

Mälardalens högskola
Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling

Samband mellan arbetstillfredsställelse och upplevt stöd från närmsta chefen Kopplat till medarbetarnas hälsa

Astrid Ramberg och Nalan Kilincaslan

C-uppsats i psykologi, VT 2010
Handledare: Gunnel Ahlberg
Examinator: Anna Dåderman

Samband mellan arbetstillfredsställelse och upplevt stöd från närmsta chefen

Kopplat till medarbetarnas hälsa

Astrid Ramberg och Nalan Kilincaslan

Att tänka på medarbetarnas arbetstillfredsställelse har inte alltid varit något självklart, det var vid 1950-talet som intresset för medarbetarna började bli något etablerat i samhället. Tidigare forskning inom detta ämne har haft olika synvinklar om vad som är viktigt för att medarbetaren ska känna arbetstillfredsställelse. Syftet med denna studie var att undersöka hur två begrepp, arbetstillfredsställelse och stöd från chefen förhåller sig till varandra, och till lärarnas hälsa. En enkätundersökning (N=152, var av 32.8% män) utformades i syfte att undersöka gymnasielärares egen uppfattning om detta. Ett frågeformulär konstruerades av författarna med hjälp av QPSNordic och Frågeformulär om psykosocial arbetsmiljö för att undersöka de underliggande variabler om arbetstillfredsställelse. Slutsatsen som kan dras från denna studie visar att möjlighet till inflytande och stöd från chefen har starkast samband med arbetstillfredsställelsen. När det gäller hälsa har stimulans, stöd från kamraterna och möjlighet att få feedback starkast samband.

Keywords: job satisfaction, management, teacher of upper secondary school, trust, health

Inledning

Att intressera sig för de anställdas arbetstillfredsställelse är något som på senare tiden har blivit allt viktigare inom organisationerna. Förr sågs de anställda som ytterligare en del i maskinen, en del som lätt skulle kunnas byta ut. Att få ut det mesta från varje anställd utan att tänka på de anställdas välmående var något självklart. På senare tid har forskarna allt mer börjat intressera sig för områden som har en anknytning till välmående och tillfredsställelse hos de anställda. (Tietjen & Myers, 1998). Enligt House och Wigdon (1967) är de medarbetare med en högre grad av arbetstillfredsställelse mer motiverad i sitt arbete än de andra. År 1921 bildades Föreningen för socialarbetare inom industri och affärliv (SAIA), och i och med det växte personalarbetet i organisationsform fram i Sverige. (Söderström, hämtad ur Sandberg, 1997). Det tog ytterligare flera år innan personalarbetet blev något etablerat inom organisationerna. På slutet av 1940-talet inrättades de centrala personalavdelningarna, detta för att klara av de förändringar och krav som kom med Saltsjöbadsavtalet. ”Saltsjöbadsavtalet innehöll regler i främst fyra hänseenden, om ett samarbetsorgan, Arbetsmarknadsnämnden, om förhandlingsordning, om uppsägning av arbetare samt om ekonomiska stridsåtgärder och samhällsfarliga konflikter” (www.ne.se). Personalavdelningarna kom först inom industrin och sedan inom tjänsteföretag och den offentliga förvaltningen. Det var i och med detta som personaladministrationen blev ett känt begrepp och allt fler började intressera sig för de anställdas arbetstillfredsställelse. (Söderström, hämtad ur Sandberg, 1997). Från ett par tusen personer som i början av 1950-talet arbetade som personaltjänstemän ökade det snabbt och uppgick till ca 15 500 år 1985

och 17 800 år 1990. (Söderström, hämtad ur Sandberg, 1997). På senare tid har en del forskare intresserat sig för att forska kring ämnen som bidrar till ett ökat välmående hos de anställda kopplad till deras tillfredsställelse (Tietjen & Myers, 1998).

Karl Marx levde under 1800-talet (1818-1883) och anses vara en av grundarna till sociologin och skaparen till den revolutionära teorin som kallas för marxism. Ett begrepp som Marx (Boglind, Eliasson, & Månsson, 2003) använde sig av var alienation i relation till arbetet, detta eftersom han menade att arbetet bör vara så att den ger en tillfredsställelse och i och med det fyller ett mänskligt behov. Lönearbetaren fick en mer monoton karaktär där arbetarens situation kunde liknas vid ett arbetsdjur. Detta eftersom Marx menade att lönearbetaren inte sålde den tillverkade produkten utan sin egen arbetsinsats. Marx (Boglind, Eliasson, & Månsson, 2003) menade även att detta gör att arbetet blir något som känns främmande för honom. Han ansåg även att han förlorar det som karakteriserar honom som människa, att hans frihet att skapa det han vill går förlorat och att det som blir kvar är det mest basala behoven som han ansåg att människan delar med djuren. Durkheim (Boglind, Eliasson, & Månsson, 2003) föreslår därför ett alternativ där tjänsteutbyte tillämpas, alla har sitt specialområde som de arbetar med. Detta gör arbetaren beroende av att ha goda relationer till varandra, och just detta medför en tillit i affärssammanhang som skulle vara nödvändigt och som skulle vara den sammanhållande faktorn i samhället.

Förhoppning med denna studie är att kunna bidra med en ökad förståelse för hur medarbetarna och då främst gymnasielärarna upplever sin arbetstillfredsställelse. Detta är en studie som ligger i tiden då medarbetarnas arbetstillfredsställelse och hälsa får en allt större fokus i organisationen (Tietjen & Myers, 1998). Att fokusera just på gymnasielärarna är något som inte är vanligt i detta sammanhang och en av orsakerna till varför detta arbete fokuserar på deras arbetsförhållanden. För att förstå medarbetarnas arbetstillfredsställelse är det viktigt att veta vad som ingår i begreppet och vad som kan tänkas påverka arbetstillfredsställelsen. Då en av huvudfokuserna i detta arbete är att se hur arbetstillfredsställelsen påverkas av den upplevda tilliten från chefen kommer det även i detta arbete att ta upp den organisationella stödets påverkan.

Arbetstillfredsställelse och dess innebörd

Det finns olika definitioner på arbetstillfredsställelse. Kalleberg och Loscocco (1983) skriver att arbetstillfredsställelse är en allmän positiv attityd som medarbetaren har mot sitt arbete. En annan definition, och den som denna studie har utgått från är den som går att finna hos Spector (1996). Han skriver att arbetstillfredsställelse är en attitydvariabel som återspeglar vad arbetaren tycker om sitt jobb som helhet och olika aspekter av den. Enkelt uttryckt kan det sägas att arbetstillfredsställelse handlar om i vilken utsträckning som arbetaren gillar sitt jobb. Men arbetstillfredsställelsen beror enligt Schultz och Schultz (1998) på faktorer som är arbetsrelaterade som till exempel arbetslivserfarenhet, sociala kontakter, status i och utanför arbetet, familjelivet och hälsa. Schultz och Schultz (1998) nämner även att arbetstillfredsställelsen är kopplad till ökad arbetsprestation, på så vis att en ökad arbetsprestation höjer graden av arbetstillfredsställelse. Lindell (1982) nämner områdestillfredsställelse i samband med arbetstillfredsställelse. Han beskriver områdestillfredsställelse om att dela in arbetet i olika kategorier, som arbetskollegorna, ledningen, den fysiska arbetsmiljön och ersättning för själva arbetet. Medarbetaren kan uppleva dessa grupper i olika nivåer av tillfredsställelse, och detta anser Lindell (1982) påverkar arbetstillfredsställelsen.

Muñoz de Bustillo Llorente och Fernandes Macias (2005) hävdar att det inte går att mäta arbets kvalitén (arbetsinnehållet) med hjälp av arbetstillfredsställelsen. Intresset för arbetet

påverkar emellertid hur arbetstillfredsställd medarbetaren känner sig ger Sousa-Poza och Sousa-Poza (2000) studie stöd för. Muñoz de Bustillo Llorente och Fernandes Macias (2005) beskriver en modell med som har tre olika nivåer som en person går igenom. För det första letar en person efter ett jobb som överstämmer med dess förväntningar, vilket i sig utesluter flera möjliga scenarier där tillfredsställelsen gentemot arbetet skulle vara låg. För det andra, om en person måste acceptera ett jobb som inte stämmer överens med personens förväntningar kommer personen att anpassa sina förväntningar att de stämmer överens med jobbet. För det tredje, om arbetet inte motsvarar förväntningarna och individen inte kan anpassa sina förväntningar till arbetets karaktär kommer individen enligt Muñoz de Bustillo Llorente och Fernandes Macias (2005) modell helt enkelt lämna jobbet. De skriver att om denna modell stämmer har arbets kvalitén inget att göra med den arbetstillfredsställelsen som de anställda känner att de har. (Muñoz de Bustillo Llorente & Fernandes Macias, 2005). För att medarbetarna ska känna en högre grad av arbetstillfredsställelse menar Locke och Latham (1990) att arbetsuppgifterna bör kännetecknas av meningsfullhet, självständighet, omväxling, helhet och att medarbetaren får feedback på sitt arbete. Andra studier indikerar att kön har en inverkan på hur arbetstillfredsställd personen känner sig. Studierna pekar på att kvinnor har en högre grad av arbetstillfredsställelse än män. (Eskildsen, Kristensen, & Westlund, 2004; Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000).

Faktorer som påverkar arbetstillfredsställelsen

Som ett resultat av en undersökning angående de anställdas attityder har Herzberg (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1992) utvecklat två olika förteckningar över faktorer som inverkar på motivationen hos de anställda (Tabell 1). Herzberg använder uttrycket motivation istället för arbetstillfredsställelse, med båda uttrycken har i detta sammanhang samma innebörd. Herzberg fann en rad faktorer som orsakade positiva känslor och en bra attityd hos den anställda, och dessa faktorer är som helhet uppgiftsrelaterade, denna första grupp kallade han för motivationsfaktorerna. Motivationsfaktorerna hänvisar till faktorer som är relaterade till själva arbetet, som ett erkännande av en slutförd arbetsuppgift. (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1992). Den andra gruppen säger Herzberg inte direkt relaterade till själva arbetet, men till förhållanden som omger arbetet, denna grupp kallar han för hygienfaktorn. Hygienfaktorerna har en benägenhet att innefatta exogena enheter. (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1992). Herzberg (1992) ger en djupare förståelse på hur den enskilda medarbetaren kan skapa ett förhållningssätt till sin chef, som på ett resultat inriktat sätt ger information till chefen om hur de anställdas arbetstillfredsställelse kan observeras.

Tabell 1

Herzberg faktorer över arbetstillfredsställelsen (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1992)

Motivationsfaktorer (jobb faktorer):	Hygien faktorer (exogena-jobb faktorer):
<ul style="list-style-type: none">• Erkännande• Prestation• Möjlighet till tillväxt• Avancemang/befordran• Ansvar• Själva arbetsinnehållet	<ul style="list-style-type: none">• Lön• Interpersonella relationer - handledare• Interpersonella relationer underordnade• Interpersonella relationer - kamrater• Övervakning - tekniska• Företagets policy och administration• Arbetsvillkor• Faktorer i privatliv• Status• Anställningstrygghet

Det som gör arbetet inte bara intressant utan även mer motiverande är de roterande arbetsuppgifterna mellan medarbetarna. Roterande arbetsuppgifter ses även som ett sätt att lära sig och utvecklas i sitt arbete. (Ortega, 2001). Det är inte bara arbetsrotationen som gör arbetsuppgifterna mer motiverande, utan även andra faktorer såsom själva arbetet, att medarbetarna upplever att de har ett arbete som ger en ökad känsla av kontroll och ansvar. (Downey, Duckett, Kirk, & Woody, 2000).

I samband med medarbetarnas arbetstillfredsställelse har personalarbetet (Tabell 2) en viktig del i rollen att stärka graden av arbetstillfredsställelse. Personalarbetet har en stor betydelse i organisationen och i samhället. (Söderström, hämtad ur Sandberg, 1997). Ofta avspeglar personalarbetet olika teoretiska perspektiv som "ligger i tiden" (Söderström, hämtad ur Sandberg, 1997, s.250). Sedan 1900-talets slut har det inom personalarbetets inriktning och värdebas övergått från att tala om IR (industrial relations) till att börjat tala mer om HRM (human resource management) (Söderström, hämtad ur Sandberg, 1997). Både dessa inriktningar, IR och HRM (Tabell 3) har olika inverkningsområden när det gäller ledarskap, utformningen av organisationen och personalstrategier, och i och med det även hur arbetsinnehållet ser ut för medarbetarna.

Tabell 2

Personalarbetets funktion (Sandberg, 1997, s.249)

<ul style="list-style-type: none">• Fokuserar återgårdar för att handha de gemensamma personalfrågorna.• Avser relationen mellan företag och anställd.• Ser personalarbetet som ett delsystem i det totala systemet ett företag utgör.• I huvudsak utförs av yrkesverksamma personalspecialister.• Uppfattas som ett tämligen värdeneutralt område (även om det som regel företräder arbetsgivarens och ledningens värderingar).
--

Tabell 3

Jämförelse mellan IR och HRM (Sandberg, 1997, s.258)

Jämförelsefaktor	IR	HRM
Beslutsnivå	Nationell	Företaget/myndigheten
Fokusering	Kollektivet	Individen
Styrmedel	Formella (lagar, avtal, regler)	Informella/formella (kultur, info överensk)
”Ritualhandlingar”	Förhandlingar	Planeringssamtal
Ideologiska mål	Välfärdspolitik	Lönsamhet/bidrag
Nyckelvariabler	Kvantitativa	Kvalitativa

JCM, (Job Characteristic Model) är en fempunktlig modell som är framtagen av Hackman och Oldham (Gagné & Deci, 2005; Gagné, Senécal, & Koestner, 1997) som belyser arbetsförhållandena för att öka motivationen hos de anställda. Modellen kännetecknar även inverkan på de anställdas arbetstillfredsställelse. JCM fokuserar på att skapa gynnsammare förutsättningar för en högre inre arbetsmotivation hos de anställda. JCM (Deci & Gagné, 2005) lyfter också fram 5 olika punkter för att öka den inre arbetsmotivation och detta kan ske genom (i) att medarbetarna har omväxling i sina arbetsuppgifter, (ii) att medarbetarna har möjlighet att påverka beslut, (iii) att organisationen belönar meningsfulla prestationer, (iv) att medarbetarna har medvetenhet i det som görs i organisationen och slutligen (v) att medarbetarna ska kunna känna ansvar och kunna få återkoppling i sitt arbete av ledningen. Hackman och Oldham (Deci & Gagné, 2005) hävdade att det mest effektiva sättet att motivera individer på är genom optimal utformning av arbetstillfredsställelse. Hackman och Oldham (Deci & Gagné, 2005) nämner även att det går att öka den interna arbetsmotivationen genom att utforma arbetet på så vis att den kan erbjuda en utförande helhetssyn och ha en positiv inverkan på medarbetarna, även kunna ge stor frihet och möjlighet för att utvecklas och ge meningsfulla resultat såsom feedback. Införande av karriärutveckling är en aspekt som anses öka motivationen. Det sägs att med karriärutveckling kan de anställda och organisationen uppnå specifika mål, vilket innebär att organisationen bör se till att gynna arbetstillfredsställelsen och även försöka förbättra produktiviteten inom organisationen. Det som skulle kunna göras för att åtgärda karriärutveckling är att försöka ha karriärcoachning, karriärvägar eller tillfälliga uppdrag. (Downey et al., 2000).

Som det ser ut i dagens samhälle blir det allt vanligare att ledningen efterfrågar ”ideologisk normativa kvalifikationer, varmed avses dels attityder, värderingar och motivation, dels personlighetsrelaterade egenskaper” (Svensson, hämtad ur Sandberg, 1997, s.238). Detta menar Svensson (hämtad ur Sandberg, 1997) kan leda till att medarbetarnas arbetsmiljö och utvecklingsmöjligheter påverkas till det negativa, då det blir allt viktigare att personlighetsrelaterade egenskaper anpassas till ledningens värderingar, än till själva arbetet.

Organisationellt stöd och dess betydelse för medarbetaren

En undersökning gjord av Osca, Urien, Gonzales-Camino, Martinez-Perez, Martinez-Perez, (2005) visar vilken stor inverkan stöd från chefen och kollegorna har när det gäller jobb engagemanget. I undersökningen som de gjorde kunde 50 % av jobbengagemang förklaras med att medarbetarna kände ett stöd från chefen och kollegorna. Detta ger även Frone, Yardley och Markel (1997) stöd för, de skriver i sin undersökning att stöd från chefen och kollegorna bidrar till positivt inflytande på arbetstillfredsställelsen. De medarbetare som känner stöd från organisationen uppskattar mer företaget och tenderar att vara mer aktiva när det gäller att nå företagets mål. LaRocco, House och French (1980) poängterar att

medarbetarna som känner stöd från organisationen mår bättre psykiskt, har en högre grad av arbetstillfredsställelse och presterar bättre i sitt arbete. Att detta samband mellan stöd från organisationen och upplevd arbetstillfredsställelse finns ger även Yoon och Thye's (2002) studie stöd för. Osca et al. (2005) nämner även högpresterande team (high performance teams), och nämner att medlemmarna i sådana team stöttar och motiverar varandra både på en personlig- och professionellplan. Detta går att tillämpa i en organisation där det finns chefer och kollegor som hjälper och stöttar varandra, med en högre grad av tillfredsställelse i arbetslivet som resultat. Champion, Medsker och Higgs (1993) hävdar att vid implementering av arbetsteam i organisationen behöver medarbetarna speciell träning inom diverse områden. Vid sådana situationer har det visats sig att de medarbetare som får en högre grad av hjälp visar en högre grad av arbetstillfredsställelse. Genom att erbjuda stöd från chefen och kollegorna kan organisationen förbättra sina medarbetares arbetsmiljö och arbetstillfredsställelse, vilken leder till en positiv utveckling för företaget (Osca et al., 2005). Det finns olika saker som ledningen kan göra för att stärka medarbetarnas arbetsmotivation. Enligt Gee & Burke (2001) kan ledningen anpassa arbetsuppgifterna på tre olika sätt vilka är genom (i) jobbrotation, (ii) jobbutvidgning och (iii) jobberikning. Dessa tre syftar till att inte göra arbetet allt för slentrianmässigt och till att utveckla arbetsuppgifterna.

Alvesson (hämtad ur Sandberg, 1997) skriver att för att kunna få ett förhållningssätt mellan medarbetarna och gentemot chefen som är önskvärd och bestående behöver organisationen skapa en identitet och sammanhållning genom till exempel symboler som uttrycker en organisationskultur. Detta för att inte de medarbetare som har en viss grad av makt själva ska kunna påverka hur resten av medarbetarna uppfattar verkligheten av organisationskulturen. (Alvesson, hämtad ur Sandberg, 1997). När en grupp blir allt för sammansvetsad finns risken för grupptänkande (groupthink), vilken leder till att individerna förlorar sin förmåga att tänka självständigt och kritiskt i olika beslut (Wessman & de Klerk, hämtad ur Sandberg, 1997). Grupptänkande nämns som "en stark gruppsammanhållning, gruppmedlemmarna och gruppen avskämmas från opinion eller information som finns utanför gruppen, proceduren för att samla in och tolka information är ineffektiv eller felaktig, ledarskapet är styrande och har en starkt inflytande, hög stressnivå och en tendens till att gruppen undviker att ifrågasätta det första acceptabla alternativet som läggs fram av en inflytelserik medlem. När dessa faktorer gör sig gällande är risken stor att gruppen ensidigt kommer att sträva efter samförstånd." (Wessman & de Klerk, hämtad ur Sandberg, 1997, s.278). Detta kan leda till så kallad tyst kunskap, att medarbetarna inte alltid är medvetna om vilken kunskap han egentligen besitter vilket oftast leder till att medarbetarna hindras från att ifrågasätta den första accepterade alternativ. (Svensson, hämtad ur Sandberg, 1997).

Syfte

Syftet med denna studie var att undersöka hur arbetstillfredsställelsen förhåller sig till upplevt stöd från närmaste chefen. Denna studie har begränsat sig till att undersöka gymnasielärare i en mellanstor stad i Mellansverige. Syftet med studiet var att undersöka hur två begrepp, arbetstillfredsställelse och stöd från chefen förhåller sig till varandra, och till lärares hälsa. Frågeställningarna lyder:

Finns det någon koppling mellan arbetstillfredsställelse och upplevt stöd från närmsta chef, kopplat till medarbetarens hälsa?

Kan medarbetarnas arbetstillfredsställelse stärkas av en upplevd hög stöd från närmsta chefen?

Metod

Deltagare

Enkäterna delades ut till anställda vid tre gymnasieskolor i en mellanstor stad i Mellansverige, en kommunal gymnasieskola och två privata gymnasieskolor. Det generella bortfallet var 33.75%, av de 240 skickade enkäter returnerades 159 stycken. Av de 159 returnerade enkäterna var det 7 stycken som fick exkluderas på grund av ofullständiga besvarade enkäter. De enkäter där enstaka frågor eller en av de demografiska frågorna inte besvarades har ändå inkluderats i analysen. Detta gjorde att det återstod 152 enkäter. Könsfördelningen var 32.8% män och 67.2% kvinnor. Ålder för deltagarna var mellan 25 år till 66 år, med en medelålder på 44.7 år. Ingen kompensation gavs för deltagandet.

Material

QPSNordic är ett frågeformulär framställt av Nordiska Ministerrådet som används för att mäta psykologiska och sociala dimensioner i arbetslivet, frågeformulären består sammanlagt av 123 frågor. QPSNordic består av frågor som berör såväl arbets- och organisationsegenskaper som individuella arbetsrelaterade åsikter (Tabell 4). (Dallner et al., 2000). QPSNordic utvecklades för att mäta de anställdas upplevelse av psykologiska, sociala och organisatoriska förhållanden i arbetslivet, med följande mål (i) ”att utföra en grund för organisationsutveckling och interventioner”, (ii) ”för dokumentation av förändringar i arbetsförhållanden och för evaluering av organisationsförändringar” och (iii) ”för forskning om samband mellan arbete, hälsa och produktivitet” (Dallner et al., 2000, s.2). Det är det sista av dessa mål som denna undersökning huvudsakligen kommer att inriktas på, att förstå sambandet mellan arbete, hälsa och produktivitet är studiens huvudsakliga syfte.

Tabell 4

Psykosociala dimensioner i arbetet

Arbetsnivå	Social och organisationsnivå	Individnivå
<ul style="list-style-type: none">• Arbetskrav• Kontroll i arbetet• Rollförväntningar• Förutsägbarhet i arbetet	<ul style="list-style-type: none">• Social interaktion• Ledarskap• Kommunikation• Organisationskultur och klimat• Grupparbete	<ul style="list-style-type: none">• Engagemang (commitment) i organisationen• Skicklighet (mastery) i arbetet• Preferens för utmaningar• Förutsägbarhet, individens• Arbetsmotiv• Arbetets centralitet• Interaktion mellan arbete och privatliv

Enkäten innehöll frågor från användarmanual för QPSNordic (Dallner et al., 2000) samt Frågeformulär om psykosocial arbetsmiljö (Danmarks Arbejdsmiljøinstituttet). Enkäten bestod av 43 frågor. 7 av dessa frågor var demografiska frågor, 31 frågor var hämtade ur QPSNordic och 5 frågor från det danska frågeformuläret. Påståendena besvarades på en femgradig skala från 1 (*mycket sällan eller aldrig*) till 5 (*mycket ofta eller alltid*). Konstrueringen av enkäten utformades på så vis att det tillämpades revers-coding för att försäkra om att deltagarna läste frågorna och inte enbart kryssade för exempelvis 4 på alla

frågorna. De frågor som tillämpade revers-coding var hämtade ur frågeformulären på det viset och inget författarna konstruerade själv. Ett exempel på en revers-coding fråga är fråga 36 (Är förhållandet mellan dig och din närmsta chef en orsak till stress?) i enkäten, där en lägre siffra motsvarar samma inriktning på svarsmönster jämfört med de kringliggande frågorna. Totalt innehåll denna enkät 8 stycken revers-coding frågor. Enkäten inleddes med ett missivbrev där information om studiet syfte uppgavs, att deltagandet var frivilligt, att inhämtat material skulle behandlas konfidentiellt och enbart i samband med denna studie. Allt detta i enlighet med HSN:s regler som finns inom vetenskaplig forskning (Vetenskapsrådet, 2002).

Beroendevariabler. I denna enkätundersökning finn det två beroendevariabler, och det var utefter dessa variabler som enkätens frågor delades upp i. De två beroendevariabler vi hade var arbetstillfredsställelse och hälsa. Hälsa innehöll frågor som: "Hur tycker du att din hälsa är i allmänhet?" (Frågeformulär om psykosocial arbetsmiljö), "Brukar du ta med dig arbetet hem?" (QPSNordic) och "Är ditt arbete känslomässigt krävande?" (Frågeformulär om psykosocial arbetsmiljö). Arbetstillfredsställelsens innehåll frågor och påståenden som: "Mina egna värderingar är mycket lika organisationens..." (QPSNordic), "Jag känner mig glad att gå till jobbet på morgonen..." (QPSNordic) och "Upplever du att din arbetsplats har stor personlig betydelse för dig?" (Frågeformulär om psykosocial arbetsmiljö).

Kontrollvariabler. För att kunna kontrollera det undersökta så fanns det i denna studie sex kontrollvariabler: *Stimulans*: "Är ditt arbete enformigt?" (QPSNordic), "Är dina kunskaper och färdigheter till nytta i ditt arbete?" (QPSNordic) och "Känner du dig motiverad och engagerad i ditt arbete?" (Frågeformulär om psykosocial arbetsmiljö). *Kontroll*: "Kan du själv bestämma din arbetstakt?" (QPSNordic), "Kan du bestämma din egen arbetstid (flectid)?" (QPSNordic) och "Kan du påverka beslut som är viktiga för ditt arbete?" (QPSNordic). *Krav*: "Är din arbetsmängd så ojämnt fördelat att arbetet hopar sig?" (QPSNordic), "Måste du arbeta övertid?" (QPSNordic), och "Kräver ditt arbete snabba beslut?" (QPSNordic). *Stöd från kamrat*: "Är det möjligt för dig att ha social kontakt med arbetskamraterna medan du arbetar?" (QPSNordic) och "Om du behöver, får du då stöd och hjälp med ditt arbete från dina arbetskamrater?" (QPSNordic). *Stöd från chef*: "Om du behöver, är din närmsta chef då villig att lyssna på problem som rör ditt arbete?" (QPSNordic), "Får du uppskattning för dina arbetsprestationer från din närmsta chef?" (QPSNordic) och "Uppmuntrar din närmsta chef dig att delta i viktiga beslut?" (QPSNordic). *Feedback*: "Får du information om kvaliteten på det arbete du utför?" (QPSNordic) och "Kan du själv direkt avgöra om du gör ett bra arbete?" (QPSNordic).

Oberoendevariabler. Den oberoende variabeln i denna studie utgjordes av ålder.

Procedur

Sju gymnasieskolor, som alla låg i samma mellanstora stad i Mellansverige, kontaktades per telefon i syfte att få reda på vilka skolor som var intresserade att vara med i undersökningen. Detta resulterade i att ett antal skolor reagerade positivt och dessa skolor fick genom e-post en bifogad enkät och en mer utförlig beskrivning om undersökningens syfte. Efter att e-posten hade skickats ut och efter ytterligare några samtal kunde enkäten delas ut i tre skolor. Vid alla tre skolor lämnades enkäterna till rektorn för skolan, som i sin tur skulle dela ut enkäterna vid ett möte skolan hade med alla sina lärare. Efter ca två veckor hämtades enkäterna. Sedan påbörjades arbetet att mata in data i programvaran SPSS. I denna undersökning kunde anonymitet garanteras då ingen kan koppla samman uppgift med uppgiftslämnare. Insamling av enkäterna skedde på så vis att ifyllda enkäter lämnades i en förseglad låda som endast hade ett inkastshåll, på detta sätt kunde det garanteras att ingen förutom författarna själva kunde ta del av de ifyllda enkäterna. Programvaran SPSS användes vid analys. Till hjälp för att kunna

använda programvaran SPSS korrekt och kunna försäkra en högre grad av tillförlitlighet i insamlad data användes SPSS Survival Manual (Pallant, 2007).

Resultat

Inte uppdelning valdes att göra på män respektive kvinnor i samband med resultatet, detta för att uppdelningen mellan dessa grupper inte var av signifikant värde. Medelvärde (*M*), standardavvikelse (*SD*), typvärdet (*T*), Cronbach's Alpha (α) som item/index för vardera variabel redovisas i tabell 5. Som det framkommer i tabell 5 har stöd från kamraterna, feedback, stöd från chefen, arbetstillfredsställelse och hälsa alla värden över .70 på Cronbach's Alpha. T-test gjordes på kön med $t= 41.96$ och $df= 150$.

Tabell 5

Medelvärde, standardavvikelse, typvärde, Cronbach's Alpha samt Item/index

Variabel	M	SD	T	α	Item
Ålder	44.68	11.12			
Arbetstillfredsställelse	3.85	1.89	4	.79	5
Hälsa	3.59	0.75	3	.75	3
Krav	3.38	0.89	3	.54	6
Stimulans	3.77	1.07	5	.69	5
Stöd från kamraterna	3.91	1.93	5	.71	3
Feedback	3.76	2.50	4	.77	3
Stöd från chefen	3.57	0.96	4	.77	7
Kontroll	3.15	1.01	4	.57	3

T3= ibland, T4= ganska ofta och T5= mycket ofta/alltid.

Det gjordes även en Spearmans korrelation för att undersöka samband mellan de olika dimensionerna, dessa värden redovisas i tabell 6. I tabell 7 framkommer vilka siffror i toppighet och skevhet som denna undersökning har. Som man kan se på tabellen så är stöd från chefen och krav de dimensioner som sticker ut mest. Att det i denna undersökning gjordes en Spearmans korrelation beror på att frågorna var utformade i rangskala. Som det framkommer i tabell 6 så är *stimulans* positivt signifikant relaterat med stöd (.403), feedback (.246), stöd från chefen (.189) och hälsa (.279). *Stöd från kamrat* är positivt signifikant relaterat med stimulans (.403), feedback (.227), stöd från chefen (.315), arbetstillfredsställelse (.202) och hälsa (.276), och negativ signifikant relaterat med kontroll (-.207) och ålder (-.195). *Kontroll* är positiv signifikant relaterat med feedback (.271) och arbetstillfredsställelse (.224), och negativ signifikant relaterat med stöd från kamrater (-.207). *Feedback* är positivt signifikant relaterat med stimulans (.246), stöd från kamrat (.227), kontroll (.271), stöd från chef (.207) och hälsa (.213). *Stöd från chef* är positiv signifikant relaterat med stimulans (.189), stöd från kamrater (.315), feedback (.207) och arbetstillfredsställelse (.352). *Arbetstillfredsställelse* är positiv signifikant relaterat med stöd från kamrater (.202), kontroll (.224), stöd från chef (.352) och hälsa (.194). *Hälsa* är positivt signifikant relaterat med stimulans (.279), stöd från kamrater (.276), feedback (.213) och arbetstillfredsställelse (.194). *Ålder* är negativ signifikant relaterad med stöd från kamrater (-.195). *Krav* är inte något signifikant samband med någon med någon av de övriga dimensionerna.

Tabell 6 *Korrelation med hjälp av Spearmans korrelation*

	Stimulans	Stöd från kamraterna	Kontroll	Feedback	Stöd från chefen	Arbetsstillfredsställelse	Krav	Hälsa	Ålder
Stimulans	–								
Stöd från kamraterna	.40**	–							
Kontroll	-.04	-.20*	–						
Feedback	.24**	.22**	.27**	–					
Stöd från chefen	.18*	.31**	.13	.20*	–				
Arbetsstillfredsställelse	.06	.20*	.22**	.15	.35**	–			
Krav	.03	.14	-.05	.02	.04	-.01	–		
Hälsa	.27**	.27**	.08	.21**	-.04	.19*	.01	–	
Ålder	-.03	-.019	.00	-.12	-.09	.06	.04	.04	–

Not. N=152-146. *= $p < .05$, **= $p < .01$.

Tabell 7

Skevhet (skewness) och toppighet (kurtosis) för Spearmans korrelation

	Skewness	Kurtosis
Arbetsstillfredsställelse	-0.22	0.79
Hälsa	0.004	-1.01
Stimulans	-0.42	0.52
Stöd från kamraterna	-0.74	0.45
Kontroll	-0.58	-0.06
Feedback	0.23	-0.66
Stöd från chefen	10.40	121.07
Krav	6.69	61.89

Sammanfattningsvis kan det sägas att det finns en rad signifikanta samband med olika dimensioner som hänger samman med varandra; stimulans, feedback, stöd från kamraterna, stöd från chefen och arbetsstillfredsställelse. De dimensioner som har starkast samband med hälsa är stimulans, stöd från kamrat och möjligheten att få feedback. När det gäller arbetsstillfredsställelse är det däremot möjlighet till stöd från chef och kontroll som har de starkaste sambanden.

Diskussion

Syftet med denna studie var att undersöka hur arbetsstillfredsställelse och hälsa hos gymnasielärarna förhåller sig till upplevt stöd från närmaste chef. Att undersöka hur två begrepp, arbetsstillfredsställelse och stöd från chefen förhåller sig till varandra, och även till lärares hälsa. Det två frågeställningarna som fanns under denna studie var (1) Finns det någon koppling mellan arbetsstillfredsställelse och upplevt stöd från närmsta chefen, kopplat till medarbetarens hälsa? (2) Kan medarbetarnas arbetsstillfredsställelse stärkas av en upplevd hög stöd från ledningen/närmaste chefen?

När medarbetarna upplever att ledningens visar dem intresse stärks arbetsstillfredsställelsen hos medarbetarna är något som denna studie ger stöd för. Som det framkommer i tabell 6 har stöd från chefen och stöd från kamraterna en tydlig korrelation till arbetsstillfredsställelse. Detta kan tolkas som att det stöd och tillit som medarbetaren känner från sin chef har en stor betydelse för arbetsstillfredsställelsen, men även förhållandet till arbetskamraterna spelar en avgörande roll. Detta resultat stämmer väl överens med det som övriga forskare inom ämnet har kommit fram till i sina studier (Osca et al., 2005; Frone, Yardley & Markel, 1997). Om detta resultat ska koppla med det som Muñoz de Bustillo Llorente och Fernandes Macias (2005) nämner om de tre nivåerna kan det sägas att det organisationella stödet är det väsentliga för att medarbetaren ska känna att han vill stanna kvar på sin arbetsplats. Som Muñoz de Bustillo Llorente och Fernandes Macias (2005) hävdar har jobb kvalitén inget att göra med arbetsstillfredsställelsen, detta är i kontrast till det som Herzberg (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1992) poängterar i sin modell. Herzberg nämner uppgiftsrelaterade dimensioner som bidragande dimensioner till tillfredsställelsen som medarbetarna känner. Som JCM (Deci & Gagné, 2005; Gagné, Senécal, & Koestner, 1997) belyser behöver medarbetarna känna ansvar i sitt arbete och kunna få återkoppling av ledningen för att få en högre arbetsmotivation/arbetsstillfredsställelse. I denna studie framkommer det att stöd från chefen och från kamraterna på ett eller annat sätt hänger samman med krav, stimulans, feedback, arbetsstillfredsställelse, kontroll och hälsa detta kan ses som en indikation på att arbetets innehåll är kopplad till medarbetarnas upplevda arbetsstillfredsställelse. Det är inte

helt fel att säga att synen på medarbetarna har förändrats, från att se dem som en utbytbar del till att ledningen visar intresse för dem. Downey, et al. (2000) anser inte att det bara är arbetsrotationen som gör arbetsuppgifterna mer motiverande, utan medarbetarna bör uppleva känslan av kontroll och ansvar i sitt arbete för att lyckas. Men i denna undersökning kopplas det samman ansvaret med kravet och vi fick inte något tydligt samband mellan kontroll och krav, det finns ingen signifikant korrelation skillnad mellan krav och kontroll. Däremot framkom det att kontroll och arbetstillfredsställelse har en positiv signifikant korrelerar med varandra (tabell 6).

Herzberg (1992) nämner uppgiftsrelaterade faktorer som viktiga för arbetstillfredsställelsen hos medarbetarna. Detta stämmer inte helt överens med vad som kom fram i denna undersökning som de viktigaste dimensionerna, utan resultaten visar att stöd är det viktigaste, stöd från både medarbetarna och chefen (tabell 6). Känner medarbetaren stöd från sin omgivning stärks tillfredsställelsen. Detta betyder inte att denna studies resultat inte håller med Herzberg (1992) när det gäller vilken betydelse de uppgiftsrelaterade dimensionerna har. Denna studie indikerar att de alla samverkar för att stärka upplevda tillfredsställelsen hos medarbetarna. För som Muñoz de Bustillo Llorente och Fernandes Macias (2005) studie visar skulle en person helt enkelt lämna sitt arbete om han inte känner inte mår bra på arbetsplatsen. Den faktor som korrelerade mest med de övriga dimensionerna var stöd från kamraterna, denna faktor korrelerade med alla de övriga dimensionerna utom med krav (tabell 6). Detta kan ses som om stöd från kamraterna är viktig för arbetstillfredsställelsen, vilket kan föra med sig högpresterande team som Osca er al. (2005) talar om. Medarbetarna mår då bättre och presterar även bättre när de känner en samhörighet med de övriga på sin arbetsplats. Risker finns även att om medarbetarna på arbetsplatsen blir allt för sammansvetsade uppstår risken för något som Wessman och de Klerk (hämtad ur Sandberg, 1997) benämner som groupthink, vilket i sig leder till begränsad kreativitet och medarbetarna känner ett obehag för att ifrågasätta. Detta obehag tror författarna leder till att arbetstillfredsställelse sjunker hos de anställda. Därför är det än viktigare att medarbetarna känner att de har ledningens/chefens stöd. Därför det är viktigt att chefen har "lägget under kontroll" så att säga, så att groupthink inte uppstår utan chefen får en högpresterande team istället, och här kommer stöd från chefen in i bilden.

Som LaRocco et al. (1980) poängterade är organisationellt stöd förknippat med den psykiska hälsan hos medarbetarna. Denna undersökning (tabell 6) fick ingen signifikant korrelation mellan stöd från chefen och hälsa, men däremot fick den en positiv signifikant korrelation mellan hälsa och stöd från kamraterna. Stöd från kamraterna hade även en signifikant negativ korrelation med ålder (tabell 6). JD-R modellen nämner emotionellt utmattning och att det indirekt påverkar arbetstillfredsställelsen och medarbetarens allmänna hälsa och prestation. När det undersöktes korrelationen mellan hälsa och krav fick det ingen signifikant korrelation. Hälsan går även att relatera till ålder, men i denna undersökning fick vi ingen korrelation mellan dessa items. Men däremot kom det fram till att hälsan korrelerar signifikant med stimulans, stöd från kamraterna, feedback och arbetstillfredsställelse (tabell 6). Alla dessa är dimensioner som går att förknippa med hur medarbetaren mår psykiskt på arbetsplatsen. Då typvärdet för hälsan låg på 3.59 (tabell 5) i skalan från ett till fem är inte helt fel att dra den generella slutsatsen att deltagarna i denna undersökning uppskattade sin hälsa som relativt god, vilket kan anses ha ett samband med att medarbetarna hade stöd från chefen och kamraterna. Detta kan indikera på att stöd från chefen och kamraterna bidrar till en god hälsa i arbetsmiljön.

Validitet och reliabilitet

Inom forskning är validitet och reliabilitet två viktiga begrepp när det gäller bedömning av undersökningens och/eller mätningens kvalitet (Byström, 2005). I denna studie gäller Byströms definiering om av validitet och reliabilitet; ”Hög validitet innebär att mätinstrumentet (frågeformuläret, testet osv.) verkligen mäter det som det är avsett att mäta. Reliabilitet är säkerhet med vilken den aktuella egenskapen (variabeln) mäts, mätnoggrannheten.” (Byström, 2005, s.53). Validiteten och reliabiliteten påverkar såväl datainsamlingen som den efterföljande analysen av insamlade data (Christensen, 2004).

För att kunna konstruera enkätformuläret i denna undersökning har det valts att utgå från två tidigare beprövade och etablerade frågeformulär; QPSNordic och Frågeformulär om psykosocial arbetsmiljö (Dallner et al., 2000; Danmarks Arbejdsmiljøinstituttet). Detta för att kunna höja validiteten i undersökningen. Då författarna för denna studie ansåg att de skulle bli en allt för lång enkät om alla frågor/påstående togs med, valdes vissa ut. Detta har kunnat motarbeta tillförlitligheten i studie. Emellertid var det noga med att ta i alla fall tre fråga från varje del för att vara säkra på att det som skulle fångas i enkätundersökning kom med. Då inte möjligheten fanns för författarna själva att dela ut och samla in enkäterna personligen till deltagarna valdes det att vid varje skola ha en försluten låda som insamlingsbox. Detta för att inte någon obehörig skulle kunna ta del av de besvarade enkäterna. Denna undersökning fick en relativ hög svarsfrekvens från de skolor som var med i undersökning, det generella bortfallet var 33.75%. Förhoppningen är att detta har bidragit till att det har kunnat ge ett mer tillförlitligt resultat, att den höga svarsfrekvensen skulle kunna utesluta ett enbart en viss ”typ” av person svarade. Emellertid är detta inget författarna kan vara helt säkra på. Av de från början tillfrågade skolorna var det inte många som hade möjligheten att delta i denna studie, av de sju skolor som blev tillfrågade var det endast tre som deltog. Med avseende på detta går det att diskutera om resultatet går att tillämpa på en bredare population. Då studien inriktades på både på privat- och kommunalägda skolor, detta i kombination med den höga svarsfrekvens ger en tillförlitlig bild på hur gymnasielärarna känner det i den kommun undersökningen bedrev. Emellertid går det inte att generalisera till en större population.

Genom denna undersökning har det kommit fram till att det finns ett positivt samband mellan upplevd stöd från chefen och arbetstillfredsställelse, enligt tabell 6. Detta kan ses som en indikator på att stöd från chefen har en positiv koppling till arbetstillfredsställelsen. När det gäller arbetstillfredsställelsen kopplat till hälsan visar även tabell 6 att även hälsan har en signifikant positivt korrelerar med stimulans, stöd från kamraterna, feedback och arbetstillfredsställelse. Med tanke på dessa resultat går det att se hur viktigt det är att satsa på det organisationella stödet, att få en ledning som bryr sig om sina medarbetare och ger dem de stöd de behöver. Men även att ledningen arbetar för att de anställda ska ha inflytande och kontroll över arbetet och för att höja medarbetarnas stöd gentemot varandra, då kontroll och arbetstillfredsställelse har en signifikant positiv korrelation med varandra (tabell 6). Som det framkommer av det som Alvesson och Sveningsson (2007) skriver kan det lätt göras att ledningen skapar ”övergripande, gemensamma orienteringar och en samlad identitet” (s.205), att medarbetarna kan se sig själva som en del av ”vi” på arbetsplatsen. Men även genom hur de hanterar de missförstånd och konflikter som uppstått på grund av olikheter mellan medarbetarna, att de vet att företaget/organisationen accepterar och uppmuntrar till självständig tänkande och inte blir förargande på medarbetarna när detta uppstår.

Att krav inte skulle ha någon inverkan på arbetstillfredsställelsen är något som författarna tror kan ifrågasättas. Skulle medarbetarna känna en allt för hög nivå av krav när det gäller arbetsprestation kan det anses att detta borde sänka hälsan hos medarbetaren. Mår medarbetaren psykiskt och/eller fysiskt dåligt på grund av arbetet är en rimlig slutsats att dra att även arbetstillfredsställelsen bör sjunka. Som det framkommer i tabell 5 har Krav,

Stimulans och Kontroll alla Cronbach's Alpha under .70. Detta är under det önskvärda och om denna studie skulle replikeras bör dessa tre items frågor ses över. Att krav inte korrelerade positivt med någon av de övriga dimensionerna kan bero på att "fel" frågor ur frågeformulären valde ut, då krav hade en allt för låg önskvärd Cronbach's Alpha (tabell 5). Detta är något som författarna inte med 100 % säkerhet kan uttala oss om, men att Cronbach's Alpha måste höjas för att få större tillförlitlighet i undersökningen är något önskvärt. Även kontroll-frågor hade en låg grad av Cronbach's Alpha, men dessa frågor korrelerade positivt med vissa av de andra dimensionerna. Att se över kontroll-frågorna att denna kategori får en högre grad av Cronbach's Alpha skulle även det vara önskvärt, för att kunna höja tillförlitligheten i studien.

Förslag på vidareforskning

Att det inte enbart är chefens stöd som höjer arbetstillfredsställelsen, utan att det är många dimensioner som samspelar har redan diskuterats. Det har enbart sett ur medarbetarnas synvinkel. Med tanke på detta skulle det vara intressant att forska vidare på vad den närmsta chefen eller ledningen anser är viktigt för medarbetarnas arbetstillfredsställelse, och sedan göra en jämförelse om det stämmer överens med vad medarbetarna själva anser.

Slutsats

För att sammanfatta det hela kan det sägas att det finns en rad signifikanta samband mellan olika dimensioner som hänger samman med varandra; stimulans, feedback, stöd från kamraterna, stöd från chefen och arbetstillfredsställelse. De dimensioner som har starkast samband med hälsa är stimulans, stöd från kamrat och möjligheten att få feedback. När det gäller arbetstillfredsställelse är det däremot möjlighet till kontroll, och stöd från chef som har de starkaste sambanden.

För att svara på undersökningens föra fråga: "Finns det någon koppling mellan arbetstillfredsställelse och upplevt stöd från närmsta chefen, kopplat till medarbetarens hälsa?" Kan det sägas att det finns ett signifikant samband mellan arbetstillfredsställelse och stöd från chefen (tabell 6). Men det framkom inget signifikant samband till medarbetarnas hälsa kopplat till stöd från chefen, däremot fanns en signifikant korrelation mellan hälsa och arbetstillfredsställelse (tabell 6). När det gäller den andra frågeställningen: "Kan medarbetarnas arbetstillfredsställelse stärkas av en upplevd hög stöd från ledningen/närmaste chefen?" Framkom det att medarbetarnas arbetstillfredsställelse kan stärkas om de upplever en stöd från ledningen/närmsta chefen (tabell 6).

Referenser

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Studentlitteratur.
- Boglund, A., Eliasson, S., & Månsson, P. (2003). *Kapital, rationalitet och social sammanhållning* (4:e uppl.). Prisma, Smedjebacken.
- Byström, J. (2005). *Grundkurs i statistik*. Natur och kultur Stockholm.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.

- Christensen, G. (2004). *Psykologins vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Dallner, M., Lindström, K., Elo, A., Skogstad, A., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardabl, S., & Ørbede, E. (2000). *Användningsmanual för QPSNordic: Frågeformulär om psykologiska och sociala faktorer i arbetslivet utprovat i Danmark, Finland, Norge och Sverige*. Arbetslivsinstitutet.
- Danmarks Arbejdsmiljøinstituttet. *Frågeformulär om psykosocial arbetsmiljö*. Hämtad 19 april, 2010, från Arbejdsmiljøinstituttet, ami.
- Downey, B., Duckett, S., Kirk, J., & Woody, C. (2000). Name your career development intervention. *Journal of Workplace Learning, 12*, 205-216.
- Eskildsen, J. K., Kristensen, K., & Westlund, A. H. (2004). Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. *Employee Relations, 26*, 122-136
- Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). Developing and Testing an Integrative Model of the Work-Family Interface. *Journal of Vocational Behavior, 50*, 145-167.
- Gagné, M. & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 331-362.
- Gagné, M., Senécal, C., & Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology, 27*, 1222-1240.
- Gee, C., & Burke, M. E. (2001). Realising potential: The new motivation game. *Management Decisions, 39*, 131-137.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1992). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers.
- House, R. J., & Wigdor, L. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and criticism. *Personnel Psychology, 4*, 369-389.
- Kalleberg, A., & Loscocco, K. (1983). Aging, Values, and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction. *American sociological review, 1*, 78-90.
- LaRocco, J. M., House, J. S., & French, R. P. (1980). Social Support, Occupational Stress, and Health. *Journal of Health and Social Behavior, 21*, 202-218.
- Lindell, J. (1982). *Mätning av upplevelser i arbetsmiljön: om kartläggning av psykosocial arbetsmiljö*. Stockholm: Management media.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *American Psychological Society, 1*, 240-46
- Muñoz de Bustillo Llorente, R., & Fernandes Macias, E. (2005). Job satisfaction as an indicator of the quality of work. *The Journal of Socio-Economics, 34*, 656-673.
- Nationalencyklopedin. <http://www.ne.se/lang/saltsj%C3%B6badsavtalet>. Hämtad den 3 juni 2010.
- Ortega, J. (2001). Job rotation as a learning mechanism. *Management Scienc, 47*, 1361-1370.
- Oscá, A., Urien, B., Gonzales-Camino, G., Martinez-Perez, M. D., & Martinez-Perez, N. (2005). Organisational support and group efficacy: A longitudinal study of main and buffer effects. *Journal of Managerial Psychology, 20*, 292-311.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual third edition* (3e uppl.). The McGraw-Hill Companies.
- Sandberg, Å. (1997). *Ledning för alla? Om perspektivbrytningar i företagsledning* (3:e uppl.). SNS Förlag.
- Schultz, D. & Schultz, S. E. (1998). *Psychology and work today: an introduction to industrial and organizational psychology (7:e)*. Upper Saddle River, N. J.: Prentice-Hall.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics, 29*, 517-538.
- Spector, P. (1996). *Industrial and organizational psychology: research and practice*. USA: Wiley.

- Tietjen, M.A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36, 226-231.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer – inom humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 29 april, 2009, från Vetenskapsrådet.
- Yoon, J., & Thye, S. R. (2002). A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support. *Work and Occupations*, 29, 97-124.