



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

**Arbetsmiljön i  
Svenska Kyrkan  
Partille-Sävedalen**

**– en "gudomlig" arbetsplats?**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Författare Johanna Sundh  
Handledare Ylva Ulfsson  
Maj, 2010

## Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp  
År: 2010  
Handledare: Ylva Ulfsson Eriksson

Att ha en god arbetsmiljö är viktigt för alla organisationer för att de anställda skall trivas och finna motivation i arbetet. Syftet med denna uppsats är att via en enkätundersökning kartlägga hur de anställda i Svenska kyrkan i Partille-Sävedalen upplever sin arbetssituation. Vidare analyseras hur denna upplevda situation på arbetet påverkar arbetsprestationerna. De huvudsakliga frågeställningarna var "Hur ser medarbetarna på sin arbetssituation?" samt "Hur påverkas arbetsmotivationen av hur de anställda upplever sin arbetssituation vad kan organisationen göra för att motivationen ska öka?".

Jag har undersökt huruvida Herzbergs tvåfaktorteori kan ge en förståelse av varför det är bra att ha ett långsiktigt och målmedvetet arbetsmiljöarbete med avseende att skapa motivation och trivsel. Herzbergs tvåfaktorteori delar upp alla företeelser i arbetslivet i två grupper. Motivationsfaktorer, som kan vara erkännande, arbetsuppgifterna i sig eller karriärmöjligheter, samt hygienfaktorer, som kan vara lön, ledarskap eller den fysiska arbetsmiljön. Motivationsfaktorerna kan skapa arbetsmotivation och hygienfaktorerna kan skapa trivsel på arbetsplatsen.

Denna studie är gjord på uppdrag av kyrkoförvaltningen i Svenska kyrkan i Partille-Sävedalens samfällighet. Studien är av kvantitativ art och valet av undersökningsmetod var, på uppdragsgivarens beslut, en anonym enkätundersökning.

Resultatet presenteras tematiskt efter motivations- och hygienfaktorer. Gällande motivationsfaktorer har jag funnit att organisationen får goda omdömen från de anställda. Gällande hygienfaktorerna fanns det både fördelar och brister i organisationen utifrån vad de anställda tyckte.

I diskussionen diskuteras hur arbetsmotivationen påverkas av hur de anställda upplever sin arbetssituation utifrån Herzbergs tvåfaktorteori och till denna kompletterande teorier, samt några av de viktigaste åtgärderna organisationen kan göra för att motivationen och trivseln på arbetsplatsen ska öka.

Nyckelord: Arbetsmiljö, Motivation, Tvåfaktorteori, Erkännande, Svenska kyrkan.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>3</b>
1.1. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING .....	4
1.2. BAKGRUND .....	4
1.3. AVGRÄNSNINGAR .....	5
<b>2. METOD</b> .....	<b>6</b>
2.1. KVANTITATIV STUDIE .....	6
2.2. URVAL OCH BORTFALL .....	6
2.3. VALIDITET & RELIABILITET .....	7
2.4. ENKÄTKONSTRUKTION .....	8
2.5. ETISKA ÖVERVÅGANDEN .....	9
<b>3. TIDIGARE FORSKNING</b> .....	<b>10</b>
3.1. ARBETSVILLKOREN PÅ DE KYRKLIGA ARBETSPLATSERNA .....	10
3.2. STATISTIK KRING ANLEDNING TILL ARBETSSJUKDOMAR I RELIGIÖSA SAMFUND .....	11
<b>4. TEORI</b> .....	<b>12</b>
4.1. INLEDNING .....	12
4.2. TVÅFAKTORTEORIN .....	12
4.2.1. Bakgrund .....	12
4.2.2. Motivationsfaktorer .....	13
4.2.2.1. Erkännande .....	14
4.2.2.2. Arbetsuppgifterna i sig .....	14
4.2.2.3. Målstyrning .....	14
4.2.3. Hygienfaktorer .....	15
4.2.3.1. Lön .....	15
4.2.3.2. Betydelsen av en bra chef .....	16
4.2.3.3. Status .....	17
4.2.3.4. Relationer med arbetskamrater .....	18
4.2.3.5. Arbetsmiljöarbete .....	18
4.2.3.6. Fysisk arbetsmiljö .....	18
4.2.3.7. Psykosocial arbetsmiljö .....	19
4.3. SAMMANFATTNING AV TEORIETISK ANSATS .....	20
<b>5. RESULTAT OCH ANALYS</b> .....	<b>21</b>
5.1. BAKGRUNDSINFORMATION .....	21
5.1.1. Motivationsfaktorer .....	22
5.1.1.1. Uppskattning .....	22
5.1.1.2. Förtroende .....	23
5.1.1.3. Respekt .....	23
5.1.1.4. Arbetsuppgifterna i sig .....	24
5.1.1.5. Prestation .....	25
5.1.1.6. Målstyrning .....	25
5.1.2. Hygienfaktorer .....	26
5.1.2.1. Lön .....	26
5.1.2.2. Ledarskap .....	28
5.1.2.3. Status .....	29
5.1.2.4. Relationer med arbetskamrater .....	30
5.1.2.7. Fysisk arbetsmiljö .....	30
5.1.2.8. Arbetstakt .....	31
<b>6. SAMMANFATTANDE DISKUSSION</b> .....	<b>33</b>
6.1. RESULTATET .....	33
6.1.1. Motivationsfaktorer .....	33
6.1.2. Hygienfaktorer .....	34
6.2. STUDIEN .....	35
6.3. REKOMMENDATIONER .....	36
<b>REFERENSER</b> .....	<b>38</b>
<b>BILAGA 1</b> .....	<b>40</b>

<b>BILAGA 2</b> .....	<b>42</b>
<b>BILAGA 3</b> .....	<b>43</b>

## 1. Inledning

Arbetsmiljön i en organisation är viktig för organisationens produktivitet och resultat. Beroende på hur en arbetstagare ser på sin arbetsplats kommer hon/han vara mer eller mindre benägen att ge av sin energi, engagemang och lojalitet. Arbetstagaren kan utifrån sin arbetssituation och arbetsmiljö se olika anledningar till att arbeta där och stanna kvar på arbetsplatsen år efter år. Arbetstagarna kan naturligtvis istället välja att lämna sin arbetsplats till förmån för en annan. Dessa val förbryllar ofta chefer och ledningspersonal. Ledningen undrar om de anställda trivs eller, den mycket vanligare frågan i det ofta eftersatta arbetet med arbetsmiljön, varför de anställda inte trivs. Frågan om trivsel samt den lika intressanta frågan om motivation på arbetsplatsen är vad denna uppsats kommer att uppehålla sig kring.

### *Val av teori*

Jag kommer i denna uppsats undersöka om Herzbergs tvåfaktorteori kan ge en förståelse av varför vissa åtgärder inte fungerat som instiftarna till åtgärderna trodde samt varför det är bra att ha ett långsiktigt och målmedvetet arbetsmiljöarbete. Herzbergs tvåfaktorteori delar upp alla företeelser i arbetslivet i två grupper. Motivationsfaktorer, som kan vara erkännande, arbetsuppgifterna i sig eller karriärmöjligheter, samt hygienfaktorer, som kan vara lön, ledarskap eller den fysiska arbetsmiljön. Motivationsfaktorerna kan skapa arbetsmotivation och hygienfaktorerna kan skapa trivsel på arbetsplatsen.

### *Uppdraget*

Denna uppsats är en undersökning som utförts på uppdrag av samfälligheten inom Svenska kyrkan i Partille-Sävedalen. Anledningen till uppdraget var att arbetsmiljöförbättringsarbetet inom samfälligheten upplevdes vara eftersatt. Vidare hade inte en undersökning kring de anställdas attityder till sitt arbete genomförts på flera år. Genom denna undersökning kommer ett underlag för arbetsplatsrelaterat förbättringsarbete i Svenska kyrkan i Partille-Sävedalen att finnas. Enkäten är gjord på uppdrag av personaltjänstemannen på samfällighetens kansli som angav vilka områden som skulle belysas vilket innebär att enkäten togs fram i samråd med uppdragsgivaren. Enkäten avser att undersöka om Svenska kyrkan i Partille-Sävedalen är en frisk och hälsosam arbetsplats där den anställde känner sig trygg, har möjlighet att påverka, får uppskattning, har tydliga mål, ett bra ledarskap och en bra arbetstakt – alltså om de anställda trivs med att arbeta där och är nöjda med sin arbetssituation.

### *Personalvetenskapligt problemområde*

Problemområdet är relevant för personalvetare då skapande av motivation i arbetslivet där sådan saknas kan vara en av de huvudsakliga arbetsuppgifterna inom personalvetaryrket. Individer som saknar motivation och inte trivs på sin arbetsplats kommer sannolikt att prestera sämre än om de istället hade varit motiverade och trivdes på sin arbetsplats. För att kunna skapa motivation är det viktigt att veta vilka faktorer som styr trivsel och motivation.

#### **1.1. Syfte och frågeställning**

Syftet med denna uppsats är att via en enkät undersöka hur de anställda i Svenska kyrkan i Partille-Sävedalen upplever sin arbetssituation. Vidare analyseras utifrån Herzbergs tvåfaktorteori vad som skapar motivation och trivsel på den undersökta arbetsplatsen.

- Är medarbetarna nöjda med sin arbetssituation?
- Vad kan organisationen göra för att motivationen och trivseln ska öka?

#### **1.2. Bakgrund**

##### **Arbetsmiljölagen och dess tillämpning**

Att arbetsmiljön i en organisation är av vikt för att personalen ska trivas är välkänt, men ofta är utformande av mål för arbetsmiljöarbete och uppföljning av dessa mål bristfälligt genomförda. Arbetsmiljö rör inte enbart fysisk miljö, det vill säga kontors utformade, utan innefattar även psykologiska aspekter. Arbetsmiljölagen begär att arbetsgivaren skall utforma arbetsmiljön så att den är anpassad efter individen och inte bara gruppen.<sup>1</sup> Arbetsgivaren har ansvar för att planera, leda och kontrollera att arbetsmiljölagen följs, att alla risker för arbetstagarnas hälsa och välmående elimineras och se till att detta arbete dokumenteras.<sup>2</sup> Arbetsgivaren kan undersöka risker genom att göra till exempel en enkätundersökning och därigenom upptäcka problem som finns på arbetsplatsen och har ansvar för att se över de risker som påtalas.<sup>3</sup>

Ett bra arbetsmiljöarbete är inte bara av vikt för företag då det är lagreglerat utan är av konsekvens för produktiviteten och utifrån personalekonomiska aspekter. Arbetstagare som upplever att arbetets organisation skapar ohälsa, genom till exempel stress, kommer inte att

---

<sup>1</sup> Arbetsmiljölagen 2 kap §1 <http://www.av.se/publikationer/bocker/h008.aspx> hämtat 20 maj 2010

<sup>2</sup> Arbetsmiljölagen 3 kap §2a

<sup>3</sup> Granberg, Otto, (2003) *PAOU : personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm. Natur och kultur, s 36

vara lika produktiva vilket utgör ett optimalt resursanvändande. I ett längre perspektiv är risken för sjukskrivningar mycket stor för personal som upplever ohälsa i arbetet vilket kan medföra höga kostnader för sjukskrivningar, kompetens- och produktionsbortfall.<sup>4</sup>

### **Svenska kyrkan i Partille-Sävedalen**

De flesta organisationer och företag har uttalade eller outtalade mål för sin verksamhet, någon form av måluppfyllelse torde vara det klart vanliga målet. I företagsvärlden kan ett sådant mål vara vinstmaximering men inom ideella organisationer styr ofta visioner och verksamhetsplaner. Där kan målen handla mer om medlemstillväxt eller andra former av kvantitativa mål. Lika vanligt torde idéspredande eller icke-numerära mål vara.

Svenska kyrkan anger som sina publicerade mål att bedriva de som många ser som deras kärnverksamhet, med andra ord gudstjänst, undervisning, mission och diakoni. Vidare menar man att den geografiska indelningen i församlingar är central utifrån kyrkans uppfattning av sitt ansvar. Traditionen som statsbärande kyrka och förutvarande statskyrka gör också att de kyrkliga riter kyrkan erbjuder får stor vikt i kyrkans uppdragsformulering.<sup>5</sup>

Svenska kyrkan i Partille-Sävedalen har drygt 70 anställda fördelat på tre huvudsakliga områden: kyrkorna i Partille (pastoratet i Partille), kyrkorna i Sävedalen (pastoratet i Sävedalen) samt kyrkogårdsförvaltningen. Det finns ett beslut om att slå samman de olika pastoraten i samfälligheten och på det viset ha endast en kyrkoherde, istället för att som nu ha en i varje pastorat, vilket leder till ett mer uttalat ledarskap men detta är ännu inte genomfört. Flera av de anställda har alltså idag inte någon specifik chef då det finns flera områdeschefer. Ett nytt lönervideringssystem är framtaget och skall snart implementeras i organisationen.

### **1.3 Avgränsningar**

Undersökningen kommer endast att bestå av enkäten samt litteraturstudier.

---

<sup>4</sup> Angelöw, Bosse, (2002) *Friskare arbetsplatser*, Studentlitteratur, Lund s 93-96

<sup>5</sup> "Gemensamma uppgifter" <http://www.svenskakyrkan.se/default.aspx?di=262574&ptid=0>  
Hämtat 2 maj 2010.

## 2. Metod

### 2.1 Kvantitativ studie

Denna studie är kvantitativ och valet av undersökningsmetod är, på uppdragsgivaren beslut, en anonym enkätundersökning. Det fanns möjlighet att göra kvalitativa intervjuer men detta ansågs bli allt för tidskrävande. Uppdragsgivaren hade även åsikter om innehåll och format varpå deras önskemål tillgodosågs. De anställda uppmanades att genomföra enkäten under arbetstid och skulle sedan skicka den i ett förslutet kuvert till kyrkokansliet där jag senare hämtade upp dem.

En kvantitativ studie kännetecknas främst av hur data samlas och hur denna ser ut. Enkäter är ofta tidseffektiva och kan därför ofta göra det möjligt att ha en stor mängd respondenter. Enkäter har vidare den fördelen att de är billiga att producera. Sammanställandet tar relativt kort tid eftersom alla får samma frågor. Tyvärr finns en stor risk för bortfall, då det finns en utbredd ovilja att delta i enkätundersökningar. Negativt med enkätundersökningar är att man ofta "får svar som man frågar" och att respondenten inte har några möjligheter att fråga om sådant som upplevs otydligt.<sup>6</sup>

### 2.2 Urval och bortfall

Valet av undersökningspersoner är beslutat av uppdragsgivaren och utgörs av samtliga av de 73 anställda inom samfälligheten, oberoende på befattning eller omfattning av tjänst. På grund av anonymitet särskiljs inte yrkesgrupper eller befattningar åt i undersökningen. Detta innebär att de slutsatser och generaliseringar som görs inte tar hänsyn till att de deltagande har olika bakgrund och sysselsättning.

Respondenter var huvudsakligen mellan 30-50 år och både kvinnor och män. Svarsfrekvensen blev 43 av 73 vilket är en procentuell svarsfrekvens på knappt 60%. Efter sista svarsdatum inkom tre ytterligare svar vilka inte redovisas på grund av tidsskäl. Det höga individbortfallet kan bero på att det inte fanns något sista svarsdatum skrivet på enkäten. Ett misstag som i efterhand inte kunde korrigeras mer än att påminnelse gick ut via mail och på en personaldag. Jag använde en enkät som skulle postas vilket även det ökar risken för individbortfall.

---

<sup>6</sup> Ejlertsson, Göran (2005) *Enkäten i praktiken : en handbok i enkätmetodik*. Lund, Studentlitteratur.  
s 11-13



Att enkäterna var onummerade ökar svarsfrekvensen eftersom det upplevs ge högre integritet då det ej registrerades någonstans vem som svarat vad och det räknas då inte heller som registrering av personuppgifter.<sup>7</sup> Att använda onummerade enkäter gör det däremot omöjligt att skicka ut personliga påminnelser till de som inte svarat. Ovilja att delta i enkätundersökningar kan också ha varit anledningar till individbortfallet.

Vidare var det ett internt bortfall på några frågor. Fråga 33 "På vår arbetsplats kan vi ta hand om hot och våldssituationer på ett bra sätt" hade ett internt bortfall på elva personer då bara 32 av 43 svarade. En kommentar till detta från en av de deltagande var att denne inte hade upplevt någon hot- eller våldssituation på arbetsplatsen och därför inte visste vad denne skulle svara. Gällande frågorna under rubriken Kyrkoförvaltningen kan det interna bortfallet bero på två orsaker. Antingen uppkom bortfallet på grund av att de deltagande ansåg att de inte varit i kontakt med kansliet under det senaste året och därför inte behövde svara på frågorna. Det är även möjligt att de som arbetar på kyrkokansliet valde att avstå för att inte betygsätta sitt eget arbete.

### **2.3 Validitet & Reliabilitet**

Validitet handlar om huruvida man mäter det man avser att mäta. Är frågorna i enkäten alltså uppbyggda på ett sådant sätt de ger svar på de huvudsakliga frågeställningarna? Varje fråga som ställs bör jämföras i relation till syftet med frågan. För att få en uppfattning och möjlighet att mäta till exempel hur de anställda upplevde stress använde jag mig av operationalisering. Detta innebär att genom omformuleringar av frågeställningen för att göra svaret mätbart. Istället för att enbart fråga om respondenter kände sig stressade omvandlade jag frågan om stress till flera frågor. Dessa frågor berörde hur respondenter upplevde sitt hälsotillstånd och om de hann med alla sina arbetsuppgifter. Jag gjorde även på liknande sätt med mina övriga frågeområden.<sup>8</sup> Att alla anställda fått samma enkät innebär att delarna som handlar om "den närmste chefen" kan få något mindre validitet då flera av de anställda inte har någon chef över sig. Detta analyseras närmre i resultatet.

De anställda på kyrkokansliet kan inte heller svara på frågor om hur de upplever servicen av sitt eget arbete, varpå validiteten av svaren även på de frågorna ifrågasätts. Att ge de kanslianställda möjlighet att avstå från dessa frågor hade minskat graden av anonymitet i

---

<sup>7</sup> Ejlertsson, Göran s 105-110

<sup>8</sup> Körner, Svante & Wahlgren, Lars (2005) *Statistiska metoder*, Lund, Studentlitteratur. s 15

undersökningen. Tyvärr innebär detta att det finns en ökad risk för svarsbortfall.<sup>9</sup>

Gällande reliabilitet finns det tendenser till att individer ger socialt önskvärda svar i enkätundersökningar, vilket medför fler positivt visande svar än vad de egentligen upplever. Detta gäller beteenden, attityder och värderingar och har sin grund i samhällets normer. I vårt specifika fall med en kyrka som undersökningsplats kan vissa frågor påverkas av den specifika kultur som finns inom organisationen.<sup>10</sup> I fråga om mätmetodens tillförlitlighet har inte några tester gjorts. Då urvalsgruppen var förutbestämd och bestod av en liten grupp upplevdes möjligheterna till detta allt för liten för att vara genomförbar.

## **2.4 Enkätkonstruktion**

Enkäten var uppdelad i tretton delar med rubriker till varje del. Rubriceringarna avser att leda respondenterna att reflektera kring ett visst område redan innan de läst frågorna. Avsikten med detta var att underlätta för respondenterna för att leda till mer rättvisande svar och även mer likriktade svar som blir mer internt jämförbara. Vid enkätens framtagande tog jag på uppdragsgivarens råd hjälp av Göteborgs stads årliga medarbetarundersökning.<sup>11</sup>

I samråd med uppdragsgivaren konstaterades att följande områden som borde belysas och frågor valdes ut efter dessa områden. Enkäten delades upp i tretton delar med rubrikerna: möjlighet att påverka, uppskattning, lön, arbetsmiljö, stämning på arbetsplatsen, arbetstakt, mål och utförande, ledarskap, våld och hot, kränkningar och trakasserier, hälsa, kyrkoförvaltningen, samt bakgrundsinformation.

Svarsskalan bestod av fyra alternativ med en stigande gradering i en ordinalskala med svarsalternativen ”Instämmer inte alls”, ”Instämmer delvis”, ”Instämmer i hög grad” och ”Instämmer helt”. När dessa data redovisats har jag gett svarsalternativen numeriska variabelvärden för varje klass där ”Instämmer inte alls” motsvarar en etta och alternativet ”Instämmer helt” motsvarar en fyra<sup>12</sup>. Några frågor hade dock svarsalternativen ”Ja” eller ”Nej” vilket innebär en nominalskala.

---

<sup>9</sup> A.a. s 14

<sup>10</sup> Ejlertsson, Göran s 70

<sup>11</sup> [http://www.enkater.goteborg.se/2009%5C1\\_\\_ENK%c3%84TFORMUL%c3%84R%5CMedarbetaren2009.pdf](http://www.enkater.goteborg.se/2009%5C1__ENK%c3%84TFORMUL%c3%84R%5CMedarbetaren2009.pdf)

<sup>12</sup> Ejlertsson, Göran s 112-115

Beslutet att ha en skala med fyra slutna svarsalternativ gjorde svaren lätta att bearbeta. Negativt med att ha slutna svarsalternativ är att de förmodligen inte täcker alla de möjliga alternativ som respondenter kan tänkas vilja välja.<sup>13</sup> För att respondenterna skulle tvingas ta ställning till frågorna fanns inte svarsalternativet "vet ej" med till någon av frågorna. Tyvärr innebär detta att risken för inkorrekta svar samtidigt ökade. För att få in ytterligare information om varför en fråga inte svarades på, samt sådant som kan vara av intresse, fanns även möjlighet att kommentera efter varje avsnitt.

För att kunna göra en viss analys av svaren ställdes även frågor kring de deltagandes bakgrund. Eftersom jag använt ordinalskala i enkäten kan jag beräkna typvärdet för varje fråga men inga andra statistiska mått. Jag anser att avancerade statistiska beräkningar kring till exempel signifikans eller normalfördelning inte skulle vara relevanta för småskaligheten i undersökningen. Undersökningen kommer heller ej använda mig av procentsatser av svaren i analysen. Anledningen till detta är att procentsatser kan lätt bli missvisande då en person i undersökningen representerar lite mer än två procent av de svarande.

## ***2.5 Etiska överväganden***

Då totalpopulationen är liten är det av vikt med särskild noggrannhet i den empiriska redovisningen, då enkäten gjordes under löfte om anonymitet. Viktigt var vidare att inte efterfråga fler personliga variabler än vad som befanns nödvändigt för syftet. Gällande information till respondenter har enkätens syfte och frivillighet presenterats i följebrev till enkäten (bilaga 3) och respondenter hade själva möjlighet att samtycka genom att ansvara för inlämnade. Datan kommer vidare inte användas i andra ändamål än de i följebrev beskrivna.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Körner & Wahlgren s 15

<sup>14</sup> Ejlertsson, Göran s 29-30

### 3. Tidigare forskning

Det har tidigare inte gjorts en så omfattande undersökning kring arbetsmiljö i den undersökta organisationen. Detta gör att tidigare forskning som går att göra en direkt jämförelse med saknas. Det finns däremot övergripande undersökningar kring arbetsmiljön i Svenska Kyrkan som är tillsatta från nationell nivå och däribland flera som är genomförda av Hansson. Den studie som bäst överensstämmer med denna undersökning är "Kyrkan som arbetsplats"<sup>15</sup> varför jag valt denna som huvudsaklig tidigare forskning att jämföra med. Detta kompletteras med statistik över anledningar till arbetssjukdomar i religiösa samfund för att få en uppfattning om vilka faktorer som oftast orsakar arbetssjukdomar i branschen.

#### 3.1 Arbetsvillkoren på de kyrkliga arbetsplatserna

Hanssons studie är ett utvecklingsprojekt om psykosocial arbetsmiljö i Svenska Kyrkan som bland annat belyser de speciella arbetsvillkoren som finns på de kyrkliga arbetsplatserna. Det finns höga förväntningar på kyrkan som en konfliktfri och förstående arbetsplats, både från samhället och inom kyrkan. Dessa höga förväntningar har skapat ett förnekande av konflikters förekomst och därmed en oförmåga att arbeta konfliktlösande såväl som förebyggande.<sup>16</sup>

I studien framkom det att det lokalt ofta finns olika tolkningar av arbetsgivar- såväl som arbetsledarrollerna och att det är okunskap som förstärker konflikterna kring ledningsfrågor. Målstyrning sker från kyrkorådets håll som skall samarbeta med kyrkoherden för att implementera målen, men det framkom att de flesta anställda har sina egna mål och visioner. De anställdas egna mål och visioner är dels uppkomna i brist på att målarbete saknats samt för att de olika yrkeskategorierna har egna idéer om vad som skall uträttas och hur det ska göras. Det framkom även att man på många av arbetsplatserna ibland mer eller mindre medvetet satte sig över arbetsrättsliga regler på grund av evangeliets angelägenhet.<sup>17</sup>

Många av arbetstagarna har svårt att skilja arbete och fritid åt då de upplever att de "brinner för sina arbeten" och identifierar sig helt med rollen de har där. De får däremot sällan se resultat av sitt arbete och denna brist på respons gör att vissa mår dåligt och i längden skapar

---

<sup>15</sup> Hansson, Ann-Sophie. (2000). *Kyrkan som arbetsplats: en studie om psykosocial arbetsmiljö i Svenska kyrkan*. Uppsala: Pedagogiska institutionen, Uppsala universitet s 98-99

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> A.a. s 94-95

detta konflikter på arbetsplatserna.<sup>18</sup>

När det gäller verksamheten visade det sig att styrning och ledning var avgörande för att verksamheten skulle fungera bra och att det fanns stora problem med otydlighet gällande dessa funktioner.<sup>19</sup>

### ***3.2 Statistik kring anledning till arbetssjukdomar i religiösa samfund***

Arbetsmiljöverket har presenterat statistik för arbetssjukdomsfall i religiösa samfund för åren 2002-2003. Av de som innefattas i religiösa samfund var ungefär 90 % arbetande i Svenska Kyrkan, varför siffrorna är relevanta för den aktuella undersökningen. Enligt Arbetsmiljöverkets sammanställning är det ungefär lika många arbetssjukdomar som är orsakade av belastningsfaktorer som organisatoriska eller sociala faktorer. I förhållande till genomsnittet för förvärvsarbetare i Sverige är överrepresentationen för män respektive kvinnor att bli drabbade av arbetssjukdom orsakade av organisatoriska och sociala faktorer 80% för män respektive 30% för kvinnor. Överrepresentationen kan främst härledas till relationsproblem med kollegor eller chefer, dessa utgör hälften av de angivna fallen.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> A.a. 96, 98

<sup>19</sup> Hansson, Ann-Sophie s 97

<sup>20</sup> "Religiösa samfund". Korta sifferfakta. Nr 4.2004. Utgivet av Arbetsmiljöverket [www.av.se/dokument/statistik/sf/sf2004\\_04.pdf](http://www.av.se/dokument/statistik/sf/sf2004_04.pdf) Hämtat 7/6 2010

## 4. Teori

### 4.1 Inledning

Arbetet med att skapa en god miljö på arbetsplatsen, som är motiverande för arbetstagarna, är nödvändigt för alla företag som vill få en kostnadseffektiv och framgångsrik organisation. Vidare är motiverande faktorer och upplevelse av arbetsklimat individuellt betingade faktorer. I denna studie undersöks genom Hertzbergs tvåfaktorteori hur arbetsförhållandena på Svenska kyrkan i Partille-Sävedalens samfällighet påverkar arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse inom organisationen.

Hertzbergs tvåfaktorteori har jag valt för att den kommer att ge en bred bakgrund till vad som skapar motivation i arbetet. Den kommer även att utgöra en meningsfull bakgrundsförståelse för min analys utifrån frågeställningar och empiriunderlag. Jag kommer sedan komplettera med närstående teorier för att öka förståelse och bredda analysunderlaget. Redan inledningsvis vill jag peka på ett problem i särskiljandet av motivations- och hygienfaktorerna från varandra då vissa faktorer verkar överskrida gränserna mot varandra. Jag kommer att föra en vidare reflektion kring detta avslutningsvis i avsnittet.

### 4.2 Tvåfaktorteorin

#### 4.2.1 Bakgrund

Herzberg utvecklade en av de tidigare teorierna kring arbetsmotivation och tillfredsställelse. Denna kallas för tvåfaktorteorin där faktorerna som leder till arbetsmotivation är särskiljda från de faktorer som leder till vantrivsel i arbetet. Dessa känslor, arbetsmotivation och tillfredsställelse kontra förnöjsamhet, är inte varandras motsatser utan kompletterar varandra och hjälper oss att se hela bilden av en persons motivation för arbetet. En individ kan alltså vara starkt motiverad för arbetet men ändå vantrivas på sin arbetsplats.<sup>21</sup>

Herzbergs tvåfaktorteori underbyggdes med tolv stora studier där olika yrkeskategorier intervjuades kring vad i deras arbete som framkallade positiva respektive negativa känslor. Både på kort och på lång sikt. Dessa sammanställdes och delades som redan nämnt upp i motivationsfaktorer respektive hygienfaktorer.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Herzberg, Frederick (1959) *The motivation to work*. New York : Wiley, cop. s 70-82

<sup>22</sup> *ibid.*

Herzbergs teori har sitt ursprung i Maslows forskning om behovshierarki vilken utgår från vanliga, friska människors behov i livet. Maslow ställde upp fem steg av behov i en hierarkisk ordning med tre grundläggande behov samt två övriga. De fem behoven i hierarkisk ordning är: fysiologiska behov (bostad och föda), trygghetsbehov, sociala behov (familj eller socialt sammanhang), behov att status, uppskattning och prestige samt behov av självförverkligande. När de tre första behoven är uppfyllda kan individen fortsätta utvecklas om hon finns i en gynnsam miljö. När arbetet organiseras bör hänsyn tas till möjligheter att samarbeta för att individens mål ska kunna bli samma som organisationens.<sup>23</sup>

En annan kompletterande teoretisk bakgrund med ett synsätt som fokuserar på det friska hos människan och motivation hittar vi i Antonovskys teori, KASAM. Denna teori, KASAM, vill visa på vilka faktorer som främjar utveckling och hälsa. Antonovsky undersökte vilka dessa faktorer var som får oss att klara av påfrestningar i livet utan att gå under och kom fram till att vi är mer benägna att lyckas om vi har en stark känsla av sammanhang. Känslan av sammanhang i tillvaron, med förkortningen KASAM, vill påvisa huruvida vi ser tillvaron utifrån perspektiven meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet. Teorin kan ge en fördjupning till tvåfaktorteorin för att den tydligt förklarar varför känsla av sammanhang är så viktigt. Jag anser däremot att tvåfaktorteorin utgör en begripligare teoretisk grund till min undersökning.<sup>24</sup>

Nedan kommer jag först fokusera på motivationsfaktorer och till dessa angränsande forskning med fokus utifrån enkätens frågeställningar och sedan göra likadant med hygienfaktorer.

#### **4.2.2 Motivationsfaktorer**

De faktorer som påverkar motivationen kallas motivationsfaktorer. Motivationsfaktorer är individuella och beroende av individens önskemål. De faktorer som vissa individer ser som motiverande påverkar inte alla andra individer vilket är viktigt att beakta när motivationsfaktorer definieras. Motivationsfaktorer är motiverande för att de hjälper individen att bli en mer självförverkligad människa.<sup>25</sup> Motivationsfaktorer är bland annat:

- Erkännande
- Prestation och tillfredsställelse i vad som presterats
- Möjlighet till personlig utveckling
- Karriär

---

<sup>23</sup> Eriksson-Zetterquist, Ulla (2006) *Organisation och organisering*. Malmö, Liber. s 136-137

<sup>24</sup> Angelöw, Bosse s 19

<sup>25</sup> Herzberg, Frederick 113-119

- Ansvar
- Arbetsuppgifterna i sig<sup>26</sup>

I denna studie fokuseras följande motivationsfaktorer: erkännande, prestation, arbetsuppgifterna i sig och målformuleringar.

#### 4.2.2.1 Erkännande

Att chefen bekräftar sina anställda för deras prestationer gör att de får ett bättre självförtroende (jämför Maslow) och en mer positiv attityd till arbetet, förändringar och utveckling. Erkännande är enligt flera studier som Angelöw refererar till avgörande för individens hälsa och välbefinnande. De som arbetar med "människoyrken" såsom socionomer, lärare och präster, får ofta dålig feedback från sina chefer vilket också har direkt betydelse för arbetstillfredsställelsen. När kraven på arbetsuppgifterna i "människoyrken" har en bristfällig reglering utsätts individen för en allt för stor arbetsbelastning och detta genererar negativ stress. Chefen bör därför utveckla ett gott, stödjande ledarskap där tillfälle ges för samtal om problem i arbetet, mål och utveckling samt feedback gällande både vad arbetstagarna gör bra och mindre bra i utförandet av sina arbetsuppgifter.<sup>27</sup>

#### 4.2.2.2 Arbetsuppgifterna i sig

Själva arbetsuppgifterna och hur dessa skall utföras är faktorer som för många är anledningen att de initialt söker sig till en viss arbetsplats och tjänst. Tyvärr har det visat sig att arbetstagare tycker att arbetstakten och arbetsbelastningen har ökat de senaste åren. Stress hög arbetstakt är största anledningen till sjukskrivningar och därför är det viktigt för organisationer att skapa en lagom arbetsbelastning och möjligheter till återhämtning.<sup>28</sup>

#### 4.2.2.3 Målstyrning

Tydliga målformuleringar för arbetsuppgifterna är inte bara en motivationsfaktor utan även en god åtgärd för att skapa en friskare arbetsplats. Organisationer bör ha övergripande mål att arbeta mot men även mer specifika sådana. Det bör finnas mål som gäller för hela organisationen och mål som gäller för en verksamhetsgren. Målen på de lägre nivåerna bör utgöra de medel som gör det övergripande målet möjligt att nå. Fördelar med att ha mål är att de hjälper organisation och individ att kunna planera vad som ska göras och avgränsa vad som inte behöver göras. Mål kan även leda till att organisationens handlingar legitimeras om

<sup>26</sup> Herzberg, Frederick 113-119

<sup>27</sup> Angelöw, Bosse s 66-70

<sup>28</sup> Angelöw, Bosse s 47



omgivningen tycker att målen är berömvärda. När det gäller mål på individnivå har oftast individerna själva mål för sina liv. Organisationens utmaning är att få individens mål att bli samma som organisationens. Att sedan hjälpa individen att nå de uppsatta målen ger individen möjlighet till självförverkligande och känsla av goda arbetsprestationer samt fungerar motiverande.<sup>29</sup> Som nämnts i avsnittet tidigare forskning är en otydlig gemensam målbild vanlig på Svenska kyrkans arbetsplatser.

För att målen ska bli effektiva måste de vara mätbara. Att arbeta efter mål kan ofta fungera motiverande och gällande effektivitetskrav blir det enklare att mäta graden av effektivitet om det finns uppsatta mål för vad individen ska ha åstadkommit.<sup>30</sup> Är målen satta för högt kommer målstyrningen få motsatt verkan och individens motivation kommer att sjunka i takt med att den negativa stressnivån ökar.<sup>31</sup>

### 4.2.3 Hygienfaktorer

Faktorerna som ställs i kontrast till motivationsfaktorer och rör känslan av förnöjsamhet på arbetsplatsen kallas för hygienfaktorer. Hygienfaktorerna är de som arbetstagarna oftast känner missnöje med och påverkar inte motivationen. Hygienfaktorerna kan alltså endast skapa förnöjsamhet vilket innebär att en höjd lön eller status inte skulle öka arbetsmotivationen utan endast förhindra missnöje. Är arbetstagarna inte nöjda med hygienfaktorerna minskar dock motivationen för arbetet som helhet. Hygienfaktorerna kan skapa vantrivsel, och när de uppfylls enligt individens önskade nivå skapar de alltså trivsel på arbetet.<sup>32</sup> Hygienfaktorer är:

- Polycys och administration
- Lön
- Relationer till övriga på arbetsplatsen
- Hur ledarskapet ser ut
- Fysiska arbetsförhållanden
- Anställningstrygghet
- Status<sup>33</sup>

#### 4.2.3.1 Lön

Lönen ses ofta i media och vardagliga samtal som något mycket centralt gällande motivation men enligt tvåfaktorteorin är lönen inte motivationsskapande. Lönen kan däremot ge upphov

---

<sup>29</sup> Forslund, Magnus (2009) *Organisering och ledning*. Nordsteds Akademiska Förlag s 38-50

<sup>30</sup> Forslund, Magnus s 38-50

<sup>31</sup> Angelöw, Bosse s 57

<sup>32</sup> Herzberg, Frederick 113-119

<sup>33</sup> Ibid.

till missnöje enligt tvåfaktorteorin. Lönen har större potential till att göra arbetstagaren missnöjd än vad den har till att göra arbetstagaren nöjd, enligt Herzbergs studier. Lönen förväxlas ofta med att vara en motivationsfaktor för att få en högre lön är tätt sammankopplat med erkännande, men lönen är alltså primärt en hygienfaktor.<sup>34</sup>

För att motverka en ojämn lönefördelning mellan kvinnor och män föreligger det arbetsgivaren att kontrollera ojämna nivåer enligt Diskrimineringslagen. Detta gäller personer som utför samma eller likvärdiga arbetsuppgifter. Genom att genomföra lönekartläggning skall arbetsgivaren sedan upprätta en plan för hur lönerna skall bli mer lika.<sup>35</sup>

#### 4.2.3.2 Betydelsen av en bra chef

De tillfällen då ledare byts ut är det enklast att urskilja vad det var som den tidigare ledaren gjorde bra och dåligt samt vad skillnaden i den nya ledarens handlande består av. Det kan dessutom vara så att en chef gjort många bra saker på arbetsplatsen som inte visar någon effekt förrän efter flera år. Då är det väldigt svårt att direkt avgöra om en viss ledarstil eller en specifik ledare varit en god ledare eller inte.

Forslund lyfter frågan om huruvida det är ledarens beteende som orsakar hög arbetstillfredsställelse eller om är en hög arbetstillfredsställelse som gör att ledaren kan lägga mer fokus på omtänksamhet och därför ses som en bättre ledare. Vidare resonerar Forslund kring om ledarskap har någon betydelse över huvud taget för effektivitet på arbetsplatsen som tror att ledarskapet är av stor vikt för arbetsplatsen, men, de har svårt att särskilja denna effekt från effekten av allt annat runt omkring.<sup>36</sup> I tidigare studier av Hansson, som tidigare nämnts, framkom dock att ledarskapet var av stor vikt för att kunna skapa en bra verksamhet i Svenska kyrkan i stort.<sup>37</sup>

Chefen bör skapa en god delaktighet på arbetsplatsen när det gäller beslut som rör arbetsplatsen och delegering av arbetsuppgifter och ansvar. Det är vanligt att det är ett starkt kontrollbehov hos chefen som är hindret för att en god ansvarsfördelning ska kunna ske. För att en chef skall bli en bra chef behöver denna verka för ett delaktigt ledarskap och rannsaka sig själv och sina motiv. En chef som är prestigelös, har ett starkt engagemang för

<sup>34</sup> Herzberg, Frederick, s 82-83

<sup>35</sup> Diskrimineringslagen Kap 3 § 10-11

<sup>36</sup> Forslund, Magnus s 306-307.

<sup>37</sup> Hansson, Ann-Sophie s 97

verksamheten och inte har behov av att markera revir kommer att få förtroende hos medarbetarna.<sup>38</sup> En annan faktor jag bör ta i beaktande när jag analyserar resultatet av min enkät är förmågan människan har att attribuera ledarskap med resultat i gruppens arbete. Ett vanligt fenomen när individer ombeds att svara på huruvida chefen är bra eller dålig är att de kommer vara mer positiva i sin bedömning om de upplever att gruppen är framgångsrik.<sup>39</sup>

#### 4.2.3.3 Status

Behovet att rangordna saker och företeelser är stort och därför rangordnar vi såväl yrkesgrupper som människor i vår omgivning för att skapa ordning och struktur för oss själva. Gällande status bland yrkesgrupper så är ett yrke mer än bara ett arbete; det är för många en del av identiteten och ger status och möjlighet att positionera sig i samhällsstrukturen. Ett yrke är bärare av en symbolik som kan ge individen erkännande, stolthet och respekt men också en känsla av egenvärde och betydelsefullhet. De som arbetar i lågstatusyrken upplever att de inte får samma uppskattning och uppmärksamhet för sina bedrifter som de som arbetar i högstatusyrken får. Samhället bär på spår av ojämlikhet och skillnader på människovärde utifrån yrkesval.<sup>40</sup> Enligt Marmot är en nutida människas status grundad på hur autonoma val hon kan göra, hur mycket hon har kontroll över sitt eget liv. Ju högre upp en människa befinner sig i den sociala hierarkin, desto bättre hälsa har hon och desto längre livslängd. Detta kräver dock att individen har de tre basala behoven som vi hittar hos Maslow uppfyllda. Marmot menar vidare att beroende på status i samhället och klasstillhörighet är individen benägen att spendera sitt liv på olika sätt, utifrån vad som är socialt accepterat och åtråvärt i de olika sociala samhällsskikten. Detta kommer att påverka livslängd och hälsa och även befästa statusen individen har i samhället.<sup>41</sup>

Ett problem i arbetslivet gällande status är den könsmaktsordningen, att kvinnor generellt har lägre status än män. Detta problem uppstår eftersom att vara man är den rådande normen i arbetslivet och i samhället i stort. Män har tolkningsföreträde och får ofta automatiskt högre status på jobbet och i yrket.<sup>42</sup> Enligt diskrimineringslagen föreligger det arbetsgivaren att arbeta aktivt för jämställdhet genom krav på en jämställdhetsplan och att lönekartläggning

---

<sup>38</sup> Angelöw, Bosse s 64-66

<sup>39</sup> Forsslund, Magnus s 308-309

<sup>40</sup> Ulfdotter-Eriksson, Y & Flisbäck, M (kommande) Utan titel/Att erfara yrkesstatus. Malmö. Liber

<sup>41</sup> Marmot, Michael, (2006) *Statussyndromet*, Natur och kultur, Stockholm s 11-19

<sup>42</sup> Lennéer Axelson, Barbro & Thylefors, Ingela, (2005) *Arbetsgruppens psykologi*, Stockholm, Natur och kultur s 158-160

och sammanhörande handlingsplan ska upprättas vart tredje år.<sup>43</sup> Det är arbetsgivaren som är ansvarig för att diskriminering inte förekommer, varken från arbetsgivarens håll eller arbetskamrater emellan.<sup>44</sup>

#### *4.2.3.4 Relationer med arbetskamrater*

För att en individ ska må bra och fungera bra behöver hon/han känna samhörighet med andra, vilket kan kopplas till den ovan beskrivna teorin KASAM. Utan någon känsla av samhörighet uppstår snabbt missnöje. Ett väl fungerande samarbete i verksamheten skapar arbetsglädje och goda resultat och därför blir brist på samarbete mycket negativt. Ett svagt medmänskligt stöd mellan arbetskamrater blir extra kritiskt för individen då individen försätts i stressade situationer som konflikter eller i arbetsuppgifter som kräver ett stort ansvarstagande för andras säkerhet. Risken att individen upplever stora mängder negativ stress blir självfallet stor när ingen arbetskamrat vill stå upp för denne. Det sociala stödet som en arbetstagare behöver främst i sitt arbetsliv är emotionellt stöd i form av uppmuntran, omsorg och förtroende för andra och upplevt förtroende för sin egen person. Arbetstagaren behöver även värderande stöd som visas genom feedback och kan göra så att självförtroende och självvärderingen blir högre.<sup>45</sup> I tidigare forskning av Hansson framkom det även att konflikter på arbetsplatserna var vanliga men att deras förekomst såväl som förebyggande arbete mot konflikter nonchalerades.

#### *4.2.3.5 Arbetsmiljöarbete*

I Håkanssons och Isidorssonss studie om arbetsmiljöarbete och goda arbetsorganisationer i fem svenska tillverkningsföretag, kom de fram till att goda arbetsorganisationer kännetecknas av att de har en tydlig struktur för arbetsmiljöarbete. Denna tydliga struktur fokuserar både på arbetsorganisatoriska aspekter såväl som fysiska och inte ser dem som separata utan snarare som en helhet. Ledningsgrupperna i de goda arbetsorganisationerna har en processinriktad syn på arbetsorganisationen och är medvetna om att denna ständigt behöver underhållas för att få en god arbetsmiljö och sedan bibehålla denna.<sup>46</sup>

#### *4.2.3.6 Fysisk arbetsmiljö*

Den samhälleliga debatten under senare år har skiftat fokus från diskussion kring den fysiska

---

<sup>43</sup> Diskrimineringslagen 3 kap 13 §

<sup>44</sup> <http://www.do.se/Diskriminerar-du/Arbetslivet/Vem-kan-diskriminera/>

<sup>45</sup> Angelöw, Bosse s 151-153

<sup>46</sup> Håkansson, Kristina och Isidorsson, Tommy, "Arbetsmiljöarbete och långsiktigt hållbara arbetsorganisationer", Arbete och hälsa nr 2006:16, isbn 978-91-7045-818-7 s 28-30

arbetsmiljön till diskussion kring den psykosociala.<sup>47</sup> I det mer flexibla samarbetsinriktade arbetslivet behöver kontorslokaler utformas för att möjliggöra kunskapsutbyten och relationsskapande.<sup>48</sup> Att ha en trygg och säker fysisk arbetsmiljö går ut på att skapa balans mellan arbetskrav och arbetskontroll genom att minska på arbetskraven och öka självkontrollen och även här kan vi jämföra med krav-kontrollmodellen nedan. Arbetsplatsen skall vara ändamålsenligt utformad och bemanningen tillräcklig för att undvika skador som uppkommer i stressade situationer.<sup>49</sup>

#### 4.2.3.7 Psykosocial arbetsmiljö

Det är viktigt för organisationer att skapa en lagom arbetsbelastning och möjligheter till återhämtning. Återhämtning lindrar stresssymptom och ger möjlighet för läkande av kropp och själ från perioder då belastningen varit alldeles för hög. Större möjlighet till återhämtning kan beredas genom att se över arbetsscheman, begränsa övertid, uppmuntra till friskvård, ge tid för reflektion, och eftertanke och att respektera gränsen mellan fritid och arbete.<sup>50</sup> För att här koppla till Hansson, var det enligt hennes studie många arbetstagare i Svenska kyrkan som hade problem med att skilja arbete och fritid åt.<sup>51</sup> Gällande möjlighet att påverka hur arbetsuppgifter skall utföras har det visat sig att graden av delaktighet har stor motverkan mot negativ stressansamling. Att kunna påverka hur arbetsuppgifter utförs gör det alltså enklare för individen att hantera stressande moment vilket förklaras mer detaljerat i krav-kontroll-stödmodellen. Enligt krav-kontroll-stödmodellen är stora krav sjukdomsalstrande i de fall där individen har lågt beslutsutrymme, vilket vi kan jämföra med Marmots teori kring kopplingen mellan status och handlingsutrymme. Karasek fann också genom studien som lade grund för krav-kontroll modellen att det är möjligt att förbättra den psykosociala hälsan i arbetet utan att påverka produktiviteten negativt.<sup>52</sup>

Enligt statistiken som presenterades i tidigare forskning över anledningar till arbetssjukdomar i religiösa samfund är det vanligt med sjukdomar som orsakats av organisatoriska och sociala faktorer. Den psykosociala arbetsmiljön blir därför mycket viktig att observera.

<sup>47</sup> Eriksson, Birgitta och Larsson, Patrik i Hansen, Lars H. / & Pal Orban (2002) (red.), *Arbetslivet*. Lund. Studentlitteratur s 130-133

<sup>48</sup> Ranhage, Ulf (2004) "Planering för en god arbetsmiljö och ett hållbart arbetsliv", *Framtidens arbetsmiljö- och tillsynsarbete*, Jan Johansson (red) Studentlitteratur, Lund. s 286

<sup>49</sup> Eriksson & Larsson s 146-151

<sup>50</sup> Angelöw, Bosse s 47, 52-54

<sup>51</sup> Hansson, Ann-Sophie s 96, 98

<sup>52</sup> Karasek, Robert A. Jr. (1979), "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign", Cornell University. Nr 0001-8392/79/2402-0285

### ***4.3 Sammanfattning av teoretisk ansats***

Fördel med tvåfaktorteorin är att det är enkelt för företagsledningar att få reda på hur de kan lyckas motivera anställda genom att helt enkelt fråga dem om vad de tycker saknas och vad de tycker är viktigt. Kritik mot teorin är att den ofta blir begränsad utav vad som frågas efter i undersökningar.<sup>53</sup> Ytterligare kritik är att de två faktorerna ibland ger effekt på varandras områden samt att senare studier indikerat på att tjänstemän och kollektivanställda tenderar att värdesätta olika yttre faktorer annorlunda.<sup>54</sup> Jag kommer därför att beakta att tjänstemän och kollektivanställda kan värdesätta olika faktorer högst i min diskussion. Att de två grupperna av faktorer ibland verkar ge effekt på varandras områden beror oftast på att faktorerna i tankens förlängning blir en annan. Ett exempel på detta som tidigare lyfts är att arbetstagare ofta ser lönen som ett bevis på uppskattning eller erkännande. Lönen är trots det fortfarande en hygienfaktor. Trots kritiken som framförts väljer jag ändå att använda mig av denna teori då jag upplever att den ger en god bakgrund och möjlighet att kunna analysera vad organisationen kan göra för att skapa mer motivation och trivsel.

---

<sup>53</sup> Eriksson-Zetterquist, Ulla s 138

<sup>54</sup> Wilson, Fiona (2000) Organisation, arbete och ledning: en kritisk introduktion, Malmö. Liber s 149

## **5. Resultat och Analys**

Nedan kommer jag att ta upp resultatet från enkätundersökningen där 43 av 73 anställda deltog och sedan analysera resultatet. I min analys kommer jag trots låg svarsfrekvens försöka dra slutsatser kring vad som framkommit i empirin utifrån min teoretiska ansats. Jag tar heller inte hänsyn till de anställdas olika bakgrunder gällande yrke då enkäten inte särskiljde olika yrkesgrupper.

När resultaten från enkäten delades upp utefter variablerna bakgrundsinfo (kön, ålder, anställningstid och anställningens omfattning), fann jag inte några avvikande intressanta resultat som jag kunde räkna som signifikanta. Det enda resultat som nedan redovisas med uppdelning utefter bakgrundsinfo är för hur män respektive kvinnor svarade på påståendet kring om kvinnor och män har lika villkor på arbetsplatsen..

Gällande hur värdering av svarsalternativ skett har jag gett ”Instämmer inte alls” en negativ värdering, alltså att de deltagande inte upplevt påståendet till en nivå som kan räknas som tillfredställande. ”Instämmer delvis” ger en något mer positiv värdering men fortfarande inte på en nivå som kan uppskattas vara helt tillfredställande. ”Instämmer i hög grad” värderas av mig som att respondenter är positiva och nästan fullt instämmer med påståendet medan ”Instämmer helt” tolkas som att de instämmer helt med påståendet.

För att få en god tydlighet och överskådlighet har jag valt att presentera resultatet och analysen av frågorna i den tematiska ordning som min teoretiska bakgrund utgörs av.

### *Motivation*

Erkännande, arbetsuppgifterna i sig samt målstyrning.

### *Hygienfaktorer*

Administration, fysiska faktorer i arbetsmiljön, psykosociala faktorer i arbetsmiljön, relationer med arbetskamrater, status, ledarskap, betydelsen av en bra chef samt arbetsförhållanden.

### **5. 1 Bakgrundsinformation**

Bakgrundsinformation för de deltagande fanns med för att få en uppfattning om de deltagandes bakgrund och för att kunna upptäcka eventuella skillnader i svar utifrån dessa

variabler. Här fanns inte några interna bortfall. Av de som har deltog i enkäten var fyra personer under 30 år. 23 personer, majoriteten, var mellan 30-49 år och 16 personer var över 50 år. 28 personer var kvinnor och 15 personer män. Angående anställningstid på nuvarande arbetsplatsen svarade 28 personer att de var heltidsanställda och 15 personer att de var deltidsanställda. Gällande anställningstid bland de deltagande angav 19 personer, den högsta frekvensen, att de arbetat i 0-3 år. Tio personer angav att de arbetat där i 4-10 år och 14 personer, en tredjedel, angav att de arbetat där i mer än tio år. Här är det värt att notera att det är anställningstiden på nuvarande arbetsplats som frågas efter. Det är möjligt att någon av de deltagande tidigare arbetat på en annan position inom organisationen.

## 5.1.1 Motivationsfaktorer

### 5.1.1.1 Uppskattning

Fråga 5, 6 och 7:

	Instämmer inte alls	Instämmer delvis	Instämmer i hög grad	Instämmer helt	Totalt
Jag får uppskattning av min närmaste chef för mina arbetsinsatser	6	7	21	9	43
Mina arbetskamrater uppskattar mina arbetsinsatser	0	14	21	8	43
Församlingsmedlemmarna uppskattar mina arbetsinsatser	3	7	22	11	43

Under temat uppskattning i enkäten, efterfrågades huruvida respondenter kände att de fick visad uppskattning från chefer såväl som arbetskamrater och församlingsmedlemmar vilka i detta fallet är "kunderna". Generellt känner sig de som svarat ganska eller mycket uppskattade (fråga 5). Gällande uppskattning från chef var det sex personer som inte alls instämde i att de blev visade detta medan sju personer instämde delvis i att de upplevde uppskattning. Övriga deltagande instämde helt eller i hög grad i påståendet att de fick uppskattning från chefen. Som svar på påståendet kring arbetskamraternas uppskattande var det anmärkningsvärt inte någon deltagare som inte alls instämde. Det var dock en tredjedel, 14 personer som svarade att de instämde delvis på påståendet. Övriga instämde med att deras arbetskamrater visade dem uppskattning (fråga 6).

Sammanfattningsvis var det en majoritet av de som besvarat enkäten som uppgav att de kände sig uppskattade av arbetskamraterna. Gällande församlingsmedlemmarnas visade uppskattning var resultaten mycket lika de två tidigare frågornas svar. Övervägande positivt med endast tre personer som inte alls instämde (fråga 7). De flesta anställda känner sig i hög



grad uppskattade och respekterade av både arbetskamrater och församlingsmedlemmar men många känner även uppskattning och förtroende från chefen. Detta är mycket motivationsskapande. Ungefär en fjärdedel tyckte däremot inte att de hade chefens förtroende vilket är viktigt för cheferna att reflektera över.

#### 5.1.1.2 Förtroende

##### Fråga 15:

	Instämmer inte alls	Instämmer delvis	Instämmer i hög grad	Instämmer helt	Totalt
Min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare	4	5	18	16	43

Även förtroende är en del fråga om erkännande vilket i enkäten frågades kring genom påståendet ”min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare”. Här var det fyra respektive fem personer som inte alls instämde respektive instämde delvis i påståendet. Om de som instämde i hög grad adderas med de som helt instämde blir det en sammanlagd siffra på 34 av möjliga 43 personer. Det är ett mycket positivt utfall vilket tyder på att de svarande blir visade förtroende, men det är fortfarande nästan en fjärdedel som är osäkra på om de har chefens förtroende.

#### 5.1.1.3 Respekt

##### Fråga 19, 20 och 16:

	Instämmer inte alls	Instämmer delvis	Instämmer i hög grad	Instämmer helt	Totalt
Jag känner mig respekterad av min chef	4	5	16	18	43
Jag känner mig respekterad av mina arbetskamrater	0	8	13	22	43
Jag känner mig respekterad för mitt ställningstagande till tro och de uttryckssätt jag väljer för den	4	9	14	15	42

Vidare fanns tre frågor som handlade om respekt. Gällande upplevd respekt från chefens håll var det fyra personer som inte alls instämde och fem personer som instämde delvis vilket sammanlagt blir ungefär en femtedel, det fanns alltså viss kritik här. De som instämde i hög grad eller helt var 16 personer respektive 18 personer. De flesta tyckte här att de har chefens respekt och det är mycket positivt att den vanligaste frekvensen här faktiskt var ”Instämmer helt” (fråga 19). Gällande upplevd respekt från arbetskamraternas håll var det inte någon som valde alternativet ”instämmer inte alls” och det betyder att det inte var någon av de svarade

som upplevde att de helt saknar respekt på arbetsplatsen. Över hälften av de svarande kunde här instämna helt, 22 av 43 personer. Om de som kunde instämna helt och i hög grad läggs samman så kan det antas att det var fyra femtedelar av de anställda som upplevde god respekt från arbetskamraternas håll (fråga 20).

Vidare inom området för respekt för religion ställdes en organisationsspecifik fråga angående känsla av respekt för ställningstagande till tro och uttryckssätt. Ställningstagande till tro och uttryckssätt kan både innefatta ett avståndstagande till tro och ett bejakande av tro. Fyra personer instämde inte alls i påståendet och nio personer instämde delvis i påståendet vilket sammanlagt kan ses som att en tredjedel av de svarande inte kände sig respekterade för sina val i religiösa hänseenden. Det var sedermera en tredjedel, 14 personer, som instämmer i hög grad och en tredjedel, 15 personer, som instämde helt med påståendet. De flesta känner sig alltså respekterade för sina val (fråga 16).

#### 5.1.1.4 Arbetsuppgifterna i sig

##### Fråga 27:

	Instämmer inte alls	Instämmer delvis	Instämmer i hög grad	Instämmer helt	Totalt
Mitt arbete känns viktigt och meningsfullt	1	5	16	21	43

De allra flesta, 37 av 43, tycker att deras arbete känns viktigt och meningsfullt. Dessa instämde i hög grad eller helt. Övriga instämde endast delvis. Anmärkningsvärda 21 personer, hälften av de deltagande gav högsta betyg instämde helt i påståendet vilket är mycket goda utsikter för att motiveras för arbetet.

##### Fråga 1 och 2:

	Instämmer inte alls	Instämmer delvis	Instämmer i hög grad	Instämmer helt	Totalt
Jag har möjligheter att påverka hur mitt arbete ska utföras	1	10	19	13	43
Jag kan påverka innehållet i mina arbetsuppgifter	3	15	20	20	43

De anställda tillfrågades om de hade möjlighet att påverka hur arbetet skulle utgöras och även om de kunde påverka innehållet i arbetsuppgifterna. Merparten av respondenterna menade att det gick att påverka arbetets utförande, men när det gäller innehållet i arbetsuppgifterna var det ungefär hälften som inte riktigt tyckte att det gick att påverka innehållet (fråga 1 och 2). En kommentar till detta avsnitt kom från en präst som påpekade att denne absolut inte har rätt

att göra sitt arbete på ett sätt som strider mot "Jesu vilja" (bilaga 1).

Gällande arbetsuppgifterna i sig tyckte alltså nästan alla i organisationen att deras arbete känns viktigt och meningsfullt och det är viktigt i motivationssynpunkt. Här ligger organisationen bra till. Det var även många som tyckte att det gick att påverka arbetets utförande, men när det kom till innehållet i arbetsuppgifterna ansåg ungefär hälften att det inte riktigt gick att påverka dessa. För att arbetstagarna på ett bra sätt ska kunna hantera negativ stress som uppkommer i och med arbetsuppgifterna är det viktigt att ha en hög grad av självstyrande enligt krav-kontrollmodellen.

#### 5.1.1.5 Prestation

Fråga 26:

	Instämmer inte alls	Instämmer delvis	Instämmer i hög grad	Instämmer helt	Totalt
Jag känner att jag bidrar till förbättringar i arbetet	0	10	23	10	43

Gällande de anställdas känsla av att de bidrar med förbättringar i arbetet var det inte någon person som inte alls instämde i påståendet. En fjärdedel instämde delvis i påståendet och en fjärdedel instämde helt. De flesta känner att de bidrar till förbättringar i arbetet. När individen känner att hon presterar bra, vilket är en form av erkännande, är sannolikheten stor att hon känner sig motiverad för att arbeta.

#### 5.1.1.6 Målstyrning

Fråga 24 och 25:

	Instämmer inte alls	Instämmer delvis	Instämmer i hög grad	Instämmer helt	Totalt
Målen för mitt arbete är tydligt formulerade och realistiska	8	13	15	7	43
Jag är nöjd med hur resultaten av mitt arbete följs upp av min närmaste chef	7	16	15	5	43

Gällande mål och målstyrning ställdes ett påstående med dubbel innebörd som lydde "Målen för mitt arbete är tydligt formulerade och realistiska". Dels var det alltså om målen för arbetet var tydligt formulerade och dels om de var realistiska. Detta kan ha förvirrat respondenter lite och det därför svårare att dra slutsatser utifrån denna fråga. Svarsuppdelningen blev att hälften var negativa och svarade att de inte alls instämde eller att de delvis instämde och att hälften av svaren blev positiva där de instämde i hög grad eller helt (fråga 24). Jämförs denna fråga med

frågan huruvida man är nöjd med hur resultaten följs upp av chefen (fråga 25), är resultaten ungefär det samma. Den enda slutsatsen som kan vara rimlig att dra är att få tyckte att målen för deras arbete är både tydligt formulerade och realistiska. Anmärkningsvärt är att det bara var fem personer som helt instämde i påståendet att de var nöjda.

Som presenterades från Hanssons tidigare forskning saknas ofta gemensamma mål hos de lokala församlingarna i Svenska kyrkan och det verkar vara likadant även på denna arbetsplatsen.

Gällande målstyrning verkar det finnas mycket kritik mot organisationen. Hälften av de anställda tycker varken att målen är speciellt tydliga eller att resultaten av arbetet följs upp bra av chefen. Här vill jag även koppla till erkännande och feedback. Får arbetstagaren inte feedback för hur arbetet gått är det sannolikt att tro att denne inte heller får erkännande för de olika sakerna den gjort i arbetet. När det gäller personal som arbetar i ”människoyrken” och hur vanligt det är att de får dålig feedback från sina chefer så är det applicerbart även här. Som togs upp under teoridelen i avsnittet *Erkännande* så kan denna bristfälliga feedback ha stor inverkan på arbetsmotivationen och orsaka en allt för hög arbetsbelastning som alstrar för mycket negativ stress för att arbetstagaren ska kunna hantera det på ett bra sätt.

Sammanfattningsvis får den undersökta organisationen högt betyg på motivationsfaktorer och deras uppfyllnad. Det finns en bra grund att stå på för de flesta medarbetarna men det finns också hinder för motivation.

## 5.1.2 Hygienfaktorer

### 5.1.2.1 Lön

Fråga 8, 9 och 10:

	Instämmer inte alls	Instämmer delvis	Instämmer i hög grad	Instämmer helt	Totalt
Min lön är rimlig med hänsyn till arbetsuppgifterna	8	22	9	4	43
Jag är nöjd med mina möjligheter att påverka min löneutveckling	16	17	5	4	42
På vår arbetsplats lönar det sig att lägga ned extra energi och visa goda prestationer	11	16	11	4	42

I matrisen läser vi att en femtedel, åtta personer, inte alls instämmer med påståendet om att lönen är rimlig med hänsyn till arbetsuppgifterna. Högsta svarsfrekvensen finner vi i de som

instämmer delvis vilket är 22 personer och dessa motsvarar hälften av de deltagande. Nio personer instämmer i hög grad att deras lön är rimlig med hänsyn till arbetsuppgifterna medan endast fyra personer instämmer helt i påståendet. Detta påstående kan vara svårt att dra slutsatser ifrån för det som frågas efter är rimlighet i lörens storlek med hänsyn till arbetsuppgifterna. Det kan ju vara så att det finns flera som tycker att de har för hög lön. Men, om man jämför utfallet i fråga åtta med det i fråga nio är det enklare att dra slutsatsen att de flesta inte är nöjd med sin lönenivå. 33 av 42 svarar där att de inte alls eller delvis är nöjda med möjligheterna att påverka sin löneutveckling. Endast fyra personer instämmer helt med det påståendet.

Gällande frågan huruvida det lönar sig att lägga ned extra energi och visa goda prestationer på arbetsplatsen blev utfallet sådant att påståendet fick en någorlunda jämn svarsfrekvens (fråga 10). Det var elva personer som inte alls instämmer, 16 personer som instämmer delvis och elva personer som instämmer i hög grad. Det var fyra personer som helt instämde med påståendet. De flesta kan alltså anses inte tycka att det lönar sig att lägga ned det lilla extra på arbetsplatsen när det gäller ersättningen. Detta intryck jag fått förstärks av kommentaren "Det lönar sig om man ser till kundernas respons. Men inte alltid om man ser till lön eller uppskattning av kyrkoråd etc." (bilaga 1).

Den del av enkäten som handlade om lön var den som fick flest kommentarer (bilaga 1) och dessa var ganska olika. Det verkar som om frågan engagerar många. Någon valde att kommentera att den var nöjd, en annan att den egentligen ansåg att en präst inte skall ha så pass hög lön man har i Svenska kyrkan och en tredje att lönerna är inte så individuella som man tror. Cheferna påstås ge generella löner och författaren till kommentaren upplevde att dessa chefer inte vågar sticka ut.

De flesta var varken nöjda med sin lönenivå eller sina möjligheter att påverka denna. Vissa var det, men när majoriteten endast instämmer delvis ser jag en möjlig källa till missnöje vilket leder till minskad trivsel. Avsnittet om lön fick många kommentarer varför jag kan anta att det engagerar många. Anledningen till att det engagerat så många kan också vara att de är så pass missnöjda för att de redan varit engagerade i frågan en längre tid. Det är mycket troligt att det på denna arbetsplats är som Herzberg påstod, lönen skapar oftare missnöjsamhet än vad den skapar förnöjsamhet.

### 5.1.2.2 Ledarskap

Fråga 29, 30, 31 och 32:

	Instämmer inte alls	Instämmer delvis	Instämmer i hög grad	Instämmer helt	Totalt
Jag har förtroende för min närmsta chef	6	7	13	17	43
Min närmaste chef delegerar ansvar och befogenheter och fördelar arbetsuppgifterna på ett bra sätt	7	8	16	12	43
Min närmaste chef har förmåga att hantera konflikter som uppstår på vår arbetsplats	10	6	15	11	42
Min närmaste chef har förmåga att få gruppen att arbeta mot gemensamma mål	5	15	12	10	42

På frågan om det finns förtroende för chefen svarar flera att de inte alls instämmer i att de har något förtroende, hela sex personer. Sju personer instämmer delvis i att de har förtroende för chefen. 13 personer instämmer i hög grad med påståendet och 17 personer, den högsta frekvensen, instämmer helt med att de har förtroende för sin närmsta chef.

Gällande arbetsfördelning och delegering av ansvar och befogenheter svarar sju stycken att de inte alls instämmer i att chefen gör det på ett bra sätt. Åtta personer instämmer delvis i påståendet. De flesta tycker dock antingen i hög grad eller helt instämmande att chefen lyckas göra detta. Högst frekvens finns bland de som instämmer i hög grad, drygt en tredjedel.

Att chefen har förmåga att hantera konflikter är tveksamt. Tio personer instämmer här inte alls i påståendet vilket är en fjärdedel av de deltagande. Sex personer instämmer delvis i att förmågan finns. 26 personer instämmer i hög grad eller helt med att deras närmsta chef har förmågan att hantera de konflikter som uppstår på arbetsplatsen. En viktig betraktelse som framkom vid en annan fråga i studien var att nio personer upplevde sig ha blivit kränkta eller trakasserade av sin chef, vilket ifrågasätter organisationens genomskinlighet och förmåga att hantera konflikter.

Resultatet av påståendet att chefen har en förmåga att få gruppen att arbeta mot gemensamma mål gav relativt spridda svar. Fem personer instämde inte alls i detta medan det var 15 personer som instämde delvis i påståendet. Tolv personer instämde i hög grad och tio personer instämde helt i att deras chef har förmågan att få gruppen att arbeta mot

gemensamma mål. Summerat gav hälften negativa svar till att chefen kunde genomföra detta och hälften var positiva till att detta påstående stämde.

Resultaten i frågorna kring chefens prestationer var ganska spridda men de flesta frågorna hade ungefär samma svarsfördelning. Det var däremot något fler som tyckte att deras chef inte kunde fördela arbetsuppgifter och ansvar på ett bra sätt. Det är förmodligen så att det finns många medarbetare vars chef fungerar bra eller tillfredsställande, men det finns också de som haft stora problem med sin chef. Några av de svarande som över lag är nöjda med sin chef är troligtvis egentligen mer nöjda med arbetsgruppens prestationer. Men den som tillskrivs dessa goda resultat är istället chefen, vilket hävdas utifrån Forslunds slutsatser kring chefens betydelse

### 5.1.2.3 Status

Fråga 17 och 18:

	Instämmer inte alls	Instämmer delvis	Instämmer i hög grad	Instämmer helt	Totalt
På vår arbetsplats har män och kvinnor lika villkor	7	9	13	14	43
På vår arbetsplats har män och kvinnor lika villkor: Urval kvinnor	4	7	8	9	28
På vår arbetsplats har män och kvinnor lika villkor: Urval män	3	2	5	5	15
På vår arbetsplats arbetar vi aktivt för jämställdhet	8	20	10	4	42

I frågan kring män och kvinnors lika villkor på arbetsplatsen var svarsfrekvenserna sådana att sju personer inte alls tyckte att det var lika villkor. Nio personer instämde delvis i påståendet och 13 personer instämde i hög grad. Det svar som fick högst frekvens var de som instämde helt, 14 personer, vilket motsvarar en tredjedel. Det är ganska osäkert huruvida män och kvinnor har lika villkor på arbetsplatsen. De flesta verkar dock tycka att det åtminstone i hög grad är så. I matrisen utläser vi att – det var inte någon skillnad mellan vad män och kvinnor tyckte i denna fråga.

Arbetet med jämställdhet upplevdes enligt respondenter inte vara speciellt aktivt. Åtta personer instämde inte alls medan 20 personer instämde delvis. trots att det föreligger arbetsgivaren att driva ett aktivt jämställdhetsarbete kan man anta att många var osäkra på hur detta egentligen ser ut (fråga 18).

#### 5.1.2.4 Relationer med arbetskamrater

##### Fråga 14 och 4:

	Instämmer inte alls	Instämmer delvis	Instämmer i hög grad	Instämmer helt	Totalt
Jag upplever trivsel och bra gemenskap med mina arbetskamrater	1	7	20	15	43
Jag vågar säga min åsikt på möten	1	8	19	15	43

Gällande relationer med arbetskamrater ställdes frågor av lite olika karaktär. Den kanske viktigaste frågan var huruvida de anställda upplevde trivsel och bra gemenskap med sina arbetskamrater (fråga 14). Det var sju av 43 som instämde delvis och bara en person som inte alls instämde. Den högsta frekvensen fanns hos dem som instämde i hög grad vilket 20 personer hade svarat och det är strax under hälften. Övriga 15 personer, drygt en tredjedel instämde helt i påståendet att de upplevde trivsel och bra gemenskap med sina arbetskamrater. Det kan genom detta anses att de flesta upplever god trivsel och gemenskap med sina arbetskamrater.

Vidare frågades det kring huruvida de anställda vågar säga sin åsikt på möten och även här blev det ett positivt övervägande resultat. Åtta av 43 var dock tveksamma och instämde delvis i att de vågade säga sin åsikt (fråga 4).

Det verkar även som om att det finns en del konflikter på arbetsplatsen då det i några övriga frågor i enkäten framkom att en tredjedel av medarbetarna angav att det förekommer kränkande särbehandling och trakasserier på arbetsplatsen. Det är kraftigt motivationssänkande och ett klart otrevligt sätt att behandla sina medmänniskor på och berövar individen den stöttning som individen enligt Maslows behovshierarki behöver för att utvecklas.

#### 5.1.2.7 Fysisk arbetsmiljö

##### Fråga 11, 12 och 13:

	Instämmer inte alls	Instämmer delvis	Instämmer i hög grad	Instämmer helt	Totalt
Min fysiska arbetsmiljö är sådan att jag där känner mig trygg och säker	1	8	14	19	42
Jag är nöjd med den utrustning jag använder	1	17	16	9	43
Jag är nöjd med våra personalutrymmen	6	8	15	14	43



I frågorna kring den fysiska arbetsmiljö berördes trygghetskänsla, utrustning och personalutrymmen. De första frågan som ställdes var huruvida den fysiska arbetsmiljön var sådan att man kände sig trygg och säker (fråga 11). De deltagande svarade mycket positivt kring detta. Drygt en tredjedel, 14 av 42 personer instämde i hög grad med påståendet och nästan hälften, 19 personer instämde helt med påståendet. Det var dock åtta personer som delvis instämde och en person som inte alls instämde. Rimligtvis vill man att alla ska känna sig trygga på sin arbetsplats.

Vidare ställdes en fråga om de deltagande var nöjda med utrustningen som de använder (fråga 12). Utrustningen som används på arbetsplatsen är allt från grävmaskiner, transportfordon och manuella verktyg till datorer, kopieringsapparater och musikinstrument. Gällande nöjdhet med utrustningen som används i arbetet fanns den högsta frekvensen hos de som instämmer delvis, 17 personer. Tätt efter fanns de som instämmer i hög grad, 16 personer. Då nästan hälften inte var mer än delvis nöjda kan jag dra slutsatsen att den fysiska arbetsmiljön bör ses över för att finna förbättringar. Kommentarer som gavs var "Saknar dator. Får arbeta hemma på fritiden med vår privata dator" och en annan påpekade att "vi har ej fått utbildning i säkerhets- och brandskyddsfrågor" (bilaga 1).

Gällande nöjdhet över personalutrymmen (fråga 13) kan utrönas att ungefär en tredjedel inte alls instämde eller instämde delvis och att två tredjedelar instämde i hög grad eller helt. De flesta är alltså ganska nöjda med personalutrymmena. En vad jag anser vara viktig kommentar delgavs. "Vi som arbetar i förskola är ständigt tillsammans med vuxna och barn. Vi vill dra oss undan på rasten för återhämtning. Ej given plats att göra det på." (bilaga 1).

#### 5.1.2.8 Arbetstakt

Fråga 21, 22, 23 och 44:

	Instämmer inte alls	Instämmer delvis	Instämmer i hög grad	Instämmer helt	Totalt
Jag känner att jag hinner med mina arbetsuppgifter inom ordinarie arbetstid	6	15	12	10	43
Jag har möjlighet att få stöd och hjälp vid hög arbetsbelastning	8	23	7	5	43
Den stress som förekommer i arbetet kan jag hantera på ett tillfredsställande sätt	3	18	16	6	43
Jag drabbas ofta av stressrelaterade symptom tex oro, sömnsvärigheter, huvudvärk eller dylikt som jag relaterar till problem på arbetsplatsen	22	15	5	1	43

Under rubriken arbetstakt fanns påståenden kring hur väl de anställda hann med sina arbetsuppgifter samt om de kunde få stöd i detta. Vidare handlade det även om att hantera stress. Frågor om stress återkom även i enkätens avsnitt om hälsa och frågorna var medvetet uppdelade för att inte ha för stor inverkan på varandra i respondenters jämförelser av sina egna svar.

Den första frågan var huruvida de anställda känner att de hinner med sina arbetsuppgifter inom ordinarie arbetstid och redan här var svaren oroväckande negativa. Ungefär hälften av de deltagande tycker att de inte hinner med att utföra alla arbetsuppgifterna medan den andra halvan tycker att de hinner med i alla fall de flesta (fråga 21). Gällande möjlighet att få stöd och hjälp vid hög arbetsbelastning var det 31 personer av 43 deltagande som tycker att de inte eller delvis har möjlighet att få detta (fråga 22). Det kan bero på att många har arbetsuppgifter som de tycker att det är svårt att be om hjälp med, men även att det inte finns möjligheter att få det.

18 personer av 43 svarar på fråga 23 att de bara delvis kan hantera den stress som uppkommer i arbetet på ett bra sätt. I tabell 44 å andra sidan är det 22 personer som inte alls instämmer i att de ofta drabbas av stresssymptom de relaterar till arbetsplatsen, men, de övriga 21 deltagande kan åtminstone delvis instämma i påståendet. Det fanns flera kommentarer till dessa frågor och en av dessa var att ”Det är svårt att släppa ett kyrkligt jobb när man går hem” (bilaga 1). Sammanfattningsvis skulle jag vilja påstå att det är många som har problem med hur de ska hantera stressen som uppkommer på arbetet samt att arbetstakten på arbetsplatsen verkar vara något för hög.

På frågan om respondenters allmänna hälsotillstånd är bra instämde de allra flesta 35 av 42, i hög grad eller helt med påståendet. Det var endast en person som inte alls kunde instämma med att det är bra medan sju personer instämmer delvis i att deras hälsotillstånd är bra. Sammantaget kan man alltså anta att de flesta tycker att deras hälsotillstånd är bra eller tillfredsställande.

Sammanfattningsvis kring hygienfaktorens påverkan får organisationen här ett godkänt betyg med tydlig förbättringspotential.

## **6. Sammanfattande diskussion**

De anställda i Svenska kyrkan Partille-Sävedalens samfällighet har en positiv syn på sin arbetssituation, vilket presenteras i kapitlet Resultat och Analys. Denna positiva syn på arbetssituationen gäller speciellt motivationsfaktorer. De finner sitt arbete meningsfullt i mycket hög grad och trivs i hög grad med arbetskamrater. Gällande hygienfaktorer har de dock en något för hög arbetstakt och en del av de anställda har problem med hur de ska hantera den stress som uppkommer i arbetet. Det kan bero på att de upplever att de har ganska otydliga mål för arbetet och inte får tillräcklig feedback kring sina prestationer i arbetet.

Nedan kommer jag att utifrån Hertzbergs tvåfaktorteori, och till denna kompletterande teorier, diskutera ifall de anställda kan anses vara nöjda. För att underlätta för läsaren har jag valt att presentera diskussionen utifrån den rubricering som tidigare använts i arbetet.

### **6.1 Resultatet**

#### **6.1.1 Motivationsfaktorer**

##### *Uppskattning*

De flesta av de anställda känner sig uppskattade. En fjärdedel av de anställda känner dock inte någon uppskattning från chefen vilket kan vara av vikt att poängtera. Att få uppskattning hjälper individen, enligt Maslows behovshierarki, att blir mer självförverkligade människor och de kommer då att få en högre motivation för arbetet och trivas bättre.

##### *Respekt*

De flesta på arbetsplatsen känner sig respekterade för sitt ställningstagande till tro och uttryck för detta, men en tredjedel av de anställda är inte nöjda. Dessa konflikter som förmodligen underliggert får inte hjälp av inställningen till konflikter i Svenska kyrkan som framkom i Hanssons tidigare studie. Att ignorera förekomsten av konflikter och olikheter kommer att göra så att motivationen för arbetet minskar.

##### *Arbetsuppgifterna i sig*

Merparten av de anställda är inte helt nöjda med hur de kan påverka arbetets utförande eller innehåll. Om organisationen skulle eftersträva en högre grad av självstyrande, skulle arbetstagare som känner att de har stora krav på sig löpa mindre risk att bli drabbade av stressrelaterade symptom enligt krav-kontrollmodellen.

### *Målstyrning*

Att hjälpa individer att nå sina uppsatta mål är organisationens ansvar men varken i den undersökta församlingen eller i landet lyckas Svenska kyrkan göra detta på ett bra genomgående sätt. Organisationen kan bli bättre på att dels sätta rimliga mål och sedan ha en plan för hur uppföljning ska ske för att individerna ska kunna känna tillfredställelse med detta, vilket i sin tur kommer att skapa motivation, menar Forslund. Om en organisation inte har förmågan att formulera verksamhetsmål och sedan följa dem, har den sannolikt inte heller några förutsättningar att sätta upp mål för arbetsmiljöarbete heller eftersom arbetsmiljöarbete bör vara inkluderat i verksamhetsmålen. Enligt Arbetsmiljölagen skall ju ett strukturerat integrerat arbete drivas kring arbetsmiljöfrågor.

## **6.1.2 Hygienfaktorer**

### *Lön*

Många är missnöjda med både sin lön och möjligheten att påverka denna, vilket kan leda till otrivsel. Ett nytt lönerederingssystem som delar av organisationen kommer att omfattas av är under verkställande. Tydliggör systemet vad som förväntas av en anställd, kan det hjälpa till att skapa mer förnöjsamhet kring lönen och motverka den missnöjsamhet som enkäten pekar på.

### *Betydelsen av en bra chef*

I enkäten framkom att det att cheferna inte delegerade ansvar på ett bra sätt. Det kan bero på att de berörda cheferna har ett mycket stort kontrollbehov eller behov att markera och hålla sitt revir enligt Angelöw. Om så är fallet bör arbetsgivaren här ta ansvar och erbjuda cheferna det stöd som behövs för självrannsakan och möjlighet att ta sig ur beteendet. Sker det inte nu kan mycket viktig kompetens försvinna för att de anställda upplever sådan otrivsel att de söker sig från arbetsplatsen.

### *Arbetstakt*

Arbetstakten på arbetsplatsen verkar vara något för hög och det är de anställda inte nöjda med. Den negativa stressen kommer att skapa otrivsel och oförnöjsamhet vare sig de anställda är medvetna om det eller inte. De anställda kommer inte känna sig nöjda om de inte hinner göra det de ska varför det även är viktigt att arbeta efter rimliga mätbara mål så att de anställda kan avgöra om de arbetat tillräckligt "bra" eller inte.

### *Status*

Förhållande mellan status och hälsa är enligt Marmot mycket starkt. Angående jämställdhet, den fråga som fanns med kring status, indikerade svaren att kvinnor och män inte har samma status i organisationen och därför kan arbetstagarna inte anses vara nöjda. Om det är så att kvinnorna har lägre status i organisationen har de alltså större sannolikhet att drabbas av ohälsa. Jämställdhetsarbete, eller brist på det, blir här en faktor som skapar otrivsel på arbetsplatsen.

Status anses av Ulfsson ha till stor del med erkännande att göra och om det är så att vissa yrkesgrupper i organisationen negligeras erkännande för sina arbetsprestationer på grund av att deras yrkesgrupp har en lägre status kommer arbetsmotivationen att minska.

### *Fysisk arbetsmiljö*

Många på arbetsplatsen var endast delvis nöjda med utrustningen de använder och därför kan det vara en god idé att undersöka vad i utrustningen som skapar missnöje. Om den missnöjesskapande utrustningen ersätts kan det leda till att arbetstagarna upplever mer trivsel med den utrustning de använder och i förlängningen mer trivsel på arbetsplatsen.

### *Relationer med arbetskamrater*

De flesta är nöjda med hur de upplever trivsel och gemenskap med arbetskamrater. Nästan en femtedel är däremot inte nöjda med gemenskap eller vågar inte säga sin åsikt på möten. Svagt medmänskligt stöd är kritiskt för individen enligt KASAM eftersom individen behöver känna en känsla av sammanhang. Att det även framkom att det förekom trakasserier och annat oönskat beteende på arbetsplatsen kan förklara varför dessa personen inte är nöjda med sin arbetssituation i detta avseende.

## **6.2 Studien**

En nackdel med studien var att det fanns en snedfördelning mellan motivation- och hygienfaktorer. Enkäten kunde ha utformats något annorlunda med mer fokus på att påståendena byggts upp utifrån de olika motivations- och hygienfaktorerna. Hade detta gjorts hade det varit enklare att analysera resultaten och det hade inte blivit en sådan snedfördelning mellan undersökta motivations- och hygienfaktorer som det blev. Fördelar med studien var att många viktiga synpunkter kom fram och att det trots onummerade enkäter utan möjlighet att göra personliga påminnelser, inkom ett tillfredställande antal svar.

I jämförelse med tidigare forskning fick studien till stor del liknande resultat och kan därför placeras in som bevästande och bekräftande av tidigare studier av hur den psykosociala arbetsmiljön i Svenska kyrkan ser ut.

### **6.3 Rekommendationer**

Jag vill under detta stycke presentera vad organisationen kan göra för att få en nöjdare personal och för att motivationen och trivseln ska öka.

- Cheferna kan utarbeta en strategi för hur de systematiskt ska rikta in sig på att visa medarbetarna uppskattning, respekt och förtroende på det sätt som medarbetaren värdesätter. Cheferna bör även utarbeta metod för att ge bättre feedback.
- Uppmana församlingsmedlemmarna att ta ett större ansvar för att uppmuntra sina medarbetare. Eftersom dessa mellanmännsliga relationer är centrala för arbetstagarna skulle därför mer uppskattning från dessa kunna göra att de anställdas motivation till arbetet ökar.
- Möjligheten att öka självstyre för alla befattningar bör ses över för att där det är möjligt skapa högt beslutsutrymme. I ett längre perspektiv skulle organisationen förmodligen gynnas av detta på grund av låga sjukskrivningskostnader och en välmående personal.
- Tala mer öppet på arbetsplatsen om att det finns konflikter och att vissa inte känner sig respekterade för sin tro och uttryckssätt för denna. Kanske kan man gemensamt tala om och planera hur arbetet för att förändra detta ska ske.
- Skapa gemensamma rimliga mål att arbeta mot och bestäm hur uppföljning av dessa ska ske.
- Uppmärksamma hur arbetsmiljöarbetet ser ut samt att en god arbetsmiljö är allas ansvar.
- Större möjlighet till återhämtning bör ges genom att till exempel se över arbetsscheman, begränsa övertid, ge tid för reflektion och eftertanke och att respektera

gränsen mellan fritid och arbete. För att minska denna stresskälla kan man även erbjuda bättre stöd vid hög arbetsbelastning.

- Se över den interna segregering i organisationen. Se över strukturen och möjliggör till erkännande även för de yrkesgrupper i organisationen som har lägre status.
- För att motverka det faktum att kvinnor och män inte upplevs ha samma villkor på arbetsplatsen, bör organisationen förbättra sitt jämställdhetsarbete. Det behöver även tydliggöras för de anställda hur detta arbete ser ut, eftersom många var osäkra på jämställdhetsarbetets utformning och kvalitet.
- Undersök vad i den fysiska arbetsmiljön som de anställda är missnöjda med och överväg om det framkomna går att åtgärda. Undersök också var i utrustningen som de anställda är missnöjda med och försök om det är ekonomiskt möjligt att ersätta denna utrustning.
- Organisationen bör arbeta för att eliminera förekomsten trakasserier.

## Referenser

### *Litteratur:*

Angelöw, Bosse (2002) *Friskare arbetsplatser*, Studentlitteratur, Lund

Eriksson, Birgitta och Larsson, Patrik i Hansen, Lars H. / & Pal Orban (2002) (red.), *Arbetslivet*. Lund. Studentlitteratur.

Eriksson-Zetterquist Ulla (2006) *Organisation och organisering*. Malmö, Liber.

Ejlertsson, Göran (2005) *Enkäten i praktiken: en handbok i enkätmetodik*. Lund, Studentlitteratur.

Forslund, Magnus (2009) *Organisering och ledning*. Nordsteds Akademiska Förlag.

Granberg, Otto, (2003) *PAOU : personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm, Natur och kultur.

Hansson, Ann-Sophie (2000) *Kyrkan som arbetsplats: en studie om psykosocial arbetsmiljö i Svenska kyrkan*. Uppsala: Pedagogiska institutionen, Uppsala universitet

Herzberg, Frederick (1959) *The motivation to work*. New York : Wiley, cop.

Håkansson, Kristina och Isidorsson, Tommy, "Arbetsmiljöarbete och långsiktigt hållbara arbetsorganisationer", *Arbete och hälsa* nr 2006:16, isbn 978-91-7045-818-7.

Karasek, Robert A. Jr. (1979), "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign", Cornell University. Nr 0001-8392/79/2402-0285

Körner, Svante & Wahlgren, Lars (2005) *Statistiska metoder*, Lund, Studentlitteratur.

Lennéer Axelson, Barbro & Thylefors, Ingela (2005) *Arbetsgruppens psykologi*, Stockholm, Natur och kultur.

Marmot, Michael (2006) *Statussyndromet*, Natur och kultur, Stockholm

Ranhage, Ulf (2004) "Planering för en god arbetsmiljö och ett hållbart arbetsliv", *Framtidens arbetsmiljö- och tillsynsarbete*, Jan Johansson (red) Studentlitteratur, Lund.

Ulfdotter-Eriksson, Y & Flisbäck, M (kommande) *Utan titel*"Att erfara yrkesstatus". Malmö. Liber

Wilson, Fiona (2000) *Organisation, arbete och ledning: en kritisk introduktion*, Malmö. Liber.

### *Internetreferenser:*

"Arbetsmiljölagen med kommentarer 2010", <http://www.av.se/publikationer/bocker/h008.aspx> hämtat 20 maj 2010



”Diskrimineringslagen” <http://www.do.se/Material/Informationsmaterial-och-broschyror/Diskrimineringslagen-och-foraldraledighetslagen/> hämtat 20 maj 2010

”Stiftets uppgift” <http://www.svenskakyrkan.se/default.aspx?di=98845&ptid=0> Hämtat 2/5 2010.

”Gemensamma uppgifter” <http://www.svenskakyrkan.se/default.aspx?di=262574&ptid=0> Hämtat 2/5 2010.

Medarbetarenkäten 2009 Göteborgs stad  
[http://www.enkater.goteborg.se/2009%5C1\\_\\_ENK%c3%84TFORMUL%c3%84R%5CMedarbetaren2009.pdf](http://www.enkater.goteborg.se/2009%5C1__ENK%c3%84TFORMUL%c3%84R%5CMedarbetaren2009.pdf) , hämtad 31 mars 2010

Diskrimineringsombudsmannens hemsida:  
Vem kan diskriminera? <http://www.do.se/Diskriminerar-du/Arbetslivet/Vem-kan-diskriminera/> hämtat 23 maj 2010

Vad är trakasserier? <http://www.do.se/sv/Diskriminerar-du/Arbetslivet/Vad-ar-trakasserier/> hämtat 23 maj 2010

”Religiösa samfund”. Korta sifferfakta. Nr 4.2004. Utgivet av Arbetsmiljöverket  
[www.av.se/dokument/statistik/sf/sf2004\\_04.pdf](http://www.av.se/dokument/statistik/sf/sf2004_04.pdf) Hämtat 7/6 2010

## Bilaga 1

Kommentarer i enkäten utifrån rubricering.

### *Möjlighet att påverka*

- Jag är präst och har absolut ingen rätt att göra mitt arbete på ett sätt som strider mot Jesu vilja

### *Uppskattning*

- Tycker alltid jag är glad och positiv och får saker och ting gjort
- Min uppskattning=verklighet?

### *Lön*

- Jag är nöjd
- Egentligen anser jag att en präst inte skall ha så pass hög lön man har i Svenska kyrkan
- Som vikarie i 8 månader är det svårt att påverka lönen, men jag är nöjd
- Jag hoppas det men har inte varit med i någon löneförhandling än så jag vet inte
- Jag har inte fått något löneyft för det jag presterat på jobbet även om min chef velat ge mig det
- Lönerna är inte så individuella som man tror. Cheferna ger generella löner, upplevelse att de vågar inte sticka ut
- Det lönar sig om man ser till kundernas respons. Men inte alltid om man ser till lön eller uppskattning av kyrkoråd etc

### *Arbetsmiljö*

- Saknar dator. Får arbeta hemma på fritiden med vår privata dator
- Vi har ej fått utbildning i säkerhets- och brandskyddsfrågor
- Vi som arbetar i förskola är ständigt tillsammans med vuxna och barn. Vi vill dra oss undan på rasten för återhämtning. Ej given plats att göra det på.

### *Stämning på arbetsplatsen*

- Saknas medvetenhet ibland omedvetna "patriarkaliska strukturer" och förhållningssätt
- Arbetar aktivt med jämställdhet med barnen men inget jämställdhetsarbete i personalgruppen
- Vi har aldrig samtalat om jämställdhet i personalgruppen. Det har mer kommit fram i samband med nyrekrytering
- Inom kyrkan är arbetsvillkoren olika för kvinna/man och en annan hierarkisk ordning i tjänster. Den som är högskoleutbildad tex förskollärare har sämre ställning än kyrkvaktmästare.
- Stämningen på arbetsplatsen har blivit mycket bättre sen årsskiftet då vi fick ny personal.
- Svårt att veta i lilla grupp bara kvinnor.

### *Arbetstakt*

- Erfarenhet hjälper till ett förhållningssätt positiv arbetsmiljö hjälper till att hantera stress
- Har fått sömnsvårigheter, högt blodtryck mm. Blir lätt förknippat med en själv som privatperson. Svårare att hantera stress därefter.
- Det är svårt att släppa ett kyrkligt jobb när man går hem
- Vissa perioder uthärdligt, andra påverkar nattsömnen, obalans i ny verksamhet och nya roller. Ger sig med tiden.

### *Ledarskap*

- Vi har inte riktigt tydligt formulerade mål för hela verksamheten. Ingen aktuell församlingsinstruktion.

### *Våld och hot*

- Maktutövande
- Eftersom det aldrig förekommit kan jag ej veta hur vi hanterat det
- Vi har aldrig pratat om dessa frågor i personalgruppen

### *Hälsa*

- Skall börja med detta snarast.
- Har drabbats av magkatarr 3 ggr i början här pga stress men inget jag har problem med. Med två månader kvar här känns det inte angeläget.

### *Kyrkoförvaltning*

- Har inte länge förtroende för kansliet vad det gäller att diskutera tex psykosocial arbetsmiljö. Beror dels på ny personal och dels att mitt förtroende för kansliet har minskat markant under senare år. Tycker de uppträtt väldigt oprofessionellt. Bl.a. spridit rykten, snokat
- Tycker resultaten borde jämföras med tidigare enkäteter vi gjort.

## **Bilaga 2**

Följebrev till enkäten.

### **Enkät – medarbetarundersökning**

Denna enkät du håller i din hand är ett verktyg för att undersöka hur arbetssituationen för dig som är anställd i Partille och Sävedalens kyrkliga samfällighet ser ut, samt din uppfattning om kyrkoförvaltningens/kansliets arbete. Enkäten besvaras anonymt. Resultatet redovisas så att allas anonymitet säkerställs, inga svar som går att identifiera redovisas. När enkäten är bearbetad lämnas en avidentifierad fil till kansliet.

Denna enkätundersökning är en möjlighet för dig att verkligen få fram dina åsikter om hur arbetsplatsen fungerar och föreslå vad som kan förbättras.

För att säkerställa att det blir statistiskt tillförlitliga siffror är det ytterst viktigt att alla svarar på enkäten. En uppföljning på viktiga saker som kom fram i enkäten kommer att göras till hela organisationen. Nästa år kommer en liknande undersökning genomföras för att se om förbättringar i arbetssituationen skett. När enkäten är ifylld skickas den i ett förslutet kuvert i ett internkuvert till Linda Magnusson på kansliet som sedan vidarebefordrar de obrutna kuverten.

Jag som genomför undersökningen heter Johanna Sundh och jag läser på mitt sista år till personalvetare på Göteborgs universitet. Undersökningen kommer att vara en del av min kandidat

uppsats. Jag beaktar att flera av frågorna som ställs kan upplevas som känsliga och jag är därför ytterst noggrann med anonymiteten. Finns frågor går det bra att kontakta mig via telefon eller mail.

0703-942068

johannasundh@hotmail.se

Min handledare på universitetet som övervakar mitt arbete heter Ylva Ulfsson och henne kan ni nå på: Ylva.Ulfsson@sociology.gu.se.

### **Så här gör du:**

Enkäten genomförs på arbetstid. Den tar ungefär en kvart. Ringa in det svar som du tycker stämmer bäst in, ångrar du dig i ett val så stryk över det med rikligt med färg och ringa in det val du istället önskar göra. Det går endast att kommentera där plats för kommentarer beretts. Var noggrann och läs frågorna noga så blir svaren tillförlitliga.

## Bilaga 3

Enkätunderlag.

### Möjlighet att påverka

1. Jag har möjligheter att påverka hur mitt arbete ska utföras

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

2. Jag kan påverka innehållet i mina arbetsuppgifter

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

3. Informationen från min chef är tydlig

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

4. Jag vågar säga min åsikt på möten

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

Eventuell kommentar: \_\_\_\_\_

### Uppskattning

5. Jag får uppskattning av min närmaste chef för mina arbetsinsatser

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

6. Mina arbetskamrater uppskattar mina arbetsinsatser

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

7. Församlingsmedlemmarna uppskattar mina arbetsinsatser

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

Eventuell kommentar: \_\_\_\_\_

### Lön

8. Min lön är rimlig med hänsyn till arbetsuppgifterna

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

9. Jag är nöjd med mina möjligheter att påverka min löneutveckling

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

10. På vår arbetsplats lönar det sig att lägga ned extra energi och visa goda prestationer

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

Eventuell kommentar: \_\_\_\_\_

---

### **Arbetsmiljö**

11. Min fysiska arbetsmiljö är sådan att jag där känner mig trygg och säker

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

12. Jag är nöjd med den utrustning jag använder

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

13. Jag är nöjd med våra personalutrymmen

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

Eventuell kommentar: \_\_\_\_\_

---

### **Stämning på arbetsplatsen**

14. Jag upplever trivsel och bra gemenskap med mina arbetskamrater

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

15. Min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

16. Jag känner mig respekterad för mitt ställningstagande till tro och de uttryckssätt jag väljer för den

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

17. På vår arbetsplats har män och kvinnor lika villkor

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

18. På vår arbetsplats arbetar vi aktivt för jämställdhet

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

19. Jag känner mig respekterad av min chef

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

20. Jag känner mig respekterad av mina arbetskamrater

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

Eventuell kommentar: \_\_\_\_\_

---

### **Arbetsakt**

21. Jag känner att jag hinner med mina arbetsuppgifter inom ordinarie arbetstid

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

22. Jag har möjlighet att få stöd och hjälp vid hög arbetsbelastning

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

23. Den stress som förekommer i arbetet kan jag hantera på ett tillfredsställande sätt

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

Eventuell kommentar: \_\_\_\_\_

---

### **Mål och utförande**

24. Målen för mitt arbete är tydligt formulerade och realistiska

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

25. Jag är nöjd med hur resultaten av mitt arbete följs upp av min närmaste chef

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

26. Jag känner att jag bidrar till förbättringar i arbetet

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

27. Mitt arbete känns viktigt och meningsfullt

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

28. Jag känner att min kompetens tas tillvara på min arbetsplats

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

Eventuell kommentar: \_\_\_\_\_

---

### **Ledarskap**

29. Jag har förtroende för min närmsta chef

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

30. Min närmaste chef delegerar ansvar och befogenheter och fördelar arbetsuppgifterna på ett bra sätt

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

31. Min närmaste chef är lyhörd för vad som händer och har förmåga att hantera konflikter som uppstår på vår arbetsplats

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

32. Min närmaste chef har förmåga att få gruppen att arbeta mot gemensamma mål

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

Eventuell kommentar: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **Våld och hot**

33. På vår arbetsplats kan vi ta hand om hot och våldssituationer på ett bra sätt

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

34. Har du vid minst ett tillfälle under de senaste 12 månaderna blivit utsatt för våld på din arbetsplats?

Ja    nej

35. Har du vid minst ett tillfälle under de senaste 12 månaderna blivit hotad på din arbetsplats?

Ja    nej

Eventuell kommentar: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **Kränkningar och trakasserier**

36. Förekommer kränkande särbehandling, det vill säga mobbning, psykiskt våld, social utstötning eller trakasserier på din arbetsplats?

Ja    nej

37. Har du vid minst ett tillfälle under de senaste 12 månaderna känt dig utsatt för kränkande handlingar eller trakasserier på din arbetsplats?

Ja    nej

**Om nej på fråga 37 – fortsatt till fråga 40**



38. Om ja, vem har utfört kränkningen/trakasserierna?

Chef

Arbetskamrat

Flera arbetskamrater

Församlingsmedlem

Annan person \_\_\_\_\_

39. De kränkande handlingarna eller trakasserierna har handlat om:

Kön

Sexuell läggning

Etnisk bakgrund

Funktionshinder

Ålder

Annat \_\_\_\_\_

40. Har du vid minst ett tillfälle under de senaste 12 månaderna upplevt att det finns ett kränkande språk/jargong på din arbetsplats?

Ja    nej

Om nej på fråga 37 – fortsatt till fråga 43

41. Vem/vilka har använt sig av kränkande språk/jargong?

Chef

Arbetskamrat

Flera arbetskamrater

Församlingsmedlem

Annan person \_\_\_\_\_

42. Det kränkande språket/jargongen har handlat om

Kön

Sexuell läggning

Etnisk bakgrund

Funktionshinder

Ålder

Annat \_\_\_\_\_

Kommentar kring kränkningar och trakasserier:

---

---

---

### Hälsa

43. Mitt allmänna hälsotillstånd är bra

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

44. Jag drabbas ofta av stressrelaterade symptom tex oro, sömnsvårigheter, huvudvärk eller dylikt som jag relaterar till problem på arbetsplatsen

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

45. Tar du aktiv del i friskvårdsbidrag som finns genom arbetet? (75% av 3000kr)

Ja      nej

Eventuell kommentar: \_\_\_\_\_

---

### Kyrkoförvaltningen

46. Jag har varit i kontakt med kansliet det senaste året

Ja      nej

47. När jag kontaktat kansliet har jag fått ett trevligt bemötande

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

48. När jag kontaktat kansliet har jag fått bra service

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

49. När jag kontaktat kansliet har jag fått snabb återkoppling

Instämmer inte alls      Instämmer delvis      Instämmer i hög grad      Instämmer helt

50. Jag skulle vilja få mer hjälp med:

Utbildning i mitt ledarskap

Utbildning i personalfrågor

Utbildning i ekonomiska frågor

Utbildning i IT

Annat: \_\_\_\_\_

Jag skulle vilja se att kansliet ägnar sig mer åt:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Övriga kommentarer till enkäten

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **Bakgrundsinfo**

#### **51. Ålder**

Under 30 år

30-49 år

50 år eller äldre

#### **52. Kön**

Kvinna

Man

#### **53. Anställd på**

Heltid

Deltid

#### **54. Hur länge har du varit anställd vid din nuvarande arbetsplats?**

0-3 år

4-10 år

Mer än 10 år

Tack för din medverkan!