



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN för PSYKOLOGI

***Arbetsrelaterad motivation:
Sambandet mellan employee engagement och
empowerment***

Karin Fogelberg & Fanny Trossö

Kandidatuppsats (hp 15)
VT 2014

Handledare: Bengt Brattgård

Sammanfattning

Undersökningen studerar sambandet mellan employee engagement och empowerment, samt hur styrkan i detta samband kan bero på ålder. Studien innefattar en internetbaserad surveyundersökning där urvalet begränsas till tjänstemän inom den offentliga sektorn. Enkäten innehåller frågor rörande individens upplevda arbetsituation. Analysen visar en positiv korrelation mellan de två variablerna, $r = .705$, $n = 129$, $p < .01$. Värdena för pearson korrelation koefficient (r) mellan angivna ålderskategorier visar att den yngre kategorin (20-39) uppmäter ett svagare samband, $r = .604$, $n = 41$, $p < .01$, än den äldre kategorin (40-50+), $r = .739$, $n = 88$, $< .01$. Undersökningen bidrar till en fördjupad förståelse inom området samt ett tydliggörande av relevanta element inom arbetsrelaterad motivation. Insikterna kan bland annat nyttjas i utformandet av organisatoriska strategier.

Nyckelord: Offentlig sektor, Motivation, Employee engagement, Empowerment, Åldersskillnader

Abstract

The research examines the relation between employee engagement and empowerment, and how the strength of this relationship is affected by age. The research includes an internet-based survey to a sample of civil servants in the public sector. The survey consists of questions related to the individual's perceived work-situation. The analysis shows a positive correlation between the two variables, $r = .705$, $n = 129$, $p < .01$. The values for pearson correlation coefficient (r) between constructed age categories shows a weaker relationship in the younger category (20-39), $r = .604$, $n = 41$, $p < .01$, than in the older category (40-50+), $r = .739$, $n = 88$, $< .01$. The research contributes to a deeper understanding in the field and to clarify relevant elements in work-related motivation. The insights may be used in the formulation of organizational strategies.

Keywords: Public sector, Motivation, Employee engagement, Empowerment, Age-differences

Innehållsförteckning

Introduktion.....	4
Begrepps användning.....	4
Teoretisk bakgrund.....	5
Maslow.....	5
Self-determination theory.....	6
Employee engagemnet.....	8
Empowerment.....	10
Ålderskillnader.....	11
Frågeställning.....	13
Metod.....	14
Deltagare.....	14
Bortfallsanalys.....	16
Instrument.....	16
Procedur.....	20
Framtagning av skalor.....	21
Etiska aspekter.....	23
Resultat.....	24
Korrelationsanalys.....	24
Ålderskillnader.....	25
Diskussion.....	25
Hypotes 1.....	25
Hypotes 2.....	27
Undersökningens tillförlitlighet.....	29
Litteraturens begränsningar.....	29
Metodens begränsningar.....	30
Mätinstrumentets begränsningar.....	31
Analysens begränsningar.....	33
Etiska aspekter.....	36
Slutsats.....	37
Vidare forskning.....	37
Referenser.....	39
Bilagor.....	44

Introduktion

I "The Employee Experience of Work" beskriver Green, Huxley och Whitfield (2010) att utvecklingen på arbetsmarknaden de senaste åren inneburit ett större fokus på den anställdes arbetsituation och att denna inte får inskränka på individens välmående. Högre krav ställs på att en yrkesroll ska berika snarare än begränsa den anställda som individ. Anställda har konstateras vara en tillgång som bör vårdas och utvecklas för såväl organisatorisk som enskild vinning (Carbery & Cross, 2013). Detta innebär att anställdas arbetsvillkor och arbetsförhållanden bör tas i beaktning i organisatoriska processer.

Det ökade intresset för individen samt dennes upplevda arbetsituation bottnar i flera orsaker, däribland betydelsen av att nå en djupare förståelse för psykologiskt välbefinnande, men likväl en angelägenhet av att utifrån denna kunskap kunna utveckla strategier för en mer effektiv organisation (Green et al., 2010).

Hofstede bidrar också i diskussionen då han för ett resonemang kring hur den rådande kulturen i ett land kan påverka strukturerna på arbetsmarknaden (Landy & Conte, 2013). Ett samhälle av individualistisk eller kollektivistisk karaktär kan därmed avgöra hur förhållanden ser ut på arbetsplatsen. Då Sverige, enligt Hofstede (n.d), har tydliga individualistiska drag har dessa kulturella aspekter bidragit till ett ökat intresse för individens betydelse i dagens organisationer.

Begreppsanvändning

Undersökningen som presenteras har genomförts i studiesyfte som en del av en kandidatuppsats inom det organisationspsykologiska ämnesområdet. Mycket av den litteratur som används i arbetet grundar sig i undersökningar som genomförts av forskare utanför Sverige. Detta innebär att en svensk översättning och definiering av begreppen ännu inte etablerats. Att utifrån erhållen kunskap om begreppens essens och karakteristiska särdrag dra slutsatser rörande eventuell definiering har inte ansetts lämplig. Detta då en egenkonstruerad översättning riskerar att leda till missförstånd eller otydlighet eftersom beståndsdelar och betydande egenheter hos begreppen kan försummas. Med bakgrund av detta har engelska begrepp använts i den mån det inte funnits en erkänd översättning.

Det är också av uppfattning att den litteratur i ämnet som publicerats på svenska i stor utsträckning använder engelska begrepp som en vedertagen benämning, vilket anses kunna rättfärdiga valet att behålla engelska beteckningar i den genomförda studien. Då ett fastställande av begreppens natur och verkan i tidigare forskning ansetts som tillräcklig för

att besvara studiens forskningsfråga samt för att undersöka uppsatta hypoteser har ingen djupare analys gjorts med syfte att presentera svenska beteckningar.

Teoretisk bakgrund

Maslow. I kapitlet "A dynamic theory of human motivation" introducerar Maslow (1958a) en motivationsteori som grundar sig på underliggande drivkrafter för mänsklig motivation. Maslow skildrar dessa drivkrafter i nivåer av högre och lägre behov (Maslow, 1958b). Maslows motivationsteori har inom psykologin kommit att liknas vid en pyramidformad behovstrappa. Trots att Maslow själv inte använt sig av denna jämförelse grundar sig antagandet i redogörelsen för hur behoven tydligt uppfylls på ett hierarkiskt vis vilket därmed innebär skilda konsekvenser för individens drivkrafter till motivation.

Den lägsta och mest grundläggande drivkraften i Maslows motivationsteori är det fysiologiska behovet. När de fysiologiska behoven uppfyllts följer behovet av trygghet, som i sin tur är avgörande för att en individ ska utveckla ett behov av kärlek och tillhörighet. Vidare beskriver Maslow (1958a) människans behov av att hitta en tillvaro där denne känner sig uppskattad av andra. Slutligen når individens motiverande drivkrafter det högsta behovet av självförverkligande. Maslow (1967) redogör för hur individer som drivs av självförverkligande per definition redan tillfredsställt sina grundläggande behov. Dessa högre nivåer av drivkrafter benämns som metabehov. Ett uteblivande av dessa drivkrafter leder enligt Maslow (1967) till individuell ohälsa, medan drivkrafternas närvaro genererar psykologiskt välmående och framgång.

De grundläggande behoven är emellertid överordnade metabehoven då de utgör de mest nödvändiga motivationskrafterna. Individer som redan uppnått de lägre behoven av tillhörighet, respekt och ömhet, upplever en något svagare form av drivkraft som vanligen tar sig uttryck i en hängivenhet och engagemang gentemot en uppgift eller ett arbete förlagt utanför individen (Maslow, 1967). Individen prioriterar således inre behov och först när dessa tillgodosetts fokuserar denne på yttre motivationskrafter för att utvecklas. I idealfallet sammanfaller inre och yttre behov med varandra då individen upplever en samstämmighet mellan vad de bör göra och vad de vill göra. Maslow (1967) framhåller vidare att metamotivation utgör en kombination av dessa inre och yttre behov. Dessa metabehov leder till ett självförverkligande där individen tenderar att identifiera sig med sin uppgift, vilket därmed kommer att utgöra en del av individen, samt dennes självbild (Maslow, 1967). Maslow (1967) menar att metabehoven vanligen tar sig olika uttryck på ett individuellt plan baserat på skiljaktigheter i individens anlag och förmåga.

Självförverkligande definieras som en individs sökande efter utveckling, kreativitet samt en vilja om att anamma ny kunskap och färdighet (Ivtzan, Gardner, Bernard, Sekhon & Hart, 2013). Med utgångspunkt i Maslow's (1962) redogörelse för hur en individs självförverkligande i många fall fordrar individens vilja och förmåga att lämna det välkända för att upptäcka nya potentialer, görs antagandet att drivkrafter för självförverkligande växer fram i takt med individens utveckling och ålder. Då individuell utveckling sker över tid och påverkas av den kontext individen befinner sig i sker också en hierarkisk progression i individens drivkrafter (Maslow, 1962). Trots individuella skillnader i denna livsutveckling fordras en mogenhet hos individen för att denne skall uppleva ett behov av att förverkliga sig själv. För att uppnå självförverkligande krävs ett engagemang, en kreativitet samt förmågan att ta risker, något som vanligen träder fram i äldre år då grundläggande behov redan tillfredsställts (Ivtzan et al., 2013).

Artikeln "Wellbeing through Self-Fulfillment: Examining Developmental Aspects of Self-Actualization" (Ivtzan et al., 2013) behandlar en empirisk undersökning, vilken ställer Maslow's teori om metamotivation i relation till ålder. Studien undersöker sambandet mellan ålderskategorier och åtaganden av högre motiverande drivkrafter, med hypotesen att äldre individer (>36 år) uppvisar en starkare korrelation med metabehov än yngre (<36 år) individer (Ivtzan et al., 2013). Studien innefattade 240 undersökningsdeltagare, av båda könen, vars individuella upplevelse av självförverkligande mättes med frågeformuläret "The Personal Orientation Inventory" (POI) (Ivtzan et al., 2013). Målet med studien var att undersöka huruvida äldre individer tenderar att drivas av högre motivationskrafter än yngre individer. Studiens resultat påvisade, i enlighet med hypotesen, att äldre individer (>36 år) skattade sig själva som mer självförverkligade än de yngre undersökningsdeltagarna (<36 år) (Ivtzan et al., 2013).

Maslow (1958a) argumenterar för att den genomgångna motivationsteorin kan fungera som ett universellt enande av individer. Trots kulturella skillnader gällande specifika önskemål och drivkrafter menar Maslow (1958a) att denna teori är förhållandevis allomfattande då den innefattar grundläggande koncept som i sin tur kan ta sig olika uttryck beroende på individen och dennes kontext.

Self-determination theory. Self-determination theory behandlar aspekter rörande mänsklig motivation ur ett makroperspektiv där faktorer som bland annat generella psykologiska behov, självstyrning, personlig utveckling och välmående sätts i relation till varandra (Deci & Ryan, 2008). Teorin skiljer på inre och yttre motivation, där inre motivation

syftar till hur genomförande grundar sig i den enskilda personens intresse för något. Yttre motivation innebär att göra något på grund av den konsekvens detta kan tänkas generera i (Ryan & Deci, 2000). Den inre motivationen berör således främst den individuella viljan medan den yttre motivationen är av en mer instrumentell karaktär. Vilken typ av motivation det rör sig om kan också tänkas påverka utfallet av ett beteende (Ryan & Deci, 2000).

I samband med teorin beskrivs hur psykologiska behov kan ses som generella för samtliga individer samt hur dessa behov måste tillgodoses för individens psykologiska välmående. Bland dessa behov belyses bland annat autonomi, vilket anses som nödvändigt för individers välmående i samtliga kulturer (Deci & Ryan, 2008). Då teorin främst fokuserar på olika typer, snarare än mängden motivation, lyfter Deci och Ryan (2008) här fram just autonomi som en variabel för att förutspå individuellt välmående och prestationsförmåga. Författarna argumenterar också för hur en känsla av att vara kontrollerad kan hindra människor i deras tankar, känslor och beteenden vilket också påverkar motivationens riktning och styrka. Ryan och Deci (2000) menar att inre motivation kan upprätthållas om individen upplever ett självbestämmande i sitt agerande. Bevarandet av individens känsla av självbestämmande kan således generera i en känsla av egenmakt vid nya åtaganden och uppdrag (Ryan & Deci, 2000).

Då autonomi är av största vikt gällande individens välmående har teorin således använts för att studera och kartlägga vilka miljöer som främjar, samt vilka som hotar, ett uppfyllande av dessa behov (Radel, Sarrazin, Pelletier & Milyavskaya, 2011). Radet et al. (2011) beskriver hur ett gynnsamt klimat vårdar individens uppfattning av självbestämmande samtidigt som en allt för kontrollerande miljö hotar och försummar individens välmående. En kunskap om olika miljöers innebörd är därför av vikt för organisationer för att reducera ett missnöje bland anställda. ”When employees are given job autonomy, they can more effectively perform producing and servicing activities by more efficiently utilizing their knowledge, skills, and abilities” (Park & Searcy, 2011, p. 305).

Även om Park och Searcy (2011) lyfter fram en viss skillnad mellan huruvida olika typer av organisationer ska förse sina anställda med mer autonomi än andra, påstås egenmakt i arbetet överlag kunna generera i positiva utfall för företag. Att människor ges frihet i sitt arbete resulterar i att anställda upplever att dennes idéer och åsikter värdesätts vilket kan stärka relationen mellan företag och anställd (Park & Searcy, 2011). Autonomi i arbetet kan således skapa organisatoriska fördelar. Park och Searcy (2011) presenterar resultatet från en kombinerad enkät- och intervjustudie genomförd på 12836 anställda och 1190 ledare i Storbritannien som visar att upplevd autonomi i arbetet genererar just välmående bland de

anställda. Dessutom påvisas stärkta band mellan de anställda och den organisation de är verksamma inom, vilket bekräftar tesen om autonomins positiva konsekvenser i arbetsrelaterade situationer.

Employee engagement. Motivation utgör ett fundamentalt koncept relaterat till varför vi människor agerar som vi gör. Siegel (1962) beskriver hur behov och önskningar fordrar handling. När en individ är driven att uppnå ett mål, alternativt undvika oönskade följder av en händelse, uppstår motivation (Siegel, 1962). I enlighet med detta definierar även Ryan och Deci (2000) motivation som en individs stimulans till målinriktat beteende. Ryan och Deci (2000) redogör vidare för hur både motivationsnivån samt de bakomliggande orsakerna till motivationen varierar beroende på individuella skillnader i attityder och egenskaper.

Arbetsrelaterad motivation är en specifik form av motivation direkt kopplad till individers relation och upplevelser i sin arbetssituation. Denna typ av motivation kan ta sig spridda uttryck och har inom forskningen operationaliserats på flera olika sätt. Osipow (2000) beskriver hur arbetsrelaterad motivation kan härledas ur flera olika drivkrafter, så som en önskan om tillfredställelse av individuella behov, beröm, monetär ersättning, balans eller delaktighet. Ett begrepp som utifrån uppmärksammandet av arbetsrelaterad motivation har kommit att blir allt mer omdiskuterat är begreppet employee engagement. Kahn (1990) som var den första att använda uttrycket, beskrev det som ett tillvaratagande av organisationens anställda i deras arbetsroller.

Alfes, Truss, Soane, Rees och Gatenby (2010) specificerar begreppet i tre olika komponenter, nämligen intellektuellt engagemang, emotionellt engagemang och socialt engagemang. Intellektuellt engagemang syftar till funderingar om, samt viljan att förbättra processer inom organisationen. Emotionellt engagemang beskrivs som den positiva känslan av att utföra ett bra jobb medan socialt engagemang avser tillfället att diskutera arbetsrelaterade frågor och alternativa förbättringar med andra på arbetsplatsen (Alfes et al., 2010). Alfes et al. (2010) har också beskrivit employee engagement som ett positivt närvarande under det egna arbetsutförandet. Att visa vilja till intellektuell ansträngning, att finna meningsfulla kopplingar till andra, samt att uppleva positiva känslor i samband med detta, beskrivs också vara tecken på employee engagement (Alfes et al., 2010). Enligt Balain och Sparrow (2009) upplever engagerade anställda starka band till den organisation denne ingår i. Mer konkret kan detta ta sig uttryck genom en förståelse för den organisatoriska kontexten, en vilja att göra ett bra jobb samt en tro på organisationens framgång.

Uppmärksammandet gällande kopplingen mellan begreppet employee engagement och organisatorisk kapacitet tycks kunna styrka begreppets relevans. MacLeod och Clarke (2009) argumenterar bland annat för begreppet som en källa till organisatorisk effektivitet och framgång. MacLeod och Clarke (2009) menar även att uppkomsten av employee engagement kan generera i positiva följder för såväl individ, som företag och samhälle. Då begreppet av många kan uppfattas som komplext och relativt omfattande är det för både arbetsgivare och anställda av största vikt att mer konkret kartlägga de element som inbegrips i employee engagement.

Enligt MacLeod och Clarke (2009) kan begreppet anses bestå av flera komponenter och används därför ofta, och med olika innebörd. Även om employee engagement ibland brukas som synonym till många andra begrepp som diskuteras i samband med anställdas arbetssituation skiljer det sig dock från flertalet av dessa då employee engagement är unikt i sin utformning. Begreppet beskrivs som en tvåvägs interaktion mellan individ och organisation samt innefattar individens medvetande rörande aktuell bransch (Robinson, Perryman & Hayday, 2004). Employee engagement avskiljs därmed från andra betydelsefulla och närliggande begrepp inom organisationspsykologin. Maslach, Schaufeli och Leiter (2001) beskriver job-commitment som ett av dessa, vilket till skillnad från employee engagement, fokuserar på organisationen i sig och individens lojalitet gentemot denna snarare än själva arbetet i relation till individen. Vidare redogörs för begreppet job-satisfaction som avgränsas från employee engagement på så vis att det inte tar hänsyn till relationen mellan individen och dennes arbetssituation, utan endast inbegriper huruvida arbetet är en källa till tillfredställelse för individen (Maslach et al., 2001). Job-involvement liknar employee engagement på flera plan då det refererar till en individs intervention med sitt arbete. Vad begreppet däremot inte inbegriper är dimension av intensitet och effektivitet vilket Maslach et al. (2001) menar är väsentliga aspekter i operationaliseringen av employee engagement.

På senare tid har forskningen i ämnet också kommit att behandla sambandet mellan engagemang och utbrändhet, vilket är en viktig relation att ta hänsyn till för att vidare tydliggöra operationaliseringen av begreppet employee engagement. Utbrändhet definieras som en reaktion på kronisk arbetsrelaterad stress och tar sig vanligen uttryck genom emotionell utmattning, avsaknad av professionell effektivitet samt en likgiltighet och negativ attityd gentemot arbetet och arbetsplatsen (González-Romá, Wilmar, Schaufeli, Bakker & Lloret, 2006). Forskning i området har länge fokuserat på att identifiera bakomliggande orsaker till utbrändhet samt de konsekvenser detta får för individen i sin yrkesroll. På senare tid har forskningen däremot visat ett större intresse för relationen mellan utbrändhet och

arbetsrelaterat engagemang (Maslach et al., 2001). Maslach et al. (2001) presenterar de båda begreppen som varandras motsatser, då styrka och hängivenhet utgör en positiv antites till emotionell utmattning.

Artikeln ”Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?” (González-Romá et al., 2006) redogör för en studie med syfte att undersöka huruvida dessa begrepp faktiskt utgör varandras motsatser eller i själva verket är oberoende av varandra. Studien genomfördes i tre olika företag, genom två enkätundersökningar, en gällande utbrändhet samt en rörande engagemang. Studiens resultat identifierar underliggande dimensioner av de båda begreppen vilka påvisas stå i opposition till varandra. Därmed bidrar undersökningen till att empiriskt styrka hypotesen angående utbrändhet och arbetsrelaterat engagemang som varandras motsatser (González-Romá et al., 2006).

Malasch (2011) framhåller vikten av att förebygga utbrändhet genom att fokusera på att bygga upp ett engagemang genom att använda organisatoriska verktyg. Detta för att i ett tidigt stadie ha möjlighet att identifiera och åtgärda denna typ av problem. Individer som upplever ett arbetsrelaterat engagemang beskrivs ha bättre förutsättningar att hantera de arbetsuppgifter de ställs inför, samt den stress dessa uppdrag kan medföra. Malasch (2011) betonar också relevansen av övergripande organisatoriska åtgärder, snarare än insatser begränsade till den enskilda individen, då de förstnämnda genererar en betydligt större effekt.

Utifrån genomgången av operationaliseringen ovan har employee engagement åskådliggjorts i kontrast till andra likartade begrepp, samt behandlats i relation till den antagna motsatsen. Genom detta hänsynstagande belyses en tydligare och mer konkret redogörelse för begreppet. I den aktuella undersökningen har employee engagement preciserats till utformningen av individens psykologiska förbindelser med sin organisation, där känslor av positivitet, meningsfullhet och entusiasm indikerar förekomsten av employee engagement.

Empowerment. Empowerment har kommit att bli ett etablerat ämne inom arbets- och organisationspsykologin, och utgör idag ett viktigt ledarskapsverktyg för att stärka och stimulera medarbetare i organisationer i västerländska samhällen (Fock, Hui, Au & Bond, 2013). Begreppet empowerment innefattar motiverande aspekter utifrån individens upplevda egenmakt och kan mer specifikt belysas i relation till self-determination theory.

Empowerment är ett mångfacetterat begrepp, som övergripande handlar om strukturer av decentralisering och delegering av beslutsfattande, delaktighet samt en ökad informationsspridning till alla nivåer inom organisationen (Seibert, Wang & Courtright,

2011). Utifrån denna generella operationalisering har närmanden gjorts från flera håll. Ett av dessa perspektiv är discretion empowerment som handlar om medarbetares upplevda handlingsfrihet och autonomi i yrket. I motsatt synvinkel står leadership empowerment vilket fokuserar på ledarskapsbeteenden med avsikt att gynna arbetsprestationer genom att uppmuntra de anställda i sina yrkesroller (Fock et al., 2013). I ett tredje perspektiv har begreppet kommit att handla om kognitiva processer och individuellt upplevda psykologiska tillstånd av empowerment (Spreitzer, Kizilos & Nason, 1997). Här definieras empowerment som en individs inneboende motivation, samt i vilken utsträckning denne upplever sig vara kapabel att ta ansvar för och utföra sina arbetsuppgifter (Conger & Kanungo, 1988). Psykologiskt empowerment utvecklades vidare till en flerdimensionell struktur som beskriver individens aktiva orientering i sin yrkesroll (Butts, Vandenberg, DeJoy, Schaffer & Wilson, 2009). Psykologiskt empowerment kan därmed anses utgöra en specifik förgrening av begreppet. Thomas och Velthouse (1990) och Spreitzer (1995) har närmare definierat psykologisk empowerment i 4 beståndsdelar; inflytande (impact), kompetens (competence), mening (meaning) och självbestämmande (self-determination). Inflytande beskriver individens uppfattning om att dennes prestation i arbetsuppgifter har en inverkan på resultat inom organisationen. Kompetens handlar om individens uppskattning av sin egen förmåga att utföra sina arbetsuppgifter. Meningsfullhet fokuserar på individens inre angelägenhet och noggrannhet i sina arbetsuppgifter. Självbestämmande beskriver individens upplevelse av autonomi och innefattar ett personligt avgörande rörande hur arbetsuppgifter kan genomföras på bästa sätt (Spreitzer, 1995). Trots att dessa komponenter av empowerment har teoretiskt distinkta innebörder kan de länkas samman på ett konceptuellt plan, som en gemensam motivationskraft för yrkesverksamma individers beteende (Spreitzer, 1995).

Då Seibert et al. (2011) definierar empowerment som ett begrepp innefattande decentralisering av beslutsfattande och delaktighet i arbetet, anses detta kunna relateras till self-determination theory. Detta på grund av att self-determination theory belyser självständighet och egenmakt som två centrala element, vilket också utgör två huvudsakliga komponenter i definitionen av empowerment.

I den aktuella undersökningen studeras psykologiskt empowerment utifrån den definition som redogjorts för ovan. I vidare resonemang kommer enbart empowerment att användas som benämning.

Åldersskillnader. På samma sätt som skillnader i arbetsmiljö, samt synen på arbetsförhållande, kan tillskrivas kulturella och samhälleliga skiljaktigheter finns det också en

aspekt rörande huruvida olika ålderskategorier delar liknande uppfattningar i frågan. Landy och Conte (2013) beskriver hur människor i samma ålder vanligtvis delar värderingar och åsikter på grund av att dessa är födda under samma period och därav har likvärdiga livserfarenheter. Av samma anledning tenderar människor i olika åldrar därmed att ha olika inställningar till arbetsrelaterade frågor då de inte delar samma historia. Detta faktum kan även illustreras i relation till Maslow's (1962) resonemang kring sambandet mellan metabehov och mognad, vilket kan resultera i individuella skillnader gällande förhållningssätt i sitt arbete.

Landy och Conte (2013) talar om generation X som inbegriper personer födda 1961-1980, samt generation Y där personer födda 1980-1995 inkluderas. En diskussion rörande huruvida generation X och generation Y motiveras av samma faktorer på arbetet, samt huruvida dessa motivationsfaktorer kan härledas till samma teoretiska bakgrund, har därför väckts som ett resultat av det ökade intresset för anställdas upplevda arbetssituation.

Landy och Conte (2013) redogör för en studie där forskare undersöker hur åldersaspekten förändrat människors attityder gentemot sina arbeten. Undersökningen visar att ålder påverkar värderingar i arbetet. Studien fann till exempel att yngre människor tycks ha en allt mer distanserad syn till sitt arbete. Detta beskrivs som att banden mellan individ och arbete blir allt svagare och arbetet ses inte längre som en framstående del av den enskilda individen (Landy och Conte, 2013). Landy och Conte (2013) menar att detta skifte kan bero på den förändring som skett på arbetsmarknaden under senare år. Moderna fenomen så som globalisering, teknologisk progression och nerskärningar har visat sig påverka människors sätt att se på arbete i stort samt sin egen yrkesroll i förhållande till detta. En i dagsläget mer flexibel arbetsmarknad har också förändrat organisatoriska strukturer vilket orsakat implikationer rörande synen på motivation. Landy och Conte (2013) beskriver hur detta också lett till frågor rörande hur ledare ska utforma strategier för att tillgodose samtliga individers behov och önskemål på arbetet. De beskriver även att detta är av intresse då anställdas makt på arbetsmarknaden ökat.

Teorin rörande generation X och Y har stött på kritik på grund av dess antagande om att människor i samma ålder delar samma upplevelser och livserfarenheter (Landy & Conte, 2013). Individrelaterade händelser kan givetvis även skapa skillnader i attityder mellan människor i samma ålder vilket innebär att antagandet kan tyckas vara oberättigat. Landy och Conte (2013) beskriver också problematiken med att teorin ännu inte kan kopplas till ett större antal studier. Trots detta har teorin används stereotypiskt för att beteckna och generellt beskriva miljön på arbetsmarknaden (Landy & Conte, 2013). Eftersom flera arbetsmarknader

också innefattar anställda tillhörande flera ålderskategorier ställer detta högra krav och kunskap på dagens ledare och chefer (Carbery & Cross, 2013).

Frågeställning

Utifrån resonemang kring de teorier och begrepp som presenterats väcks frågor rörande ett eventuellt samband mellan variablerna employee engagement och empowerment. Syftet med undersökningen har tydliga inslag av arbetsrelaterad motivation då Maslows behovstrappa samt self-determination theory fungerar som teoretisk grund för de forskningsfrågor som undersöks. Employee engagement ses som en modern förgrening av just motivation och infallsvinkeln anses intressant av främst tre anledningar:

- Begreppet employee engagement och dess beståndsdelar är fortfarande relativt outforskat (Saks, 2006).
- Diskussionen rörande individens roll på arbetsmarknaden växer (Green et al., 2010).
- Employee engagement benämns av många författare inom ämnet som en viktig komponent för framgång i dagens organisationer (MacLeod & Clarke, 2009).

Då Kahn (1990) integrerar idén om employee engagement med konceptet empowerment blir kopplingen mellan de båda begreppen väsentlig. Komplexiteten i organisationers natur samt de effekter som uppstår vid en förändring av denna, kan för individen uppfattas som förlorad kontroll. Egenmakt beskrivs som ett sätt att låta individen återfå kontroll över relevanta ärenden i företaget samt som en möjlighet att upprätthålla ett engagemang i arbetet. Närmare undersökning av begreppet empowerment anses därmed relevant baserat på följande:

- Self-determination theory belyser nödvändigheten av autonomi för individens välmående (Deci och Ryan, 2008).
- Empowerment anses kunna utgöra ett viktigt ledarskapsverktyg för att stimulera medarbetare i organisationer (Fock, Hui, Au & Bond, 2013).

En mer utförlig studie beträffande sambandet mellan employee engagement och empowerment kan belysa en hittills oupptäckt aspekt rörande anställdas engagemang i sin yrkesroll samt organisationens produktivitet som ett resultat av denna. Kan en variation i sambandets styrka tillskrivas ålder möjliggörs en ökad insikt rörande individuella skiljaktigheter i förhållande till arbetsrelaterad motivation. Med denna insikt kan organisationer och ledare utforma strategier som bidrar till engagerade anställda vilket kan

generera i organisatorisk framgång. På grundval av detta resonemang har undersökningens hypoteser formulerats som följer.

1. Det finns ett signifikant samband mellan empowerment och employee engagement, där höga skattningar på empowerment-skalan också ger höga skattningar på employee engagement-skalan, och vice versa.
2. Ålder har en signifikant påverkan på sambandet mellan employee engagement och empowerment. Yngre ålderskategorier (20-39) ger ett svagare samband mellan employee engagemnet och empowerment än äldre ålderskategorier (40-50+).

Metod

Deltagare

För att säkerställa reliabiliteten i studien övervägdes urvalet av deltagare noga. Detta för att urvalet skulle kunna anses som representativt för den population som avsågs mätas. Urvalet problematiserades utifrån tänkt resultat då de hypoteser som sattes upp fungerade som utgångspunkt vid avgränsandet av undersökningsdeltagare. Urvalet i den aktuella undersökningen inkluderade verksamma inom den offentliga sektorn. Med anledning av studiens organisationspsykologiska utgångspunkt var den organisatoriska kontexten intressant i sammanhanget.

Det finns tydliga skillnader mellan den offentliga och den privata sektorn, bland annat gällande de uppgifter som förknippas med varje sektor. Finansiering, rättsliga hänseenden, politiska miljöer samt regler rörande makt och inflytande påverkar därmed strukturer och processer inom företag beroende på den sektor de tillhör (Solomon, 1986). Den offentliga och den privata sektorn kan också särskiljas genom en beskrivning av hur organisatoriska strukturer tar sig uttryck. Den privata sektorn inbegriper företag med strävan efter ekonomiska vinster medan den offentliga sektorn inbegriper företag som regleras och verkar utifrån statliga myndigheter (Lachman, 1985).

Solomon (1986) menar att skiljaktiga värderingar och synsätt präglar miljön inom den offentliga sektorn. Dessa olikheter beror på den klyfta som uppstår mellan befintliga restriktioner från staten samt företags behov av att kunna mäta sig mot konkurrerande firmor. Konflikten mellan de båda faktorerna resulterar i kritiska aspekter rörande effektiviteten inom sektorn, något som därmed reducerar möjligheten att möta uppsatta mål (Solomon, 1986). Av denna anledning har ett ökat intresse för frågor rörande metoder som skulle kunna generera i ökad produktivitet inom den offentliga sektorn uppkommit. Insikten tyder på vikten av att

fastställa strategier och tillvägagångsätt för att öka graden av effektivitet inom sektorn (Solomon, 1986). Miller, Morgan, DeLeon och Penk (2006) talar också om vikten av en mer flexibel arbetsstyrka i dagens komplexa organisationer, vilket har resulterat i ett växande behov av empowerment inom sektorn.

Det ökade behovet av effektivitet inom sektorn ansågs intressant som utgångspunkt för undersökningens urval. Då den offentliga sektorn enligt Macklin, Smith och Dollard (2006) i större utsträckning grundas på restriktioner och regler rörande hur arbetsvillkor utformas ansågs denna sektor fördelaktig vid en analys. Detta då anställda inom sektorn anställs utifrån någorlunda liknande grundprinciper. Offentlig sektor valdes därmed baserat på uppfattningen att organisatoriska skillnader inte är lika stora som inom privat sektor. Detta ansågs generera i en jämförbar kontext då sektorn sätter upp vissa ramar för vilken typ av organisation som undersöks. Trots inramningen innefattar sektorn flera olika yrkeskategorier vilket kan ge en mer allmängiltig bild av fenomenet som undersöktes. Dessutom erbjuder sektorn en möjlighet att nå samtliga de ålderskategorier som studien innefattade. Därmed ansågs offentlig sektor vara ett passande urval för att kunna besvara frågan rörande huruvida det finns ett starkare samband mellan employee engagement och empowerment i de äldre ålderskategorierna än i de yngre. En analys inom privat sektor hade kunnat innebära ett otillförlitligt resultat på grund av minskad kontroll av andra kontextuella och arbetsrelaterade faktorer.

Studien begränsades även till tjänstemän inom den offentliga sektorn. Könaspekten togs inte med i analysen då denna aspekt inte ansågs vara väsentlig i förhållande till de hypoteser som formulerades. Tjänstemannayrket har kommit att dominera den svenska arbetsmarknaden vilket gör forskning inom området väsentlig. Dessutom innefattar tjänstemannayrket flera olika yrkeskategorier vilket ansågs önskvärt i relation till de frågor som undersöks. Då tjänstemannayrket innebär ett utförande av olika typer av tjänster gjordes ett antagande gällande tjänstemäns arbetssituation, där dessa överlag ansågs ha större frihet i hur arbetet kan utföras i jämförelse med arbetare. Landy och Conte (2013) menar också att samhällets individualistiska karaktär resulterar i ökade förväntningar på den enskilda individens bidrag till en fungerande verksamhet. Yrken inom denna kategori kräver också i allt större utsträckning en akademisk utbildning, en investering som skulle kunna anses resultera i en vilja och kompetens att ha möjlighet att styra över samt ta ansvar för sin arbetssituation.

Given information anses relevant då den ger en förståelse för i vilken utsträckning studien kan generaliseras till andra grupper inom populationen. Utifrån sammanlagt 209 svar

togs beslut om att utesluta fem av dessa på grund av att dessa respondenter genomgående skattat samma värde som svar på samtliga frågor. En sådan svarsfrekvens ansågs orimlig och tydde på att respondenten inte besvarat frågorna trovärdigt. I inledande bearbetning av data, till exempel vid analys av items och undersökningens skattningsskalor, användes således värden för 204 deltagare. Inför den huvudsakliga korrelationsanalysen filterades data ytterligare. Respondenter tillhörande privat sektor och/eller med enbart gymnasial utbildning uteslöts för vidare analys då dessa inte föll inom ramen för undersökningens syfte.

Bortfallsanalys. 938 enkäter skickades ut varav 209 av dessa gav svar. Detta gav ett bortfall på 729 vilket innebar en svarsfrekvens på 22.3 %. En diskussion fördes rörande orsakerna till detta bortfall med förhoppning om att kunna identifiera eventuella grupperingar i urvalet som uppvisat lägre benägenhet att delta i undersökningen. Då undersökningens urval var relativt omfattande arkiverades inte information rörande samtliga mottagare. En mer omfattande administrering av mottagare samt en mer detaljerad informationsinsamling om dessa hade krävts för att kunna fastställa orsaker till bortfallet.

Ett resonemang kring bortfallet fördes och genererade i ett antal tänkta orsaker så som ålder, yrkesposition, tidsbrist eller kontaktande av icke längre verksamma tjänstemän. Då undersökningsdeltagarna till stor del kontaktades via offentliga hemsidor där arbetsrelaterade mailadresser fanns tillgängliga har forskningen inte kunnat kontrollera för den typ av bakgrundsdata som hade varit nödvändig för att identifiera skälen till bortfallet. Därmed kan inte heller slutsatser härledas till huruvida någon ålders- eller yrkeskategori svarade i större utsträckning än någon annan. Då den demografiska informationen i enkäten inte heller inkluderade respondenternas yrkesposition, kunde inte bortfallet härledas till en sådan aspekt.

Gällande skälen tidsbrist och icke längre verksamma tjänstemän kunde detta enbart kontrolleras för i den mån mottagarna själva angav sådana skäl. Då dessa fall var så pass få gick det dock inte att dra några slutsatser om bortfallet i stort. Användandet av arbetsrelaterade mailadresser som kommunikationskanal diskuterades också som en bidragande faktor till bortfallet. Som ett resultat av att undersökningen var helt internetbaserad finns det en risk för att mottagaren distanserats från undersökningen, vilket kan ha bidragit till att fler valde att inte delta.

Instrument

Då surveyundersökningar är en forskningsmetod med syfte att studera sambanden mellan variabler samt med avsikt att nå individers tankar, attityder och åsikter, ansågs

metoden vara lämplig för den aktuella undersökningen (Shaughnessy, Zechmeister & Zechmeister, 2012). En egenutformad enkät konstruerades få att nå urvalets subjektiva uppfattningar och ställningstaganden i forskningsfrågan.

I utformandet av enkäten i den aktuella undersökningen användes de riktlinjer som beskrivs av Shaughnessy et al. (2012) som grund och utgångspunkt för att säkerställa validitet och reliabilitet i undersökningen. Författaren beskriver fem steg som anses nödvändiga att ta i beaktning vid utformandet av en enkätstudie. Inledningsvis behandlades frågan rörande vilken information studien förväntades generera i. Den information som förväntades kunna utläsas efter genomförd studie var huruvida det finns ett samband mellan employee engagement och empowerment. Utifrån detta ansågs metoden vara passande då den lämpar sig väl vid undersökandet av människors åsikter och tankar rörande ett specifikt ämne (Shaughnessy et al., 2012). Undersökningen hade inte av avsikt att mäta förändringen av uppfattningen rörande arbetssituation utan snarare den aktuella åsikten om denna. En metod av longitudinell karaktär ansågs därför inte väsentlig i sammanhanget.

Vidare belyses beslutet gällande administrering av enkäten. I detta avseende valdes en internetbaserad enkät som utfördes med hjälp av Google Drive. En enkät av denna karaktär ansågs fördelaktig eftersom den underlättar arbetet för såväl deltagare som undersökare. Då en länk med innehållande enkät skickades till deltagarnas mailadresser gavs viss frihet i deltagandet då individen själv kunde avgöra ett passande tillfälle för genomförandet. Med hjälp av denna länk samlades också data från de besvarade enkäterna i ett dokument som tillhandahölls av undersökningsledarna. Dessa båda faktorer ansågs underlätta det vidare arbetet. Användandet av så kallade självadministrerade surveyundersökningar uteslöt också behovet av tränade intervjuare, en aspekt som togs i beaktning gällande undersökningens validitet och reliabilitet (Shaughnessy et al., 2012).

I sammanhanget beskrivs en fördel med att använda redan genomförda studier inom området då detta anses lämpligt både i diskussionen gällande resursåtgång samt studiens tillförlitlighet (Shaughnessy et al., 2012). Tidigare genomförda enkäter analyserades i undersökningens inledande fas. Däremot fastställdes att dessa enkäter inte ansågs lämpliga för studiens syfte. Det var av uppfattning att dessa enkäter antingen belyste fel aspekt av begreppen i fråga eller att utformningen av annan anledning ansågs olämpligt, på grund av till exempel språkformulering eller omfattning. För ett lämpligare mätningssinstrument för den aktuella studien krävdes därför ett utformande av en icke tidigare framställd enkät rörande employee engagement och empowerment.

På grund av detta konstaterande togs därmed aspekter rörande Shaughnessy et al., (2012) tredje steg i utförandet av undersökningen i beaktning. Språket som användes i enkäten förväntades vara tydligt, enkelt och lättförståeligt. Uttryck som ansågs opassande valdes bort eller omformulerades. Dock påpekade en av de tillfrågade undersökningsdeltagarna att denne upplevde vissa svårigheter med fråga 5. Frågan berörde huruvida arbetet var förknippat med en positiv känsla. Undersökningsdeltagaren menade att dennes arbete innebär att möta människor i svåra situationer, vilket resulterar i att arbetsuppgifter många gånger snarare anses vara förknippat med en betungande känsla. Av denna anledning menade den deltagande att ett ställningstagande i frågan blev aningen komplicerat. Utifrån resonemanget uppfattades fråga 5, "*Jag känner mig glad i mitt arbete*", som en ytlig och platt fråga eftersom just sinnesstämningen "glädje" kan vara svårt att förknippa med betungande arbetsuppgifter. Frågan ansågs däremot lämplig i relation till den operationalisering av begreppet employee engagement som redogörs för i arbetets inledande del. Då frågan ansågs bidra till förståelsen och utforskningen av begreppet employee engagement exkluderades den inte i analysen av data. Eftersom reaktionen enbart kom från en enskild individ ansågs frågan inte heller ha orsakat något övergripande problem bland urvalet.

I vidare utformning av enkäten undveks ledande frågor och påstående innefattande fler än ett ämne uteslöts helt (Shaughnessy et al., 2012). De utformade frågorna som enkäten behandlade var därför uppbyggda genom korta formuleringar och samtliga innehöll den information som behövdes för att ta ställning i utlåtandena.

Frågornas ordningsföljd togs också i beaktning. Frågor rörande demografiska och individuella skillnader utgjorde enkätens inledande del eftersom detta ansågs som mest naturligt. Dessa frågor ansågs också som en lämplig utgångspunkt. Till de demografiska frågorna hörde bland annat ålder. Åldersaspekten ansågs väsentlig med tanke på teorin rörande generation X och generation Y och de eventuella skillnader gällande arbetssituation som kan tillskrivas denna teori (Landy & Conte, 2013). En fråga rörande tillhörighet i offentlig sektor eller privat sektor togs också med för att säkerställa att enkäten genomfördes av rätt deltagare och att urvalet därmed blev representativt för den population som denna förväntades mäta. En fråga rörande den deltagandes utbildningsnivå togs också med för att säkerställa att det var tjänstemän som deltog i studien.

Individens arbetsposition uteslöts ur undersökningen eftersom sådan information ansågs oväsentlig i sammanhanget då studien avsåg mäta relationen mellan employee engagement och empowerment och inte bakomliggande faktorer som kan tänkas påverka detta samband. Ett övervägande gjordes också gällande huruvida könsaspekten ansågs

väsentlig i sammanhanget. Dock konstaterades att åldersaspekten är av större betydelse i förhållande till organisationers framtida strategier angående utformandet av arbetet på arbetsplatsen.

Gällande frågorna som avsåg mäta sambandet mellan employee engagement och empowerment gjordes noga avväganden på grund av begreppens komplexitet. För att skapa konsistens fastställdes 10 frågor tillhörande vardera begrepp. Detta antal valdes för att underlätta enkätens smidighet vid genomförandet. Färre frågor att besvara förväntades generera i högre respons rate bias (Shaughnessy et al., 2012). Frågorna baserades på litteratur som behandlar de båda ämnena, dess beståndsdelar samt dess influerande faktorer, för att svaren med säkerhet skulle belysa de perspektiv som valdes att studeras med forskningsfrågan som utgångspunkt. Inspiration hämtades också från tidigare enkäter, ”The Utrecht Work Engagement Scale” (Schaufeli & Bakker, 2003), ”Psychological Empowerment Scale” (Menon, 1999) och ”Leader Empowering Behavior Questionnaire” (Konczak, Stelly, & Trusty, 2000), vilka konstruerats för de båda områdena. Vad som ansågs som olämpligt formulerade frågor i dessa enkäter gjordes om med avsikt av studiens fokus samt önskemål om tydlighet i den fastställda enkäten. Frågor som ansågs diffusa och komplexa omformulerades också, *“det spritter i kroppen”* var ett exempel på en sådan fråga. Studien syftade till att undersöka de organisationspsykologiska aspekterna av de båda begreppen och de givna påståendena var därför tydligt sammanlänkade till arbetsrelaterade processer.

I undersökningen studerades den psykologiska aspekten av engagemang bland anställda. Därför uteslöts specifika frågor rörande till exempel ledning och arbetskamrater då detta ansågs tillhöra andra förgreningar av begreppet employee engagement. Samma sak gällde begreppet empowerment där hänseenden rörande ledaren uteslöts för att behålla ett psykologisk och individbaserat fokus. Detta på grund av att perspektiv rörande ledaren ansågs kunna tillskrivas leadership empowerment som mer fokuserar på ledarskapsstrategier och ledarskapsbeteenden (Fock et al., 2013).

En diskussion fördes rörande huruvida frågor i enkäten skulle omvändas för att undvika ett automatiserande i besvarandet av enkäten (Shaughnessy et al., 2012). Dock konstaterades att risken för förvirring med denna design ansågs större än eventuella fördelar detta kunde bidra med. Därför är frågorna upplagda på samma sätt.

För ett upprätthållande av enkelhet i enkäten var svarsalternativen begränsade till 7 möjliga skattningsnivåer (0 = Aldrig, 1 = Nästan aldrig, 2 = Sällan, 3 = Ibland, 4 = Ofta, 5 = Mycket ofta, 6 = Alltid). Svarsalternativen valdes för att enklare kunna sammanställa materialet efter insamling då öppna frågor ansågs komplicera analysprocessen samt riskerade

att hota validitet och reliabilitet i studien. Samtidigt undveks problem rörande värde och rankning i svaren genom denna design (Shaughnessy et al., 2012). En skriftlig förklaring till respektive skattningsnivå användes också som komplement till dessa siffror för att tydliggöra varje beskrivning.

Då studien hade för avsikt att undersöka en övergripande uppfattningen rörande individens arbetssituation ansågs samtliga frågor väga lika tungt. Detta innebar att det var de sammanställda värdena från undersökningen som utgjorde grunden för analysen. Av samma anledning analyserades frågor därför inte separat, parvis eller i formationer.

Som det fjärde steget i utförandet av enkäten utvärderades denna av handledare för att kontrollera att viktig information framgick, att innehållet var aktuellt i sammanhanget samt att frågorna inte bröt mot de etiska aspekter som tagits i beaktning under undersökningens fortlöpande.

Procedur

En pilotstudie genomfördes där ett första utskick av enkäten skickades till fem försöksdeltagare representativa för studiens avsedda urval. Detta för att säkerställa frågornas relevans och tydlighet. Dessutom kontrollerades för att den information som gavs ansågs tillräcklig samt att deltagarna inte upplevde oklarheter i samband med genomförandet av enkäten. Försöksdeltagarna ombads ge feedback efter genomförandet utifrån på förhand givna frågor rörande enkätens struktur och utformning. Utifrån försöksdeltagarnas respons gjordes följande korrigeringar:

- Den angivna tiden för ett genomförande av enkäten ändrades från max 15min till max 10min då två av fem försöksdeltagare upplevde att enkäten inte krävde 15min att genomföra.
- En av försöksdeltagarna reagerade på fråga sju: *"Jag kommer alltid igen efter motgångar"*, och menade att yrkesverksamma förr eller senare är tvungna att komma igen efter en motgång. Efter överläggning drogs slutsatsen att *"alltid"* i detta sammanhang kunde anses missvisande och frågan formulerades därför om till *"Jag kommer snabbt igen efter motgångar"*.
- Ytterligare anmärkningar rörde ordvalen i enkäten då både *"jobb"* och *"arbete"* användes i frågorna. För att reducera förvirring och skapa konsistens i enkäten togs därför beslut om att enbart använda *"arbete"* som benämning i sammanhanget.

Efter genomförda korrigeringar skickades den färdigställda enkäten ut till undersökningsdeltagarna. Sammanlagt skickades enkäten ut till ca 938 individer och genererade i 209 svar. Urvalet nåddes via kontaktpersoner i den offentliga sektorn, samt genom kommunala hemsidor där offentliga kontaktuppgifter fanns tillgängliga.

Förfrågande om deltagande i enkäten skickades ut via mail till respektive försöksperson. Detta mail innehöll inledningsvis nödvändig information inför eventuellt deltagande i studien (*Bilaga 1*). I mailet fanns också en länk till enkäten bifogad. Enkätformuläret gav förtydligande information om genomförandeprocessen (*Bilaga 2*).

Framtagning av skalor. Vid enkätundersökningar ligger huvudsakligt fokus vid konstruktvaliditet (Shaughnessy et al., 2012). I den inledande dataanalysen genomfördes därför två itemsanalyser för att fastställa att de skalor som användes i studien mätte de teoretiska begrepp de avsåg att mäta. En analys utfördes för vardera begrepp, employee engagement och employee empowerment. Värdet för Cronbach's alpha användes för att kontrollera och säkerställa frågornas interna konsistens. 10 items för vardera begrepp analyserades, samtliga med en response scale på 7(0-6). I inledande analys användes 204 godkända skattningar som utgångspunkt, detta för att erhålla en objektiv bild av skalornas innebörd och relevans. Enligt Pallant (2013) anses värdet över .7 för Cronbach's alpha acceptabla, medan värdet över .8 är att föredra. I studien mättes värdet Cronbach's alpha till .878 för employee engagement och .916 för empowerment. För samtliga frågor mättes värdet för Cronbach's alpha till .937.

I SPSS (version 22) genomfördes en explorativ faktoranalys av studiens 20 items, bestående av en engagement skala och en empowerment skala, innefattande 10 items vardera. Inför faktoranalysen mättes lämpligheten för att utföra denna typ av analys. Det erhållna Kaiser-Meyer-Olkin värdet var .930 (*Bilaga 3*), vilket överstiger det rekommenderade värdet av > .6 (Pallant, 2013). Likaså påvisade Barlett's test of Sphericity ett signifikant värde (<.005), vilket gjorde det lämpligt att utföra en faktoranalys på aktuell data (*Bilaga 3*).

Tre huvudsakliga komponenter identifierades med ett egenvärde överstigande 1, vilka respektive förklarade 46,057 %, 9,556 % och 5,599 % av variansen (*Bilaga 4*). Efter granskning av scree plot konstaterades en tydlig skillnad mellan komponent 1 och de övriga, men även en förändring mellan komponent 2 och de efterföljande (*Bilaga 5*). I enlighet med detta konstaterades i component matrix ett relativt starkt samband mellan komponent 1 och samtliga items. Komponent 2 uppvisade ett något lägre men befintligt samband med knappt hälften av studiens items (*Bilaga 6*).

Trots ett till synes övervägande inflytande av komponent 1, visade pattern matrix (*Bilaga 7*) en tydlig uppdelning av undersökningens items. Samtliga items på empowerment-skalan (item 11-20) gick starkt ($>.3$) ihop med komponent 1. 9 av 10 items på engagement-skalan (item 1-9) gick starkt ihop med komponent 2. Endast ett item (item 10) gick starkt ihop med komponent 3. Pallant (2013) beskriver hur en optimal lösning kräver ett samband över .3 med minst 3 items per komponent. Utifrån detta bekräftades valet att behålla endast 2 komponenter för vidare undersökning. För att få en tydligare förståelse för sambanden mellan forskningens items och dess relevans tvingades därmed en två-faktorslösning fram. Denna åtgärd visade en relativt stark korrelation (.488) mellan komponent 1 och komponent 2 (*Bilaga 8*).

Informationen som tydliggjordes i faktoranalysen utgjorde en god utgångspunkt för att förfina de skalor som sedan användes i den aktuella undersökningen. Pallant (2013) redogör för hur communalities (*Bilaga 9*) ger information om hur mycket av variansen inom varje item som kan förklaras. Ett item som uppvisar ett lågt värde ($<.3$) kan tyda på att detta item inte passar in, det vill säga att det inte går väl ihop med övriga items inom samma komponent. Genom att ta bort sådana items kan den totalt förklarade variansen i undersökningens data ökas (Pallant, 2013). I aktuell data identifierades två fall av låga värden, item 6 (.250) och item 10 (.266).

För att ytterligare bekräfta lämpligheten av att utesluta dessa items ur skalan, jämfördes informationen om dessa items i faktoranalysen med informationen som fanns angiven i itemanalysen, gällande dessa items. Informationen angiven i itemanalysen visade att det totala Cronbach's alpha värdet kunde höjas genom att utesluta item 6 och item 10 (*Bilaga 10*). Detta möjliggjorde att skalan kunde uppnå en högre reliabilitet. Baserat på denna information togs beslut om att utesluta item 6 och item 10 inför vidare bearbetning av data.

Efter uppdateringen av skalorna filterades undersökningens urval ytterligare. För att i vidare analys säkerställa att data som användes var representativ för den population som forskningsfrågorna syftade till att undersöka uteslöts respondenter tillhörande privat sektor samt de som endast angav gymnasial utbildningsnivå. Det godkända urvalet avgränsades därmed från 204 till 129. Utifrån dessa respondenter analyserades data vidare i en korrelationsstudie med syfte att fastställa styrkan i sambandet mellan employee engagement och empowerment.

Etiska aspekter

Shaughnessy et al. (2012) beskriver hur användning av internetbaserade studier öppnar upp möjligheterna för att nå ett stort antal individer. En problematik kan dock uppstå i och med forskarens frånvaro, vilket kan leda till en avskildhet och större utsatthet för individen. Av denna anledning har det ansetts vara av största vikt att som undersökningsledare vidta åtgärder och framförallt medvetandegöra essentiella etiska aspekter relaterade till undersökningen. För att säkerhetsställa undersökningsdeltagarnas trygghet och välmående i studien behandlades därmed flertalet etiska aspekter såväl proaktivt som parallellt med undersökningsprocessens gång. I samband med administrering av enkäten framhölls dess syfte och individens roll i studien på ett tydligt sätt utan att avslöja forskningsfrågan. Genom att förse samtliga deltagare med bakgrundsinfo, villkor för deltagande och tillvägagångssätt erbjöds varje individ nödvändig information för sitt deltagande. På detta sätt bemöttes Shaughnessy et al. (2012) redogörelse för det grundläggande etiska hänsynstagandet att nå ett informerat samtycke. Detta genom att med ett tydligt och lättförståeligt språk erbjuda individer den avgörande informationen som fordras för att förstå innebörden av sitt deltagande. Shaughnessy et al. (2012) beskriver också hur forskare och undersökningsdeltagare genom detta informerade samtycke ingår i ett så kallat socialt kontrakt. En avgörande orsak till detta etiska krav i undersökningen var dess bidrag till att skydda individen mot emotionell eller mental stress under dennes medverkande. Shaughnessy (2012) refererar här till konceptet "minimal risk", vilket innebär att individen inte utsatts för större risk eller påverkan än denne upplever i sitt dagliga liv.

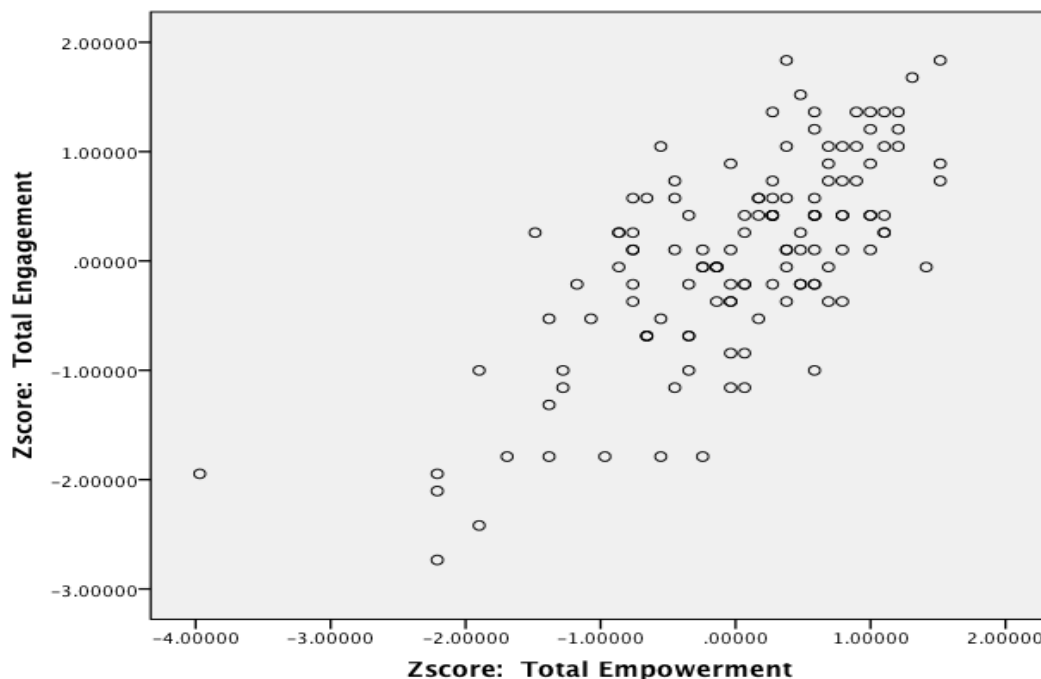
En utmärkande kritisk aspekt vid internetbaserade studier är också upprätthållandet av individens integritet. Orsaken till detta är bristen av kontroll vid denna typ av studie. Eftersom forskaren inte själv har möjlighet att närvara kan det vara problematiskt att försäkra sig om att deltagandet inte tar sig uttryck i negativa konsekvenser (Shaughnessy et al., 2012). Vidare beskrivs individens rättighet att själv avgöra vilken information som kommuniceras och hur denna förmedlas vidare (Shaughnessy et al., 2012). I den aktuella studien bemöttes kriteriet om hänsynstagandet till undersökningsdeltagarnas integritet genom att inledningsvis upplysa om premisserna för deras frivilliga medverkan, möjlighet att avsluta sitt deltagande under processens gång, deras anonymitet i studien samt behandling av insamlad data. Ett försäkran om undersökningsdeltagarnas anonymitet och att insamlad data behandlades konfidentiellt ansågs också kunna generera i att individer upplevde trygghet och därmed gav ärligare svar i undersökningen.

Resultat

Korrelationsanalys

Sambandet mellan employee engagement och empowerment undersöktes genom att genomföra en bivariat korrelationsanalys mellan de två variablerna. Pearson korrelationskoefficient (r) användes då värdet på denna koefficient tydliggör huruvida sambandet mellan de undersökta variablerna är positivt eller negativt, det vill säga hur employee engagement och empowerment förhåller sig till varandra. Detta ansågs lämpligt för att säkrare kunna uttala sig relationen mellan de båda variablerna, samt för att undersöka styrka och riktning av detta linjära samband. Utifrån deskriptiv statistik i form av ett histogram för respektive skala konstaterades att aktuell rådata kunde anses vara normalfördelad. Z-värden användes vid analysen för att få standardiserade värden samt erhålla jämförbara skalor. Scatterplot (*Figur 1*) visar standardiserade z-värden för employee engagement och empowerment. Formationen tydde på en positiv relation mellan de två variablerna.

Figur 1 - Scatterplot



Scatterplot visar en positiv korrelation av standardiserade z-värden mellan employee engagement och empowerment.

I enlighet med hypotesen visade korrelationsanalysen att det fanns en stark positiv korrelation mellan de två variablerna, $r = .705$, $n = 129$, $p < .01$ (*Bilaga 11*), där höga nivåer av employee engagement innebär höga nivåer av empowerment.

Åldersskillnader. Då korrelationsanalysen visade en positiv korrelation mellan employee engagement och empowerment genomfördes vidare korrelationsanalyser med anledning av undersökningens andra hypotes rörande ålderskategoriernas inverkan på detta samband.

Korrelationen mellan begreppen är svagare för den yngsta ålderskategorin (20-29) än för den äldsta ålderskategorin (50+). Ålderskategorin 20-29 gav en medelstark korrelation, $r = .457$, $n = 22$, $p < .05$ (*Bilaga 12*). Ålderskategorin 50+ genererade i en stark korrelation, $r = .836$, $n = 57$, $p < .01$ (*Bilaga 12*). Resultatet visade därmed i enlighet med hypotesen att sambandet mellan employee engagement och empowerment är starkare för den äldre ålderskategorin än den yngre.

En korrelationsanalys genomfördes för att jämföra de sammanslagna värdena för de två yngre ålderskategorierna (20-29, 30-39) med de sammanslagna värdena för de två äldre ålderskategorierna (40-49, 50+). Analysen visade i enlighet med hypotesen att den yngre kategorin (20-39) uppmätte ett svagare samband mellan begreppen, $r = .604$, $n = 41$, $p < .01$ (*Bilaga 13*), än den äldre kategorin (40-50+), $r = .739$, $n = 88$, $p < .01$ (*Bilaga 14*).

Ett konfidensintervall beräknades för de båda sammanslagna ålderskategorierna. Med en konfidensnivå på 95 % uppvisade den yngre ålderskategorin (20-39) ett konfidensintervall på .36 - .77. Den äldre ålderskategorin påvisade ett konfidensintervall på .63 - .82.

Diskussion

Hypotes 1

Med anledning av det ökade intresset för motiverade anställda och för en väl fungerande organisation har syftet med undersökningen varit att bidra till förståelsen för hur denna typ av motivation kan ta sig uttryck, detta genom att fokusera på mer specifika begrepp som ansetts utgöra väsentliga beståndsdelar av motivation. För att närma sig innebörden och sambandet mellan två av dessa begrepp har det ansetts nödvändigt att genomföra en mer specifik undersökning av employee engagement och empowerment.

Med utgångspunkt i Maslows (1958a) motivationsteori rörande individens drivkrafter förs ett resonemang kring huruvida kombinationen av dessa begrepp kan klargöra ett motiv för mänsklig motivation. I Maslows hierarkiska modell (1958a) behandlas fysiologiska behov som de mest grundläggande drivkrafterna till motivation, vilket också anses vara en förutsättning för vidare incitament. Därmed anses undersökningens studerade begrepp utgöra en del av metabehoven då dessa syftar till högre drivkrafter av psykologisk karaktär. Maslows (1967) redogörelse kring hur dessa metabehov tar sig uttryck i en strävan mot

självförverkligande framställs som en process som kan generera i psykologiskt välmående. En strävan mot ett psykologisk välmående utgör också essensen i self-determination theory där egenmakt och självständighet i arbetet behandlas (Deci och Ryan, 2008). Uppmärksammandet av autonomi i relation till enskilda individers motivation i arbetsrelaterade situationer rättfärdigar vikten av empowerment i sammanhanget. På grund av detta har det ansetts vara av intresse att studera sambandet mellan employee engagement och psykologiskt empowerment, då dessa på ett teoretiskt plan anses kunna relateras till Maslows resonemang kring metabehov.

Utifrån studiens resultat kan fastställas att faktorerna employee engagement och empowerment samvarierar i enlighet med hypotesen, något som också tyder på en relation mellan de båda begreppen. Relationen som framgår i studien påvisar att höga skattningar på den ena skalan ger höga skattningar på den andra skalan. Ett klagörande av detta samband mellan komponenterna tyder på att insikter i ämnet identifierats. Utifrån tänkt hypotes innebär detta att undersökningen bidragit till en närmare förståelse för väsentliga aspekter av arbetsrelaterad motivation samt dess drivkrafter.

Då undersökningen behandlar två begrepp som avgränsats i sin omfattning och operationalisering, bör ett kritisk ställningstagande tas till det faktum att employee engagement och empowerment i stor utsträckning specificerats. Att studera fenomen som kräver operationella definitioner innebär såväl antaganden och ställningstaganden. Undersökningsledarna har därmed tvingats att ta beslut om vad begreppen i fråga innefattar samt vilka faktorer som inte kan tillskrivas det studerade fenomenet. Employee engagement är fortfarande ett relativt nytt begrepp och forskare inom området är ännu inte överens om en övergripande innebörd av konceptet. Balain och Sparrow (2009) uppmärksammar svårigheten med begreppet employee engagement på grund av dess ännu spretiga precisering. Saks (2006) belyser också problematiken med begreppets flera dimensioner och att begreppet benämns med så pass många olika definitioner. På grund av dess motivationsrelaterade grund, som om möjligt är allt mer mångfasetterade med flera tillhörande komponenter och beståndsdelar, innefattar begreppet en viss komplexitet som problematiserar undersökningar inom ämnet.

Denna studie syftar till att kartlägga ett eventuellt samband mellan arbetsrelaterad empowerment och employee engagement. Ytterligare svårigheter diskuteras med att begreppen fortfarande har engelska benämningar och därmed inte kan användas i det svenska språket utan komplikationer. Studien tvingas således till definitioner av dessa båda begrepp. Dessa definitioner är dock tydligt förankrade och kritiskt granskade utifrån tidigare litteratur inom området. Då undersökningen syftar till att genom en enkätundersökning studera

anställdas subjektiva uppfattningar rörande deras situation på arbetsplatsen kan ett kontrollerande av begreppens underliggande och interagerande variabler inte göras. Detta har följaktligen genererat i att frågor i ämnet kvarstår. Trots de svårigheter som kan uppstå vid forskning inom ämnet anses undersökningens resultat kunna bidra till ökad kunskap och förståelse av fenomenet. Fyndigheter baserade på valid och reliabel forskning kan leda till ett tydligare definierande av begreppen, ett kartläggande av dess beståndsdelar samt beskrivning av hur detta tar sig uttryck på arbetsplatsen.

Samtidigt är det svårt att uttala sig om studiens globala omfattning då kulturer och nationer skiljer sig åt gällande arbetsförhållande, samt villkor och regelverk för organisationer och företag. Hofstede's teori beskriver hur den rådande kulturen i ett land kan påverka strukturerna på arbetsmarknaden, vilket innebär att den kulturella aspekten bör tas i beaktning vid analys av undersökningens resultat (Landy & Conte, 2013). Anställdas preferenser gällande sin relation till ledning samt behov av autonomi kan också ta sig olika uttryck beroende på kulturell tillhörighet. En individualistisk eller en kollektivistisk kultur kan därför innebära att vissa arbetsrelaterade förhållande är mer fördelaktiga än andra. Detta skulle kunna innebära att individers förväntningar och krav på arbetsplatsen skiljer sig åt.

Trots att lämpliga strategier rörande organisering av personal och samordningen av denna skulle kunna generaliseras till kulturell tillhörighet är det också viktigt att uppmärksamma att en stor variation kan finnas mellan företag inom samma kultur. Park och Searcy (2011) beskriver bland annat hur anställda inom olika typer av organisationer bör förse med olika mängd autonomi, beroende på bransch och organisation, vilket styrker vikten av detta uppmärksammande. Till exempel anses företag på mycket konkurrenskraftiga marknader vara i större behov av autonomi för att på så sätt gynna kreativitet och samtidigt främja anställdas tillfredsställelse i arbetet (Park & Searcy, 2011). Detta skulle kunna innebära att anställda inom olika företag upplever olika stort behov av autonomi. Erhållet resultat skulle därmed inte gå i enlighet med hypotesen, det vill säga att hög grad av empowerment teoretiskt skulle kunna resultera i lägre grad av employee engagement, eller vice versa.

Hypotes 2

Utifrån Landy och Contes (2013) antagande gällande huruvida individens ålder kan ha en inverkan på dennes uppfattning om sin arbetssituation formulerades en forskningsfråga rörande huruvida ålder har en eventuell påverkan på sambandet mellan employee engagemnet och empowerment. Landy och Conte (2013) talar om att individer i samma åldersspann har liknande livserfarenheter, vilket också resulterar i likartade attityder och värdegrunder. Även

Maslow (1962) redogör för en skillnad mellan ålderskategorier i förhållande till motivation, där individens grad av mogenhet anses vara en förutsättning för behovet och strävan mot självförverkligande. En skillnad i dessa så kallade metabehov anses kunna innebära att individers drivkrafter till motivation kan härledas till ålder.

Med anledning av denna bakgrundsfakta väcktes ett intresse av att undersöka ålderns eventuella påverkan på sambandet mellan de två undersökta begreppen. De erhållna resultaten från korrelationsanalysen bekräftar tidigare teoretiska redogörelser, där styrkan i sambandet mellan de två begreppen påverkas av en åldersfaktor. Detta indikerar att yngre och äldre ålderskategorier förhåller sig till sin arbetssituation på olika sätt beroende på skilda, bakomliggande behov.

Antagandet rörande ålderns påverkan på individens inställning till dennes arbetssituation bekräftas också i den empiriska studie som presenteras i artikeln "Wellbeing through Self-Fulfillment: Examining Developmental Aspects of Self-Actualization" (Ivtzan et al., 2013), där äldre individer (>36) skattade sig som mer självförverkligade än yngre (<36) undersökningsdeltagare. Att även denna studie omfattar en yngre och en äldre ålderskategori gör resultaten jämförbara med den aktuella undersökningen där en korrelationsanalys av begreppen genomförts gällande en yngre (20-39) och en äldre ålderskategori (>39). Resultatet av denna analys påvisar i enlighet med såväl hypotes som tidigare studie att en skillnad mellan ålderskategorierna finns, där den äldre kategorin skattar sig högre på såväl employee engagement som empowerment.

Trots det att de båda ålderskategorierna gav ett signifikant resultat påvisar den aktuella studien en marginell skillnad mellan yngre och äldre vilket gör det problematiskt att med säkerhet dra valida slutsatser om att sambandet skulle vara starkare för den äldre ålderskategorin. Faktumet att konfidensintervallen för de båda ålderskategorierna överlappar varandra utgör ytterligare en kritisk aspekt i analysen. Eftersom den yngre ålderskategorin (20-39) mätte ett konfidensintervall på .36 - .77 och den äldre ålderskategorin ett konfidensintervall på .63 - .82, kan inte med säkerhet fastställas att resultatet rörande ålderskategorierna inte orsakats av slumpen. Däremot kan överlappningen anses som relativt oansenlig vilket trots förekommande av denna skulle kunna tala för trovärdighet i studien.

Utifrån resonemanget kring huruvida såväl självförverkligande som employee engagement och empowerment kan inkluderas i motivationsbegreppet har vikten av en försiktighet i jämförelsen av dessa variabler uppmärksammas. Då den aktuella undersökningen inte ger nödvändig information gällande motivationsbegreppets möjliga

beståndsdelar, samt eventuella samband mellan dessa, är det inte heller möjligt att likställa självförverkligande med de två studerade begreppen.

Baserat på Landy och Contes (2013) resonemang kring generation X (personer födda 1961-1980) och generation Y (personer födda 1980-1995) presenteras en studie gällande sambandet mellan ålder och de värdesättningar som anammas i relation till sitt arbete. Studien påvisade att yngre tenderar att ha en mer distanserad syn på sitt arbete i en högre utsträckning än äldre. Detta skulle också kunna vara en förklaring till den aktuella undersökningens resultat, där ett svagare samband mellan employee engagemnet och empowerment för yngre individer kan tyda på att dessa fenomen i arbetet blir mindre viktiga. Detta på grund av en högre grad av distansering.

En problematik med korrelationsanalysen av den yngre och den äldre ålderskategorin kan dock anses vara skillnaden i antalet deltagare för varje kategori. Då den äldre kategorin innefattar nästintill det dubbla antalet individer kan en jämförelse mellan de båda därför ge ett missvisande resultat för respektive grupp. På grund av detta är det möjligt att det erhållna resultatet gynnats av det faktum att den äldre ålderskategorin innefattar ett större antal undersökningsdeltagare. Detta kan ha genererat i ett starkare samband mellan de studerade begreppen för denna kategori.

Resultatet som presenteras i uppsatsen anses dock kunna bidra till en viktig insikt gällande variationer i individers inställning till sitt arbete. Insikten rörande sambandet mellan employee engagemnet och empowerment, samt att denna relation skiljer sig beroende på individens ålder, anses kunna vara av värde inom det organisationspsykologiska ämnet.

Undersökningens tillförlitlighet

Litteraturens begränsningar. Litteraturen på området är relativt ny och begränsad. Flera artiklar som använts som underlag i ämnet är utgivna i slutet av 90-talet eller under 2000-talet. Detta faktum har konstaterats generera i både för- och nackdelar. Det kan anses vara en fördel då undersökningen baseras på aktuell och uppdaterad kunskap i ämnet. Detta har också ansetts vara av högsta vikt då såväl anställdas tillvaro som dagens arbetsmarknad är under ständig förändring (Landy & Conte, 2013). Däremot kan det också vara en nackdel eftersom det inte finns många etablerade och erkända studier. Detta innebär att forskning tvingats grundas på ännu icke legitimerade forskningsresultat. Enligt Saks (2006) är också mycket av den forskning som gjorts i ämnet employee engagement baserad på studier inom konsultfirmor vilket också kan försvåra ett ställningstagande då data inte kan generaliseras till

samtliga populationer. Saks (2006) talar också om det faktum att den kunskap som publicerats rörande employee engagement baserats på praktik snarare än empirisk forskning.

I den aktuella undersökningen har dock arbetsrelaterad motivation ansetts utgöra grunden för begreppen vilket inneburit att litteratur och teorier har kunnat hämtas från artiklar som berört aktuella infallsvinklar av dessa fenomen. Artiklarna har därmed bidragit till en grundläggande förståelse och kunskap i ämnet då begrundade och erkända teorier verkat som utgångspunkt i undersökningen.

Metodens begränsningar. Även om enkäter är en lämplig metod för att nå individers subjektiva upplevelser, tankar och åsikter medför denna typ av undersökning också en del kritiska aspekter. Då studien baseras på en egenutformad enkät kan detta innebära en begränsning gällande möjligheten att dra valida slutsatser utifrån erhållet resultat. Detta på grund av att enkäten inte prövats och erkänts i tidigare forskning. Enkätstudier mäter subjektiva uppfattningar och därmed är det tillförlitligheten i undersökningsdeltagarnas svar som avgör kvaliteten på data som forskningen genererar (Shaughnessy et al., 2012). På grund av detta begränsas undersökningsledarens makt över studiens resultat till proaktiva åtgärder. När förarbete, utformning och urval genomförts tvingades undersökningsledarna därmed att förlita sig på trovärdigheten i undersökningsdeltagarnas svar.

En vidare problematik är att enkätundersökningar är reaktiva i sin natur vilket innebär att undersökningsdeltagarna är medvetna om sitt deltagande i forskningen och kan därmed ändra sitt beteende på grund av detta (Shaughnessy et al., 2012). Shaughnessy et al. (2012) beskriver komplexiteten med social önskvärdhet. Svaren i enkäten kommer i dessa fall reflektera individens uppfattning om vad denne tror sig bör svara, snarare än individens faktiska uppfattning i frågan. Dock anses studien i viss utsträckning ha kunnat kontrollera för uppkomsten av social önskvärdhet då tydlig information gavs rörande undersökningens studiesyfte samt vikten av den deltagandes anonymitet. Dessutom var frågorna av den karaktären att den deltagande inte borde ha upplevt ett krav på att framställa sig själv i god dager. Då inte heller någon av skattningarna anses vara mer önskvärd än en annan minimeras risk att social önskvärdhet uppstår hos undersökningsdeltagaren.

Shaughnessy et al. (2012) beskriver ”selection bias”, en risk som kan uppstå i samband med urvalet då något eller några segment av populationen exkluderas alternativt överrepresenteras i stickprovet. En kritisk aspekt gällande det aktuella urvalets representativitet är huruvida det valda stickprovets egenskaper stämmer överens med populationen av intresse. Då enkäten skickades ut till ett stort antal verksamma inom olika

yrkeskategorier i den offentliga sektorn finns en risk för att svarsfrekvensen representerar en eller flera yrkeskategorier i högre grad än andra. Dessa snedvridna fördelningar utgör därmed ett hot eftersom ett icke representativt stickprov riskerar generaliserbarheten av undersökningen. Kontrollen begränsas till urvalet i utskick av enkäten och ett uttalande om huruvida en representativ del av detta urval också valt att delta i studien kan därmed inte göras. Däremot genomfördes en bortfallsanalys som ett försök att påvisa huruvida eventuella grupperingar i urvalet uppvisat lägre benägenhet att delta. Analysen utgör dock endast ett resonemang rörande studiens bortfall och valida slutsatser angående studiens deltagare kan därmed inte dras.

I Shaughnessy et al. (2012) behandlas också risken för ”response rate bias”, något som skulle kunna utgöra en nackdel vid internetbaserade enkäter. För att förebygga uppkomsten av problemet genomfördes utformningen i enlighet med Shaughnessy et al. (2012) riktlinjer för ett proaktivt förhållningssätt i frågan. Genom att i utformningen ta hänsyn till att enkäten bör vara intresseväckande samt minimera deltagarens ansträngning i genomförandet behandlades dessa riktlinjer. Den relativt låga svarsfrekvensen anses kunna tillskrivas flera orsaker, exempelvis fysiska förhinder, utbildningsmässig bakgrund eller litet intresse och tidsbrist. Ett resonemang kring dessa eventuella orsaker har behandlats mer utförligt i bortfallsanalysen.

Mätinstrumentets begränsningar. För att säkerställa mätinstrumentets validitet och tillförlitlighet genomfördes inledningsvis en kritisk analys av den valda skalan och de items som inkluderats i denna. Analysen påvisade att det gemensamma värdet för samtliga items var tämligen högt (> 0.7) vilket tydde på att det fanns en risk för att skalorna mätte samma sak. Detta på grund av att samtliga frågor tycktes korrelera med varandra, något som skulle kunna vara ett tecken på att det fanns ett starkt, underliggande, samband mellan de båda grupperingarna av frågor. Om så vore fallet, att de båda skalorna mätte samma fenomen, skulle en vidare korrelationsanalys av data vara obefogad. Med denna risk i beaktning togs beslut om att genomföra en faktoranalys av studiens items, där eventuella underliggande komponenter som kunde förklara sambanden mellan dessa items undersöktes.

För att nå denna fördjupade information om skalans items genomfördes därmed en explorativ faktoranalys i SPSS för att analysera sambanden mellan variablerna. Syftet med faktoranalysen var att få en klarare bild av huruvida det kan finnas mönster av underliggande linjära samband mellan skalornas items, där dessa eventuella kombinationer av faktorer i sådana fall kan tillskrivas mycket av variabiliteten i undersökningen (Pallant, 2013). Faktoranalysen påvisade existensen av två huvudsakliga faktorer, varav den ena komponenten

inbegrep en korrelation med samtliga items. Detta medförde en risk att de båda skalorna mätte samma sak. Däremot visade pattern matrix även en mycket tydlig uppdelning mellan de båda skalorna, där den ena skalan enbart korrelerade med komponent 1 och den andra skalan korrelerade med komponent 2 (*Bilaga 15*). Detta indikerar att de två skalorna faktiskt mätte olika saker och därmed ansågs en korrelationsanalys vara relevant i sammanhanget.

De två inledande analyserna av undersökningens data anses tillsammans kunna ge en förbättrad bild av skalans reliabilitet och genomfördes främst för att kunna säkerställa skalornas tillförlitlighet. De förväntades också kunna fungera som ett hjälpmedel för att synliggöra eventuella problem med undersökningens skalor. Utifrån detta hade beslut kunnat tas rörande lämpliga åtgärder. Med anledning av erhållet resultat togs beslut om att i den aktuella undersökningen dels utgå från att employee engagement-skalan och empowerment-skalan mäter olika saker och att det därför är av relevans att vidare undersöka sambanden mellan dessa skalor i en korrelationsstudie. Vidare beslutades om att utesluta item 6 och item 10, då analyserna indikerade att detta skulle ge en mer finkänslig skala med högre reliabilitet.

Trots att detta beslut ansågs passande finns en risk för att analysernas indikationer innefattar brister och aspekter som inte kunnat identifieras. Med anledning av denna risk har en diskussion förts kring vad de underliggande faktorerna som kopplats till undersökningens items skulle kunna bestå i. Då scree plot (*Bilaga 5*) visar en markant skillnad mellan komponent 1 och övriga identifierade komponenter i faktoranalysen förs ett resonemang kring vilken karaktär denna komponent skulle kunna tillskrivas. Då alla frågor korrelerar med komponent 1 tycks denna komponent innefatta någon form av gemensam nämnare för samtliga av studiens items. Pallant (2013) redogör för hur en mer djupgående analys av denna komponent kan genomföras, vilket innefattar ett utredande av huruvida items som korrelerar högst med den identifierade komponenten kan ha likartade särdrag. En diskussion förs kring huruvida något av de närliggande begrepp som belysts i introduktionen kan tillskrivas komponent 1, då dessa också bedöms utgöra en förgrening av paraplybegreppet motivation. Trots det att undersökningen inledningsvis distanseras från begreppen job-satisfaction och job-involvement finns en risk att influenser från dessa faktorer ändå påverkar utfallet i faktoranalysen. De items som korrelerar högst ($> .755$) med komponent 1 är item 15, 2, 5, 3, 14. Utifrån dessa har försök att närma sig essensen av komponent 1 gjorts. Items 15 och 5 inbegrep att känna sig uppmärksam och tillfreds med sin arbetssituation vilket anses kunna inkluderas i begreppet job-satisfaction (Maslach et al., 2001). Då job-involvement handlar om en individs upplevda delaktighet i sitt arbete skulle items 14 och 15 kunna förklaras av dessa attribut då dessa items har liknande särdrag (Maslach et al., 2001). Vidare

förs ett resonemang kring huruvida item 2, 3 och 5 kan förklaras genom det övergripande begreppet motivation. Fenomenet motivation är något som kan anses inkludera samtliga begrepp som tagits i beaktning i den aktuella uppsatsen, vilket därmed kan innebära att motivation utgör en underliggande faktor som tar sig uttryck i komponent 1.

Gällande komponent 2 diskuteras huruvida item 1, 4 och 2 kan relateras till begreppet job-commitment som en bidragande faktor i analysen, då detta fokuserar på individens lojalitet gentemot organisationen (Maslach et al., 2001). Item 1, 4 och 2 behandlar entusiasm och känsla av stolthet och kan därmed anses vara av passande karaktär i förhållande till job-commitment.

I jämförelsen mellan de två komponenterna och dess underliggande karaktärer konstateras att komponent 1 tar sig ett mer konkret uttryck. De items som utifrån pattern matrix (*Bilaga 15*) korrelerar högst med komponent 1 (19, 11, 16) behandlar mer påtagliga ämnen rörande möjlighet till utbildning, beslutsfattande och expertis. Komponent 2 behandlar items (1, 2, 4) utifrån ett mer abstrakt perspektiv rörande upplevd meningsfullhet, entusiasm och stolthet. På detta sätt tycks också de två skalorna kunna skilja sig åt då de något mer abstrakta frågorna kan kopplas till det psykologiska employee engagement medan empowerment, trots en psykologisk karaktär, tar sig ett mer konkret uttryck.

Ett fastställande av den exakta karaktären av komponent 1 och 2 kan dock inte göras enbart utifrån erhållen data då den information som kan utläsas ur analysen behöver kompletteras med flera aspekter av fenomenen.

Analysens begränsningar. En korrelationsanalys ansågs vara en lämplig metod för att besvara forskningsfrågorna. Med analysen finns dock risk för uppkomsten av ett antal problem som kan ha begränsat studiens validitet. Ett uppmärksammande av dessa risker har tagits för att resonera kring huruvida dessa problem kan ha haft inverkan på studiens resultat. Bland annat diskuteras problemet med outliers. Vid en korrelationsanalys kan sådana extremvärden ha stor påverkan på korrelationskoefficienten vilket också kan resultera i ett felaktigt resultat. I genomförd studie påträffades få outliers, varav ingen av dessa avvek markant från övrigt urval. Utifrån denna information togs beslut om att inkludera dessa i korrelationsanalysen då det är av uppfattning att ett medräknande av dessa värden inte genererat i ett missvisande resultat.

Det finns också en risk för missvisande datarapportering då en korrelationsanalys genomförs med variabler med begränsad skala. Båda variablerna som användes i analysen, employee engagement och empowerment, mättes på en sjugradig skala (0-6) vilket skulle

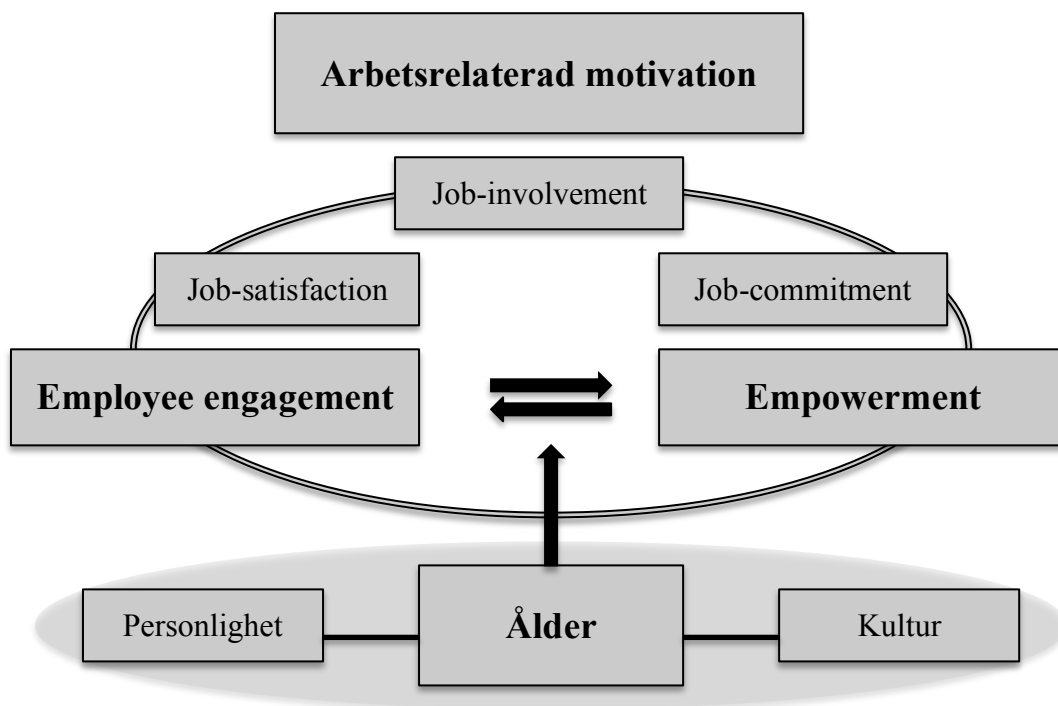
kunna anses som hämmande i sammanhanget. Då rådata också tydde på att många deltagare har skattat relativt högt på skalorna tillhörande de båda variablerna skulle detta kunna tolkas som att skalorna ansetts otillräckliga. Samtidigt har svarsalternativen valts för att göra enkäten enkel att genomföra men trots detta synliggöra de kontraster som faktiskt påträffats. En sjugradig skala ansågs därför lämplig i den aktuella studien då denna betraktades vara lättanvänd för den deltagande, men även tillräckligt omfattande för att kunna användas i följande analyser.

Ytterligare en aspekt som bör tas i beaktning vid en korrelationsanalys är bristen av information rörande kausaliteten mellan de två variablerna, då en korrelation enbart kan visa på en relation mellan två variabler. Oavsett korrelationens styrka och riktning kan sambandet mellan dessa två variabler omöjligt ligga till grund för kausala antaganden. Då en korrelationsanalys inte kan indikera vilken variabel som påverkar den andra kan detta anses vara en nackdel med analysmetoden. Utifrån genomförd analys kan en slutsats om att det finns en positiv korrelation mellan employee engagement och empowerment dras. Däremot kan inget fastställande rörande vilken variabel som orsakar den andra göras. Av denna anledning kan en hög grad av empowerment generera i en hög grad av employee engagement eller vice versa, det vill säga att en hög grad av employee engagement genererar i en högre grad av psykologisk empowerment. Det är också möjligt att sambandet mellan de båda variablerna kan tillskrivas en tredje, främmande variabel, något som inte har kunnat kontrolleras för i analysen. I den aktuella undersökningen antas det finnas flera variabler som haft inverkan på sambandet. Ett resonemang förs kring huruvida personlighet och kultur kan ha påverkat relationen mellan empowerment och employee engagement. Dessa faktorer skulle därmed kunna utgöra icke kontrollerade variabler i studien som påverkat de resultat som presenteras.

En illustration av behandlade element har framställts för att visa på en möjlig sammansättning av de faktorer som kan tänkas ha en inverkan på individens motivation i arbetet (*Figur 2*). Modellen visar en alternativ struktur av de studerade begreppen samt eventuella påverkande komponenter. Ålder sätts i relation till ytterligare demografiska element som kan tänkas bidra till påverkan på sambandet mellan employee engagement och empowerment. Sammansättningen av ålder, personlighet och kultur antas kunna utgöra en gemensam grund för individens upplevelse av arbetsrelaterad motivation. I modellen har även tidigare diskuterade begrepp, så som job-satisfaction, job-involvement och job-commitment, belysts. Dessa begrepp har placerats i anslutning till employee engagement och empowerment då de anses vara av liknande karaktär. Ett uttalande rörande begreppens inbördes förbindelser samt dess relation till de studerade begreppen kan dock inte göras då kunskap gällande dessa

samband inte möjliggjorts i undersökningen. Dessa har däremot inkluderats i modellen då de anses kunna utgöra viktiga beståndsdelar av employee engagement och empowerment. Dragna pilar i modellen visar de samband som undersökningen behandlat. Placeringen av övriga element utgör endast en av flera möjliga kombinationer i illustreringen av arbetsrelaterad motivation. Modellen är således en förenkling av en annars komplex verklighet där ett oändligt antal förgreningar och kopplingar mellan komponenter anses kunna utgöra grunden. De inkluderade faktorerna är endast några av flera potentiella främmande variabler. Syftet med modellen har varit att tydliggöra relevansen av de behandlade elementen i sammanhanget samt visa på en eventuell sammansättning av dessa. Modellen konstruerades i ett försök att vidare resonera kring arbetsrelaterad motivation och dess beståndsdelar. Ett uttalande om inflytande av dessa behandlas inte i undersökningen på grund av den omfattning en sådan analys hade inneburit.

Figur 2 – Arbetsrelaterad motivation



Vidare diskuteras problemet rörande i vilken utsträckning ett statistik signifikant resultat även kan anses vara praktiskt signifikant. Då värdet för Pearson korrelation koefficient (r) kan anses relativt starkt för de båda analyserna som gjordes anses effekten dock tillräcklig stor för att kunna dra slutsatsen om ett faktiskt samband mellan de båda

variablerna. Urvalet är inte heller ovanligt stort i förhållande till studiens syfte vilket också skulle kunna anses som fördelaktigt i diskussionen rörande praktiskt signifikans.

Vidare bör hänsyn tas till risken för uppkomsten av typ 1 fel. I den aktuella undersökningen har signifikansnivån bestämts till .05, vilket medför en risk att det signifikanta resultat som erhållits orsakats av slumpen. En möjlig åtgärd för att reducera sannolikheten för uppkomsten av typ 1 fel hade här kunnat vara att vidta en mer strikt signifikansnivå. En strängare signifikansnivå hade dock ökat risken för typ 2 fel. Signifikansnivån .05 ansågs därmed utgöra en god balans mellan att undvika sannolikheten för förekomsten av såväl typ 1 som typ 2 fel. Baserat på detta motiveras den valda signifikansnivån (.05) i den aktuella undersökningen.

I aktuell data uppvisade samtliga korrelationsanalyser ett signifikant resultat. Då korrelationsanalyserna i detta fall både uppnådde statistisk signifikans, samt medel ($r > .30$) eller starka ($r > .50$) samband, kan risken för att ha begått typ 1 fel uteslutas.

Etiska aspekter

Det är av största vikt att belysa etiska aspekter i sammanhanget då internetbaserade studier anses kunna innebära en viss utsatthet för individen framför allt på grund av forskarens frånvaro (Shaughnessy et al., 2012). Flertalet proaktiva åtgärder vidtogs i den aktuella undersökningen för att minimera de risker som hade kunnat uppstå i samband med medverkan i studien, vilket anses generera i ett deltagande präglad av minimal risk. Shaughnessy et al. (2012) beskriver vikten av ett hänsynstagande till individens integritet och anonymitet, något som togs i beaktning vid såväl förarbete samt vid behandling av data. Då urvalet innefattas av anställda tjänstemän inom den offentliga sektorn kunde stor del av kontaktandet ske via offentliga hemsidor där email adresser finns tillgängliga. Trots att dessa offentliggjorda kontaktuppgifter utgör en del av arbetsvillkoren för en majoritet av undersökningens urval är det möjligt att dessa individer kan ha upplevt en ofrivillighet i att bli kontaktade för detta syfte. Shaughnessy (2012) talar om individens rättighet att själv avgöra vilken information som kommuniceras och hur denna förmedlas vidare, något som skulle kunna anses ha förbisett vid utskick av enkät. Utskick av förfrågan om deltagande konstateras dock ha inneburit en minimal risk för urvalet då den aktuella studien bemöter kriteriet om hänsynstagandet till undersökningsdeltagarnas integritet. Detta genom att inledningsvis upplysa om premisserna för deras frivilliga medverkan, möjlighet att avsluta sitt deltagande under processens gång, deras anonymitet i studien samt behandling av insamlad data.

Slutsats

Syftet med undersökningen har varit att påvisa ett samband mellan variablerna employee engagement och empowerment, samt tydliggöra hur styrkan i detta samband varierar beroende på ålder. Utifrån de insikter som erhållits i studien, har slutsatser gällande undersökningens betydelse fastställts. Ett väsentligt element för att utveckla framgångsrika personalrelaterade strategier i sökandet efter engagerade medarbetare är att klargöra riktlinjer gällande just anställdas arbetsvillkor och arbetsförhållanden (Carbery & Cross, 2013). Frågor rörande hur den enskilde individens arbete ska utformas är därför aktuellt. Genom att konkretisera anställdas önskemål och behov kan dessa tas i beaktning i utformandet av individens arbetsstruktur. Carbery och Cross (2013) presenterar hur personalavdelningar förväntas ha i uppgift att möta anställdas behov och önskemål, vilket är ytterligare ett bevis på den ökade väsentligheten i att kartlägga faktorer som genererar i ett upprätthållande av motivation bland anställda. Med studien har konstaterats att empowerment skulle kunna anses vara en sådan faktor, då denna påvisar ett starkt samband med anställdas upplevda engagemang. Det påträffade sambandet anses vara fördelaktigt för dagens organisationer att uppmärksamma då ett medvetande om relationen mellan begreppen kan gynna tillämpningen av strategier. Ett sådant förhållningssätt anses förmånligt då employee engagemang tenderar att generera i förbättring av organisatoriska processer samt fungera som en förutsägelse av organisatorisk prestanda. Då detta anses kunna bidra till organisatorisk överlevnad samt generera framgång är ett medvetande gällande sambandet väsentligt för dagens organisationer.

Eftersom frågor rörande anställdas välmående på sin arbetsplats har kommit att få allt större betydelse i dagens organisationer kan insikten om sambandet mellan employee engagemnet och empowerment användas som utgångspunkt för dagens ledare. Att anpassa ledarstil och ledarstrategier utifrån den enskilda individens behov, baserat på insikten rörande skiljaktigheterna mellan ålderskategoriernas avgörande för sambandet mellan employee engagement och empowerment, kan främja upprätthållandet av en fungerande och framgångsrik organisation. Den genomförda undersökningen anses därför ha bidragit till en fördjupad förståelse inom området och insikterna kan användas i vidare forskning för att kartlägga beståndsdelarna av arbetsrelaterad motivation.

Vidare forskning

För en rättvis jämförelse av de båda begreppen hade en analys baserad på mer omfattande bakgrundsdata gällande begreppet motivation krävts. En sådan forskning i ämnet

bör inkludera fler begrepp relaterade till motivation, såväl separat som i jämförande studier. Genom att få en förståelse för motivation som fenomen kan också sambandet mellan dess beståndsdelar utgöra ett viktigt verktyg för organisationer i arbetet för engagerade anställda. Utformandet av effektiva ledarskapsstrategier hade också kunnat formuleras. Insikter om motivation och dess beståndsdelar hade kunnat erhållas genom en mer utförligt konstruerad enkät. Genom att utvinna mer detaljerad information gällande undersökningsslagarna samt deras upplevelser och attityder gentemot sin arbetssituation skulle en djupare förståelse av beståndsdelarna kunna erhållas. På detta sätt hade också information rörande komponent 1 och 2 som påträffats i den aktuella undersökningen kunnat utvinnas.

Som ett vidare komplement till enkäter föreslås beteendemässiga observationer då en kombination av flera metoder kan bidra till en fördjupad förståelse för hur begreppen förhåller sig till varandra i sin naturliga miljö. Dessutom kan användandet av flera metoder förebygga risken för uppkomsten av social önskvärdhet. På detta sätt hade observationer kunnat fungera som ytterligare en kontrollfaktor för forskaren i genomförande och analys av studien.

Ett hänsynstagande till eventuella skillnader mellan kulturer och branscher bör också tas i framtida forskning. En sådan studie hade möjliggjort en klarare bild av hur sambandet mellan employee engagement och empowerment kan ta sig olika uttryck och styrka beroende på situation och organisationsförhållande. Ett perspektiv gentemot specifika branscher och kulturer hade kunnat leda till en ökad insikt i utformandet av organisatoriska strategier.

Vikten av att genomföra studier som tydliggör grunden för motivationsskillnader relaterade till ålder har uppmärksammats. Den genomförda undersökningen belyser en skillnad mellan studiens ålderskategorier men på grund av det faktum att forskningen endast behandlar relationen mellan employee engagement och empowerment är det svårt att uttala sig mer specifikt om vad dessa skillnader beror på. För att kartlägga samtliga faktorer som orsakat dessa åldersskillnader rörande motiverande faktorer på arbetsmarknaden hade relationen mellan fler variabler behövts undersökas.

Med anledning av diskussionen rörande studiens icke kontrollerade variabler kan förslag till vidare forskning ges. Att kombinera data om anställdas subjektiva uppfattning rörande deras arbetssituation med lämpligt personlighetstest hade kunnat belysa eventuella samband mellan individualitet och motivationsgrad.

Referenser

Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2010). *Creating an Engaged Workforce*. London: CIPD.

Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., Schaffer, B. S., & Wilson, M. G. (2009). Individual reactions to high involvement work processes: Investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 122-136. doi: 10.1037/a0014114

Balain, S., & Sparrow, P. (2009). *Engaged to Perform: A new perspective on employee engagement*. Lancaster: Lancaster University Management School.

Carbery, R., & Cross, C. (2013). *Human Resource Management: A Concise Introduction*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182–185.

Fock, H., Hui, M. K., Au K., & Bond, M. H. (2013). Moderation Effects of Power Distance on the Relationship Between Types of Empowerment and Employee Satisfaction. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(2), 281-298. doi:10.1177/0022022112443415

González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker A. B., & Lloret S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165–174. doi: 10.1016/j.jvb.2005.01.003

Green, F., Huxley, K., & Whitfield, K. (2010) The Employee Experience of Work. I Wilkinson A., Bacon N., Redman T. & Snell S. (Red.), *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. (ss. 377-393). London: SAGE publications Ltd.
doi:10.4135/9780857021496.n22

Hofstede, G. (u.å.) *Country comparison page*. Hämtad 22 mars, 2014, från The Hofstede centre: <http://geert-hofstede.com/sweden.html>

Ivtzan I., Gardner, H. E., Bernard, I., Sekhon, M., & Hart, R. (2013). Wellbeing through Self-Fulfilment: Examining Developmental Aspects of Self-Actualization. *The Humanistic Psychologist*, 41(2), 119-132. doi:10.1080/08873267.2012.71207

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. doi:10.2307/256287

Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313. doi: 10.1177/00131640021970420

Lachman, R. (1985). Public and Private Sector Differences: CEOs' Perceptions of Their Role Environments. *Academy of management*, 28(3), 671-680. doi:10.2307/256122

Landy, F. J., & Conte, J. M. (2013). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (4. Uppl.). Hoboken, NJ: Wiley.

Macklin, D. S., Smith, L. A., & Dollard, M. F. (2006). Public and private sector work stress: Workers compensation, Levels of Distress and Job Satisfaction, and the Demand-control-support Model. *Australian Journal of Psychology*, 58(3), 130-143. doi:10.1080/00049530600940190

MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). *Engaging for Success: Enhancing performance through employee engagement*. London: Department for Business Innovation and Skills.

Maslach, C. (2011). Burnout and engagement in the workplace: new perspectives. *The European Health Psychologist*, 13(3), 44-47.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397

Maslow, A. H. (1958a). A Dynamic Theory of Human Motivation. I Stacey, C. L. & DeMartino, Manfred (Red.), *Understanding human motivation*. (ss. 26-47). Cleveland, OH, US: Howard Allen Publishers. doi: 10.1037/11305-004

Maslow, A. H., (1958b). Higher and Lower Needs. I Stacey, C L. & DeMartino, M. (Red.), *Understanding human motivation* (ss. 48-51). Cleveland, OH, US: Howard Allen Publishers. doi: 10.1037/11305-005

Maslow, A. H. (1962). *Toward a psychology of being*. Princeton, NJ, US: D Van Nostrand.

Maslow, A. H. (1967). A Theory of Metamotivation: the Biological Rooting of the Value-Life. *Journal of Humanistic Psychology*, 7(2), 93-127. doi:10.1177/002216786700700201

Menon, S. T., (1999). Psychological empowerment: Definition, measurement, and validation. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 31(3), 161-164. doi:10.1037/h0087084

Miller, T. W., Morgan R. D., DeLeon, P. H., & Penk, W. E. (2006). The Public Sector Psychologist With 2020 Vision. *Professional Psychology*, 37(5), 531–538. doi:10.1037/0735-7028.37.5.531

Osipow, S. H. (2000) Work. I Kazdin, A. E. (Red.), *Encyclopedia of psychology*, Vol. 8. (ss. 265-268). Washington: American Psychological Association, New York: Oxford University Press.

Pallant, J. (2013). *SPSS Survival manual: A step by step guide to data analysis* (5. uppl.). Open University Press.

Park, R., & Searcy, D. (2011). Job Autonomy as a Predictor of Mental Well-Being: The Moderating Role of Quality-Competitive Environment. *J Bus Psychol*, 27, 305–316.

Radel, R., Sarrazin, P., Pelletier, L. G., & Milyavskaya, M. (2011). Restoration Process of the Need for Autonomy: The Early Alarm Stage. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(5), 919–934. doi: 10.1037/a0025196

Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for employment studies.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
doi:10.1006/ceps.1999.1020.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. doi: 10.1108/02683940610690169

Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale. Hämtad 24 mars, 2014, från <http://www.wilmarschaufeli.nl/downloads/test-manuals/>

Shaughnessy, J. J., Zechmeister, E. B., & Zechmeister, J. S. (2012). *Research methods in psychology* (9. uppl.). Boston: McGraw-Hill Comp.

Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003. doi:10.1037/a0022676

Siegel, L. (1962). *Industrial psychology*. Homewood, IL, US: Richard D Irwin.

Solomon, E. E. (1986). Private and Public Sector Managers: An Empirical Investigation of Job Characteristics and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 247-259.
doi: 10.1037/0021-9010.71.2.247

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. doi: 10.2307/256865

Spreitzer, G. M., Kizilios, M. A., & Nason, S. W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain, *Journal of Management*, 23(5), 679-704. doi: 10.1016/S0149-2063(97)90021-0

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment:

An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*,
15(4), 666-681. doi:10.2307/258687

Bilaga 1 - Informationsblad

Hej!

Vi heter Karin och Fanny och läser 6:e terminen på det Beteendevetenskapliga kandidatprogrammet vid Lunds universitet. Vi arbetar just nu med vår kandidatuppsats i organisationspsykologi. Vi gör en enkätstudie som syftar till att undersöka upplevd arbetssituation och vi behöver din hjälp för att genomföra studien!

Enkäten består av ett antal påståenden om hur du brukar känna dig på ditt arbete. Du ombeds att skatta i vilken utsträckning du känner igen dig i varje påstående. Enkäten är internetbaserad och finns tillgänglig via länken nedan. Undersökningen tar max 10 minuter att genomföra. Deltagandet i enkäten är frivilligt och sker anonymt. Undersökningen genomförs i studiesyfte och materialet kommer endast att hanteras av oss två, samt handledare.

Vid frågor rörande arbetet eller om du vill ha tillgång till den färdigställda uppsatsen, är du välkommen att kontakta:

karin.fogelberg.155@student.lu.se eller fanny.trosso.638@student.lu.se

Vi vore **väldigt** tacksamma för Din medverkan!

Karin Fogelberg och Fanny Trossö
Beteendevetenskapliga kandidatprogrammet
Lunds universitet

Länk till enkät:

<https://docs.google.com/forms/d/1pKiLR2CVt-SGFNev2bDRbbaL3j8esTV5IupCO-AEK0A/viewform>

Bilaga 2 – Enkät ”Upplevd arbetssituation”

Upplevd arbetssituation

Deltagandet i enkäten är frivilligt och sker anonymt. Undersökningen genomförs enbart i studiesyfte och materialet verkar som underlag för en kandidatuppsats i psykologi vid Lunds universitet.

Vid frågor rörande arbetet eller om du vill ha tillgång till den färdigställda uppsatsen, är du välkommen att kontakta:

karin.fogelberg.155@student.lu.se eller fanny.trosso.638@student.lu.se

Följande påståenden syftar till att undersöka hur du brukar känna dig på ditt arbete. Läs noga igenom varje påstående och fundera på i vilken utsträckning du känner igen dig i den beskrivna situationen.

Om du inte känner igen dig i påståendet kryssar du i "0" (noll). Om du känner igen påståendet som beskrivs, redogör för hur ofta genom att kryssa i den siffra mellan 1 och 6 som bäst stämmer överens med hur vanligt, eller ovanligt, det är att du känner på det här viset när du jobbar.

0 = Aldrig 1 = Nästan aldrig 2 = Sällan 3 = Ibland 4 = Ofta 5 = Mycket ofta 6 = Alltid

Alder

Markera endast en oval.

- 20-29
 30-39
 40-49
 50+

Jag arbetar inom:

Markera endast en oval.

- Offentlig sektor
 Privat sektor

Utbildningsnivå

Markera endast en oval.

- Gymnasium
 Universitet/högskola

1. Jag tycker att mitt arbete är meningsfullt.

Markera endast en oval.

0 1 2 3 4 5 6

Aldrig Alltid

2. Jag känner mig entusiastisk inför mitt arbete.

Markera endast en oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Aldrig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alltid

3. Jag inspireras av mitt arbete.

Markera endast en oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Aldrig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alltid

4. Jag är stolt över det arbete jag utför.

Markera endast en oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Aldrig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alltid

5. Jag känner mig glad i mitt arbete.

Markera endast en oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Aldrig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alltid

6. Jag identifierar mig med min yrkesroll.

Markera endast en oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Aldrig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alltid

7. Jag kommer snabbt igen efter motgångar i arbetet.

Markera endast en oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Aldrig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alltid

8. Mitt arbete ger mig energi.

Markera endast en oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Aldrig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alltid

9. Jag känner mig uppskattad på arbetet.

Markera endast en oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Aldrig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alltid

10. Det är viktigt för mig att göra ett bra arbete.

Markera endast en oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Aldrig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alltid

11. Jag är involverad i beslutsfattande som påverkar mitt arbete.

Markera endast en oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Aldrig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alltid

12. Jag har tillgång till den information som krävs för att fatta bra beslut.

Markera endast en oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Aldrig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alltid

13. Jag deltar i att sätta upp mål för mitt arbete.

Markera endast en oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Aldrig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alltid

14. Jag har möjlighet att komma med förslag till förbättringar i mitt arbete.

Markera endast en oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Aldrig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alltid

15. Jag upplever att mina förslag värdesätts.

Markera endast en oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Aldrig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alltid

16. Jag har tillgång till ledningens expertis om så krävs.

Markera endast en oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Aldrig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alltid

17. Jag tillåts komma med egna lösningar när problem uppstår.

Markera endast en oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Aldrig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alltid

18. Jag har auktoritet att genomföra mitt arbete effektivt.

Markera endast en oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Aldrig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alltid

19. Jag får betydelsefull utbildning vid förändring i organisationen.

Markera endast en oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Aldrig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alltid

20. Jag uppmuntras till professionell utveckling.

Markera endast en oval.

0 1 2 3 4 5 6

Aldrig

Alltid

Tack för ditt deltagande!

Karin Fogelberg & Fanny Trossö

Tillhandahålls av



Bilaga 3 – Kaiser-Meyer-Oklin och Bartlett's test

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.930
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2297.847
	df	190
	Sig.	.000

Bilaga 4 – Total variance explained

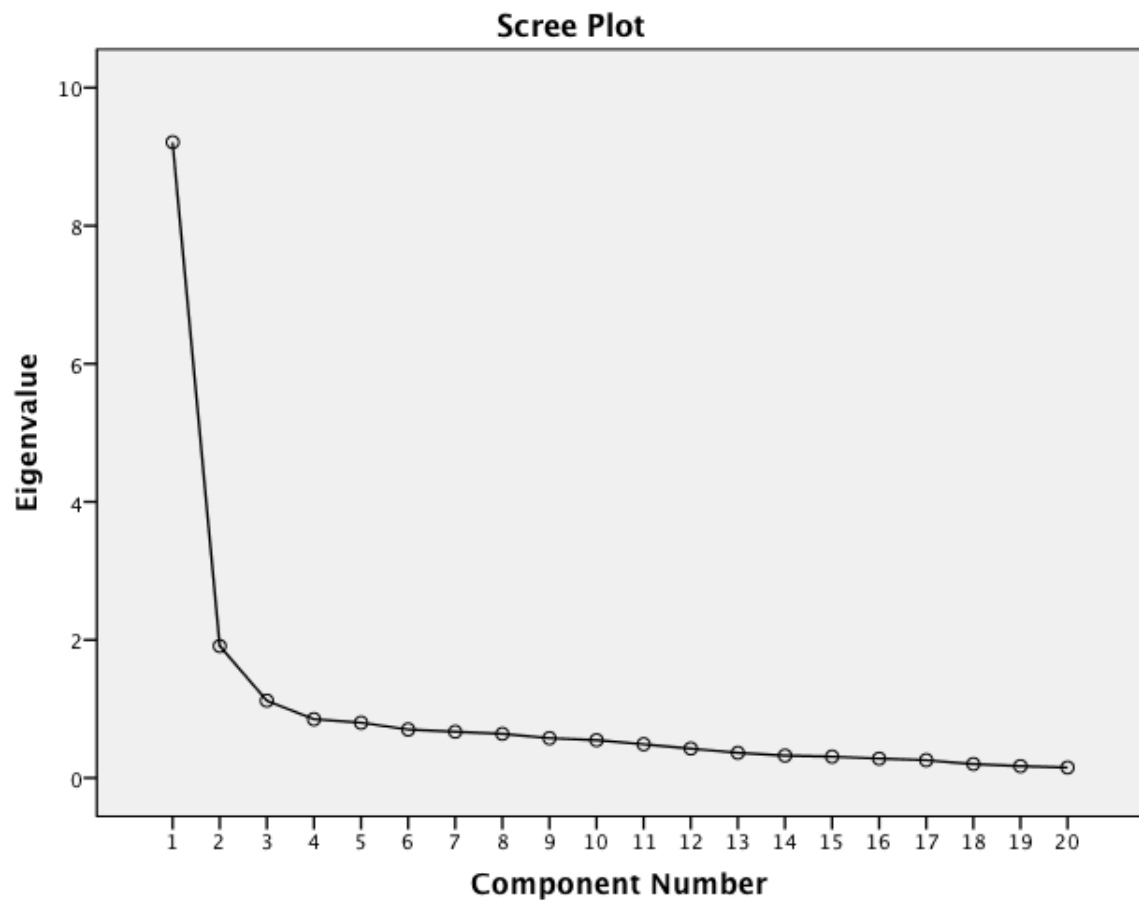
Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	9.211	46.057	46.057	9.211	46.057	46.057	7.904
2	1.911	9.556	55.613	1.911	9.556	55.613	7.363
3	1.120	5.599	61.211	1.120	5.599	61.211	1.345
4	.851	4.253	65.464				
5	.800	4.002	69.466				
6	.702	3.509	72.975				
7	.669	3.345	76.320				
8	.638	3.191	79.511				
9	.576	2.879	82.390				
10	.548	2.742	85.132				
11	.488	2.441	87.573				
12	.426	2.129	89.702				
13	.364	1.819	91.521				
14	.324	1.620	93.141				
15	.309	1.543	94.684				
16	.281	1.404	96.088				
17	.257	1.286	97.374				
18	.202	1.009	98.383				
19	.172	.859	99.242				
20	.152	.758	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Bilaga 5 – Scree Plot av komponenter



Bilaga 6 – Component Matrix (Tre komponenter)

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
15. Jag upplever att mina förslag värdesätts.	.820		
2. Jag känner mig entusiastisk inför mitt arbete.	.775	.404	
5. Jag känner mig glad i mitt arbete.	.759		-.336
3. Jag inspireras av mitt arbete.	.755	.359	
14. Jag har möjlighet att komma med förslag till förbättringar i mitt arbete.	.755		
8. Mitt arbete ger mig energi.	.754		-.325
9. Jag känner mig uppskattad på arbetet.	.740		
20. Jag uppmuntras till professionell utveckling.	.730		
13. Jag deltar i att sätta upp mål för mitt arbete.	.715		
17. Jag tillåts komma med egna lösningar när problem uppstår.	.705		
1. Jag tycker att mitt arbete är meningsfullt.	.682	.466	
11. Jag är involverad i beslutsfattande som påverkar mitt arbete.	.630	-.493	
18. Jag har auktoritet att genomföra mitt arbete effektivt.	.616		
4. Jag är stolt över det arbete jag utför.	.574	.457	
7. Jag kommer snabbt igen efter motgångar i arbetet.	.558		-.348
6. Jag identifierar mig med min yrkesroll.	.379	.326	
10. Det är viktigt för mig att göra ett bra arbete.	.327	.398	.626

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Bilaga 7 – Pattern Matrix (Tre komponenter)

Pattern Matrix^a

	Component		
	1	2	3
11. Jag är involverad i beslutsfattande som påverkar mitt arbete.	.937		
14. Jag har möjlighet att komma med förslag till förbättringar i mitt arbete.	.834		
12. Jag har tillgång till den information som krävs för att fatta bra beslut.	.768		
19. Jag får betydelsefull utbildning vid förändring i organisationen.	.734		-.335
15. Jag upplever att mina förslag värdesätts.	.718		
16. Jag har tillgång till ledningens expertis om så krävs.	.687		
13. Jag deltar i att sätta upp mål för mitt arbete.	.665		
20. Jag uppmuntras till professionell utveckling.	.633		
17. Jag tillåts komma med egna lösningar när problem uppstår.	.621		
18. Jag har auktoritet att genomföra mitt arbete effektivt.	.516		
2. Jag känner mig entusiastisk inför mitt arbete.		.857	
5. Jag känner mig glad i mitt arbete.		.856	
3. Jag inspireras av mitt arbete.		.813	
1. Jag tycker att mitt arbete är meningsfullt.		.754	
4. Jag är stolt över det arbete jag utför.		.749	
8. Mitt arbete ger mig energi.		.658	
9. Jag känner mig uppskattad på arbetet.		.620	
6. Jag identifierar mig med min yrkesroll.		.405	
10. Det är viktigt för mig att göra ett bra arbete.			.740
7. Jag kommer snabbt igen efter motgångar i arbetet.		.347	-.390

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 12 iterations.

Bilaga 8 – Korrelation (Två komponenter)

Component Correlation Matrix

Component	1	2
1	1.000	.488
2	.488	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Bilaga 9 - Communalities

<i>Communalities</i>	Initial	Extraction
1. Jag tycker att mitt arbete är meningsfullt.	1.000	.683
2. Jag känner mig entusiastisk inför mitt arbete.	1.000	.763
3. Jag inspireras av mitt arbete.	1.000	.699
4. Jag är stolt över det arbete jag utför.	1.000	.538
5. Jag känner mig glad i mitt arbete.	1.000	.650
6. Jag identifierar mig med min yrkesroll.	1.000	.250
7. Jag kommer snabbt igen efter motgångar i arbetet.	1.000	.336
8. Mitt arbete ger mig energi.	1.000	.575
9. Jag känner mig uppskattad på arbetet.	1.000	.572
10. Det är viktigt för mig att göra ett bra arbete.	1.000	.266
11. Jag är involverad i beslutsfattande som påverkar mitt arbete.	1.000	.640
12. Jag har tillgång till den information som krävs för att fatta bra beslut.	1.000	.551
13. Jag deltar i att sätta upp mål för mitt arbete.	1.000	.525
14. Jag har möjlighet att komma med förslag till förbättringar i mitt arbete.	1.000	.625
15. Jag upplever att mina förslag värdesätts.	1.000	.709
16. Jag har tillgång till ledningens expertis om så krävs.	1.000	.596
17. Jag tillåts komma med egna lösningar när problem uppstår.	1.000	.499
18. Jag har auktoritet att genomföra mitt arbete effektivt.	1.000	.387
19. Jag får betydelsefull utbildning vid förändring i organisationen.	1.000	.673
20. Jag uppmuntras till professionell utveckling.	1.000	.585

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Bilaga 10 – Items (Total statistics)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Jag tycker att mitt arbete är meningsfullt.	85.529	232.990	.654	.695	.934
2. Jag känner mig entusiastisk inför mitt arbete.	85.994	229.046	.742	.795	.933
3. Jag inspireras av mitt arbete.	85.989	228.173	.730	.724	.933
4. Jag är stolt över det arbete jag utför.	85.707	235.804	.535	.460	.936
5. Jag känner mig glad i mitt arbete.	86.236	226.401	.727	.707	.933
6. Jag identifierar mig med min yrkesroll.	86.310	236.759	.313	.202	.941
7. Jag kommer snabbt igen efter motgångar i arbetet.	86.305	233.820	.505	.368	.936
8. Mitt arbete ger mig energi.	86.787	225.764	.699	.648	.933
9. Jag känner mig uppskattad på arbetet.	86.184	223.735	.696	.667	.933
10. Det är viktigt för mig att göra ett bra arbete.	85.069	244.423	.308	.318	.938
11. Jag är involverad i beslutsfattande som påverkar mitt arbete.	86.287	227.085	.593	.556	.935
12. Jag har tillgång till den information	86.339	226.803	.680	.554	.933

<p>som krävs för att fatta bra beslut.</p> <p>13. Jag deltar i att sätta upp mål för mitt arbete.</p>	86.006	223.728	.698	.593	.933
<p>14. Jag har möjlighet att komma med förslag till förbättringar i mitt arbete.</p>	85.718	224.920	.735	.722	.932
<p>15. Jag upplever att mina förslag värdesätts.</p>	86.310	218.735	.807	.770	.931
<p>16. Jag har tillgång till ledningens expertis om så krävs.</p>	86.454	219.128	.692	.590	.933
<p>17. Jag tillåts komma med egna lösningar när problem uppstår.</p>	85.713	225.998	.693	.584	.933
<p>18. Jag har auktoritet att genomföra mitt arbete effektivt.</p>	85.782	234.345	.579	.442	.935
<p>19. Jag får betydelsefull utbildning vid förändring i organisationen.</p>	87.092	218.847	.654	.671	.934
<p>20. Jag uppmuntras till professionell utveckling.</p>	86.529	215.580	.727	.668	.933

Bilaga 11 – Korrelation (Employee engagement och empowerment)

Correlations

		Zscore: Total Engagement	Zscore: Total Empowerment
Zscore: Total Engagement	Pearson Correlation	1	.705**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	137	129
Zscore: Total Empowerment	Pearson Correlation	.705**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	129	140

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

Bilaga 12 – Korrelation (Yngsta och äldsta ålderskategori)

Correlations

Ålder			Zscore: Total Engagement	Zscore: Total Empowerment
20-29	Zscore: Total Engagement	Pearson Correlation	1	.457*
		Sig. (2-tailed)		.032
		N	22	22
	Zscore: Total Empowerment	Pearson Correlation	.457*	1
		Sig. (2-tailed)	.032	
		N	22	23
50+	Zscore: Total Engagement	Pearson Correlation	1	.836**
		Sig. (2-tailed)		.000
		N	60	57
	Zscore: Total Empowerment	Pearson Correlation	.836**	1
		Sig. (2-tailed)	.000	
		N	57	61

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

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

Bilaga 13 – Korrelation (Ålderskategori 20-39)

Correlations

		Zscore: Total Engagement	Zscore: Total Empowerment
Zscore: Total Engagement	Pearson Correlation	1	.604**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	42	41
Zscore: Total Empowerment	Pearson Correlation	.604**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	41	45

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

Bilaga 14 – Korrelation (Ålderskategori 40-50+)

Correlations

		Zscore: Total Engagement	Zscore: Total Empowerment
Zscore: Total Engagement	Pearson Correlation	1	.739**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	95	88
Zscore: Total Empowerment	Pearson Correlation	.739**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	88	95

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

Bilaga 15 – Pattern Matrix (Två komponenter)

Pattern Matrix^a

	Component	
	1	2
19. Jag får betydelsefull utbildning vid förändring i organisationen.	.892	
11. Jag är involverad i beslutsfattande som påverkar mitt arbete.	.891	
16. Jag har tillgång till ledningens expertis om så krävs.	.789	
15. Jag upplever att mina förslag värdesätts.	.754	
14. Jag har möjlighet att komma med förslag till förbättringar i mitt arbete.	.745	
12. Jag har tillgång till den information som krävs för att fatta bra beslut.	.738	
20. Jag uppmuntras till professionell utveckling.	.721	
13. Jag deltar i att sätta upp mål för mitt arbete.	.612	
17. Jag tillåts komma med egna lösningar när problem uppstår.	.545	
7. Jag kommer snabbt igen efter motgångar i arbetet.	.538	
18. Jag har auktoritet att genomföra mitt arbete effektivt.	.512	
8. Mitt arbete ger mig energi.	.467	.411
1. Jag tycker att mitt arbete är meningsfullt.		.793
2. Jag känner mig entusiastisk inför mitt arbete.		.768
4. Jag är stolt över det arbete jag utför.		.736
3. Jag inspireras av mitt arbete.		.712
5. Jag känner mig glad i mitt arbete.		.622
10. Det är viktigt för mig att göra ett bra arbete.		.565
6. Jag identifierar mig med min yrkesroll.		.511
9. Jag känner mig uppskattad på arbetet.	.382	.493

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 6 iterations.