

EXAMENSARBETE

*Våren 2007*

*Institutionen för Beteendevetenskap  
Psykologi*

# Arbetsstillfredsställelse - är motivation viktigare än organisationskultur

**Författare**

Anneli Lindberg

**Handledare**

Pia Rosander

## ARBETSTILLFREDSSTÄLLELSE – är motivation viktigare än organisationskultur?

Anneli Lindberg

Med Hackman och Oldhams (1976) teori om grunderna för att känna arbetstillfredsställelse undersöks här om motivation, organisationskultur och personlighet kan ha något förklarings samband. Motivationshygiene teorin som är framtagen av Herzberg (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) används för att undersöka motivation. För personlighet används den välkända och väl validerade femfaktormodellen som McCrae och Costa har gjort sig kända för. Organisationskultur mäts utifrån Scheins (1990) definition av organisationskultur. Utifrån dessa teorier utformades en enkät som var mätinstrumentet. Undersökningen genomfördes på ett företag (N=33), där män var överrepresenterade. Resultatet analyseras med multipel regression som huvudanalys. Denna analys visade på att motivation och organisationskultur är de med starkast samband till arbetstillfredsställelse av de använda variablerna. En organisation med stark organisationskultur och hög motivation hos de anställda ökar möjligheterna till upplevd arbetstillfredsställelse.

*Keywords:* Organization culture, personality, The Big Five, Motivation, Work motivation.

Denna uppsats handlar om arbetstillfredsställelse. Intresset som ligger bakom är; varför människor går till jobbet och varför man känner sig tillfredställd med sitt arbete. En del av det som skulle kunna förklara känslan av arbetstillfredsställelse är; vad som motiverar människan, vad människan har för personlighet samt hur nöjd man är med kulturen i företaget.

### *Arbetstillfredsställelse och motivation*

Arbetstillfredsställelse är en av de viktigaste förutsättningarna för allmänt välmående (Judge & Watanabe, 1993). Dock finns det inte mycket kunskap om varför arbetstillfredsställelse ibland leder till positiva effekter för anställda och för deras organisation (Hackman & Oldman, 1976). Motivationshygiene teorin (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) är den mest influerande teorin för motivation och arbetstillfredsställelse, men teorin tillhandahåller inte de skillnader mellan människor som visar hur mottagliga de är för arbetstillfredsställelse. Herzbergs motivationsteori är kanske den mest replikerade teorin i modern arbetspsykologi (Grigaliunas & Herzberg 1976). Teorin grundar sig på det som Herzberg kallar hygienfaktorer/ytte faktorer och motivationsfaktorer/inre faktorer. Hygienfaktorerna kan förhindra låg arbetstillfredsställelse och därmed underlätta motivationsprocessen. De inre, motivationsfaktorerna, är sådana som direkt kan skapa hög motivation. Hög arbetstillfredsställelse påverkas av motivationsfaktorerna framgång, ansvar, erkännande och prestation. Låg arbetstillfredsställelse förhindras av hygienfaktorer så som arbetsledning, personalpolitik, lön och fysisk miljö. Även om hygienfaktorerna är uppfyllda innebär inte det att arbetstillfredsställelse uppnås. För att känna motivation och arbetstillfredsställelse måste både motivationsfaktorerna och hygienfaktorerna vara uppfyllda (Hackman & Oldman, 1976).

Redan på 40-talet började man intressera sig för arbetstillfredsställelse (Seidman & Watson, 1940) och de faktorer som framkom var: 1) att man tycker om sitt jobb, 2) trevliga arbetsförhållanden och sociala kontakter, 3) att ta initiativ, känna ansvar och prestige, 4) variation i arbetsuppgifter, 5) möjligheter till befordran, 6) korta

arbetsdagar och 7) lönen. Då hade man endast kommit så långt som Seidman & Watson (1940) sade att; från en objektiv bild så har den sociala vetenskapen närmast sig problemet med hur jobbet påverkar det mänskliga beteendet och hur viktigt detta är för komma fram till vad som leder till arbetstillfredsställelse (Seidman & Watson, 1940). Seidman och Watson hade redan då koppalt samman vad som motiverar människan att arbeta, dessa faktorer stöder även Herzbergs motivationsteori. Några av dessa faktorer får även synas i Hackman och Oldhams (1976) teori om vad som gör att arbetstagaren uppnår en hög motivationspotential. Fem dimensioner ses som grunden till arbetstillfredsställelse;

- Variation; individen bör kunna använda så många färdigheter som möjligt.
- Helhet; individen bör helst arbeta med arbetsuppgifter som har en tydlig början och ett tydligt slut.
- Betydelsefullhet; arbetsuppgifterna bör upplevas som viktiga
- Frihet; individen bör kunna påverka sina arbetsuppgifter.
- Feedback; individen bör kunna se ett tydligt resultat av sitt eget arbete.

Dessa dimensioner samverkar och påverkar den inre motivationen, kvaliteten på arbetsprestationerna, arbetstillfredsställelse samt frånvaro och personalomsättning. Det finns även påverkande mellanliggande faktorer som handlar om individens utvecklingsbehov, vilka kunskaper och färdigheter man har samt hur tillfredsställd man är med arbetsförhållandena. Många faktorer samverkar för upplevelsen av arbetstillfredsställelse där motivation är en av faktorerna. Hackman och Oldham (1976) menar att en hög motivationspotential måste finnas för att man skall känna arbetstillfredsställelse.

Det finns fler forskare som är inne på samma bana. Latham och Pinder (2005) menar att motivation är en psykologisk process som är ett resultat av interaktionen mellan individen och miljön. Katzell och Thomson (1990) behandlar också ämnet och driver vidare på de föregående teorierna. Deras resultat tyder på att människan blir motiverad att göra bra ifrån sig när de har fått ut något positivt av sitt beteende. Detta förklarar de genom att; det positiva kan vara att något grundläggande behov har blivit tillfredställt. Vidare så tar de upp att; individen känner även motivation när det finns tydliga, svåra, specifika och attraktiva mål att nå till. För att kunna ha motivationen uppe för att nå sitt mål så måste människan hela tiden få feedback på de prestationer som har uppnåtts. Individen har också en förmåga att motiveras när något känns meningsfullt, utmanande och varierande. Det är viktigt för individen att känna sig rättvist behandlad; upplever man sig rättvist behandlad så utgör det en viktig faktor för att motiveras till att göra bra ifrån sig. Att ha en bra inställning till sitt arbete och organisationen man arbetar i är även det en viktig faktor för att känna motivation (Katzell & Thompson, 1990). Många teorier faller samman med Herzbergs och Hackman och Oldhams motivations teorier, vilket kanske förklarar att de har använts ofta och är väl replikerade i arbetspsykologi och motivations studier. Även i denna studie kommer dessa teorier användas och ligga till grund för variablerna arbetstillfredsställelse och motivation.

### *Organisationskultur*

En anledning till varför man behöver förstå en organisations kultur är att man då lättare kan förstå varför saker och ting händer i en organisation. Kulturer är oftast väl befästa i organisationen, och det är svårt att, om man vill, ändra en organisations kultur. Det kan ta flera år. Men ibland är det nödvändigt att detta sker, då kulturen inte alltid ger organisationen något positivt (Marcinkoniene & Kekäle, 2007). En organisationskultur utvecklas med tiden och blir till slut en stark kraft som skapar beteendet hos de som finns i organisationen och de nya medarbetarna som kommer in (Van Fleet & Griffin, 2006).

Kultur, liksom regler, grundas på fleråriga sociala konstruktioner. Det finns en oenighet om vad begreppet kultur innebär, hur det ska bli observerat och mätt, hur det relaterar till mer traditionell industri och organisationspsykologiska teorier samt hur det bör användas i vår insats att hjälpa organisationer. Konceptet kultur har bara använts de sista decennierna (Schein, 1990).

Organisationskultur har visats sig vara en viktig del av en organisation eftersom den kan bidra med både positiva och negativa influenser (Guerra, Martinez, Munduate & Medina, 2005). Organisationskulturer kan involvera mindre samstämmighet och visa på motsträvigheter som ligger djupt förankrade i normer och värderingar. I sådana kulturer samarbetar individerna endast så länge som deras uppfattning är att deras beteende blir belönat (Van Fleet & Griffin, 2006). I publika organisationer har det visat sig att den mest tillfredsställda arbetstagaren är den som upplever minst konflikter, detta tror man kan bero på de kulturella karaktärerna i dessa typer av organisationer (Guerra et. al, 2005).

Organisationskultur handlar om vad en grupp lär sig över en tidsperiod och hur denna grupp löser sina problem av överlevnad i en extern miljö och dess problem av intern integration. Kultur ger sig i uttryck i form av a) observerbara artefakts, b) värderingar, och c) grundantaganden. Kultur kan definieras som en del av grundantaganden som är påhittade, upptäckta eller uppfunna av en given grupp. Denna grupp lär sig att förhålla sig till problemen av extern adaptation och intern integration. Problemlösningen har fungerat bra nog för att bli betraktad som giltig och därför tänkt för nya medlemmar som det rätta sättet att uppfatta, tänka och känna i relation till dess problem (Schein, 1990).

Om man är nöjd med organisationskulturen och känner sig erkänd för att man förankrar sig själv till denna kultur och känner sig som en del av organisationen, så kanske man även känner arbetstillfredsställelse. Scheins (1990) definition, som beskrivs ovan, av organisationskultur tar upp vad det är som utgör kulturen i organisationen. Denna definition används i denna studie för att undersöka om man är nöjd med kulturen, dvs. om grundantaganden i organisationen stämmer överens med arbetarens egna grundantaganden.

### *Personlighet*

Personliga egenskaper är inte konkreta beteenden eller en summa av beteenden. De är abstrakta och fullständiga anordningar som summerar tendenserna, stilarna och preferenserna hos individer. Beteendet utgör en sammansättning av personens värderingar, motiv och mål. Det har visat sig att den uppfattning som en individ har om sin personlighet stämmer väl överens med hur andra uppfattar dess personlighet. Personlighet är inte en fiktion, det är en sats av regelbundenheter i ett mänskligt beteende och dess erfarenheter (McCrae, 1982). En omfattande uppsättning av egenskaper tillåter en systematisk förklaring av relationerna mellan personlighet och andra variabler. The Five Factor Model, Femfaktormodellen, (Costa & McCrae, 1985) består av fem olika dimensioner; extraversion, agreeableness, conscientiousness, neuroticism och culture identifierades av Norman. Denna modell utvecklades sedan av Costa och McCrae (1985) och det är deras framställning som är den mest kända sammansättningen av personlighetsvariabler, i deras variant består personlighetsegenskaperna av; extraversion, openness to experience, conscientiousness, agreeableness och neuroticism (Costa & McCrae, 1985).

För att mäta personlighet med Femfaktormodellen så använder man sig av ett test där alla egenskaper ingår. För varje egenskap av de fem faktorerna så räknar man ut ett medelvärde och fångar därmed kontentan av individens personlighet. Femfaktormodellen är en mycket välkänd och väl validerad teori (Langston & Sykes, 1997).

Femfaktormodellen och arbetstillfredsställelse har undersökts i många studier, men man har endast undersökt några eller någon egenskap tillsammans med arbetstillfredsställelse. De studier som har undersökt alla egenskaper och arbetstillfredsställelse är få. Judge, Heller och Mount (2002) gjorde en metaanalys av Femfaktormodellen och arbetstillfredsställelse. Deras resultat blev att neuroticism var den som starkast anknöt till arbetstillfredsställelse. Conscientiousness var den näst starkast egenskapen som relaterades till graden av arbetstillfredsställelse. Det visades också att om man var stabil känslomässigt och samtidigt utåtvänd så hade man en "glad personlighet", och är man glad i livet så är man med stor sannolikhet glad på jobbet. Agreeableness och openness to experience korrelerade svagt med arbetstillfredsställelse. Slutsatsen i Judge, Heller och Mount (2002) studie blev att Femfaktormodellen är en mycket användbar modell för att undersöka källan till arbetstillfredsställelse.

### *Syfte och hypoteser*

Att sammansätta arbetstillfredsställelse med motivation, personlighet och organisationskulturnöjdhet har inte, vad författaren vet, gjorts. Dock kan man på de teorier som tagits upp här se att det kan finnas samband mellan variablerna för att kunna uppnå arbetstillfredsställelse. Teorierna skapar samband genom att de alla baseras på hur man är som människa och om detta stämmer överens med omgivningen man befinner sig i, som vidare kopplas till hur känslorna påverkas av olika påverkande omkringliggande faktorer. Vilket då utgör hur tillfredställd människan är med sin arbetssituation. Detta har då skapat ett intresse i att studera om dessa samband är verkliga eller ej.

Syftet med denna undersökning är (1) att ta reda på om arbetstillfredsställelse, baserat på Hackmans och Oldhams (1976) modell om arbetsmotivation, har en sambands förklaring med någon, några eller alla av följande variabler; arbetsmotivation, personlighet och organisationskulturnöjdhet. Arbetsmotivation baseras på Herzbergs Motivationshygiene-teori (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959), personlighet utifrån Costa och McCraes (1985) Femfaktormodell och organisationskulturnöjdhet på Scheins (1990), definition av organisationskultur. (2) Ett annat syfte är att se om det finns könsskillnader samt skillnader i arbetstillfredsställelse beroende på vilken befattning man har

## **Metod**

### *Undersökningsdeltagare*

I studien deltog 33 försökspersoner från ett företag i södra Sverige med totalt 42 anställda. En person ville ej delta och resterande som ej deltog på företaget var av anledning tjänsteresa, semester och sjukdom. De arbetsområden som ingick var tjänstemän, ledningsgrupp, lagerarbetare, produktionsarbetare, tekniker samt städerska. Tabell 1 visar andelen försökspersoner inom respektive arbetsområden samt uppdelat på kön. Den totala medelåldern hos försökspersonerna var 37.25 år (SD = 11.80 år). 24% var kvinnor (M= 42.50, SD=8.09) och 76% var män (M= 35.50, SD=12.50).

Tabell 1. *Könsfördelning och arbetstillhörighet angivet i procent*

	Tjänstemän, ledningsgrupp	Lagerarbetare, produktionsarbetare, tekniker och städerska
--	------------------------------	--

Andel kvinnor	7 %	16 %
Andel män	32 %	45 %

### *Mätinstrument*

Datansamlingen genomfördes med en enkät som mätinstrument. Enkäten var uppdelad i fyra delar samt 3 item som innehöll frågor om ålder, befattning och kön.

*Personlighet* mättes med 30 item baserade på Costa och McCrae (1985) Femfaktormodell. Modellen består av 5 olika subskalor med avseende att mäta extraversion, openness to experience, conscientiousness, agreeableness och neuroticism. Deltagaren fick svara genom att ringa in en siffra mellan 1-5, där 1 = "instämmer inte alls" och 5 = "instämmer helt". Exempel på item från subskalan extraversion är: "Jag trivs mycket bra med att prata med människor", där det sammanlagt fanns 6 item. Från subskalan om openness to experience fanns bland 6 item, exempelvis denna: "Min fantasi är mycket livfull." Conscientiousness var nästa subskala, med 6 item, som exempelvis innehöll följande item: "Jag tar mig tid att tänka efter innan jag fattar beslut". Vidare så hade agreeableness, även den 6 item, exempelvis följande item; "Jag upplever att de jag arbetar med är ärliga och pålitliga". Sist fanns subskalan neuroticism, 6 item, med följande item som exempel: "Jag får ofta en känsla av att jag är värdelös."

*Arbetsstillfredsställelse* mättes med 9 item. Utgångspunkten för dessa items är Hackman & Oldhams arbetsmotivationsteori (Hackman & Oldham 1976). Där de olika punkterna för vad som påverkar arbetsstillfredsställelse har utgjort grunden till frågorna (se sid.3). Frågorna konstruerades som påstående där deltagarna fick ta ställning till i vilken grad de upplevde att påståendet stämde på dem. "jag trivs rent allmänt bra på mitt arbete" är ett exempel på item för arbetsstillfredsställelse. Deltagarna fick ringa in en siffra mellan 1 till 5 där 1 = "instämmer inte alls" och 5 = "instämmer helt".

*Motivation* mättes med 9 item baserade på Herzbergs (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) teori om motivation. Motivationsfaktorerna och hygienfaktorerna (Se sid. 2) innehåll utgjorde grunden för framställandet av påståenden där deltagaren skulle svara på i vilken grad det stämde överrens med sig själv. Här skall man få fram om deltagaren är motiverad i sitt arbete. Där följande är exempel på item ; "Jag blir motiverad av att känna att jag kan nå framgång"; Avslutningsvis finns ett kontroll item "jag känner mig ofta motiverad på arbetet". Deltagarna fick ringa in ett svarsalternativ mellan 1-5, där 1 = "instämmer inte alls" och 5 = "instämmer helt".

*Organisationskultursnöjdhet* mättes med 7 item grundade på Scheins (1990) angivna fundamentala nivåer av organisationskultur; observerbara artefakter, värderingar och basiska underliggande antaganden. Där frågorna är konstruerade för att mäta hur nöjd arbetstagaren är med organisationskulturen. Exempel på item från denna variabel är; "Jag upplever att mina arbetskollegor beter sig annorlunda". Deltagarna fick ringa in ett svarsalternativ mellan 1-5, där 1 = "instämmer inte alls" och 5 = "instämmer helt".

### *Reliabilitetsanalys*

Då flera item avsåg att mäta samma variabel gjordes en reliabilitetsanalys för att mäta den interna homogeniteten. Tabell 2 visar de olika variablerna, Cronbach's alpha samt hur många item som ingick i respektive variabel efter reliabilitetsanalysen. Notera att några subskalor från Femfaktormodellen endast innehöll två item. Anledningen till detta kan vara att de valda itemen representerade olika sub-subskalor och därmed mäter olika saker.

Tabell 2. *Reliabilitetsanalys*

<i>Variabel</i>	<i>Cronbachs alpha</i>	<i>Antal Item</i>	<i>N</i>
Motivation	.87	9	30
Arbetsstillfredsställelse	.85	9	32
Organisationskulturnöjdhet	.78	7	32
Personlighet Extraversion	.76	2	33
Personlighet Openness	.62	2	33
Personlighet Conscientiousness	.66	6	33
Personlighet Agreeableness	.78	2	33
Personlighet Neuroticism	.63	2	33

Många items föll som sagt bort av personlighetsmått. följande items blev kvar; Extraversion, ”I samlingar låter jag ofta andra prata”, ”Jag tycker bäst om arbeten som jag kan utträta ensam utan att bli störd av andra”. Openness, ”min fantasi är mycket livfull”, ”Jag tycker det är viktigt att ha en bra känsla för saker och ting”. Agreeableness ”Jag lurar ibland folk till att göra det jag vill”, ”Jag skryter om det jag kan och uppnått utan att tycka att det är något fel med det”. Neuroticism ”jag bekymrar mig ofta för att saker och ting kan gå fel”, ”jag upplever det svårt att motstå en frestelse”. Det är alltså dessa Items som nu utgör analysens begrepp av personlighet, dock kommer dessa items fortfarande att behålla subskalornas namn för att underlätta redovisningen av resultaten. Variabeln Conscientiousness behöll alla items.

### *Procedur*

Ett företag valdes att tillfrågas om de ville delta i studien, detta företag valdes med anledning av deras lättillgänglighet. Vd på det aktuella företaget kontaktades och fick förfrågan om att låta de anställda delta i en studie, förfrågan gjordes över e-post och vd tog senare kontakt med författaren via telefon och antog erbjudandet, studiens syfte förklarades. Kontakt hölls senare via e-post, med vd, över praktiska förhållanden som var, när och hur. När enkäten var färdig så skickades den till vd som tittade igenom den och tidpunkt bestämdes för insamling av data. Alla undersökningsdeltagare samlades i samma lokal för att fylla i enkäten samtidigt. En kort presentation av författaren och syftet med studien gjordes innan undersökningsdeltagarna fyllde i enkäten samt att de fick ett missiv där det informerades om frivillighet att delta, graden av anonymitet, information om undersökningen samt instruktioner i hur enkäten är menad att fyllas i. Innan deltagarna hade kommit in i rummet var redan enkäterna utlagda för att alla skulle vara säkra på anonymitet. Enkäten samlades in och lades direkt i en kasse för att undersökningsdeltagarna inte skulle känna att författaren skulle se eller lista ut vems som är vems enkät.

## **Resultat**

Inledningsvis visas en tabell med deskriptiva data över hur försöksdeltagarna skattade på de olika variablerna. Därefter visas den huvudsakliga analysen vars syfte var att se vilka variabler som predicerar arbetsstillfredsställelse. Därefter redovisas skillnader mellan grupper avseende variablerna och bakgrundsvariablerna.

### Deskriptiv statistik

För att få en övergripande bild av hur försöksdeltagarna skattade på de olika summavariablerna visas i Tabell 3 medelvärden och standardavvikelser för respektive variabel.

Tabell 3. Medelvärde och Standard avvikelse för summavariablerna, samt antal försöksdeltagare.

Variabel*	M	SD	N
Motivation	3.12	0.88	29
Arbetsstillfredsställelse	3.62	0.79	31
Organisationskulturnöjdhet	2.85	0.79	31
Personlighet Extraversion	2.80	1.05	32
Personlighet Openness	3.89	0.84	32
Personlighet Conscientiousness	4.13	0.48	32
Personlighet Agreeableness	4.32	0.93	32
Personlighet Neuroticism	2.79	1.05	32

\*Alla variablerna i tabellen kan anta högsta värde 5 och minsta värde 1.

Från Tabell 3 kan man utläsa att Agreeableness har den högsta skattningen i medelvärde, därefter följer Conscientiousness. Lägsta skattningen hade neuroticism där Extraversion och Organisationskultur låg nära i värden.

### Multipel regressionsanalys

En multipel regressionsanalys, modell Enter, genomfördes med arbetsstillfredsställelse som den beroende variabeln och organisationskulturnöjdhet, motivation, openness, conscientiousness, agreeableness, neuroticism och extraversion som de oberoende variablerna. Innan analysen gjordes outliersanalys samt analys avseende multikollinearitet. Resultatet av den multipla regressionsanalysen visade att arbetsstillfredsställelse delvis kan förklaras av motivation ( $\beta=.55$ ,  $p=.017$ ) och organisationskulturnöjdhet ( $\beta=.36$ ,  $p=.072$ ) samt att agreeableness ( $\beta=.22$ ,  $p=.097$ ) har en tendens till förklarings samband. Övriga variabler visade inte på något förklaringsvärde då dessa variabler inte hade några signifikanta  $\beta$  värden ( $p>.05$ ). Modellen var signifikant ( $p=.000$ ,  $F= 9.89$ ) och hade en hög sambandsförklaring på 69.7% (Adjusted R Square = .697) .



### Korrelationsanalys för ålder och bakgrunds variablerna

För att undersöka möjliga samband mellan variablerna så gjordes en korrelationsanalys som visas i Tabell 4.

Tabell 4. *Korrelationer mellan variablerna.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	-.01	-	-	-	-	-	-	-	-
3	.03	-.04	-	-	-	-	-	-	-
4	.24	-.06	.39*	-	-	-	-	-	-
5	.17	-.12	-.33	.09	-	-	-	-	-
6	-.28	-.05	-.06	.28	-.13	-	-	-	-
7	-.00	.08	-.08	.26	.19	.12	-	-	-
8	-.14	.37*	-.02	.17	-.11	.14	.77**	-	-
9	.02	.04	-.21	.09	.10	-.09	.76**	.78**	-

\*\*p<.01, \*p<.05

1=Ålder, 2= Extraversion, 3= Openness, 4= Conscientiousness, 5= Agreeableness, 6=Neuroticism, 7= Arbetstillfredsställelse, 8= Motivation, 9= Organisationskulturnöjdhet

I Tabell 4 kan man se att korrelationerna visade på positiva signifikanta samband mellan motivation och arbetstillfredsställelse ( $r=.77$ ,  $p=.00$ ) vilket innebär att ju mer motivation man upplevde desto mer arbetstillfredsställelse upplevde man och vice versa. Organisationskulturnöjdhet och arbetstillfredsställelse ( $r=.76$ ,  $p=.00$ ) hade även de ett positivt samband, ju mer organisationskulturnöjdhet man upplevde, ju mer arbetstillfredsställelse upplevde man, vice versa. Även motivation och organisationskulturnöjdhet ( $r=.78$ ,  $p=.00$ ,  $N=28$ ) visade på positivt samband, vilket innebär att om man upplevde en stark organisationskulturnöjdhet så hade man även hög motivation, vice versa. Vidare så korrelerade motivation och extraversion ( $r=.37$ ,  $p=.05$ ) samt openness och conscientiousness ( $r=.39$ ,  $p=.03$ ) positivt. Inga samband kunde ses avseende ålder och bakgrundsvariablerna ( $p=>.05$ ).

### Könsskillnader

Det fanns signifikanta könsskillnader för variablerna arbetstillfredsställelse ( $t(29)=3.00$ ,  $p=.01$ ) och agreeableness ( $t(26.42) = -2.12$ ,  $p=.04$ ). Männen ( $M= 3.86$ ,  $SD=0.69$ ) skattade högre på arbetstillfredsställelse än vad kvinnorna ( $M=2.98$ ,  $SD=0.64$ ) gjorde. För variabeln agreeableness så skattade kvinnorna ( $M=4.71$ ,  $SD=0.39$ ) högre än männen ( $M=4.18$ ,  $SD=1.02$ ). Övriga variabler visade inte på några signifikanta skillnader gällande kön.

### Skillnader i befattning

För att testa om det fanns skillnader mellan befattningar och bakgrundsvariabler delades befattningarna upp i två grupper efter kriteriet mest likvärdiga arbetsuppgifter. I grupp 1 ingick tjänstemän och ledningsgrupp och i grupp 2 ingick lagerarbetare, produktionsarbetare, tekniker och städerska. I denna analys kunde man se att det fanns signifikanta skillnader för variablerna motivation och arbetstillfredsställelse. För variabeln motivation så skattade grupp 1 högre ( $M=3.64$ ,  $SD=0.64$ ) än grupp 2 ( $M=2.83$ ,  $SD=0.81$ ;  $t(26) =2.84$ ,  $p= .01$ ). Det var stor skillnad i effekt för omfattningen av denna variabel ( $\eta^2 = .34$ ). Likaså för arbetstillfredsställelse så skattade

grupp 1 ( $M=3.99$ ,  $SD=0.46$ ) högre än grupp 2 ( $M=3.43$ ,  $SD=0.89$ ;  $t(25.04) = 2.24$ ,  $p = .04$ ) Även här var effekt skillnaden stor ( $\eta^2 = .21$ ).

## Diskussion

Syftet med denna studie var att undersöka om det fanns någon sambandsförklaring mellan arbetstillfredsställelse och motivation, organisationskulturnöjdhet samt personlighet. Från resultatet av den multipla regressionsanalysen kan man utläsa att arbetstillfredsställelse delvis kan förklaras av motivation och organisationskulturnöjdhet. Agreeableness, som här mätte om man lurar folk till att göra det man vill eller ej och om man skryter om det man kan och uppnått utan att tycka att det är något fel med det eller ej, visade på ett svagt samband. Övriga variabler fick dock inget stöd vid den multipla regressionen. Att motivation och arbetstillfredsställelse visade på samband bekräftar Herzbergs (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) teori; att hög arbetstillfredsställelse påverkas av motivationsfaktorer; framgång, ansvar, erkännande och prestation. Alltså visar det på att de som känner motivation känner också arbetstillfredsställelse.

Sambandet mellan organisationskulturnöjdhet och arbetstillfredsställelse kan förklaras av att om man känner att man är nöjd med kulturen i företaget så innebär det att man delar samma värderingar och grundantaganden och att man känner att man hör hemma i organisationen. Detta gör då att man känner sig mer tillfredställd, än om man känner sig olik de andra medarbetarna och upplever att man inte har samma värderingar och grundantaganden som övriga medarbetare. Så även om organisationskultur inte alltid ger organisationen något positivt (Marcinkoniene & Kekäle, 2007) så visar det i detta fall att om arbetstagaren är nöjd med kulturen, så uppstår arbetstillfredsställelse, vilket kan ses som något positivt. Speciellt positivt är det för den enskilda individen eftersom arbetstillfredsställelse är en av grundstenarna till allmänt välmående (Judge & Watanabe, 1993).

En förklaring till att Agreeableness visade på samband kan ha att göra med att de som skattar högt på dessa 2 items har lättare att känna arbetstillfredsställelse då de inte skapar sig problem genom att ljuga och vara skrytsamma utan försöker upprätthålla en ärlighet och inte verka bättre än någon annan medarbetare.

I tidigare forskning där man sökt samband mellan femfaktormodellen och arbetstillfredsställelse har man sett att agreeableness korrelerar svagt med arbetstillfredsställelse och däremot att neuroticism och conscientiousness korrelerar starkt med arbetstillfredsställelse (Judge, Heller & Mount, 2002). Att detta inte blir fallet här bör ha att göra med att femfaktormodellen inte är komplett här utan endast mäter vissa delar av den.

I korrelationsanalysen fanns samband mellan motivation och arbetstillfredsställelse, organisationskulturnöjdhet och arbetstillfredsställelse precis som det gjorde i den multipla regressionsanalysen. Det fanns även samband mellan motivation och organisationskulturnöjdhet. Detta kan förklaras med att erkännande, som är en motivationsfaktor (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959), har samband med att man om man känner stark samhörighet genom organisationskulturen, för att man är nöjd med den, så känner man sig också erkänd. En annan orsak till detta är att alla dessa tre variabler i denna studie mäter nöjdheten i arbetet, vilket då ger en naturlig förklaring till dess samband.

Något lägre samband kunde ses mellan motivation och extraversion (som här mätte om man låter andra prata i samlingar eller ej och om man tycker bäst om att utföra arbeten som man kan utträtta ensam eller ej). Skattar man högt på extraversion, på det vis det mättes här så vill man gärna vara den som pratar i en stor grupp och arbetar gärna med

andra. Vilket då kan kopplas till motivationsfaktorn erkännande. Upplever man sig vara erkänd så trivs man även bland andra människor.

Även openess, (som här mätte om fantasin är livfull eller ej och om man tycker det är bra att ha en bra känsla för saker och ting eller ej) och conscientiousness antydde på samband, vilket då kan betyda att de som har en livlig fantasi och tycker det är viktigt att ha en bra känsla för det man gör även har en hög grad av organisatorisk förmåga, uthållighet, motivation och är hårt arbetande (Costa & McCrae, 1985). Dock finns inget samband med varken arbetstillfredsställelse eller motivation, vilket kan verka märkligt då den som har personlighet med conscientiousness har en hög grad av motivation.

Vid analysen för att se om det fanns några skillnader mellan könen och hur de skattade på de olika variablerna så framkom att männen skattade högre på arbetstillfredsställelse än vad kvinnorna gjorde, samt att för variabeln agreeableness (observera att det inte gäller agreeableness i allmänhet, utan vad dess items mäter här) så skattade kvinnorna högre än männen. Så även om kvinnorna hade högre grad av agreeableness så hade de inte högre känsla av arbetstillfredsställelse än männen, vilket då möjligtvis tyder på att männen har något mer motivation och känsla av organisationskulturnöjdhet än vad kvinnorna upplever.

Tjänstemän och ledningsgrupp skattade högre på arbetstillfredsställelse och motivation än lagerarbetare, produktionsarbetare, tekniker och städerska. Men inget tecken tyder på att någon av grupperna känner mer organisationskulturnöjdhet än någon annan. Att tjänstemännen och ledningsgruppen skattar högre på dessa två variabler kan ha många orsaker, en spekulation kan vara att de möjligtvis har högre lön, något som inte tas upp i denna studie.

#### *Validitet och reliabilitet*

Vad gäller validiteten så finns brister då antalet undersökningsdeltagare är få. Studien brister även i tillförlitlighet då alla undersökningsdeltagare är från samma företag vilket gör att de kan vara kulturberoende. Att göra fler studier och mäta med samma enkät skulle kunna visa på om resultatet får samma utfall eller ej. Osäkerhet föreligger även om alla variabler som kan påverka arbetstillfredsställelse är medtagna i studien. Lön är ett exempel som kan tänkas påverka hur tillfredsställd man är. En annan faktor kan vara ledarstilar som inte mättes i denna studie. Ytterligare en variabel som kan vara en mycket stark påverkan är hur arbetsmiljön är kopplade till personligheter, alltså om man har rätt man för rätt jobb. Alla har inte samma intressen och trivs inte med samma arbetsuppgifter och arbetssätt. En svaghet i de statistiska analyserna, främst den multipla regressionsanalysen, är att antalet försökspersoner var för få för att få tillförlitliga resultat. Vidare korrelationsanalyser visade på samband men man kan inte uttala sig något om orsak då det endast avser att mäta samband. En annan svaghet är att personlighetsmåten inte blev fullständiga, många items föll bort, då kunde analysen endast göras utifrån de items som blev kvar snarare än från subskalorna i allmänhet.

#### *Framtida forskning*

För vidare forskning om arbetstillfredsställelse skulle det vara intressant om man kan finna större stöd för att om det som här kallades agreeableness, men som här mätte om man lurar folk till vad man vill eller ej och om man är skrytsam om sig själv och tycker det är okej eller ej, är en stor påverkande faktor för hur hög tillfredsställelse man känner på arbetet. Samt om motivation och organisationskulturnöjdhet är de största påverkande faktorerna eller om möjligtvis lön, ledning eller andra tänkbara variabler påverkar något eller kanske till och med mer. Att undersöka fler variabler är av högsta intresse för att försöka nå den sanna förklaringen till vad det är som gör att tillfredsställelse på arbetet uppkommer. Det är av stor angelägenhet att veta vad det är för faktorer som påverkar, inte minst för alla organisationer. För vem vill inte ha personal som trivs på jobbet? Det

skulle även vara intressant att se resultat från andra typer av företag och organisationer och framförallt att titta på ett resultat där mer än ett företag undersöks. Då man skulle kunna urskilja skillnader mellan företagen och om man får ett helt annat resultat på en större undersöknings population. Slutligen så skulle det vara av intresse att upprepa denna studie för att se om samma resultat uppnås och se om organisationskulturnöjdhet och motivation är de viktigaste faktorerna.

### Referenser

Grigaliunas, B. S., & Herzberg, F. (1976). Relevancy in the test of motivator-hygiene theory, *Journal of applied psychology*, Vol. 55, No 1, 73-79.

Guerra, J., Martinez, I., Munduate, L., & Medina, F. (2005). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: the role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 14 No.2, 157-76.

Hackman, J R., & Oldman, G. R. (1976). Motivation Through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance* , 16, 250-279.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. *The motivation to work*. New York: Wiley, 1959.

Judge, T. A., Heller, D., & Mount M. K. (2002). Five-Factor model of personality and job satisfaction: A meta analysis. *Journal of applied psychology*, Vol. 87, No 3, 530-541.

Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction Relationship, *Journal of applied psychology*, Vol 78, No 6, 939-948.

Katzell, R. A., & Thompson, D. E. (1990). Work Motivation: Theory and Practice, *American Psychological Association*, Vol 45, No 2, 144-153.

Langston, C. A., & Sykes W. E. (1997). Beliefs and the Big Five: Cognitive Bases of Broad Individual Differences in personality. *Journal of research in personality*, 31, 141-165.

Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century, *Annual Reviewed Psychology*, 56, 485-516.

Marcinkoniene, R., & Kekäle, T. (2007). Action research as culture change tool, *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, No. 1, 97-109

McCrae, R. R. (1982). Consensual Validation of Personality Traits: Evidence from self-reports and ratings, *Journal of personality and social psychology*, Vol 43, No 2, 293-303.

McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1985). Updating Norman's "adequate Taxonomy": Intelligence and personality dimensions in natural language and in questionnaires, *Journal of personality and social psychology*, Vol 49, No 3, 710-721.

Schein, E. H. (1990). Organizational Culture, *American Psychological Association*, Vol 45, No 2, 109-119.

Seidman. J. M., & Watson, G., (1940). Satisfaction in work. *Journal of consulting Psychology*, Vol 4, No 4, 117-120.

Van Fleet, D. D., & Griffin R. W. (2006). Dysfunctional organization culture: The role of leadership in motivation dysfunctional work behaviors, *Journal of managerial psychology*, Vol 21, No 8, 698-708.