

Het taakkenmerken model

Een update en empirische toets van het hernieuwde model

In dit artikel bespreken we een hedendaags en vereenvoudigd taakkenmerken model en op basis van onderzoek gaan we na of dit model de toets van de empirie kan doorstaan. Meer concreet onderzoeken we op basis van een multiple regressie het belang van elk van de taakkenmerken als verklaring van de intrinsieke arbeidsmotivatie en de tevredenheid over de groeimogelijkheden en het werk in het algemeen. Tegen deze achtergrond hebben we kunnen vaststellen dat vier van de vijf taakkenmerken op een significante wijze gecorreleerd zijn met de afhankelijke variabelen.

Characteristics Model (JCM) ontwikkeld door Hackman en Oldham (1976; 1980). Het taakkenmerken model bevat vijf kenmerken van taken, namelijk: variatie in vaardigheden, taakidentiteit, taakbelang, feedback en autonomie. Deze vijf aspecten vormen de onafhankelijke variabelen; deze hebben een impact op de kritische condities. Drie kritische psychologische condities – ervaren zinvolheid van het werk, ervaren verantwoordelijkheid van het werk, ervaren verantwoordelijkheid voor werkresultaten en kennis van de feitelijke werkresultaten – hebben een impact op de afhankelijke variabelen. Deze afhankelijke variabelen worden gevormd door de

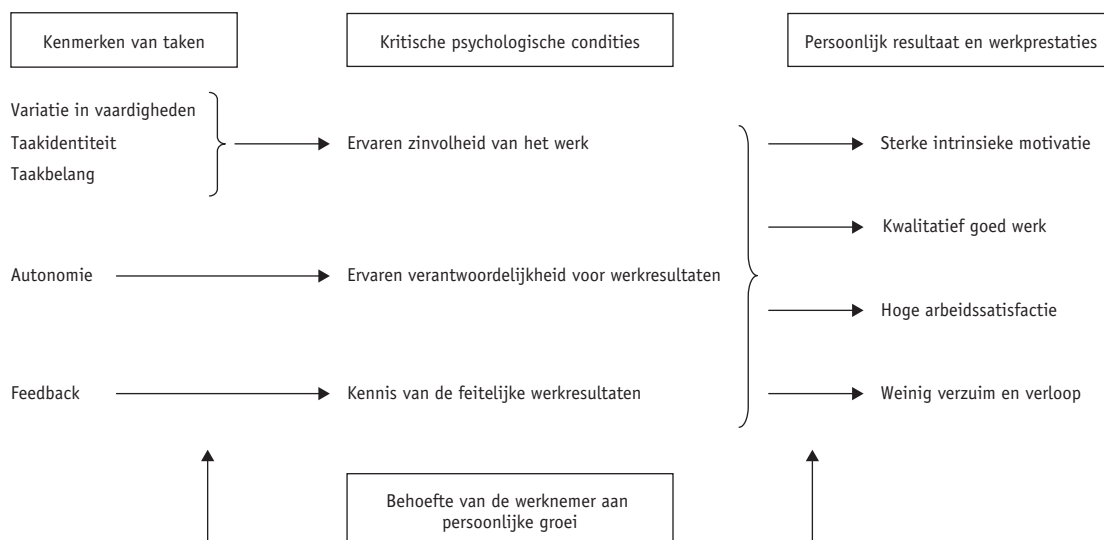
woordelijkheid voor werkresultaten en kennis van de feitelijke werkresultaten – hebben op hun beurt een impact op de afhankelijke variabelen. Deze afhankelijke variabelen worden gevormd door de

Inleiding

Een ‘moderne’ motivatietheorie die aansluit bij de interactieve visie van motivatie, is het Job

Figuur 1.

Het model van taakkenmerken



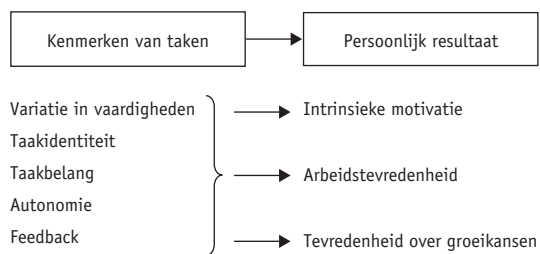
Bron: Hackman & Oldham (1976, 1980)

intrinsieke motivatie, arbeidstevredenheid, arbeidsprestatie en weinig verzuim en verloop. Tot slot zou de behoefte aan persoonlijke groei een rol spelen in de mate van samenhang tussen de variabelen. We stellen dit model grafisch voor in figuur 1.

Hackman en Oldham (1974, 1975) ontwikkelden de Job Diagnostic Survey. Dit is een zelfbeoordelingsvragenlijst om al de variabelen van het model te meten. Op basis van deze vragenlijst werd het model getoetst. Bovendien stellen Hackman en Oldham voor om een motiverende potentiële score te bepalen door het product te maken van de feedback, de autonomie en het gemiddelde van variatie, identiteit en belang. Deze motiverende potentiële score is een indicatie van de motiverende mogelijkheden die uitgaan van de taakkenmerken.

Sinds de ontwikkeling van het taakkenmerken model is er veel onderzoek gebeurd over dit model. Uit een metastudie van Boonzaier, Ficker en Rust (2001) blijkt dat er onvoldoende steun gevonden kan worden voor het gehele JCM model. Boonzaier et al. (2001) elimineren de drie psychologische condities aangezien ze geen consistente ondersteuning vonden voor de mediërende invloed van deze variabelen. De vier afhankelijke variabelen in het taakkenmerken model worden vervangen door: arbeidstevredenheid, intrinsieke motivatie en tevredenheid over de groeikansen. Tot slot wordt ook de modererende rol van behoefte aan groei geëlimineerd. In figuur 2 presenteren we op een grafische wijze de samenhang tussen de variabelen in dit vereenvoudigde model.

Figuur 2.
Het vernieuwde taakkenmerken model



Bron: Boonzaier et al. (2001)

De variabelen van dit vernieuwde JCM model kunnen gemeten worden op basis van de Revised

Job Diagnostic Survey (Idaszak & Drasgow, 1987, 1988). Voor het berekenen van de motiverende potentiële score wordt geen gebruik gemaakt van het product van de vijf taakkenmerken maar van de som van deze kenmerken. Boonzaier en collega's (2001) wijzen erop dat het gebruik van dergelijke additieve formules voor het bepalen van deze score betere resultaten oplevert dan de door Hackman en Oldham voorgestelde multiplicatieve formule.

In het verlengde van deze aanpassingen van het model ontwikkelen we een Nederlandstalige vragenlijst om de betreffende variabelen te meten. We bestuderen de diagnostische eigenschappen van de schalen en toetsen vervolgens de waarde van het model. Tot slot vergelijken we de multiplicatieve en additieve formules voor het bepalen van de motiverende potentiële score. In een volgend onderdeel bespreken we de methode van onderzoek.

Methode

De steekproef

In het kader van het opleidingsonderdeel arbeids- en organisatiepsychologie en human resource management namen de studenten toegepaste psychologie de enquête 'Percepties van werk' af. De studenten werden gevraagd om een vragenlijst af te nemen van een persoon in loondienst, fulltime of meer dan 75% in dienstverband. Deze persoon diende een leeftijd te hebben van 20 à 65 jaar en mocht geen deel uitmaken van het eigen gezin.

In die zin maken we gebruik van een convenience sampling. De steekproef bestaat uit 314 werknemers, waarvan 53% mannen en 47% vrouwen. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 39,2 jaar met een standaarddeviatie van 11,7 jaar. De respondenten kunnen gecategoriseerd worden op basis van de sector waarin men werkzaam is: ambachtelijke en industriële (17,5%), transport (3,2%), administratieve (14,3%), commerciële (9,9%), dienstverlenende (12,7%), gezondheidszorg- en hulpverlenings (10,5%), leerkrachten/docenten (8%), specialisten (5,1%), agrarische (0,3%) en andere (18,5%). Op basis van het niveau van het werk kunnen de respondenten als volgt ingedeeld worden: hoger leidinggevende (12,4%), middenkader (24,2%) en medewerker (62,4%).

Ontwerp van een screeningsinstrument

Vooreerst werd de 'revised Job Diagnostic Survey (RJDS)' vertaald. Om de betrouwbaarheid van de schalen te bevorderen, werden items toegevoegd totdat elke variabele gemeten werd op basis van zes items. De nieuwe items hebben we ontwikkeld, rekening houdend met de inhoud van de items uit de RJDS. Ten slotte werden vijf vragen toegevoegd omtrent de persoonlijke gegevens: geslacht, leeftijd, diploma, sector en niveau van het werk. Op deze wijze ontstond de vragenlijst 'Percepties van werk' die bestaat uit 48 items verdeeld over vijf secties.

Hieronder worden alle items van de vragenlijst weergegeven. Een (*) verwijst naar items die werden toegevoegd, de overige items zijn vertalingen van de RJDS.

De vijf taakkenmerken worden gemeten aan de hand van 30 items verdeeld over de twee eerste secties. Respondenten kunnen antwoorden op een zevenpunten Likertschaal in sectie één variërend van 1 'niet of heel weinig' tot 7 'heel veel' en in sectie twee gaande van 1 'volkomen onjuist' tot 7 'volkomen juist'. De items van de onafhankelijke variabelen zijn:

Variatie in vaardigheden:

- In welke mate vereist uw werk een diversiteit van vaardigheden en talenten?
- Hoeveel verschillende vaardigheden komen er aan bod in uw werk?*
- In welke mate is uw takenpakket gevarieerd?*
- Het werk vereist van mij een grote diversiteit van vaardigheden.
- Het werk laat me toe om meerdere (complexe) vaardigheden te gebruiken.
- In mijn werk heb ik een diversiteit aan taken.*

Taakidentiteit:

- In welke mate levert u een 'afgerond' en duidelijk herkenbaar werkstuk af?
- In welke mate heeft u voldoende zicht op het gehele werkproces?*
- In welke mate levert u een stuk werk af, van begin tot eind?*
- Het werk geeft mij de gelegenheid om een afgerond geheel af te werken, van begin tot einde.

- Als ik aan het werk begin krijg ik de kans om het volledig af te maken.
- Het werk dat ik doe is als één geheel te identificeren.*

Taakbelang:

- Hoe betekenisvol of belangrijk is uw werk in het algemeen?
- Hoe waardevol is uw werk voor het leven of welzijn van andere mensen?*
- In welke mate heeft uw werk invloed op andere mensen?*
- Hoe goed ik mijn werk doe, kan een belangrijke invloed hebben op meerdere mensen.
- Het werk zelf is zeer betekenisvol en belangrijk voor de organisatie.
- Mijn werk wordt hoog gewaardeerd.*

Autonomie:

- Hoeveel zelfstandigheid heeft u in uw werk?
- Hoeveel bevoegdheden heeft u op uw werk?*
- Hoeveel autonomie heeft u in het bepalen van uw werk?*
- Het werk geeft mij de kans om persoonlijke initiatieven te nemen in de uitvoering van mijn werk.
- Het werk geeft me veel gelegenheid om zelfstandig te beslissen hoe ik mijn werk uitvoer.
- In mijn werk krijg ik veel ruimte om zelf beslissingen te nemen.*

Feedback:

- In welke mate krijgt u bij de uitvoering van het werk aanwijzingen over hoe goed u uw werk doet?
- Hoeveel informatie krijgt u over de kwaliteit van het geleverde werk?*
- In welke mate krijgt u directe en duidelijke informatie over de effectiviteit van uw werkprestaties?*
- Tijdens het uitvoeren van het werk krijg ik veel kansen om er achter te komen hoe goed ik het doe.
- Nadat ik mijn werk afgewerkt heb, weet ik of ik goed gepresteerd heb.
- Ik krijg op continue wijze feedback over mijn werk.*

De afhankelijke variabelen, innerlijke motivatie en arbeidstevredenheid, worden gemeten aan de hand van 12 items verdeeld over sectie drie en vijf. In deze secties kunnen de respondenten antwoorden

op een zevenpunten Likertschaal gaande van 1 'helemaal oneens' tot 7 'helemaal eens'.

Intrinsieke motivatie:

- Mijn mening over mijzelf wordt positiever als ik mijn werk goed uitvoer.
- Als ik mijn werk goed doe, voel ik een grote persoonlijke voldoening.
- Ik voel me goed en blij als ik ontdek dat ik goed gepresteerd heb op mijn werk.
- Mijn eigen gevoelens worden in het algemeen beïnvloed door hoe goed ik het doe in mijn werk.
- De meeste mensen in dit werk krijgen een gevoel van persoonlijke tevredenheid, als ze hun werk goed uitvoeren.
- De meeste mensen met dit werk voelen zich goed en gelukkig als ze ontdekken dat ze goed hebben gepresteerd.

Arbeidstevredenheid:

- In het algemeen, ben ik zeer tevreden met mijn werk.
- Zelden denk ik eraan om ontslag te nemen op mijn werk.
- Over het algemeen ben ik tevreden met het soort werk ik uitvoer.
- De meeste mensen zijn heel tevreden met dit werk.
- De meeste mensen die deze job doen denken zelden aan ontslag nemen.
- De meeste mensen met dit werk ervaren een grote voldoening.*

De afhankelijke variabele, tevredenheid over groeikansen, wordt gemeten in sectie 4 aan de hand van zes items. Op een Likertschaal met zeven antwoordmogelijkheden, variërend van 1 'extreem ontevreden' tot 7 'extreem tevreden'.

Tevredenheid over groeikansen:

- De hoeveelheid persoonlijke groei en ontwikkeling die ik krijg tijdens het uitvoeren van mijn werk.
- Het gevoel de moeite waard te zijn tijdens de uitvoering van mijn werk.
- De mate waarin ik in mijn werk zelfstandig kan denken en handelen.
- De hoeveelheid uitdaging in mijn werk.
- De mogelijkheid tot ontwikkeling in mijn werk.*
- De voldoening van mijn behoefte om persoonlijk te kunnen groeien.*

Werkwijze

Voor eerst berekenen we per schaal de interne homogeniteit via een Cronbach's Alpha. Vervolgens onderzoeken we op basis van een itemanalyse of de betrouwbaarheid verhoogd kan worden door eliminatie van items.

Voor zover de betrouwbaarheid voldoende van niveau is, kunnen deze schalen als diagnostisch instrument gebruikt worden. Via een multiple regressie gaan we na of de afhankelijke variabelen (persoonlijk resultaat) verklaard kunnen worden door de onafhankelijke variabelen (taakkenmerken). De bèta waarden geven telkens de impact aan van elk taakkenmerk op de afhankelijke variabele onder constant houding van de overige taakkenmerken. Tot slot vergelijken we de waarde van multiplicatieve en de additieve formule voor het bepalen van de motiverende potentiële score. Deze vergelijking zal gebeuren door de correlatie na te gaan tussen beide scores en de afhankelijke variabelen.

Resultaten

Interne homogeniteit van de schalen

De Cronbach's Alpha van de schalen van de vragenlijst 'Percepties van werk' – zie tabel 1 – varieert van 0,79 tot 0,91. Uit de itemanalyses blijkt tevens dat deze Cronbach's Alpha optimaal zijn en dat telkens de zes items behouden kunnen worden.

In tabel 1 vergelijken we de vastgestelde Cronbach's Alpha met deze van de Job Diagnostic Survey (JDS) (Hackman & Oldham, 1975) en de Revised Job Diagnostic Survey (RJDS) (Buys et al., 2007). De vastgestelde Cronbach's Alpha's in voorliggend onderzoek zijn hoger dan deze van de JDS en de RJDS. Ongetwijfeld speelt het hoger aantal items hierin een belangrijke rol.

De toets van het model

Om het model te toetsen gebruiken we een multiple regressietechniek. De afhankelijke variabelen worden gevormd door intrinsieke motivatie, arbeidstevredenheid en tevredenheid over de groeimogelijkheden. De vijf taakkenmerken vormen de

predictor variabelen. Tabel 2 biedt per afhankelijke variabele een overzicht van het significantieniveau van het model en de bèta waarde voor elk van de taakkenmerken.

Uit de resultaten van deze multiple regressie komt naar voor dat we voor elk van de afhankelijke variabelen een significant model kunnen vinden. Het blijkt tevens dat alle bèta coëfficiënten positief van aard zijn, slechts enkele coëfficiënten kunnen de significantietoets niet doorstaan.

Indien we per rij de bèta coëfficiënten met elkaar vergelijken krijgen we een inzicht in de relatieve

bijdrage van elk van de taakkenmerken voor de verklaring van de verschillen in de afhankelijke variabelen. Voor de intrinsieke motivatie stellen we vast dat de mate van taakbelang de belangrijkste bijdrage levert en taakidentiteit de minste. Voor arbeidstevredenheid komen gelijkaardige resultaten op de voorgrond. Voor de variabele tevredenheid over de groeimogelijkheden constateren we dat de mate van autonomie de belangrijkste bijdrage levert en de mate van taakidentiteit de minste. Globaal genomen kunnen we zeggen dat de variabele taakidentiteit geen significante bijdrage levert aan de verklaring van de verschillen in de afhankelijke variabelen.

Tabel 1.

Een vergelijking van de Cronbach's Alpha van Percepties van werk en JDS, RJDS

Variabelen	Percepties van werk		Hackman en Oldham JDS		Buys et al. RJDS	
	Aantal items	Alpha	Aantal items	Alpha	Aantal items	Alpha
Variatie in vaardigheden	6	0,91	3	0,71	3	0,74
Taakidentiteit	6	0,82	3	0,59	3	0,67
Taakbelang	6	0,79	3	0,66	3	0,70
Autonomie	6	0,86	3	0,66	3	0,72
Feedback	6	0,87	3	0,71	3	0,79
Intrinsieke motivatie	6	0,82	6	0,76		
Arbeidstevredenheid	6	0,83	5	0,86		
Tevredenheid groeikansen	6	0,91				
Groeibehoeft			4	0,84		

Tabel 2.

Overzicht van de resultaten van de multiple regressie (n = 314)

Variabele	Significantie	Variatie	Identiteit	Taakbelang	Autonomie	Feedback
Intrinsieke motivatie	0,000	0,124	0,008	0,269**	0,102	0,202**
Arbeidstevredenheid	0,000	0,135	0,051	0,253**	0,150	0,153**
Groeitevredenheid	0,000	0,221**	0,057	0,106	0,348**	0,196**

Noot: Per bètawaarde geven we het significantieniveau aan: * verwijst naar een significantie op 5% en ** naar 1%

Tabel 3.

Correlatie tussen twee scores voor motivatie en de afhankelijke variabelen

	Product formule	Som formule
Intrinsieke motivatie	0,47	0,49
Arbeidstevredenheid	0,49	0,51
Tevredenheid van groei	0,62	0,66

De motiverende potentiële score

Tabel 3 geeft een overzicht van de correlaties tussen de drie afhankelijke variabelen en de multiplicatieve en de additieve berekening van de motiverende potentiële score.

Uit deze resultaten kunnen we besluiten dat de additieve formule een hogere correlatie onderhoudt met de score voor intrinsieke motivatie. Deze tendens vinden we eveneens terug in de relatie met de overige afhankelijke variabelen. Maar de verschillen zijn eerder gering.

Besluit

In dit artikel hebben we een vereenvoudigd taakkenmerken model voorgesteld. Op basis van de revised Job diagnostic Survey hebben we een vragenlijst geconstrueerd die de perceptie van vijf taakkenmerken en drie afhankelijke variabelen meet. Uit het onderzoek van de interne homogeniteit bleek dat alle schalen een goed niveau van betrouwbaarheid hebben. Vervolgens werd het taakkenmerken model getoetst via een multiple regressie. Uit de resultaten kwam naar voren dat vier van de taakkenmerken duidelijke relaties vertoonden met de drie afhankelijke variabelen. Enkel de mate van taakidentiteit correleerde niet significant met de afhankelijke variabelen. Tot slot bleek uit de vergelijking van de multiplicatieve en additieve formule voor de motiverende potentiële score dat beide formules bruikbaar zijn en dat het vastgestelde verschil tussen beide procedures verwaarloosbaar is.

Tot slot nog twee kritische bemerkingen. In de JDS van Hackman en Oldham werden items geformuleerd in de positieve en negatieve richting. Uiteraard kan hierdoor de betrouwbaarheid gedrukt worden. Maar op deze manier zal de antwoordtendens van de respondenten geëlimineerd worden uit de scores. Dit voordeel ontbreekt in de RJDS. In het verlengde van deze vaststelling denken we dat het opportuun kan zijn om bij toekomstig onderzoek voor elke variabele enkele negatief geformuleerde items op te nemen.

Op de tweede plaats past het iets te zeggen over de wijze van steekproeftrekking. Het zou voor toekomstig onderzoek wenselijk zijn om dergelijk onderzoek te verrichten bij de medewerkers van een bestaand bedrijf en via een online vragenlijst de 'Percepties van werk' te bevragen.

Met dit onderzoek hebben we aangetoond dat de taakkenmerken een belangrijke rol spelen voor de intrinsieke motivatie en tevredenheid van medewerkers. In het verlengde hiervan hopen we managers informatie verschaft te hebben over het inrichten van werkplekken opdat medewerkers optimaal gemotiveerd zouden zijn.

Guido Valkeneers

Claire Bossaert

Iris Buys

Lessius Antwerpen

Bibliografie

- Boonzaier, B., Ficker, B. & Rust, B. 2001. A review of research on the Job Characteristics Model and the attendant job diagnostic survey. *South African Journal of Business Management*, 32(1), 11-34.
- Buys, M.A., Olckers, C. & Schaap, P. 2007. The construct validity of the revised job diagnostic survey. *South African Journal of Business Management*, 38(2), 33-40.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. 1974. *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects* (Techn. Rep. No. 4). New Haven, Connecticut: Yale University, Department of Administrative Sciences.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. 1975. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J.R. 1980. Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11 (3), 445-455.
- Idaszak, J.R., Bottom, W.P. & Drasgow, F. 1988. A test of the measurement equivalence of the revised Job Diagnostic Survey: Past problems and current solutions. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 647-656.
- Idaszak, J.R. & Drasgow, F. 1987. A revision of the Job Diagnostic Survey: Elimination of a measurement artefact. *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 69-74.