla frågor från formuläret och respondenterna fick även följdfrågor. Intervjuerna genomfördes i januari 2024. Tre av intervjuerna genomfördes på plats, medan två av dem genomfördes via Google Meet. Varje intervju tog ungefär 30–45 min.

Vid val av respondenterna för detta arbete användes bekvämlighetsurval som urvalsmetod. Detta innebär att personer väljs ut som är lättast att komma i kontakt med och få information ifrån. (Gunnarsson, 2020). Arbetet inkluderar intervjuer med fem respondenter och valet av dessa respondenter grundar sig på att de är nyutexaminerade och har avlagt en lägre högskoleexamen mellan åren 2022 och 2023. För att skydda respondenternas identitet kommer varken deras namn eller kön att nämnas i detta arbete. Respondenternas nuvarande arbetsplats är den första anställningen efter utexamineringen. Samtliga respondenter har tidigare erfarenhet av sommararbete, deltidsarbete och heltidsarbete.

Respondent 1 är 25 år gammal och arbetar inom försäljning och har innehaft denna position i 1,5 år. **Respondent 2** är 24 år gammal och arbetar inom marknadsföring och har varit i den rollen i 7 månader. **Respondent 3**, även 24 år gammal, arbetar som kundansvarig

inom försäljning och har innehaft denna uppgift i över 2 år. **Respondent 4** är 25 år gammal, arbetar inom ekonomiförvaltning och har varit i den rollen i nästan 2 år. Slutligen **respondent 5**, 22 år gammal, arbetar inom socialvård och har varit på sin nuvarande arbetsplats i ungefär 1 år.

5 Sammanfattning av intervjuerna

I detta kapitel sammanfattas respondenternas intervjusvar, där direkta citat används från intervjun. Direkta citat är markerade med citattecken för att särskilja dem från övrig text och för att behålla deras autenticitet. Svaren på intervjufrågorna är indelade i kategorier som följer strukturen på frågorna i själva frågeformuläret. Första delen behandlar arbetsuppgifter, andra delen fokuserar på autonomi i arbetet, den tredje delen handlar om feedback och den fjärde om arbetsattityder.

Arbetsuppgifter

Samtliga fem respondenter upplever att de har en stor variation i sina arbetsuppgifter. Respondenternas arbetsuppgifter består av huvudsakliga uppgifter som behöver utföras dagligen, samt tilläggsuppgifter som inte är nödvändiga att genomföras varje dag. Respondenterna anser att arbetet inte är enformigt eftersom det finns mångfald i färdigheter som krävs för utförandet av arbetsuppgifterna. **Respondent 4** uttrycker det som att *”Varje dag på arbetsplatsen ser olika ut”*.

Respondenterna 1 och **2** har inte befogenhet att själva påverka eller förändra sina arbetsuppgifter. De har inte möjlighet att ta bort eller införa nya uppgifter. Däremot upplever **Respondent 3** att hen har många möjligheter att justera sina arbetsuppgifter, *”Jag kan själv påverka upplägget av mina arbetsuppgifter”*.

Respondent 4 har inte möjlighet att ändra på de huvudsakliga arbetsuppgifterna, men det är möjligt att variera mellan olika metoder för hur dessa uppgifter ska utföras.

Respondent 5 anser att det finns goda möjligheter att ändra på arbetsuppgifterna. *”Jag visade intresse för andra arbetsuppgifter och nu är det mina huvudsakliga uppgifter”*.

Alla respondenterna upplever känslan av meningsfullhet när de får hjälpa andra i sitt arbete och sina arbetsuppgifter. **Respondent 1** uttrycker det som *"Goda resultat och nöjda kunder genererar en känsla av att arbetet känns viktigt"*.

Autonomi

Respondenterna upplever att de har mycket frihet och autonomi på sin arbetsplats. De har friheten att bestämma på vilket sätt en arbetsuppgift ska utföras och när arbetet ska påbörjas, med kriteriet att uppgiften ska vara färdig i tid. **Respondent 3** och **4** har möjlighet till distansarbete.

För samtliga fem respondenter är det ett krav från arbetsgivaren att ta eget initiativ i arbetet. Alla respondenterna upplever att de har mycket eget ansvar i sina arbetsuppgifter. Denna känsla av ansvar påverkar deras arbetsattityd positivt, då det skapar en känsla av förtroende från arbetsgivarens sida gentemot sina anställda.

Feedback

När det gäller feedback har respondenterna olika upplevelser. **Respondent 1** får feedback varannan dag eller dagligen, vilket respondenten anser vara en passande och tillräcklig mängd. **Respondent 2** får feedback ungefär två gånger om året och upplever att det inte är tillräckligt med feedback. **Respondent 3** får dagligen feedback och anser att det är tillräckligt. **Respondent 4** får feedback ungefär en gång i månaden och upplever att det inte är tillräckligt med feedback för sitt arbete. **Respondent 5** får vanligtvis feedback en gång i veckan och tycker att det är tillräckligt.

Arbetsattityder

Respondent 1 anser att arbetsattityden påverkas av framgång i arbetsuppgifterna. *"När jag lyckas så ger det mig en positiv arbetsattityd"*. **Respondent 2** beskriver sin arbetsattityd som varierande och påverkad av olika faktorer som pågående projekt, hektiska perioder på arbetsplatsen och spänd stämning. **Respondent 3** upplever att sin

arbetsattityd är stabil och positiv. *"Flera saker påverkar min arbetsattityd, en kombination av frihet och en god självkänsla på arbetsplatsen"*. **Respondent 4** anser att sin arbetsattityd är positiv och stark. **Respondent 5** beskriver sin arbetsattityd som varierande beroende på dagen.

Enligt en skala från 1–5, uttrycker respondenterna olika nivåer av arbetsnöjdhet. För **respondent 1** motsvarar den nuvarande nivån av arbetsnöjdhet en fullständig 5, vilket innebär en hög grad av tillfredsställelse. **Respondent 2** ger ett betyg på 3 och beskriver sin nuvarande arbetsnöjdhet som *"Inte den bästa, men inte den sämsta som den varit"*. **Respondent 3** ger en fullständig 5 vilket visar en stark känsla av nöjdhet med arbetet. Enligt **Respondent 4** är den nuvarande nivån av arbetsnöjdhet på en 3. *"Helt okej men skulle kunna vara bättre"*. **Respondent 5** upplever att nivån skulle motsvara 3,5 och uttrycker att hen är delvis nöjd.

Respondent 1 anser att organisationen skulle kunna erbjuda utvecklingsmöjligheter för sina anställda för att främja arbetsnöjdhet på arbetsplatsen. **Respondent 2** anser att mera feedback skulle bidra till att främja arbetsnöjdhet, samt att arbetet skulle vara organiserat på ett bättre sätt med tydliga och klara målsättningar. *"Organisationen ska stöda och lyssna på sina anställda mera, det skulle främja arbetsnöjdhet på arbetsplatsen"*.

Respondent 3 anser att ett fungerande system på arbetsplatsen skulle främja arbetsnöjdhet och föreslår följande: *"Bättre verktyg och utökad kunskap för att hantera arbetsuppgifterna på bästa sätt"*. **Respondent 4** anser att tydligare interna processer och ökad transparens i organisationen skulle främja arbetsnöjdhet på arbetsplatsen.

Respondent 5 anser att organisationen bör skaffa fler resurser, särskilt i form av arbetskraft för att förbättra arbetsnöjdhet.

Respondent 1 anser att en bra gemenskap är den mest avgörande faktorn för att skapa en positiv arbetsmiljö. **Respondent 2** anser att en rättvis organisering av arbetsuppgifter skapar en positiv miljö på arbetsplatsen. **Respondent 3** anser att en positiv arbetskultur är den mest avgörande faktorn. **Respondent 4** anser att mera feedback, stöd och att förmän lyssnar på anställda är de mest avgörande faktorerna för att skapa en positiv arbetsmiljö på arbetsplatsen. **Respondent 5** anser att god kommunikation inom organisationen, vilket skapar öppenhet, är en viktig faktor för att skapa en positiv arbetsmiljö.

Alla respondenterna är eniga om att arbetsplatsen bör erbjuda fler utvecklingsmöjligheter inom organisationen. Detta kan vara i form av flera eller nya ansvarsområden, utbildning eller möjligheter att avancera till nya positioner inom organisationen. Detta anses vara en framgångsfaktor för att respondenterna skulle stanna kvar i organisationen under en längre tid. **Respondent 3** uttrycker: *"Satsa på mig så jag kan utvecklas till ett proffs"*.

Respondenterna är överens om att de själva har möjligheter att påverka deras trivsel att stanna kvar i organisationen under en längre tid. **Respondent 3** betonar att det är själv möjligt att påverka genom att försöka själv utvecklas inom organisationen, växa i sin roll och ta på sig mera ansvar i arbetet, för att hantera större arbetsuppgifter och helheter av arbetsområdena. **Respondent 4** anser också att det är möjligt att påverka genom att aktivt framföra sina egna åsikter och intressen inom organisationen.

6 Resultatanalys

I detta kapitel analyseras och diskuteras resultaten från undersökningen. Analysen grundas på tolkningen av respondenternas uttalanden och transkriberingen av deras intervjusvar. Genom att utvärdera respondenternas svar kan det konstateras att intervjutekniken var väl anpassad till syftet med intervjuerna. Frågorna skickades till respondenterna i förväg, vilket gav dem tid att reflektera och svaren som gavs var väl genomtänkta och insiktsfulla. Detta innebar att respondenterna kunde ge utförliga och relevanta svar på de frågor som ställdes, vilket bidrog till en djupare förståelse av de undersökta ämnesområdena.

Respondenternas job design

Utifrån intervjusvaren framkom det att samtliga respondenter anser att de har en stor variation i sina arbetsuppgifter och färdigheter, vilket motverkar känslan av enformighet i arbetet. Arbetsuppgifterna ska kännas tillräckligt utmanande, men inte för utmanande eftersom det leder till negativa arbetsattityder bland anställda. Variation i arbetsuppgifter ska utformas på basen av anställdas kompetenser och förmågor. Användning av en

mångfald av kunskaper och färdigheter i dagligt arbete främjar respondenternas positiva arbetsattityder och tillfredsställelse i arbetet.

Anställdas motivation för *job crafting* ökar vid känslan av att det finns möjlighet till det, **respondenterna 1** och **2** berättade att de inte har möjligheterna att ändra på sina arbetsuppgifter. Eftersom de inte ges möjligheter från arbetsplatsen, kan det vara möjligt att de inte känner behov av förändring eller ser det som en möjlighet för sin egen del.

Respondent 3 upplever full kontroll över sitt arbete och använder sig därmed av *job enrichment* i sitt dagliga arbete. Respondenten anser att det finns möjlighet till fri planering av arbetet samt dess utförande. Syftet med *job enrichment* är att ge anställda ökad kontroll över eget arbete och på detta vis öka anställdas motivation, engagemang och tillfredsställelse.

Respondent 4 har valt att anpassa sina arbetsuppgifter genom *job crafting*, med eget initiativ har respondenten visat intresse för *uppgiftsutformning*, vilket innebär att arbetsuppgifterna har justerats enligt respondentens preferenser. När arbetet justeras enligt individuella behov kan det öka på engagemang och arbetsmotivation.

Respondent 5 saknar möjligheter till *job crafting* men använder *job enrichment* för att självständigt bestämma och variera metoder för hur egna arbetsuppgifter ska utföras. Respondenten anser att planeringen av arbetsuppgifterna är en viktig del av denna process. *Job enrichment* ger anställda möjligheten att planera och bestämma på vilket sätt sina arbetsuppgifter ska utföras. Detta innebär att anställda får mera autonomi och ansvar i sitt arbete.

Intervjusvaren visar att samtliga respondenter anser att deras arbete är betydelsefullt och meningsfullt. Det finns flera faktorer som kan bidra till den känslan av mening i arbetet. Enligt arbetskaraktäristiska modellen se kapitel 1, kan de tre första komponenterna kompetensvariation, uppgiftsidentitet och uppgiftens betydelse, bidra till känslan att arbetet känns meningsfullt. Respondenterna uttrycker att arbetet känns meningsfullt när de får hjälpa andra och vid goda resultat av arbetet. Arbetskaraktäristiska modellens två sista komponenterna autonomi och feedback bidrar till en känsla av upplevt ansvar av arbetsresultatet och information om arbetsaktiviteterna.

Respondenterna anser att de har en hög grad av autonomi, vilket enligt arbetskaraktäristiska modellen indikerar en känsla av personligt ansvar för arbetsuppgifterna och dess resultat. Detta, i sin tur, påverkar kvaliteten på arbetsprestationen positivt. Respondenterna anser att detta också påverkade deras arbetsattityd positivt. Enligt arbetskaraktäristiska modellen kan känslan av personligt ansvar för arbetsuppgiften och arbetets resultat leda till hög tillfredsställelse i arbetet.

Feedback

Alla respondenterna anser att det är viktigt att få feedback på sitt arbete. Två av fem respondenter anser att de får tillräckligt med feedback. **Respondent 1** och **respondent 3** får feedback nästan dagligen och anser att det är en lämplig mängd. **Respondent 5** får feedback en gång i veckan och anser att det är tillräckligt. **Respondent 2** får feedback cirka två gånger om året och upplever att det känns tråkigt att det är alltför sällan. **Respondent 4** får feedback ungefär en gång i månaden och är inte nöjd att få feedback så sällan. Enligt arbetskaraktäristiska modellen ger feedback information om de faktiska resultaten av arbetsaktiviteterna, vilket kan bidra till låg frånvaro och personalomsättning på arbetsplatsen.

Respondenternas arbetsattityder

Utifrån respondenternas intervju svar utförs en analys av varje respondents arbetsattityder relaterat till informationen som samlats in under intervjuerna.

Respondent 1

Respondenten anser att arbetsattityden påverkas av arbetsresultatet. Som tidigare nämnts får respondenten feedback dagligen på sin arbetsprestation. En attityd påverkas positivt eller negativt av utvärdering av uttalanden. Vid framgång och beröm påverkas respondentens arbetsattityd positivt. Vid misslyckande påverkas arbetsattityden negativt. Motivationsfaktorer kan bestå av prestationer i arbetet, vilka i sin tur påverkar

tillfredsställelsen i arbetet. Respondenten upplever en känsla av arbetstillfredsställelse i sitt arbete, vilket i sin tur har ett samband med produktivitet på arbetsplatsen som påverkar arbetsengagemangen positivt.

Arbetsengagemang är starkt kopplat till bättre produktivitet och resultat på arbetsplatsen. Respondenten tycker att organisationen skulle kunna erbjuda mera utvecklingsmöjligheter, för att främja arbetsnöjdhet. Respondenten anser att faktorer som är mest avgörande för att skapa en positiv arbetsmiljö är en bra gemenskap. En bra gemenskap på arbetsplatsen påverkar anställdas arbetsattityder och främjar välmående på arbetsplatsen.

Respondent 2

Respondenten anser att arbetsattityden påverkas av arbetsprojekt, hektiska tider på arbetsplatsen och en spänd stämning. En attityd påverkas av en värdering av känslor och en spänd stämning på arbetsplatsen kan påverka arbetsattityden negativt. Respondenten beskriver sin nuvarande nivå av arbetsnöjdhet att den inte är den bästa, men inte den sämsta som den varit. Arbetstillfredsställelse påverkas av en bedömning av sitt arbete och erfarenheter på arbetsplatsen. Negativa erfarenheter som kan vara hektiska tider utan stöd, påverkar nivån av arbetsnöjdhet.

Respondenten anser att mer feedback skulle främja arbetsnöjdhet på arbetsplatsen, det påverkar den allmänna stämningen positivt. Tydlig job design för anställda skulle fungera i förebyggande syfte för att klara av hektiska tider och tydliga målsättningar skulle stöda och påverka arbetsprojekts resultat. Med hjälp av job design skulle arbetet vara bättre fördelat mellan anställda vilket i sin tur skulle enligt arbetskaraktäristiska modellen påverka arbetsmotivationen och arbetstillfredsställelse.

Respondent 3

Respondenten anser att sin arbetsattityd är bra och har en positiv inställning till sitt arbete. Respondenten beskriver med egna ord *"Flera saker påverkar min arbetsattityd, en kombination av frihet och en god självkänsla på arbetsplatsen"*. Enligt arbetskaraktäristiska modellen bidrar autonomi till hög tillfredsställelse i arbetet. Eftersom respondenten får

feedback dagligen kan det höja den inre motivationen och påverka individens självkänsla positivt. Arbetstillfredsställelse kännetecknas av en positiv känsla i arbetet och respondenten upplever tillfredsställelse i sitt arbete. Enligt respondenten skulle bättre verktyg och ett fungerande system på arbetsplatsen främja arbetsnöjdhet. Organisationer som erbjuder sina anställda tillräckligt med arbetsresurser, främjar deras arbetsengagemang. För att skapa en positiv arbetsmiljö, anser respondenten att den mest avgörande faktorn är en bra arbetskultur. En bra arbetskultur kan bidra till trivsel och höja på gynnsamma arbetsattityder bland anställda, vilket i sin tur kan sprida sig genom hela arbetsplatsen.

Respondent 4

Respondenten anser att sin arbetsattityd är positiv och bra, men känner inte en hög grad av arbetstillfredsställelse. Faktorer som påverkar detta inkluderar tillfredsställelse av psykologiska tillstånd. Respondenten får feedback ungefär en gång i månaden och anser att det inte är tillräckligt för att höja arbetstillfredsställelsen. För att förbättra arbetsnöjdheten på arbetsplatsen upplever respondenten att det krävs tydligare interna processer på arbetsplatsen och ökad transparens i organisationen. Respondenten framhåller också vikten av att organisationer stöder och lyssnar mer på anställda samt ger mer feedback för att skapa en positiv arbetsmiljö. Stöd från kollegor och förmän, tillsammans med regelbunden feedback på arbetsplatsen, främjar känslan av arbetsengagemang.

Respondent 5

Enligt respondenten varierar arbetsattityden beroende på dagen och hen beskriver den nuvarande nivå av arbetsnöjdhet som delvis nöjd. Respondenten anser att organisationen inte har tillräckliga arbetsresurser. Brist på resurser kan tolkas som en faktor på bristande arbetsengagemang från respondentens sida, vilket påverkar arbetsattityden negativt. Arbetsrelaterade resurser är avgörande för att främja anställdas arbetsengagemang. Bristen på dessa kan leda till en tung arbetsbörda som påverkar produktiviteten och arbetsnöjdheten negativt. Enligt respondenten är god kommunikation inom

organisationen en viktig faktor för att skapa öppenhet och en positiv arbetsmiljö. En positiv arbetsmiljö med öppenhet och transparens hjälper till att bygga förtroende mellan organisationen och anställda, vilket främjar organisationsengagemang.

Respondenternas förslag

För de nyutexaminerade respondenterna ställdes frågan: *Vad kan din arbetsplats göra för att du skulle stanna kvar i organisationen under en längre tid?*

Respondenternas förslag för organisationer är att erbjuda utvecklings- och karriärmöjligheter inom deras organisation och det skulle påverka deras vilja att stanna kvar i organisationen under en längre tid. Detta är värdefulla insikter för organisationer som strävar efter att behålla sin nyutexaminerad arbetskraft.

Frågan ställdes tillbaka till respondenterna: *Vad kan du själv göra?*

Enligt respondenterna är de av uppfattningen att de har förmågan att påverka hur aktiva de är när det gäller att framföra sina egna åsikter och intressen, samt uttrycka sin önskan om att växa inom organisationen. Anställda som känner av en stark förbindelse med organisationen är mer benägna att arbeta hårt för organisationen och har viljan att stanna kvar och fortsätta bidra till organisationens mål och visioner.

Samtliga fem respondenterna betonar vikten av kontinuerlig feedback, det är avgörande för deras personliga och professionella utveckling och det skulle främja en positiv arbetsmiljö. Arbetsplatsen bör vara lyhörd för deras individuella behov och erbjuda tillräckliga arbetsresurser. Dessutom framkom det att autonomi och frihet påverkar respondenternas arbetsattityder positivt, eftersom de får känslan av tillit från arbetsgivarens sida. Tydlig job design och tydliga målsättningar skulle bidra till att främja positiva arbetsattityder.

7 Handlingsplan för organisationer

I detta kapitel presenteras arbetets slutprodukt: en handlingsplan för att behålla nytutexaminerad arbetskraft. Denna handlingsplan är utformad för att fungera som ramverk med en flexibel struktur som möjliggör anpassning och formning efter olika branscher och enheter. Målgruppen för handlingsplanen är de som ansvarar för anställdas job design inom organisationen. I slutet av kapitlet kommer handlingsplanen att utvärderas ur organisationens perspektiv.

Handlingsplanen bygger på grundläggande teorier om job design och arbetsattityder, vilka utgör den teoretiska grunden för skapandet av handlingsplanen. Genom intervjuer med nytutexaminerade respondenter fås värdefulla insikter för att identifiera gemensamma teman och mönster. Denna empiriska del av arbetet bidrar med djupare förståelse för nytutexaminerades upplevelser, preferenser och behov på arbetsplatsen.

Med hjälp av det teoretiska kunnandet och de insikterna från intervjuerna har en handlingsplan för organisationer utformats. Denna handlingsplan innefattar förslag som tar i hänsyn nytutexaminerades behov och preferenser, samt strategier för att främja deras gynnsamma arbetsattityder.

Slutprodukten av detta arbete är en väl genomtänkt och flexibel handlingsplan som syftar till att stöda organisationer i att behålla sin nytutexaminerade arbetskraft. Genom att anpassa handlingsplanen efter föränderliga behov och förutsättningar, kan den bli ett verktyg för att främja gynnsamma arbetsattityder och säkerställa långsiktig framgång för både anställda och organisationen som helhet.

Att planera en tidsplan för genomförandet av denna handlingsplan är organisationens ansvar. Det är viktigt att organisationen noggrant planerar och strukturerar genomförandet av handlingsplanen för att säkerställa en väl samordnad insats.

I handlingsplanen framställs framgångsfaktorerna för att behålla nytutexaminerad arbetskraft i organisationen. Planen innehåller steg och åtgärder för att uppnå detta mål. I steget "Undersöka arbetsattityder" kan organisationer dra nytta av intervjufrågorna som användes i detta arbete för att undersöka respondenternas arbetsattityder. Dessa intervjufrågor finns i slutet av arbetet som en bilaga (bilaga 1).



Figur 6: Handlingsplan för organisationer

Genom att kartlägga nuläget kan en organisation få en bättre förståelse för de nuvarande arbetsuppgifterna och arbetsattityderna hos nyutexaminerade medarbetare. Detta kan göras genom att genomföra en analys av arbetsuppgifterna och att identifiera de faktorer som påverkar arbetsattityderna hos dessa nyutexaminerade anställda. För att fånga upp förväntningar och önskemål från nyutexaminerade är det viktigt att aktivt lyssna på deras synpunkter och att skapa tydliga målsättningar tillsammans. Detta kan underlätta en öppen dialog och skapa en känsla av delaktighet och engagemang från anställda.

Organisationer ska erbjuda möjligheter för omorganisering av arbetsuppgifterna baserat på nyutexaminerades förväntningar och önskemål. Detta kan bidra till att skapa en mer meningsfull och för anställda. Feedback spelar en avgörande roll för att stöda nyutexaminerades utveckling och prestation. Genom att utveckla kontinuerliga feedbackprocesser och skapa tydliga kanaler för feedback kan organisationer ge anställda möjlighet att växa och förbättra sig i sina arbetsroller.

Regelbundna mätningar av nyutexaminerades arbetsattityder är viktiga för att identifiera mönster och utveckla åtgärdsplaner för att främja gynnsamma arbetsattityder. Genom att

genomföra regelbundna undersökningar eller diskussioner kan en organisation få insikter i anställdas individuella behov och välbefinnande på arbetsplatsen. Organisationer ska presentera tydliga karriärmöjligheter och vägar för utveckling och tillväxt inom organisationen. Detta kan inkludera att erbjuda utbildning, skolning och mentorskap för att stöda nyutexaminerades professionella utveckling. För att handlingsplanen ska ge resultat är det avgörande att göra en kontinuerlig uppföljning och utvärdering av de olika stegen i handlingsplanen. Genom att utvärdera effektiviteten av åtgärderna och anpassa handlingsplanen baserat på resultat och feedback kan organisationen säkerställa att de fortsätter att stöda och behålla sin nyutexaminerade arbetskraft.

För att utvärdera om handlingsplanen uppfyller sitt syfte är det värdefullt att inkludera organisationens synvinkel. Handlingsplanen skickades till Eija Pienimäki som är personaldirektör för Seinäjoki stad. Inom organisationen där Pienimäki arbetar finns det cirka 3000 arbetstagare från olika branscher. Till organisationens viktigaste basservice hör undervisnings- och kulturtjänster som: småbarnsfostran, grundläggande utbildning, utbildning på andra stadiet, bibliotekstjänster och ungdomsarbete. Teknisk service som: byggnadstillsyn, miljöskydd, byggande av vägar och övrig infrastruktur, vattenförsörjning och avfallshantering. (Suomi.fi, 2022).

Handlingsplanen skickades via e-post till Pienimäki för att få hennes åsikter och kommentarer angående dess användbarhet samt möjligheten att anpassa den för olika organisationer. Handlingsplanen översattes till finska och finns som bilaga 2 i slutet av arbetet.

” Olet tarttunut todella tärkeään ja ajankohtaiseen aiheeseen opinnäytetyössäsi. Tämä on aihe ja asia, johon ei näkemykseni mukaan vieläkään kiinnitetä huomiota riittävästi.” Pienimäki anser att ämnet är viktigt och relevant och hon är av den åsikten att man inte uppmärksammar ämnet tillräckligt.

Via e-post skickades två frågor på finska:

- 1. Olisiko tällainen toimintasuunnitelma edustamassasi organisaatiossa toimiva?*
- 2. Soveltuuko mielestäsi toimintasuunnitelma eri organisaatioille?*

Frågorna på svenska:

1. Skulle en sådan handlingsplan fungera i din organisation som du representerar?
2. Tycker du att handlingsplanen är lämplig för olika organisationer?

Pienimäki besvarade frågorna:

”Varmasti olisi käyttöä omassa organisaatiossa ja missä tahansa organisaatiossa”.

”Det skulle säkert finnas användning inom min organisation och i alla andra organisationer.”

Enligt Pienimäki är handlingsplanen ett bra ramverk, som naturligtvis kan formas för varje organisation och ännu mer detaljerat för varje enhet.

”Työn odotukset ja toiveet kohta on herkullinen ja erityisen tärkeä. Työpaikoilla pitäisi keskustella niin paljon enemmän niin monenlaista asioista, eikä tämä ole vähäisin! Samalla se opettaa uusia työntekijöitä ilmaisemaan itseään rakentavasti ja luo työn kehittämisen kulttuuria. Jättelebra :)”

Förväntningar och önskemål-steget i handlingsplanen var särskilt viktiga, kommenterade Pienimäki. Hon anser att det borde genomföras fler samtal mellan anställda och arbetsgivare. På det sättet skulle det uppmuntra nyutexaminerade att konstruktivt uttrycka sina åsikter på arbetsplatsen och det skulle bidra till en kultur av utveckling.

Pienimäki kommenterar att job design är kärnan i handlingsplanen. Det mest effektiva sättet att producera alla tjänster är att göra det smidigt och där är arbetarna mest sakkunniga. Pienimäki betonar att feedback-steget i handlingsplanen och uppföljning och utvärdering är mycket viktiga steg.

”kokonaisuutena tämä on siis tosiaan hyvä ja ajattelua aikaansaava sekä käyttökelpoinen”

Pienimäki anser att handlingsplanen är bra i sin helhet och att den är tankeväckande och användbar.

8 Diskussion

I detta kapitel ingår en analyserande diskussion som fokuserar på resultat och slutsatserna av arbetets slutprodukt. Arbetet granskas kritiskt och reliabilitet och validitet diskuteras.

8.1 Analys och slutsatser

Ämnet för detta examensarbete är både viktigt och aktuellt och har ännu inte fått tillräckligt med uppmärksamhet. I dagens arbetsmarknad råder en ökad konkurrens om arbetskraft, vilket gör det allt viktigare för organisationer att fokusera på anställdas job design och förstå hur den påverkar deras arbetsattityder.

Teorier som används i detta arbete skapar en grundläggande förståelse om job design och hur olika aspekter påverkar arbetsattityder. Genom intervjuer med nytexaminerade respondenter skapas insikter för deras upplevelser, preferenser och behov i arbetslivet. Dessa intervjuer ger värdefulla insikter för att identifiera och analysera gemensamma mönster och teman. Respondenternas förslag för organisationer är att erbjuda utvecklings- och karriärmöjligheter inom deras organisation och det skulle påverka deras vilja att stanna kvar i organisationen under en längre tid. Utifrån respondenternas intervjusvar framgår det att kontinuerlig feedback, tydlig job design och autonomi i arbetet är framgångsfaktorer för att främja en positiv arbetsmiljö och stöda anställdas utveckling och välbefinnande. Det är viktigt att arbetsplatsen erbjuder tillräckliga resurser och lyssnar på anställdas individuella behov för att stöda deras arbete. Detta är värdefulla insikter för organisationer som strävar efter att behålla sin nytexaminerad arbetskraft.

Baserat på teorin och insikter från intervjuerna skapades en handlingsplan för organisationer. I handlingsplanen presenteras framgångsfaktorerna för att behålla nytexaminerad arbetskraft. Handlingsplanen skickades för utvärdering till Eija Pienimäki som är personaldirektör för Seinäjoki stad. Pienimäki gav sina åsikter och kommentarer från organisationens perspektiv. Enligt Pienimäki är handlingsplanen användbar och bra i sin helhet.

Nyckeln till att organisationer ska lyckas behålla sin nytexaminerad arbetskraft är med hjälp av en klar och tydlig handlingsplan som innehåller tydligt specificerade steg och

åtgärder. För organisationer krävs det att planera en noggrann tidsplan för genomförandet av handlingsplanen och effektiviteten av åtgärderna bör utvärderas regelbundet. På det sättet kan organisationen fortsätta att stöda och behålla sin nytutexaminerad arbetskraft.

8.2 Kritisk granskning

Undersökningen grundar sig i teorier om job design och arbetsattityder, som tillämpas vid framtagandet av resultaten. I den empiriska delen av arbetet används den kvalitativa forskningsmetoden, vilket är passande eftersom undersökningen baserar sig på intervjuer med nytutexaminerade. Undersökningen är inspirerad av arbetskaraktäristiska modellen som behandlas i arbetets teoridel, modellens teman används också som underlag för intervjufrågorna. Även undersökningens resultatanalys präglas av arbetskaraktäristiska modellens teman. Vid intervjuerna med nytutexaminerade respondenterna användes den halvstrukturerade intervjumetoden. Intervjumetoden passade undersökningen eftersom intervjutekniken tillät diskussion och följdfrågor, vilket gav en bredare förståelse om ämnet. Intervjufrågorna var noga planerade på förhand och skickades till respondenterna några dagar innan själva intervjun ägde rum. Detta gjordes för att säkerställa att respondenterna hade tillräckligt med tid att överväga och formulera sina svar på ett genomtänkt och omfattande sätt. Tre av intervjuer genomfördes personligen på plats och de återstående två intervjuerna hölls via Google Meet. I efterhand kan man notera att det skulle ha varit mer givande att genomföra samtliga intervjuer personligen för att möjliggöra en djupare och mer interaktiv diskussion.

Valet av respondenterna i den empiriska delen möjliggjorde insamling av olika åsikter och synvinklar från verkligheten. Respondenterna tillhör generation Z och även om deras generation nämns i arbetet är fokus inte att utforska generationsskillnader på arbetsmarknaden. Det är värt att poängtera att det kan finnas likheter i respondenternas upplevelser eftersom de tillhör samma generation. Trots det är huvudfokus inte på deras generation utan att de är nytutexaminerade. I efterhand kan man konstatera att undersökningen kunde ha inkluderat fler intervjuer med nytutexaminerade från bredare branscher för att uppnå ett ännu mer fördjupat och omfattande resultat.

Med hjälp av dessa metoder har handlingsplanen för organisationer skapats som arbetets slutprodukt. Handlingsplanen innehåller steg och åtgärder som framställer framgångsfaktorerna för att behålla nyutexaminerad arbetskraft. Handlingsplanen utvärderades av Eija Pienimäki som anser planen uppfylla sitt syfte.

8.2.1 Reliabilitet

Reliabilitet är ett begrepp inom forskning som avser hur pålitligt något är, detta kan uppnås genom att utföra en undersökning upprepade gånger och uppnå samma resultat. (Gunnarson, 2020). Eftersom arbetets undersökningsmetod är kvalitativ genom intervjuer, kan tolkning av respondenternas svar vara varierande. Det beror på att det ständigt sker förändringar och utvecklingar i världen, vilket kan påverka reliabiliteten. Teman i arbetskaraktäristiska modellen fungerade som underlag för arbetets intervjufrågor. Användning av arbetskaraktäristiska modellen har visat sig vara framgångsrik i flera tidigare empiriska studier. Arbetskaraktäristiska modellen stöds av andra teorier som behandlas i detta arbete, vilket stöder undersökningens helhetsmässiga pålitlighet. I handlingsplanen för organisationer kommer ramverket troligen att fortsätta vara giltigt. Källor som har använts i detta arbete är mångsidiga och har noggrant valts ut för att säkerställa hög relevans och trovärdighet.

8.2.2 Validitet

Begreppet validitet innebär att samla in och mäta relevanta data. (Gunnarson, 2020). I detta arbete användes intervjuer som datainsamling och respondenterna förblev anonyma för att skydda deras identitet, eftersom känslig information samlades in. Forskningsfrågorna besvarades genom den teoretiska samt empiriska delen i arbetet. Teori som användes i detta arbete är relevant och baserat på detta kan man dra slutsatsen att arbetets validitet är hög.

9 Avslutning

Syftet med detta examensarbete var att undersöka hur job design påverkar arbetsattityder och vilka framgångsfaktorerna är för att behålla nytexaminerad arbetskraft. Målet med arbetet var att skapa en handlingsplan för organisationer om hur de ska behålla sin nytexaminerad arbetskraft. Genom att använda kvalitativa forskningsmetoder i form av intervjuer och relevant teori har syftet med arbetet uppnåtts och en tydlig handlingsplan skapats för organisationer. Dessutom har handlingsplanen skickats till Eija Pienimäki, för att få organisationens kommentarer och åsikter om handlingsplanens användbarhet. Efter genomförandet av examensarbetet kan det konstateras att forskningsfrågorna har besvarats på ett omfattande sätt. Resultatet blev en tydlig handlingsplan som kan anpassas och formas efter olika branscher och enheter.

Baserat på examensarbetets helhet och resultatet, kan det konstateras att ämnet kan fortsättningsvis utforskas från andra synvinklar. Förslag för fortsatt forskning skulle vara att undersöka de anställda som har varit inom organisationen under en längre tid, för att se om deras syn skiljer sig från nytexaminerade.

Stort tack till Eija Pienimäki som utvärderade handlingsplanen och till de intervjuade respondenterna för deras samarbete. Med hjälp av deras utförliga och genomtänkta svar har de bidragit till att fördjupa förståelsen för ämnet. Genom deras insatser har de gjort detta arbete möjligt och gett värdefulla insikter i ämnets verklighet.

10 Källförteckning

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: a handbook of essential theory and research*.

Bakker, A. B., & Tims, M. (October 2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*.

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. Liber.

Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2016). *The fulfilling workplace: the organizations role in achieving individual and organizational health*.

Chimel, N., & Fraccaroli, F. (2017). *An Introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective*.

Dimock, M. (den 17 Januari 2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center. Hämtat från <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/> den 14 Mars 2024

Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (den 12 Mars 2020). What Job Crafting Looks Like. Harvard Business Review. Hämtat från <https://hbr.org/2020/03/what-job-crafting-looks-like> den 8 September 2023

Fields, D. L. (2002). *Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*.

Furåker, B. H. (2012). *Commitment to Work and Job Satisfaction, Studies of Work Orientations*. Hämtat från <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.novia.fi/lib/novia-ebooks/reader.action?docID=957237>

Gagne, M. (2014). *The Oxford handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*.

Gillham, B. (2000). *Research Interview*.

Gunnarson, R. (den 10 Juli 2020). Infovoice- Validitet och reliabilitet. Hämtat från <https://infovoice.se/validitet-och-reliabilitet/> den 6 Januari 2024

- Gunnarsson, R. (den 10 Juli 2020). Infovoice. *Urvalsstrategier och datainsamling*. Hämtat från <https://infovoice.se/urvalsstrategier-och-datainsamling/> den 8 Januari 2024
- Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (2012). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Jacobsen, D. I. (2007). *Förståelse, beskrivning och förklaring: Introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete*.
- Lantz, A. (2013). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: theory, research and application*.
- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*.
- Organ, D. W., & Podsakoff, P. M. (2005). *Organizational Citizenship Behavior: Its Natures, Antecedents, and Consequences*.
- Phillips, K. E. (2016). *Employee LEAPS: leveraging engagement by applying positive strategies*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*.
- Sessa, V. I., & Bowling, N. A. (2021). *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*.
- Sipola, J. (den 11 Oktober 2023). Keskus-Kauppakamari. *Kauppakamarikysely: Työntekijäpula rajoittaa edelleen yritysten kasvua- 66 prosenttia yrityksistä kertoo osaajapulan estävän kasvua ja liiketoiminnan kehittämistä*. Hämtat från <https://kauppakamari.fi/tiedote/kauppakamarikysely-tyontekijapula-rajoittaa-edelleen-yritysten-kasvua-66-prosenttia-yrityksista-kertoo-osaajapulan-estavan-kasvua-ja-liiketoiminnan-kehittamista/> den 14 Mars 2024
- Suomi.fi. (den 29 December 2022). Kommunerna och Kommunförvaltning. Hämtat från <https://www.suomi.fi/medborgare/rattigheter-och-skyldigheter/digistod-och->

forvaltningstjänster/guide/sa-har-fungerar-den-offentliga-
forvaltningen/kommunerna-och-kommunalforvaltningen den 14 Januari 2024

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). *Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work*. *The Academy of Management Review*.

Bilaga 1 Intervjufrågor

Intervjufrågor

Ålder?

Utbildningsnivå?

Är det din första arbetsplats efter utexaminering?

Hur länge har du varit i ditt nuvarande arbete?

Hur mycket arbetserfarenhet har du?

Inom vilken bransch arbetar du?

Arbetsuppgifter

Hurdan variation har du i dina arbetsuppgifter?

Hurdana möjligheter har du att ändra på dina arbetsuppgifter?

Hur upplever du meningsfullhet i ditt arbete eller i dina arbetsuppgifter?

Autonomi

Hurdan frihet har du på din arbetsplats?

Hurdana möjligheter har du att ta initiativ och ansvar i ditt arbete?

Följdfråga: Hur tror du att det påverkar din arbetsattityd?

Feedback

Känner du att du får tillräckligt med feedback av ditt arbete?

Följdfråga: hur ofta?

Arbetsattityder

Hur beskriver du din arbetsattityd?

Hur skulle du beskriva din nuvarande nivå av arbetsnöjdhet från en skala 1–5?

Vad anser du att organisationen kan göra för att främja arbetsnöjdhet på arbetsplatsen?

Vilka faktorer anser du vara mest avgörande för att skapa en positiv arbetsmiljö?

Vad kan din arbetsplats göra för att du skulle stanna kvar i organisationen under en längre tid?

Vad kan du själv göra?

Bilaga 2 Toimintasuunnitelma suomeksi

Toimintasuunnitelma:

Miten organisaatio saisi pidettyä vastavalmistuneen työvoiman

Nykytilanteen kartoitus

- Kartoita ja analysoi vastavalmistuneiden nykyisiä työtehtäviä ja työasenteita
- Tunnista tekijät, jotka vaikuttavat työasenteisiin

Odotukset ja toiveet

- Kuuntele herkällä korvalla vastavalmistuneiden odotuksia ja toiveita työtehtävien ja työn suhteen
- Luo yhdessä selkeät tavoitteet

Työn suunnittelu

- Tarjoa mahdollisuuksia työtehtävien uudelleen organisointiin, odotusten ja toiveiden pohjalta

Palaute

- Kehitä jatkuvia prosesseja ja anna säännöllisesti palautetta
- Luo kanavia palautteen antamiseksi
- Annetun palautteen pohjalta, tee konkreettisia parantamis- ja kehittämistoimenpiteitä

Tutki työasenteita

- Tee säännöllisesti tutkimuksia vastavalmistuneiden työasenteista

- Mittaukset voivat olla kyselyitä tai keskusteluja
- Tee toimenpidesuunnitelmia
- Toteuta toimenpiteitä

Uramahdollisuudet

- Esittele uramahdollisuuksia ja kehityspolkuja organisaation sisällä
- Tarjoa sopivaa koulutusta
- Panosta vastavalmistuneiden ammatilliseen kehitykseen

Seuranta ja arviointi

- Arvioi säännöllisesti eri vaiheiden tehokkuutta
- Saatujen tulosten ja palautteiden perusteella mukauta toimintasuunnitelmaa