



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV
Avdelningen för socialt arbete och psykologi

En jämförelse av inre arbetsmotivation och
arbetstillfredsställelse hos anställda vid två kommunala
förvaltningar med olika personalomsättning

Linda Molberg Hillerström & Julia Möller

2015

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

Handledare: Mårten Eriksson
Examinator: Johan Willander

Sammanfattning

Syftet med studien var att undersöka hur inre motivation och arbetstillfredsställelse är relaterat till hög respektive låg personalomsättning och vad som är viktigt i valet att stanna på sin arbetsplats. Studien genomfördes som en enkätundersökning på två kommunala förvaltningar, varav en hade hög personalomsättning och en hade låg personalomsättning. Enkäten var uppdelad i tre delar med sammanlagt 49 frågor och besvarades av totalt 249 personer. De mätinstrument som användes var BNS (Basic Need Satisfaction at work Scale) som mäter inre arbetsmotivation utifrån SDT (Self-Determination Theory) och MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) som mäter inre och yttre arbetstillfredsställelse. Resultatet visade att förvaltningen med hög personalomsättning hade högre yttre arbetstillfredsställelse än förvaltningen med låg personalomsättning.

Nyckelord: Self-Determination Theory, arbetsmotivation, arbetstillfredsställelse, kommunala förvaltningar, personalomsättning.

Title: A comparison of intrinsic work motivation and work satisfaction of employees at two municipal departments with different employee turnover.

Abstract

The purpose of this study was to examine intrinsic work motivation and work satisfaction related to high versus low employee turnover and what is important in the choice to stay at their workplace. The study was conducted as a survey of two municipal departments, one of which had a high turnover of staff and one which had low turnover of staff. The survey was divided into three parts with a total of 49 questions and was answered by a total of 249 individuals. The instrument used were BNS (Basic Need Satisfaction at work Scale), which measures intrinsic work motivation based on SDT (Self-Determination Theory) and MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) that measures the internal and external work satisfaction. The results showed that the municipal department with high employee turnover had higher external work satisfaction than the municipal department with low employee turnover.

Keywords: Self-Determination Theory, Intrinsic work motivation, work satisfaction, municipal departments, employee turnover.

Förord

Vi vill börja med att tacka vår handledare Mårten Eriksson på Högskolan i Gävle som alltid kommit med snabb och konstruktiv kritik. Vi vill också rikta ett tack till respektive förvaltnings kontaktperson och respondenterna som gjorde vår undersökning möjlig. Slutligen vill vi tacka våra familjer för stort visat tålamod under tiden för uppsatsskrivandet.

Vad får människor att vilja stanna på sin arbetsplats? En del väljer sitt arbete efter personliga intressen med en inre drivkraft som motor medan andra människor väljer arbetsplats efter egenskaper som social status, karriärmöjligheter eller lön (Vansteenkist, Neyrinch, Niemiec, Soenens, De Witte & Van den Broeck, 2007). Vad det än är som styr finns någon form av motivation och målsättning i botten för den anställdes handlande (Deci & Ryan, 2000). Om det finns motivation och välmående hos personalen utmynnar det i högre produktivitet än om dessa faktorer saknas. Det är därför av stor vikt för en organisation att de anställda upplever arbetsmotivation eftersom det medför en bättre arbetsprestation, vilket i slutänden leder till en lägre kostnad (Björklund, Jensen & Lohela-Karlsson, 2013).

Personalomsättning är en stor kostnad för dagens arbetsgivare och det är därför av stort värde för dessa att försöka behålla sin personal. För att satsningar på organisationens personal ska ha en positiv effekt krävs att personalomsättningen är relativt låg. När en organisation satsar tid och pengar på en anställd genom till exempel utbildning kan det antas vara en investering så länge den anställda stannar kvar i organisationen under avskrivningstiden för investeringen men blir tvärtom en högre kostnad ju tidigare den anställda lämnar organisationen (Ransley de Moura, Abrams, Retter, Gunnarsdottir, & Ando, 2009). Förutom att det kan kosta organisationen stora summor i förlorad kompetens kan det även för den enskilde individen medföra betydande personliga kostnader då det är möjligt att hen får lägga ner mycket tid och arbete på att anpassa sig och hitta rätt i en ny roll med nya arbetsuppgifter och en god relation till nya kollegor (Farris, 1971). Det är därför av relevans för organisationer att vara medveten om vilka faktorer som är viktiga för välbefinnande och att dynamiskt arbeta för att medarbetarna ska vilja stanna inom organisationen.

En studie inom IT-sektorn av Kessler (2014) visar att högre arbetstillfredsställelse bland personalen tenderar att minska frivilliga uppsägningar. Att känna tillfredsställelse på arbetet handlar inte enbart om jobbet som sådant utan även vilka förväntningar den enskilde individen har. Om arbetet uppfyller den enskilde individens förväntningar och behov känner individen tillfredsställelse (Lu, While & Barriball, 2005). En studie av Tari och Feji (2001) har visat att inre faktorer som till exempel kompetensutveckling är viktigare än yttre faktorer som till exempel förmåner och lön för arbetstillfredsställelsen. Om arbetsmiljön tillgodoser både inre och yttre faktorer ökar arbetstillfredsställelsen ytterligare (Westover & Taylor, 2010). Spence-Laschinger, Leiter, Day och Gilin (2009) visar i en studie att en organisations kraft kan förloras om de anställda är missnöjda med arbetssituationen vilket då kan göra att de anställda medvetet minskar arbetsinsatserna och sänker kvalitén på sitt arbete.

Det kan tänkas att inom offentlig sektor är arbetstillfredsställelse av extra stor vikt då organisationen har stort samhällsansvar och har stora krav från flera grupper i samhället att leva upp till (Pousette, Jacobsson, Thylefors & Hwang, 2003). Föreliggande studie har för avsikt att undersöka arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse med utgångspunkt i SDT (Self-determination theory) på två kommunala förvaltningar, varav en med låg personalomsättning och en med hög personalomsättning.

Motivation och Self-Determination Theory.

SDT, Self-Determination Theory (självbestämmandeteorin), är en motivationsteori utvecklad av Deci och Ryan (2000). Grunden för denna teori är individens medfödda psykologiska behov som behöver uppnås för att individen ska kunna uppleva hög motivation. Inom SDT är det centralt att skilja mellan motivation som är kontrollerad och motivation som är självstyrande. Motivation som är kontrollerad betyder att det finns en form av press på hur man ska göra något medan motivation som är självstyrande betyder att personen upplever ett visst mått av självbestämmande (Gagné & Deci, 2005). I Deci och Ryans teori delar man in motivation i tre kategorier; inre motivation, yttre motivation och avsaknad av motivation. Inre motivation bottnar i den enskilde individen utan att det finns yttre påtryckningar från andra och kan handla om till exempel intresse, personlig utveckling eller viljan att åstadkomma saker. Yttre motivation kommer från belöningar och andra faktorer som individen inte kan kontrollera (Deci & Ryan, 2000). Den yttre motivationen kan även bestå av negativa faktorer som till exempel rädsla, smärta eller andra obehag (Hedegaard Hein, 2012). Avsaknad av motivation innebär att inte känna att uppgiften har ett syfte eller mening (Deci & Ryan, 2000).

SDT har identifierat tre olika behov – autonomi, kompetens och samhörighet – som predicerar nivån av inre arbetsmotivation. Autonomi handlar om att ansvara för sin egen arbetssituation och i vilken grad man kan kontrollera denna (Deci & Ryan, 2000). I arbetslivet kan till exempel individen själv planera och strukturera arbetet för att uppleva en form av psykologisk frihet (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens, 2010). Deci och Ryan (2000) skriver även att studier har visat att den uppfattade autonomin hos en individ har påverkan på den inre motivationen samt att högre upplevd autonomi samverkar med högre inre motivation, förhöjd tillfredsställelse och större välmående.

Med kompetens menar man att kunna utnyttja sina kunskaper och uppnå bra resultat samtidigt som man känner glädje av det. Det är det mest grundläggande behovet en individ har för att kunna uppnå välmående och tillfredsställelse enligt Cross och Wyman (2006). Faktorer som är viktiga för att kunna tillfredsställa behovet av kompetens är möjlighet till

utveckling och att få arbetsuppgifter som känns utmanande. Att få kompetensbehovet uppfyllt leder till att individen lättare kan anpassa sig till en arbetsmiljö som är växlande medan individer som inte får sitt kompetensbehov uppfyllt löper större risk att känna vanmakt samt brist på motivation (Deci & Ryan, 2000).

Samhörighet handlar om en önskan att känna sig delaktig i sammanhanget och att känna gemenskap med andra individer. Detta behov brukar tillfredsställas då individens relation till kollegorna har utvecklats till en djupare nivå (Deci & Ryan, 2000). Motsatsen till samhörighet är när behovet gemenskap inte uppfylls vilket kan leda till en upplevd ensamhet samt sämre prestation på arbetsplatsen (Wright, Burt & Strongman, 2006).

För att mäta arbetsmotivation i föreliggande studie kommer vi att använda oss av en förkortad version av BNS, (Basic Need Satisfaction at work Scale), som är ett reliabilitetstestat instrument som mäter autonomi, kompetens och samhörighet (Van den Broeck et al., 2010).

Arbetsstillfredsställelse.

Enligt Adams och Bond (2000) kan en definition av arbetsstillfredsställelse vara ”nivån av positiv affekt gällande ett arbete eller dess komponenter”. Arbetsstillfredsställelse prediceras bäst genom relationer på arbetsplatsen som är professionella och/eller sociala (Adams & Bond, 2000). Ytterligare ett sätt att definiera arbetsstillfredsställelse kan vara hur graden av arbetstagarens förväntningar överensstämmer med hur arbetstagaren i verkligheten upplever sitt arbete (Liu & White, 2006).

Hög arbetsstillfredsställelse uppvisar gynnsamma effekter som till exempel hög arbetsprestation (Petty, McGee & Cavender, 1984). Decker, Harris-Kojetin och Bercovitz (2009) skriver att arbetsstillfredsställelse består av både inre och yttre faktorer. Exempel på inre faktorer är självbestämmande, ansvar och kompetensutveckling medan exempel på yttre faktorer är belöningar såsom löner, bonusar, policys och andra förmåner. De inre faktorerna står för hur individen upplever sin prestation och utveckling och är starkare förankrad med totalupplevelsen på arbetsplatsen (Decker et al., 2009).

Enligt Westover och Taylor (2010) har det i ett flertal studier visats att yngre personer har en lägre arbetsstillfredsställelse än äldre personer. Orsaker till det kan vara att för äldre arbetstagare har ambitioner och förväntningar minskat samtidigt som realismen blivit större. Även yttre faktorer som högre lön och bättre arbetsvillkor verkar spela in i att äldre personer upplever högre arbetsstillfredsställelse (White & Spector, 1987).

Vansteenkiste et al. (2007) skriver att inre arbetstillfredsställelse är grund till högre produktivitet och bättre välmående bland arbetstagare jämfört med yttre arbetstillfredsställelse. De arbetstagare som styrs av yttre arbetstillfredsställelse har visats uppmätta lägre resultat på arbetsglädje och arbetslojalitet än de arbetstagare som styrs av inre arbetstillfredsställelse (Vansteenkiste et al., 2007).

I föreliggande studie har vi använt oss av MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) som är ett instrument för att mäta inre och yttre arbetstillfredsställelse utvecklat av Weiss, Dawis, England och Lofquist (1967).

Motivation och arbetstillfredsställelse.

Cross och Wyman (2006) menar att om de grundläggande psykologiska motivationsbehoven autonomi, samhörighet och kompetens uppfylls leder detta till arbetstillfredsställelse varav den viktigaste av dessa faktorer är autonomi. Zangaro och Soeken (2007) har i en studie visat ett signifikant positivt samband mellan just autonomi och arbetstillfredsställelse. Att det även föreligger ett positivt samband mellan att känna gemenskap, ha goda relationer och arbetstillfredsställelse har visats i en studie av Westover och Taylor (2009).

Cross och Wyman (2006) refererar till en studie där det uppvisas att arbetstagare har en högre självkänsla och ett bättre välmående om de grundläggande motivationsbehoven är tillfredsställda. Vidare menar de att arbetstagare som får förutsättning till ett arbetssätt präglat av inre motivation upplever högre arbetstillfredsställelse.

Föreliggande studie.

Vi kommer i föreliggande studie att undersöka två olika kommunala förvaltningar, den ena med låg och den andra med hög personalomsättning, för att se om personalomsättning kan kopplas till inre motivation och arbetstillfredsställelse. Vår utgångspunkt kommer att vara SDT och vi kommer genom instrumentet BNS mäta nivån av inre arbetsmotivation genom de tre faktorerna autonomi, kompetens och samhörighet, samt genom instrumentet MSQ mäta arbetstillfredsställelse. De två kommunala förvaltningarna valdes utifrån att de hade låg respektive hög personalomsättning. Förvaltning Låg hade låg personalomsättning medan förvaltning Hög hade hög personalomsättning. Båda förvaltningarna har höga krav på utbildningsnivå och jämförbar löneutveckling vilket gör dem intressanta att jämföra i detta avseende. De styrs även av samma lagar, förordningar och instruktioner som till exempel Kommunallagen.

Eftersom personalomsättning kostar arbetsgivarna mycket pengar är det av betydelse att identifiera de faktorer som är avgörande för personalens vilja att stanna på sin arbetsplats. Baserat på om personalomsättningen är låg eller hög hoppas vi på att kunna påvisa vilka faktorer som mest påverkar arbetsmotivationen och arbetstillfredsställelsen och hur de skiljer sig åt.

Som gemensam nämnare bedriver både förvaltning Låg och förvaltning Hög myndighetsutövning, vilket innebär att verkställa beslut utifrån lagar och förordningar. Båda förvaltningarna har kundkontakt, förvaltning Hög har dock mer kundkontakt än förvaltning Låg. Anställda som bedriver myndighetsutövning löper en större risk att drabbas av hot och våld i arbetslivet än andra (Jonsson, 2013). Av denna anledning inkluderade vi två frågor om hot och våld för att ha kontroll över den faktorn.

Syfte och frågeställning.

Syftet är att undersöka hur inre motivation och arbetstillfredsställelse skiljer sig åt mellan två kommunala förvaltningar med låg respektive hög personalomsättning samt vad som är viktigt i valet att stanna på sin arbetsplats.

Frågeställningar:

Hur är inre motivation relaterat till låg respektive hög personalomsättning?

Finns det några skillnader i yttre arbetstillfredsställelse relaterat till låg respektive hög personalomsättning?

Finns några skillnader i inre arbetstillfredsställelse relaterat till låg respektive hög personalomsättning?

Hypoteser:

H1 - Inre motivation är högre i förvaltning Låg än i förvaltning Hög.

H2 - Yttre arbetstillfredsställelse är högre i förvaltning Låg än i förvaltning Hög.

H3 - Inre arbetstillfredsställelse är högre hos förvaltning Låg än hos förvaltning Hög.

Metod

Deltagare och urval.

Deltagarna i undersökningen var anställda på två förvaltningar inom Gävle Kommun utvalda utifrån att den ena förvaltningen har låg personalomsättning (4 %) medan den andra har hög personalomsättning (14 %). Till förvaltning Låg skickades totalt 160 stycken enkäter ut, varav 105 valde att svara. Vi tog bort tre ID:n på grund av ofullständigt ifyllda enkäter,

vilket resulterade i en svarsfrekvens på 64 %. Till förvaltning Hög skickades totalt 330 stycken enkäter varav 155 valde att svara. Åtta ID:n plockades bort på grund av ofullständigt ifyllda enkäter vilket innebar en svarsfrekvens på 45 %. Tabell 1 visar hur fördelningen mellan kön, åldersgrupper och utbildningsnivå såg ut hos de två förvaltningarna.

Tabell 1. Deltagarnas fördelning över kön, åldersgrupp och utbildningsnivå.

		Förvaltning Låg	Förvaltning Hög
Kön	Kvinna	59	109
	Man	37	26
	Uteblivna svar	6	12
	Totalt	102	147
Åldersgrupp	<30	20	13
	31-45	43	48
	46<	37	86
	Uteblivna svar	2	0
	Totalt	102	147
Utbildningsnivå	Grundskola	1	4
	Gymnasium	13	18
	Högskoleutb. el yrkesutb. 2 år	7	14
	Högskoleutb. 3 år	36	11
	Högskoleutb. >3 år	43	100
	Uteblivna svar	2	0
	Totalt	102	147

Material.

En elektronisk enkät (bilaga 2) bestående av tre delar och totalt 49 frågor användes. Den första delen innehöll sex bakgrundsfrågor. Två av bakgrundsfrågorna behandlade hot och våld på arbetsplatsen. Den första av dessa två frågor behandlade den allmänna upplevelsen av hot och våld medan den andra av frågorna behandlade hot och våld direkt riktade mot individen. Svartalternativen på hot- och våldfrågorna bestod av fem intervallalternativ med noll till fem gånger man upplevt hot och våld som lägst och 21 gånger eller fler som högst. Medelvärdesskalan har behållits i sin originalform där ett är lägst och fem är högst genom att vi har lagt ihop resultatet på respektive fråga och delat med antal deltagare. Den andra delen

av enkäten bestod av 22 frågor. 21 av frågorna behandlade inre motivation och var baserade på det reliabilitetstestade instrumentet BNS (Basic Need Satisfaction at work scale) (Van den Broeck et al., 2010) som mäter autonomi, kompetens och samhörighet med en sjugradig likertskala där nummer ett motsvarade ”Stämmer inte alls” och nummer sju motsvarade ”Stämmer precis”. Fråga nummer 22 var en fråga om arbetsplatsens lokalisering som hade samma svarsalternativ som de andra 21 frågorna hade. Medelvärdeskalan har behållits i sin originalform där ett är lägst och sju är högst genom att vi har lagt ihop resultatet på respektive fråga och delat med antal deltagare.

Den tredje delen bestod av 20 frågor om arbetstillfredsställelse och baserades på MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) (Weiss et al., 1967). Den version vi använde var en reliabilitetstestad förkortad version av originalversionen som består av 100 frågor översatt av Nystedt (1992), som besvarades på en femgradig likertskala. Nummer 1 på skalan innebar ”Jag är mycket missnöjd med denna aspekt av mitt jobb” medan nummer 5 innebar ”Jag är mycket nöjd med denna aspekt av mitt jobb”. Tolv av frågorna mätte inre arbetstillfredsställelse, sex av frågorna mätte yttre arbetstillfredsställelse och två frågor mätte den totala upplevelsen av arbetstillfredsställelse (Hirschfeld, 2000). Medelvärdeskalan har behållits i sin originalform där ett är lägst och fem är högst genom att vi har lagt ihop resultatet på respektive fråga och delat med antal deltagare.

Tillvägagångssätt.

Ett personligt möte med personalansvarig på respektive förvaltning bokades in där vi gav information om studien. Båda förvaltningarna ställde sig positiva till att delta. En enkät utformades i webbverktyget Limesurvey (<http://limesurvey.e-tools.se/admin/admin.php>), och ett mail innehållande en länk till enkäten skickades till respektive personalansvarig tillsammans med ett missivbrev och sista datum för att delta i studien. I missivbrevet informerades om studiens syfte och att den var frivillig och konfidentiell. Det innehöll även information om att inga svar skulle kunna kopplas till enskild individ samt en kort presentation om oss själva. De som ville delta hade tolv arbetsdagar till förfogande och efter halva tiden skickade vi en påminnelse genom förvaltningarnas respektive personalansvariga.

Design och dataanalys.

Enkätsvaren från Limesurvey konverterades till Excel 2010 där vi tog bort totalt elva ID:n vilka hade tre eller fler obesvarade frågor per skala i enkäten. Tre av ID:na togs bort från förvaltning Låg och de resterande åtta togs bort från förvaltning Hög. I de enkäter som hade

två eller färre obesvarade frågor på en skala ersattes de tomma cellerna med respektive frågas och grups medelvärde. Därefter importerades Excel-filen till SPSS version 20.0 där de olika delarna grupperades. I BNS var grupperna autonomi, samhörighet och kompetens medan grupperna i MSQ delades in i inre och yttre arbetstillfredsställelse. Innan frågorna i BNS grupperades reverserades tre negativt formulerade frågor på varje delskala, totalt nio frågor.

Medelvärde räknades ut för respektive grupp. En MANOVA för BNS och en för MSQ gjordes för att analysera datan. I MANOVAN för BNS var kompetens, autonomi och samhörighet beroende variabler och respektive förvaltning var oberoende variabler. I MANOVAN för MSQ var inre och yttre arbetstillfredsställelse beroende variabler och respektive förvaltning var oberoende variabler. En regressionsanalys genomfördes med yttre arbetstillfredsställelse som responsvariabel och fem av bakgrundsfrågorna som prediktorer för att se vad, vilken eller vilka prediktorer som påverkade den yttre arbetstillfredsställelsen. För att skillnaden skulle anses vara statistiskt signifikant krävdes en gräns vid $p \leq .05$ (5 %).

Forskningsetiska överväganden.

För att uppfylla informationskravet skickades ett missivbrev (bilaga 1) ut tillsammans med den elektroniska enkäten. I det gavs deltagarna information om studien och att de kunde kontakta oss vid frågor. Samtyckeskravet infriades genom att informera om frivilligt deltagande, konfidentialitetskravet infriades genom att deltagande i enkäten inte kunde kopplas till enskild individ och nyttjandekravet uppfylldes i och med att den insamlade informationen kommer att användas enbart för denna studie. Vi informerade även om att studien kunde avbrytas vid valfri tidpunkt. För att undvika att den deltagande personalen skulle känna sig övervakade av arbetsgivaren i hur vida de valde att delta eller inte valde vi att ha en direkt svarslänk till oss istället för att svaret skulle gå genom respektive personalansvarig som administrerat ut enkäten. Personalansvariga på respektive förvaltning tillfrågades om de ville ta del av den färdiga studien och kommer att få denna skickad till sin e-postadress.

Resultat

Arbetsmotivation (BNS).

En MANOVA (multivariat variansanalys) med de tre inre motivationsbehoven autonomi, samhörighet och kompetens som beroende variabler och förvaltning som oberoende variabel visade ingen skillnad mellan något av de tre inre motivationsbehoven och

respektive förvaltning, Wilk's Lambda = .98, $F(3, 243) = 2.10$, $p = .100$, $\eta_p^2 = .025$. Eftersom modellen inte är signifikant såg vi ingen anledning att fortsätta analysen.

Arbetsstillfredsställelse (MSQ).

En MANOVA med inre och yttre arbetsstillfredsställelse som beroende variabler och förvaltning som oberoende variabel visade ett signifikant resultat, Wilk's Lambda = .97, $F(2, 244) = 3.57$, $p = 0,030$, $\eta_p^2 = .028$. Resultatet visade att skillnaden låg i yttre arbetsstillfredsställelse där förvaltning Hög skattade yttre arbetsstillfredsställelse högre ($M = 2.72$, $SD = .82$) än Förvaltning Låg ($M = 2.45$, $SD = .80$), $F(1, 245) = 7.03$, $p < .009$, $\eta_p^2 = .028$. Ingen skillnad fanns mellan förvaltning Låg ($M = 2.0$, $SD = .42$) och förvaltning Hög ($M = 2.12$, $SD = .48$) gällande inre arbetsstillfredsställelse.

Regression – Yttre arbetsstillfredsställelse (MSQ).

För att se om någon av bakgrundsfrågorna kunde ha ett samband med den yttre arbetsstillfredsställelsen gjordes en regression med yttre arbetsstillfredsställelse som responsvariabel och bakgrundsfrågorna kön, åldersgrupp och utbildningsnivå samt frågorna som benämndes hot och våld 1 och hot och våld 2 som prediktorer. Resultatet visade att åldersgrupp och hot och våld 1 var de variabler som hade ett signifikant samband med den yttre arbetsstillfredsställelsen, $F(5, 225) = 3.44$, $p < 0,005$, $R^2_{adj} = .050$. Ju äldre de anställda är desto högre yttre arbetsstillfredsställelse har de, $B = .178$. Ju större upplevt hot den anställda har desto högre yttre arbetsstillfredsställelse, $B = .119$. Se tabell 2.

Tabell 2. Yttre arbetsstillfredsställelse.

Prediktorer	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>p</i>	<i>t</i>
Hot och våld 1	.119	.043	.224	.006	2.767
Hot och våld 2	-.084	.074	-.092	.255	-1.142
Kön	.079	.116	.044	.493	.687
Åldersgrupp	.178	.076	.157	.020	2.340
Utbildningsnivå	-.061	.047	-.088	.192	-1.308

Diskussion

Studiens syfte var att undersöka hur inre motivation samt arbetsstillfredsställelse skiljer sig mellan två kommunala förvaltningar med låg respektive hög personalomsättning och vilka

faktorer som är viktiga i valet av att stanna kvar på arbetsplatsen. Resultatet visade ingen skillnad mellan de tre inre motivationsbehoven autonomi, samhörighet och kompetens i förhållande till låg respektive hög personalomsättning. Det fanns inte heller någon skillnad mellan förvaltningarna i inre arbetstillfredsställelse, dock visade resultatet en skillnad i yttre arbetstillfredsställelse där förvaltning Hög hade högre yttre arbetstillfredsställelse än förvaltning Låg. De prediktorvariabler som påverkade den yttre arbetstillfredsställelsen var åldersgrupp och hot- och våldfråga 1. Båda prediktorerna visade ett positivt samband med yttre arbetstillfredsställelse, det vill säga att ju äldre de anställda var samt ju större upplevd hotbild ju högre var den yttre arbetstillfredsställelsen. Vår hypotes H1 om att inre motivation är högre i förvaltning Låg än i förvaltning Hög kunde därmed inte bekräftas genom föreliggande studie då den inte gav något signifikant resultat. Vår hypotes H2 att yttre arbetstillfredsställelse är högre i förvaltning Låg än i förvaltning Hög kunde inte heller bekräftas då resultatet blev det motsatta, där det var förvaltning Hög som hade en högre yttre arbetstillfredsställelse. Inte heller vår hypotes H3 om att inre arbetstillfredsställelse är högre hos förvaltning Låg än hos förvaltning Hög kunde bekräftas då signifikant resultat uteblev.

Orsaker till att det inte fanns skillnad mellan förvaltningarna inom inre motivation kan vara att de anställda hos förvaltning Hög ser personalomsättning som en ständigt pågående process och som inte är något ovanligt och därför inte påverkar känslan av motivation hos kvarvarande personal. Det är också svårt att identifiera vad som faktiskt varit bidragande till den högre personalomsättningen som fanns hos förvaltning Hög, det finns många möjliga förklaringar som inte behöver ha med motivationen att göra och inte omfattats i föreliggande studie. Mitchell, Holtom och Lee (2001) skriver att människor ofta lämnar sina arbeten på grund av omständigheter som inte är relaterat till själva arbetet. Exempel på detta kan vara flytt till annan stad, viljan att byta yrke, pension och/eller familjeförhållanden. Det är även svårt att säga vad det är som påverkar att just förvaltning Låg har låg personalomsättning. Det kan finnas omständigheter som gör att de anställda väljer att stanna kvar på sin arbetsplats trots avsaknad av motivation. Mitchell et al. (2001) skriver att människor ofta väljer att stanna på sitt arbete baserat på en bekvämlighetskänsla och annat som gör att man känner att man inte kan eller orkar lämna sitt arbete.

Vårt resultat visade en skillnad i yttre arbetstillfredsställelse mellan förvaltningarna. Förvånande var det dock förvaltning Hög som hade en högre yttre arbetstillfredsställelse än förvaltning Låg. För båda förvaltningarna var yttre arbetstillfredsställelse skattat högre än inre vilket kan ses som negativt för den totala arbetstillfredsställelsen. Enligt Decker et al. (2009) är inre arbetstillfredsställelse starkare kopplat till den totala arbetstillfredsställelsen än vad

yttre arbetstillfredsställelse är. Orsaker till varför förvaltningarna skattat inre arbetstillfredsställelse lägre kan vara just avsaknad av ansvar och möjlighet att förkovra sig samt ingen möjlighet till självbestämmande som Decker et al. (2009) skriver är nödvändiga faktorer för att öka inre arbetstillfredsställelse.

Resultatet att mer hot och våld skulle öka den yttre arbetstillfredsställelsen har inget stöd i den tidigare forskning vi hittat. Enligt Spence-Laschinger et al. (2009) kan det så väl för individen som för organisationen leda till stora konsekvenser så som minskad arbetstillfredsställelse och därmed minskade arbetsinsatser om den anställde blir utsatt för hot eller våld i arbetet. En förklaring till det något förvånande resultatet angående hot och våld kan vara att förvaltning Hög har mer kundkontakt än förvaltning Låg och därför har en större medvetenhet om att hot och våld kan förekomma i deras arbete och därmed inte ser det som något som påverkar arbetstillfredsställelsen negativt. Det kan även vara så att när flera i en grupp utsätts för hot och våld skapar det en slags sammanhållning i gruppen som kan gynna arbetstillfredsställelsen. Just sammanhållning kan enligt Roelen, Koopmans och Groothoff (2008) öka arbetstillfredsställelsen.

Att det finns ett samband mellan högre ålder och högre arbetstillfredsställelse skriver Westover och Taylor (2010). White och Spector (2007) menar att detta kan bero på högre realism, lägre förväntningar och ambitionsnivå men även för att det generellt är så att äldre personer har högre lön och ett mer avslappnat förhållningssätt till sitt arbete. I föreliggande studie där det var enbart yttre arbetstillfredsställelse som visade ett signifikant resultat, fanns ett positivt samband mellan ålder och yttre arbetstillfredsställelse. Detta kan bero på att äldre personer oftare har högre positioner och status i arbetslivet, fler semesterdagar och bättre lönebild (Decker et al., 2009).

Distributionen av enkätutskicket gick smidigt tack vare bra samarbete med respektive förvaltnings kontaktperson. Dock kan sättet för distributionen ha medfört att deltagarfrekvensen blev lägre än vad den kunnat vara då det kan ha funnits en missriktad rädsla hos deltagarna att även svaren skulle gå genom förvaltningens kontaktperson trots information om motsatsen i medföljande missivbrev (bilaga 1). Jämfört med likvärdiga studier fick vi ändå en hög svarsfrekvens som vi känner oss nöjda med. För att öka svarsfrekvensen ännu mer tror vi att vi kunnat förlägga enkäten till en annan tidpunkt då både förvaltning Låg och förvaltning Hög dagen före hade avslutat en längre medarbetarundersökning i enkätform vilket vi tänker kan ha påverkan lusten att delta i en till undersökning. Ytterligare faktorer som vi hade kunnat påverka för att få högre svarsfrekvens är längre svarstid och fler påminnelser. För att närmare kunna precisera resultaten på hot- och

våldfrågorna kunde vi ha haft tätare intervaller på svarsalternativen i enkätfrågorna och noll borde ha varit en egen lägstanivå istället för ett intervall från noll till fem som lägstanivå.

Trots att antalet deltagare var ganska stort utfördes vår studie endast på två förvaltningar vilket gör att resultatet inte kan anses generaliserbart på kommunala förvaltningar i stort, vilket det kanske kunnat göra om studien omfattat ett större antal förvaltningar. Vi vet heller inte heller bakgrundsfaktorerna till personalomsättningen på respektive förvaltning, om det berott på egna uppsägningar, arbetsbrist eller misskötsamhet. Kanske hade resultatet sett annorlunda ut om vi haft kontroll över dessa faktorer. Man kan även fundera över om resultatet hade sett annorlunda ut om de två längre originalversionerna av enkäterna hade använts istället för de förkortade varianterna, samtidigt som det är möjligt att svarsfrekvensen hade kunde bli lägre på grund av den längre tid det hade tagit för respondenterna att svara på enkäten.

I den föreliggande studien var hot och våld från början endast en faktor vi ville ha kontroll över men som visade sig påverka den yttre arbetstillfredsställelsen. Vi hade inte förväntat oss ett signifikant resultat på detta, det skulle därför vara av intresse att undersöka inverkan av hot och våld på arbetstillfredsställelse närmare. För att utöka samplet och få ett större underlag för att mäta hot och våld i större utsträckning gentemot arbetstillfredsställelse kan en framtida studie göras antingen på flera olika förvaltningar i samma kommun eller på likvärdiga förvaltningar i flera olika kommuner.

Referenser.

- Adams, A., & Bond, S. (2000). Hospital nurses job satisfaction, individual and organizational characteristics. *Journal of Advanced Nursing*, 32(3), 536-543.
- Björklund, C., Jensen, I., & Lohela-Karlsson, M. (2013). Is a change in work motivation related to a change in mental well-being? *Journal of Vocational Behavior*, 83, 571-580. doi: 10.1016/j.jvb.2013.09.002
- Cross, W., & Wyman, P.A. (2006). Training and motivational factors as predictors of job satisfaction and anticipated job retention among implementers of a school-based prevention program. *The Journal of Primary Prevention*, 27(2), 195-215. doi: 10.1007/s10935-005-0018-4
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Decker, F.H., Harris-Kojetin, L.D., & Bercovitz, A. (2009). Intrinsic job satisfaction, overall satisfaction, and intention to leave the job among nursing assistants in nursing homes. *Gerontologist*, 49(5), 596-610. doi: 10.1093/geront/gnp051
- Farris, G.F. (1971). A predictive study of turnover. [Elektronisk version]. *Personnel Psychology*, 24(2), 311-328. <http://dspace.mit.edu/handle/1721.1/48831>
- Gagné, M., & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362. doi: 10.1002/job.322
- Hedegaard Hein, H. (2012). *Motivation: Motivationsteorier och praktisk tillämpning*. Liber AB: Malmö
- Hirschfeld, R.R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference? *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 255-270. doi: 10.1177/00131640021970493
- Jonsson, B. (2013). *Rapport 2014:6 – hot och våld vid myndighetsutövning 2011-2013 (INH 2011/100563)*. Härensand: Arbetsmiljöverket
- Kessler, L.L. (2014). The effect of job satisfaction in IT employees turnover intention in Israel. *Economic Science Series*, 23(1), 1028-1038.
- Lu, H., While, A.E., & Barriball, K.L. (2005). Job satisfaction among nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42(2), 211-227. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2004.09.003

- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., & Lee, T.W. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *The Academy of Management Executive*, 15(4), 96-108. doi: 10.5465/AME.2001.5897929
- Petty, M.M., McGee, G.W., & Cavender, J.W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9(4), 712-721. doi: 10.5465/AMR.1984.4277608
- Pousette, A., Jacobsson, C., Thylefors, I., & Hwang, C.P. (2003). The role of feedback in Swedish human service organizations. *Community, Work & Family*, 6(3), 245-268.
- Randsley de Moura, G., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S. & Ando, K. (2009). Identifications as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology*, 39(4), 540-557. doi: 10.1002/ejsp.553
- Roelen, C.A.M., Koopmans, P.C., & Groothoff, J.W. (2008). Which work factors determine job satisfaction? *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*. 30(4), 433-439
- Spence-Laschinger, H.K., Leiter, M., Day, A., & Gilin, D. (2009). Workplace empowerment, incivility, and burnout: impact on staff nurse recruitment and retention outcomes. *Journal of Nursing Management*, 17(3), 302-311.
doi: 10.1111/j.1365-2834.2009.00999.x
- Taris, R., & Feji, J. (2001). Longitudinal examination of the relationship between supplies-value fit and work outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 52-80. doi: 10.1111/1464-0597.00048
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 981-1002. doi: 10.1348/096317909X481382
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C.P., Soenens, B., De Witte, H., & Van de Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 251-277.
- 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.

Westover, J.H., & Taylor, J. (2010). International differences in job satisfaction: The effects of public service motivation, rewards and work relations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(8), 811-828.

doi: 10.1108/17410401011089481

White, A.T., & Spector, E. (1987). An investigation of age-related factors in the age-job satisfaction relationship. *Psychology and Aging*, 2(3), 261-265.

doi: 10.1037/0882-7974.2.3.261

Wright, S.L., Burt, C.D.B., & Strongman, K.T. (2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 59-68.

Zangaro, G.A., & Soeken, K.L. (2007). A meta-analysis of studies of nurses' job satisfaction. *Research in Nursing & Health*, 30(4), 445-458. doi: 10.1002/nur.20202

Bilaga 1.

Vill du delta i en undersökning om arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse?

Undersökningen jämför arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse hos anställda på två förvaltningar i Gävle Kommun. Deltagande består i att besvara en enkät vilket tar 5-7 min. Enkäten är helt frivillig och svaren kommer att behandlas konfidentiellt. Inga uppgifter kommer att kunna kopplas till en enskild individ. Vi önskar svar innan onsdag 8 april.

Vi som står bakom undersökningen heter Linda Molberg Hillerström och Julia Möller och vi skriver nu vårt examensarbete på Personal- och arbetslivsprogrammet på Högskolan i Gävle.

Om du har några frågor om undersökningen är du välkommen att höra av dig till oss.

Med vänliga hälsningar

Linda Molberg Hillerström

ef01lmg@student.hig.se

Julia Möller

ofk12jmr@student.hig.se

8.	Jag kan fritt uttrycka vad jag tycker och tänker på jobbet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Jag betraktar mina arbetskamrater som mina vänner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Jag har lärt mig nya intressanta färdigheter på jobbet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	När jag är på jobbet måste jag göra vad jag blir tillsagd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	De flesta dagar känner jag att jag utträttat något på jobbet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Mina känslor beaktas på jobbet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Jag har inte stora möjligheter att visa vad jag går för på jobbet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Mina arbetskamrater bryr sig om mig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Jag har inte många nära vänner på jobbet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Jag känner att jag kan vara mig själv på jobbet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Mina arbetskamrater gillar mig inte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Jag känner ofta att jag saknar kompetens i mitt arbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Jag har få påverkansmöjligheter i mitt arbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Människor är vänliga på mitt jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Arbetsplatsens lokalisering har stor betydelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Arbetsstillfredsställelse (MSQ)

Hur nöjd är du med denna aspekt av ditt jobb?

Kryssa i det svarsalternativ som överensstämmer bäst med din upplevelse på din nuvarande arbetsplats.

	Mycket nöjd		Varken eller		Mycket missnöjd	Inget svar
	1	2	3	4	5	
1.	Att vara sysselsatt hela tiden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Möjligheten att få arbeta ensam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Att få arbeta med olika uppgifter från en tid till en annan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Den sociala positionen i samhället som följer av mitt arbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Sättet som min chef behandlar underordnade på	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Min närmaste chefs kompetens i att fatta beslut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Att få arbeta med uppgifter som inte strider mot min övertygelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Anställningstryggheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9.	Möjligheten att få göra ett jobb som andra har nytta/gladje av	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Möjligheten att få tala om för andra vad de ska göra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Att få arbeta med uppgifter där min förmåga och kompetens kommer till uttryck	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Verksamhetens policy och behandling av sina anställda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Lönen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Möjligheten att kunna avancera i yrket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Friheten att själv få ta ansvar och fatta beslut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Möjligheten att få pröva egna idéer om hur arbetet ska utföras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Den fysiska arbetsmiljön	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Samarbetet mellan mina kollegor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Den uppmärksamhet och "belöning" som jag får för att göra ett bra jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Känslan av att mitt arbete ger resultat/har bestående värde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tack för din medverkan!