

# EXAMENSARBETE



En studie om vilken inverkan anställdas självledarskap och arbetstillfredsställelse har på personalomsättningen i restaurangbranschen

Emilie Adler, Caroline Jönsson, Lejla Poricanin

Organisation och Ledarskap 15hp

Halmstad 2014-06-30

## Sammanfattning

Självledarskap beskrivs vara en process där en individ utifrån sin egen förmåga påverkar och influerar sig själv för att kunna hantera olika situationer som den utsätts för. Tidigare forskning visar på att självledarskapsstrategierna har en inverkan på inre och yttre arbetstillfredsställelse. Forskningen visar även på att arbetstillfredsställelse har en inverkan på personalomsättningen. Syftet med den här studien är att få en förståelse om anställdas självledarskap inverkar på personalomsättningen i restaurangbranschen genom att analysera arbetstillfredsställelse som en länk mellan självledarskap och personalomsättning. Restaurangbranschen är en bransch med hög personalomsättning som står inför utmaningen, hög tillväxt i framtiden. En av anledningarna till den höga personalomsättningen är för att de anställda inte har nått önskad arbetstillfredsställelse. Genom att en individ hanterar sitt självledarskap leder det till en förbättring av individens arbetsprestation och inställning gentemot sitt arbete. En kvantitativ metod i form av en enkätstudie genomfördes för att undersöka vår problemställning. Totalt genomfördes utskicket av 302 enkäter med 102 besvarade enkäter, svarsfrekvensen blev då 34 %. Resultatet visade inte på någon direkt inverkan mellan självledarskap och personalomsättning. Däremot stämde resultatet överens med teorierna om sambanden mellan självledarskap och arbetstillfredsställelse samt arbetstillfredsställelse och personalomsättning. Det tyder på att det finns en indirekt inverkan mellan självledarskap och personalomsättning.

*Nyckelord: Självledarskap, Arbetstillfredsställelse, Personalomsättning och Restaurangbranschen.*

## Abstract

Self-leadership is described as a process where individuals, based on their own ability influences themselves to handle different situations they are exposed to. Previous research indicates that self-leadership strategies have an impact on intrinsic and extrinsic job satisfaction. The research also shows that job satisfaction has an impact on employee turnover. The purpose of this study is to gain an understanding if employees' self-leadership affects the employee turnover in the restaurant industry by analyzing job satisfaction as a link between self-leadership and employee turnover. The restaurant industry is an industry with high employee turnover, which is facing the challenge of high growth in the future. One of the reasons for the high employee turnover is because the employees have not reached the desired job satisfaction. An individual who deals with its own self-leadership leads to an improvement of job performance and attitude towards its work. A quantitative method in the form of a questionnaire study was conducted to investigate the problem. A total of 302 questionnaires were sent out with 102 completed questionnaires, the response rate was 34 %. The results did not show any direct impact between self-leadership and employee turnover. However, the result agreed with the theories that there is a relationship between self-leadership and job satisfaction and between job satisfaction and employee turnover. This indicates that there is an indirect impact between self-leadership and employee turnover.

*Keywords: Self-leadership, Job satisfaction, Employee turnover and Restaurant industry.*

## Innehållsförteckning

1. Inledning .....	1
1.1. Problembakgrund .....	1
1.2. Problemdiskussion .....	2
1.3. Problemformulering .....	4
1.4. Syfte .....	4
1.5. Avgränsning .....	4
1.6. Centrala begrepp .....	4
2. Teoretisk referensram .....	5
2.1. Självledarskap .....	5
2.2. Arbetstillfredsställelse .....	8
2.3. Personalomsättning .....	10
2.4. Sammanfattande teorimodell .....	11
3. Metod .....	13
3.1. Övergripande forskningsansats .....	13
3.2. Urval .....	13
3.3. Datainsamling .....	14
3.4. Mätinstrument .....	15
3.5. Förstudie .....	17
3.6. Bortfall .....	18
3.7. Analysmetod .....	18
3.8. Metodkritik .....	19
3.8.1. Källkritik .....	20
4. Resultat .....	21
4.1. Korrelationsanalyser .....	21
4.2. Regressionsanalyser .....	24
4.3. T-tester .....	26
5. Diskussion .....	28
5.1. Självledarskapsstrategiernas inverkan på arbetstillfredsställelse .....	28
5.2. Arbetstillfredsställelsens inverkan på personalomsättningen .....	32
5.3. Självledarskapets inverkan på personalomsättningen .....	32
5.4. Summering av relationerna i modellen .....	34
6. Slutsats .....	36
6.1. Implikationer och förslag till framtida forskning .....	37
Referenslista .....	39
Bilaga 1: Enkät till de anställda .....	44
Bilaga 2: Enkät till restaurangchefen/platsansvarige .....	45
Bilaga 3: Enkätfrågor .....	46

# 1. Inledning

---

*I detta inledande kapitel kommer vi att presentera hur personalomsättningen ser ut i restaurangbranschen samt bakgrunden till självledarskap och arbetstillfredsställelse. Vi kommer även att redogöra syftet till uppsatsen och presentera vår problemformulering.*

---

## 1.1. Problembakgrund

Restaurangbranschen har en ökad kraftig tillväxt de närmaste tio åren och står inför stora utmaningar men samtidigt möjligheter inför framtiden (Future, 2014, s. 4). En av anledningarna till den stora tillväxten inom restaurangbranschen beror på den ökade vardagskonsumtionen och branschens svårigheter med att göra förbättringar. Anledningar som stadig ekonomi, aktiv livsstil och bekvämlighet för människorna har haft en stor påverkan på efterfrågan inom restaurangbranschen (Future, 2014, s. 4; Ghiselli, La Lopa & Bay, 2001). Besöksnäringen växer snabbare än BNP vilket gör den till en av de största näringarna i Sverige (Future, 2014, s. 4). Branschen spås fördubbla sin omsättning under en tio års period, då tillväxten har ökat förväntas behovet öka. Den ökade tillväxten har bidragit till viktiga diskussionsfrågor kring hotell- och restaurangbranschens framtid som hur branschen ska rekrytera, attrahera och behålla kompetensen. En tillväxtrapport visar att restaurangbranschen behöver förbättra sitt engagemang, samarbete, utveckling av ledarskap och investera mer i sina medarbetare (Future, 2014, s. 4). Chefer måste ha vetskap om att de anställda är en viktig del för att organisationen effektivt ska nå framgång (Abbassi & Hollman, 2000). Att anställdas attityder och beteenden spelar en viktig roll för kvalitén på deras utförda arbete (Chen, Wang & Chu, 2010). Genom att en individ handskas med sitt självledarskap leder det till en förbättring av individers arbetspresentationer och inställning gentemot sitt arbete (Stewart, Courtright & Manz, 2011).

Självstyrande anställda skapar ett högre engagemang för sina mål, arbetsuppgifter, grupper och för sin organisation (Manz & Sims, 2001). Genom våra personliga tankar och beteenden blir vi våra egna ledare (Neck & Manz, 2013). En ledare förstår att i slutändan är det upp till individen själv att prestera och fatta beslut. Självledarskap beskrivs vara en process där individer utifrån sin egen förmåga påverkar och influerar sig själv för att kunna hantera olika situationer som den utsätts för, även i de mest kontrollerade situationer influerar den sitt beteende. Alla människor utövar någon form av självledarskap för att lyckas influera sitt beteende (Manz, 1992; Neck & Manz, 2013). Manz (1992) menar att självledarskap på alla nivåer i ett företag, kan öka de anställdas entusiasm till sitt arbete. Forskning visar att de anställda vill känna att de får belöning för det arbete de utför, men även att de får vara med och påverka de beslut som fattas i organisationen (Grobler & Warnich, 2006).

Arbetstillfredsställelse är viktigt för att de anställda ska känna engagemang och entusiasm för sitt arbete (Yücel, 2012). Att uppmuntra anställda till att utöva självledarskap har enligt Elloy (2005) en direkt påverkan på de anställdas arbetstillfredsställelse. Forskning har sedan länge försökt beskriva och förklara anledningarna till varför människor känner

arbetstillfredsställelse och motivation till det arbete de utför i organisationen (Morrell, Loan-Clarke & Wilkinson, 2004). Arbetstillfredsställelse beskrivs som en anställds attityd och beteende gentemot sitt jobb, till den graden att den anställda upplever att den känner att den tycker om eller att den inte tycker om sitt arbete (Ghazzawi, Smith & Cao, 2012; Specter, 1997).

Tidigare studier visar att det finns samband mellan arbetstillfredsställelse och engagemang för organisationen, samt mellan arbetstillfredsställelse och personalomsättning (Yücel, 2012). Yücel (2012) menar att arbetstillfredsställelse framförallt är den största orsaksfaktorn till personalomsättning. Det är därmed viktigt att chefer engagerar sig för att öka de anställdas arbetstillfredsställelse, för att motverka att anställda lämnar organisationen

Kunskapen om personalomsättning är viktig då personalen är den största källan till framgångsrika resultat för en organisation (Abbasi & Hollman, 2000). Personalomsättning beskrivs som en rotation av personal mellan företag, arbeten och yrken (Abbasi & Hollman, 2000). För att minska personalomsättningen hävdar Iqbal (2010) att det krävs en utveckling när det kommer till förståelse av orsaker och verkan för personalomsättningen. Personalomsättning har erkänts vara ett viktigt problem för chefer i arbetsorganisationer (Pfeffer & Sutton, 2006). En förståelse till varför personal lämnar en organisation är av betydelse för organisationen då det kan leda till höga kostnader, vad gäller rekrytering av ny personal och utbildning (Collins & Smith, 2006). Däremot kan de nyanställda bidra med ny kunskap (Mobley, 1982). Personalomsättning kan dessutom påverka kvalitén och stabiliteten av de tjänster som företaget erbjuder (Trevor & Nyberg, 2008).

## 1.2. Problemdiskussion

Genom att ta hänsyn till kostnaderna och effekterna med att rekrytera ny personal, bör restaurangbranschen fokusera på att hitta sätt att kvarhålla sina nuvarande anställda och chefer (Ghiselli et al., 2001). Branschen har generellt hög personalomsättning eftersom den uppfattas som en kortsiktig och tillfällig arbetsplats med otydliga karriärvägar (Future, 2013, s. 3). En av anledningarna är att det förekommer mycket säsongarbete och att många anställda inte ser sin position som ett huvudycke (Ghiselli et al., 2001). Då branschen omfattar mycket deltidsarbete och kortsiktiga anställningar leder det till att många anställda jobbar i branschen mindre än ett år (Future, 2014, s. 34). I en studie av Ghiselli et al. (2001) visade resultatet på att en stor del av respondenterna var unga och att de hade en orsak till att lämna inom en snar framtid. Det visar sig vara ett mönster bland många anställda inom restaurangbranschen.

Antalet som lämnar sin arbetsgivare varje år (personalomsättning) på företagsnivå uppskattas vara 40-45 %, däremot behöver inte det betyda att de lämnar branschen som helhet (Future, 2014, s. 33). Mellan 2011 och 2012 var personalomsättningen inom hotell- och restaurangbranschen runt 21,1 % (P. Bengtsson, Personlig kommunikation, 15 april, 2014; SCB, 2014, Definitioner och förklaringar). Ghiselli et al. (2001) hävdar att de vanligaste skälen till att vilja lämna sitt arbete är de förmånerna och lönerna branschen bidrar med. Andra skäl till att lämna var livskvalitet, familj och arbetstimmarna. Enligt Yücel (2012) är arbetstillfredsställelse även en förklaring till varför personal väljer att lämna eller att stanna kvar i organisationen.

Sayyed (2012) menar att en anledning till hög personalomsättning är för att de anställda inte uppnått önskad tillfredsställelse för arbetet och därför väljer att lämna organisationen. En tidigare studie av Hellman (1997) visade att det fanns en relation mellan arbetstillfredsställelse och en anledning till varför anställda lämnar organisationen. Studien visade att ju lägre arbetstillfredsställelsen var bland de anställda desto högre var chansen att de skulle söka sig till andra organisationer. Med hänsyn till den stora konkurrensen inom restaurangbranschen kan en ökad arbetstillfredsställelse bidra till minskad personalomsättning (Ghiselli et al., 2001). Ghiselli et al. (2001) menar att chefer bör öka anställdas ansvar, befogenhet, anställningstrygghet och variation i sina arbeten. Det här för att ta itu med de anställdas tillfredsställelse med arbetstider och chansen att mogna i sitt arbete.

Tidigare forskning visar på ett samband mellan självledarskap och arbetstillfredsställelse samt att det finns ett samband mellan arbetstillfredsställelse och personalomsättning (Neck & Manz, 2013; Neck & Milliman, 1994; Politis, 2005; Yücel, 2012). Resultat av en tidigare studie av Houghton och Jinkersson (2007) visar att konstruktiva tankemönster är relaterade till arbetstillfredsställelse. Politis (2005) beskriver ett positivt samband mellan beteendefokuserade strategier och arbetstillfredsställelse, vilket leder till att anställda förbättrar sina arbetsprestationer. Konstruktiva tankemönster, naturliga belöningar och beteendefokuserade strategier är de primära delarna i självledarskap (Anderson & Prussia, 1997; D'Intino, Goldsby, Houghton & Neck, 2007; Neck & Manz, 2013; Manz, 1992; Manz & Sims, 2001). Utifrån tidigare samband mellan självledarskap och arbetstillfredsställelse samt samband mellan arbetstillfredsställelse och personalomsättning, gör vi ett antagande om att det finns ett indirekt samband mellan självledarskap och personalomsättning.

Vårt antagande är att organisationer med hög personalomsättning har anställda som upplever låg arbetstillfredsställelse för att de inte är medvetna om sitt självledarskap. Vi tror att de anställdas arbetstillfredsställelse kommer att öka med hjälp av en högre medvetenhet om sitt självledarskap och därmed kommer personalomsättningen att minska. Restaurangbranschen är en bransch med hög personalomsättning som står inför utmaningen, hög tillväxt i framtiden. Att behålla de anställda har en betydelse för att kunna bevara kompetensen och minska kostnaderna inom organisationen. För organisationen en förståelse för orsak och verkan av personalomsättning kan organisationen hindra det här genom att öka de anställdas arbetstillfredsställelse samt självledarskap. Det är relevant att organisationer inom restaurangbranschen känner till anledningarna till den höga personalomsättningen för att försöka minska och undvika den.

Utifrån antagandet har vi valt att studera problemet om anställdas självledarskap och arbetstillfredsställelse har en inverkan på personalomsättningen. För att kunna studera den här relationen har arbetstillfredsställelse studerats som en länk mellan självledarskap och personalomsättning. Utifrån de här sambanden från tidigare forskning har vi identifierat en kunskapslucka, om självledarskapet inverkar på personalomsättningen. Resultatet av den här studien skapar förhoppningsvis en förståelse för arbetsgivare i företag inom restaurangbranschen. Ifall självledarskap har en inverkan på personalomsättningen, antingen via arbetstillfredsställelse eller en direkt inverkan. Finner de anställda förståelse till sitt självledarskap kan de förbättra sin arbetstillfredsställelse som kan leda till minskning av personalomsättning.

### 1.3. Problemformulering

Vilken inverkan har de anställdas självledarskap och arbetstillfredsställelse på personalomsättningen i restaurangbranschen?

### 1.4. Syfte

Syftet med den här studien är att få en förståelse om anställdas självledarskap inverkar på personalomsättningen i restaurangbranschen. Genom att analysera arbetstillfredsställelse som en länk mellan självledarskap och personalomsättning bidrar det till en förståelse om det finns en direkt eller indirekt inverkan mellan självledarskap och personalomsättning.

### 1.5. Avgränsning

Vi kommer avgränsa studien till att studera självledarskap utifrån de anställdas perspektiv. Med de anställda menar vi de som arbetar i restaurangbranschen oavsett roll och arbetsuppgift.

### 1.6. Centrala begrepp

**Självledarskap** – Självledarskapet definieras som en process där individer influerar att leda sig själv för att åstadkomma de uppgifter och mål de har (Neck & Manz, 2013).

**Arbetstillfredsställelse** – Arbetstillfredsställelse definieras som en anställds attityd och beteende gentemot sitt jobb, till den graden att den anställda upplever att den känner att den tycker om eller att den inte tycker om sitt arbete (Ghazzawi et al. 2012; Specter, 1997).

**Personalomsättning** – Personalomsättning definieras som ett mått på hur en organisation vinner och förlorar anställda (Currie & Hill, 2012), samt som en rotation av personal mellan företag, arbeten och yrken (Abbasi & Hollman, 2000).



## 2. Teoretisk referensram

---

*I det här kapitlet kommer vi att presentera teori om självledarskap, arbetstillfredsställelse och personalomsättning. Tidigare forskning kring relationer mellan självledarskap, arbetstillfredsställelse och personalomsättning kommer att presenteras. Avslutningsvis sammanfattar vi teorin med en övergripande modell som förklarar relationerna vi vidare i studien kommer att studera.*

---

### 2.1. Självledarskap

Självledarskap introducerades av Manz (1986) som en vidareutveckling av self-management teorin. I grunden bygger den på liknande strategier men självledarskap skapar en förståelse och mening med beteenden ur self-management teorin. I kontrast till self-management fokuserar självledarskap på att influera sig själv till olika uppgifter, även de uppgifter som uppfattas som jobbiga. Självledarskapet skapar en förståelse för den inre motivationen, det vill säga att känna igen individers behov istället för de måsten individer upplever.

Självledarskapet definieras som en process där individer influerar att leda sig själv för att åstadkomma de uppgifter och mål de har (Manz, 1986; Neck & Manz, 2013). Individer som utövar självledarskap har visat en högre nivå av självständighet och kompetens (Chung, Chen, Lee, Chen & Lin, 2011; Houghton & Yho, 2005). Stewart et al. (2011) menar att självledarskap på en individuell nivå genomgående är relaterat till att förbättra arbetsattityder och prestationer. Däremot finns det svagheter då självledarskapet blir mer komplext att utöva på teamnivå eftersom de då kan behöva en teamleader som de kan rapportera till. Den externa ledaren kan inte ersättas, externt stöd och hjälp är nödvändigt även vid självledarskap (Houghton & Yoho, 2005). Houghton och Yoho (2005) menar att självledarskapet inte bör utövas vid akuta situationer eller vid kriser, exempelvis vid uppsägning av personal, utan istället borde externt ledarskap användas. Det handlar om att ledaren hjälper medarbetare att leda sig själv och stöttar medarbetarna till att utföra arbetsuppgifterna.

Självledarskap handlar inte enbart om att göra de viktiga uppgifterna, utan det handlar även om att ändra tankesättet för att nå önskade mål och prestationer (Manz, 1992). Genom att strukturera om tankesättet kan det leda till att en individ finner högre motivation när den bemöter sina ansvarsuppgifter. Att utöva tankesättet mer konstruktivt och positivt kan det leda till att individen tar fördel av de möjligheter som erbjuds istället för att utgå från att det är ett hinder. För att uppnå full potential krävs det att individen blir en självledare. Självledarskap kan upplevas som något negativt om fokusen ligger på att arbeta hårdare, motstå frestelser och ha viljekraft. Självledarskapet innebär att påverka människors motivation till att nå det önskade målet. Enligt Manz (1992) utövar alla människor någon form av självledarskap, det är inte alla som utövar sin fulla potential som självledare. Människor misslyckas med att uppnå mål och drömmar eftersom det finns brister i deras självledarskap. Manz (1990) hävdar att allt fler individer som har ett större ansvar i sitt arbete strävar efter att förbättra sitt självledarskap. För att sträva efter att vara en självledare är det viktigt att individen kan hantera sitt arbete. Lyckas individer

utveckla och förändra sina tankar leder det till att de når sin fulla potential (Manz, 1990). Genom självledarskapsstrategierna kan individen nå full potential i sitt självledarskap. Nedan kommer en beskrivning av självledarskapsstrategierna och strategiernas innebörd.

### **Självledarskapsstrategier**

För att positivt påverka anställdas effektivitet består självledarskap av specifika beteendestrategier och kognitiva strategier (Anderson & Prussia, 1997; Manz, 1991; Neck & Houghton, 2006), de här strategierna är indelade i tre kategorier som både ledare och individer behöver kunna behärska (Manz, 1992). Beteendefokuserade strategier, naturliga belöningsstrategier och konstruktiva tankemönster strategier är de primära delarna i självledarskap (Anderson & Prussia, 1997; D'Intino et al., 2007; Manz, 1992; Manz & Sims, 2001; Neck & Manz, 2013).

Neck och Houghton (2006) redovisar ett antal beroende variabler som har ett samband med användningen av självledarskapsstrategierna, exempelvis variablerna engagemang, kreativitet, positiv inverkan, självständighet, arbetstillfredsställelse och själv effektivitet. De här variablerna påverkar organisatorisk prestanda, grupper och individen. Studien kommer att fokusera på om självledarskapsstrategierna har ett samband med arbetstillfredsställelse enligt teorin.

### ***Beteendefokuserade strategier***

De beteendefokuserade strategierna strävar efter att öka en individs självmedvetenhet genom att underlätta för individens olika handlingar (Neck & Houghton, 2006). Genom att granska sin inre självkontroll kan det leda till att individerna lyckas hantera sina dagliga arbetsuppgifter. Med hjälp av förmågan att hantera sin egen självdisciplin bidrar beteendefokuserade strategier till att individen tar tag i oönskade och svåra, men nödvändiga arbetsuppgifter (Neck & Manz, 2013). För att få en förståelse till varför individen beter sig i önskvärda eller oönskvärda sätt får individen den informationen den behöver för att leda sig själv genom att observera handlingar och beteenden. Beteendefokuserade strategier inkluderar självobservation, självmålsättning, självbelöning, självbestraffning och självpåminnelse.

Självobservation handlar om att öka individers medvetenhet om var, varför och i vilka omständigheter som en individ använder sig av ett specifikt beteende (Manz, 1992; Neck & Manz, 2013). Den här typen av självmedvetenhet är ett nödvändigt första steg mot att förändra eller att eliminera ineffektiva och oproduktiva beteenden (Neck & Houghton, 2006). Neck och Manz (2013) menar att individer bör sätta specifika och realistiska mål för att uppleva tillfredsställelse. Genom självledarskapet vägleder individen sig själv till att uppnå personliga mål och därmed få tillfredsställelse och belöning för att ha uppnått målen.

Med inre belöningar kan en individ påverka sina handlingar, både på en fysisk och på en mental nivå (Manz, 1992; Neck & Manz, 2013). Enligt Manz (1992) är självbelöning en kraftfull metod för att förbättra självkänndomen. För att systematiskt ändra beteendet behöver en individ först kunna identifiera de saker som den finner belönande, vilket Neck och Manz (2013) anser leder till ökad inre motivation. Självbestraffning innebär att individen identifierar de beteende som skapar skuld känslor och självkritik, för att sedan uppnå ett önskvärt beteende. Den sista strategin självpåminnelse, beskriver vikten av att påminna sig själv om hur meningsfull en arbetsuppgift är.

Politis (2005) gjorde en undersökning för att se om det fanns ett samband mellan beteendefokuserade strategier och arbetstillfredsställelse och om beteendefokuserade strategier leder till förbättrade prestationer. Resultatet av undersökningen är att de beteendefokuserade strategiernas påverkan på arbetstillfredsställelse är positiv, vilket betyder att om en individ förbättrar sitt beteende leder det till en ökning av förbättrade prestationer. Politis (2005) slutsats är att organisationer borde satsa på att engagera sin personal till att utveckla de här beteendefokuserade strategierna för att personalen ska förbättra sitt självledarskap. För att lyckas uppfylla uppgiftsrelaterade beteenden, behöver individer utforma en känsla av kompetens och självkontroll, vilket betyder att individen behöver använda sig av naturliga belöningsstrategier (Neck & Houghton, 2006).

### *Naturliga belöningsstrategier*

Att finna motivationen som krävs för att bli framgångsrik är resultatet av att tillämpa ett självledarskap som tillåter individen att finna naturlig belöning till de situationer den befinner sig i (Manz, 1990). Naturliga belöningsstrategier är avsedda att skapa situationer i vilken en person är motiverad och belönad av inneboende njutbara aspekter av uppgiften eller aktiviteten. Naturliga belöningar kan delas in i två typer av belöningar; externa och inre belöningar (Manz, 1992; Manz & Sims, 2001; Neck & Manz, 2013). Den externa belöningen är ofta kopplad till de administrativa belöningarna i en arbetsorganisation, exempelvis semesterledighet och löneförhöjning (Neck & Manz, 2013). De här typerna av belöningar bidrar, enligt Neck och Manz (2013) till inre motivation. Inre belöningar innebär att individen utför en aktivitet som den finner glädje i att utföra eftersom glädjen i sig är en belöning. Exempelvis en individ som blir glad av att läsa tidningar och som spenderar mycket tid på just den aktiviteten, kan beskrivas vara en naturlig belöning.

Externa och inre belöningar skapar en känsla av kompetens och självkontroll, tillsammans skapar de en inre motivation (Neck & Houghton, 2006). En känsla av kompetens skapas när en individ upplever tillfredsställelse och glädje av den aktivitet den utför. Neck och Manz (2013) menar att uppgifter som individerna upplever ger tillfredsställelse är ofta prestationer som de är duktiga på. Aktiviteter som tenderar att ge individerna en känsla av kompetens, är ofta kopplade till externa belöningar av någon form. Genom att andra ger individen komplimanger över en uppgift den har åstadkommit, blir den motiverad till att fortsätta med aktiviteten. Känslan av att ha åstadkommit eller övervunnit en utmaning är i sig naturligt belönande eftersom det bidrar till en känsla av kompetens och självkontroll.

Neck och Manz (2013) beskriver vikten av individens självkontroll att människor vill ha kontroll över omvärlden och själva kunna fatta sina beslut, exempelvis vid arbetsrelaterade beslut. Resultatet av en individs vilja att känna kompetens och självkontroll skapar ett beteendemönster, det här beteendemönstret innefattar en strävan efter utmaning som vi anstränger oss för att övervinna. En annan viktig aspekt inom naturliga belöningar är att som individ finna en mening med den aktivitet den utövar. Finner individen ingen mening och syfte med aktiviteten, blir det svårt att bli inre motiverad och känna en naturlig glädje av aktiviteten (Neck & Manz, 2013). En individ som förbättrar sitt tankemönster kan ändra uppfattningen om en aktivitet eller en utmaning (Manz, 1990).

### *Konstruktiva tankemönster strategier*

Vårt sätt att tänka har en stor påverkan på hur vi uppfattar världen, genom att ändra vårt sätt att tänka kan vi som individer förändra vårt tankesätt (Manz, 1990). De här

strategierna går ut på att förändra tankarna och skapa nya önskvärda tankemönster. Ett exempel på önskvärd tankemönster kan vara att fokusera tankarna på möjligheter istället för att tänka på hinder. Enligt Manz (1992) kan övertygelser och antaganden vara den bästa självledarskapsfaktorn av de tre, i ett långsiktigt perspektiv. Genom att individen själv kan kontrollera sina tankar leder det till bättre prestationer och resultat av individens arbete (Neck & Manz, 1992). Neck och Milliman (1994) beskriver övertygelser och antaganden som där individer lyckas identifiera sina negativa antaganden och byter ut de med förnuftiga övertygelser. Neck och Manz (1992) menar att genom att öva på sitt konstruktiva tankemönster kan det bidra till en positiv effekt på en individs arbetstillfredsställelse. Individen kan förbättra uppfattningen om sig själv genom att ifrågasätta ifall uppfattningen leder till positiva eller negativa beteenden och samtidigt utmana negativa tankar (Manz, 1990; Neck & Manz, 2013).

En annan faktor som Manz (1990) föreslår till förbättrat tankemönster är en individs fantasi och syn på saker och ting. Inför viktiga prestationer i livet bör individen enligt Manz (1990) arbeta med att eliminera tankar och bilder som stör individens fokus för att byta ut de till en mer positiv syn, som att prestationen kommer gå bättre än planerat. Att lyckas byta ut störande tankar till positiva tankar, bidrar till motivation för individen (Manz, 1990). Fortsättningsvis beskriver Manz (1990) att en betydelse för förbättrat tankemönster är förmågan att kunna prata med sig själv för att uppnå utmaningar och situationer i livet. Om individen använder sitt självprat negativt, exempelvis säger till sig själv att den inte kommer att uppleva arbetet som tillfredsställande, kommer den inte att göra det (Neck & Manz, 2013). Därför är det viktigt att använda självpratet till något bättre, som att förbereda sig, belöna sig och konfrontera samt klara av svårigheter och situationer som förekommer i livet för att uppnå full potential (Manz, 1990).

Neck och Milliman (1994) menar på att tankemönster inom självledarskap kan leda till att en individ känner en förbättrad upplevelse och andlighet i sitt arbete. Andlighet definieras av författarna som en process där individen utnyttjar sin fulla potential till att utöka ett syfte med sitt arbete. Utnyttjar individen sin fulla potential kan det leda till att individen känner ett engagemang till sitt arbete samt kan det få individen att känna större motivation och kreativitet. Neck och Milliman (1994) hävdar att en individ som lyckas utveckla och skapa nya tankemönster efter att ha observerat och analyserat sina nuvarande tankemönster, kan uppleva ökad engagemang i sitt arbete. I en studie om hur konstruktiva tankemönster strategier har ett samband med arbetstillfredsställelse, finner Houghton och Jinkerson (2007) ett resultat där användningen av konstruktiva tankemönster i längden kan leda till minskning av negativa tankemönster och ökad arbetstillfredsställelse.

## 2.2. Arbetstillfredsställelse

Arbetstillfredsställelse beskrivs som en anställds attityd och beteende gentemot sitt jobb, till den graden att den anställda upplever att den känner att den tycker om eller att den inte tycker om sitt arbete (Ghazzawi et al., 2012; Specter, 1997). En tillfredsställd anställd leder till ökad effektivitet och produktivitet, vilket sedan leder till minskad frånvaro och personalomsättning (Sayyed, 2012). Dessutom är arbetstillfredsställelse en effektiv faktor som påverkar anställdas prestation och förbättrar de tjänster de tillhandahåller.

Inre och yttre belöningar har en betydelse för att de anställda ska uppnå tillfredsställelse på arbetet (Westover & Taylor, 2010). De yttre belöningarna sägs locka potentiella medarbetare till en organisation, men bidrar till att behålla de anställda. De yttre

belöningarna beskrivs som en investering som organisationer använder för att stärka banden mellan organisationen och deras anställda (Behn, 1995). Investeringarna kan däremot också vara i form av inre belöningar. Både de inre och yttre belöningarna sägs vara viktigt för arbetstillfredsställelse (Westover & Taylor, 2010). Även relationerna med deras arbetskamrater och ledare har betydelse för de anställdas arbetstillfredsställelse. Resultatet av en tidigare studie av Westover och Taylor (2010) visade på att belöningar, speciellt inre belöningar som arbetssjälvständighet, har en påverkan på arbetstillfredsställelse.

Arbetstillfredsställelse delas upp i två faktorer, inre och yttre arbetstillfredsställelse. Den inre arbetstillfredsställelsen beskrivs vara hur människor upplever typen av arbetsuppgifter och hur de känner för arbetet de utför (Hirschfeld, 2000; Specter, 1997). Yttre arbetstillfredsställelse beskrivs vara hur människor upplever saker på arbetsplatsen som inte har med själva arbetsuppgifterna att göra eller själva arbetet, exempelvis lön (Specter, 1997). En individ med en starkare inre arbetstillfredsställelse har förväntningar att arbetet är tillfredsställande oavsett kompensation (Ghiselli et al., 2001). En individ med starka yttre arbetsvärderingar kommer att vara mer tillfredsställd med en hög lön än en person med en svag yttre arbetstillfredsställelse. I en studie av Ghiselli et al. (2001) fann de att lön har en viss påverkan på arbetstillfredsställelse, då resultatet visar på att när lönen ökar, ökar även arbetstillfredsställelsen i samma takt.

Simons och Enz (1995) visar att de anställda som jobbar på restaurangavdelningen på hotell främst motiveras av bra lön, beföringsmöjligheter, bra arbetsförhållande, anställningstrygghet, intressant jobb och uppskattning. Liknande resultat visar Sayyed (2012) som menar att det finns en positiv relation mellan faktorer som lön, förmåner, delaktighet i organisationen och relationen med medarbetarna. De vanligaste skälen till att vilja lämna sitt arbete var förmånerna och lönerna som branschen bidrog med (Ghiselli et al., 2001). Andra skäl till att lämna var livskvalitet, familjen och arbetstimmarna. Anställda upplevde att tiden de spenderade på arbetet, hindrade de anställda från att spendera tid med sina familjer. Anställda upplevde att de var för utmattade efter jobbet för de inplanerade aktiviteterna.

Faktorer som på kort sikt hade en betydande roll till orsaken att lämna, var inre arbetstillfredsställelse, ålder och livstillfredsställelse (Ghiselli et al., 2001). Sambandet mellan inre arbetstillfredsställelse, hög ålder och hög livstillfredsställelse visade på att det inte fanns en orsak till att lämna organisationen på kort sikt. Det kan jämföras med det Ghazzawi (2011) menar att det inte finns en relation mellan inre, yttre samt generell arbetstillfredsställelse och respondenternas ålder.

Yttre arbetstillfredsställelse har på lång sikt en viktigare roll än på kort sikt, då anställda finner ett starkare yttre behov med tiden. Ghiselli et al. (2001) menar att chefer bör öka anställdas ansvar, befogenhet, anställningstrygghet och variation i sina arbetsuppgifter för att ta itu med de anställdas tillfredsställelse med arbetstider och chansen att mogna i sitt arbete. Med hänsyn till den stora konkurrensen inom branschen och den minskade organisatoriska effektiviteten kan en ökad arbetstillfredsställelse bidra till minskad personalomsättning.

Enligt Yücel (2012) är arbetstillfredsställelse en förklaring till varför personal väljer att lämna eller att stanna kvar i organisationen. Efter att ha identifierat relationer mellan arbetstillfredsställelse, en organisations engagemang samt personalomsättning har Yücel

(2012) funnit en negativ relation mellan arbetstillfredsställelse och orsak till personalomsättning. Yücel (2012) beskriver den här negativa relationen som att arbetstillfredsställelse är en av de viktigaste orsakerna till personalomsättning. Det kan jämföras med Lam, Baum och Pine (2001) som menar att anställdas avsikt att lämna har en relation med arbetstillfredsställelse. Chefer i organisationer borde försöka att öka anställdas arbetstillfredsställelse då personalens arbetstillfredsställelse har en viktig roll i organisationer.

### 2.3. Personalomsättning

Personalomsättning definieras som ett mått på hur en organisation vinner och förlorar anställda (Currie & Hill, 2012), samt som en rotation av personal mellan företag, arbeten och yrken (Abbasi & Hollman, 2000). Individens intention av att lämna eller att söka andra alternativ på arbetsmarknaden kan bero på bristande engagemang att åstadkomma de organisatoriskt satta målen och att individer av personliga skäl inte känner tillfredsställelse till arbetet. Vidare visar Cho, Johanson och Guchait (2009) i resultatet av en studie inom service sektorn, att anställdas avsikt att lämna minskar då de upplever högre organisatoriskt engagemang och stöd för organisationen. Anställdas avsikt att lämna är stadigt innan de anställda slutar sitt arbete.

Personalomsättning beskrivs vara en gradvis process (Albattat & Som, 2013; Mobley, 1977). Processen inleds med att en anställd utvärderar det befintliga jobbet och arbetsmiljön. Vidare beskriver Mobley (1977) att arbetsmiljön påverkar de anställdas vilja att sluta. Därefter leder ett missnöje till att de anställda väljer att sluta. Sökandet efter ett nytt alternativ inleds med att individen utvärderar och drar jämförelser mellan det nuvarande arbetet och de arbeten som finns ute att söka. Ett slutgiltigt beslut fattas om att sluta eller att stanna. Det finns oberoende variabler som påverkar värderingen om de ska sluta, lön, regler och organisationens förordningar är några av de oberoende variablerna (Albattat & Som, 2013; Mobley, 1977)

Låga löner, dåligt ledarskap, dålig arbetsmiljö och inga befordringsmöjligheter beskriver Kuslivan, Kuslivan, Ilhan och Buyruk (2010) är anledningar till att anställda väljer att sluta. Carraher (2011) menar att anställda som är nöjda med lönen har påverkan på personalomsättningen. Resultatet i en studie av Lee, Huang och Zhao (2012) föreslår att relationerna med medarbete och arbetsmiljö har en signifikant positiv effekt på arbetstillfredsställelse. Vidare menar Lee et al. (2012) att ifall arbetsmiljön förbättras och relationen mellan anställda, kommer deras arbetstillfredsställelse att förbättras. Däremot visar resultatet att arbetstillfredsställelse och lön inte har en direkt inverkan på personalomsättning. Däremot finns det en indirekt inverkan på personalomsättningen genom organisatoriskt engagemang. Högre lön, högre nivå av arbetstillfredsställelse och organisatoriskt engagemang leder till en minskning för avsikt att lämna.

Konsekvenserna med personalomsättning är både organisatoriska och på en personlig nivå (Nadiri & Tanova, 2010). Negativa konsekvenser med personalomsättning inkluderar kostnader för rekrytering av personal, träning, produktionsnedsättning, gruppdynamiken och effekter på personalens prestationer.

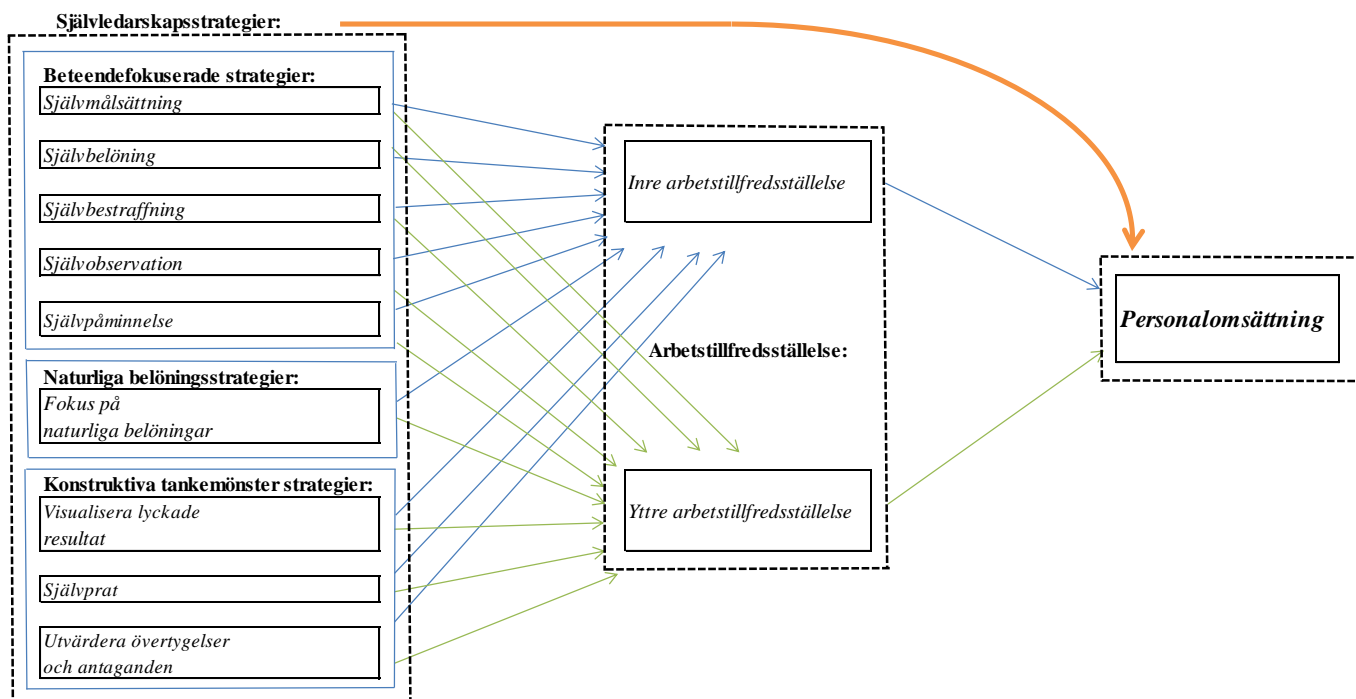
Forskare inom ämnet personalomsättning har i studierna studerat orsaker till att de anställda frivilligt väljer att lämna organisationen istället för att studera orsaker till ofrivillig personalomsättning (Price, 2001; Shaw, Delery, Jenkins & Gupta, 1998). Att

frivilligt lämna en organisation beslutar den anställde själv och den ofrivillige personalomsättningen beslutar arbetsgivaren (Shaw et al., 1998). Enligt Price (2001) har frivillig personalomsättning en viktig roll för organisationens bemanningsplanering, då en organisation med hög frivillig personalomsättning har stor påverkan på organisationens effektivitet. För att främja effektiviteten bör de som planerar bemanningen ha kunskap om varför anställda frivilligt väljer att lämna organisationen. Känner de till orsakerna kan organisationer handskas med de tidigare, vilket i sig kan leda till minimering av kostnader för oönskad hög personalomsättning.

Hög personalomsättning är allmänt erkänt som i hotellet och serviceindustrin (Carbery, Garavan, O'Brien & McDonnell, 2003; Nadiri & Tanova, 2010). Det kan ändå betona att det finns negativa och positiva effekter med hög personalomsättning inom hotellbranschen. Albattat och Som (2013) menar att den höga personalomsättningen har en påverkan i service industrin. Personalomsättningen skapar en oro bland chefer då de anställda med bättre färdigheter och förmågor kommer att vara de som har möjlighet att lämna organisationen (Nadiri & Tanova, 2010). De som stannar kvar kommer att vara de anställda som inte har möjlighet att hitta ett nytt arbete. Som ett resultat kan det här påverka de anställdas service mot kunderna då de som väljer att stanna kan ha förlorat arbetsmoralen (Nadiri & Tanova, 2010).

#### **2.4. Sammanfattande teorimodell**

Teorimodellen är en sammanställning av de centrala begreppen i teorin. Modellen är konstruerad för att visa relationerna som studeras i den här studien. Vi vill undersöka om självledarskapsstrategierna har en koppling till personalomsättning, antingen via inre och yttre arbetstillfredsställelse eller om självledarskapsstrategierna har en direkt koppling till personalomsättning. Självledarskap är konstruerad utifrån de tre självledarskapsstrategierna; beteendefokuserade strategier, naturliga belöningsstrategier och konstruktiva tankemönster strategier. Beteendefokuserade strategier är indelade i variablerna; självmålsättning, självobservation, självpåminnelse, självbestraffning och självbelöning. De beteendefokuserade strategierna visar på ett samband med arbetstillfredsställelse. Naturliga belöningsstrategier består av variabeln fokus på naturliga belöningar. Vi antar att naturliga belöningsstrategier har ett samband med arbetstillfredsställelse. Konstruktiva tankemönster strategier är indelade i variablerna; visualiserade lyckade resultat, självprat samt utvärdera övertygelser och antaganden. Konstruktiva tankemönster strategier visar på ett samband med arbetstillfredsställelse. Arbetstillfredsställelse är indelat i två variabler; inre samt yttre arbetstillfredsställelse. Arbetstillfredsställelse har ett samband med personalomsättning. I den här studien gör vi antagandet att självledarskap har en inverkan på personalomsättning. Utifrån teorin och de nämnda alternativen beskrivs en modell (Figur 2:1).



Figur 2:1. En egenkonstruerad sammanfattande teorimodell, inspirerad av Politis (2005).



## 3. Metod

---

*I det här kapitlet kommer vi att redogöra för studiens undersökningsmetod, datainsamling och hur urvalsprocessen har utförts. Vi redogör även för hur vår analysmetod ser ut och kritiserar begränsningar av metoden.*

---

### 3.1. Övergripande forskningsansats

För att studera vilken inverkan anställdas självledarskap och arbetstillfredsställelse har på personalomsättningen har studien utförts genom en kvantitativ undersökning. Den kvantitativa undersökningen lämpar sig då den kan förklara variationen och sambanden mellan olika förhållanden då vi vill studera ett större urval (Trost, 2012). I enkäten kan flera frågor om olika förhållanden ställas och täcka flera områden som vi vill undersöka (Eliasson, 2013). Genom den kvantitativa ansatsen kan stora mängder siffror behandlas på ett effektivt sätt. Det här kan enligt Jacobsen (2002) underlätta för forskare att samla in den generella och opersonliga informationen då undersökningen studerar ett brett urval av individer.

För att studera vilken inverkan anställdas självledarskap och arbetstillfredsställelse har på personalomsättningen i ett företag, har vi arbetat med en deduktiv ansats. Genom att arbeta utifrån en deduktiv ansats bestämmer den befintliga teorin vilken information som samlas in, hur vi som forskare ska tolka informationen och slutligen hur resultaten ska relatera till den redan befintliga teorin (Patel & Davidsson, 2011). Enligt Patel och Davidsson (2011) kan det deduktiva arbetssättet stärka objektiviteten i forskningen och genom redan befintlig teori blir forskningsprocessen mindre färgad av den enskilde forskarens subjektiva uppfattningar. Däremot kan det deduktiva arbetssättet påverka att den befintliga teorin kommer att rikta och påverka forskningen till att nya rön inte upptäcks (Patel & Davidsson, 2011; Sekaran & Bougie, 2013). Svaret från respondenterna uppfattas efter forskarens tolkning av verkligheten och inte av respondenternas uppfattning av verkligheten, vilket Jacobsen (2002) ser som en svaghet med den deduktiva ansatsen.

### 3.2. Urval

Vi valde att fokusera på restaurangbranschen då den har en hög personalomsättning (Future, 2014, s. 33). Valet av företag är inte baserat på företagets storlek eller form av restaurang, då det inte är relevant för problemformuleringen. För att hitta information om restaurangerna gjordes sökningar i söktjänsten Eniro. Totalt blev sökresultatet cirka 1300 företag i restaurangbranschen som var geografiskt lokaliserade i södra Halland och nordvästra Skåne. Den låga externa validiteten innebär att vi inte kan generalisera resultatet till hela restaurangbranschen då vi har valt att inte studera alla företag i de städerna som vi har besökt i södra Halland och nordvästra Skåne. Ett strategiskt urval gjordes av de sökträffarna och de företag som var lokaliserade i de centrala delarna av städerna kontaktades.

Utifrån de kostnader som undersökningen medförde kontaktades totalt 111 företag inom

restaurangbranschen. Vi valde att kontakta företagets personalchef/restaurangansvarig via telefon för att få tillåtelse till att besöka och dela ut enkäterna till de anställda. Enkäterna lämnade vi personligen ut i pappersformat till de anställda för att öka svarsfrekvensen. De företag som inte hade tid med besök gav tillåtelse att vi kunde mejla webbenkäten. Företagen fick ca tre dagar att besvara enkäten. Efter första utskicket var bortfallet högt vilket resulterade i att vi gjorde ett andra utskick för att öka svarsfrekvensen. Företagen fick då längre tid att besvara enkäten vid andra utskicket.

Restaurangbranschen är indelad i sju kategoriindelningar och av de totalt 102 respondenterna var 24.4 % hotellrestauranger, 20.6 % kaféer/konditorier, 13.7 % snabbmat, 33.3 % lunch- och kvällsrestauranger, 1 % trafiknära restauranger, 6.9 % nöjesrestauranger/pubar/barer samt 0 % personalrestauranger (SCB, 2014, Definitioner och förklaringar). Personalrestauranger kontaktades men de valde att inte medverka i den här studien.

### **Respondenter**

Respondenterna var ett slumpmässigt urval då de utvalda var alla de anställda i företaget, oavsett om de var diskare, servitörer eller kockar. Då vi har valt att studera de anställda har vi utgått från Neck och Manz (2013) beskrivning att alla individer utövar någon form av självledarskap. Deltagarna var totalt 102 respondenter. Både män och kvinnor i åldrarna 18-29, 30-39, 40-49 och 50- äldre. Totalt ingick kvinnor (ca 64 %) och män (ca 36 %) i studien. Deltagarnas arbetsliverfarenhet i restaurangbranschen varierade mellan 0-34 år. Ett stort antal a respondenterna var mellan 18-39 år.

### **3.3. Datainsamling**

För att få en förståelse för ämnet självledarskap och identifiera eventuella kunskapsluckor, studerades vetenskapliga artiklar. De data och information som samlas in från vetenskapliga artiklar beskrivs som sekundärdata (Eliasson, 2013; Malhotra, 2010; Sekaran & Bougie, 2013). Sekaran och Bougie (2013) beskriver sekundärdata som information och data som är insamlad av tidigare forskare till ett annat syfte och ändamål. Upplysningarna är då insamlad utifrån en annan problemställning än den som forskaren vill belysa. För att undersöka tidigare forskning kring självledarskap studerades den historiska forskningen, vilket Jacobsen (2002) anser vara nödvändigt för att vi ska kunna studera självledarskapets historia. Malhotra (2010) menar att genom användning av tillgänglig sekundärdata inom det område vi studerar, skapas en förståelse och fakta kring ämnet. Genom att befintlig sekundärdata studerades kunde vi identifiera en koppling mellan självledarskap och arbetstillfredsställelse (Politis, 2005).

Vid insamling av data gjordes sökningar efter vetenskapliga artiklar i Högskolan i Halmstads databas Summon samt i ABI inform, Emerald och Google Scholar. Detta för att få en övergripande bild över de artiklar som finns inom ämnet. De centrala begreppen i uppsatsen hjälpte i sökandet efter relevanta artiklar. Sökord som *self-leadership*, *job satisfaction* och *employee turnover* har varit centrala i studien. Studien byggde främst på vetenskapliga artiklar. Även litteratur, baserad på forskning inom självledarskap, arbetstillfredsställelse och personalomsättning studerades. Rapporter om restaurangbranschen gav oss information och fakta om personalomsättningen inom branschen.

Sekundärdata samlades in i början av insamlingsprocessen då vi inte hade tillräcklig

kunskap om ämnet som studerats. Fördelarna med insamling av sekundärdata är enligt Malhotra (2010) att insamlingsprocessen kräver mindre tid och lägre kostnader. Fortsättningsvis beskriver Malhotra (2010) att sekundärdata kan ge värdefulla insikter och lägger grunden för den primära dataanalysen. Under insamlingen av data och information har vi varit medvetna om begränsningarna och nackdelarna med sekundärdata. De data som har samlats in av andra forskare har analyserats utifrån forskarens problemområde (Eliasson, 2013), vilket kan leda till begränsningar för forskare (Malhotra, 2010). Det här kan skapa begränsningar då forskaren är bunden till den tidigare metoden samt de begrepp och variabler som tidigare forskare använt (Eliasson, 2013; Malhotra, 2010). Metoden som användes till insamlingen av sekundärdata kanske inte är lämplig för den här studien (Malhotra, 2010). Forskare bör överväga hur den tidigare studien utfördes, vilken svarsfrekvens och kvalitet studien hade samt enkätens utformning. Insamling av primärdata gjordes till den här studien med en enkät där data och information samlades in. Data vilket samlas in för första gången kallas för primärdata (Jacobsen, 2002), vilket betyder att data är insamlad av forskaren själv för att analysera och där forskaren kontrollerar hela forskningsprocessen (Eliasson, 2013).

### 3.4. Mätinstrument

Studien består av en enkät med bakgrundsfrågor och påståenden utformade från redan befintliga enkäter. Som bakgrundsfrågor ingick kön, ålder, hur länge de har varit anställda inom restaurangbranschen och ifall de har fått en ledarskapsutbildning om att leda sig själv. Enligt Sekaran och Bougie (2013) är de här bakgrundsfrågorna relevanta att ha med då de kan beskriva utmärkande drag som kan vara användbara i analysen. Valet att ha med frågan om självledarskapsutbildning är för att se om anställda med självledarskapsutbildning har en betydelse för undersökningens resultat. För att därmed kunna analysera om det finns skillnader, om de anställda som har genomgått en självledarskapsutbildning är mer medvetna om sitt självledarskap än de som inte har genomgått någon utbildning.

Enkäten bestod av 40 självledarskapspåståenden och 22 påståenden kring arbetstillfredsställelse. Till varje påstående finns det 5 givna svarsalternativ. Enligt Wärneryd et al. (1990) definieras givna svarsalternativ som ett val mellan ett begränsat antal svarskategorier. De ursprungliga enkäterna är i grunden formulerade på engelska. En fri översättning har gjorts till svenska för att respondenterna ska förstå påståendena. För att säkerhetsställa att påståendena är tydliga och rätt översatta bad vi en utomstående kontrollera översättningen. De givna svarsalternativen är utformade i en likertskala (Allen & Seaman, 2007; Trost, 2012). Enligt Allen och Seaman (2007) består likertskalan av antingen 5 eller 7 steg och är den vanligaste skalan i enkätformulär. Anledningen till att vi valde en 5-gradig likertskala genomgående i studien, istället för en 7-gradig, var för att det skulle ge tillräckligt mycket information till studien. Självledarskap mättes i kategorierna; 5 = Instämmer helt, 4 = Instämmer delvis, 3 = Varken - eller, 2 = Instämmer i någon mån och 1 = Instämmer inte alls. Arbetstillfredsställelse mättes istället i kategorierna; 5 = Helt tillfredsställd, 4 = Delvis tillfredsställd, 3 = Varken - eller, 2 = Tillfredsställd i viss mån och 1 = Inte tillfredsställd alls.

För att öka tillförlitligheten i undersökningen har vi i utformningen av enkäten inte använt ledande påståenden eller påståenden med flera svarsalternativ. Vi är medvetna om konsekvenserna av att respondenterna kan ha tolkat påståendena olika, vilket kan ha påverkat studien. Reliabilitet innebär att resultatet av studien ska vara tillförlitlig och

resultatet ska visa sig detsamma ifall undersökningen skulle upprepas, den ska även vara genomförd på ett trovärdigt sätt (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). Påståendena kastades om för att en del påståenden är snarlika vilket kan ha en effekt då ordningsföljden kan påverka respondenternas svar (Trost, 2012). Snarlika påståenden efter varandra kan leda till att respondenterna automatiskt svarar likadant. Genom rotation av ordningsföljden i enkäten kan vi undvika att leda respondenterna in på en speciell bana (Sekaran & Bougie, 2013). Att kasta om påståenden leder till mer tillförlitliga svar, då respondenterna omedvetet svarar likadant vid liknande påståenden. En annan fördel med att kasta om påståenden med snarlika svar, är att vi kan minska bortfallet av ofullständiga enkäter.

Under studiens gång insåg vi att 7 påståenden om arbetstillfredsställelse från Brayfield och Rothe (1951) inte stämde överens med de svarsalternativ som angavs i enkäten om arbetstillfredsställelse. Brayfield och Rothe (1951) hade påståenden som bör besvaras med svarsalternativ Instämmer helt, Instämmer inte alls, för att påståendena ska bli korrekt besvarade. De 7 påståendena sorterades bort för att svaren inte var tillförlitliga, då vi upptäckte att en del respondenter antecknade stödord för att få en bättre förståelse för hur de skulle besvara påståendena. En annan anledning till att sortera bort påståendena var för att Warr, Cook och Wall (1979) påståenden täckte arbetstillfredsställelse tillräcklig bra och att de definierade inre och yttre arbetstillfredsställelse.

*Självledarskap.* För att mäta självledarskap användes *The revised selfleadership questionnaire* (RSLQ) som är utvecklad och styrkt av Houghton och Neck (2002). (RSLQ) består av 35 variabler som är indelade i 9 olika delskalor som ska representera självledarkapsstrategierna. (RSLQ) bygger på tidigare enkäter utformade och testade av Anderson och Prussia (1997). Av den använde de 33 variabler, därefter valde de att lägga till 2 variabler utifrån Cox:s (1993) formulär för att skapa en trovärdig självledarskapsenkät. (RSLQ) var giltig och tillförlitlig då Houghton och Neck (2002) genom sin studie har testat konstruktionens giltighet och tillförlitlighet.

Några revideringar gjordes i (RSLQ) för att den skulle vara anpassad för den här undersökningen. Påståendena kring självprat innefattade i den ursprungliga enkäten 3 påståenden, vi valde att dela upp påståendena och utformade totalt 6 påståenden. *"Ibland tänker jag att jag pratar med mig själv (högt eller i huvudet) för att hjälpa mig ta itu med svåra problem jag möter"* delades upp till 2 påståenden istället för 1; *"Ibland tänker jag att jag pratar med mig själv högt för att hjälpa mig ta itu med svåra problem jag möter"* och *"Ibland tänker jag att jag pratar med mig själv i huvudet för att hjälpa mig ta itu med svåra problem jag möter"*. Respondenterna kan hantera situationer olika, en individ kan både tänka och prata högt samtidigt.

Utvärdering av övertygelser och antaganden reviderades genom att dela upp 2 påståenden till 4. *"Jag tänker på mina egna övertygelser och antaganden när jag stöter på en svår situation"* reviderade vi till 2 påståenden istället för 1; *"Jag tänker på mina egna övertygelser när jag stöter på en svår situation"* och *"Jag tänker på mina egna antaganden när jag stöter på en svår situation"*. Liknande ändringar gjordes i fokus på naturliga belöningar; *"Jag försöker att omge mig med de föremål och människor som tar fram mina önskvärda beteenden"* delades upp i 2 påståenden; *"Jag försöker att omge mig med de människor som tar fram mina önskvärda beteenden"* och *"Jag försöker att omge mig med de föremål som tar fram mina önskvärda beteenden"*.

*Arbetsstillfredsställelse.* Mätning av arbetsstillfredsställelse gjordes genom att i enkäten ställa 15 påståenden. 15-påståenden baserades på Job Satisfaction Scale (JSS) av Warr et al. (1979). (JSS) har vid andra studier använts för att mäta arbetsstillfredsställelse vilket höjer giltigheten och tillförlitligheten (Politis, 2005). (JSS) har påståenden som är relevanta för den här studien och som respondenten kan förstå. (JSS) mäter de 2 variablerna inre och yttre arbetsstillfredsställelse, vilket är relevant för den här studien då vi finner liknande teoretisk information inom självledarskapsstrategierna och arbetsstillfredsställelse.

*Personalomsättning.* För att mäta hur hög personalomsättning de valda företagen har skapades en specifik enkät till enbart restaurangchef/platsansvarig. Bakgrundsfrågor ställdes till restaurangchef/platsansvarig kring hur många anställda det fanns i början av år 2013 och hur många anställda det fanns i slutet av år 2013. Det här gjordes för att få fram personalomsättningen i organisationerna vi studerat.

<i>Självledarskapsstrategier</i>	<i>Subskala</i>	<i>Påståenden</i>
<i>(Houghton och Neck, 2002)</i>		
<b>Beteendefokuserade strategier</b>	<i>Självmålsättning</i>	4, 9, 15, 18, 32
	<i>Självbelöning</i>	8, 10, 31
	<i>Självbestraffning</i>	14, 20, 34, 37
	<i>Självobservation</i>	5, 16, 21, 29
	<i>Självpåminnelse</i>	26, 40
<b>Naturliga belöningsstrategier</b>	<i>Fokus på naturliga belöningar</i>	3, 25, 28, 30, 35, 38
<b>Konstruktiva tankemönster strategier</b>	<i>Visualisera lyckade resultat</i>	1, 2, 7, 17, 24
	<i>Självprat</i>	6, 12, 19, 22, 27, 33
	<i>Utvärdera övertygelser och antaganden</i>	11, 13, 23, 36, 39
<i>Arbetsstillfredsställelse</i>	<i>Subskala</i>	<i>Påståenden</i>
<b>Arbetsstillfredsställelse</b>	<i>Inre</i>	2, 4, 6, 8, 10, 12, 14
	<i>Yttre</i>	1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15
<i>(Warr et al, 1979)</i>		

Tabell 3:1. Tabellen förklarar de variablerna inom självledarskapsstrategierna och arbetsstillfredsställelse som finns i enkäten. Tabellen förklarar även vilka påståenden som tillhör vilka variabler.

### 3.5. Förstudie

För att testa enkäten gjordes en förstudie som involverar en liten del av respondenter för att testa om frågorna i enkäten är lämpliga och förståeliga. Genom att vi testade undersökningen på några utvalda respondenter minskade risken för att begreppen ska feltolkas (Eliasson, 2013). Sekaran och Bougie (2013) menar att oavsett om det är en strukturerad intervju eller om frågorna är utformade i en enkät är det viktigt att göra en förstudie för att försäkra att frågorna är förstådda av respondenterna och att det inte finns några problem med formulering och mätning.

Genom att diskutera enkäten med några respondenter kunde vi minska bortfall som saknade svar på påståendena och snedvridningar. Respondenterna upplevde att en del påståenden var snarlika och att enkäten kunde uppfattas som lång. Vi lyssnade och reflekterade över respondenternas åsikter kring enkäten men valde att inte ta bort antalet påståenden eller snarlika påståenden. Anledningen till att vi valde att ha kvar antalet påståenden var för att de skulle täcka hela området som vi vill studera. Enkäten bestod av snarlika påståenden om ungefär samma företeelse för att få med alla nyanser (Trost, 2012). Med fler påståenden kan de anställdas uppfattning om sitt självledarskap och sin arbetstillfredsställelse stärkas, vilket ökar tillförlitligheten. Om vi hade tagit bort snarlika påståenden skulle det ha kunnat leda till högre svarsfrekvens. Däremot tror vi inte att resultatet av studien skulle ha varit lika tillförlitligt. Beslutet fattades att beskriva skalan i enkäten, som saknades i första versionen då respondenterna i förstudien hade synpunkter kring förståelsen av skalnivån; 5 = Instämmer helt, 4 = Instämmer delvis, 3 = Varken - eller, 2 = Instämmer i någon mån och 1 = Instämmer inte alls.

Förstudien bidrog till att frågeformuläret stärktes och blev mer förståelig vilket i sig bidrog till studiens interna giltighet. Jacobsen (2002) menar att den största utmaningen inom intern giltighet är att använda sig av påståenden inom området som ger svar på det vi faktiskt vill undersöka. För att öka den interna giltigheten i den här studien har påståendena i enkäten kritiskt granskats utifrån relevansen inom området.

### **3.6. Bortfall**

Enkäten besvarades av 102 respondenter. Totalt ingick 65 kvinnor (ca 64 %) och 37 män (ca 36 %). Av totalt 102 besvarade enkäter var 99 enkäter fulländade, i de resterande 3 var bara självledarskapspåståenden besvarade. 28 restaurangchefer/platsansvariga deltog i undersökningen, vilket bidrog till att av totalt 102, svarade 28 respondenter på påståenden som omfattar personalomsättning. Av de totalt 102 besvarade enkäterna var 11 enkäter besvarade på webbenkäten (6 restaurangchefer/platsansvariga och 5 anställda). 302 enkäter lämnades ut totalt och svarsfrekvensen blev 34 %. Bortfallet var 66 % av 302 enkäter, 5 oanvändbara enkäter och totalt 195 enkäter som antingen var tomma eller som vi inte fick tillbaka.

Bortfallet orsakades bland annat av tidsbrist, stress, bristande intresse och för att ingen ersättning utgick för deltagandet. En form av bortfall enligt Sekaran och Bougie (2013) beskrivs vara när individer inte väljer att svara på enkäterna. Det höga bortfallet under det första utskicket orsakades av att respondenterna fick för kort tid att besvara enkäten. Därmed fick respondenterna vid andra utskicket längre tid att besvara enkäten. För att minska bortfallet har respondenterna fått information om konfidentiellitetsgarantin i studien. Anledningen till upplysningen om konfidentielliteten var för att minska respondenternas rädsla till att besvara personliga påståenden. En del påståenden handlade om att svara på vad de tycker om jobbet och chefen. Enligt Jacobsen (2002) kan en del vägra att svara av rädsla för följderna av att uppge sina personliga synpunkter. Resultatet påverkas inte av att respondenterna förblir anonyma då uppgifter som företagets och respondenternas namn inte har någon betydelse i den här studien.

### **3.7. Analysmetod**

Resultaten analyserades med statistikprogrammet SPSS 20. Samtliga variabler kontrollerades för att se om de var normalfördelade. Analys av resultaten gjordes med

frekvenstabeller, oberoende t-tester, Pearsons korrelationstester och multipel regressionsanalyser. Frekvenstabellerna användes för att få fram grundstatistik om respondenterna. Frekvenstabeller gjordes på respondenterna för att analysera variablerna kön, ålder, självledarskapsutbildning och antal år som anställda. Pearsons korrelationstest analyserade sambanden mellan variablerna i självledarskapsstrategierna mot variablerna yttre och inre arbetstillfredsställelse. För att analysera sambandet mellan variablerna yttre och inre arbetstillfredsställelse mot personalomsättning användes även här ett Pearsons korrelationstest. För att studera sambanden analyserades korrelationen för att studera samvariationen mellan de två variablerna (Djurfeldt, Larsson & Stjärnhagen, 2010). Genom analysen kan korrelationskoefficienten ( $r$ ) beräknas, som är ett mått på styrkan i sambandet. Den kallas även Pearsons  $r$ , för att veta styrkan i sambandet i vilken grad  $x$  och  $y$  samvarierar (Hair et al., 2010).

En multipel regressionsanalys utfördes med samtliga självledarskapsvariabler och anställdas yttre och inre arbetstillfredsställelse, samt variablerna yttre och inre arbetstillfredsställelse mot personalomsättning. För att analysera direkt samband och relation mellan variablerna självledarskap och personalomsättning, gjordes ett Pearsons korrelation samt Multipel regressionsanalys. Regressionsanalys kan vara antingen bivariant eller multivariant (Aronsson, 1999). En bivariant är en linjär regressionsanalys som används bara av två variabler, en oberoende och en beroende variabel. En multipel regressionsanalys är en lämplig metod att använda när en analys av relationer mellan flera oberoende variabler på en enskild beroende variabel. Användningen av en multipel regression är intressant för att förutspå information om relationen mellan variablerna (Hair et al., 2010). Vi kan differentiera förändringseffekterna i de olika variablerna i en multipel regressionsanalys genom att analysera tolkningen av  $b$ -koefficienten (Aronsson, 1999). Analys av tolkningen Adjusted  $R^2$  har en betydande roll till förklaringskraften för variationen mellan den oberoende och beroende variabeln (Hair et al., 2010).

Vid det oberoende T-testen gjordes analyser för att undersöka om det fanns skillnader på anställdas utövande av självledarskap, om de hade genomgått en självledarskapsutbildning eller inte (Hair et al., 2010). Det gjordes även analys om det fanns skillnader mellan respondenternas ålder och mellan kvinnor och män mot faktorerna självledarskap, arbetstillfredsställelse och personalomsättning. Vi ville se om självledarskapet utövas annorlunda mellan kvinnor och män samt mellan respondenternas ålder. Arbetstillfredsställelse analyserades med liknande variabler, kvinnor och män samt ålder. Det här för att se om arbetstillfredsställelse skiljer sig mellan kvinnor och män samt mellan respondenternas ålder. Ett t-test genomfördes mellan personalomsättning och ålder för att se om personalomsättningen skiljer sig mellan respondenternas ålder. Antal år som anställd och ålder analyserades för att se om respondenternas antal år som anställd ser annorlunda ut mellan ålderskategorierna. Exempelvis om det finns någon skillnad mellan de respondenter som är äldre än 40 år och de som är under 30 år, utifrån hur länge de har arbetat i branschen.

### **3.8. Metodkritik**

Studien har en del begränsningar och validiteten är låg då delar av studien inte mäter det studien ska mäta. Påståendena som studerade arbetstillfredsställelse var skapad utifrån 2 tidigare enkäter. En av enkäterna hade generella påståenden kring arbetstillfredsställelse och den andra fokuserade på att mäta inre och yttre arbetstillfredsställelse. Respondenterna hade svårt att besvara de påståenden som mätte den generella

arbetstillfredsställelsen. Därmed sorterades de 7 påståenden ut då definitionen på kategorierna inte var lämplig. Det här bidrog till att respondenternas svar på de här 7 påståendena inte var tillförlitliga för att analyseras i resultatet.

Anledningen till att vi valde att inte ha med fler antal frågor var för att frågorna kring personalomsättning kan vara känsliga för en del respondenter. Det kan leda till att en del respondenter avstår från att besvara och medverka i studien på grund av rädsla för konsekvenserna av svaren. Valet av de frågor som ställdes kring personalomsättning var för att få information om personalomsättningen i företaget i början av år 2013 och i slutet av år 2013. Däremot har vi inga frågor om hur många som har slutat och börjat däremellan. Anledningen till frågorna grundades på att kunna kategorisera företagen i hög och låg personalomsättning. Det gjordes för att se om det fanns en skillnad på respondenternas självledarskap mellan företag med hög respektive låg personalomsättning. Frågorna riktades till restaurangchef och platsansvarig för att de anställda inte hade den information som behövdes om personalomsättning, vilket resulterade i en låg svarsfrekvens när personalomsättning mättes. Den låga svarsfrekvensen bidrog till att vi inte kunde kategorisera företagen i hög eller låg personalomsättning och att resultatet inte var tillförlitligt. Studien mätte personalomsättning som en variabel, för att få fram orsak och verkan till den höga personalomsättningen.

Vid analys av studien upptäcktes att resultatet av personalomsättning inte var tillförlitlig då svarsfrekvensen var låg och att enkäten bestod av få undersökta variabler kring ämnet personalomsättning. En förståelse till varför de anställda skulle kunna tänka sig att lämna sitt arbete saknas, då vi inte har en förklaring till varför personalomsättningen är hög i restaurangbranschen. Fler variabler i form av frågor eller påståenden kring personalomsättning hade bidragit till att alla anställda och inte bara restaurangchef/platsansvarig hade kunnat besvara frågorna, vilket eventuellt hade lett till en högre svarsfrekvens. Fler variabler hade även bidragit till en förståelse för faktorer som förklarar orsak/verkan till personalomsättningen.

### **3.8.1. Källkritik**

En del av de artiklar vi har utgått från är av äldre karaktär, men de är viktiga för den här studien då vi vill se tidigare studiers resultat men även få en förståelse för grunden till teorierna. Vi har genomgående i den här studien kritiskt granskat de vetenskapliga artiklarna vi använt oss av inom självledarskap, arbetstillfredsställelse och personalomsättning. Inom personalomsättning har vi studerat service sektorn men även personalomsättning som helhet för att få bredare information. Liknande process har används genomgående i studien.

Teorin till självledarskapsområdet kommer från forskaren Charles C. Manz, vilket förklarar varför vi har valt att referera till Manz genomgående i studien. Manz är framstående forskare inom ämnet och har skrivit både vetenskapliga artiklar och litteratur kring ämnet. Tidigare publikationer av andra forskare kring ämnet självledarskap refererar och hänvisar till Manz, vilket stärker valet av teorin i studien.



## 4. Resultat

---

*I det här kapitlet presenterar vi resultaten i studien. För att studera inverkan mellan självledarskap, arbetstillfredsställelse och personalomsättning har vi analyserat svaren med hjälp av korrelationer, regressioner och t-test. Betydelse och innebörd av resultaten förklaras genomgående i det här kapitlet.*

---

För att presentera studiens resultat har vi valt att strukturera upp resultaten efter teorimodellens relationer samt ordningen i teorikapitlet. Analyserna gjordes på 102 respondenter. Frågorna kring personalomsättning besvarades av 28 restaurangchefer/platsansvariga. Resultatet introduceras med att beskriva bakgrundsfrågor. Nedan presenteras en övergripande tabell (Tabell 4:1) som beskriver deskriptiv statistik kring bakgrundsfrågorna.

	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>
Antal år som anställd	101	9.27	8.52
Antal anställda i början av 2013	28	13.75	17.09
Antal anställda i slutet av 2013	28	14.89	16.92

Tabell 4:1. Deskriptiv statistik tabell.

### 4.1. Korrelationsanalyser

#### *Självledarskapsstrategierna mot inre och yttre arbetstillfredsställelse*

Samtliga strategier var statistiskt signifikanta; korrelationen mellan inre arbetstillfredsställelse och beteendefokuserade strategier ( $r = .405$ ,  $p = .000$ ), naturliga belöningsstrategier ( $r = .491$ ,  $p = .000$ ) och konstruktiva tankemönster strategier ( $r = .280$ ,  $p = .005$ ). Vilket betyder att det finns ett samband mellan självledarskapsstrategierna och inre arbetstillfredsställelse (Tabell 4:2). Två av strategierna var statistiskt signifikanta; korrelationen mellan yttre arbetstillfredsställelse och beteendefokuserade strategier ( $r = .380$ ,  $p = .000$ ) samt mot naturliga belöningsstrategier ( $r = .447$ ,  $p = .000$ ). Vilket betyder att det finns ett samband mellan två av självledarskapsfaktorerna (beteendefokuserade strategier och naturliga belöningsstrategier) och yttre arbetstillfredsställelse. Konstruktiva tankemönster strategier ( $r = .183$ ,  $p = .070$ ) visade inte på någon signifikans. Eftersom det inte finns någon signifikans är det inte relevant för den här studien att analysera strategierna då resultaten visar att vi inte med säkerhet kan säga att det finns en korrelation mellan variablerna. Det betyder att slumpen har haft en stor inverkan på resultatet (Tabell 4:2).

### *Självledarskapsvariablerna mot inre och yttre arbetstillfredsställelse*

Korrelationen mellan inre arbetstillfredsställelse och självbelöning ( $r = -.067$ ,  $p = .507$ ), självbestraffning ( $r = -.016$ ,  $p = .878$ ) och självprat ( $r = -.075$ ,  $p = .463$ ), var inte statistiskt signifikanta vilket innebär att de inte är relevanta för den här studien att analyseras. Följande variabler mot inre arbetstillfredsställelse visade på ett samband; självmålsättning ( $r = .517$ ,  $p = .000$ ), självpåminnelse ( $r = .330$ ,  $p = .001$ ) självobservation ( $r = .504$ ,  $p = .000$ ), fokus på naturliga belöningar ( $r = .491$ ,  $p = .000$ ), visualiserade resultat ( $r = .476$ ,  $p = .000$ ) och övertygelser/antaganden ( $r = .310$ ,  $p = .002$ ) (Tabell 4:3).

Tre av variablerna var inte statistiskt signifikanta; korrelationen mellan självbelöning ( $r = -.008$ ,  $p = .936$ ), självbestraffning ( $r = .003$ ,  $p = .975$ ) och självprat ( $r = -.117$ ,  $p = .249$ ), vilket betyder att resultaten inte är relevanta att analysera. Följande variabler mot yttre arbetstillfredsställelse visade på ett samband; självmålsättning ( $r = .436$ ,  $p = .000$ ), självpåminnelse ( $r = .278$ ,  $p = .005$ ), självobservation ( $r = .478$ ,  $p = .000$ ), fokus på naturliga belöningar ( $r = .447$ ,  $p = .000$ ), visualiserade resultat ( $r = .377$ ,  $p = .000$ ) och övertygelser/antaganden ( $r = .222$ ,  $p = .027$ ) (Tabell 4:3).

### *Inre och yttre arbetstillfredsställelse mot personalomsättning*

Varken yttre eller inre arbetstillfredsställelse var statistiskt signifikanta; korrelationen mellan personalomsättning och inre arbetstillfredsställelse ( $r = -.096$ ,  $p = .627$ ) samt mot yttre arbetstillfredsställelse ( $r = .129$ ,  $p = .512$ ). Vilket innebär att det inte finns något säkerställt samband mellan variablerna i arbetstillfredsställelse och personalomsättning (Tabell 4:2).

### *Självledarskapsstrategierna mot personalomsättning*

Samtliga självledarskapsstrategier var statistiskt signifikanta på en .05-nivå; korrelationen mellan personalomsättning och beteendefokuserade strategier ( $r = -.030$ ,  $p = .878$ ), naturliga belöningsstrategier ( $r = -.190$ ,  $p = .332$ ) och konstruktiva tankemönster strategier ( $r = -.063$ ,  $p = .752$ ). När vi analyserade självledarskap som helhet mot personalomsättning visade det inte på någon signifikans ( $r = -.073$ ,  $p = .712$ ). Vilket betyder att det inte fanns något samband mellan självledarskapsstrategierna och personalomsättning (Tabell 4:2).

### *Självledarskapsvariablerna mot personalomsättning*

De samtliga självledarskapsvariablerna visade inte på något statistiskt signifikant samband med personalomsättning. Variablerna var självmålsättning ( $r = .014$ ,  $p = .945$ ), självbelöning ( $r = -.102$ ,  $p = .607$ ), självbestraffning ( $r = .157$ ,  $p = .424$ ), självobservation ( $r = -.095$ ,  $p = .631$ ), självpåminnelse ( $r = -.031$ ,  $p = .876$ ), fokus på naturliga belöningar ( $r = -.190$ ,  $p = .332$ ), visualiserade resultat ( $r = -.311$ ,  $p = .107$ ), övertygelse/antagande ( $r = .230$ ,  $p = .238$ ) och självprat ( $r = .039$ ,  $p = .845$ ). Det betyder att resultatet inte är relevant att analysera. Resultatet kan därmed tolkas som att det inte finns något samband mellan självledarskapsvariablerna och personalomsättning (Tabell 4:3).

	N	Mean	SD		1	2	3	4	5	6
<b>1. Beteendefokuserade strategier</b>	102	3.49	.55	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1					
<b>2. Naturliga belöningsstrategier</b>	102	3.81	.71	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.522**	1				
<b>3. Konstruktiva tankemönster strategier</b>	102	3.46	.62	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.526**	.361**	1			
<b>4. Inre arbetstillfredsställelse</b>	99	3.55	.89	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.405**	.491**	.280**	1		
<b>5. Yttre arbetstillfredsställelse</b>	99	3.59	.81	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.380**	.447**	.183	.838**	1	
<b>6. Personalomsättning</b>	28	14.32	16.89	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.030	-.190	-.063	-.096	.129	1
					.878	.332	.752	.627	.512	

\*\* Korrelationen är signifikant på .01 nivå

\* Korrelationen är signifikant på .05 nivå

Tabell 4:2. Korrelationsanalys: Självledarskapsstrategierna mot inre och yttre arbetstillfredsställelse samt mot personalomsättning.

	N	Mean	SD		1	2	3
<b>1. Inre arbetstillfredsställelse</b>	99	3.55	0.89	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1		
<b>2. Yttre arbetstillfredsställelse</b>	99	3.59	.81	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.838**	1	
<b>3. Personalomsättning</b>	28	14.32	16.89	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.096	.129	1
					.627	.512	
<b>4. Självmålsättning</b>	102	3.49	.75	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.517**	.436**	.014
					.000	.000	.945
<b>5. Självbelöning</b>	102	3.24	1.02	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.067	-.008	-.102
					.507	.936	.607
<b>6. Självbestraffning</b>	102	3.22	.99	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.016	.003	.157
					.878	.975	.424
<b>7. Självobservation</b>	102	3.89	.77	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.504**	.478**	-.095
					.000	.000	.631
<b>8. Självpåminnelse</b>	102	3.62	1.24	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.330**	.278**	-.031
					.001	.005	.876
<b>9. Fokus på naturliga belöningar</b>	102	3.81	.71	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.491**	.447**	-.190
					.000	.000	.332
<b>10. Visualiserade resultat</b>	102	3.53	.81	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.476**	.377**	-.311
					.000	.000	.107
<b>11. Övertygelser och antaganden</b>	102	3.50	.64	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.310**	.222*	.230
					.002	.027	.238
<b>12. Självprat</b>	102	3.35	.97	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.075	-.117	.039
					.463	.249	.845

\*\* Korrelationen är signifikant på .01 nivå

\* Korrelationen är signifikant på .05 nivå

Tabell 4:3. Korrelationsanalys: Självledarskapsvariablerna mot inre och yttre arbetstillfredsställelse samt mot personalomsättning

## 4.2. Regressionsanalyser

### *Multipl regressionanalys mellan självledarskapsstrategierna och inre arbetstillfredsställelse*

Analysen av den multipla regressionen mellan inre arbetstillfredsställelse och självledarskapsstrategierna visade en svag förklaringskraft då den inte hade ett högt värde (Adjusted  $R^2 = .247$ ,  $p = .000$ ). Det betyder att mätning på självledarskapsstrategierna inte är särskilt bra för att förutse inre arbetstillfredsställelse, då resultaten visar på att självledarskapsstrategierna har en svag förklaringskraft till inre arbetstillfredsställelse. Det innebär att resultatet ska diskuteras med försiktighet.

Analysen visar att de naturliga belöningsstrategierna är signifikanta, vilket betyder att resultatet är tillförlitligt och att slumpen bara har haft en låg inverkan på resultatet. Det betyder att den oberoende variabeln (naturliga belöningsstrategier) har en påverkan på den beroende variabeln (inre arbetstillfredsställelse). Naturliga belöningsstrategierna visar på en signifikans och att en ökning i naturliga belöningar leder till en ökning i inre arbetstillfredsställelse ( $b = .468$ ,  $p = .000$ ).

Analysen visar på att det inte finns någon signifikans ( $b = .072$ ,  $p = .630$ ) mellan de konstruktiva tankemönster strategierna och inre arbetstillfredsställelse samt mellan beteendefokuserade strategier och inre arbetstillfredsställelse ( $b = .284$ ,  $p = .136$ ). Det betyder att det inte är relevant för den här studien att analysera relationen mellan konstruktiva tankemönster, beteendefokuserade strategier och inre arbetstillfredsställelse.

### *Multipl regressionanalys mellan självledarskapsstrategierna mot yttre arbetstillfredsställelse*

Analysen av den multipla regressionen mellan yttre arbetstillfredsställelse och självledarskapsstrategierna visade en svag förklaringskraft då den inte hade ett högt värde (Adjusted  $R^2 = .206$ ,  $p = .000$ ). Det betyder att mätning på självledarskapsstrategierna inte är särskilt bra för att förutse yttre arbetstillfredsställelse, då resultaten visar på att självledarskapsstrategierna har en svag förklaringskraft till yttre arbetstillfredsställelse. Det innebär att resultatet ska analyseras med försiktighet.

Analysen visar på att det finns två variabler som är signifikanta, vilket betyder att de resultaten är tillförlitliga och att slumpen bara har haft en låg inverkan på resultatet. Det betyder att de oberoende variablerna (beteendefokuserade strategier och naturliga belöningsstrategier) har en påverkan på den beroende variabeln (yttre arbetstillfredsställelse). De beteendefokuserade strategierna visar på en svag signifikans och att en ökning i en individs beteende leder till en ökning i yttre arbetstillfredsställelse ( $b = .341$ ,  $p = .058$ ). Naturliga belöningsstrategier visar på en signifikans och att en ökning i naturliga belöningar leder till en ökning i yttre arbetstillfredsställelse ( $b = .394$ ,  $p = .002$ ).

Analysen visar på att det inte finns någon signifikans mellan konstruktiva tankemönster strategier och yttre arbetstillfredsställelse ( $b = -.084$ ,  $p = .553$ ), vilket betyder att det inte är relevant att analysera relationen mellan konstruktiva tankemönster och yttre arbetstillfredsställelse.

### *Multipel regressionsanalys mellan självledarskapsstrategier och arbetstillfredsställelse*

Den multipla regressionsanalysen mellan arbetstillfredsställelse och självledarskapsstrategierna visade en svag förklaringskraft då den inte hade ett högt värde (Adjusted  $R^2 = .247$ ,  $p = .000$ ). Det betyder att mätning på självledarskapsstrategierna inte är särskilt bra för att förutse inre arbetstillfredsställelse, då resultaten visar på att självledarskapsstrategierna har en svag förklaringskraft till inre arbetstillfredsställelse. Det innebär att resultatet ska analyseras med försiktighet.

Analysen visar på att naturliga belöningsstrategier är signifikanta, vilket betyder att resultatet är tillförlitligt och att slumpen bara har haft en låg inverkan. Det betyder att de oberoende variablerna (naturliga belöningsstrategier) har en påverkan på den beroende variabeln (arbetstillfredsställelse). De naturliga belöningsstrategierna visar på en signifikans och att en ökning i naturliga belöningar leder till en ökning av arbetstillfredsställelse ( $b = .431$ ,  $p = .000$ ). Eftersom signifikansen är låg ( $p = .000 < .05$ ) är resultatet reliabelt och visar samma resultat i 99,99 % av fallen.

Analysen visar inte på någon signifikans mellan konstruktiva tankemönster strategier och arbetstillfredsställelse ( $b = -.006$ ,  $p = .966$ ). Det betyder att det inte är relevant att analysera relationen mellan konstruktiva tankemönster och arbetstillfredsställelse. Analysen visar även på att det inte finns någon signifikans mellan beteendefokuserade strategier och arbetstillfredsställelse ( $b = .313$ ,  $p = .075$ ). Då analys av resultatet inte är signifikant är det inte relevant att analysera relationen mellan beteendefokuserade strategier och arbetstillfredsställelse.

### *Linjär regressionsanalys mellan självledarskap och inre samt yttre arbetstillfredsställelse*

Resultatet visade vid analys av självledarskap och inre arbetstillfredsställelse på en tydlig signifikans, vilket innebär att självledarskapet har en stark relation till inre arbetstillfredsställelse ( $R^2 = .196$ ,  $p = .000$ ). Resultatet visar att en ökning i självledarskap leder till en ökning i inre arbetstillfredsställelse ( $b = .794$ ).

Resultatet visar på en tydlig signifikansnivå vilket innebär en stark relation mellan självledarskap och yttre arbetstillfredsställelse ( $R^2 = .145$ ,  $p = .000$ ). B-koefficienten visar resultat på att en ökning i självledarskap leder till en ökning i yttre arbetstillfredsställelse ( $b = .627$ ).

Regressionen mellan självledarskap och arbetstillfredsställelse som helhet visar på en tydlig signifikans, det innebär att det finns en stark relation mellan självledarskap och arbetstillfredsställelse ( $R^2 = .186$ ,  $p = .000$ ). B-koefficienten visar resultat på att en ökning i självledarskap leder till en ökning i arbetstillfredsställelse ( $b = .710$ ).

### *Multipel regressionsanalys mellan inre och yttre arbetstillfredsställelse mot personalomsättning*

Analysen av den multipla regressionen mellan personalomsättning och yttre samt inre arbetstillfredsställelse visade en svag förklaringskraft då den inte hade ett högt värde (Adjusted  $R^2 = .174$ ,  $p = .035$ ). Det betyder att mätning på inre och yttre arbetstillfredsställelse inte är särskilt bra för att förutse personalomsättning. Resultaten visar på att inre och yttre arbetstillfredsställelse har en svag förklaringskraft till personalomsättning. Det innebär att resultatet ska analyseras med försiktighet.

Analysen visar på att inre och yttre arbetstillfredsställelse är signifikanta, vilket betyder att resultaten är tillförlitliga och att slumpen bara har haft en liten inverkan på resultaten. Det betyder att de oberoende variablerna (inre och yttre arbetstillfredsställelse) har en påverkan på den beroende variabeln (personalomsättning). Inre arbetstillfredsställelse visar på en signifikans och att en ökning av inre arbetstillfredsställelse leder till en minskning av personalomsättning ( $b = -16.088$ ,  $p = .013$ ). Yttre arbetstillfredsställelse visar på en signifikans och att en ökning av yttre arbetstillfredsställelse leder till en ökning av personalomsättning ( $b = 18.975$ ,  $p = .012$ ).

#### *Multipel regressionsanalys självledarskapsstrategierna mot personalomsättning*

Analysen av den multipla regressionen av självledarskapsstrategierna och personalomsättning visade en svag förklaringskraft då den inte hade ett högt värde (Adjusted  $R^2 = -.040$ ,  $p = .588$ ). Det betyder att mätning på självledarskapsstrategierna inte är särskilt bra för att förutse personalomsättning, då resultaten visar på att självledarskapsstrategierna har en svag förklaringskraft till personalomsättning. Det innebär att resultatet ska analyseras med försiktighet.

Analysen visar att det inte finns någon signifikans mellan konstruktiva tankemönster strategier och personalomsättning ( $b = .873$ ,  $p = .903$ ), mellan beteendefokuserade strategier och personalomsättning ( $b = 8.471$ ,  $p = .363$ ) samt mellan naturliga belöningsstrategier och personalomsättning ( $b = -8.346$ ,  $p = .185$ ). Det betyder att det inte är relevant att analysera relationen mellan självledarskapsstrategierna och personalomsättning.

#### *Linjär regressionsanalys självledarskap mot personalomsättning*

Regressionen mellan självledarskap och personalomsättning visar inte på någon förklaringskraft eller någon signifikans ( $R^2 = .005$ ,  $p = .712$ ,  $b = -2.071$ ). Det betyder att resultatet visar på att det inte finns någon riktning samt relation mellan självledarskap och personalomsättning. Då det inte finns någon signifikans ( $p = .712$ ,  $> .05$ ) betyder det att det inte är relevant att analysera den linjära regressionen.

### **4.3. T-tester**

#### *Skillnaden mellan självledarskap och självledarskapsutbildning*

Den observerade signifikansen i Levene's test är större än  $> 0,05$  och variansen anges vara lika. Det innebär att individer med självledarskapsutbildning inte har ett högre självledarskap än de individerna utan självledarskapsutbildning. Det finns inte någon säkerställd skillnad i spridningen om de har genomgått utbildning eller inte. Resultatet visar den observerade signifikansnivån ( $t = 1.104$ ,  $p = .272$ ), vilket betyder att det inte finns någon signifikant skillnad eller verklig skillnad i individers självledarskap och om har gått en självledarskapsutbildning eller inte.

#### *Skillnaderna mellan kön, ålder och självledarskap*

Genom analysen självledarskap och mellan kvinnor och män i ett t-test, visade resultat på den observerade signifikansen i Levene's test på att det finns samma spridning mellan kvinnor och män. Resultatet visar den observerade signifikansnivån ( $t = -1.247$ ,  $p = .215$ ), vilket betyder att det inte finns någon skillnad på utövandet av självledarskap mellan kvinnor och män. Vid analys av självledarskap och ålder visade ett resultat på den

observerade signifikansen i Levene's test ( $t=-.649$ ,  $p=.741$ ) och att det finns samma spridning bland åldrarna. Resultatet visar observerad signifikansnivå ( $t=-.649$ ,  $p=.518$ ), vilket betyder att det inte finns någon skillnad i utövandet av självledarskap mellan de olika ålderskategorierna. Självledarskapet ser inte annorlunda ut mellan olika åldersklasser eller mellan kvinnor och män.

#### *Skillnaden mellan antal år som anställd och ålder*

Resultatet visar på att 38 anställda är 30 år eller äldre, medan det finns 63 anställda som är inom ålderskategorin 18-29 år. Den observerade signifikansen i Levene's test visar resultat på att spridningen mellan ålderskategorierna inte är densamma. Resultatet visar den observerade signifikansnivån ( $t=9.918$ ,  $p=.000$ ), vilket betyder att det finns en signifikant skillnad mellan de två ålderskategorierna och hur länge en individ har varit anställd. Det innebär att de som är äldre (30 år och äldre) har varit anställda längre tid än de som är yngre (18-29 år).

#### *Skillnaden mellan personalomsättning och ålder*

Genom att analysera personalomsättning och ålder, visade resultatet på den observerade signifikansen i Levene's test på att det inte finns samma spridning mellan ålderskategorierna. Resultatet visar den observerade signifikansnivån ( $t=1.205$ ,  $p=.239$ ), vilket betyder att det inte finns någon skillnad mellan ålderskategorierna. Det betyder att personalomsättningen inte ser annorlunda ut oavsett respondenternas ålder.

#### *Skillnaderna mellan kön, ålder och arbetstillfredsställelse*

Genom analysen av arbetstillfredsställelse och mellan kvinnor och män i ett t-test, visade resultatet på den observerade signifikansen i Levene's test på att det finns samma spridning mellan kvinnor och män. Resultatet visar den observerade signifikansnivån ( $t=.103$ ,  $p=.918$ ), vilket betyder att det inte finns någon skillnad på respondenternas arbetstillfredsställelse mellan kvinnor och män. Resultatet visade genom analys av arbetstillfredsställelse och ålder på den observerade signifikansen i Levene's test på att det finns samma spridning mellan ålderskategorierna. Resultatet visar observerad signifikansnivå ( $t=.467$ ,  $p=.642$ ), vilket betyder att det inte finns någon skillnad mellan de olika ålderskategorierna med avseende på arbetstillfredsställelse. Resultatet visar på att det finns likheter i arbetstillfredsställelse mellan kvinnor och män samt mellan ålderskategorierna (18-29 år och från 30 år och uppåt).

## 5. Diskussion

---

*I det här kapitlet diskuteras och analyseras studiens resultat. Diskussionen diskuteras utifrån teorin samt våra egna tolkningar angående studiens relationer. Eventuella orsaker samt verkan presenteras genomgående i det här kapitlet. Vi påbörjar diskussionen med att presentera självledarskapets inverkan på arbetstillfredsställelse, därefter presenterar vi arbetstillfredsställelsens inverkan på personalomsättning. En diskussion kring självledarskapet direkta inverkan på personalomsättning framgår även i det här kapitlet. Sammanfattningsvis beskriver vi analysmodellens relationer.*

---

### 5.1. Självledarskapsstrategiernas inverkan på arbetstillfredsställelse

#### *Beteendefokuserade strategier*

Korrelationsanalysen visade att beteendefokuserade strategier har ett positivt samband med inre och yttre arbetstillfredsställelse. Det överensstämmer med Politis (2005) resultat där resultatet visade på ett samband där de beteendefokuserade strategierna har en positiv effekt på både inre och yttre arbetstillfredsställelse. De individer som är medvetna om sitt beteende och handlingar har en förståelse för hur olika situationer ska hanteras och är medvetna om konsekvenserna. Lyckas en individ hantera sitt beteende och vänder det till det positiva tror vi att individen finner en glädje samt inre och yttre tillfredsställelse för sitt arbete. Det innebär att en individ som har en förståelse för sina handlingar och beteende kan hantera sin egen självdisciplin och därmed ta tag i nödvändiga men oönskade arbetsuppgifter (Neck & Manz, 2013). En individ som har en självmedvetenhet kan underlätta hanteringen av handlingar och det tror vi leder till att en individ upplever arbetsuppgifterna som tillfredsställande. Däremot är alla handlingar inte helt tillfredsställande, men om en individ hanterar sitt beteende tror vi att individen accepterar uppgiften som nödvändig och positiv.

Resultatet visade att självobservation, självpåminnelse och självmålsättning hade signifikanta samband till inre och yttre arbetstillfredsställelse. Däremot visade resultatet på att det inte fanns några signifikanta samband mellan självbelöning och självbestraffning mot inre och yttre arbetstillfredsställelse, vilket skiljer sig vid jämförelse med Politis (2005) studie. Resultatet Politis (2005) fick fram var att självobservation, självbelöning, självbestraffning, självmålsättning och självpåminnelse har ett positivt samband med signifikans mot både inre och yttre arbetstillfredsställelse.

Den här undersökningen visar på att självobservation har ett signifikant samband med inre och yttre arbetstillfredsställelse, vilket betyder att en individ som känner till sina beteenden i olika situationer upplever en högre inre och yttre arbetstillfredsställelse för sitt arbete. Neck och Manz (2013) förklarar att självobservation handlar om att en individ känner till vilket beteenden den utövar i olika situationer. Genom att känna till när, varför och vilka beteenden den utövar, kan individen eliminera ineffektiva och oproduktiva beteenden, vilket skulle kunna vara de bakomliggande orsakerna till sambandet. Om en individ är uppmärksam på hur bra och noga den är på sitt arbete genom att känna till sina beteenden och vara självobservant, tolkar vi att det har en påverkan på hur individen



känner för sina arbetsuppgifter och sitt arbetsförhållande.

Resultatet av studien visade på ett starkt signifikant samband mellan självmålsättning och inre samt yttre arbetstillfredsställelse. Individer som sätter specifika och personliga mål finner tillfredsställelse enligt Neck och Manz (2013). En individ som är duktig på att tänka och fastställa specifika mål, anser vi kan uppleva arbetstillfredsställelse som ett resultat av att ha uppnått de specifika målen på sin arbetsplats. Vi tror att det leder till att individer upplever en drivkraft för sina arbetsuppgifter och sitt arbete vilket leder till större chans att få uppmärksamhet och erkännande för sitt arbete. Variabeln självpåminnelse visar på ett signifikant samband mellan inre samt yttre arbetstillfredsställelse. Individen som påminner sig själv om vikten av en arbetsuppgift finner en indirekt arbetstillfredsställelse till den arbetsuppgiften. Det kan bero på att individen känner att den gör något betydelsefullt. Däremot är sambandet förvånande då en konstant självpåminnelse av vikten av arbetsuppgiften inte är tillfredsställande alla gånger då den kan uppfattas som ett krav, vilket är negativt.

Variablerna självbelöning och självbestraffning visade inte på något samband. Vi är förvånade över resultatet mellan självbelöning och inre samt yttre arbetstillfredsställelse. Arbetstillfredsställelsen borde öka om en individ belönar sig själv med något den tycker om efter att ha åstadkommit ett lyckat resultat med sina arbetsuppgifter. Resultatet i studien kan bero på att respondenterna inte upplever att de har en anledning till att belöna sig själva. Branschen kan ha en påverkan då den tenderar att vara hektisk och det kan leda till att individerna inte har tid till att belöna sig för alla lyckade resultaten. Självbestraffning kan upplevas som negativt vilket vi tror kan förklara att det inte finns ett samband med inre och yttre arbetstillfredsställelse. En annan orsak kan vara den hektiska branschen. I motsats till den här studien visade Politis (2005) studie på ett samband däremellan. Skillnaden i resultaten kan bero på att den branschen som Politis undersökte skiljer sig mot restaurangbranschen som undersöktes i den här studien, det kan ha haft en påverkan på resultatet.

### *Naturliga belöningsstrategier*

Resultatet av korrelationsanalysen i den här studien visar att naturliga belöningsstrategierna har ett positivt samband med inre och yttre arbetstillfredsställelse. Sambandet kan bero på att en individ upplever en naturlig belöning av aktiviteterna och blir tillfredsställd av njutningen i aktiviteten. Resultaten visar på ett starkt signifikant samband mellan variabeln i naturliga belöningsstrategier och inre samt yttre arbetstillfredsställelse. Naturliga belöningar handlar om att en individ finner glädje i den aktivitet den utför (Neck & Manz, 2013), vilket även inre arbetstillfredsställelse förmedlar. Vi ser koppling mellan naturliga belöningar med fokus på de administrativa sakerna i en arbetsorganisation och yttre arbetstillfredsställelse som exempelvis lön och semesterledighet. Det innebär att om en individs lön ökar kommer individens arbetstillfredsställelse att öka. Spector (1997) beskriver att den yttre arbetstillfredsställelsen innebär det som inte har med själva arbetsuppgiften att göra, exempelvis lönen. Ghiselli et al. (2001) finner i sin studie att lön har en viss påverkan på arbetstillfredsställelse. Deras resultat visar på att arbetstillfredsställelse ökar i samma takt som när lönen ökar, det här kan jämföras med resultatet i den här studien.

### *Konstruktiva tankemönster strategier*

Korrelationsanalysen visade att konstruktiva tankemönster strategier har ett samband med inre arbetstillfredsställelse, men inte med yttre arbetstillfredsställelse. Konstruktiva

tankemönster handlar om att individen förändrar sitt egna tankesätt, exempelvis att individen fokuserar sina tankar på möjligheter istället för hinder. Orsaken till att konstruktiva tankemönster inte har ett samband med yttre arbetstillfredsställelse, kan bero på att individen inte kan påverka faktorer som sina arbetskollaboratorer, chefen eller lönen med sitt egna tankesätt. Det förklarar att det finns andra faktorer som har större inverkan på sambandet. Däremot kan individen ändra sitt tankesätt till en viss grad som när den exempelvis försöker uppleva sin lön som tillräcklig. Genom att en individ lyckas utveckla sitt tankemönster kan individen uppleva ökad engagemang i sitt arbete menar Neck och Milliman (1994), vilket även Neck och Manz (1992) hävdar bidrar till en positiv effekt på individens arbetstillfredsställelse. I jämförelse med teorin ser vi även ett positivt samband mellan konstruktiva tankemönster strategier och inre arbetstillfredsställelse. Resultatet var inte förvånansvärt då en individ, som fokuserar tankarna på de positiva aspekterna istället för de negativa, upplever arbetstillfredsställelse.

Resultatet i den här studien visar att både övertygelser/antaganden och visualiserade lyckade resultat har ett samband med både inre och yttre arbetstillfredsställelse. Lyckas individen omvandla sina övertygelser och antaganden till en mer positiv syn samt lyckas visualisera lyckade resultat gör vi tolkningen att det leder till att individen finner arbetstillfredsställelse oavsett arbetsuppgift. Om individen skapar en visuell bild och övertygar sig själv att den kommer att lyckas med arbetsuppgiften, leder det till att individen ser fram emot arbetsuppgiften istället för att tycka att det är något jobbigt. En individ som förbättrar sitt tankemönster genom att eliminera tankar och bildmönster som stör fokuset till en mer positiv syn, finner förbättrad upplevelse och glädje i sitt arbete (Manz, 1990; Neck & Manz, 2013; Neck & Milliman, 1994).

Resultatet visar inte på något signifikant samband mellan självprat och inre samt yttre arbetstillfredsställelse vilket skiljer sig från teorin. Manz (1990) menar på att om en individ pratar med sig själv för att uppnå situationer i livet kommer den att förbättra sitt tankemönster. Neck och Manz (2013) menar att genom självprat kan en individ övertyga sig själv att den kommer att finna tillfredsställelse. En individ som uttrycker "jag är inte tillfredsställd med mitt arbete" resulterar i att den inte finner tillfredsställelse i sitt arbete. Anledningen till att resultatet skiljer sig skulle kunna bero på att självprat är en faktor som respondenterna utövar omedvetet. En individ märker kanske inte alla gånger att den pratar med sig själv högt eller i huvudet innan den agerar. Resultatet var förvånansvärt då vi trodde att självprat skulle ha en liknande påverkan som en individs tankemönster har på inre och yttre arbetstillfredsställelse. Att prata med sig själv och visualisera lyckade resultat för sig själv tror vi har samma effekt på hur individen kommer att agera. Om jag exempelvis pratar med mig själv att jag inte hinner med dagens arbetsuppgifter och även visualiserar att jag inte hinner, kommer det förmodligen resultera i att alla saker inte blir gjorda. Vi tolkar att självprat är någonting vi individer oftast utför omedvetet, det kan förklara resultatet till att det inte finns något samband.

### *Självledarskap mot inre och yttre arbetstillfredsställelse*

Resultaten av den linjära regressionsanalysen visar att det finns en stark signifikans vid analys av självledarskap mot inre samt yttre arbetstillfredsställelse. Skillnaderna i resultatet mellan inre och yttre arbetstillfredsställelse var inte markanta, därför analyseras resultaten av de två analyserna tillsammans. Resultatet visar på att en ökning i självledarskap leder till en ökning i både inre och yttre arbetstillfredsställelse. När anställdas självledarskap utvecklas och de blir mer medvetna om utövandet av den, ökar både deras inre och yttre arbetstillfredsställelse.

Självledarskap handlar inte enbart om att göra de viktiga uppgifterna som de anställda har utan det handlar även om att ändra tankesättet för att nå önskade mål och prestationer (Manz, 1992). Genom att utöva ett mer konstruktivt och positivt tankesätt kan de anställda ta fördel av de möjligheter som erbjuds istället för att utgå från att det är ett hinder. Med självledarskapet kan individerna hantera olika situationer de utsätts för (Neck & Manz, 2013). Utifrån det här resonemanget bidrar de anställdas självledarskap till en inre och yttre arbetstillfredsställelse. Eftersom självledarskapet påverkar människors motivation till att nå det önskade målet bidrar det till en inre arbetstillfredsställelse (Manz, 1992). Manz (1992) menar att om självledarskap utövas på alla nivåer i ett företag kan det leda till att de anställdas entusiasm till sitt arbete ökar. En linjär analys av självledarskapsstrategierna tillsammans mot arbetstillfredsställelse som helhet visade liknande resultat som analysen av inre och yttre arbetstillfredsställelse var för sig.

### *Självledarskapsstrategierna mot inre arbetstillfredsställelse*

Naturliga belöningsstrategier visade på en signifikans vid analys av multipel regressionsanalys mellan självledarskapsstrategierna och inre arbetstillfredsställelse. Beteendefokuserade strategier samt konstruktiva tankemönster strategier visade inte på någon signifikans. Variabeln naturliga belöningar har en påverkan på inre arbetstillfredsställelse. Genom att individer belönar sig själva för lyckade resultat tror vi att det leder till att de anställda upplever en inre arbetstillfredsställelse. En viktig aspekt inom naturliga belöningsstrategier är att som individ finna en mening med den aktivitet individen utövar. Upplever inte individen syfte och mening med aktiviteten, finner individen det svårt att bli inre motiverad och känna en naturlig glädje av aktiviteten (Neck & Manz, 2013).

### *Självledarskapsstrategierna mot yttre arbetstillfredsställelse*

Vid analys av multipel regressionsanalys mellan självledarskapsstrategierna mot yttre arbetstillfredsställelse visade beteendefokuserade strategier och naturliga belöningsstrategier på en signifikans. Strategierna visar att de har en påverkan på yttre arbetstillfredsställelse. De naturliga belöningsstrategierna har ett lägre värde på signifikansen än beteendefokuserade strategier och är därmed mer tillförlitliga. Undersökningen visar att en individ som förändrar sitt beteende och är medveten om det som ger en naturlig belöning ökar den yttre arbetstillfredsställelsen. Anställda som är medvetna om sitt beteende och som påminner sig själv om vikten av de yttre faktorerna som arbetskamrater, arbetstider och hur organisationen hanteras kan se möjligheterna istället för hinder. Vilket kan jämföras med teorin som menar att relationerna mellan arbetskamrater och ledare har en inverkan på de anställdas arbetstillfredsställelse (Glisson & Durick, 1988; Westover & Taylor, 2010). Relationerna med deras arbetskamrater och ledare har betydelse för de anställdas arbetstillfredsställelse.

### *Självledarskapsstrategierna mot arbetstillfredsställelse som helhet*

Resultatet av den multipla regressionsanalysen visar att det bara finns en signifikans mellan naturliga belöningsstrategier och arbetstillfredsställelse. Naturliga belöningar har därför en inverkan på arbetstillfredsställelse. Undersökningen visar att om individen utvecklar sina naturliga belöningar leder det till att individens arbetstillfredsställelse ökar. Westover och Taylor (2010) fann i en studie ett resultat att inre belöningar som intressanta arbetsuppgifter och arbetssjälvständighet har en påverkan på arbetstillfredsställelse. Känslan av att ha övervunnit en utmaning är i sig naturligt belönande eftersom den bidrar till en känsla av kompetens och självkontroll.

Beteendefokuserade strategier och konstruktiva tankemönster strategier visade inte någon signifikans. Vi är förvånade över resultatet då vi antog att om en individ omstrukturerar sitt beteende och tankesätt till det positiva, bör det till en viss grad leda till att individen upplever positiv attityd mot sina arbetsuppgifter. Genom att öva på sitt konstruktiva tankemönster kan det bidra till en positiv effekt på en individs arbetstillfredsställelse (Neck & Manz, 1992). Däremot behöver det inte betyda att det leder till att individen är arbetstillfredsställd även om den för stunden är positiv mot uppgiften.

## **5.2. Arbetstillfredsställelsens inverkan på personalomsättningen**

Inre och yttre arbetstillfredsställelse har inget samband vid korrelationsanalys var för sig mot personalomsättning enligt den här studien. Då resultatet från tidigare studier (Ghiselli et al., 2001; Yücel, 2012) visar på att arbetstillfredsställelse har en inverkan på personalomsättningen blev vi förvånade över resultatet. Det låga antalet respondenter som har besvarat frågan kring personalomsättningen kan ha haft en inverkan på resultatet. Därför ska resultatet analyseras med försiktighet, ju större urval desto lägre blir signifikansen (Djurfeldt et al., 2010). Resultatet i den här studien har påverkats av andra faktorer än bara arbetstillfredsställelse.

Den multipla regressionsanalysen mellan inre och yttre arbetstillfredsställelse tillsammans mot personalomsättning, visade på en signifikans mellan variablerna. Det innebär att det finns en relation mellan variablerna. Ökar de anställdas inre arbetstillfredsställelse leder det till att personalomsättningen minskar. Resultatet kan tolkas som att om en individ känner hög arbetstillfredsställelse med sitt arbete, finner den ingen anledning till att säga upp sig. Det här överensstämmer med Lam et al. (2001) och Yücel (2012), bakomliggande förklaring till att arbetstillfredsställelse kan vara en orsak till att en individ väljer att lämna eller byta arbetsplats. Resultatet i den här studien visade på att inre och yttre arbetstillfredsställelse har en svag förklaringskraft mot personalomsättning. Därmed är resultatet i den här studien inte särskilt bra för att förutse personalomsättningen. Det här kan ännu en gång bero på det låga antalet respondenter som medverkade i enkäten om personalomsättningen. Vilket betyder att resultatet ska analyseras med försiktighet.

Yttre arbetstillfredsställelse har en relation med personalomsättning. Ökar de anställdas yttre arbetstillfredsställelse leder det till att personalomsättningen ökar. Vi trodde att en ökning av den yttre arbetstillfredsställelsen skulle leda till att personalomsättningen skulle minska. Däremot kan orsaken till den positiva relationen vara att individen är tillfredsställd med sin lön eftersom den är medveten om att lönen inte kan bli bättre på den nuvarande arbetsplatsen. Därmed behöver inte det betyda att individen inte väljer att söka ett annat arbete där individen vet att den får en högre lön. Det här stämmer delvis överens med teorin att vanliga skäl till att lämna branschen beror på lönen och förmånerna som restaurangbranschen bidrar med (Ghiselli et al., 2001).

## **5.3. Självledarskapets inverkan på personalomsättningen**

Vid analys av självledarskapets inverkan på personalomsättningen visar resultatet på att det inte finns ett direkt samband mot personalomsättningen. Resultatet gäller både vid korrelationsanalys av självledarskapsstrategierna och vid de enskilda självledarskapsvariablerna. I den här studien visar resultatet i den multipla regressionsanalysen ingen direkt relation mellan någon av självledarskapsstrategierna mot personalomsättningen. Vid analys av linjär regressionsanalys av självledarskap som

helhet, visade inte heller den på någon direkt relation mot personalomsättningen. Då det saknas teori kring självledarskapets inverkan på personalomsättning diskuterar vi inte likheter och skillnader mot vad tidigare studier har visat och om det därmed finns ett samband. Det betyder att vi endast analyserar med våra egna tolkningar och antaganden vad orsaken kan vara till att självledarskap inte har en direkt inverkan på personalomsättning.

Då självledarskap har en viss inverkan på arbetstillfredsställelse och arbetstillfredsställelse i sin tur har en viss inverkan på personalomsättning, upplever vi det förvånande att självledarskap inte alls har någon form av direkt inverkan på personalomsättningen. Orsaken till att det inte föreligger samband mellan variabelerna självledarskap och personalomsättning kan bero på att de anställda inte väljer att stanna på en arbetsplats bara för att de utövar självledarskap. Andra faktorer blir inte bättre enbart för att individen tänker positivt. Dålig lön eller tråkiga arbetsuppgifter bidrar inte till att anställda väljer att stanna trots positiva tankar. Anställda kanske stannar kvar för att de är nöjda med arbetssituationen oavsett till vilken grad de anställda utövar självledarskap. Andra orsaker kan vara att respondenterna inte är fullt medvetna om att de utövar självledarskap. De individer som är medvetna om sitt självledarskap och därmed påverkar sitt beteende och tankesätt, behöver inte leda till att individerna fattar stora beslut som att säga upp sig. Resultatet visar på att det finns andra faktorer som påverkar personalomsättningen än bara självledarskap och därför visar analyserna inget samband mellan variabelerna.

#### *De bakomliggande faktorernas inverkan på resultatet*

Enligt Manz (1992) utövar alla människor någon form av självledarskap. I analysen har vi studerat ifall individer utövar självledarskap oberoende om de genomgått en utbildning om att leda sig själv eller inte. Resultatet visade att det inte finns några skillnader mellan de respondenter som har genomgått en utbildning och de som inte har gjort det, vilket stärker Manz (1992) teori. Den här studien visade att individer omedvetet eller medvetet utövar självledarskap. Däremot tror vi att individer som har genomgått en självledarskapsutbildning är mer medveten om sitt självledarskap och kan därmed utöva Självledarskapet mer effektivt.

Yttre arbetstillfredsställelse har en viktigare roll på lång sikt då anställda finner ett starkare behov av den yttre arbetstillfredsställelsen med tiden (Ghiselli et al., 2001). Utifrån teorin gör vi tolkningen att de anställda som arbetat i branschen en längre tid, upplever den inre och yttre arbetstillfredsställelsen som mer betydelsefull än de som arbetat en kortare tid. Resultatet i den här studien tolkas som att det inte finns någon skillnad på respondenternas ålder och deras arbetstillfredsställelse. Det kan jämföras med teorin som menar att där inte finns en relation mellan inre, yttre och generell arbetstillfredsställelse och respondenternas ålder (Ghazzawi, 2011). Orsakerna till att det inte finns några skillnader tror vi kan förklaras med att individers arbetstillfredsställelse är en personlig upplevelse och kan variera från person till person, vilket gör det svårt att se om åldern har en påverkan.

Vid analys för att se om ålder har en skillnad på personalomsättningen, visade resultatet i studien att det inte finns någon skillnad. Det betyder att personalomsättningen inte ser annorlunda ut i de olika ålderskategorierna. Då branschen omfattar mycket deltidsarbete och kortsiktiga anställningar leder det till att många anställda jobbar i branschen mindre än ett år (Future, 2014, s. 34). I branschen förekommer det mycket säsongarbete och

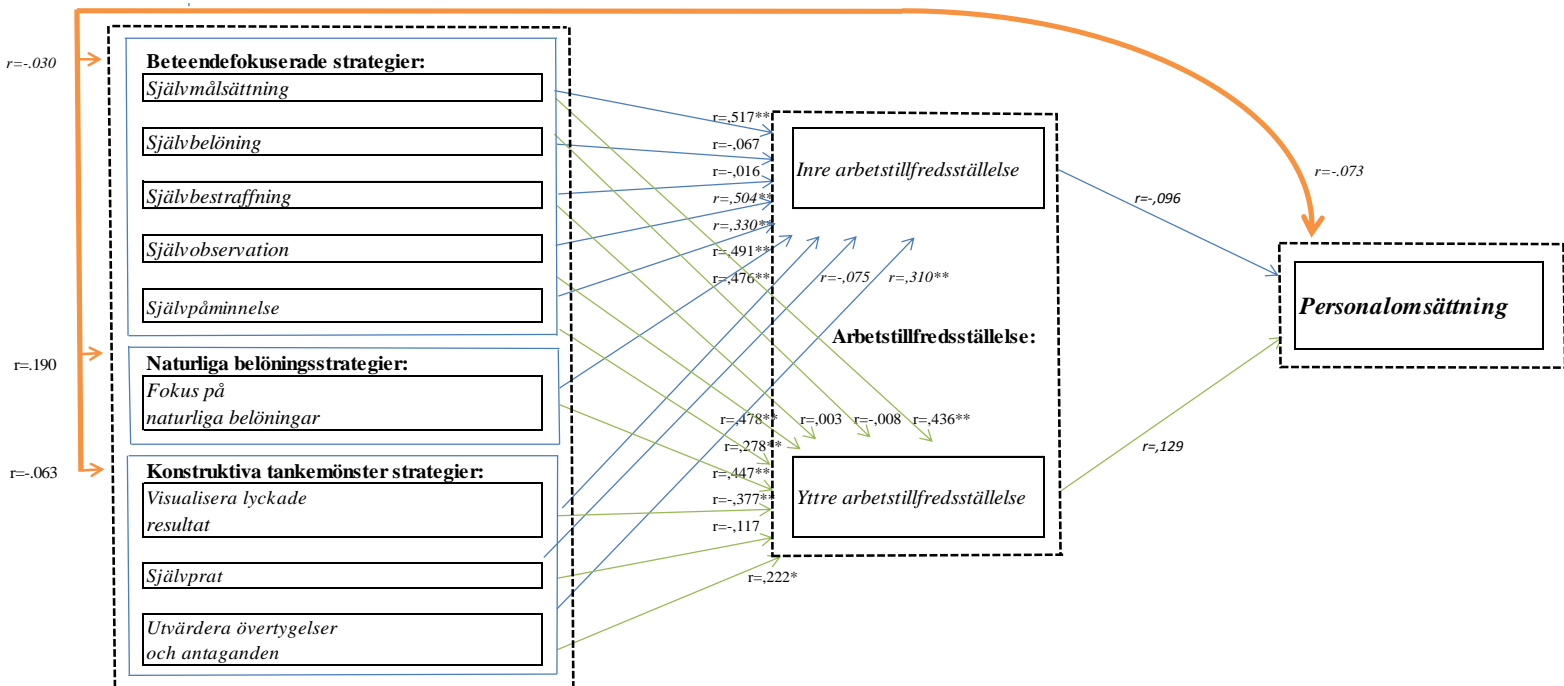
många anställda ser inte sin arbetsposition som ett huvudyrke (Ghiselli et al., 2001). Då branschen innefattar mycket korttidsanställning och säsongarbete kan det förklara varför åldern inte har någon stor inverkan på personalomsättningen. Det betyder att andra faktorer påverkar den korta anställningen då företagen inte är i behov av lika stort antal anställda under resten av året som under säsongen. Däremot visar en studie att det finns ett mönster kring att unga inom restaurangbranschen, finner en orsak till att lämna branschen inom en snar framtid (Ghiselli et al., 2001).

#### **5.4. Summering av relationerna i modellen**

Resultatet av den här studien visar på att självledarskap har en inverkan på arbetstillfredsställelse och att arbetstillfredsställelse har en viss inverkan på personalomsättning. Slutsatsen av analysen är att det inte finns någon direkt inverkan mellan självledarskap och personalomsättning, däremot kan tolkning göras att det finns en indirekt inverkan mellan variablerna genom arbetstillfredsställelse. Resultatet visar att det finns andra faktorer som påverkar personalomsättningen än bara självledarskap och därför visar analyserna inget samband mellan variablerna. Utifrån de här analyserna beskrivs relationerna i en modell (Figur 5:1).

Manz (1990) hävdar att allt fler anställda som har ett större ansvar i sitt arbete strävar efter att förbättra sitt självledarskap. Det innebär att om en individ är medveten om sitt självledarskap kommer den sträva efter att förbättra sitt självledarskap och sig själv som person. Det kan antingen leda till att individen väljer att stanna i företaget för att den är nöjd med sig själv och sin arbetsplats, eller väljer att söka sig till en annan arbetsplats som den känner att den kan utvecklas på. Tolkningen vi gör är att det skiljer sig från person till person och det kan vara en förklaring till att vi inte finner en direkt relation mellan självledarskap och personalomsättning.

**Självedarskap:**



Beteende fokuserade strategier, Naturliga belöningsstrategier & Konstruktiva tankemönster strategier -> yttre & inre arbetstillfredsställelse: N= 99  
 Inre & Yttre arbetstillfredsställelse -> Personalomsättning: N= 28

Figur 5:1. Summering av relationerna i modellen.

## 6. Slutsats

---

*I detta kapitel kommer vi att presentera slutsatsen i den här studien. Vi kommer att besvara problemformuleringen och syftet med den här studien utifrån resultaten. Vi kommer även att diskutera begränsningarna med studien och ge förslag på framtida forskning i detta kapitel.*

---

Studiens modell tyder på att självledarskap har en inverkan på personalomsättningen i restaurangbranschen. Följande problemformulering i den här studien var vilken inverkan de anställdas självledarskap och arbetstillfredsställelse har på personalomsättningen i restaurangbranschen. Syftet med studien är att få en förståelse om anställdas självledarskap inverkar på personalomsättningen genom att analysera arbetstillfredsställelse som en länk mellan självledarskap och personalomsättning. Utifrån analysmodellen visade det på att det fanns en signifikant relation mellan självledarskap till yttre och inre arbetstillfredsställelse. Ett annat viktigt resultat utifrån självledarskapsstrategierna visade på att de naturliga belöningsstrategierna har starkast relation till inre och yttre arbetstillfredsställelse i jämförelse med de andra strategierna. Studien visar på att om anställda upplever kompetens och känsla av kontroll lyckas de finna inre belöning i sina arbetsuppgifter vilket leder till att anställda känner arbetstillfredsställelse.

Alla strategierna hade enligt studien något samband med inre och yttre arbetstillfredsställelse, även om konstruktiva tankemönster strategier var den svagaste länken. Studien visade på att de anställda som är medvetna om sitt beteende och sitt tankemönster kan omvandla de här till det positiva. Resultatet tror vi leder till att de anställda upplever tillfredsställelse med de aktiviteter de utför samt till andra faktorer på arbetsplatsen. Slutsatsen utifrån den här studien visar på att självledarskap har en viktig betydelse till att en anställd ska uppleva tillfredsställelse för sitt arbete.

Känner anställda arbetstillfredsställelse stämmer det överens med studiens modell, som är strukturerad utifrån teorin, vilket tyder på att om arbetstillfredsställelsen ökar, minskar personalomsättningen. Inre och yttre arbetstillfredsställelse och personalomsättning har en relation till varandra. Resultaten visar på att om anställda upplever ökad inre arbetstillfredsställelse minskar risken att anställda väljer att lämna företaget vilket leder till att personalomsättningen minskar. Därmed visar studiens resultat på att om en individs yttre arbetstillfredsställelse ökar kan det leda till att individen väljer att lämna företaget och därmed ökar även personalomsättningen. Studien visade på relevanta resultat där faktorer som lön hade en påverkan på den yttre arbetstillfredsställelsen. Om anställda strävar efter högre lön och är medvetna om att de inte kan få en högre lön på den nuvarande arbetsplatsen kommer anställda troligtvis söka sig till ett annat arbete med högre lön.

Vid analys av relationen mellan arbetstillfredsställelse och personalomsättning bör hänsyn tas till att relationen var svag vilket betyder att det finns andra faktorer som har större betydande roll. Det finns faktorer som vi själva inte kan påverka, som exempelvis lågkonjunktur. Inom restaurangbranschen är tillväxten hög vilket leder till att



konkurrensen inom branschen ökar och är därmed en av flera faktorer som av olika anledningar påverkar personalomsättningen. Det är viktigt att få kontroll över de faktorer som spelar en viktig roll, det kan ge en förklaring till att relationen mellan självledarskap och personalomsättning inte är statistiskt signifikant i resultatet. Inom restaurangbranschen förekommer det korttidsanställning och säsongsarbete, det kan vara faktorer som har en stor betydelse på personalomsättning inom branschen. Ett resonemang utifrån studiens resultat är att arbetstillfredsställelse och självledarskap inte har lika stor betydelse för en korttidsanställd som för en heltidsanställd.

Likheter har påvisats i teorin och den här studien att självledarskap har en relation till arbetstillfredsställelse. I likhet med teorin påvisas i resultatet att inre och yttre arbetstillfredsställelse har en svag relation till personalomsättning. Resultatet gör att det är relevant att analysera om det finns en direkt relation mellan självledarskap och personalomsättning. Analysen av resultaten visar på att det inte finns någon direkt relation mellan självledarskapets inverkan på personalomsättning. Däremot visar resultatet att självledarskap har en inverkan på arbetstillfredsställelse och att arbetstillfredsställelse har en viss inverkan på personalomsättning. Det visar på att det finns en möjlig indirekt koppling mellan självledarskap och personalomsättning. Den indirekta kopplingen tolkar vi som att anställdas arbetstillfredsställelse kommer att öka med hjälp av högre medvetenhet om sitt självledarskap. Finner de anställda arbetstillfredsställelse kan det leda till att personalomsättningen minskar.

Metodvalet i den här studien kan ha påverkat studiens resultat. Den geografiska avgränsningen vid val av företag och respondenter kan vara en orsak till att resultatet inte kan generaliseras. Vid urvalet fokuserades undersökningen på södra Halland och nordvästra Skåne vilket har begränsat svarsfrekvensen. Som ett förslag till framtida forskning skulle vara att utvidga det geografiska omfånget. Om vi studerat fler företag och ett större geografiskt omfång hade vi kunnat generalisera till hela populationen. Enkätpåståenden från tidigare forskning som visar på hög reliabilitet har använts i studien. Däremot har fri översättning gjorts och det kan ha betydelse för respondenternas uppfattning av påståendena vilket bidrar till att studiens tillförlitlighet minskat. Vid mätning av personalomsättning ställdes frågor kring personalomsättning till restaurangchef/platsansvarig. Konsekvensen av att ställa frågor enbart till restaurangchef/platsansvarig är att svarsfrekvensen därmed blir låg. Då mätning av personalomsättning inte är tillräcklig, är validiteten låg då den inte mäter det den ska mäta. Som förslag till framtida studier skulle vara att ställa detaljerade frågor kring personalomsättning till alla de anställda oavsett yrkesroll. Studien hade fått en högre tillförlitlighet och personalomsättningen hade fått en rättvis mätning. Då det finns begränsningar och tankar kring framtida forskning kommer här nedan ges förslag till implikationer och framtida forskning.

### **6.1. Implikationer och förslag till framtida forskning**

Resultaten i den här studien visar på många viktiga implikationer. Det kan vara relevant för ledare och chefer inom restaurangbranschen att vara medvetna om de anställdas självledarskap och arbetstillfredsställelse. Med hänsyn till kostnaderna och effekterna av att rekrytera ny personal, anser vi att restaurangbranschen bör fokusera på att hitta sätt att behålla sina anställda och chefer. Annars finns det risk att anställdas värdefulla kunskaper försvinner och det kostar att lära upp de nyanställda. Organisationer inom restaurangbranschen bör vara uppmärksamma på de anställdas arbetstillfredsställelse och

ha som mål att försöka öka de anställdas arbetstillfredsställelse. Genom att utbilda, utveckla och träna upp de anställdas utövande av självledarskap kan det leda till ökad arbetstillfredsställelse. Att förändra och utveckla självledarskapet där tankar och beteenden spelar en viktig roll, kan företagen få kontroll över personalomsättningen.

## Referenslista

- Abbasi, S.M., & Hollman, K.W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management, 29*, 333-342.
- Albattat, A.R.S., & Som, A.P.M. (2013). Employee dissatisfaction and turnover crises in the Malaysian hospitality industry. *International Journal of Business and Management, 8*, 62-71.
- Allen, I.E., & Seaman, C.A. (2007). Likert scales and data analyses. *Quality Progress, 49*, 64.
- Anderson, J.S., & Prussia, G.E. (1997). The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity. *The Journal of Leadership Studies, 4*, 119-143.
- Aronsson. (1999). *SPSS: En introduktion till basmodulen*. Lund: Studentlitteratur.
- Behn, R.D. (1995). The big question of public management. *Public Administration Review, 55*, 313.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 35*, 307-311.
- Carbery, R., Garavan, T.N., O'Brien, F., & McDonnell, J. (2003). Predicting hotel managers' turnover cognitions. *Journal of Managerial Psychology, 18*, 649.
- Carraher, S.M. (2011). Turnover prediction using attitudes towards benefits, pay, and pay satisfaction among employees and entrepreneurs in Estonia, Latvia, and Lithuania. *Baltic Journal of Management, 6*, 25-52.
- Chen, Y-C., Wang, W.C., & Chu, Y.C. (2010). Structural investigation of the relationship between working satisfaction and employee turnover. *The Journal of Human Resource and Adult learning, 6*, 41-50.
- Cho, S., Johanson, M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management, 28*, 374-381.
- Chung, A., Chen, I-H., Lee, A. Y-P., Chen, H.C., & Lin, Y. (2011) Charismatic leadership and self-leadership: A relationship of substitution or supplementation in the contexts of internalization and identification? *Journal of Organizational Change Management, 24*, 299-313.
- Collins, C.J., & Smith, K.G. (2006), Knowledge exchange and combination: The role of human resource practice in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal, 49*, 544-560.
- Cox, J.F. (1993). *The effects of superleadership training on leader behavior, subordinate self-leadership behavior, and subordinate citizenship*. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park, MD.

- Currie, E.J., & Hill, R.A. (2012). What are the reasons for high turnover in nursing? A discussion of presumed causal factors and remedies. *International Journal of Nursing Studies*, 49, 1180–1189.
- D’Intino, R.S., Goldsby, M.G., Houghton, J.D., & Neck, C.P. (2007). Self-leadership: A process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership and Organizational studies*, 13, 105.
- Djurfeldt, G., Larsson, R., & Stjärnhagen, O. (2010). *Statistisk verktygslåda 1: Samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Eliasson, A. (2013). *Kvantitativ metod från början*. Lund: Studentlitteratur.
- Elloy, D.F. (2005). The influence of superleader behaviors on organization commitment, job satisfaction and organization self-esteem in a self-managed work team. *Leadership & Organizational Development Journal*, 26, 120-127.
- Future, K. (2014). *Tillväxtvärk? Kartläggning av kompetensbehovet inom hotell- och restaurangbranschen till 2023*. Nedladdad april 15, 2014, från  
Webbsida: [http://bfuf.se/wp-content/uploads/2014/01/BFUF\\_rapport\\_2\\_Tillvaxtvark.pdf](http://bfuf.se/wp-content/uploads/2014/01/BFUF_rapport_2_Tillvaxtvark.pdf)
- Future, K. (2013). *Sveriges mest attraktiva bransch*. Nedladdad maj 05, 2014, från  
Webbsida: [http://bfuf.se/wp-content/uploads/2013/04/BFUF\\_rapport\\_1\\_2013\\_Sveriges\\_mest\\_attraktiva\\_bransch\\_1.pdf](http://bfuf.se/wp-content/uploads/2013/04/BFUF_rapport_1_2013_Sveriges_mest_attraktiva_bransch_1.pdf)
- Ghazzawi, I. (2011). Does age matter in job satisfaction? The case of U.S. information technology professionals. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15, 1.
- Ghazzawi, I., Smith, Y. S., & Cao, Y. (2012). Job satisfaction and faith: Testing the effects of religious intensity on job satisfaction. *The Business Review*, 20, 10-22.
- Ghiselli, R.F., La Lopa, J. M., & Bai, B. (2001). Job satisfaction, life satisfaction and turnover intent. *The cornell hotel and restaurant Administration Quarterly*, 42, 28-37.
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 61-81.
- Grobler, P.A., & Warnich, S. (2006). *Human resource management in South Africa*. London: Thomson Learning.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

- Hellman, C.M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The Journal of Social Psychology, 137*, 677-689.
- Hirschfeld, R.R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota satisfaction questionnaire short form make a difference? *Educational and Psychological Measurement, 60*, 255-270.
- Houghton, J.D., & Jinkerson, D.L. (2007). Constructive thought strategies and job satisfaction: A preliminary examination. *Journal of Business and Psychology, 22*, 45-53.
- Houghton, J.D., & Neck, C.P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology, 17*, 672-691.
- Houghton, J.D., & Yoho, S.K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 11*, 65.
- Iqbal, A. (2010). Employee turnover: Causes, consequences and retention strategies in the Saudi organizations. *The Business Review, Cambridge, 16*, 275-281.
- Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur varför: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly, 51*, 171.
- Lam, T., Baum, T., & Pine, R. (2001). Study of managerial job satisfaction in Hong Kong's Chinese restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13*, 35-42.
- Lee, C-C., Huang, S-H., & Zhao, C-Y. (2012). A study on factors affecting turnover intention of hotel employees. *Asian Economic and Financial Review, 7*, 866-875.
- Malhotra, N.K. (2010). *Marketing research: An applied orientation*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Manz, C.C. (1986). Self-leadership: Toward and expanded theory of expanded self-influence processes in organisations. *Academy of Management review, 11*, 585-600.
- Manz, C.C. (1990). The art of self-leadership. *Executive Excellence, 7*, 7.
- Manz, C.C. (1991). Developing self-leaders through superleadership. *Supervisory Management, 36*, 3.
- Manz, C.C. (1992). Self-leadership: The heart of empowerment. *The Journal for Quality and Participation, 15*, 80-86.

- Manz, C.C., & Sims, H.P. (2001). *The new super-leadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Mobley, W.H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7, 111-116.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behaviour in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management* 29, 33-41.
- Morrell, K.M., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A.J. (2004). Organisational change and employee turnover. *Personnel Review*, 33, 161-173.
- Neck, C.P., & Houghton, J.D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 270-295.
- Neck, C.P., & Manz, C.C. (1992). Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 681-699.
- Neck, C.P., & Manz, C.C. (2013). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Neck, C.P., & Milliman, J.F. (1994). Thought self-leadership: Finding spiritual fulfilment in organizational life. *Journal of Managerial Psychology*, 9, 9-16.
- Pfeffer, J., & Sutton, R.J. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and absolute nonsense, profiting from evidence-based management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Politis, J.D. (2005). Self-leadership behavioral-focused strategies and team performance: The mediating influence of job satisfaction. *Development Journal*, 27, 203-216.
- Price, J. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22, 600-624.
- SCB (2014). *Uppgång för restaurangförsäljningen i februari*. Nedladdad april 7, 2014, från  
Webbsida: <http://www.scb.se/sv/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Handel-med-varor-och-tjanster/Inrikeshandel/Omsattning-inom-tjanstesektorn-/6629/6636/Behallare-for-Press/372507/>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research methods for business: A skill building approach*. Chichester: John Wiley & Sons.

- Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, G.D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 4, 5-11.
- Simons, T., & Enz, C.A. (1995). Motivating hotel employees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36, 20.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. California, US: Sage Publications.
- Stewart, G.L., Courtright, S.H., & Manz, C.C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of management*, 37, 185-222.
- Trevor, C.O., & Nyberg, A.J. (2008). Keeping your headcount when all about you are losing theirs: Downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of HR practices. *Academy of Management Journal*, 51, 259-276.
- Trost, J. (2012). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Yücel, I. (2012). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *International Journal of Business and Management*, 7, 44-58.
- Warr, P.B., Cook, J., & Wall, T.D. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Westover, J.H., & Taylor, J. (2010). International differences in job satisfaction: The effects of public service motivation, rewards and work relations. *International Journal Productivity and Performance Management*, 59, 811-828.
- Wärneryd, B., Arnell-Gustafsson, U., Davidsson, G., Wikman, A., Langlet, P., Lundgren, L., & Friberg, I. (1990). *Att fråga: Om frågekonstruktion vid intervjuundersökningar och postenkäter*. Stockholm: Statistiska centralbyrån (SCB).

## Bilaga 1: Enkät till de anställda

Hej,

Vi är tre studenter från Högskolan i Halmstad som skriver en kandidatuppsats inom organisation och ledarskap, där uppsatsen handlar om självledarskap och arbetstillfredsställelse i hotell och restaurangbranschen. Vi genomför därför en enkätundersökning där vi frågar alla anställda i en organisation.

Vi undrar om ni har möjlighet att medverka i denna enkätundersökning för att bidra till kunskapen om medarbetares självledarskap och arbetstillfredsställelse. Enkäten tar ca 10 minuter att besvara och vi skulle uppskatta om ni svarar på samtliga frågor.

Studien är konfidentiell dvs. du som person eller det företag du representerar kommer inte att avslöjas i uppsatsen. Resultaten kommer endast att presenteras på aggregerad nivå som t.ex. medelvärde för en viss grupp av respondenter.

---

### Enkät

Kön:

Man

Kvinna

Ålder:

18-29 år

30-39 år

40-49 år

50 år & uppåt

Har du genomgått en ledarskapsutbildning där du har lärt dig att leda dig själv?

Ja

Nej

Hur länge har du varit anställd inom hotell- och restaurangbranschen?

---



## Bilaga 2: Enkät till restaurangchefen/platsansvarige

Hej,

Vi är tre studenter från Högskolan i Halmstad som skriver en kandidatuppsats inom organisation och ledarskap, där uppsatsen handlar om självledarskap och arbetstillfredsställelse i hotell och restaurangbranschen. Vi genomför därför en enkätundersökning där vi frågar alla anställda i en organisation.

Vi undrar om ni har möjlighet att medverka i denna enkätundersökning för att bidra till kunskapen om medarbetares självledarskap och arbetstillfredsställelse. Enkäten tar ca 10 minuter att besvara och vi skulle uppskatta om ni svarar på samtliga frågor.

Studien är konfidentiell dvs. du som person eller det företag du representerar kommer inte att avslöjas i uppsatsen. Resultaten kommer endast att presenteras på aggregerad nivå som t.ex. medelvärde för en viss grupp av respondenter.

---

### Enkät

Kön:

Man  Kvinna

Ålder:

18-29 år  30-39 år  40-49 år  50 år & uppåt

Har du genomgått en ledarskapsutbildning där du har lärt dig att leda dig själv?

Ja  Nej

Hur länge har du varit anställd inom hotell- och restaurangbranschen?

\_\_\_\_\_

Hur många anställda hade ni i början av år 2013?

\_\_\_\_\_

Hur många anställda hade ni i slutet av år 2013?

\_\_\_\_\_

## Bilaga 3: Enkätfrågor

### Självledarskap

Markera den siffra som stämmer bäst in på dig själv  
(från 5 = Instämmer helt ... till 1 = Instämmer inte alls...)

*5 = Instämmer helt, 4 = Instämmer delvis, 3 = Varken - eller, 2 = Instämmer i någon mån, 1 = Instämmer inte alls.*

		Instämmer helt				Instämmer inte alls
1	Jag använder min fantasi till att föreställa mig själv prestera bra på viktiga uppgifter	5	4	3	2	1
2	Jag visualiserar för mig själv att jag övervinner de utmaningar som jag ställs inför	5	4	3	2	1
3	Jag försöker att omge mig med de föremål som tar fram mina önskvärda beteenden	5	4	3	2	1
4	Jag fastställer specifika mål för mina arbetsinsatser	5	4	3	2	1
5	Jag är uppmärksam på hur bra jag gör mitt arbete	5	4	3	2	1
6	Ibland tänker jag att jag pratar med mig själv högt för att hjälpa mig ta itu med svåra problem jag möter	5	4	3	2	1
7	Jag visualiserar mig själv att framgångsrikt utföra en uppgift innan jag utför uppgiften	5	4	3	2	1
8	När jag gör ett uppdrag speciellt bra, gillar jag att unna mig något som en aktivitet jag tycker särskilt om	5	4	3	2	1
9	Jag tänker på de mål som jag har för avsikt att uppnå i framtiden	5	4	3	2	1
10	När jag gör något bra, belönar jag mig själv med en speciell händelse som en god middag, film, shoppingrunda, etc.	5	4	3	2	1
11	Jag tänker på mina egna övertygelser när jag stöter på en svår situation	5	4	3	2	1
12	Ibland pratar jag med mig själv i huvudet för att arbeta igenom svåra situationer	5	4	3	2	1
13	Jag formulerar öppet och utvärderar mina egna antaganden när jag är oenig med någon annan	5	4	3	2	1
14	Jag brukar trycka ner mig själv i mitt sinne när jag har presterat dåligt	5	4	3	2	1
15	Jag har medvetet skapat mål för mina arbetsinsatser	5	4	3	2	1
16	Jag är noga med att hålla reda på hur bra jag gör ifrån mig på jobbet	5	4	3	2	1
17	Ibland föreställer jag mig ett lyckat resultat innan jag utför en uppgift	5	4	3	2	1

18	Jag skriver ner specifika mål för min egen prestation	5	4	3	2	1
19	När jag är i svåra situationer kommer jag ibland på mig själv att jag pratar med mig själv i huvudet för att hjälpa mig att ta mig igenom situationen	5	4	3	2	1
20	Jag kan ibland öppet uttrycka missnöje med mig själv när jag inte har gjort bra ifrån mig	5	4	3	2	1
21	Jag håller koll på mina framsteg av de projekt jag jobbar med	5	4	3	2	1
22	Ibland tänker jag att jag pratar med mig själv i huvudet för att hjälpa mig ta itu med svåra problem jag möter	5	4	3	2	1
23	Jag tänker på och utvärderar de övertygelser och antaganden jag har	5	4	3	2	1
24	Jag repeterar ofta mentalt hur jag planerar att ta itu med en utmaning innan jag står inför utmaningen	5	4	3	2	1
25	Jag försöker att omge mig med de människor som tar fram mina önskvärda beteenden	5	4	3	2	1
26	Jag använder anteckningar för att påminna mig själv om vad jag behöver utföra	5	4	3	2	1
27	När jag är i svåra situationer kommer jag ibland på mig själv att jag pratar med mig själv högt för att hjälpa mig att ta mig igenom situationen	5	4	3	2	1
28	Jag fokuserar mina tankar på de trevliga snarare än de obehagliga aspekterna av mina jobbaktiviteter	5	4	3	2	1
29	Jag är ofta medveten om hur bra jag gör ifrån mig när jag utför en aktivitet	5	4	3	2	1
30	Jag söker upp aktiviteter i mitt arbete som jag gillar att göra	5	4	3	2	1
31	När jag har lyckats slutföra en uppgift, belönar jag ofta mig själv med något jag gillar	5	4	3	2	1
32	Jag arbetar mot specifika mål som jag har satt upp för mig själv	5	4	3	2	1
33	Ibland pratar jag med mig själv högt för att arbeta igenom svåra situationer	5	4	3	2	1
34	Jag brukar vara hård mot mig själv i mitt tänkande när jag inte har gjort bra ifrån mig på en uppgift	5	4	3	2	1
35	Jag finner mitt egna favoritsätt att få saker gjorda	5	4	3	2	1
36	Jag försöker mentalt bedöma riktigheten av mina egna övertygelser om situationer jag har problem med	5	4	3	2	1
37	Jag känner skuld när jag utför en uppgift dåligt	5	4	3	2	1
38	När jag kan välja, försöker jag göra mitt arbete på ett sätt som jag tycker om i stället för att bara försöka få jobbet överstökat	5	4	3	2	1

39	Jag tänker på mina egna antaganden när jag stöter på en svår situation	5	4	3	2	1
40	Jag använder konkreta påminnelser (t.ex. anteckningar och listor) för att hjälpa mig att fokusera på de saker jag behöver utföra	5	4	3	2	1

## Arbetstillfredsställelse

Markera graden av tillfredsställelse du känner kring följande arbetsförhållanden på din nuvarande arbetsplats (från 5 = Helt tillfredsställd ... till 1 = Inte tillfredsställd alls ...)

*5 = Helt tillfredsställd, 4 = Delvis tillfredsställd,  
3 = Varken - eller, 2 = Tillfredsställd i viss mån,  
1 = Inte tillfredsställd alls.*

		Helt tillfredsställd				Inte tillfredsställd alls
1	De fysiska arbetsförhållandena	5	4	3	2	1
2	Friheten att välja din egen arbetsmetod	5	4	3	2	1
3	Dina arbetskamrater	5	4	3	2	1
4	Erkännandet du får för bra arbete	5	4	3	2	1
5	Din närmaste chef	5	4	3	2	1
6	Mängden ansvar du får	5	4	3	2	1
7	Din lön	5	4	3	2	1
8	Din möjlighet att använda dina förmågor	5	4	3	2	1
9	Relationer mellan ledning och anställda i ditt företag	5	4	3	2	1
10	Din chans till befordran	5	4	3	2	1
11	Det sätt organisationen hanteras	5	4	3	2	1
12	Den uppmärksamhet som ägnas åt de förslag du föreslår	5	4	3	2	1
13	Dina arbetstider	5	4	3	2	1

14	Mängden variation i ditt jobb	5	4	3	2	1
15	Din trygghet på jobbet	5	4	3	2	1

---

**Tack för att ni tog er tid att svara på enkäten!**

/ Emilie, Lejla och Caroline

Tel: 0705-82 39 29 eller 0763-48 85 00

Mail: [leckandidatuppsats@gmail.com](mailto:leckandidatuppsats@gmail.com)

Emilie Adler

Caroline Jönsson

Lejla Poricanin



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3  
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad  
Telefon: 035-16 71 00  
E-mail: [registrator@hh.se](mailto:registrator@hh.se)  
[www.hh.se](http://www.hh.se)