



## **Persoon-Werk Analyse (PWA)**

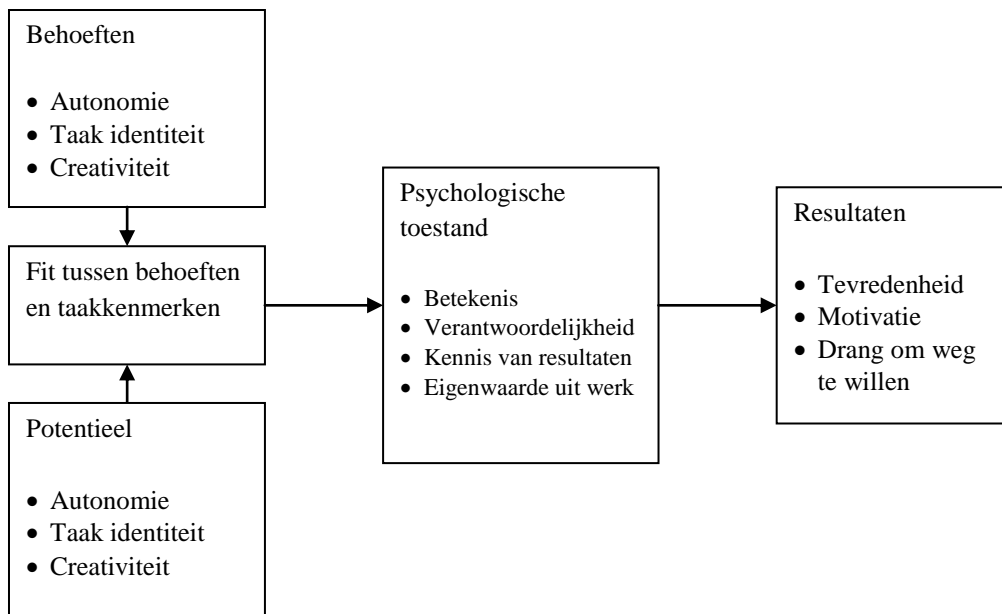
### Doel:

Het doel van dit instrument is inzicht verschaffen in het effect van een goede afstemming (fit) tussen mens en taak enerzijds op het welbevinden van de mens en de motivatie en tevredenheid waarmee de taak wordt uitgevoerd anderzijds.

### Theoretische achtergrond:

Het uitgangspunt bij het ontwikkelen van dit instrument is geweest het in de organisatieliteratuur zeer bekende Job Characteristics Model van Hackman & Oldham, gepresenteerd in een artikel uit 1976 met de veelzeggende titel "Motivation through the design of work." De kern van dit artikel is dat de manier waarop het werk wordt ingericht en taken worden ontworpen (mede) bepalend is voor de motivatie waarmee het werk wordt gedaan. Meer specifiek wordt in dit model aangenomen dat taakkenmerken een invloed hebben op de psychologische toestand van de werker, bijvoorbeeld de feitelijke bewegingsruimte die het werk biedt vertaalt zich in een gevoel van autonomie, en dat die psychologische toestand uiteindelijk verantwoordelijk is voor zaken als motivatie, tevredenheid en de drang om weg te willen. Een tweede belangrijke aanname is dat mensen verschillen in de mate waarin ze behoefte hebben om te groeien en zich te ontwikkelen en dat die behoefte de eerdergenoemde relaties beïnvloedt. Zo zal bijvoorbeeld iemand die veel behoefte heeft zich in het werk te ontwikkelen meer last hebben van een beperkte mate van autonomie dan iemand die daar minder belang aan hecht.

Een manco van het oorspronkelijke model is dat de kenmerken van de taak en de behoeften van degene die die taak verricht niet direct met elkaar in verband worden gebracht. Ons uitgangspunt voor het huidige model is geweest dat mensen moeten passen bij het werk dat ze doen en andersom. Kortom, er moet een goede fit zijn tussen wat het werk biedt en wat de werknemer wil. Dat beïnvloedt diens psychologische toestand en dat heeft vervolgens een effect op motivatie, tevredenheid en de drang om weg te willen. Om het model iets te vereenvoudigen hebben we de taakkenmerken in 3 verschillende groepen ingedeeld: de mate waarin creativiteit in het werk wordt gevraagd, de mate waarin de medewerker autonomie heeft en de mate waarin het werk een afgerond geheel vormt (taakidentiteit). Deze taakkenmerken, zoals die door de werker worden ervaren, worden vanaf nu aangeduid als potentieel. Het model is weergegeven in Figuur 1.



Figuur 1. PWA onderzoeksmodel

### **Dataverzameling en -invoer**

De variabelen in het model worden gemeten door middel van een vragenlijst met in totaal 48 vragen. Zes van deze vragen zijn bedoeld om de demografische kenmerken van de deelnemer te meten en de resterende 42 vragen zijn stellingen waarbij men door middel van een kruisje kan aangeven of men het met een stelling (on)eens is en de mate waarin men aan bepaalde zaken wel of geen behoefte heeft. In het algemeen hebben deelnemers aan 10 minuten voldoende tijd om de vragen te beantwoorden. Mocht men bijvoorbeeld geslacht of leeftijd niet willen invullen omdat men zich daardoor minder anoniem voelt dan is dat geen probleem. Wel is het aan te bevelen om er op aan te dringen dat de 42 vragen allemaal worden beantwoord. Het resultaat van deze stap is een zeker aantal (meer is altijd beter!) ingevulde vragenlijsten. Alle vragen hebben 7 antwoordalternatieven van laag naar hoog.

### **Data-analyse en -interpretatie**

De analyse van de data is er op gericht om vast te kunnen stellen of de verbanden tussen de variabelen zijn zoals ze in het model worden verondersteld. Met andere woorden, is het zo dat een goede fit tussen de behoeften van de werknemer en de kenmerken van diens taak tot het gevoel dat het werk betekenis heeft, dat men zich er verantwoordelijk voor voelt, dat men weet hoe men presteert en dat het werk een gevoel van eigenwaarde oplevert, en leidt dit dan vervolgens tot tevredenheid, motivatie en tot het graag willen blijven in de organisatie? De techniek waarmee deze verbanden kunnen worden onderzocht heet regressie-analyse. Hierin wordt gewerkt met een getal tussen -1 en +1, waarbij -1 aangeeft dat er een perfect negatief verband is, 0 geeft aan dat er geen verband is en +1 geeft aan dat er een perfect positief verband is. Voor de goede orde, een negatief verband wil zeggen "zoveel te meer van het ene, zoveel te minder van het andere, en zoveel te minder van het ene, zoveel te meer van het andere, en bij een positief verband is dat meer-meer en minder-minder.

De centrale gedachte van de PWA is dat er een fit moet zijn tussen wat de werker wil qua autonomie, creativiteit en taakidentiteit, en wat de taak biedt. Die fit kan in een getal

worden uitgedrukt door op die drie dimensies het verschil van behoefte en potentieel te nemen. Het volgende voorbeeld in Tabel 1 dient ter illustratie. De variabelen

Tabel 1. Fit behoeften en potentieel

	<b>Behoeft</b>	<b>Potentieel</b>	<b>Fit</b>
<b>Autonomie</b>	5	6	-1
<b>Taakidentiteit</b>	2	2	0
<b>Creativiteit</b>	5	3	2

In dit geval is autonomie erg belangrijk en biedt de taak zelfs meer mogelijkheden voor autonomie dan men feitelijk zou willen hebben, behoefte en potentieel aan taakidentiteit zijn allebei erg laag maar wel op elkaar afgestemd, en men heeft grote behoefte om creatief te kunnen zijn in het werk maar de mogelijkheden die het werk daartoe biedt worden laag ingeschat.

Vervolgens zou kunnen worden gekeken naar de relatie tussen fit en de overige variabelen in het model. Deze relaties kunnen dus worden uitgedrukt in een getal tussen -1 en +1. De relaties tussen fit en de drie variabelen rechts in het model zouden er bijvoorbeeld uit kunnen zien zoals weergegeven in Tabel 2.

	<b>Tevredenheid</b>	<b>Motivatie</b>	<b>Weg willen</b>
<b>Fit autonomie</b>	.3	.1	-.5
<b>Fit taakidentiteit</b>	.1	.4	0
<b>Fit creativiteit</b>	.6	.4	-.8

Tabel 2. Relaties tussen fit behoeften-potentieel en andere variabelen

Uit dit voorbeeld blijkt dat de fit v.w.b. autonomie met name erg belangrijk is om mensen in de organisatie te houden, taakidentiteit bevordert eigenlijk alleen maar de motivatie en creativiteit is erg belang voor tevredenheid en meer nog voor de drang om het werk/de organisatie te willen verlaten.