



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi

# **Arbetsklimatets påverkan på arbetsmotivationen - en studie av två arbetsplatser**

**Fredrik Larsson, Simon Ljungberg & Hampus Willeborn**

Kandidatuppsats. VT 2015

Handledare: Bengt Brattgård

Examinator: Farhan Sarwar

## **Sammanfattning**

Studien undersökte hur förhållandet mellan arbetsklimat och arbetsmotivation såg ut på två olika arbetsplatser. Teorier kring skapande, förekomst och avsaknad av ett positivt arbetsklimat och arbetsmotivation behandlades. De organisationer som undersöktes var dels ett lager/logistik-företag samt en livsmedelsproducent. Tre hypoteser ställdes: 1. Det finns en korrelation mellan individens upplevda arbetsklimat och arbetsmotivation 2. En positiv skattning av upplevt arbetsklimat korrelerar med en hög skattning av inre arbetsmotivation. 3. Det finns en skillnad i arbetsmotivation mellan lågt respektive högt upplevt arbetsklimat. Hypoteserna besvarades med hjälp utav en enkätundersökning innehållande tidigare validerade frågor. De tre hypoteserna stämde på lager/logistik-företaget men endast hypotes 2 stämde på livsmedelsföretaget. Resultatet visar att sambandet mellan arbetsklimat och arbetsmotivation skiljer sig mellan de två arbetsplatserna.

Nyckelord: arbetsmotivation, arbetsklimat, self-determination theory

### **Abstract**

The purpose of the study was to examine the relationship between a positive work climate and work motivation at two different organisations. Theories regarding creation, presence and lack of work climate and work motivation were discussed. The companies taking part in the study were a warehouse/logistics company and a producer of food. Three hypothesis' were set: 1. There is a correlation between perceived work climate and work motivation. 2. A positive evaluation of perceived work climate correlates with a high evaluation autonomous work motivation. 3. There is a difference in work motivation between groups of low and high perceived work climate. The hypothesis' were answered using a questionnaire containing previously validated items. All three hypothesis' were true for the warehouse/logistics company. Only the second hypothesis was true for the food producing company. The results show that the relationship between work climate and work motivation differs in strength depending on the workplace.

Keywords: Work motivation, work climate, Self-determination theory

## **Introduktion**

Studien syftar till att undersöka arbetsklimatets påverkan på arbetsmotivation.

Arbetsmotivation är den motivation som individen upplever på arbetsplatsen. Ofta behöver medarbetaren stöd från omgivningen för att vara motiverad. Stöd från såväl chefer som andra medarbetare har påverkan på arbetsmotivation och ger tillförsikt till den egna förmågan.

Tidigare forskning visar också på ett starkt samband mellan en hög inre motivation och en hög arbetsmotivation (Gagné & Deci 2005). Även om vissa yttre motivationsfaktorer också är nödvändiga för att en arbetsplats ska fungera, till exempel lön, tror vi att det i det långa loppet är den inre motivationen som är den starkaste bidragande faktorn till engagemang och motivation på arbetsplatsen. För att skapa arbetsmotivation är arbetsklimatet av betydelse.

Ekvall (1990) definierar begreppet arbetsklimat som "beteenden, attityder och känslöstämningar som karakteriserar livet i en organisation" (s. 5). En insikt i hur klimatet på en arbetsplats påverkar individen kan ge en ökad möjlighet att begripa och tyda beteenden i organisationer. Denna studie ämnar undersöka hur det av individen upplevda arbetsklimatet påverkar arbetsmotivationen och då främst den inre motivationen. Nedan följer en presentation av de relevanta teorier som behandlar begreppen arbetsklimat och arbetsmotivation.

### **Self-determination theory**

Arbetsmotivation är den motivation som får individer att engagera sig och anstränga sig i arbetet (Landy & Conte, 2013). Många olika teorier försöker svara på hur arbetsmotivation skapas och bibehålls. Även teorier som i grunden är inriktade mot allmän motivation har använts i forskning kring arbetsmotivation. En av teorierna som behandlar frågan om hur människor motiveras är Self-determination theory (SDT) framtagen av Edward Deci och Richard Ryan (1985). SDT är en övergripande motivationsteori som är applicerbar på många olika typer av motivation, däribland arbetsmotivation, och ligger i linje med studiens syn på hur arbetsmotivation uppkommer och upprätthålls. Enligt SDT finns det en inre och en yttre typ av motivation, även kallad autonom respektive kontrollerad. Den yttre, kontrollerade, typen av motivation innebär att man genomför någon form av handling för att uppnå ett önskat resultat eller för att undvika ett oönskat snarare än att man finner tillfredsställelse i genomförandet (Gagné & Deci, 2005). Till exempel att man genomför en arbetsuppgift för

att få en ekonomisk bonus eller för att man vill undvika kritik eller bestraffning från överordnad. Kontrollerad motivation innebär ofta en känsla av att man agerar under press, att man utför handlingen för att man måste. En aktivitet som inte uppfattas som intressant i sig kräver alltså kontrollerad motivation (Ryan & Deci, 2000). Till vilken grad man känner sig tvingad att utföra uppgiften kan dock variera. En student som gör sina läxor noggrant för att den inser att det kan gagna en kommande karriär har värderingar som stöder och underlättar utförandet. Det är också möjligt för en individ att ta in och integrera värderingar på ett sådant sätt att den upplevda känslan inför utförandet av en aktivitet övergår från kontrollerad till autonom motivation (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000).

De olika typerna av yttre motivation är mer eller mindre framträdande hos en individ beroende på till vilken grad den utförda arbetsaktiviteten har internaliserats. Internalisering innebär att en aktivitet som från början grundat sig i yttre motivation övergår till att aktivera de mekanismer som inre motivation är sprunget från (Deci & Ryan, 1985). Om en aktivitet har genomgått en total internalisering innebär det att denna antas frambringa inre motivation hos en individ. Det är dock enbart ett fåtal aktiviteter som leder till den totala internaliseringen. Därför har en klassificering skapats av Deci och Ryan (1985) som visar hur olika grader av internalisering påverkar en aktivitet och dess bakomliggande motivation. En första form av yttre motivation som inte har genomgått någon form av internalisering kallas extern reglering (external regulation). Extern reglering innebär att en individ utför en aktivitet endast för att få en belöning eller för att undvika att bli bestraffad. Nästa steg på skalan är introjektion (introjected regulation) som syftar på den reglering av beteende som en aktivitet förmår en individ att göra. Regleringen sker med hjälp av inre mekanismer som till exempel skam eller egoism. Den tredje nivån på skalan kallas identifierad reglering (identified regulation). Identifierad reglering innebär att en individ utför en aktivitet eftersom denne identifierar sig med de värderingar och syften som aktiviteten har. Identifierad reglering skiljer sig från inre motivation på så sätt att individen inte genomför aktiviteten på grund av en inneboende tillfredsställelse utan genomför den istället för det instrumentella värde som aktiviteten representerar. Den sista nivån innan yttre motivation övergår till inre kallas integrerad reglering (integrated regulation). Integrerad reglering innebär att individens egna värderingar stämmer överens med den aktivitet som utförs. Även om denna form kan te sig väldigt lik inre motivation skiljer sig integrerad reglering på så vis att handlingen fortfarande syftar till att uppnå ett mål snarare än tillfredsställelse i utförandet (Ryan & Deci, 2000).

Self-determination theory utgår från att individen är naturligt benägen att i större grad använda sig av den inre motivationen och integreringen av mål. Den inre, eller autonoma, motivationen drivs av ett intresse av aktiviteten själv. Beteenden som härstammar från autonom motivation är förankrade med individens inre värderingar och tillfredsställelsen ligger i utförandet snarare än resultatet. Individen upplever att den fritt kan välja att utföra aktiviteten (Ryan & Deci, 2000). För att den inre motivationen ska fungera på bästa sätt krävs, enligt SDT, att tre psykologiska behov uppfylls. Dessa behov är kompetens, autonomi samt behovet av social anknytning (relatedness), att relatera och knyta an till andra människor som exempelvis sina medarbetare (Gagné & Deci, 2005). Med kompetens menas individens behov av att bemästra nya utmaningar och/eller förbättra sin förmågor. Med behovet av autonomi menas hur individen upplever frihet i att kunna välja sina mål och i hur stor grad denne känner sig kontrollerad av yttre faktorer såsom krav eller skuld känslor. Behovet av social anknytning till sist syftar till behovet att skapa meningsfulla sociala band med människor i sin omgivning (Deci & Ryan, 1985). Att känna sig accepterad och uppskattad på arbetsplatsen kan exempelvis leda till att det autonoma behovet uppfylls då man i större grad kan vara sig själv och känna sig mindre hämmad av yttre sociala faktorer. När dessa tre behov kan tillfredsställas så uppnås inre, självreglerad motivation, ett personligt välbefinnande och ökat engagemang (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000).

Tidigare forskning gällande SDT förklarade hur sociala miljöer och förutsättningar kan vara mer eller mindre stödjande för självmotivationen. För att uppnå och bibehålla inre motivation bör en social miljö främja de tre psykologiska behoven (Deci & Ryan 1985). En social miljö kan i detta fall vara arbetsplatsen där olika förutsättningar i exempelvis organisationsstruktur på bättre eller sämre sätt stödjer de tre behoven. Sedan dess har SDT undersökts och använts i många olika studier, främst i samband med arbetsmotivation. Jungert, Koestner, Houliort & Schattke (2013) undersökte hur behovet av autonomi påverkar anställdas motivation och self-efficacy (beskrivs nedan) och visade att det finns ett samband. Denna studie undersökte anställda inom hälsovården i Sverige och visade på hur medarbetarnas stödjande roll i uppfyllandet av behovet kunde överstiga chefens betydelse, särskilt i de fall när mycket av arbetet sker i team. Dessförinnan undersökte studier hur chefers stöd för autonomi har en positiv inverkan på arbetsprestation samt hur chefers stöd för autonomi lett till uppfyllande av de tre psykologiska behoven vilket i sin tur lett till inte bara bättre prestationer utan även högre tillfredsställelse med jobbet, högre inre motivation, större engagemang gentemot

organisationen samt bättre psykologisk hälsa (Gagné & Deci, 2005). SDT har också använts i forskning rörande lönen och den monetära compensationens betydelse för den inre motivationen. Olafsen, Halvari, Forest & Deci (2015) undersökte bankanställda i Norge och visade att det är viktigt att individen känner att den är rättvist behandlad inom organisationen när det kommer till exempelvis lönesättning och hur man behandlas av chefer. För att den inre arbetsmotivationen ska främjas visar dock resultaten av deras studie att det viktigaste är att organisationen i stort ser till att de grundläggande psykologiska behoven uppfylls och att arbetsklimatet är stödande. Ett sätt att mäta motivation på arbetsplatsen, kopplat till SDT är att använda sig av mätinstrumentet The Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS). MWMS är sprungen ur SDT:s teori och anpassad till just arbetsmotivaiton (Gagné, et al., 2015) . Det här mätinstrumentet ingår i den enkät som den här studien har valt att använda sig av.

Self-determination theory har även använts inom organisationsforskning där forskningen främst har fokuserat på hur inre motivation från chefsnivå kan påverka medarbetarna. Baard, Deci & Ryan (2004) har hittat stöd för att en autonom ledarstil från chefsnivå bland annat leder till högre arbetsprestation samt en större förståelse för organisatoriska förändringar hos medarbetarna på en arbetsplats. Inre motivation har även visat sig korrelera med organisatoriskt engagemang på arbetsplatsen. Att få medarbetarna att känna denna typ av engagemang är viktigt om de dels ska acceptera men även arbeta för de mål och värderingar som finns på arbetsplatsen (Gagné & Deci, 2005).

### **Cognitive evaluation theory**

Cognitive evaluation theory (CET) är en teori om arbetsmotivation, numera inkorporerad i SDT. När CET först togs i bruk hävdade den att externa faktorer som prestationsbaserade belöningar, deadlines och övervakning skulle minska känslan av autonomi vilket i förlängingen skulle inkräkta och sänka den inre arbetsmotivationen (Gagné & Deci, 2005). Enligt CET finns det även faktorer som främjar inre motivation, till exempel känslan av kompetens samt känslan av autonomi. Att även kunna erbjuda arbetsuppgifter som är optimalt utmanande för medarbetarna kommer också att höja den inre arbetsmotivationen. Genom åren som CET har funnits och varit i bruk har den utsatts för en del kritik. Nästan all forskning som har gjorts inom CET har använt sig av laboratorie-experiment för att visa effekterna av teorin.

Detta innebär att CET's externa validitet kan ifrågasättas. En annan kritisk aspekt av teorin är att den inte i större utsträckning tar in det faktum att lön är en nödvändighet för att de flesta människor ska utföra ett arbete. Tack vare den här kritiken reviderades CET av Ryan, Connell och Deci 1985. Denna revision ledde senare till skapandet av SDT, en teori som täcker ett bredare spektra (Gagné & Deci, 2005).

### **Hertzbergs tvåfaktor-modell**

Mycket av senare forskning inom området motivation, däribland SDT, har inspirerats av Hertzbergs tvåfaktor-modell. Med tvåfaktor-modellen menar Herzberg att två typer av faktorer, hygien- och motivationsfaktorer, samspelar för att höja motivationen i arbetslivet (Herzberg, Mausner & Synderman, 1999). Motivationsfaktorer är de faktorer som direkt skapar en hög motivation hos medarbetaren, som till exempel framgång, erkännande och ansvar. Hygienfaktorer hittas i företagets kultur i form av ledningsstil och arbetsförhållanden. Hertzberg menar att hygienfaktorerna till skillnad från motivationsfaktorerna inte kan höja medarbetarens arbetsmotivation men är istället viktiga för att förhindra en låg arbetstillfredsställelse på arbetsplatsen. Även om hygienfaktorerna inte kan höja arbetsmotivationen är dessa väldigt viktiga. Om en arbetsplats saknar starka motivationsfaktorer är det essentiellt att hygienfaktorerna är tillfredsställda, detta för att det faktiska arbetet ska orkas med på arbetsplatsen. (Herzberg, Mausner & Synderman, 1999). En av de största bristerna med tvåfaktor-modellen är att trots en god "face validity", att den verkar rimlig teoretiskt, har den varit svårt att stödja empiriskt (Aronsson et al., 2012). Tvåfaktor-modellen är dock fortfarande aktuell inom organisationsforskning. Lundberg, Gudmunsson och Andersson har använt sig av modellen när de undersökte hur arbetsmotivation ser ut hos säsongarbetare på en skidort i Sverige. Forskarna hittade stöd för tvåfaktor-modellen och menar att den fortfarande är valid. Säsongarbetarna som deltog i studien värderar värden som självförverkligande som större anledning till arbetsmotivation än till exempel lön. Motivationsfaktorer som lön blir i det här fallet hygienfaktorer och har en liten påverkan på den totala arbetsmotivationen (Lundberg, Gudmundson & Andersson, 2009)



## **Job characteristics model**

Job characteristics model av Hackman och Oldham (1980) är en annan teori som fokuserar på inre arbetsmotivation. För att medarbetare ska kunna bli motiverade krävs det att vissa jobbattribut finns tillgängliga på arbetsplatsen. Job characteristics model menar även att ju mer energi som medarbetarna på en arbetsplats lägger ner på att utföra sitt arbete, desto mer motiverade kommer de att bli. Detta antagande skapar ett positivt omlopp där arbetsmotivationen stiger i takt med att medarbetarnas ansträngningar att utföra det egna arbetet höjs. I modellen ingår det även tre olika klasser av variabler som integrerar med varandra och även är nödvändiga att finnas på en arbetsplats för att den interna motivationen ska vara hög. Variablerna är kärnjobbsdimensioner (Core Job Dimensions), kritiska psykologiska tillstånd (Critical Psychological States) samt resultat (Affective Outcomes) (Lee-Ross, 1998).

Kritiska psykologiska tillstånd bör finnas hos medarbetarna för att deras interna arbetsmotivation ska utvecklas. Kärnjobbsdimensioner är variabler som hjälper till att skapa de psykologiska tillstånd som främjar den interna arbetsmotivationen. Enligt Job Characteristics Model är en positiv arbetsmotivation resultatet av att alla tre variabler i figuren finns med i det dagliga arbetet och kan påverka medarbetarna positivt. Något som dock måste komma ihåg är att det finns individuella skillnader i medarbetarnas respons på komplexa och utmanande uppgifter. Även om variablerna kärnjobbsdimensioner, kritiska psykologiska tillstånd samt resultat finns närvarande och leder till hög motivation kan individers preferenser påverka hur väl man tar till sig den motivation som finns på en arbetsplats. (Lee-Ross, 1998)

## **Goal-setting theory**

Det finns en mängd teorier som försöker svara på hur arbetsmotivation bäst skapas, en av dessa är Goal-Setting Theory. Denna teori är skapad av Edwin A. Locke och Gary Latham (2002) och syftar till att förklara sambandet mellan uppsatta mål och arbetsmotivation. Även inom SDT ses integreringen av mål som en del i att uppnå en högre arbetsmotivation (Olafsen, Halvari, Forest & Deci, 2015). Enligt Locke och Latham skall mål ses som en motiverande kraft. Individer som sätter höga och svåra mål presterar bättre än personer som

sätter enkla eller inga mål alls. Det samma gäller för de som har som mål att “göra sitt bästa” eftersom det inte ger någon referensram, det går inte att mäta huruvida personen gjort sitt bästa eller inte. Locke och Latham (2002) påstår att ett uppsatt mål bidrar till att man riktar uppmärksamhet och handling mot målet och undviker aktiviteter som inte har med målet att göra. Man mobiliserar energi och hårdar ut över tid vilket betyder att även om man möter svårigheter så fortsätter man att jobba mot målet. Vidare motiveras arbetaren att utveckla en relevant strategi för att nå målet vilket kan leda till ändrat beteende. När en individ uppnår ett högt satt mål med ett bra resultat bidrar det till en tillfredsställelse som i sin tur leder till nya mål att sträva efter (Landy & Conte, 2013).

### **Self-efficacy**

En teori som likt SDT och goal-setting theory berör betydelsen av människans inre motivation är Self-Efficacy, skapad av Albert Bandura (1986). Teorin handlar om den enskilde individens tro på sin egen förmåga att utföra en specifik uppgift med ett bra resultat. Bandura menar att self-efficacy är väldigt viktigt för att individen skall känna motivation inför en uppgift. Self-efficacy kan yttra sig i en individs vilja att göra klart en uppgift men även attityden gentemot en utmanande uppgift. En person med hög self-efficacy tenderar att i högre grad anta utmanande uppgifter och dessutom slutföra dessa medan en person med låg self-efficacy i högre grad tenderar att avstå utmaningen då denne anser att den egna förmågan inte räcker till. Self-efficacy, hög eller låg, kan således påverka en persons beteende (Bandura, 1986).

### **Arbetsklimat**

Klimatet på en arbetsplats blir till genom medarbetarnas interaktion med varandra i arbetsplatsens organisatoriska miljö. Dessa interaktioner ger upphov till beteendemönster, attityder och känslöstämningar som bildar arbetsklimatet på en arbetsplats. Det är organisationens ramar som både sätter de förutsättningar och gränser inom vilka arbetsklimatet kan utvecklas. Inom dessa ramar är det medarbetarnas personligheter, preferenser, kompetenser och erfarenheter som skapar arbetsklimatet (Ekvall, 1990). Ekvall menar att ett klimat kan vara antingen innovativt eller stagnerat. Innovativt i bemärkelsen att klimatet är förändringsbart och stagnerat på så vis att klimatet upplevs stelt i sin struktur

(Ekvall, 1990). Andra forskare definierar arbetsklimat som medarbetarnas upplevda psykologiska klimat i den arbetsmiljö som de vistas i (von Treuer, Fuller-Tyszkiewicz & Little, 2014). Forskning visar att det finns skillnader mellan det upplevda arbetsklimatet inom olika yrkesgrupper samt att dessa skillnader kan förutse den psykologiska hälsan hos medarbetarna. En sådan skillnad kan hittas mellan natt- och dagarbetande sjuksköterskor. Nattarbetande sjuksköterskor upplevde arbetsklimatet som mer stressframkallande och hade en mindre kontroll över sin arbetsituation än sjuksköterskor som arbetade på dagen (von Treuer, Fuller-Tyszkiewicz & Little, 2014). Studier visar att en arbetsplats med positivt arbetsklimat korrelerar med att medarbetare känner höga värden av positiva attityder som engagemang, produktivitet och tillfredsställelse mot den egna arbetsplatsen (Biswas & Varma, 2007).

Ekvall menar att det finns ett antal parametrar på en arbetsplats som både i sig själv och gemensamt påverkar hur arbetsklimatet uppfattas. Det är dessa parametrars interaktion som tillsammans definierar medarbetarnas syn på arbetsklimatet. Nedan följer en kort beskrivning av några av de mest betydelsefulla parametrarna (Ekvall, 1990).

En parameter som spelar roll i arbetsklimatet är vilken typ av ledarskapsstil som nyttjas av chefer på arbetsplatsen (Ekvall, 1990). Mycket forskning har gjorts angående chefers förhållningssätt och väldigt mycket av sagda forskning visar på att olika typer av ledarskap leder till olika arbetsklimat och att chefer har stora möjligheter att bygga upp ett bra arbetsklimat men innehar även lika stora möjligheter att förstöra ett bra arbetsklimat. Utöver ledarskapsstil menar Ekvall att storleken på en organisation har en direkt påverkan av hur klimatet uppfattas. Inom en liten organisation integrerar fler medarbetare med varandra än i en stor organisation. Den faktiska verksamhet som bedrivs inom organisationen ligger också till grund för hur klimatet kommer att uppfattas. Olika typer av uppgifter renderar i olika uppfattningar av klimatet. Ekvall jämför till exempel en bank och en teater med varandra, på grund av deras skillnader i arbetsuppgifter är det naturligt att anta att medarbetarna på dessa arbetsplatser kommer att uppfatta arbetsklimaten som annorlunda (Ekvall, 1990).

Den fysiska miljö som organisationen vistas i påverkar också klimatet. I de lokaler där arbetet bedrivs eller där medarbetare vistas under rasten skapas både möjligheter och begränsningar för hur arbetsklimatet kan se ut. Teknologin påverkar även den i hög grad hur medarbetare

integrerar och förhåller sig till varandra. Tekniska framsteg inom bland annat kommunikation har förändrat medarbetarnas relation till varandra vilket i förlängningen innebär att även arbetsklimatet påverkas av teknologin på en arbetsplats (Ekvall, 1990).

En annan parameter som är av betydelse är organisationsstruktur. Den organisationsstruktur som råder på arbetsplatsen har även den inverkan på hur arbetsklimatet uppfattas.

Arbetsklimatet uppfattas antagligen annorlunda i en organisation med tydlig hierarkisk struktur jämfört med en organisation som istället använder sig av ett platt ledarskap. En parameter som är nära besläktad med organisationsstrukturen på en arbetsplats är arbetsorganisationen. Med arbetsorganisation menas hur medarbetarnas arbetsroller ser ut. Det är skillnad på en produktionsbaserad arbetsplats där tillverkning sker mot en arbetsplats som till största del utgörs av kontorslandskap (Ekvall, 1990).

Skillnader och likheter mellan medarbetarna bidrar också till att skapa arbetsklimatet. Bland de människor som arbetar i organisationen finns det antagligen ett antal faktorer som både liknar och skiljer sig från varandra. Saker som ålder, kön, arbetslivserfarenhet samt etnicitet är alla faktorer som är med och skapar arbetsklimatet på en arbetsplats. De värderingar och normer som finns på en arbetsplats är även dessa viktiga för hur arbetsklimatet uppfattas. Inflytandet är beroende av hur tydligt definierade normerna och värderingarna är (Ekvall, 1990).

Det finns ett antal faktorer som kännetecknar en arbetsplats med ett positivt arbetsklimat. En arbetsplats där det råder ett positivt klimat kännetecknas av att ledningen stödjer medarbetarna, arbetsrollerna är tydliga och det finns utrymme för medarbetarna att kunna uttrycka sin självständighet. Dessutom bör arbetsuppgifterna i huvudsak vara lagom utmanande, inte för lätta men heller inte omöjliga att genomföra. Det gynnar också arbetsklimatet om det finns möjlighet för medarbetarna att kunna bidra till framgång för organisationen. Organisationer eller arbetsplatser med ett positivt arbetsklimat har större möjlighet att effektivisera det dagliga arbetet genom att medarbetarna upplever ett högre arbetsengagemang (Kataria, Garg & Rastogi, 2013).

Ekvall har även designat en enkät som ligger till grund för klimatdelen i den här studiens undersökning. Genom Ekvalls eget frågeformulär GEFA har han tagit fram ett validerat

formulär som mäter arbetsklimatet på en arbetsplats. Frågeformuläret består av 50 påståenden som alla är relaterade till arbetsplatsen. Dessa påståenden ligger till grund för att mäta hur hög nivå av 10 stycken olika dimensioner det finns på en specifik arbetsplats. Varje dimension representeras av fem påståenden. Efter att de fem påståendena som är knutet till en specifik dimension har blivit besvarade kan ett medelvärde räknas ut och ge en indikation om hur väl representerad dimensionen är på arbetsplatsen. De 10 dimensionerna är utmaning, frihet, idéstöd, tillit/öppenhet, livfullhet/dynamik, lekfullhet/humor, debatt/mångfald, konflikter, risktagande samt idétid (Ekvall, 1990). Den här studien har valt att endast använda sig av 5 av dimensionerna, detta för att begränsa längden på enkäten. De utvalda delarna bedömdes ligga bäst i linje med forskningens syfte. De utvalda dimensionerna var utmaning, frihet, tillit/öppenhet, debatt/mångfald samt konflikter.

Ekvall (1990) definierar klimatdimensionerna enligt följande. *Utmaning* beskriver attityder kopplade till olika grader av utmaning. Ett klimat med låg utmaning gör att människor blir ointresserade och uttråkade och arbetet känns meningslöst. Hög utmaning gör det motsatta, det vill säga människor blir motiverade, är glada och känner att deras arbete är betydelsefullt. *Frihet* beskriver hur människor upplever att de blir styrda i sitt arbete kontra hur mycket de kan lägga upp arbetet själv. Det handlar även om i vilken grad man kan dela tankar, idéer och information med medarbetare. På en arbetsplats med låg frihet är stora delar av arbetet reglerat och förväntas utföras på ett specifikt sätt, lite utrymme ges till att dela och pröva nya idéer. *Tillit/Öppenhet* handlar om hur öppen kommunikationen på arbetsplatsen är, det vill säga om människor vågar dela med sig av tankar, våga fråga om oklarheter utan att behöva skämmas eller bli bestraffad. Är tilliten låg är människor misstänksamma mot varandra, delar inte med sig av känslor och information utav rädsla för att göra bort sig och försätta sig i beroendesituationer. *Debatt/Mångfald* handlar om hur stort utrymme för diskussion av synpunkter, idéer och erfarenhet är. I ett arbetsklimat med mycket debatt är människor benägna att debattera för sina synpunkter och idéer medan i ett klimat med lite eller ingen debatt gör människor vad de blir tillsagda utan invändningar. *Konflikt* handlar om personliga känslor gentemot övriga. Ett klimat med hög nivå av konflikt karaktäriseras av barnsligt beteende, "skitsnack" och att man sätter käppar i hjulet för varandra. Låg konflikt karaktäriseras av respekt och att man är tillmötesgående, överseende och uppträder professionellt i situationer där meningarna går isär (Ekvall, 1990).

## **Arbetsklimatets påverkan på arbetsmotivationen**

Utifrån tidigare forskning, i synnerhet gällande SDT, behöver vissa behov uppfyllas för att individen ska känna arbetsmotivation. Inom SDT talar man om de tre psykologiska behoven autonomi, kompetens och behovet av social anknytning (Gagné & Deci, 2005). Utöver de psykologiska behoven finns det andra faktorer som påverkar arbetsmotivationen. Bandura (1986) hävdar att self-efficacy har stor betydelse för den anställdes motivation inför en uppgift. Han menar att en anställd med hög self-efficacy i högre grad än andra tar sig an och slutför utmanande mål. Förhållandet mellan mål och arbetsmotivation är något som Locke och Latham (2002) diskuterar. Att ha höga mål är något som främjar arbetsmotivationen eftersom medarbetaren undviker aktiviteter som inte har med målet att göra och lägger all energi på att uppnå målet (Locke & Latham, 2002). Utifrån de klimatdimensioner som Ekvall (1990) beskriver går det att se tydliga kopplingar mellan dessa och uppfyllandet av de psykologiska behoven inom SDT, en hög self-efficacy och höga uppsatta mål. Det har också visat sig i tidigare forskning att där det råder ett positivt arbetsklimat så känner medarbetarna även positiva attityder som liknar arbetsmotivation (Biswas & Varma, 2007). Baserat på detta är det inte orimligt att anta att det finns ett samband mellan dessa begrepp.

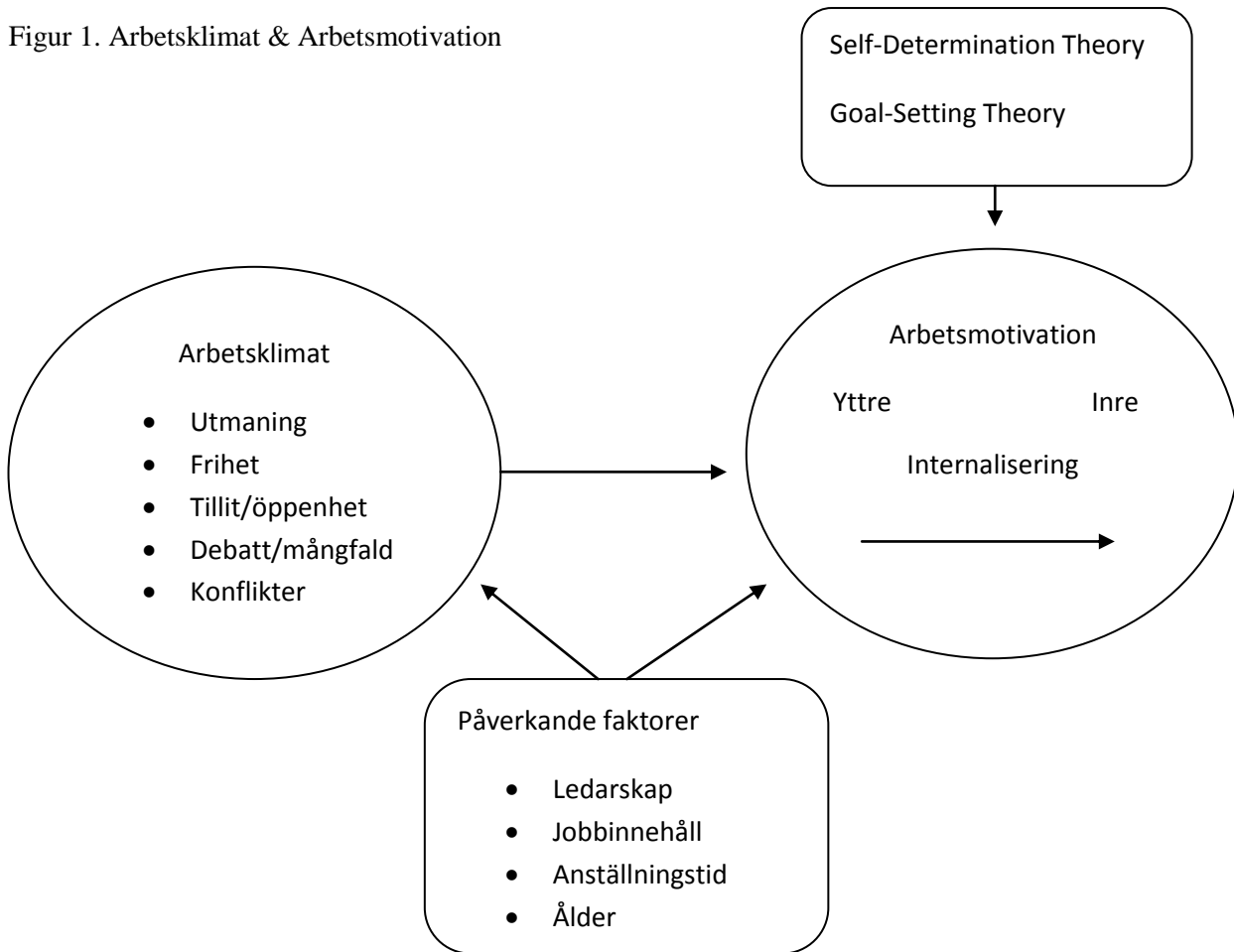
## **Syntes**

De olika teorierna om arbetsklimat och arbetsmotivation har givit studien en tydligare bild om hur dessa två begrepp kan definieras och hur de förhåller sig till varandra. SDT är den teori som starkast influerat studiens syn på arbetsmotivation. Detta eftersom uppdelningen av en inre och en yttre form av motivation ter sig naturlig för oss. Till skillnad från många andra motivationsteorier gör SDT även en distinktion mellan olika typer av yttre motivation. Denna uppdelning ger förståelse för hur olika uppgifter uppfattas och motiverar individen beroende på personlighet och värderingar. Samtidigt ger SDT en insikt om att sambandet mellan inre och yttre motivation inte är statiskt, en uppgift som först aktiverar den yttre motivationen kan via internalisering närma sig den inre. SDT är dessutom en motivationsteori som är enkel att applicera på arbetsplatsen då den fångar det faktum att vissa uppgifter som för individen är mindre intressanta kräver en yttre form av belöning. Personalen kan alltså inte enbart utföra arbetsuppgifter genom den inre motivationen, en viss form av belöning är ibland nödvändig. En arbetsplats/organisation bör dock sträva efter att på bästa sätt anpassa

organisationsstruktur, arbetsuppgifter samt arbetsklimat för att stödja och underbygga den inre motivationen hos sin personal. SDT är också tydlig med att poängtera att den inre motivationen är nödvändig för att över tid finna sitt arbete givande. Även Goal-setting theory's tänkta samband mellan uppsatta mål och arbetsmotivation är något som också har bidragit till att bilda studien en egen uppfattning om arbetsmotivation.

Arbetsklimat definierar studien som medarbetarnas interaktioner med varandra inom arbetsplatsens ramar. Den här interaktionen ligger till grund för medarbetarnas produktivitet och engagemang på arbetsplatsen. Studien anser att arbetsklimatet på en arbetsplats är en stark bidragande orsak för att arbetsmotivation ska bildas. Arbetsmotivation definierar studien som den motivation individen känner när den befinner sig på arbete, och kan antingen vara inre eller yttre. Inre är motivationen när en uppgift utförs därför att själva utförandet skänker individen en inre tillfredsställelse. Styrs individen av yttre motivation utförs uppgiften för att undvika bestraffning eller erhålla någon form av belöning. Den yttre motivationen kan vara mer eller mindre internaliserad. En högre grad av internalisering innebär att uppgiften ligger närmare individens värderingar, vilket också innebär att den ligger närmare den inre motivationen. För att uppnå och över tid behålla en stark arbetsmotivation bedöms inre motivation som den viktigaste typen. Även om den här studiens primära syfte är att undersöka arbetsklimatets påverkan på arbetsmotivationen finns det andra faktorer som också påverkar de båda begreppen. Ålder på medarbetaren, ledarskapet på arbetsplatsen, de arbetsuppgifter som utförs samt den tid som medarbetaren har varit anställd på arbetsplatsen är alla faktorer som påverkar arbetsklimatet och arbetsmotivationen. Figur 1 visar hur studien tänker sig sambandet mellan arbetsklimat och arbetsmotivation.

Figur 1. Arbetsklimat & Arbetsmotivation



## Syfte

Mycket av tidigare forskning har haft som fokus att undersöka arbetsmotivation eller arbetsklimat var för sig (Ekvall, 1990; Gagné et al., 2015). Syftet med denna undersökning är att undersöka hur det upplevda arbetsklimatet påverkar arbetsmotivationen. Detta skall göras genom att sammanföra Ekvalls GEFA-formulär (1990) för arbetsklimat samt MWMS-formuläret (Gagné et al., 2015) för arbetsmotivation. Genom att sammanföra dessa två mätinstrument kommer studien att kunna presentera data som visar hur förhållandet mellan arbetsklimat och arbetsmotivation ser ut. Detta ger studien följande hypoteser och frågeställningar;

## Hypoteser

1. Det finns en korrelation mellan individens upplevda arbetsklimat och arbetsmotivation.
2. En positiv skattning av upplevt arbetsklimat korrelerar med en hög skattning av inre arbetsmotivation.



3. Det finns en skillnad i arbetsmotivation mellan lågt respektive högt upplevt arbetsklimat.

Utöver hypoteserna vill studien undersöka vilken av de utvalda delarna från Ekvalls klimatdimensioner som korrelerar starkast med skattad inre respektive total arbetsmotivation.

## **Metod**

### **Deltagare**

Arbetsplats A bedriver lager och logistik-verksamhet och är uppdelad på ett morgonskift och ett kvällsskift med cirka 70 anställda per skift. Arbetsuppgifterna varierar mellan att packa varor för hand, flytta pallar mellan ställage, lasta och lossa lastbilar samt städning. Detta görs med hjälp av olika truckar. Arbetsuppgifterna varierar i belastning för kroppen och i arbetstempo. Arbetsuppgifterna är mätbara och det ställs höga krav på effektivitet i utförandet. Arbetsuppgifterna roteras mellan de anställda i viss mån där de som har högt tempo eller arbetat längst inom företaget premieras. Från arbetsplats A deltog i studien totalt 38 personer, 9 kvinnor och 28 män. Medelålder var 24,19 år ( $SD = 3.83$ ) med ett spann från 19-35 år. 12 av de svarande hade jobbat 0 - 6 månader, 9 hade jobbat mellan 6 månader - 3 år och 17 hade jobbat 3 år eller längre. Deltagarna i studien från arbetsplats A utgjordes utav de som arbetade morgon- och kvällsskift den dagen studien utfördes. Utav 50 utdelade enkäter svarade 38 vilket gav en svarsfrekvens på 76 %.

Arbetsplats B är en tillverkare av ekologiska livsmedel. Företaget tillverkar egna ekologiska produkter men köper också in och är återförsäljare av diverse produkter. Inom organisationen finns det olika avdelningar som har skilda verksamhetsområden. Huvudkontor, produktion, en butik och ett café finns på samma plats. På annan ort finns dessutom ett bageri, ett lager samt en butik. Då alla avdelningar inte ligger på samma plats träffas inte all personal dagligen. Organisationen använder sig dock utav ett intranät som alla anställda kommer åt där allt möjligt kan diskuteras, både inom mindre grupper eller till alla anställda. Det är totalt cirka 75 anställda på företaget, varav 70 fick möjlighet att besvara enkäten. Totalt besvarades enkäten av 44 personer, 23 kvinnor och 21 män vilket ger en svarsfrekvens på 63 %. Medelålder var

35,81 år (SD = 9,99) med ett spann från 20-55 år. 7 av de svarande hade jobbat 0 - 6 månader, 6 hade jobbat mellan 6 månader - 3 år och 31 hade jobbat 3 år eller längre.

## **Instrument**

Studien använde sig av en enkät. Enkät bedömdes vara det bästa sättet att besvara studiens frågeställningar givet tidsramen och studiens tilltänkta omfång. Enkäten som studien använde sig av bestod av totalt 44 påståenden fördelade på två olika delar. I del 1 var det 25 utvalda påståenden hämtade från Ekvalls enkät om arbetsklimat (Ekvall,1990). Studien valde att endast använda sig av 5 av Ekvalls 10 dimensioner med totalt 25 påståenden för att begränsa längden på enkäten. De dimensioner som valdes ut ansågs passa bäst med den andra delen av enkäten och med studiens hypoteser och frågeställningar. I del 2 användes 19 stycken utvalda påståenden hämtade från Gagnés enkät The Multidimensional Work Motivation Scale, MWMS (Gagné et al., 2015) som är validerad och översatt till svenska (Jungert, Koestner, Houliort & Schattke, 2013). Del 1 skulle utreda det upplevda arbetsklimatet på arbetsplatsen. Påståenden följdes av en Likert-skala från 0-3. 0 innebar "stämmer inte alls", 1 "stämmer i viss mån", 2 "stämmer ganska bra" och 3 "stämmer i hög grad" med det givna påståendet. Del 2 skulle utreda individens upplevda arbetsmotivation på arbetsplatsen. Påståenden i del 2 följdes av en Likert-skala från 1-7. 1 innebar "instämmer inte alls" med påståendet och 7 innebar "instämmer helt". Siffror 1 och siffror 7 var de enda som hade givits innebörd.

## **Design**

En inledande fråga som undersökningsdeltagarna besvarade innan de tog del av enkäten berörde hur lång tid de hade arbetat på respektive arbetsplats och erbjöd tre alternativ. Indelningen av grupperna utifrån anställningstid gjordes i enlighet med Ekvalls teori (1990) som säger att det tar uppemot 6 månader som nyanställd att sätta sig in i och finna sin plats i det rådande arbetsklimatet. Sista gruppen (3 år eller längre) upplevdes som en längre tid på arbetsplatsen och är intressant att jämföra med gruppen som arbetat en kortare tid. Gruppen med medellång anställningstid (6 månader till 3 år) upplevdes intressant för att ge en mer nyanserad bild av arbetsplatsen. Att jämföra det upplevda arbetsklimatet mellan en person som arbetat 2 månader och en som jobbat 20 år blir inte helt rättvist, vilket mellangruppen bidrog till att balansera upp. Utöver anställningstid fick deltagarna även fylla i ålder och kön.

Ålder fylldes i med en exakt siffra och till kön gavs svarsalternativen ”man”, ”kvinna”, ”annat” samt ”anges ej”. Alla påståenden i enkäten utom ett i klimatdelen behölls i sin ursprungliga form. I påstående nummer 3 i studiens enkät byttes “dolkstick i ryggen” ut mot “kniv i ryggen” för att modernisera språket. Ändringen gjordes i samråd med handledare.

## **Procedur**

En medlem ur forskargruppen besökte arbetsplats A och delade slumpmässigt ut 50 enkäter till de anställda. Deltagarna blev informerade om frivillighet och anonymitet. Enkäten fylldes sedan i av respektive deltagare enskilt. För att säkerställa anonymiteten ytterligare ombads deltagarna att lämna enkäten i ett stort kuvert inne på ett kontor. Detta för att det inte skulle kunna gå att koppla enkätsvar till individ. Utdelning och insamling av enkäterna på arbetsplats B ansvarade företagets personalchef för utifrån instruktioner från forskargruppen. Deltagarna fick fylla i enkäten enskilt och sedan återlämna den till chefen. Insamlingen skedde på sådant sätt att anonymitet garanterades, chefen kunde inte härleda enkätsvar till individ.

## **Etik**

Undersökningens deltagare informerades att studien var helt frivillig att delta i och fullt tillåten att avbryta när som helst. Frågorna var inte av sådan karaktär att de bedömdes kunna orsaka någon skada för deltagarna. Deltagarnas anonymitet säkerställdes och ingen personlig information nådde utanför forskargruppen. I samråd med handledare bedömdes studien uppfylla de etiska kraven.

## **Resultat**

När alla resultat var insamlade och analyserade visade resultaten följande medelvärden från respektive arbetsplats. Medelvärdet för upplevt arbetsklimat på arbetsplats A var 17.65 (SD = 10.16) och för skattad arbetsmotivation 48.09 (SD = 16.51). Den klimatdimension som hade högst medelvärde var tillit/öppenhet (M = 7.94, SD = 2.87). Medelvärdet för upplevt arbetsklimat på arbetsplats B var 36.23 (SD = 10.36) och för skattad arbetsmotivation M = 72.57 (SD = 14.48). Den dimension som hade högst medelvärde var även här tillit/öppenhet

( $M = 10.34$ ,  $SD = 2.97$ ). I jämförelse visar Ekvalls studier av olika arbetsplatser att ett högt medelvärde av upplevt arbetsklimat är 35.3 och ett lågt medelvärde är 20.45.

**Hypotes 1.** Pearson product-moment correlation coefficient beräknades för att undersöka om det fanns en korrelation mellan det sammanlagda resultatet av individernas skattning av arbetsklimatet och arbetsmotivationen. Beräkningen genomfördes med hjälp av SPSS. För arbetsplats A visade resultatet en stark positiv korrelation med stark signifikans,  $r = .53$ ,  $n = 31$ ,  $p < .01$ , vilket stöder hypotes 1. För arbetsplats B visade resultatet en mycket svag positiv korrelation utan signifikans,  $r = .089$ ,  $n = 38$ ,  $p > .05$ , vilket inte är i enlighet med hypotes 1.

**Hypotes 2.** Pearson product-moment correlation coefficient beräknades även vid prövning av hypotes 2. För arbetsplats A visade resultatet en stark signifikant positiv korrelation mellan skattningen av arbetsklimat och inre motivation,  $r = .62$ ,  $n = 31$ ,  $p < .01$ , i enlighet med hypotesen. För arbetsplats B visade resultatet en medelstark signifikant positiv korrelation,  $r = .33$ ,  $n = 38$ ,  $p < .05$ .

**Hypotes 3.** Frågeställning 1 besvarades genom att utifrån medelvärdet på klimatskattningarna dela upp respondenterna från respektive arbetsplats i en låg och en hög grupp. Ett t-test genomfördes och visade för arbetsplats A en signifikant skillnad på skattad motivation mellan gruppen med lågt upplevt arbetsklimat ( $M = 39.81$ ,  $SD = 14.14$ ) och den med högt ( $M = 53.5$ ,  $SD = 16.55$ ;  $t(31) = -2.44$ ,  $p = .021$ , two-tailed). Resultatet för arbetsplats B visade inte på en signifikant skillnad mellan de med lågt ( $M = 71.90$ ,  $SD = 16.35$ ) och de med högt upplevt arbetsklimat ( $M = 74.41$ ,  $SD = 11.83$ ;  $t(38) = -.53$ ,  $p = .6$ , two-tailed).

Utöver hypoteserna undersöktes även vilken av de i enkäten utvalda klimatdimensionerna som hade starkast korrelation med arbetsmotivationen, både den totala samt den inre. För att undersöka detta beräknades Pearson product-moment correlation coefficient på samtliga dimensioner. Tabell 1 visar hur resultatet ser ut för arbetsplats A. Tabellen visar att de klimatdimensioner som korrelerade starkast med den totala arbetsmotivationen var frihet  $r = .56$ ,  $n = 34$ ,  $p < 0.01$  samt utmaning  $r = .55$ ,  $n = 33$ ,  $p < .01$ . Den klimatdimension som korrelerade starkast med den inre arbetsmotivationen var frihet  $r = .73$ ,  $n = 37$ ,  $p < .01$ .

Tabell 1

Korrelationer, Arbetsplats A

		Total arbetsmotivation	Total autonom	Total utmaning	Total frihet	Total tillit/öppenhet	Total debatt/mångfald	Total konflikter
Total arbetsmotivation	Pearson	1	,894**	,550**	,561**	,395*	,448*	-,191
	Correlation							
	N	34	34	33	34	33	31	33
Total autonom	Pearson	,894**	1	,637**	,729**	,394*	,365*	-,150
	Correlation							
	N	34	38	36	37	35	33	36
Total utmaning	Pearson	,550**	,637**	1	,726**	,619**	,474**	-,311
	Correlation							
	N	33	36	36	35	35	33	35
Total frihet	Pearson	,561**	,729**	,726**	1	,326	,654**	-,010
	Correlation							
	N	34	37	35	37	34	32	35
Total tillit/öppenhet	Pearson	,395*	,394*	,619**	,326	1	,342	-,632**
	Correlation							
	N	33	35	35	34	35	32	35
Total debatt/mångfald	Pearson	,448*	,365*	,474**	,654**	,342	1	,033
	Correlation							
	N	31	33	33	32	32	33	32
Total konflikter	Pearson	-,191	-,150	-,311	-,010	-,632**	,033	1
	Correlation							
	N	33	36	35	35	35	32	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabell 2 visar hur klimatdimensionerna korrelerade på arbetsplats B. Den klimatdimension som korrelerade starkast med den totala arbetsmotivationen på Arbetsplats B var utmaning  $r = .21$ ,  $n = 41$ ,  $p > .05$ . Den klimatdimension som korrelerade starkast med den autonoma arbetsmotivationen var utmaning  $r = .49$ ,  $n = 42$ ,  $p < .01$ .

Tabell 2

Korrelationer, Arbetsplats B

		Total arbetsmotivati on	Total autonom	Total utmaning	Total frihet	Total tillit/öppenhet	Total debatt/mångfa ld	Total konflikter
Total arbetsmotivation	Pearson	1	,717**	,214	,105	,032	,001	-,041
	Correlation							
	N	42	42	41	42	42	40	40
Total autonom	Pearson	,717**	1	,494**	,362*	,180	,273	-,035
	Correlation							
	N	42	43	42	43	43	41	40
Total utmaning	Pearson	,214	,494**	1	,778**	,734**	,591**	-,279
	Correlation							
	N	41	42	43	43	43	41	40
Total frihet	Pearson	,105	,362*	,778**	1	,564**	,634**	-,025
	Correlation							
	N	42	43	43	44	44	42	41
Total tillit/öppenhet	Pearson	,032	,180	,734**	,564**	1	,433**	-,424**
	Correlation							
	N	42	43	43	44	44	42	41
Total debatt/mångfald	Pearson	,001	,273	,591**	,634**	,433**	1	-,067
	Correlation							
	N	40	41	41	42	42	42	40
Total konflikter	Pearson	-,041	-,035	-,279	-,025	-,424**	-,067	1
	Correlation							
	N	40	40	40	41	41	40	41

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

En intressant iakttagelse som gjordes utöver de hypoteser och frågeställningar som ingick i studien var uppmätta skillnader i upplevt arbetsklimat mellan två stycken grupper på arbetsplats B. Ett t-test genomfördes och visade att det fanns en signifikant skillnad i skattat arbetsklimat mellan individer som har varit anställda i 6 månader till 3 år ( $M = 43.67$ ,  $SD = 7.29$ ) och individer som varit anställda 3 år eller längre ( $M = 31.77$ ,  $SD = 9.38$ ;  $t(32) = 2.9$ ,  $p < .01$ , two tailed). Det var däremot ingen signifikant skillnad mellan grupperna i skattad arbetsmotivation. Samma test genomfördes på arbetsplats A men visade inga signifikanta skillnader.

## Diskussion

Att behålla sin personal motiverad över tid är en viktig och idag allt mer framträdande uppgift för företag och organisationer då det finns mycket att tjäna på att ha anställda som är motiverade (Landy & Conte, 2013). En hög arbetsmotivation hos individen leder till ökade prestationer och ett större engagemang gentemot organisationen. En inre motivation, drivet av en koppling till inre värderingar har visat sig ge, inte bara bättre och effektivare prestationer, utan även bättre välmående och högre tillfredsställelse i arbetet hos individen (Gagné & Deci, 2005). Då arbetsklimatet är av stor betydelse för individens upplevelse av arbetsplatsen (Ekvall, 1990) vill studien undersöka vad arbetsklimatet har för påverkan på arbetsmotivationen.

En intressant skillnad mellan de båda arbetsplatserna är att trots en betydligt högre skattning i både upplevt arbetsklimat samt inre arbetsmotivation av de anställda på arbetsplats B är korrelationen mellan båda dessa begrepp hälften så stark som på arbetsplats A. Att förhållandet ser ut så här kan det finnas många anledningar till. Enligt Goal Setting Theory uppnås inre motivation genom att ha högt uppsatta mål som de anställda kan arbeta mot (Locke & Latham, 2002). De uppgifter som de anställda arbetar med på arbetsplats B kan inneha en högre svårighetsgrad än de uppgifter som finns tillgängliga på arbetsplats A, vilket kan vara orsaken till att de anställda på arbetsplats B har en högre uppmätt inre arbetsmotivation. Tre behov måste enligt SDT vara uppfyllda för att inre motivation ska uppnås och bibehållas. Behoven är autonomi, kontroll samt behovet av social anknytning (Gagné & Deci, 2005). Dessa tre behov är något som arbetsplats B antagligen till högre grad tillfredsställer.

Resultatet för hypotes 1 visar att det finns ett samband mellan upplevt arbetsklimat och skattad arbetsmotivation på arbetsplats A. Detta innebär att arbetsklimatet på arbetsplats A verkar ha en betydande roll för hur medarbetarnas arbetsmotivation ser ut. Något som stärker detta samband är de faktiska resultaten från både arbetsklimat och arbetsmotivation från arbetsplats A. Då medelvärdena från både upplevt arbetsklimat ( $M = 17.65$ ) samt skattad arbetsmotivation ( $M = 48.09$ ) är relativt låga skattningar bidrar detta till att stärka korrelationen och påvisa det samband som den här studien vill utforska. Resultatet för arbetsplats B visar inte på en signifikant korrelation.

Ekvall definierar arbetsklimat som medarbetarnas interaktion med varandra inom arbetsplatsens ramar, både fysiskt och mentalt (1990). En av studiens hypoteser var att undersöka om arbetsklimatet, interaktionen mellan medarbetare på en arbetsplats, kan predicera medarbetarnas arbetsmotivation. Det finns en tendens som visar att detta samband stämmer på arbetsplats A, något liknande samband har inte uppmätts på arbetsplats B. Att endast en arbetsplats kunde uppvisa detta samband kan beror på ett antal olika anledningar som dels kan vara relaterade till designen på den mätning som gjordes, men också till hur arbetsklimatet ser ut på respektive arbetsplats. Då fem av tio klimatdimensioner från Ekvalls enkät inte finns med i den enkät som den här studien använder sig utav finns det en möjlighet att resultatet hade kunnat se annorlunda ut om dessa också hade inkorporerats i studiens enkät. Detta eftersom att de klimatdimensioner som inte togs med i studiens enkät eventuellt hade kunnat uppmäta en högre korrelation mellan upplevt arbetsklimat och skattad arbetsmotivation på arbetsplats B. Andra faktorer som till exempel ledarskap och jobbinnehåll kan vara faktorer som bättre predicerar arbetsmotivationen på arbetsplats B (Ekvall, 1990).

Hypotes 2 fokuserade på sambandet mellan arbetsklimatet och den inre motivationen. För arbetsplats A uppmättes en stark korrelation mellan arbetsklimat och inre motivation, vilket indikerar på att arbetsklimatets betydelse för den inre motivationen är påtaglig. Då tidigare forskning har visat den inre motivationens betydelse för det långsiktiga välbefinnandet på en arbetsplats är det viktigt att arbetsklimatet stödjer och främjar medarbetarnas inre motivation (Ryan & Deci, 2000). Ett exempel på ett sådant arbetsklimat hittar studien på arbetsplats A. Det här sambandet uppmättes även på arbetsplats B dock med en svagare korrelation än på arbetsplats A. En annan anledning till ett svagare samband mellan arbetsklimat och inre arbetsmotivation på arbetsplats B kan vara att andra faktorer än arbetsklimat bidrar till att främja den inre arbetsmotivationen. Detta är ett återkommande resonemang från hypotes 1.

När det kommer till hypotes 3 visar resultatet återigen en diskrepans mellan de två arbetsplatserna. Resultaten från arbetsplats A visar på en signifikant skillnad i arbetsmotivation mellan grupperna med låg respektive hög skattning av arbetsklimat. För arbetsplats B går det dock inte att påvisa någon signifikant skillnad. Resultatet för arbetsplats A är i enlighet med ett av de samband som studien vill påvisa. Medarbetare som upplever arbetsklimatet som stödande upplever också en högre arbetsmotivation. Att medarbetare på



samma arbetsplats kan uppleva begrepp som arbetsklimat och arbetsmotivation diametralt olika beror enligt Ekvall på att det är den individuella upplevelsen hos medarbetaren som uppskattas i enkäten (Ekvall, 1990). Två medarbetare som arbetar inom samma organisation kan därför ha två olika, individuella upplevelser av samma arbetsplats.

En genomgående tendens är att arbetsplats B visar på högre medelvärden inom klimat och motivation. Vad det är som leder till detta kan dock inte resultatet svara på då korrelationen inte är signifikant. Tidigare forskning visar på ett samband mellan ett högt upplevt arbetsklimat och höga värden av positiva attityder som engagemang, produktivitet och tillfredsställelse (Biswas & Warma, 2007). Den här studien tror att det kan finnas ett samband mellan de ovan nämnda attityderna och en hög nivå av arbetsmotivation. Vi anser att det är ett naturligt steg för en medarbetare att känna en hög arbetsmotivation om denne även känner höga värden av attityder som produktivitet och engagemang. Detta skulle även kunna förklara den tendens som har observerats i tidigare hypoteser och frågeställningar som visar att arbetsplats B överlag har ett högre upplevt arbetsklimat samt arbetsmotivation än arbetsplats A.

Korrelationstabellerna från respektive arbetsplats visar vilka utav Ekvalls klimatdimensioner som korrelerar starkast med arbetsmotivation. Återigen finns det en diskrepans mellan de olika arbetsplatserna. Arbetsplats A har starkare korrelationer än arbetsplats B med samtliga av Ekvalls klimatdimensioner. De klimatdimensioner som korrelerar starkast med arbetsmotivation på arbetsplats A är dimensionerna frihet och utmaning. Ekvall beskriver klimatdimensionen frihet som medarbetarnas möjlighet att själv utforma och bestämma sina arbetsuppgifter. Utmaning är enligt Ekvall den klimatdimension som definierar den grad av motivation som medarbetarna känner på arbetsplatsen (1990). Resultatet från enkäten visar att båda dessa klimatdimensioner, oavsett i vilken grad de finns representerade på arbetsplats A, är de dimensioner som ligger till störst grund för den skattade arbetsmotivationen.

Det finns endast en klimatdimension värd att nämna som uppvisar någon form av korrelation med arbetsmotivation på arbetsplats B, nämligen utmaning. Resultatet för arbetsplats B visar återigen att det inte är studiens uppmätta arbetsklimat som är den faktor som bäst preciserar arbetsmotivationen på arbetsplats B.

Ett resultat som varken ingick i studiens hypoteser eller frågeställningar men som bedömdes vara intressant att redovisa var skillnader i skattat arbetsklimatet mellan grupperna baserat på arbetslängd. Resultatet av det t-test som genomfördes på grupperna visar på att individer som har arbetat längre än tre år på arbetsplats B generellt skattar det upplevda arbetsklimatet signifikant lägre än individer som har arbetat mellan sex månader och tre år. Den tidigare forskningen nämner att lagom utmanande uppgifter är en viktig del för att ett positivt arbetsklimat ska uppnås på en arbetsplats (Kataria, Garg & Rastogi, 2013). Om detta resonemang appliceras på resultatet från arbetsplats B kan det tolkas som att de mer erfarna medarbetarna inte längre ser sina arbetsuppgifter som utmanande nog, vilket kan medföra att arbetsklimatet ses som sämre.

På båda arbetsplatserna har gruppen med anställningstid 0 - 6 månader skattat högst på arbetsklimat. En förklaring till detta kan enligt Ekvall bero på att man som ny på en arbetsplats ännu inte skaffat sig en ordentlig, allsidig bild av organisationen. Individer som arbetat en kortare tid har en mer passiv roll i det sociala umgänget på arbetsplatsen än de individer som arbetat en längre tid. Att arbetsklimatet skattas sämre ju längre individen arbetat kan ha att göra med att nyhetens behag minskat. Konflikter och andra slitningar mellan kollegor och chefer kan mycket väl påverka i negativ mening, något som en nyligen anställd kanske inte ännu påverkats av (Ekvall, 1990).

## **Kritik**

Det finns ett antal aspekter som hade kunnat förbättra studien. För arbetsplats A var antalet deltagare i studien begränsat till de som jobbade den aktuella dagen, hade insamlingen kunnat ske under en längre tid hade deltagarantalet kunnat vara högre och gett ett mer tillförlitligt resultat. Ett fåtal av respondenterna på arbetsplats A påpekade att de hade jobbat väldigt kort tid, under en månad, och menade att de inte hunnit skapa sig en fullständig uppfattning gällande vissa av frågorna i enkäten. Vad gäller arbetsplats B saknades kontroll över vilken avdelning inom företaget de aktuella respondenterna jobbade på. Detta på grund av att det vid insamlingen inte säkerställas från vilken avdelning svaren inkommit. Det hade dock blivit svårt att garantera deltagarnas anonymitet om avdelningarna hållits avskilda då vissa av avdelningarna var relativt små. Att studien endast använder 5 av Ekvalls 10 klimatdimensioner skulle kunna påverka resultatet. Det är möjligt att korrelationerna hade sett

annorlunda ut eller resultatet på annat vis hade ändrats om enkäten utgjorts av samtliga 10 klimatdimensioner. Språket i enkäten kan i något enstaka fall ha vållat problem för respondenten. Den delen i enkäten som berör klimatet innehåller vissa påståenden där språket är gammalmodigt. För respondenter med utländsk bakgrund kan det ha varit problematiskt att tolka innebörden till fullo.

## **Slutsats**

En tendens för studien är att hypoteserna styrks av resultaten från arbetsplats A men inte verkar gälla för arbetsplats B. Arbetsklimatet är i studiens fall av större betydelse för att predicera arbetsmotivationen på arbetsplats A än på arbetsplats B. Ett lägre upplevt arbetsklimat predicerar arbetsmotivationen bättre än ett högt. Som resultatet visar kan vi på arbetsplats A se att individens totala uppfattning av arbetsklimatet har en signifikant påverkan på den totala arbetsmotivationen vilket stödjer hypotes 1. Detsamma kan inte redovisas för arbetsplats B. Gällande hypotes 2 indikerar resultatet att arbetsklimatet även ligger till grund för den inre motivationen på arbetsplats A. Sambandet fanns också hos arbetsplats B, dock med en svagare korrelation. Resultatet gällande hypotes 3 visar på signifikanta skillnader mellan högt respektive lågt upplevt arbetsklimat och skattad arbetsmotivation på arbetsplats A. Det fanns en skillnad även på arbetsplats B men den är inte signifikant. De klimatdimensioner som hade den starkaste korrelationen med arbetsklimat på arbetsplats A var frihet och utmaning. På arbetsplats B var det endast en dimension som visade på en nämnvärd korrelation och det var utmaning.

## **Framtida forskning**

För att vidare undersöka sambandet mellan arbetsklimat och arbetsmotivation hade primärt flera olika typer av arbetsplatser kunnat undersökas. Ett större antal arbetsplatser och ett ökat antal undersökningsdeltagare hade kunnat ge en mer komplett bild av relationen mellan de båda faktorerna i studien. Flera faktorer, som till exempel ledarskap, hade också kunnat undersökas i förhållande till arbetsmotivation för att kunna se andra samband som eventuellt kan uppvisa en starkare korrelation än vad arbetsklimatet gjorde. Detta är något som inte rymms inom ramen för en C-uppsats utan bör behandlas i en större uppsatsform, alternativt i flera separata studier.

## Referenser

- Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M., & Torbiörn, I. (2012). *Arbets- och organisationspsykologi: individ och organisation i samspel*. Stockholm: Natur & Kultur, 2012.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). The relation of intrinsic need satisfaction to performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045–2068.
- Bandura, A. (1986). The Explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal Of Social And Clinical Psychology*, 4(3), 359-373. doi:10.1521/jscp.1986.4.3.359
- Biswas, S., & Varma, A. (2007). Psychological climate and individual performance in India: test of a mediated model, *Employee Relations*, Vol. 29, No. 6, 664-676.
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum P.
- Ekvall, G. (1990). *Manual Formulär A: Arbetsklimat (GEFA)*, Stockholm: G.E. Organizational psychology.
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. doi:10.1002/job.322
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., & Aspel, A. et al. (2015). The Multidimensional work motivation scale: validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 24(2), 178-196. doi:10.1080/1359432x.2013.877892
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA, Addison-Wesley.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1999). *The motivation to work*. London: Transaction Publishers.
- Jungert, T., Koestner, R., Houliort, N., & Schattke, K. (2013). Distinguishing source of autonomy support in relation to workers' motivation and self-efficacy. *The Journal Of Social Psychology*, 153(6), 651-666. doi:10.1080/00224545.2013.806292
- Kataria, A., Garg, P., & Rastogi, R. (2013). Psychological climate and organizational effectiveness: role of work engagement. *IUP Journal Of Organizational Behavior*, 12(3), 33-46.
- Landy, F., & Conte, J. (2013). *Work in the 21st century* (4th ed.). Malden, MA, Wiley-Blackwell.

- Lee-Ross, D. (1998). The reliability and rationale of Hackman and Oldham's Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Model among seasonal hotel workers. *International Journal of Hospitality Management*, 17(4), 391-406.
- Locke, E., & Latham, G. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.  
doi:10.1037//0003-066x.57.9.705
- Lundberg, C., Gudmundson, A. & Andersson, T. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30(6), 890-899.
- Olafsen, A., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*. doi:10.1111/sjop.12211
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.  
doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
- von Treuer, K., Fuller-Tyszkiewicz, M. & Little, G. (2014). The impact of shift work and organizational work climate on health outcomes in nurses. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(4), 453-461.