



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV
Avdelningen för socialt arbete och psykologi

Chefens ledarskapsförmågor och dess påverkan på medarbetarnas arbetstillfredsställelse

Terese Johansson och Lovisa Tronelius

2017

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Psykologi
Personal- och arbetslivsprogrammet

Handledare: Linda Langeborg
Examinator: Mårten Eriksson

Sammanfattning

Syftet med studien var att undersöka hur två av chefens ledarskapsförmågor (kommunikationskompetens och förmåga att motivera) predicerar medarbetarnas arbetstillfredsställelse. Studien genomfördes utifrån en nätbaserad enkät på ett företag inom försäkringsbranschen. Totalt 74 respondenter deltog i studien. Mätinstrumenten som användes var Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), Communicator Competence Questionnaire och Motivating Language Scale. En multipel regressionsanalys visade att chefens kommunikationskompetens predicerar medarbetarnas arbetstillfredsställelse i högst grad och att chefens förmåga att motivera inte visades predicera medarbetarnas arbetstillfredsställelse.

Nyckelord: Kommunikationskompetens; Förmåga att motivera; Ledarskapsförmågor; Arbetstillfredsställelse.

Title: The manager's leadership skills and its impact on employees' job satisfaction.

Abstract

The purpose of the study was to investigate how two of the managerial leadership skills (communicator competence and ability to motivate) predicts the employees' job satisfaction. The study was conducted on the basis of a web-based survey of an insurance company. A total of 74 respondents participated in the study. The measuring instruments that were used for the study were Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), Communicator Competence Questionnaire and Motivating Language Scale. A multiple regression analysis showed that the manager's communicator competence predicts the employee's job satisfaction to the fullest extent and the manager's ability to motivate was shown not to predict the employee's job satisfaction.

Keywords: Communicator competence; Ability to motivate; Leadership skills; Job satisfaction.

Förord

Ett stort tack till vår handledare Linda Langeborg på Högskolan i Gävle för all hjälp och vägledning i vårt examensarbete. Vi vill också tacka vår kontaktperson på organisationen för ditt engagemang. Vidare vill vi rikta ett speciellt tack till alla anställda på organisationen som deltog i undersökningen och gjorde det möjligt att genomföra denna studie.

Gävle, maj 2017

Terese Johansson & Lovisa Tronelius

Introduktion

Svenskar är missnöjda med sina chefer. Det visar en undersökning som är gjord i 28 länder med 70 000 anställda. Av de 1000 svenskar som deltog i studien gav sina chefer genomsnittsbetyget 6.1 vilket var det lägsta betyget av de länder som deltog i studien (Hernadi, 2006, 29 november). Ledarskapet i organisationer kan påverka medarbetarnas arbetstillfredsställelse (Alonderiene & Majauskaite, 2016; Chiok Foong Loke, 2001; DeCremer, 2003; Mikkelson, York, & Arritola, 2015; Rad & Yarmohammadian, 2006; Shaukat, Senin, & Ahmed, 2012), där ömsesidig respekt, förpliktelse och förtroende mellan medarbetaren och chefen har stor inverkan (Shaukat et al., 2012).

Arbetstillfredsställelse

Arbetstillfredsställelse handlar om en individs generella uppfattning angående sitt arbete och kan definieras utifrån individens känslor och attityder till arbetet, där ett positivt förhållningssätt till det egna arbetet indikerar tillfredsställelse medan en negativ inställning tyder på missnöje (Alqashan & Alzubi, 2009). Då humankapital är en värdefull tillgång och framgångsfaktor inom organisationer (Alonderiene & Majauskaite, 2016; Crook, Todd, Combs, Woehr, & Ketchen, 2011; Shaukat et al., 2012) bör organisationer sträva efter att uppnå en hög grad av arbetstillfredsställelse, vilket möjliggör en större chans att behålla sina medarbetare på längre sikt (Liu & White, 2011; Locke & Latham, 1990). Medarbetare bör känna sig motiverade och engagerade till sitt arbete samt ha en positivt upplevd arbetstillfredsställelse för att organisationer ska kunna nå sina mål (Shaukat et al., 2012), vara effektivare (Alqashan & Alzubi, 2009) och uppnå framgång i sina verksamheter (Shaukat et al., 2012). Råder det ett upplevt missnöje till sitt arbete hos medarbetare kan de vilja motarbeta ledningen (Locke & Latham, 1990) och det kan uppstå risk för minskad produktivitet, vilket kan orsaka skada för organisationen (Liu & White, 2011).

Medarbetarens arbetstillfredsställelse kan påverkas av olika aspekter i arbetet, exempelvis medarbetarens arbetsuppgifter och relationen till chefer och arbetskollegor (Faragher, Cass, & Cooper, 2005; Locke, 1976). Medarbetare som upplever att deras chef är kompetent och har de anställdas intressen i åtanke tenderar att vara mest tillfredsställda. Arbetstillfredsställelsen grundas även i medarbetarens intresse för sitt arbete, att kunna arbeta självständigt och att det finns kännedom i vilka karriärmöjligheter som finns (Alqashan & Alzubi, 2009; Faragher et al., 2005). Hur den anställde uppfattar och förhåller sig till aspekterna inom arbetet grundar sig främst i vad

medarbetarens förväntningar är, på vilket sätt och hur mycket de uppfyller medarbetarens individuella behov och önskemål (Locke, 1976).

Medarbetarens välmående kan även påverkas av arbetstillfredsställelsen (Alqashan & Alzubi, 2009; Babayi Nadinloyi, Sadeghi, & Hajloo, 2013) där medarbetare som trivs på sitt arbete tenderar att ha god hälsa (Faragher et al., 2005). Psykiska och psykosociala problem, framförallt utbrändhet, ångest, depression, självkänsla och den allmänna psykiska hälsan, associeras i högre grad med arbetstillfredsställelse än fysiska problem (Faragher et al., 2005). Organisationer som har anställda med hög arbetstillfredsställelse har inte lika stor personalomsättning och sjukfrånvaro (Alqashan & Alzubi, 2009; Babayi Nadinloyi et al., 2013; Locke & Latham, 1990).

Två ledarskapsförmågor hos chefer som har visats leda till arbetstillfredsställelse är chefens kommunikationskompetens (Goris, 2007; Madlock, 2008; Mikkelsen et al., 2015; Suher, Sohodol Bir, Engin, & Eker Akgoz, 2016; Walker, Sartore, & Taylor, 2009) och förmåga att motivera (Amabile, 1993; Gagné & Deci, 2005; Locke & Latham, 1990; Richmond & McCroskey, 2000).

Kommunikationskompetens

Utan kommunikation kan inte organisationer fungera då ledningen inte skulle kunna ta emot information och chefer inte skulle kunna ge instruktioner eller samordna arbetet (Awad & Alhashemi, 2012). Kommunikationen mellan chefen och medarbetare är dessutom viktig eftersom en minskad mängd kommunikation påverkar arbetstrivseln negativt och kan medföra att anställda upplever en hög stressnivå (Akkirman & Harris, 2005) eller slutar (Madlock, 2008; McNatt & Judge, 2008). Viktiga komponenter som inkluderas i kommunikationen inom en organisation är förståelse (Walker et al., 2009), öppenhet (Awad et al., 2012; Walker et al., 2009), tillit och mellanmänsklig värme vilket kan påverka både arbetstillfredsställelse och engagemang (Walker et al., 2009). Madlock (2008) beskriver att chefers kommunikation kan indelas i innehållet av chefens budskap och framförandet av budskapet. När en chef lyckas kommunicera sin vision på ett effektivt sätt leder det till att medarbetare får förtroende för chefen, vilket bidrar till att både chefen och anställda blir tillfredsställda med kommunikationen (Madlock, 2008) och utvecklar positiva arbetsrelationer (Walker et al., 2009). Om chefen är bra på att kommunicera innebär det att chefen lyssnar aktivt, delger medarbetare information i

tid och kommunicerar tydligt på alla nivåer inom företaget (Madlock, 2008), samt använder olika kommunikationskanaler (Byrne & LeMay, 2006; Madlock, 2008).

Förmåga att motivera

Medarbetarens subjektiva upplevelse av den inre motivationen till sitt arbete kan påverka synen på dennes arbetssituation och utförandet av dennes arbetsuppgifter (Amabile, 1993; Furlich, 2016). En individ som inte upplever sig känna en inre drivkraft eller inspiration till att genomföra något kan klassas som omotiverad (Ryan & Deci, 2000). En individ som däremot har drivkraften och energin från början till slutet av en uppgift beskrivs som motiverad (Ryan & Deci, 2000). Motivation som bygger på tydliga och realistiska drivkrafter bidrar till motiverade medarbetare som har viljan att prestera på ett bra sätt i sitt arbete (Furlich, 2016). En dålig arbetssituation kan försämra medarbetarens motivation att vara på arbetet vilket kan resultera i att sjukskrivning blir en enkel lösning (Statens folkhälsoinstitut, 2004). När chefer motiverar sina medarbetare genom att agera mer stöttande, ger feedback och uppmuntrar medarbetare att vara initiativtagande har det positiva effekter på de anställdas arbetstillfredsställelse (Gagné & Deci, 2005; Richmond & McCroskey, 2000) och välbefinnande samt bidrar till att medarbetare får ett ökat förtroende till organisationen (Gagné & Deci, 2005).

Den motivation medarbetare har till sitt arbete är en viktig och värdefull resurs för organisationer och dess produktivitet (Ackah, 2014; Furlich, 2016), vilket även kan motverka att medarbetare slutar (Furlich, 2016). Det är viktigt att chefer inom organisationer har en förståelse för vad som framkallar motivation i deras arbete (Ackah, 2014). Därmed har chefer möjlighet att påverka den inre motivationen (Amabile, 1993). Således är chefer en betydelsefull komponent vilket gör det viktigt att satsa på ledarutveckling som innehåller både teoretisk och praktisk utbildning om olika typer av motivation samt dess effekter på prestationen (Amabile, 1993).

Trots att det sedan tidigare finns ett flertal studier som berör medarbetarnas arbetstillfredsställelse, chefens kommunikationskompetens och förmåga att motivera är det fortfarande ett relevant ämne. Då den psykiska ohälsan ökar på arbetsplatser (Försäkringskassan, 2017) kan det därför vara intressant att undersöka ämnet på nytt.

Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur två av chefens ledarskapsförmågor (kommunikationskompetens och förmåga att motivera) predicerar medarbetarnas arbetstillfredsställelse.

Frågeställningar

1. Predicerar chefens ledarskapsförmågor (kommunikationskompetens och förmåga att motivera) arbetstillfredsställelse?
2. Vilka av chefens ledarskapsförmågor (kommunikationskompetens och förmåga att motivera) predicerar medarbetarnas arbetstillfredsställelse i högst grad?

Metod

Deltagare och urval

Studien krävde inte en specifik organisation varvid ett bekvämlighetsurval användes. Studiens deltagare var anställda på ett företag inom försäkringsbranschen. Kriteriet för att få vara med i studien var att deltagarna skulle vara anställda i organisationen. Företaget har kontor i flera mindre kommuner i ett län i mellersta Sverige med totalt 150 anställda som tillfrågades om att delta i studien och besvara enkäten.

Av de 150 utskickade enkäterna påbörjades 101, av dessa besvarades 74 enkäter, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 49 %. Tio av de 74 besvarade enkäterna lämnade mindre än 10 % av påståendena obesvarade, vilket inte ansågs påverka validiteten och reliabiliteten för studien och därför inkluderades dessa enkäter i analyserna. 27 av 101 respondenter hoppade över majoriteten av påståendena i mätinstrumenten. 18 av dessa 27 respondenter besvarade endast bakgrundsfrågorna (kön, ålder och anställningstid) och resterande nio hoppade över 14-56 påståenden och uteslöts därför från studien. Respondenterna var mellan 20-63 år ($M = 43$ och $SD = 10.94$) varav 31 män (42 %) och 43 kvinnor (58 %).

Material

I denna studie utformades en elektronisk enkät i verktyget SurveyMonkey. Ett tillhörande missivbrev bifogades med information kring studien och dess syfte (se bilaga 1).

För att mäta arbetstillfredsställelse användes Minnesota Satisfaction

Questionnaire, MSQ (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967). För denna studie användes den kortare versionen innehållande 20 stycken påståenden som översatts till svenska av Nystedt (1992). Påståendena handlade om respondentens tillfredsställelse i arbetet och besvarades med en femgradig Likertskala, där 1 innebar mycket missnöjd och 5 mycket tillfredsställd (se bilaga 2). Mätinstrumentets Cronbachs alpha varierar från $\alpha = .77$ till $\alpha = .91$ (Weiss et al., 1967). För denna studie beräknades Cronbachs alpha för MSQ till $\alpha = .92$.

Communicator Competence Questionnaire (Monge, Backman, Dillard, & Eisenburg, 1982) användes för att mäta chefens kommunikationskompetens. Mätinstrumentet bestod av 12 påståenden som översattes från engelska till svenska och godkändes av handledaren. Påståendena översattes även tillbaka från svenska till engelska för att undvika att översättningen från engelska till svenska utgjordes av syftningsfel. Påståendena handlade om respondentens upplevelse av sin chefs kommunikationskompetens och skattades på en femgradig Likertskala där 1 innebar låg grad av instämmande och 5 hög grad av instämmande (se bilaga 2). Mätinstrumentets Cronbachs alpha är $\alpha = .90$ (Madlock, 2008) och beräknades i denna studie till $\alpha = .84$.

Motivating Language Scale (Mayfield, Mayfield, & Kopf, 1998) användes för att mäta chefens förmåga att motivera. Mätinstrumentet innehöll 24 påståenden som översattes från engelska till svenska och godkändes av handledaren. Påståendena översattes även tillbaka från svenska till engelska för att undvika att översättningen från engelska till svenska utgjordes av syftningsfel. Påståendena handlade om respondentens upplevelse av sin chefs förmåga att motivera och skattades på en femgradig Likertskala där 1 innebar väldigt lite och 5 väldigt mycket (se bilaga 2). Påståendena i Motivating Language Scale var indelade i tre underskalor vilka var direktionsgivande språk med reliabiliteten .95, empatiskt språk med reliabiliteten .97 och meningsskapande språk med reliabiliteten .93 (Mayfield et al., 1998). För denna studie beräknades Cronbachs alpha till $\alpha = .94$ för Motivating Language Scale.

Utöver de 58 påståendena, tillhörande mätinstrumenten, innehöll enkäten även bakgrundsfrågor om kön, ålder, antal år som anställd på företaget, hur ofta medarbetarna hade personlig kontakt med chefen samt hur nöjda medarbetarna var med sin chef (se bilaga 2).

Tillvägagångssätt

HR-chefen på företaget i försäkringsbranschen i Mellansverige tillfrågades om organisationen var intresserade att delta i en studie om arbetstillfredsställelse och chefens kommunikationskompetens samt förmåga att motivera. HR-chefen gav sitt godkännande och informerades om tidsplanen. HR-chefen vidarebefordrade vårt mail innehållande en länk till den elektroniska enkäten med tillhörande missivbrev till de anställda inom företaget. Deltagarna hade en vecka på sig att besvara enkäten. Då det efter veckans slut uppdagades att svarsfrekvensen var låg, skickades en påminnelse ut och svarstiden förlängdes med en vecka.

Design och dataanalys

I föreliggande studie användes multipel regressionsanalys med prediktorerna chefens kommunikationskompetens och chefens förmåga att motivera samt utfallsvariabeln arbetstillfredsställelse. Resultatet från enkätinsamlingen har analyserats i SPSS version 22. Gränsen för att betrakta samband i analysen som statistiskt signifikanta drogs vid $p < .05$. För de 10 av totalt 74 respondenter som lämnade mindre än 10 % av enkäten obesvarad, räknades ett medelvärde ut av de påståenden som respondenterna besvarat för respektive mätinstrument. De påståenden som respondenterna inte hade besvarat beräknades inte i dataanalysen.

Forskningsetiska överväganden

Respondenterna informerades om att deltagandet var frivilligt och att de när som helst hade rätt att avbryta. De fick även information om att svaren i enkäten skulle komma att behandlas konfidentiellt. Vidare informerades respondenterna att resultaten endast skulle presenteras på gruppnivå och utgöra grunden till vårt examensarbete samt redovisas till HR-chefen på företaget. Respondenterna fick också kontaktuppgifter till studiens ansvariga vid eventuella frågor och funderingar kring studien eller enkäten. Då funktionen för obligatoriskt svar inte användes tvingades inte deltagarna att svara på påståendena i enkäten. I strävan efter att enkäten skulle vara utifrån ett inkluderande perspektiv valdes svarsalternativen för kön till man, kvinna och annan könsidentitet (Örebro kommun, 2015).

Resultat

En enkel korrelationsanalys genomfördes för att undersöka om bakgrundsvariablerna, ålder och anställningstid, samvarierade med utfallsvariabeln arbetstillfredsställelse.

Resultatet visade att det inte förekom några signifikanta samband mellan bakgrundsvariablerna och utfallsvariabeln, därför har ingen vidare kontroll gjorts för dessa. Multikollinearitet mellan prediktorvariablerna har kontrollerats och det visades ej föreligga sådana problem (*VIF* 2.605).

Den multipla regressionsanalysen visade att modellen predicerar arbetstillfredsställelse [$F(2.71) = 21.60, p < .001, R^2_{adj} = .36$]. Modellen förklarar 36 % av variationen i utfallsvariabeln. I den multipla regressionsanalysen visades prediktorvariabeln chefens kommunikationskompetens predicera arbetstillfredsställelse (se tabell 1). Resultatet indikerar att ju bättre chefens kommunikationskompetens är desto högre blir upplevelsen av medarbetarens arbetstillfredsställelse. Prediktorvariabeln chefens förmåga att motivera visades ej predicera arbetstillfredsställelse (se tabell 1).

Tabell 1. Resultat av regressionsanalys med prediktorvariablerna kommunikationskompetens och förmåga att motivera samt utfallsvariabeln arbetstillfredsställelse.

	<i>B</i>	Std.fel	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Kommunikationskompetens	.43	.16	.41	2.72**	.008
Förmåga att motivera	.22	.14	.24	1.57	.12

** $p < .01$

Diskussion

Huvudresultat

Syftet med studien var att undersöka hur två av chefens ledarskapsförmågor (kommunikationskompetens och förmåga att motivera) predicerar medarbetarnas arbetstillfredsställelse. Den multipla regressionsanalysen visade att modellen predicerar arbetstillfredsställelse. Analysen visade att chefens kommunikationskompetens predicerar arbetstillfredsställelse. Prediktorvariabeln chefens förmåga att motivera predicerar däremot inte medarbetarnas arbetstillfredsställelse.

Resultatdiskussion

Att chefens kommunikationskompetens predicerar medarbetarnas arbetstillfredsställelse, stämmer överens med tidigare studiers resultat (Goris, 2007; Madlock, 2008; Mikkelson et al., 2015; Suher et al., 2016; Walker et al., 2009). För att motverka att medarbetarna upplever en låg arbetstillfredsställelse och slutar är det viktigt att cheferna kommunicerar rikligt med sina medarbetare (Madlock, 2008; McNatt & Judge, 2008), samt att kommunikationen är av hög kvalitet för att inte riskera att medarbetarna drabbas av stress och får ett lågt förtroende för sin chef (Akkirman & Harris, 2005). Det kan därför antas vara värdefullt för organisationens chefer att se över sin kommunikation för att fortsättningsvis upprätthålla den goda kommunikationen mellan cheferna och medarbetarna som studiens resultat indikerar (där medelvärdet för kommunikationskompetens var $M = 3.5$ och $SD = .53$).

Däremot stämmer inte resultatet från denna studie, angående chefens förmåga att motivera, överens med tidigare studier (Amabile, 1993; Gagné & Deci, 2005; Locke & Latham, 1990; Richmond & McCroskey, 2000) som visar att chefens förmåga att motivera predicerar medarbetarnas arbetstillfredsställelse. Gagné och Deci (2005) samt Richmond och McCroskey (2000) förklarar att medarbetares arbetstillfredsställelse påverkas i en positiv riktning av att chefer motiverar sina medarbetare genom att ge feedback, vara stöttande och uppmuntra sina anställda till att ta mer initiativ. Att chefens förmåga att motivera inte predicerar medarbetarnas arbetstillfredsställelse i föreliggande studie kan antas bero på det låga antalet deltagare i studien. Det kan även bero på att organisationen arbetar för att medarbetarna ska bli självgående i sin kompetensförsörjning och att motivera sig själva, vilket kan ha minskat möjligheten att chefens förmåga att motivera predicerar arbetstillfredsställelse. Studiens resultat (där medelvärdet för förmåga att motivera var $M = 2.9$ och $SD = .62$) indikerar således att

det borde ligga i organisationens intresse att arbeta för att cheferna ska bli bättre på att motivera sina medarbetare.

Ovidkommande variabler som eventuellt kan ha påverkat resultatet, i både positiv och negativ riktning, kan vara deltagarnas humör som för tillfället kan ha haft inverkan på dess inställning till sitt arbete. Ett samtal med sin chef eller ett arbetsrelaterat besked skulle ha kunnat inträffa som bidragit till en förändrad uppfattning hos deltagarna angående sin chef eller sin arbetstillfredsställelse.

Studiens resultat kan bidra till att företag uppmärksammas på att kommunikation är viktigt då det påverkar medarbetarnas arbetstillfredsställelse (Goris, 2007; Madlock, 2008; Mikkelson et al., 2015; Suher et al., 2016; Walker et al., 2009), vilket kan leda till att företag ser över sina rutiner och arbetar aktivt för att cheferna ska ha en bra kommunikation med sina medarbetare. Det kan också leda till att företag själva genomför en undersökning om hur tillfredsställda sina medarbetare är med sin chefs kommunikationskompetens. Vidare kan det generera i att företag ser över sina rutiner och låter sina chefer gå utbildningar i syfte att förbättra dennes kommunikationskompetens. En aktiv åtgärd som företag kan vidta är att upprätta en övergripande kommunikationsplan som inför varje enskild händelse inom företaget, exempelvis eventuell organisationsförändring, uppsägningar eller andra förändringar, anpassas tillsammans av cheferna för att medarbetarna ska få samma information oavsett vem som är den närmaste chefen, vilket kan förebygga konflikter i arbetslivet. Vidare kan studiens resultat generera att chefer reflekterar över sin kommunikation och tar eget initiativ till att förbättra den.

Företaget som deltar i denna studie kan bli uppmärksammat och informerat om medarbetarnas åsikter om sin chefs kommunikationskompetens. Detta bidrar till att företaget får vetskap om det som medarbetarna är nöjda med och har möjlighet att åtgärda eventuella brister som uppdagas i studiens resultat.

Metoddiskussion

En högre svarsfrekvens hade varit önskvärd för att föreliggande studie skulle få ett mer tillförlitligt resultat. Det låga antalet deltagare i studien medför att slutsatser kring resultatet inte med säkerhet kan dras. Det leder därför till att studiens resultat inte blir generaliserbart och bidrar inte i någon större utsträckning till forskning. 27 respondenter påbörjade besvarandet av enkäten utan att slutföra den. Bortfallet kan antas bero på tidsbrist då deltagarna kan ha uppfattat mängden påståenden som för övermäktigt och

tidskrävande att besvara och därför valt att inte slutföra enkäten. Vi beslutade att inte använda funktionen för obligatoriskt svar då det skulle ha kunnat framhäva en känsla av tvång hos deltagarna och bidragit till en ovilja att besvara enkäten. De 56 påståendena som enkäten bestod av valde vi att bibehålla då mätinstrumenten inte skulle anses som tillförlitliga för studien om påståendena i skalorna reducerades. En ytterligare förklaring till bortfallet kan vara att respondenterna kan ha haft svårigheter med att förstå påståendena.

I föreliggande studie genomfördes ett reliabilitetstest för att undersöka mätinstrumentens tillförlitlighet där samtliga mätinstrument visade ett Cronbachs Alpha över $\alpha = .80$ vilket Gliem och Gliem (2003) förklarar som hög reliabilitet.

Framtida forskning

Då resultatet i studien visade att chefens kommunikationskompetens predicerar medarbetarnas arbetstillfredsställelse samt överensstämmer med tidigare studiers resultat (Goris, 2007; Madlock, 2008; Mikkelson et al., 2015; Suher et al., 2016; Walker et al., 2009), är ett förslag till framtida forskning att undersöka olika kommunikationsstilar och vilken av dem som predicerar medarbetarnas arbetstillfredsställelse i högst grad. Det skulle även vara intressant att genomföra föreliggande studie på två likvärdiga företag för att då kunna jämföra eventuella skillnader som framkommer i resultatet, eftersom företaget i föreliggande studie arbetar med att sina medarbetare ska motivera sig själva. Ett annat förslag till framtida forskning är att undersöka om enskilda kollegors upplevda kommunikationskompetens sinsemellan i en arbetsgrupp predicerar arbetstillfredsställelse och jämföra det med chefens kommunikationskompetens. I föreliggande studie visades inte chefens förmåga att motivera predica medarbetarnas arbetstillfredsställelse, vilket det har gjorts i tidigare studier (Amabile, 1993; Gagné & Deci, 2005; Locke & Latham, 1990; Richmond & McCroskey, 2000). Följaktligen vore det intressant att genomföra en liknande studie vid ett senare tillfälle för att jämföra det resultatet med föreliggande studies resultat. Detta för att studera om det var ovidkommande variabler som kan ha påverkat resultatet.

Referenser

- Ackah, D. (2014). The Impact of Motivation on Employee Performance in the Manufacturing Industry in Ghana. *Global Journal of Management Studies and Researches, 1*, 291-310.
- Akkirman, A. D., & Harris, D. (2005). Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *Journal of Management Development, 24*, 397-409. doi:10.1108/02621710510598427.
- Alonderien, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management, 30*, 140-164. doi: 10.1108/IJEM-08-2014-0106.
- Alqashan, H. F., & Alzubi, A. (2009). Job Satisfaction Among Counselors Working at Stress Center - Social Development Office - in Kuwait. *Traumatology, 15*, 29-39. doi:10.1177/1534765608330052.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review, 3*, 185-201.
- Babayi Nadinloyi, K., Sadeghi, H., & Hajloo, N. (2013). Relationship Between Job Satisfaction and Employees Mental Health. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 84*, 293-297.
- Byrne, Z. S., & LeMay, E. (2006). Different Media for Organizational Communication: Perceptions of Quality and Satisfaction. *Journal of Business and Psychology, 21*, 149-173.
- Chiok Foong Loke, J. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management, 9*, 191-204.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology, 96*, 443-456.
- DeCremer, D. (2003). Why inconsistent leadership is regarded as procedurally unfair: The importance of social self-esteem concerns. *European Journal of Social Psychology, 33*, 535-550.

- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine* 62, 105-112. doi:10.1136/oem.2002.006734.
- Furlich, S. A. (2016). Understanding employee motivation through managerial communication using expectancy-valence theory. *Journal of Integrated Social Sciences*, 6, 17-37.
- Försäkringskassan. (2017). *Mer än en fördubbling av psykiatriska diagnoser*. Hämtad 2017-05-23, från https://www.forsakringskassan.se/!ut/p/z0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfiJypNzrQoSSzJUDY0dVQ2S8_NKUvNKilNVDQqKUouLoVRuakpKak5iXkpgHIAkV9fQ3MDYyES_INtREQBucueY/
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362. doi:10.1002/job.322.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. *Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, The Ohio State University, Columbus, OH*, October, 8-10.
- Goris, J. R. (2007). Effects of satisfaction with communication on the relationship between individual-job congruence and job performance/satisfaction. *Journal of Management Development*, 26, 737-752. doi:10.1108/02621710710777255.
- Hernadi, A. (2006, 29 november). Svenskar missnöjda med sina chefer. *SvD*. Hämtad 2017-04-26, från <https://www.svd.se/svenskar-missnojda-med-sina-chefer>
- Liu, S., & White, L. (2011). Key determinants of hospital pharmacy staff's job satisfaction. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 7, 51-63.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *I M. D. Dunnette, Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1343. Chicago, IL: Rand McNally.
- Locke, E. A., & Latham, P. G. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the tunnel. *Journal of Psychological Science*, 1, 240-246.
- Madlock, E. P. (2008). The link between leadership style, communicator competence and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45, 61-78. doi:10.1177/021943607309351.

- Mayfield, J., Mayfield, M., & Kopf, J. (1998). Motivating Language: Exploring theory with scale development. *Journal of Business Communication*, 32, 329-344.
- McNatt, D., & Judge, T. (2008). Self-efficacy intervention, job attitudes, and turnover: A field experiment with employees in role transition. *Human Relations*, 61, 783-810.
- Mikkelsen, A. C., York, J. A., & Arritola, J. (2015). Communication Competence, Leadership Behaviors, and Employee Outcomes in Supervisor-Employee Relationships. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78, 336–354. doi:10.1177/2329490615588542
- Monge, P. R., Backman, S. G., Dillard, J. P., & Eisenburg, E. M. (1982). Communicator competence in the workplace: Model testing and scale development. *Communication Yearbook*, 5, 505-528.
- Nystedt, L. (1992). The work environment of army officers: Results of study 1 on work environment, turnover, and health. Stockholm: Försvarets forskningsanstalt, FOA rapport nr C50093-5.3.
- Rad, A., & Yarmohammadian, M. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19, 11-28. doi:10.1108/13660750610665008
- Richmond, V. P., & McCroskey, J. C. (2000). The impact of supervisor and subordinate immediacy on relational and organizational outcomes. *Communication Monographs*, 67, 85-95. doi:10.1080/03637750009376496.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67. doi:10.1006/ceps.1999.1020.
- Shaukat, M. Z., Senin, A. A., & Ahmed, I. (2012). An exchange perspective of job satisfaction: A study of banking sector of Pakistan. *Business Management Dynamics*, 1, 59-65.
- Statens folkhälsoinstitut. (2004). *Den höga sjukfrånvaron - sanning och konsekvens*. Hämtad 2017-04-28, från <https://www.folkhalsomyndigheten.se/pagefiles/21481/R200415denhogasjukfranvaron.pdf>

- Suher, I. K., Sohodol Bir, C., Engin, E., & Eker Akgoz, B. (2016). Employee Satisfaction: Communication Competence and Leadership Oriented Approach. *International Journal of Innovative Research & Development*, 5, 194-202.
- Walker, M., Sartore, M., & Taylor, R. (2009). Outsourced marketing: it's the communication that matters. *Management Decision*, 47, 895-918.
doi:10.1108/00251740910966640
- Weiss, D.J., Dawis, R.W., England, G.W., & Lofquist, L.H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction questionnaire. *University of Minnesota: Industrial Relations Center*.
- Örebro Kommun. (2015). *Riktlinjer för inkluderande enkäter, blanketter och formulär*. Hämtad 2017-04-17, från <http://www.orebro.se/download/18.1d8f9a39155628f7384168c1/1467966353316/Riktlinjer+f%C3%B6r+inkluderande+enk%C3%A4ter%2C+blanketter+och+formul%C3%A4r.pdf>

Bilaga 1.

Kan du som jobbar på XXX tänka dig att vara med i en studie om arbetstillfredsställelse?

Syftet med studien är att undersöka din uppfattning om din närmaste chef och dess påverkan på arbetstillfredsställelsen. Enkäten uppskattas ta ca 10-15 minuter att genomföra. Ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst avbryta. Svaren som lämnas i enkäten kommer att behandlas konfidentiellt. Resultaten, som kommer att presenteras på gruppnivå, kommer att utgöra grunden till vårt examensarbete och redovisas till HR-chefen på XXX. Du kommer att ha möjlighet att besvara enkäten vecka 12-13, sista svarsdag är den **28/3**.

För att komma till enkäten vänligen klicka på länken nedan:

<https://sv.surveymonkey.com/r/OML6D55>

Vid eventuella frågor och funderingar kring studien eller enkäten får du gärna kontakta oss.

Vänliga hälsningar

Terese Johansson:

Personal- och arbetslivsprogrammet, Högskolan i Gävle
070-xxxxxxx eller lovisaterese.pa14@gmail.com

Lovisa Tronelius:

Personal- och arbetslivsprogrammet, Högskolan i Gävle
073-xxxxxxx eller lovisaterese.pa14@gmail.com

Linda Langeborg:

Handledare, Högskolan i Gävle

Bilaga 2.

Enkät om arbetstillfredsställelse

Välkommen!

Enkäten innehåller 5 frågor och 56 påståenden som du får svara på utifrån vad du tycker stämmer bäst. Vi beräknar att det kommer att ta dig ca 10-15 minuter att svara på enkäten. Ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst avbryta.

Bakgrundsfrågor

1. Vänligen ange ditt kön.

- Man
- Kvinna
- Annan könstillhörighet

2. Vänligen ange din ålder.

3. Hur länge har du varit anställd hos XXX? Vänligen ange antal år.

Motiverande språk

Exemplen nedan visar olika sätt som din chef kan tänkas tala till dig på. Vänligen välj det svar som bäst matchar din uppfattning. Var noga med att endast markera ett svar för varje påstående.

Min närmaste chef...

4. Ger mig användbara förklaringar gällande vad som behöver göras i mitt arbete.

Väldigt lite Lite Något Mycket Väldigt mycket

5. Erbjuder mig värdefulla anvisningar gällande hur jag skall göra mitt jobb.

Väldigt lite Lite Något Mycket Väldigt mycket

6. Förser mig med lättförståeliga instruktioner gällande mitt arbete.

Väldigt lite Lite Något Mycket Väldigt mycket

7. Erbjuder mig användbara råd gällande hur mitt arbete kan förbättras.

Väldigt lite Lite Något Mycket Väldigt mycket

8. Ger mig tydliga kriterier gällande vad jag måste göra för att få belöningar.

Väldigt lite Lite Något Mycket Väldigt mycket

9. Ger mig tydliga instruktioner för att lösa arbetsrelaterade problem.

Väldigt lite Lite Något Mycket Väldigt mycket

10. Ger mig specifik information gällande hur jag utvärderas.

Väldigt lite Lite Något Mycket Väldigt mycket

11. Förser mig med användbar information angående *kommande* förändringar som påverkar mitt arbete.

Väldigt lite Lite Något Mycket Väldigt mycket

12. Förser mig med användbar information angående *tidigare* förändringar som påverkar mitt arbete.

Väldigt lite Lite Något Mycket Väldigt mycket

13. Delar nyheter med mig gällande organisationens åstadkommanden och finansiella status.

Väldigt lite Lite Något Mycket Väldigt mycket

14. Ger mig beröm för mitt goda arbete.

Väldigt lite Lite Något Mycket Väldigt mycket

15. Visar mig uppmuntran för mina arbetsinsatser.

Väldigt lite Lite Något Mycket Väldigt mycket

16. Visar omsorg om min arbetstillfredsställelse.

Väldigt lite Lite Något Mycket Väldigt mycket

17. Uttrycker sitt stöd för min yrkesmässiga utveckling.

Väldigt lite Lite Något Mycket Väldigt mycket

18. Frågar mig om mitt arbetsrelaterade välmående.

Väldigt lite Lite Något Mycket Väldigt mycket

19. Visar förtroende för mig.

Väldigt lite Lite Något Mycket Väldigt mycket

20. Berättar anekdoter om viktiga händelser i organisationens förflutna.

Väldigt lite Lite Något Mycket Väldigt mycket

21. Ger mig användbar information som jag inte skulle kunna få genom officiella kanaler.

Väldigt lite Lite Något Mycket Väldigt mycket

22. Berättar anekdoter om människor som är beundrade i organisationen.

Väldigt lite Lite Något Mycket Väldigt mycket

23. Berättar anekdoter om människor som har arbetat hårt inom organisationen.

Väldigt lite Lite Något Mycket Väldigt mycket

24. Ger mig råd gällande hur jag bör uppföra mig vid organisationens sociala tillställningar.

Väldigt lite Lite Något Mycket Väldigt mycket

25. Ger mig råd gällande hur jag skall "passa in" med andra medlemmar i organisationen.

Väldigt lite Lite Något Mycket Väldigt mycket

26. Berättar anekdoter om människor som har belönats av organisationen.

Väldigt lite Lite Något Mycket Väldigt mycket

27. Berättar anekdoter om människor som har lämnat organisationen.

Väldigt lite Lite Något Mycket Väldigt mycket

Chefens kommunikativa kompetens

I dessa påståenden skulle vi vilja att du beskriver hur din chef kommunicerar. Tänk på hans eller hennes beteende i allmänhet, snarare än gällande en specifik situation. Ange ditt svar genom att välja det svarsalternativ som bäst beskriver hur du känner gällande uttalandet.

Min närmaste chef...

28. ... behärskar språket.

- Instämmer inte Instämmer i låg grad Instämmer delvis Instämmer i hög grad
- Instämmer helt

29. ... är lyhörd för mina aktuella behov.

- Instämmer inte Instämmer i låg grad Instämmer delvis Instämmer i hög grad
- Instämmer helt

30. ... går oftast rakt på sak.

- Instämmer inte Instämmer i låg grad Instämmer delvis Instämmer i hög grad
- Instämmer helt

31. ... är uppmärksam på vad jag säger till honom/henne.

- Instämmer inte Instämmer i låg grad Instämmer delvis Instämmer i hög grad
- Instämmer helt

32. ... hanterar ärenden kring mig effektivt.

- Instämmer inte Instämmer i låg grad Instämmer delvis Instämmer i hög grad
- Instämmer helt

33. ... är en god lyssnare.

- Instämmer inte Instämmer i låg grad Instämmer delvis Instämmer i hög grad
- Instämmer helt

34. ... är svår att förstå när han/hon kommunicerar skriftligen.

Instämmer inte Instämmer i låg grad Instämmer delvis Instämmer i hög grad

Instämmer helt

35. ... uttrycker sina idéer tydligt.

Instämmer inte Instämmer i låg grad Instämmer delvis Instämmer i hög grad

Instämmer helt

36. ... är svår att förstå när han/hon pratar med mig.

Instämmer inte Instämmer i låg grad Instämmer delvis Instämmer i hög grad

Instämmer helt

37. ... säger generellt sett rätt sak vid rätt tidpunkt.

Instämmer inte Instämmer i låg grad Instämmer delvis Instämmer i hög grad

Instämmer helt

38. ... är lätt att prata med.

Instämmer inte Instämmer i låg grad Instämmer delvis Instämmer i hög grad

Instämmer helt

39. ... svarar vanligtvis på meddelanden (pm, telefonsamtal, rapporter, etc.) snabbt.

Instämmer inte Instämmer i låg grad Instämmer delvis Instämmer i hög grad

Instämmer helt

Arbetstillfredsställelse

Syftet med detta frågeformulär är att du skall få möjlighet att uttrycka hur du känner för ditt nuvarande arbete, vilka aspekter du är tillfreds med och vilka aspekter du inte är tillfreds med. Här nedan finner du 20 påståenden om ditt nuvarande arbete. Läs varje påstående noggrant. Bestäm hur tillfreds du är med den aspekt som beskrivs i påståendet.

40. Att vara sysselsatt hela tiden.

Mycket missnöjd Missnöjd Nöjd Tillfredsställd Mycket tillfredsställd

41. Möjligheten att få arbeta ensam.

Mycket missnöjd Missnöjd Nöjd Tillfredsställd Mycket tillfredsställd

42. Att få arbeta med olika uppgifter från tid till annan.

Mycket missnöjd Missnöjd Nöjd Tillfredsställd Mycket tillfredsställd

43. Den sociala positionen i samhället som följer med mitt jobb.

Mycket missnöjd Missnöjd Nöjd Tillfredsställd Mycket tillfredsställd

44. Sättet som min chef behandlar underställda på.

Mycket missnöjd Missnöjd Nöjd Tillfredsställd Mycket tillfredsställd

45. Min närmaste chefs kompetens i att fatta beslut.

Mycket missnöjd Missnöjd Nöjd Tillfredsställd Mycket tillfredsställd

46. Att få arbeta med uppgifter som inte strider mot min övertygelse.

Mycket missnöjd Missnöjd Nöjd Tillfredsställd Mycket tillfredsställd

47. Anställningstryggheten.

Mycket missnöjd Missnöjd Nöjd Tillfredsställd Mycket tillfredsställd

48. Möjligheten att få göra ett jobb som andra har nytta/gladje av.

Mycket missnöjd Missnöjd Nöjd Tillfredsställd Mycket tillfredsställd

49. Möjligheten att få tala om för andra vad de ska göra.

Mycket missnöjd Missnöjd Nöjd Tillfredsställd Mycket tillfredsställd

50. Att få arbeta med uppgifter där min förmåga och kompetens kommer till uttryck.

Mycket missnöjd Missnöjd Nöjd Tillfredsställd Mycket tillfredsställd

51. Organisationens policy och behandling av sina anställda.

Mycket missnöjd Missnöjd Nöjd Tillfredsställd Mycket tillfredsställd

52. Lönen.

Mycket missnöjd Missnöjd Nöjd Tillfredsställd Mycket tillfredsställd

53. Möjligheten att kunna avancera i yrket.

Mycket missnöjd Missnöjd Nöjd Tillfredsställd Mycket tillfredsställd

54. Friheten att själv få ta ansvar och fatta beslut.

Mycket missnöjd Missnöjd Nöjd Tillfredsställd Mycket tillfredsställd

55. Möjligheten att få pröva egna idéer om hur arbetet skall utföras.

Mycket missnöjd Missnöjd Nöjd Tillfredsställd Mycket tillfredsställd

56. Mina arbetsvillkor.

Mycket missnöjd Missnöjd Nöjd Tillfredsställd Mycket tillfredsställd

57. Samarbetet mellan mina arbetskamrater.

Mycket missnöjd Missnöjd Nöjd Tillfredsställd Mycket tillfredsställd

58. Den uppmärksamhet och ”belöning” jag får för att göra ett bra jobb.

Mycket missnöjd Missnöjd Nöjd Tillfredsställd Mycket tillfredsställd

59. Känslan av att mitt arbete ger resultat/har bestående värde.

Mycket missnöjd Missnöjd Nöjd Tillfredsställd Mycket tillfredsställd

60. Hur ofta har du personlig kontakt med din chef?

- Dagligen Några gånger i veckan En gång i veckan Några gånger i månaden
 En gång i månaden
- Annat (vänligen ange hur ofta)
-

61. Hur nöjd är du med din chef?

- Mycket missnöjd Missnöjd Nöjd Tillfredsställd Mycket tillfredsställd Ingen uppfattning

Tack för din medverkan!