



**Mittuniversitetet**  
MID SWEDEN UNIVERSITY

En studie om arbetsmotivation bland personal inom dagligvaruhandeln

Ing-Marie Andersson, Elisabeth Björkroth  
Mittuniversitetet, Östersund  
Institutionen för samhällsvetenskap  
Psykologi C, uppsats 15 hp  
2010-01-07  
Handledare Richard Ahlström

## Sammanfattning

Syftet med studien var att undersöka vilka faktorer som personalen inom dagligvaruhandeln upplevde som viktiga för arbetsmotivationen utifrån Herzberg's tvåfaktorteori. Studien undersökte även om det fanns samband mellan inre faktorer, yttre faktorer och personlighets-egenskaper. En enkätstudie genomfördes där 74 medarbetare inom dagligvaruhandeln i Mellansverige deltog. Ett *t*-test visade att skillnaden mellan inre och yttre faktorer inte var signifikant. En korrelationsanalys visade på samband mellan inre faktorer, yttre faktorer och personlighetsegenskaper. Regressionsanalyser visade på att 18 procent av variationen i inre och yttre faktorer kan förklaras av personlighetsegenskaper. Den visade även på signifikanta samband mellan inre faktorer och personlighetsegenskaperna öppenhet och målmedvetenhet. Ytterligare ett signifikant samband fanns mellan yttre faktorer och personlighetsegenskaperna vänlighet och känslomässig instabilitet. Författarna drar slutsatsen att studiens resultat kan fungera som ett underlag för dagligvaruhandeln i deras beslut gällande motivationshöjande investeringar.

*Nyckelord:* arbetsmotivation, personlighetsegenskaper, dagligvaruhandel

I Sverige liksom i övriga västvärlden har arbetslivet under de senaste åren genomgått stora förändringar vilket har påverkat både organisationer och dess medarbetare (Tollgerdt-Anderson, 1993). Konkurrensen har ökat dramatiskt, mycket på grund av en ökad globalisering, demografiska förändringar och framförallt utvecklingen av den nya tekniken (Ilinitich, D'Aveni & Lewin, 1996). Konsekvenserna till följd av detta är att villkoren i arbetslivet i dag inte är det samma som för 30 år sedan. Det är också sannolikt att förändringarna kommer att fortsätta och kanske i en allt raskare takt även i framtiden. Att vara medveten om de förändringar som sker i samhället och kunna bemöta dessa på ett bra sätt kan vara en avgörande faktor för hur ett företag kommer att lyckas i framtiden (Tollgerdt-Anderson, 1993). De flesta organisationer har genomgått förändringar på ytan men ändå finns ofta den traditionella synen på medarbetarna kvar, där organisationer utgår från att människor har samma behov, tänker likadant och drivs av samma saker. Personalen betraktas ofta som ett kollektiv i stället för som enskilda individer (Schou, 1991).

Medarbetare kommer sannolikt framöver att ställa större krav på sin arbetssituation. De vill i allt större omfattning få en möjlighet till personlig utveckling, en god arbetsmiljö, ett positivt innehåll och inflytande över arbetet. Framförallt i företag som är beroende av humankapital blir det särskilt angeläget att skapa arbetsförhållanden som leder till att medarbetarens kreativitet tillvaratas och att deras intresse och motivation ökar (Tollgerdt-Anderson, 1993). Det är viktigt för en organisation att kunna förstå, förutspå och lära mer om frågor gällande hur, varför och när individer engagerar sig. Det är även viktigt att förstå vad som får medarbetaren att lägga ner tid, kraft och energi samt andra personliga resurser i sitt arbete (Kanfer, Chen & Pritchard, 2008). Risken kan annars vara stor att de tappar kompetent personal vilket leder till kostsamma personalomsättningar. Att behöva rekrytera ny personal kan vara dyrt, själva annonskostnaden är oftast bara toppen av ett isberg. Inskolningstiden för nyanställda varierar utifrån person och arbete, generellt sett varierar det mellan tre och arton månader innan en nyanställd uppnått full kapacitet i arbetet (Johanson & Johre'n, 2007).

### *Motivation*

Motivationen hos medarbetarna är av stor betydelse för en organisations resultat, ändå intar den en tämligen undanskymd roll i jämförelse med andra investeringar i den praktiska verkligheten i organisationen. En orsak till detta kan vara att organisationerna lider brist på kunskap om vad motivation är och om vad som stimulerar en medarbetares motivation (Schou, 1991).

Enligt Flach (2006) är det viktigt för ledare och chefer att förstå vad det är som inverkar på medarbetarnas beteende och de bakomliggande motiven, deras attityder och föreställningar samt vad som framkallar motivation för att få resultatrika arbetsinsatser i organisationen. Medarbetarnas arbetsengagemang och motivation är en viktig resurs i alla organisationer och är av värde för en verksamhets produktivitet och framgång. Motivation är ett uttryckssätt för ett inre tillstånd hos medarbetaren som leder till en vilja att handla med bestämda avsikter (Flach, 2006). Arbetsmotivation definieras som en energigivande kraft som ligger bakom en individs arbetsrelaterade beteende som gör att vi människor vill prestera bra på arbetet (Flach, 2006). Motivation kan observeras i beteendemönster som initiativkraft, arbetsprestation, uthållighet, intensitet och förmågan att arbeta i en bestämd riktning (Schou, 1991). I vårt arbete beror motivation, attityder och trivsel i stor omfattning på hur vi

människor uppfattar arbetets innehåll och våra arbetsförhållanden (Flach, 2006). Olika medarbetare skiljer sig åt vad det gäller förmåga, kunskap och skicklighet. De skiljer sig även åt vad det gäller nivån på motivation. En medarbetares motivation kan variera från timme till timme men även från dag till dag, det är detta som gör att motivation är så komplicerat och ändå så viktigt (Smither, 1998). Medarbetare med en hög nivå av arbetsmotivation vill prestera sitt bästa och göra ett bra arbete utifrån deras förmåga, en låg nivå av arbetsmotivation hos en medarbetare leder ofta till likgiltighet, sämre prestation och en större omsättning bland personalen (Smither, 1998).

Arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse är två begrepp som bör skiljas åt (Flach, 2006). Arbetstillfredsställelse kan vara en aspekt av arbetsmotivation och tvärt om. De bör studeras som ett resultat av en och samma faktor, en arbetsmiljö som gör anpassningen mellan arbete, arbetsförhållanden och individen så bra som möjligt. En bra arbetsanpassning är en förutsättning för både arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation och leder till produktivare arbetsinsatser (Flach, 2006). Enligt Stone (2005) så leder arbetstillfredsställelse inte automatiskt till att individen arbetar hårdare, det är istället arbetsprestationen i sig som leder till arbetstillfredsställelse. Locke och Latham (1990) anser att arbetstillfredsställelse och motivation är nära förenade med varandra, de är dessutom starkt relaterade till medarbetarens engagemang i organisationen. Medarbetare som känner hög arbetstillfredsställelse stannar ofta längre inom organisationen, de har en lägre frånvaro och är mer hjälpsamma mot både kunder och arbetskamrater. De som däremot känner missbelåtenhet har en större tendens att protestera gentemot ledningen, strejka, ha missbruksproblem och de väljer i större utsträckning att avsluta sitt arbete inom organisationen (Locke & Latham, 1990).

Vi människor är motiverade och känner engagemang i vårt arbete när vi känner att det vi gör blir uppskattat och ger oss de belöningar vi strävar efter, vilka belöningar vi strävar efter varierar från individ till individ och vi värderar en och samma belöning olika (Flach, 2006). Det är inte enbart faktorer gällande arbetet som avgör om en individ känner motivation eller ej. Övriga externa faktorer som till exempel hur situationen är i vår hemmiljö påverkar i vilken utsträckning individen känner sig motiverad i sitt arbete (Kanfer et al., 2008). Pengar spelar en stor roll när det gäller arbetsmotivation, även om det inte är den enda faktorn så är den ändå betydelsefull. Med hjälp av pengar kan individen tillfredsställa sina basala behov som mat, kläder och en bostad. Men de kan även uppfylla högre behov som en känsla av att bli uppmärksammas för det arbete man presterat samt som en statussymbol. Den monetära belöningen fungerar även som en måttstock från organisationen på hur pass högt de värderar sina medarbetare (Stone, 2005). För att monetära belöningar ska fungera som ett medel för att höja arbetsmotivationen krävs att individen kan se att det är direkt kopplat till en utförd prestation. Denna koppling ser man om man blir belönad individuellt men inte lika tydligt om belöningen sker kollektivt (Stone, 2005).

Enligt Herzberg's tvåfaktorteori (Herzberg, 1966) så motiveras människor av två aspekter i deras arbetsmiljö, motivationsfaktorer som är de inre faktorerna och hygienfaktorer som är de yttre faktorerna. Tvåfaktorteorin tillhör den behovsteoretiska traditionen och innebär att trivsel på arbetet uppkommer när medarbetaren får sina behov tillfredsställda (Abrahamsson & Andersen, 2005). Enligt tvåfaktorteorin bör i motivationssammanhang en klar åtskillnad göras mellan arbetsinnehåll och arbetsituation. Motivationsfaktorer har att göra med arbetsinnehåll och är konkreta behov av en högre ordning så som prestationer, ansvar, erkännande, arbetet i sig självt, befordran och personliga utvecklingsmöjligheter. Hygienfaktorer är de faktorer som har med själva arbetsituationen att göra och räknas som

behov av en lägre ordning så som fysisk miljö, mellanmännsliga förhållanden, organisationens politik och administration, ledaren, lön, trygghet i arbetet, status och privatlivet (Abrahamsson & Andersen, 2005).

Enligt tvåfaktorteori är inte de faktorer som leder till trivsel samma faktorer som leder till vantrivsel. Motivationsfaktorer skapar trivsel när de finns, men leder inte till någon vantrivsel när de fattas. För att kunna skapa motivation hos medarbetare ska organisationen fokusera på motivationsfaktorerna som är bundna till arbetets innehåll. Hygienfaktorer kan leda till vantrivsel om de fattas, men de kan inte i sig skapa någon trivsel. Medarbetare har en tendens att uttrycka sitt missnöje om det finns brister bland hygienfaktorerna. Genom att förbättra hygienfaktorerna kommer medarbetarna att känna mindre vantrivsel, men det leder inte till någon motivation (Abrahamsson & Andersen, 2005). Enligt Herzberg (1966) är effekten av hygienfaktorerna enbart av en temporär art. Herzberg beskriver även att när behovet av hygienfaktorer tillgodosätts leder det till att de efterfrågas i större omfattning vilket innebär att det konstant fordras mer, trots detta blir den eftersökta effekten av hygienfaktorerna bara mindre och mindre. Herzberg (1966) tänkte sig att hygienfaktorerna skulle bli allt viktigare i framtiden på grund av det kumulativa behovet.

Herzberg's tvåfaktorteori har genom åren fått en del kritik. En felkälla enligt Bassett-Jones och Lloyd (2005) i den metod Herzberg använde sig av är att vi människor ofta hänvisar obehagliga upplevelser på arbetet till brister inom organisationen, vilket innebär hygienfaktorer. Detta samtidigt som vi gärna ser oss själva som orsak till positiva upplevelser vilket innebär att motivationsfaktorerna får en "ego-prägel" (Bassett-Jones & Lloyd, 2005). Tvåfaktorteori tar inte heller hänsyn till individuella skillnader när det gäller vilka faktorer som leder till vantrivsel eller trivsel. En del människor upplever hygienfaktorer som motiverande och motivationsfaktorerna som hygienfaktorer (Abrahamsson & Andersen, 2005).

### *Personlighet*

Sedan 1980- talet råder det enligt Fahlke och Johansson (2007) en relativ samstämmighet om att det troligtvis finns fem grundläggande personlighetsdimensioner, dessa har vidareutvecklats från Eysenck's tre egenskapsdimensioner. Detta har i sin tur lett till utvecklingen av vad vi i dag kallar femfaktormodellen (Fahlke & Johansson, 2007). De fem personlighetsdimensionerna som ingår i modellen är:

*Känslomässig instabilitet*, en person som har hög grad av känslomässig instabilitet är ängslig, känslös och osäker och detta kan påverka humöret. Personen kan ge ett instabilt intryck. Vid en låg grad av känslomässig instabilitet uppfattas personen som avslappnad, lugn och tillfreds med sig själv och anses ha ett bra självförtroende (Pervin, Cervone, & John, 2005; Fahlke & Johansson, 2007).

*Utåtriktning*, en person som har en hög grad av utåtriktning uppfattas som sällskaplig, optimistisk och pratsam. Personen kan vara impulsiv och tar gärna risker i livet. Vid en låg grad av utåtriktning uppfattas personen ofta som reserverad, uppgiftsorienterad, distanserad och kanske lite tillbakadragen (Pervin et al., 2005; Fahlke & Johansson, 2007).

*Öppenhet*, en person som har hög grad av öppenhet är ofta allmänintresserad och nyfiken. Personen upplevs ofta vara både fantasifull och kreativ. Vid en låg grad av öppenhet upplevs personen vara jordnära, konventionell och undantagsvis analytisk. Personen ger ofta ett intryck av att ha begränsade intressen i livet (Pervin et al., 2005; Fahlke & Johansson, 2007).

*Vänlighet*, en person som har hög grad av vänlighet är vänlig, förlåtande och hjälpsam mot andra. Undviker gärna konflikter och är ofta omtyckt av andra människor. Vid en låg grad av vänlighet upplevs personen som oartig, cynisk och misstänksam. Personen hamnar ofta i konflikter och upplevs oftast inte som tillmötesgående och samarbetsvillig av andra (Pervin et al., 2005; Fahlke & Johansson, 2007).

*Målmedvetenhet*, en person som har hög grad av målmedvetenhet upplevs oftast som disciplinerad och pålitlig av andra människor. Personen är oftast väldigt punktlig, uthållig och mycket ambitiös. Individerna arbetar ofta hårt och bryter inte ofta mot några bestämmelser. Vid en låg nivå av målmedvetenhet upplevs personen ofta som lat av andra. Personen anses ofta vara opålitlig, försumlig och vårdslös. Individerna är en stor livsnjutare men saknar tydlig målsättning i livet (Pervin et al., 2005; Fahlke & Johansson, 2007).

Det bör nämnas att skalorna över personlighetsegenskaperna är bipolära skalor som varken är positiva eller negativa utan två ytterligheter på ett kontinuum. Inget är bra eller dåligt, rätt eller fel. Vi människor har mer eller mindre av de olika grundläggande personlighetsegenskaperna, men de flesta människor placerar sig någonstans i mitten på skalan. Som exempel på detta kan nämnas personlighetsegenskapen utåtriktning, där extroverta finns i ena änden av skalan och introverta i andra änden av skalan (Fahlke & Johansson, 2007). Fahlke och Johansson (2007) beskriver en teoretisk modell av McCrae och Costa över hur vår personlighet är sammansatt. De menar att vår personlighet vilar på de grundläggande tendenserna som består av femfaktormodellens fem olika egenskaper. Dessa tros ha sitt ursprung i vår biologiska bas men att vi som personer anpassar våra personlighetsdrag med hänsyn till den sociokulturella kontext som vi lever i. Detta innebär att våra vanor, attityder, åsikter och livsmål är formade och utvecklade utifrån våra erfarenheter och genom en yttre påverkan (Fahlke & Johansson, 2007). Antagandet om att personlighetsegenskaper är relativt stabila gör det möjligt att både kunna förklara och beskriva den grundläggande personligheten. Utifrån detta är det även lättare att kunna förutse hur en person kan komma att bete sig. Trots detta finns en samstämmighet om att personlighetsegenskaper kan förändra sig under livet, en påverkande faktor är åldern (Fahlke & Johansson, 2007).

Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att både de personliga egenskaperna hos en person och de för personen externa förhållanden som har förbindelse med organisationen inverkar på personens prestationer och insatser i arbetet. I en studie gjord av Furnham, Forde och Ferrari (1998) där de utgått från Eysenck's tre egenskapsdimensioner visar resultatet att personligheten är av betydelse för vilka faktorer som personerna anser påverka arbetstillfredsställelsen. Till exempel tenderar utåtriktade individer att attraheras av motivationsfaktorer, och dessa individer väljer ofta att söka sig till arbeten som inrymmer dessa faktorer. Individer som laddar högt på känslomässig instabilitet attraheras av arbeten som innefattar en hög andel hygienfaktorer. Enligt Pervin et al. (2005) påverkar vår

personlighet till viss del när vi gör våra yrkesval. Exempelvis förväntas de med en extrovert personlighet att välja entreprenöriella och sociala arbeten.

I dag när organisationer i allt större utsträckning måste konkurrera om kompetenta medarbetare så står organisationer inför tre väsentliga utmaningar. Den första är att rekrytera rätt personer för organisationen, organisationen måste prioritera och erbjuda det som efterfrågas för att de ska framstå som attraktiva så att de personer organisationen vill ha och behöver ska välja att söka sig dit (Jacobsen & Thorsvik, 2008). För det andra gäller det att motivera medarbetare till ett positivt socialt beteende och en hög prestation, så att de arbetar hårt utan att de har fått tillsägelse om det och att de betar sig på ett sätt som är positivt både för organisation och för kolleger (Jacobsen & Thorsvik, 2008). För det tredje gäller det att få uppskattade och kompetenta medarbetare att stanna kvar inom organisationen för att slippa onödiga kostnader för rekrytering och inskolning. En betydelsefull egenskap är trivsel som har att göra med hur medarbetaren känner för sitt jobb. Samhörighet definieras i vilken omfattning medarbetaren upplever att organisationen är ett bra ställe att arbeta på, en plats där de trivs och känner sig hemma och som de skulle välja att stanna i även om de fick erbjudande om arbete från andra organisationer (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

De omvärldsförhållanden som finns påverkar också hur medarbetare uppskattar det som organisationen har att erbjuda dem. När det är svårare att få ett nytt arbete i en annan organisation arbetar ofta medarbetaren lite mer än vanligt för att kunna behålla det arbete de har (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

### *Studiens syfte*

Syftet med denna studie var att undersöka vilka faktorer personalen inom dagligvaruhandeln upplever som viktiga för arbetsmotivationen utifrån Herzberg's hygien- och motivationsfaktorer. Studien undersökte även om det fanns ett samband mellan hygien- och motivationsfaktorer och personliga egenskaper utifrån personlighetstestet Big Five Inventory. Motivationsfaktorer kommer fortsättningsvis i studien att benämnas som inre faktorer och hygienfaktorer kommer att benämnas som yttre faktorer. Ovanstående syfte mynnade ut i följande tre frågeställningar:

Är inre faktorer viktigare än yttre faktorer för arbetsmotivation?

Finns det ett samband mellan personlighetsegenskaper och inre motivation?

Finns det ett samband mellan personlighetsegenskaper och yttre motivation?

## Metod

### Deltagare

Deltagarna i studien bestod av 240 stycken anställda inom dagligvaruhandeln i Mellansverige. Urvalet bestod av samtliga anställda på 5 olika matvarubutiker. Valet av butiker gjordes genom ett bekvämlighetsurval där författarna valde fem av de större butikerna i författarnas närområde, detta för att på ett enkelt sätt nå ut till så många respondenter som möjligt. I studien har författarna valt att inte göra någon begränsning gällande befattning utan samtliga har haft samma möjlighet att delta i studien. Anställningsformen varierade från fast anställning till tillfällig anställning. Sysselsättningsgraden bland respondenterna var fördelad på 50 procent heltid och 50 procent deltid. Medelåldern på deltagarna var 31.5 år (SD = 10.59) och de var fördelade på 51 stycken kvinnor och 23 stycken män. Totalt lämnades 240 stycken enkäter i pappersform ut och av dessa kom 76 stycken tillbaka besvarade. Av dessa var 74 stycken fullständigt ifyllda och kunde då ingå i studien. Svarsfrekvensen var 31 procent och bortfallet blev således 69 procent. Eftersom det externa bortfallet var relativt stort bör författarna enligt (Olsson & Sörensen, 2007) genomföra en bortfallsanalys för att resultaten ska kunna bli generaliserbara. Detta var i studien inte möjligt eftersom deltagarna lovats full anonymitet och därmed kunde inte författarna veta vilka som redan deltagit och inte.

### Material

Undersökningen genomfördes med en enkät i pappersform. Enkäten inleddes med fyra bakgrundsfrågor gällande ålder, kön, sysselsättningsgrad och anställningsform.

För att mäta aspekter av arbetsmotivation användes frågor från frågeformuläret QPS Nordic (Dallner et al., 2000). QPS Nordic består av flervalsfrågor rörande psykologiska och sociala faktorer i arbetet och är testat i de fyra nordiska länderna. Frågorna gällande arbetsmotivation är tagna under rubriken arbetsmotiv i QPS Nordic, där huvudfrågan var *"hur viktigt är följande i din uppfattning om ett idealarbete?"* (QPS Nordic). Därefter kommer sju stycken påståenden, där tre påståenden gällde inre motivation och dessa var: *"att arbetet bidrar till att utveckla min personlighet"* (fråga 117 - QPS Nordic), *"att arbetet ger mig en känsla av att ha utfört något viktigt"* (fråga 120 - QPS Nordic), och *"att jag får använda min kreativitet i arbetet"* (fråga 123 - QPS Nordic). Fyra påståenden gällde yttre motivation och dessa var: *"att jag får hög lön och andra materiella förmåner"* (fråga 118 - QPS Nordic), *"att arbetet är lugnt tryggt, och välordna"* (fråga 119 - QPS Nordic), *"att jag har ett tryggt arbete med regelbunden inkomst"* (fråga 121 - QPS Nordic), och *"att den fysiska arbetsmiljön är säker och hälsosam"* (fråga 122 - QPS Nordic). Svartalternativen till påståendena var konstruerade utifrån en femgradig likertskala, där 1 var "helt oviktigt" och 5 var "helt nödvändigt".

För att mäta personlighet användes en svensk översättning från Uppsala universitet (Classon, Persson, & Akrami, 2001) av personlighetstestet, Big Five Inventory (BFI) (John & Benet-Martinez, 1998). Testet bestod av 44 frågor avsedda att mäta de fem grundläggande personlighetsdimensionerna. Svartalternativen var konstruerade utifrån en femgradig likertskala där 1 var "stämmer absolut inte" och 5 var "stämmer absolut". Detta innebär att



medelvärdena kommer att fördelas mellan 1 och 5, där 1 representerar ett lågt värde och 5 representerar ett högt värde.

### *Procedur*

Kontakt togs med fem olika butiker inom dagligvaruhandeln i Mellansverige. Två av dessa kontaktades via telefon och med de resterande togs den första kontakten genom att författarna personligen sökte upp en ansvarig i respektive butik. Författarna presenterade sig själva och informerade om studiens syfte samt att det var frivilligt att delta. Måndagen den 23 november lämnades enkäter i pappersform ut till respektive dagligvaruhandel. De placerades på en plats väl synlig för all personal. Till enkäten bifogades ett försättsblad där deltagarna informerades om studiens syfte, dess konfidentialitet och att deltagandet var frivilligt. På sidan fanns även kontaktuppgifter till författarna vid eventuella frågor gällande enkät och studie. När deltagarna fyllt i enkäten lämnades den i ett kuvert som förseglades och placerades på anvisad plats. Insamling av enkäter skedde tisdagen den 1 december av författarna själva. Sammanställningen av enkäterna genomfördes först när alla enkäter från de olika dagligvaruhandlarna samlats in, detta för att enkäter inte skulle kunna spåras till respektive dagligvaruhandel.

### *Databearbetning*

För att kunna analysera resultatet av enkäterna användes statistikprogrammet SPSS 17.0 för Windows. Inledningsvis skapades två stycken nya variabler, variabel nummer ett fick namnet *inre faktorer*, där fördes de tre påståendena för inre motivation från QPS Nordic samman, vilka var nummer 117, 120 och 123. Variabel nummer två fick namnet *yttre faktorer*, där fördes de fyra påståendena för yttre motivation från QPS Nordic samman, vilka var nummer 118, 119, 121 och 122.

För att kontrollera reliabiliteten hos studiens alla variabler utfördes reliabilitetstestet Cronbachs alpha. Enligt Mabon (2004) är det svårt att sätta en gräns för reliabiliteten dock är en allmänt godtagen lägre gräns .70. T-test användes för att testa skillnaden mellan medelvärden för inre och yttre faktorer. Pearsons korrelationsanalys användes för att se om det fanns något samband mellan inre faktorer, yttre faktorer och personlighetsegenskaper. Multipel regressionsanalys (metod Enter) utfördes med inre och yttre faktorer som beroende variabler och de fem personlighetsegenskaperna som oberoende variabler.

### Resultat

I tabell 1 redovisas deskriptiv statistik, medelvärde, standardavvikelse och reliabilitet för alla de variabler som ingår i denna studie. Variablernas reliabilitet kontrollerades med reliabilitetstest Cronbachs alpha.

Tabell 1  
Deskriptiv statistik

Variabel	M	SD	$\alpha$
1. Inre faktorer	3.82	.64	.643
2. Yttre faktorer	3.72	.68	.710
3. Utåtriktning	3.66	.69	.835
4. Vänlighet	4.07	.49	.760
5. Målmedvet.	4.13	.44	.708
6. Käns. instab.	2.31	.57	.712
7. Öppenhet	3.21	.68	.805

n= 74

Ett *t*-test utfördes för att närmare analysera skillnaden mellan medelvärdena för inre faktorer och yttre faktorer. Resultatet visade att skillnaden mellan de två faktorerna inte var signifikant,  $t(73) = -1.09$ ,  $p > .05$ .

I tabell 2 redovisas resultaten av korrelationer mellan inre faktorer, yttre faktorer och de fem personlighetsegenskaperna. Utifrån resultaten så kunde ett samband på  $p < .01$  utläsas mellan yttre faktorer och vänlighet samt mellan inre faktorer och öppenhet. Ett samband på  $p < .05$  erhöles också mellan inre faktorer och målmedvetenhet.

Tabell 2  
Korrelationer för alla variabler i denna studie

Variabel	1	2	3	4	5	6	7
1. Inre faktorer	1						
2. Yttre faktorer	.208*	1					
3. Utåtriktning	.068	.054	1				
4. Vänlighet	.010	.305**	.316**	1			
5. Målmedvet.	.262*	.017	.289*	.471**	1		
6. Käns. instab.	-.007	.076	-.352**	-.527**	-.389**	1	
7. Öppenhet	.350**	.070	.209	.084	.189	.012	1

n=74

\*. Korrelationen är signifikant på .05- nivån (2-svansad)

\*\*. Korrelationen är signifikant på .01- nivån (2- svansad)

I tabell 3 redovisas multipel regressionsanalys (metod Enter) mellan inre faktorer och de fem olika personlighetsegenskaperna. Här förklarade personlighetsegenskaperna 18 procent av variationen i inre faktorer,  $R^2 = .180$ . Här kunde ett signifikant samband på  $p < .01$  utläsas mellan inre faktorer och öppenhet. Ett samband på  $p < .05$  erhöles mellan inre faktorer och målmedvetenhet.

Tabell 3  
Multipel regressionsanalys för inre faktorer och personlighetsegenskaper.

Variabel	B	SE B	$\beta$	t	sig.
1. Utåtriktning	-.029	.114	-.031	-.253	.801
2. Vänlighet	-.168	.183	-.127	-.921	.360
3. Målmedvet.	.405	.188	.280	2.158	.034*
4. Käns. instab.	.023	.153	.020	.148.	.883
5. Öppenhet	.297	.108	.314	2.741	.008**

n=74

\*. Signifikant på .05- nivån

\*\*. Signifikant på .01- nivån

I tabell 4 redovisas multipel regressionsanalys (metod Enter) mellan yttre faktorer och de fem olika personlighetsegenskaperna. Här förklarade personlighetsegenskaperna 18.2 procent av variationen i yttre faktorer,  $R^2 = .182$ . Här kunde ett signifikant samband på  $p < .001$  utläsas mellan yttre faktorer och vänlighet. Ett samband på  $p < .05$  erhöles mellan yttre faktorer och känslomässig instabilitet.

Tabell 4  
Multipel regressionsanalys för yttre faktorer och personlighetsegenskaper

Variabel	B	SE B	$\beta$	t	sig.
1. Utåtriktning	.027	.120	.027	.222	.825
2. Vänlighet	.717	.193	.512	3.706	.000***
3. Målmedvet.	-.183	.199	-.119	-.923	.359
4. Känsl. instab.	.368	.162	.309	2.278	.026*
5. Öppenhet	.040	.115	.040	.348	.729

n=74

\*. Signifikant på .05- nivå

\*\*. Signifikant på .01- nivå

\*\*\*. Signifikant på .001- nivå

### *Diskussion*

Syftet med denna studie var att undersöka vilka faktorer personalen inom dagligvaruhandeln upplever som viktiga för arbetsmotivationen utifrån Herzberg's hygien- och motivationsfaktorer. Studien undersökte även om det fanns ett samband mellan personliga egenskaper och hygien- och motivationsfaktorer.

Utifrån medelvärdena över de fem olika personlighetsegenskaperna så kunde vi se att de som arbetar inom dagligvaruhandel hade en hög grad av personlighetsegenskaperna vänlighet och målmedvetenhet. Därefter kom utåtriktning och öppenhet, den personlighetsegenskap som de hade en lägre grad av var känslomässig instabilitet. Enligt Pervin et al. (2005) påverkar vår personlighet till viss del när vi gör våra yrkesval. Av denna studies resultat kan utläsas att de som söker sig till dagligvaruhandeln i Mellansverige besitter personlighetsegenskaperna vänlighet, målmedvetenhet och att de var relativt känslomässigt stabila.

Studiens första frågeställning var att se om inre faktorer var viktigare än yttre faktorer för arbetsmotivation bland personal inom dagligvaruhandeln. Resultatet visade att de inre faktorerna värderades lite högre än de yttre faktorerna, skillnaden mellan dem var dock liten och den var inte signifikant. Enligt Herzberg (1966) och hans tvåfaktorteori är det de inre faktorerna som borde upplevas som viktiga och leda till arbetsmotivation. Enligt denna studies resultat värderades de inre och yttre faktorerna nästintill lika, en tänkbar orsak till detta skulle kunna vara att de yttre har stigit i värde. Vi tror att detta skulle kunna ha att göra med att samhället har förändrats och att materiella saker, bra lön och en fin arbetsplats är saker som vi uppskattar och värderar högre än förr. Herzberg (1966) menade att det var detta som skulle kunna ske med tanke på att medarbetarnas behov av att få de yttre faktorerna uppfyllda hela tiden blir större. Då de yttre faktorerna till synes har en kumulativ effekt leder det till att när individen vant sig vid en nivå kommer hon hela tiden att vilja ha mer.

En kritik mot Herzberg's tvåfaktorteori som Abrahamsson och Andersen (2005) tar upp är att en del individer kan uppleva de yttre faktorerna som mer motiverande än de inre faktorerna. Vi tror att även detta skulle kunna vara en tänkbar orsak till denna studies resultat.

Studiens andra och tredje frågeställning var att se om det fanns något samband mellan inre faktorer och de fem olika personlighetsegenskaperna samt mellan yttre faktorer och personlighetsegenskaperna. Inledningsvis visade resultatet i korrelationsanalysen att signifikanta samband fanns mellan inre faktorer och de två personlighetsegenskaperna målmedvetenhet samt öppenhet. Den visade även på ett signifikant samband mellan yttre faktorer och personlighetsegenskapen vänlighet. Till följd av detta utfördes två multipla regressionsanalyser, den första avseende inre faktorer och den andra avseende yttre faktorer. Resultatet från den första regressionsanalysen visade att 18 procent av variationen i inre faktorer kan förklaras av de fem personlighetsegenskaperna. Den visade även på att det fanns ett signifikant samband mellan inre faktorer och de två personlighetsegenskaperna öppenhet och målmedvetenhet. Detta skiljer sig från studien gjord av Furnham et al. (1998). Enligt deras studie attraheras utåtriktade individer av inre faktorer, och de menar att dessa individer ofta väljer att söka sig till arbeten som inrymmer dessa faktorer. Att denna studie visar på ett annat resultat än Furnham et al. (1998) tror vi skulle kunna bero på att deras studie bygger på respondenter inom en annan yrkeskategori och med högre befattning än respondenterna i denna studie. Resultatet från den andra regressionsanalysen visade att 18,2 procent av variationen i yttre faktorer kan förklaras av de fem personlighetsegenskaperna. Den visade

även på att det fanns ett signifikant samband mellan yttre faktorer och de två personlighetsegenskaperna vänlighet och känslomässig instabilitet. Enligt Furnham et al. (1998) och deras studie framkom att individer som har en hög nivå av känslomässig instabilitet attraheras av arbeten som innefattar en hög andel yttre faktorer. Denna studie visar att medarbetarna inom dagligvaruhandeln har en lägre nivå av känslomässig instabilitet men likväl finns sambandet mellan yttre faktorer och känslomässig instabilitet.

Med tanke på att personlighetsegenskaper står för nästan en femtedel av variationen i både inre och yttre faktorer så anser vi att det är något som organisationer bör ha i åtanke när de planerar för motivationshöjande investeringar. Vi tror att personlighetstest skulle kunna vara till hjälp för alla organisationer när det gäller att få en förståelse för vilka deras medarbetare är och vad som motiverar dem. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) påverkar både de personliga egenskaperna och arbetssituationen i vilken utsträckning medarbetaren presterar i sitt arbete. Vi tror som Tollgert- Anderson (1993) att det är särskilt viktigt inom organisationer som till stor del är beroende av sitt humankapital att veta vad som motiverar dess medarbetare och att detta till stor del påverkar hur framgångsrik organisationen är. I likhet med Jacobsen och Thorsvik (2008), tror vi att med den konkurrens som finns i dag både lokalt och globalt så är det viktigt för organisationer att framstå som en attraktiv arbetsgivare i allmänhetens ögon.

En begränsning med studien var att författarna valde att göra ett riktat urval, som respondenter i studien valdes anställda inom dagligvaruhandeln. Ingen hänsyn har tagits till kön eller ålder, om så varit fallet kanske ytterligare mönster framkommit i resultatet.

En svaghet i studien kan vara att reliabiliteten hos en av variablerna i studien visade ett värde strax under gränsen som går vid .70, dock valde författarna att ändå använda den i studien. Det låga värdet kan bero på för få frågor för att kunna nå upp till en godtagbar reliabilitetsnivå. Detta hade i studien kunnat motverkas med ett ökat antal frågor gällande variabeln inre faktorer. Denna studie utgår från ett självskattningsformulär vilket kan vara en svaghet då social önskvärdhet kan ha inverkat på respondenternas självskattning då de besvarat frågorna i enkäten. En annan svaghet i studien var att svarsfrekvensen blev väldigt låg vilket medför att det blir svårt att kunna göra resultatet generaliserbart. Att enkäterna lämnades ut till ett verksamhetsområde som har som mest att göra under december månad bidrog troligtvis till den låga svarsfrekvensen. Svarsfrekvensen kunde eventuellt ha ökats genom att författarna själva informerat deltagarna om syftet med studien, istället för att överlämna det ansvaret till butiksansvarig vilket nu skedde.

Vidare forskning skulle kunna vara att dela upp de inre och yttre faktorerna i mindre fragment för att på så sätt nå en ökad förståelse för vilken del av varje faktor som upplevs som viktig för arbetsmotivationen hos medarbetarna.

Tanken med denna studie var att den skulle kunna användas som ett underlag för dagligvaruhandeln i deras beslut gällande motivationshöjande investeringar. Detta som ett led i att kunna behålla sin befintliga personal och dess kompetens under en längre tid samt att attrahera individer med rätt kompetens för organisationen vid en nyrekrytering. Med detta i åtanke anser vi att dagligvaruhandeln bör kunna utgå från denna studies resultat, som visade att de egenskaper som deras medarbetare besitter var vänlighet, målmedvetenhet och det visade sig även att de var relativt känslomässigt stabila. Vi anser att de vid motivationshöjande investeringar bör välja att fördela sina resurser likvärdigt på både inre faktorer som till exempel ökat ansvar och utbildning och yttre faktorer som till exempel högre lön. Detta då det visade sig att medarbetarna inom dagligvaruhandeln ansåg de inre faktorerna

och de yttre faktorerna som likvärdiga. På detta sätt så kan dagligvaruhandeln skapa individuella förutsättningar för ökad arbetsmotivationen hos sina medarbetare.

### Referenslista

- Abrahamsson, B., & Andersen, J. A. (2005). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber AB.
- Bassett-Jones, N., & Lloyd, G.C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power. *Journal of Management Development*, 24 (10), 929-943.
- Classon, K., Persson, M., & Akrami, N. (2001). *The Big Five Inventory (BFI) and The Big Five Factor Personality Inventory (FFPI): and convergent validity*. Uppsala universitet, Psykologiska institutionen (opublicerat manuskript).
- Dallner, M., Lindström, K., Elo, A.L., Skogstad, A., Camberale, F., Hottinen, V. et al. (2000). *QPS Nordic*. Arbetslivsrapport, 2000:19. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Fahlke, C., & Johansson, P.M. (2007). *Personlighetspsykologi*. Stockholm: Natur och kultur.
- Flach, B. (2006). *Personalledning – Human Resource Management I forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Furnham, A., Forde, L., & Ferrari, K. (1998). Personality and work motivation. *Personality and Individual Differences*, 26 (1999), 1035- 1043.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Ilinitch, A. Y., D'Aveni, R.A., & Lewin, A.Y. ( 1996). New Organizational Forms and Strategies for Managing in Hypercompetitive Environments. *Organization Science*, 7 (3), 211- 220.
- Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johanson, U., & Johre'n, A. (2007). *Personalekonomi i dag*. Halmstad: Bulls Graphics.
- John, O. P., & Benet- Martinez, V. (1998). Los Cinco Grandes Across Cultures and Ethnic groups: Multitrait Multimethod Analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*. 75 (3), 729- 750.
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. ( 2008). *Work Motivation Past, Present, and Future*. United States of America: Routledge.
- Locke, A. E., & Latham, P. G. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the tunnel. *Journal of psychological science*, 1 (4), 240- 246.



- Mabon, H. (2004). *Arbetspsykologisk testning*. Kristianstad: Psykologiförlaget AB.
- Olsson, H., & Sörensen, S. (2007). *Forskningsprocessen Kvalitativa och Kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber AB.
- Pervin, L. A., Cervone, D., & John, O. (2005). *Personality theory and research*. United States of America: Lehigh Press.
- Schou, P. (1991). *Arbetsmotivation En studie av ingenjörer*. Stockholm; Institute for Management of Innovation and Technology (IMTI).
- Smither, R. D. (1998). *The Psychology of Work and Human Performance*. United States: Longman.
- Stone, R.J. (2005). *Human resource management*. Milton: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Tollgerdt – Andersson, I. (1993). *Arbetsmotivation en studie inom svenskt näringsliv*. Stockholm: Handelshögskolan.