

HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM
FÖRETAGANDE OCH LEDNING
EXAMENSUPPSATS, 10 POÄNG

VIKTEN AV ETT VÄLSKÖTT ARBETSKLIMAT

- EN KVANTITATIV STUDIE AV ARBETSKLIMATETS PÅVERKAN PÅ EKONOMISKT RESULTAT

FÖRFATTARE:
MATILDA BERGSTRÖM
CAROLINE JOHANSSON

HANDLEDARE:
PER-OLOV EDLUND

FRAMLÄGGNING 20/2 2008
SAL JOHAN KL 8-10
OPPONENT: JOHANNA RANES

ABSTRACT

The well-being of employees has become a key concept in the rhetoric of the company boards and business literature of today. There is however not much statistic evidence of a connection between economic results and the perceived working climate. This thesis sets out to investigate whether there is a positive correlation between economic results and working climate on a work group level. It also aims to study which specific working climate factors influence the results. In order to meet its purpose this thesis analyzes employee satisfaction questionnaire data and economic results from more than 300 work groups. A correlation analysis between working climate and economic results shows a positive significant correlation. A theoretical model of the factors of the working climate and its effect on economic result is then tested, but the significance level was lower than expected. Factor analysis then constructed a slightly different model of factors that showed a higher significance level towards economic results. The study thereby shows that a good working climate has a significant positive effect on economic results, although the factors might differ from theory. It also shows that the relation between supply and demand in the market has an impact on the strength of the correlation and which factors it consists of.

Keywords: Working climate, working climate factors, economic result, productivity

Innehållsförteckning

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	2
1 INLEDNING	4
1.1 PROBLEMOMRÅDE	5
1.2 SYFTE	5
1.3 AVGRÄNSNINGAR	6
1.4 FÖRVÄNTADE KUNSKAPSBIDRAG	7
2 TEORETISKT RAMVERK	8
2.1 HISTORISK TEORIUTVECKLING	8
2.2 DEFINITIONER	9
2.3 ARBETSKLIMATETS SAMMANHANG OCH FAKTORER	10
2.4 ARBETSKLIMATETS PÅVERKAN PÅ FÖRETAGETS RESULTAT	15
2.5 SAMMANFATTANDE MODELL	16
2.6 HYPOTESER	17
3 METOD	19
3.1 ANSATS	19
3.2 EMPIRI	19
3.2.1 Deltagande företag	20
3.2.2 Ekonomiskt resultat	21
3.2.3 Enkät	23
3.2.4 Problematisering av enkät	24
3.3 METODVAL	25
3.4 METODENS TRE STEG	26
3.5 ORDNANDE AV DATAMATERIAL	28
3.6 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR MULTIPEL REGRESSIONSANALYS OCH KORRELATIONSANALYSER	29
3.6.1 Normalfördelning	30
3.6.2 Multikolinjäritet	30
3.6.3 Utvärdering av faktoranalys	31
3.6.4 Homoskedasticitet	32
3.7 VIDARE KONTROLL AV DATAMATERIAL	32
3.7.1 Statistisk styrka och urvalsstorlek	33
3.7.2 Spridning	33
3.7.3 Utbölningar	34
3.8 SAMMANFATTANDE METODTÅGORDNING	34
3.9 RELIABILITET	35
3.10 VALIDITET	35
4 RESULTAT 1	37
4.1 ANALYS AV RESULTAT 1	38
4.2 VIDARE UNDERSÖKNINGAR	39
5 RESULTAT 2 - EFTER UPPDELNING EFTER STÄDERNAS STORLEK	41
5.1 RESULTAT SMÅ STÄDER	41
5.2 RESULTAT MELLANSTORA STÄDER	44
5.3 RESULTAT STORA STÄDER	45
6 ANALYS	48
6.1 ANALYS AV DE NYA FAKTORERNA I STEG 3	48
6.1.1 Analys av de nya faktorerna i Steg tre för småstäder	48
6.1.2 Analys av de nya faktorerna i Steg 3 för storstäder	49
6.2 VARFÖR KORRELERAR JUST ANDELEN TREOR POSITIVT MOT NYCKELTALEN I STORSTÄDER?	50
6.3 VARFÖR KORRELERAR FAKTORN FÖRETAGET I STORT NEGATIVT MOT GOP?	53

7 SLUTSATS.....	55
8 PROBLEMATISERING AV SLUTSATS	57
8.1 FÖRETAGSNIVÅ JÄMFÖRT MED ENHETSNIVÅ.....	57
8.2 TOTALANALYS AV VAD SOM PÅVERKAR DET EKONOMISKA RESULTATET.....	57
9 KUNSKAPSBIDRAG OCH FRAMTIDA FORSKNING	58
10 REFERENSER.....	59
11 BILAGA	61
11.1 ENKÄTEN	61
11.2 ENKÄTFRÅGORNA INDELADE I RUBENOWITZ FEM FAKTORER.....	62
11.3 STEG 3	64
11.3.1 Faktoranalyser och kontroll av faktoranalysernas kvalitet.....	64
11.3.2 Multipla regressionsanalyser & multikolinjäritetskontroll, VIF & CI.....	71
11.3.3 Histogram.....	74
11.3.4 Test för Homoskedasticitet.....	78

1 Inledning

Att de anställdas välbefinnande är viktigt för ett företags eller en organisations framgång är något som det pratas vitt och brett om i dagens styrelserum och media. Detta tycks vara accepterat som en intuitiv sanning då företags framgång i att nå sina mål bör påverkas av hur dess personal arbetar, vilket i sin tur kan tyckas hänga ihop med hur denna personal trivs på sin arbetsplats. Ett centralt begrepp för detta är arbetsklimat. Begreppet är i sig omtvistat, då varje individ har en subjektiv upplevelse av vad arbetsklimat är. Arbetsklimatet påverkas dessutom av interaktionen med övrig personal och är därmed ett dynamiskt begrepp (Sandberg, 2004). Det specifika samband som teorier i ämnet lutar sig mot är att hur personalen uppfattar sitt arbetsklimat påverkar deras prestationer. Arbetsklimat uppfattas ofta till och med som den mest betydande faktorn för effektivt arbete (Sandberg, 1995). Förutsatt att effektivt arbete och vinst är sammankopplade så borde arbetsklimat alltså vara en hjärtefråga för alla företag. För att kunna argumentera i frågan bör man dock veta vilka premisser som finns att utgå ifrån - vilka bevisade samband man kan vila ett resonemang på. Hur förhåller sig arbetsklimat och ekonomisk framgång till varandra; påverkas ekonomiskt resultat av arbetsklimat och i så fall hur?

Idén till denna uppsats föddes efter att en av författarna under en sommar arbetat på företaget Netsurvey, ett Stockholmsbaserat medarbetarundersökningsföretag som länge har arbetat med arbetsklimat. Netsurvey har genomfört medarbetarundersökningar för företag runtom i världen i 25 år. Netsurvey har därför en stor databas med enkätsvar på medarbetarundersökningar till sitt förfogande såväl som stort kunnande i termer av medarbetares beteende och åsikter. Att skriva en uppsats för Netsurvey gav oss därmed tillgång till en avsevärd mängd data, vilket gav möjligheten att ge studien en större möjlighet att övertyga och tas på allvar inom ett område som sällan har en statistisk grund att stå på. Att kvantitativt kunna undersöka sambandet mellan arbetsklimat och ekonomiskt resultat är särskilt intressant då tjänster där nyttan är svår att kvantifiera tycks vara det första som rationaliseras bort när konjunkturer svänger nedåt. Fenomen, såsom arbetsklimat, som är svåra att kvantifiera är så kallade "mjuka" faktorer och en möjlighet att sätta siffror på sådana aspekter skulle därför kunna ge ett viktigt bidrag till legitimering av arbete som syftar att stärka arbetsklimat i organisationer, samt ett mer nyanserat beslutsunderlag för företagsledning som ämnar förbättra sina ekonomiska resultat.

1.1 Problemområde

Arbetsklimat är ett relativt utforskat forskningsområde (Sandberg 2004) och dess samband med ekonomiskt resultat kan därför inte heller anses vara väl undersökt. Ett angreppssätt är att se arbetsklimat i tre nivåer; på individ-, lednings- och organisationsnivå (Sandberg 2004), utav vilka det främst gjorts undersökningar på organisationsnivå (Ekvall, 1990). Man har bland annat i USA fastställt ett starkt positivt samband mellan ambitiösa, väl fungerande HR-system och ekonomiskt resultat (Becker et al, 2001). Rena arbetsklimatsundersökningar finns det däremot färre av. När företaget Netsurvey startade sin verksamhet 1990 låg en statistisk undersökning som visade på korrelation mellan tio specifika arbetsklimatsfrågor och ekonomiskt resultat som grund för deras arbetsmetodik. En viktig fråga att ställa sig är om även ett generellt samband mellan arbetsklimat och ekonomiskt resultat kan fastställas, samt vilka faktorer som skulle innefattas i en sådan modell? Vi avser därför att i denna uppsats undersöka sambandet mellan ekonomiskt resultat och arbetsklimat. Vidare avser vi att undersöka arbetsklimat i den mindre enheten, arbetsgruppen. Detta då arbetsgruppen är en relativt utforskad enhetsnivå ur ett statistiskt perspektiv, medan undersökningar på organisationsnivå redan genomförts i större utsträckning och då undersökningar på individnivå är komplicerade i och med att det är svårt att utvärdera och mäta ekonomiskt resultat för varje enskild individ i en ekonomisk verksamhet.

1.2 Syfte

I en ansats att kvantitativt fastställa den ekonomiska vikten av hur ett företags anställda uppfattar sitt arbetsklimat avser vi att testa sambandet mellan detta och ekonomiskt resultat på gruppnivå. I denna ansats avser vi även att påvisa de arbetsklimatsfaktorer som påverkar det ekonomiska resultatet på gruppnivå.

Detta leder fram till följande huvudsyfte:

Att undersöka huruvida det finns ett positivt samband mellan uppfattat arbetsklimat i arbetsgrupper och deras ekonomiska resultat.

Med delsyftet:

Att undersöka vilka arbetsklimatsfaktorer som påverkar arbetsgruppers ekonomiska resultat.

Uppsatsens syfte avser vi uppnå genom testning av ställda hypoteser, vilka baseras på uppsatsens teoretiska ramverk. Detta redovisas senare i teoriavsnittet.

1.3 Avgränsningar

Denna uppsats avser som sagt att undersöka huruvida det finns ett samband mellan arbetsklimat och ekonomiskt resultat samt vilka faktorer som ingår i detta arbetsklimat. Det är alltså inte denna uppsats syfte att skapa en modell för alla de faktorer som påverkar det ekonomiska resultatet och positionera arbetsklimat däri. Detta skulle kräva ett bredare perspektiv, angreppssätt, större datatillgång och tidsrymd. Att studien endast ser till arbetsklimatets påverkan på ekonomiskt resultat innebär dock risk för specifikationsbias, vilket innebär en risk för att estimatorerna ej är väntevärdesriktiga. Enligt Sandbergs (2006) modell påverkas det ekonomiska resultatet av arbetsklimat, marknad och resurser. I termer av marknad påverkas ekonomiskt resultat av exempelvis konkurrenssituation och konjunkturläge. Datamaterialet rensas dock till stor del för effekten av olika konkurrenssituationer genom uppdelning i grupper efter storlek av stad, vilket gjordes efter upptäckt av just specifikationsbias (se 4.2). Även konjunkturläge tas viss hänsyn till genom att datamaterialet insamlats under tre år. Resurser anses hållas konstant mellan arbetsgrupperna då samtliga arbetsgrupper som ligger till grund för uppsatsens slutsats tillhör ett och samma företag. Genom att dela in serviceanläggningarna i grupper som är homogena i fråga om vilka typer av marknader de agerar på och vilken resurstillgång de har (se 4.2) har risken för specifikationsbias minimerats.

Studiens grundläggande avgränsning är att studien ser till arbetsgrupper, dvs. inte till individ- eller organisationsnivå.

Uppsatsen avgränsas också i och med valet att använda datamaterial från Netsurveys databas av enkätsvar. Detta innebär att enkätens cirka 50 frågor avgränsar hur arbetsklimat kan definieras. Då Netsurveys frågor jämförs med arbetsklimatsteorier visar det dock att avgränsningen är lämplig för uppsatsens syfte vilket påvisas i avsnittet *Problematisering av enkät* (3.2.4).

I syftet att rensa datamaterialet för faktorer som ligger utanför personalens påverkan avgränsas studien till företag i Netsurveys kundbas som har en kundnära verksamhet, dvs. företag där en stor del av personalen har direkt kundkontakt. På detta sätt fångas organisatoriska strukturer där personalen påverkar ekonomiskt resultat på ett mer direkt vis än i exempelvis maskinintensiva verksamheter, personalen är en större del av den sålda produkten.

1.4 Förväntade kunskapsbidrag

Som ovan nämnts är forskningen kring arbetsklimat och dess effekt på företags ekonomiska resultat relativt outvecklad. De flesta teorier kring arbetsklimatets effekt på ekonomiskt resultat är kvalitativt grundade, särskilt så i den svenska kontexten. Genom att mäta fenomenet kvantitativt avser vi att stärka befintliga kvalitativa teorier. Om fler kvantitativa kunskapsbidrag kring arbetsklimatets effekt på ekonomiskt resultat kan lyftas fram ökar sakfrågans status, vilket förhoppningsvis även leder till fler kvantitativa studier som kan gå mer på djupet.

2 Teoretiskt ramverk

Detta kapitel syftar till att ge en bild av hur begreppet arbetsklimat utvecklats historiskt, vad begreppet innebär och innefattar. De olika faktorer som innefattas i begreppet arbetsklimat är viktiga för denna uppsats då det är dessa som avses testas mot ekonomiskt resultat.

2.1 Historisk teoriutveckling

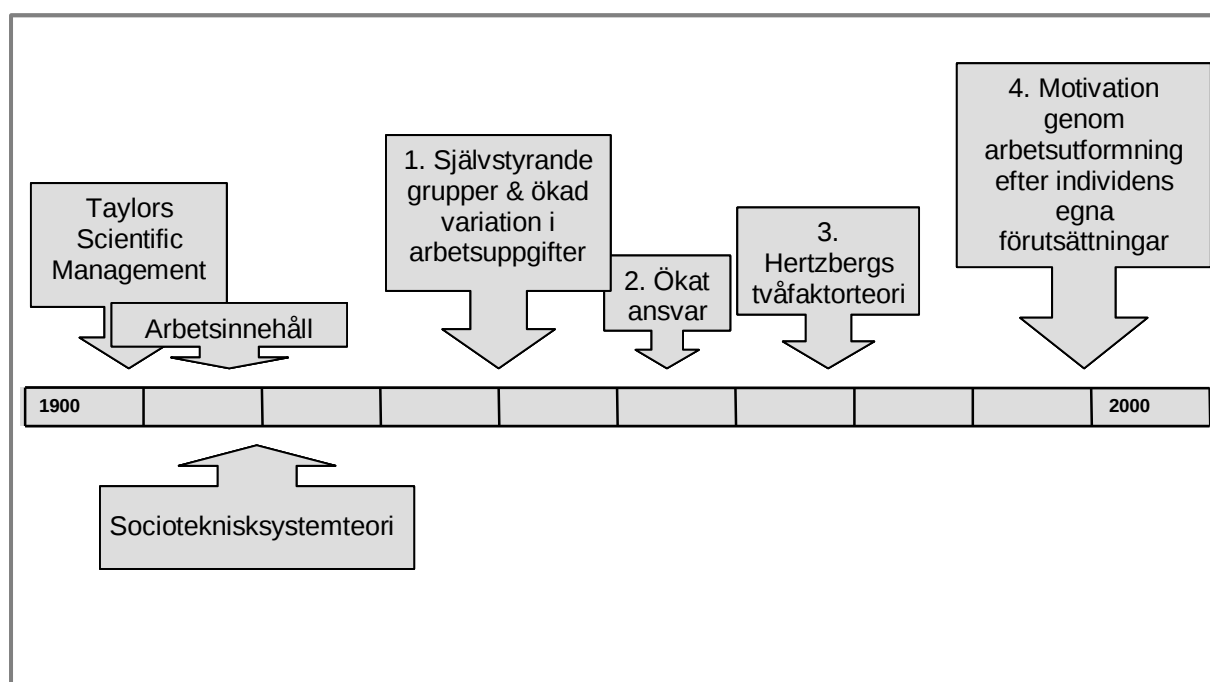
För att ge en bild av hur forskningen inom detta område har utvecklats och lett fram till dagens teoribildning och inblandade faktorer ges här en kronologisk beskrivning av teoriutvecklingen i begreppet arbetsklimat, vilken främst bygger på organisationspsykologiska teorier.

Arbetsklimat som ämne har en lång historia som började redan innan andra världskriget. Forskningen har bedrivits inom områden såsom organisationspsykologi och organisationskultur (Sandberg 2006). Teoretiserandet kring arbetsklimat tar sin utgångspunkt i Taylors Scientific Management-skola där studier av människan i arbetet i början av 1900-talet systematiserades för första gången (Eppler och Nelander, 1981). Ett standardiserat sätt utformades då för att lösa varje arbetsuppgift. En problematik som stöttes på var att denna typ av arbetsordning stärker konflikten mellan människa och arbete. Då detta framkom försökte forskare därför problematisera arbetsorganisation och arbetsinnehåll, vilket i sin tur födde nya skolor. Den mest framträdande inriktningen inom arbetsorganisationsgrenen var den sociotekniska systemteorin, medan det på den andra teorigrenen om arbetsinnehåll växte fram hela fyra generationer av teorier (Eppler och Nelander, 1981).

Företrädarna för den sociotekniska systemteorin förespråkar självstyrande grupper i syfte att skapa nya arbetsmiljöer. Enskilda medlemmar i gruppen får enligt detta synsätt vara delaktiga och vara med och utforma sitt arbete, och därmed påverka sin arbetssituation (Eppler och Nelander, 1981).

Teorier om arbetsinnehåll fokuserades på dess effekt på arbetslivskvalitet och arbetsmotivation. De fyra generationerna började med att fokusera på ökad variation av arbetsuppgifter. Den andra generationen byggde sedan på ökat ansvar, då ökad variation i arbetsuppgifter inte var tillräckligt för att öka arbetstillfredsställelsen. Följaktligen utgjordes den tredje generationen av Hertzbergs tvåfaktorsteori om motivation och arbetstillfredsställelse. Tillfredsställelse är här kopplad till motivationsfaktorer, medan otillfredsställelse är kopplad till "hygienfaktorer" som

måste uppfyllas för att undvika missnöje. Exempel på hygienfaktorer är lön, status, ledning och trygghet i arbetet. Motivationsfaktorerna spelar däremot roll genom att påverka människors driv på arbetsplatsen, faktorer såsom erkännande, ansvar, avancemang och viktigast av allt, arbetet självt. Den sista och fjärde generationen fokuserade på motivationsprocessen på så sätt att man beskriver vad som gör individen motiverad. Modellen beskriver relationen mellan arbetets utformning och individens egna specifika förutsättningar och hur dessa bör samverka så effektivt som möjligt genom att hänsyn tas till de anställdas individuella skillnader när man utformar arbetsuppgifter. (Eppler och Nelander, 1981)



Figur 1: Historisk teorikutveckling

2.2 Definitioner

Inom teorin kring begreppet arbetsklimat finns två olika skolor; den fenomenologiska och den realistisk-objektivistiska. Det fenomenologiska angreppssättet ser arbetsklimat som något som skapas av gruppens uppfattningar av den organisatoriska situationen, dvs. en perceptuell och kognitiv strukturering. Den realistisk-objektivistiska skolan ser å andra sidan arbetsklimatet som något objektivt observerbart, något som existerar oberoende av de ingående medlemmarnas uppfattningar och tolkningar (Ekvall, 1985). Vi har i denna uppsats valt att närma oss arbetsklimat i enlighet med den tidigare av de två skolorna. Studien utförs med ett socialkonstruktionistiskt perspektiv och studiens enkätdata mäter de anställdas subjektiva uppfattning av arbetsklimatet. De mest citerade författarna i teorier kring arbetsklimat, Payne och Pugh (1976), definierar arbetsklimat som:

"Climate describes the characteristic behavioural processes in a social system at one particular point in time. These processes reflect the members' values, attitudes, and beliefs which thus have become part of the construct."

Olika forskare har genom tiderna valt att definiera begreppet arbetsklimat på olika men snarlika sätt. Sandberg (2006) skiljer sig från Payne och Pugh genom att eliminera det objektivistiska inslaget som ordet "reflect" bidrar med och definierar begreppet arbetsklimat enligt följande:

"Arbetsklimat är individens värderande helhetsupplevelse av kommunikationen på arbetsplatsen, en kvalitet i det sociala samspelet i framför allt den närmaste arbetsgruppen/ teamet." (Sandberg, 2006, s.97)

Denna senare definition av arbetsklimat kommer därför användas i denna uppsats. Det är en mycket passande definition i och med att denna uppsats avser att se till vad man skulle kunna kalla för ett "lokalt" arbetsklimat, dvs. att studien ser till den enskilda arbetsgruppen, och inte på individnivå eller på organisatorisk nivå.

Det är viktigt att inte blanda ihop begreppet "arbetsklimat" med begreppet "arbetsmiljö", där man inkluderar både den fysiska arbetsmiljön (organisatoriskt ramverk, produktionsteknik) och psykosocial arbetsmiljö (socialt samspel, individuella behov och attityder) (Rubenowitz, 1991). Arbetsklimat, även kallat psykosocial arbetsmiljö, är alltså en del av det större begreppet arbetsmiljö.

2.3 Arbetsklimatets sammanhang och faktorer

Forskning och litteraturbildning kring arbetsklimat är idag alltjämt växande, men långt ifrån entydig eller översiktlig (Sandberg, 2004). I denna uppsats används främst framstående svenska forskare. Detta då dessa forskare fått stort genomslag i forskarvärlden, men framförallt då studiens dataunderlag genererats i nordiska länder. En kulturell matchning mellan teori och enkätdata minimerar risken för att eventuell kulturell diskrepans i synen på arbetsklimat påverkar uppsatsens slutanalys. En tydlig grundstruktur skapas först med hjälp av Rubenowitz organisationspsykologiska teorier. Denna utvecklas sedan främst med moderna arbetsklimatsteorier för att använda den forskning som skildrar det nordiska arbetsklimatet idag då det är detta studien undersöker.

Som tidigare nämnt är en viktig distinktion i arbetsklimat att definiera huruvida arbetsklimatet för individen, gruppen eller organisationen avses (Ekvall, 1990). Bland dessa är gruppens

arbetsklimat relativt outforskat, och därför tas teorier upp för både det individuella och det organisatoriska för att sedan skapa en plattform att förstå arbetsgruppens arbetsklimat ifrån, dvs. det lokala, gemensamma klimatet. För att förstå både gruppen och organisationens arbetsklimat så krävs en förståelse för deras medlemmar, och vi börjar därför med teorier rörande individen.

När man ser till arbetsklimat är det viktigt att förstå individens behov. Detta då hur en arbetssituation tillfredsställer individens behov i allra högsta grad påverkar hur denna individ uppfattar arbetsklimatet, och därmed formar det, i enlighet med definitionen av arbetsklimat som en subjektiv interaktion (Sandberg, 2006). Den klassiska modellen att se till är då Maslows behovstrappa, där den anställdes lägre behov är starkare och först måste ses till för att man vidare ska kunna fokusera på nästa behovstrappsteg. När man uppfyllt ett steg ser man dessutom detta som självklart, och ställer krav i termer av nästa trappstegs faktorer. De olika trappstegen i Maslows behovstrappa är följande (Ekvall, 1969):

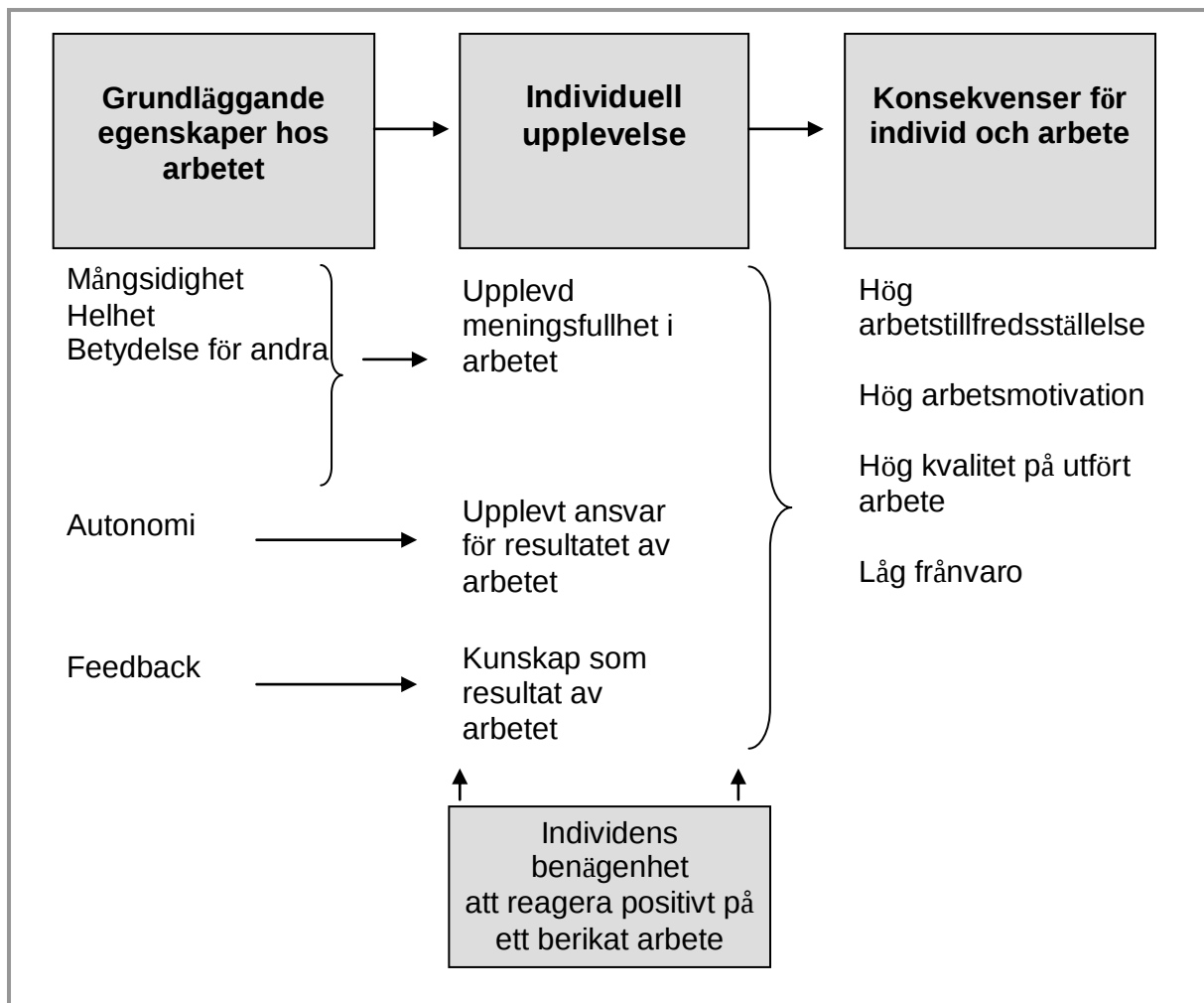
1. Fysiologiska behov såsom föda, dryck, syre, sex, vila, avsöndring, rörelse
2. Trygghetsbehov av skydd och säkerhet mot skada, sjukdom och död
3. Sociala behov såsom gruppstillhörighet, gemenskap och kärlek
4. Egoistiska behov av två slag, anseende och uppskattning respektive självtillit och självvärde
5. Självförverkligande, att få utnyttja sin kompetens och sina möjligheter

Dessa är viktiga att ha i bakhuvudet när man närmar sig de faktorer som spelar in i arbetsklimatet, då de ger en inblick i individens beteende. Sigvard Rubenowitz (1984) argumenterar i koppling till behovstanken att det finns fem psykosociala arbetsfaktorer som krävs för att skapa förutsättningar för att tillgodose de mänskliga behoven. Basfaktorer för en god psykosocial arbetsmiljö, dvs. ett positivt arbetsklimat, är enligt Rubenowitz:

- a) Egenkontroll i arbetet, dvs. arbetsfördelning, -sätt, -takt
- b) Positivt arbetsledningsklimat, relation till närmaste chefen
- c) Stimulans från själva arbetet
- d) God arbetsgemenskap
- e) Optimal arbetsbelastning, i fysisk och psykisk bemärkelse

Rubenowitz modell tar alltså inte upp de ”lägsta” behoven i Maslows behovstrappa. Det kan anses självklart att de ska vara uppfyllda, och att tillfredsställandet av dessa heller inte är en funktion som en arbetsplats nödvändigtvis ska behöva fylla i dagens samhälle. Även behovssteg nummer två i Maslows modell kan ses som något av en hygienfaktor, men innefattas till viss del av basfaktor e), då en optimal arbetsbelastning bör eliminera skaderisk på kort och lång sikt. Det sociala behovet i trappsteg 3 tas upp i Rubenowitz basfaktor d); arbetsgemenskap, medan de tvådelade egoistiska behoven tillgodoses genom basfaktor a); självtillit, och b); uppskattning. Basfaktor c); stimulans av själva arbetet, går så långt som att se till Maslows högsta behovsnivå självförverkligande, genom en arbetssituation och arbetsuppgifter som ger individen möjlighet att använda sin kompetens. Rubenowitz basfaktorer kan alltså ses som en arbetsplatsanpassad version av Maslows teori. Man kan dock inte dra några direkta slutsatser kring någon typ av rangordning av Rubenowitz basfaktorer, då man i verkligheten inte alltid rör sig i rak linje uppåt eller nedåt på Maslows behovstrappa, utan kan tillfredsställa ett behov delvis och sedan fokusera på nästa nivå, dvs. ha behov på flera olika trappsteg på en gång (Zimbardo & Gerrig, 1996).

Eppler och Nelander (1981) visar med hjälp av Hackman & Oldmans klassiska modell på kopplingen mellan individuell upplevelse av arbetets egenskaper, och även konsekvenserna av detta. Se *Figur 2*. I denna modell tas kunskap, ansvar och meningsfullhet upp som de avgörande faktorerna för den individuella upplevelsen av arbetsklimat. Dessa uppnås genom feedback, autonomi, mångsidighet, helhetsseende och att göra något som har betydelse för andra.

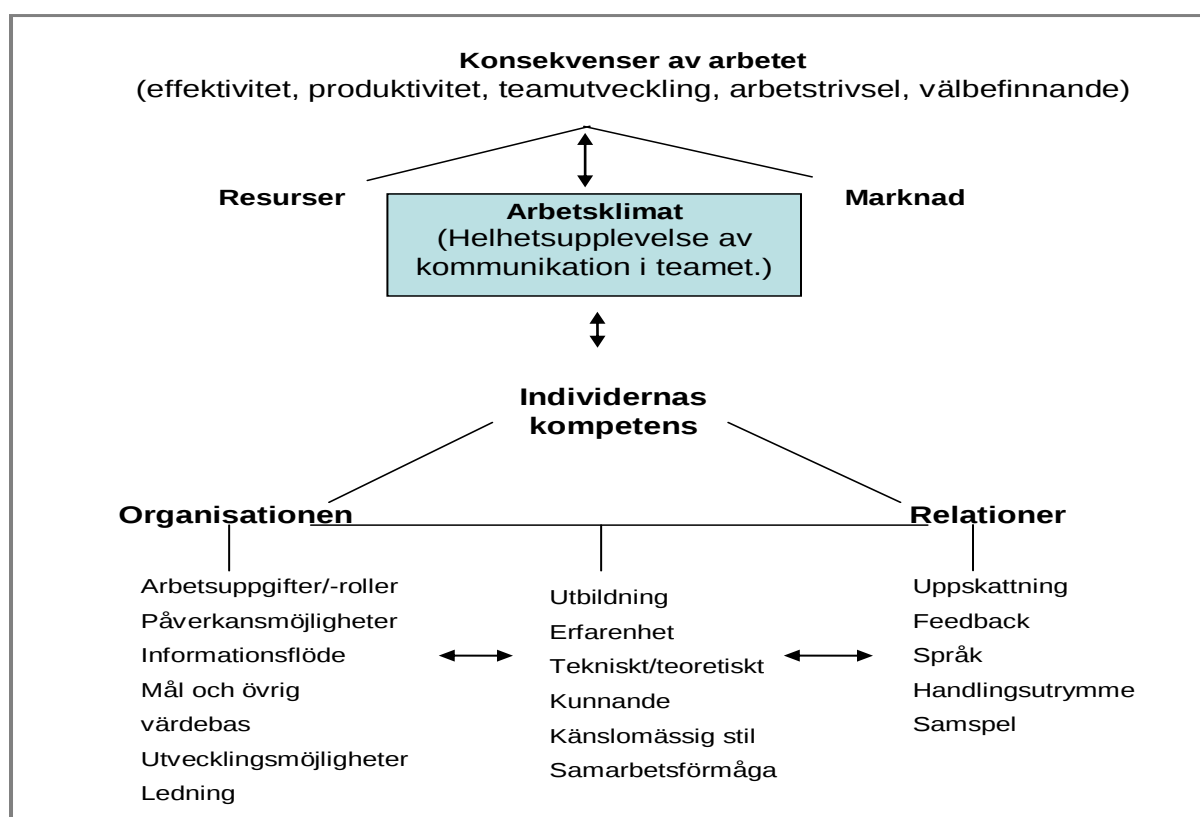


Figur 2: Kopplingen mellan individuell upplevelse och arbetets egenskaper enligt Hackman & Oldman.

Dessa grundläggande egenskaper hos arbetet kan också ses som olika ingredienser i Rubenowitz basfaktorer; autonomi och att se helheten är en del av att ha egen kontroll över arbetet, ett positivt ledningsklimat innefattar feedback, betydelse för andra kan ses både som en god arbetsgemenskap och som en stimulans genom själva arbetet, slutligen bör mångsidighet vara en del av en optimal arbetsbelastning samtidigt som det kan leda till stimulans av själva arbetet. Däremot så anser vi inte detta vara en fullständig ingredienslista för att förklara arbetsklimat, vilket leder oss vidare till teorier kring organisationen, till Sandbergs (2006) teorier, i vilka individen är en naturlig beståndsdel.

Sandberg (2006) bidrar till förståelsen med en modell över arbetsklimatets organisatoriska sammanhang. Se *figur 3*. De faktorer som Sandberg tar upp i arbetsklimatet är indelade i tre grupper; de ingående team-medlemmarnas kompetens, organisation och relationer. Under kompetens understryks vikten av utbildning, erfarenhet, tekniskt/teoretiskt kunnande,

känslomässig stil och samarbetsförmåga. Dessa faktorer avgörs till stor del av vilka individer som rekryteras och betraktas i detta sammanhang därför som givna förutsättningar för arbetsklimatet snarare än faktorer i arbetsklimatets samspel, då det inte hör till själva interaktionen utan till dess utgångspunkter. Gruppens samarbetsförmåga kan däremot härledas till teamets ledare. I organisationsrubriken inordnar Sandberg arbetsuppgifter/-roller, påverkansmöjligheter, informationsflöde, mål och övrig värdebas, utvecklingsmöjligheter och ledning, vilka alla kan struktureras och i högsta grad påverkas av en chef eller ledare. Under den tredje rubriken Relationer nämns vidare uppskattning, feedback, språk, handlingsutrymme och samspel, vilket även detta kan påverkas genom ledning, på grupp- och organisationsnivå.



Figur 3: Sandbergs modell över arbetsklimatets organisatoriska sammanhang.

Detta kan liknas vid Rubenowitz (1984) modell där individens personliga egenskaper (kompetens), arbetets administrativa ram och den fysiska miljön (organisation), och omgivningens personliga egenskaper (relationer) är de tre avgörande faktorerna för en anställds arbetstillfredsställelse och manifesterade arbetsprestationer. Rubenowitz understryker också att dessa tre kontinuerligt påverkar varandra, vilket innebär att arbetsklimat är en ständig interaktion.

Sandberg (2006) menar också att arbetsklimatet i arbetsgrupper är en viktig faktor som först och främst påverkar de anställdas välbefinnande, men precis som Hackman och Oldman (Eppler och Nelander, 1981) menar han även att resultatet av deras arbete påverkas, dvs. hur man når sina mål för produktivitet och effektivitet. Den senare kausaliteten beskrivs som mindre direkt än den till välbefinnande. Sandberg menar dock att i frågan huruvida arbetsklimatet påverkar det ekonomiska resultatet, att det är ”mycket troligt”.

2.4 Arbetsklimatets påverkan på företagets resultat

Franzén (1996) positionerar arbetsklimat som en av sju faktorer (arbetsklimat, delaktighet, effektivitet, kompetens, kvalitetssträvan, förändringsförmåga och samarbete) i ledningskvalitet. Denna ledningskvalitet har enligt Franzén en direkt och avgörande påverkan på verksamhetens resultat. Vidare har Huselid et al (2001) utfört studier på 2 800 företag i USA och har kopplat företagens ekonomiska resultat till HR-system. De påvisar att HR-system och HR-strukturer som är väl strukturerade och grundade i organisationen har en positiv inverkan på ekonomiskt resultat, oavsett företagsstorlek, industri eller organisationsålder.

Även den svenske professorn och forskaren Göran Ekvall (1990) har tagit fram en modell som visar på organisationsklimatets roll. Han menar att effekterna av ett positivt arbetsklimat är vinst, innovation, kvalitet och trivsel.

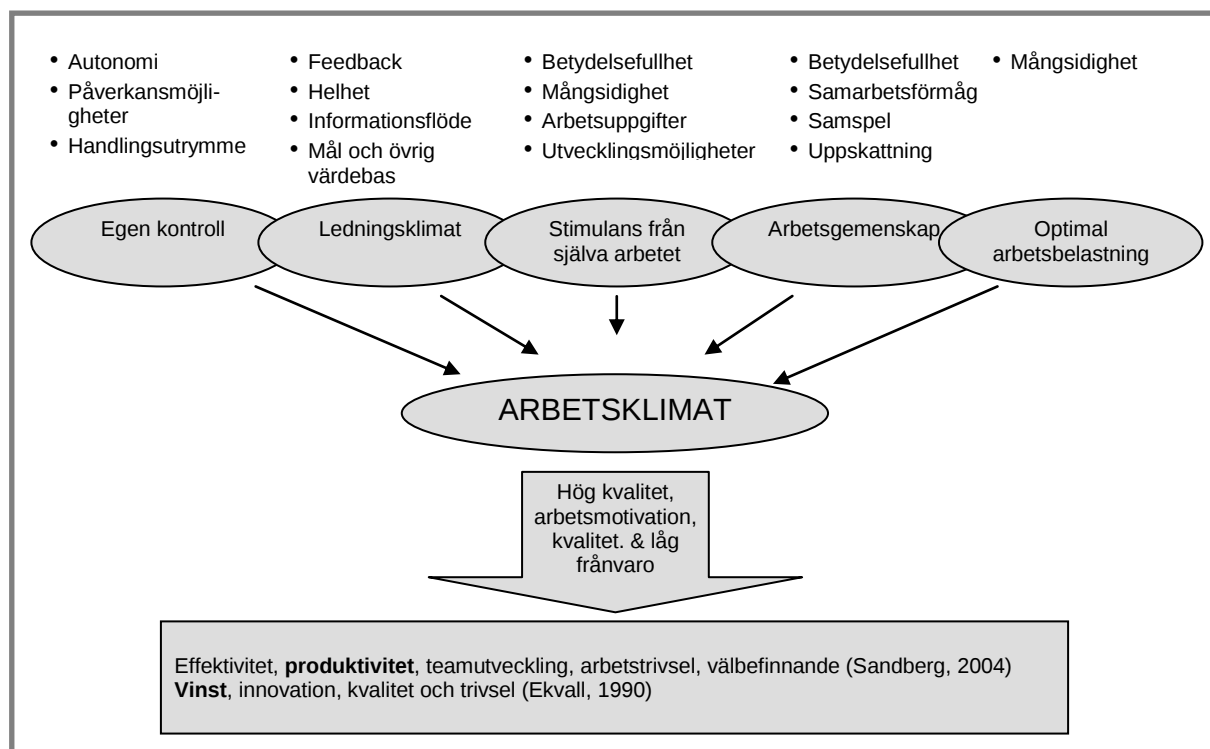
Företaget Hessner och Bolinder (nuvarande Netsurvey) genomförde 1990 en statistisk undersökning med stöd av forskare vid Statistiska Institutionen på Stockholms Universitet (Hessner, 1993). Undersökningen gick ut på att utreda huruvida det finns ett samband mellan arbetsklimat på organisationsnivå och företags ekonomiska resultat. Resultatet blev att man kunde påvisa ett samband mellan organisatoriskt arbetsklimat och ekonomiskt resultat, samt att de tio viktigaste arbetsklimatsfaktorerna är respekt, samverkan, konflikthantering, påverkansmöjligheter, erkänsla, rättvis belöning, väl fungerande interninformation, helhetsförståelse, mål och uppföljning, personlig utveckling och lätthet att få saker genomförda. I studien framkom att ledaren var den som lade grunden för merparten av dessa faktorer, och att det därför i stor utsträckning rörde sig om ledningsfrågor.

Under en längre tid har det rått konsensus kring att trivsel på arbetsplatsen och produktivitet hänger ihop, men det finns även invändningar som tillkommit på senare tid. En invändning är att vilken typ av arbete man utför bestämmer arten och graden av sambandet. Om man till exempel

har ett i hög grad mekaniserat arbete så hävdas exempelvis att det inte finns något direkt samband, men ju mer varierande arbetsuppgifter en individ har, desto starkare positivt samband kan påvisas. Starkast samband kan påvisas när arbetsuppgifter och befattningar ställer stora krav på skicklighet och kunskap, och skapar en utvecklande miljö. Detta skulle på ett simplifierat sätt kunna sammanfattas som att individer som har givande och utvecklande arbetsuppgifter trivs med sitt arbete och därmed är mer produktiva, eller att trivsel framför allt är viktigt för att lyckas när gruppens uppgifter inkluderar frihet och eget beslutsfattande. Arbetsgruppens normer och struktur påverkar sambandet i allt större utsträckning relativt arbetsklimatet när arbetet är av en mer okvalificerad natur. (Rubenowitz 1984)

2.5 Sammanfattande modell

För att skapa en sammanhängande bild av arbetsklimatets faktorer illustreras nu sammanhanget mellan de olika teorierna. Utgångspunkten är Rubenowitz klassiska modell. Både Hackman och Oldmans och Sandbergs faktorer ordnas sedan in under Rubenowitz basfaktorer. Inordningen syftar främst att visa på likheterna mellan teorierna, samt att exemplifiera vad som menas med överrubrikerna. Däremot syftar inordnandet inte att göra en exakt klassificering, då det exempelvis skulle göra det omöjligt att använda begrepp såsom Mångsidighet under flera rubriker.



Figur 4: En sammanfattande teorimodell

2.6 Hypoteser

Denna uppsats ämnar att i ljuset av ovan teorier testa följande hypoteser:

Hypotespar A

H0: Det finns inte något positivt samband mellan uppfattat arbetsklimat och arbetsgruppens produktivitet i kundnära verksamheter.

H1: Det finns ett positivt samband mellan uppfattat arbetsklimat och arbetsgruppens produktivitet i kundnära verksamheter.

Hypotespar A baseras på Sandbergs resonemang och fokuserar på ordet produktivitet (se sammanfattande modell ovan). Produktivitet valdes bland effektivitet, teamutveckling, arbetstrivsel och välbefinnande då det är det enda ekonomiska måttet bland modellens resultat av arbetsklimat och är därmed den variabel som kan testas via ekonomiska nyckeltal. Produktivitet definieras här som ”kvantitet utflöde genom kvantitet inflöde” (Ax et al, 2001), dvs. förhållandet mellan vad som investeras och utfallet av denna investering.

Detta följs av ett andra hypotespar:

Hypotespar B

H0: Det finns inte något positivt samband mellan uppfattat arbetsklimat och arbetsgruppens vinst i kundnära verksamheter.

H1: Det finns ett positivt samband mellan uppfattat arbetsklimat och arbetsgruppens vinst i kundnära verksamheter.

Hypotespar B formuleras i enlighet med Ekvalls resonemang. Här testas vinst, vilket är den enda ekonomiska variabel som finns i Ekvalls modell. Vinst definieras här som intäkter minus självkostnad (Karlsson, 1999).

Avslutningsvis lyfts hypotespar C och D fram för att testa hela den sammanfattande teoretiska modellen av arbetsklimat.

Hypotespar C

H0: Produktivitet påverkas inte positivt av att de anställda upplever att de har *egen kontroll*, ett positivt *ledningsklimat*, känner sig *stimulerade på arbetet*, upplever en *arbetsgemenskap* och har *optimal arbetsbelastning*.

H1: Produktivitet påverkas positivt av att de anställda upplever att de har *egen kontroll*, ett positivt *ledningsklimat*, känner sig *stimulerade på arbetet*, upplever en *arbetsgemenskap* och har *optimal arbetsbelastning*.

Hypotespar D

H0: Vinst påverkas inte positivt av att de anställda upplever att de har *egen kontroll*, ett positivt *ledningsklimat*, känner sig *stimulerade på arbetet*, upplever en *arbetsgemenskap* och har *optimal arbetsbelastning*.

H1: Vinst påverkas positivt av att de anställda upplever att de har *egen kontroll*, ett positivt *ledningsklimat*, känner sig *stimulerade på arbetet*, upplever en *arbetsgemenskap* och har *optimal arbetsbelastning*.

I det fall att H1 och därmed den teoretiska modellen i hypotespar C och D skulle förkastas undersöks om andra arbetsklimatsfaktorer istället påverkar de ekonomiska nyckeltalen. Detta då det under teorisökandestadiet blev tydligt att det råder olika meningar om vilka faktorer som begreppet arbetsklimat rymmer.

3 Metod

3.1 Ansats

Denna uppsats utgörs av en kvantitativ studie av arbetsklimat. Medan kvalitativa metoder primärt har ett förstående syfte och inte inriktar sig på att pröva huruvida informationen har generell giltighet syftar en kvantitativ metod till att testa generaliserbarhet av ett fenomen. Kvantitativ forskning definierar då vilka förhållanden som är av särskilt intresse utifrån frågeställningen (Holme och Solvang, 1997). Tillförlitligheten blir lättare att fastställa och analysen blir tydligare (Malhotra och Birks 2006). Detta stämmer väl överens med denna uppsats syfte och frågeställning.

Studien utgick ursprungligen från en multipel fallstudie i syftet att generera generaliserbara resultat. Under arbetets gång övergick dock studien till en enkel fallstudie, se 3.2.1. Detta innebär att undersökningens resultat bör förstås som just en fallstudie och att det därför inte alltid är lämpligt att dra generella slutsatser. Det innebär dock inte att det inte är möjligt att skapa underlag för generaliserbara slutsatser (Solberg och Huber, 2006).

3.2 Empiri

Den datamängd som utgör denna uppsats empiri kommer från två primärkällor; svar från medarbetarnöjdhetsundersökningar från Netsurveys databas, samt ekonomiska resultat per arbetsgrupp. Dessa ekonomiska resultat har insamlats av företagen i studien. Därmed begränsades möjligheten att kontrollera detta specifika steg i empiriinsamlingsprocessen. Enkätsvaren insamlades i enlighet med Netsurveys instruktioner i ett system som anonymiserar respondentens identitet.

Studien omfattar data från tre olika nordiska företag. För att minska eventuella effekter av skillnader i termer av kultur och marknadsförutsättningar avgränsas studien till företag med verksamhet i Norden. Som nämnts i avsnitt 1.3 *Avgränsningar* är det inte endast arbetsklimat som påverkar produktivitet och vinst. Genom att välja företag som agerar i länder med liknande förutsättningar ökar möjligheten att rensa datamaterialet för andra faktorer än arbetsklimatet som påverkar vinst och produktivitet. Om länderna där företagen i studien agerar exempelvis befinner sig i olika konjunkturcykler påverkar detta det ekonomiska resultatet, vilket ökar riskar för specifikationsbias. Att studien endast omfattar nordiska företag kan minska generaliserbarheten

av resultaten, men då det finns risk för specifikationsbias vid val av ett större geografiskt område fokuserar denna uppsats på nordiska företag.

De tre slutliga företagen valdes även på grund av att de kunde frambringa ekonomiskt resultat på gruppnivå, samt för att deras enheter är geografiskt isolerade och därmed mindre påverkade av andra enheter både i arbetsklimat och ekonomiskt resultat.

Vidare information kring Netsurvey och de olika kundföretagens historia, verksamhet och enkätsvarsinsamling har erhållits genom möten, e-mailkorrespondenser och telefonsamtal. Vidare information från kundföretagen har erhållits genom kommunikation vid upprepade tillfällen med controllers och affärsanalytiker på samtliga företag, samt en kontaktperson på Företag A:s HR-avdelning, härnåfter benämnd HR-specialist. Specifika datum för varje kommunikation redovisas därför inte. Dagbok över möten och utvecklingar har dock förts i syftet att enkelt kunna gå tillbaka och dubbelkolla uppgifter i efterhand. Detta tedde sig naturligt då vi under uppsatsens gång tillbringat mycket tid på Netsurveys kontor, vilket gjort det möjligt att ställa kompletterande frågor ögonblickligen. Anledningen till att vi tillbringat mycket tid på Netsurvey under uppsatsens gång är främst på grund av de sekretessavtal som omgärdar enkätsvaren. För att kunna analysera datamaterialet har det därför varit nödvändigt att sitta på Netsurveys kontor. Detta gav dock även en bekväm närhet till Netsurveys kompetens och direkta svar på frågor kring enkät och kundföretag. Under uppsatsarbetets uppstartsfas var kontakten med Netsurvey frekvent då detta krävdes för datatillgång och förståelse. Under arbetets gång blev dock denna kontakt allt mindre frekvent, pga. arbetets natur såväl som semestermånader på företaget. Denna närhet till företaget medför dock en viss risk för partiskhet samt att Netsurvey kan ha haft en för stor påverkan på uppsatsens utveckling. Detta har vi dock varit medvetna om från uppsatsarbetets start och har därför aktivt ansträngt oss för att hålla en tillfredsställande distans. För att ytterligare minska risken för partiskhet kommunicerades denna oro även till Netsurvey i ett tidigt stadium, möten har även dokumenterats kontinuerligt i syftet att inte blanda ihop egna funderingar med Netsurveys.

3.2.1 Deltagande företag

Företag A är ett svenskt företag som verkar inom serviceindustrin. Företaget har cirka 100 serviceanläggningar och omkring 7 500 anställda i drygt tio olika länder och är ett av de största företagen i Sverige inom sin bransch. Företagets enkätsvar kommer från fyra olika nordiska länder; Sverige, Norge, Finland och Danmark.

Företag B och C är etablerade service- och detaljhandelföretag. Företag B har cirka 200 serviceanläggningar och drygt 1500 anställda, medan företag C har cirka 100 anläggningar och drygt 3000 anställda, och även dessa två företag tillhör de tio största företagen inom sin bransch i Sverige.

Det framkom under slutskedet i uppsatsarbetet, vilket tidigare nämnts, att företag B och C, efter uppdelning av serviceanläggningar i mindre grupper för rensning av yttre faktorer, hade för få resultatenheter för att det skall vara möjligt att dra statistiskt relevanta slutsatser ifrån datamaterialet. Företagen plockades dock inte bort förrän i det sista analyssteget, men då redovisningen av resultat för dessa företag inte är relevanta för uppsatsens slutsatser redovisas de inte vidare.

3.2.2 Ekonomiskt resultat

Förutom enkätsvar består denna studies empiri av ekonomiskt resultat per arbetsgrupp. Denna information är framtagen av företaget självt. Framtagningen av ekonomiskt resultat per arbetsgrupp kan vara svårt med hänsyn till svårigheten i att korrekt avgöra hur stor inverkan centrala funktioner har på inkomster och kostnader. Det kan också vara komplicerat då mindre arbetsgrupper sällan har enskilda ekonomiska resultat. För större arbetsgrupper är det däremot större sannolikhet att det finns redovisning av ekonomiskt resultat att tillgå, då ofta för geografiskt åtskilda verksamheter. I dessa arbetsgrupper ingår ofta fler mindre arbetsgrupper med olika ansvarsområden. För att förtydliga detta kan en matvarubutikskedja användas som exempel. I en matvarubutik kan det tänkas finnas flera mindre arbetsgrupper; en som främst fokuserar på charken, en som fokuserar på kassan, en som fokuserar på framplockning av varor osv. De har dock inte olika ekonomiska resultat. Däremot har butiken ett geografiskt avskilt ekonomiskt resultat som rapporteras till organisationen som helhet. Det är alltså arbetsgrupper i storleksordningen någonstans mellan individ och övergripande organisation som används i uppsatsen och dessa arbetsgrupper är geografiskt avskilda enheter såsom matbutiken i exemplet ovan.

Fördelen med att använda geografiskt avskilda arbetsgruppers resultat som målvariabel är möjligheten att till hög grad isolera det resultat som genereras av anställdas interaktion med kunder. Ekonomiskt resultat per serviceenhet är lättare att särskilja än enheter som ligger i anslutning till varandra och därmed påverkas av synergier och dylikt, de visar även en tydligare

och sannolikt mer korrekt ekonomisk bild av den egna verksamheten än exempelvis resultat för centrala funktioner såsom en ekonomiavdelning. Lokala resultatenheter ger därmed mer pålitliga resultat för studiens syfte i och med att de i större utsträckning kan rensas för hur centrala kostnader och intäkter fördelas ut i företaget, och ger därmed en klarare bild av verksamhetens ekonomiska resultat.

Efter samtal med företag A:s affärsanalytiker och HR-specialist bestämdes vilka nyckeltal som skulle komma att användas i studien. För att göra ett så välgrundat val som möjligt diskuterades de nyckeltal som företag A förfogade över på gruppnivå med företagets främste affärsanalytiker. Kriterierna som lades fram var att det skulle vara nyckeltal som de anställda kan påverka i största möjliga utsträckning, som är rensade för effekter som ligger utanför personalens påverkan. Till slut valdes de nyckeltal som mäter produktivitet respektive vinst på sätt som bäst uppfyller dessa kriterier för företag A i syftet att testa uppsatsens hypoteser. De slutliga ekonomiska måtten blev Försäljning per arbetad timme (produktivitet) och Gross Operating Profit (GOP) (vinst).

Försäljning per arbetad timme är ett genomsnittligt mått per anställd och storleken på serviceanläggningen påverkar i regel därför inte måttet. Det är ett rent och ojusterat omsättningsmått, dvs. ett produktivetsmått, som ger insyn i vad som händer i verksamheten gentemot kund.

Gross operating profit (GOP) definieras av företag A som skillnaden mellan intäkter och kostnader av att producera en vara eller tjänst före avdrag av fasta kostnader, sociala kostnader, skatt och räntebetalningar. GOP visas i procent av omsättningen. Måttet mäter vinst och ger därmed en helhetsbild av verksamheten som innefattar både intäkter och kostnader, vilket skiljer sig från produktivitet då t.ex. kostnadsmedvetenhet snarare påverkar vinst än produktivitet. Implikationerna av resultaten kommer därför att indikera huruvida de anställdas upplevelse av arbetsklimatet påverkar den ögonblickliga verksamheten (produktivetsmålet) och/eller huruvida det påverkar verksamheten som helhet då man ser till både intäkter och kostnader.

Företag A:s enkätsvar och ovan nämnda nyckeltal samlades in under tre tillfällen; 2004, 2005 och 2006. Detta innebär att det råder en tidsmässigt exakt matchning mellan ekonomiskt mått och enkätsvar för Företag A.

3.2.3 Enkät

I enlighet med Rubenowitz (1984) argumentation erhålles mest tillförlitlig information om en arbetsgrupps situation och klimat genom enkäter, genom att fråga de som är direkt berörda. Detta då de lättare än en utomstående observatör har insikt i och kan ta ställning till en fråga angående gruppens arbetsklimat. Kritik av tillförlitligheten i denna typ av subjektiva upplevelsebeskrivningar till trots finns det även en överväldigande mängd praktiskt inriktad forskning som pekar på att individens subjektiva upplevelser fungerar som en objektiv verklighet för individen. Individen väger alltså in de för honom eller henne väsentliga aspekterna, vilket är vad som studeras i denna uppsats. Detta angreppssätt är dessutom i linje med den i uppsatsen valda definitionen av arbetsklimat som just medarbetarnas upplevelse av arbetsklimatet i sin arbetsgrupp.

Det empiriska underlaget i denna studie består av data från ett formulär innehållande 50 frågor, vilka Netsurvey under en längre tid har arbetat fram för att spegla arbetsklimatets olika dimensioner på ett så verklighetsnära och lättfattat sätt som möjligt. Nackdelen med att enkätsvaren redan är insamlade oberoende av denna studie är att enkäten därmed inte kunnat utformas i exakt enlighet med studiens teoretiska ramverk. Med utgångspunkt i denna referensram anser vi dock att detta inte är ett problem då Netsurveys frågebatteri inte bara baseras på praktisk erfarenhet av olika företags arbetsklimat, utan även i stort överensstämmer med teorierna på området. Detta innebär att enkäten är både teoretiskt relevant och praktiskt användbar. Sammantaget med tillgången till Netsurveys stora mängd datamaterial och direktkontakt med dess kundföretag anser vi att fördelarna med att använda sig av Netsurveys enkät och datamaterial överväger nackdelarna.

En annan aspekt som bör poängteras är att Netsurveys kundföretag under åren i viss mån fått vara med och utforma enkäten. Enkäten mäter därmed det som Netsurvey anser arbetsklimat vara utifrån ackumulerad kunskap från tidigare statistiska studier och teorier samt utifrån erfarenhet och tolkning av vad kunder inom olika branscher anser vara centralt.

Svarsalternativen i enkäten är följande:

Ja – fungerar utmärkt

Ja – fungerar bra

Varken ja eller nej

Nej - bör åtgärdas

Nej- ska absolut åtgärdas

Vet ej

3.2.4 Problematisering av enkät

För att skapa en översiktlig bild av vilka delar i arbetsklimat som enkäten fångar in jämförs enkäten med uppsatsens teoretiska ramverk kring vad begreppet arbetsklimat består av. I Appendix redovisas en jämförelse mellan den sammanfattande teorimodellen och enkätens frågor där frågorna är indelade efter Rubenowitz fem basfaktorer; Egen kontroll, Positivt ledningsklimat, Stimulans från själva arbetet, God arbetsgemenskap och Optimal arbetsbelastning.

Som åskådliggörs i Appendix täcker enkäten in Rubenowitz basfaktorer, om än med varierande tyngd då ledning till exempel behandlas av avsevärt fler frågor än autonomi. Detta anser vi befogat då ledarskap är ett brett område som vidare kan delas upp, exempelvis i hur ledarskap uppfattas på grupp- respektive företagsnivå, vilka är aspekter som kan påverka arbetsklimatet på olika sätt. Vi kan även se att enkäten täcker upp Hackman och Goldmans faktorer. Frågorna under ”Positivt ledningsklimat” tar upp feedback, uppskattning, helhet, mål och värdebas, ”Egen kontroll” tar upp autonomi, handlingsutrymme och påverkansmöjligheter, medan ”God arbetsgemenskap” behandlar betydelsefullhet, samarbetsförmåga, samspel och uppskattning. Vidare tar ”Optimal arbetsbelastning” upp mångsidighet indirekt genom att bryta ned det i hälsoläge och fysisk arbetsmiljö överlag, och ”Stimulans från själva arbetet” behandlar betydelsefullhet, mångsidighet, arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter, dock indirekt då frågorna formuleras i termer av motivation, stolthet, nöje och huruvida man tycker sig leverera bra service.

Frågorna är intuitivt uppdelade i faktorer efter Rubenowitz rubriker. Indelningen av resterande teorier under rubrikerna syftar att exemplifiera och påvisa likheter mellan teorierna.

Även om en fråga om fysisk arbetsmiljö finns med i frågebatteriet, vilket frångår den i denna uppsats använda definitionen, så är den att betrakta som en attitydfråga vars svar indikerar hur den anställde uppfattar situationen, vilket i sin tur är ett symptom på gruppens arbetsklimat.

Sammanfattningsvis går det att para ihop frågorna i enlighet med teorierna men det är dock intressant att exakt samma frågor skulle ha använts om enkäten utformats direkt utifrån uppsatsens

teoretiska ramverk. Enkätens frågor hade då varit mer jämnt fördelade mellan faktorerna. Effekten av att faktorerna mäts med olika mängd antal frågor blir att vissa faktorer blir mer nyanserat beskrivna medan andra faktorer definieras med färre antal frågor och därmed ger mer utrymme för tolkning. Då det inte var möjligt att lägga till frågor i de redan insamlade enkäterna kunde inte de faktorer som beskrivs med färre frågor utökas med fler frågor. Valet stod därmed mellan att behålla enkäten i sitt befintliga skick eller att ta bort frågor från de faktorer som innehöll oproportionerligt många frågor. Att faktorerna beskrivs på ett så nyanserat sätt som möjligt ser vi dock som positivt och valde därför att inte plocka bort några frågor. Effekten blir därmed att vissa faktorer är mer väldefinierade än andra.

3.3 Metodval

I denna studie används en kombination av enkla och partiella korrelationsanalyser samt multipla regressionsanalyser som främsta analysverktyg. Detta då det är ett beroendeförhållande som undersöks, ett beroendeförhållande med en beroende variabel och flera förklarande variabler (inledningsvis endast en förklarande variabel), samt på grund av att den beroende variabeln anges i intervallskala. Då dessa är förutsättningarna finns det två alternativ; multipel regressionsanalys eller conjoint analysis (Hair et al, 1998, s.20). Conjoint analysis används främst för att porträttera konsumenters val på ett realistiskt sätt i termer av trade-offs för multiattributprodukter och – tjänster (Hair et al, 1998, s. 387). Denna studies frågeställning är dock inte av sådan natur och därför används istället multipel regressionsanalys i kombination med korrelationsanalyser. Det ekonomiska resultatet är i detta fall den beroende variabeln och faktorerna innehållande frågorna i enkäten utgör de oberoende variablerna.

För att kunna tillämpa multipel regressionsanalys måste även de oberoende variablerna, enkätsvaren, vara i intervall- eller kvotskala. I denna studie betraktas ordinalskalan som numerisk. Med det menas att kvalitativa variabler översätts till kvantitativa variabler. Därmed omvandlas en skala där variabelns olika värden kan rangordnas, dock utan exakta kvantitativa skillnader, till en skala med fasta numeriska värden. Därmed kan de olika värdenas storlek jämföras, och spridningsmått som standardavvikelse och varians kan beräknas.

De kvalitativa svaren ersätts med följande siffror:

- 5 = Ja – fungerar utmärkt
- 4 = Ja – fungerar bra
- 3 = Varken ja eller nej
- 2 = Nej - bör åtgärdas
- 1 = Nej- ska absolut åtgärdas
- 0 = Vet ej

Detta innebär att vi utgår från att respondenten uppfattar stegen mellan de olika svarsalternativen som lika stora, vilket är något som kan och bör ifrågasättas. Detta är dock gängse tillvägagångssätt och används därför i denna studie.

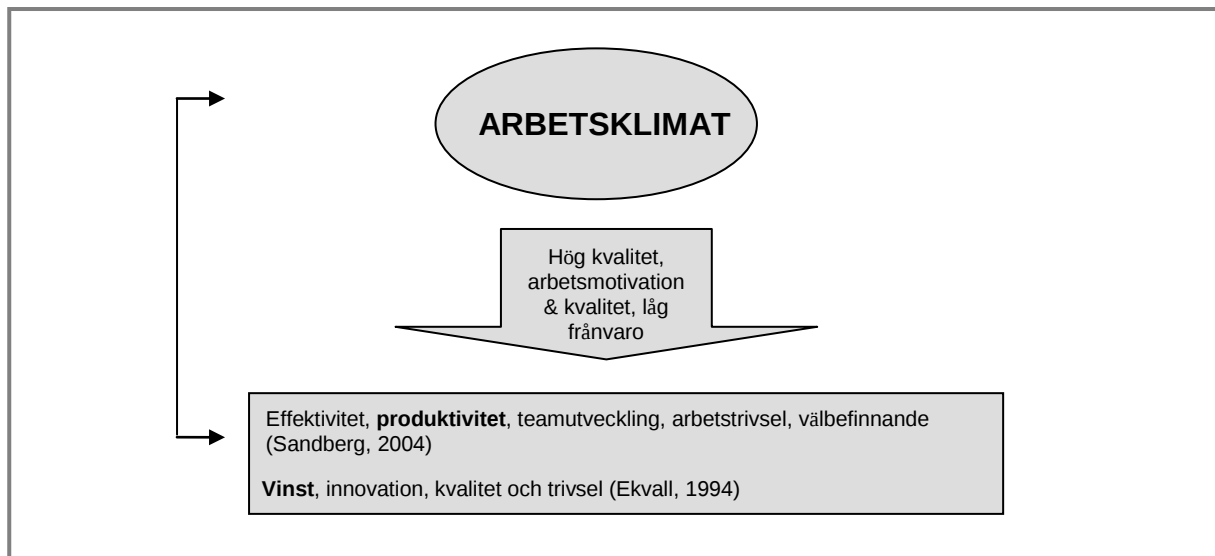
Anledningen till att en kombination av korrelationsanalyser och multipla regressionsanalyser används är att endast multipla regressionsanalyser utfördes inledningsvis, men de visade sig vara svåra att redovisa på ett sammanfattande och övergripligt sätt. Det slutliga valet föll därför på korrelationsanalyser, vilka visar på huruvida det finns ett samband mellan arbetsklimat och de ekonomiska nyckeltalen, samt mellan arbetsklimatets olika faktorer och de ekonomiska nyckeltalen. Multipla regressionsanalyser visar sedan vilken förklaringsgrad sambanden har.

3.4 Metodens tre steg

I syftet att kunna förkasta eller acceptera hypoteserna är metoden upplagd i följande tre steg:

Steg 1

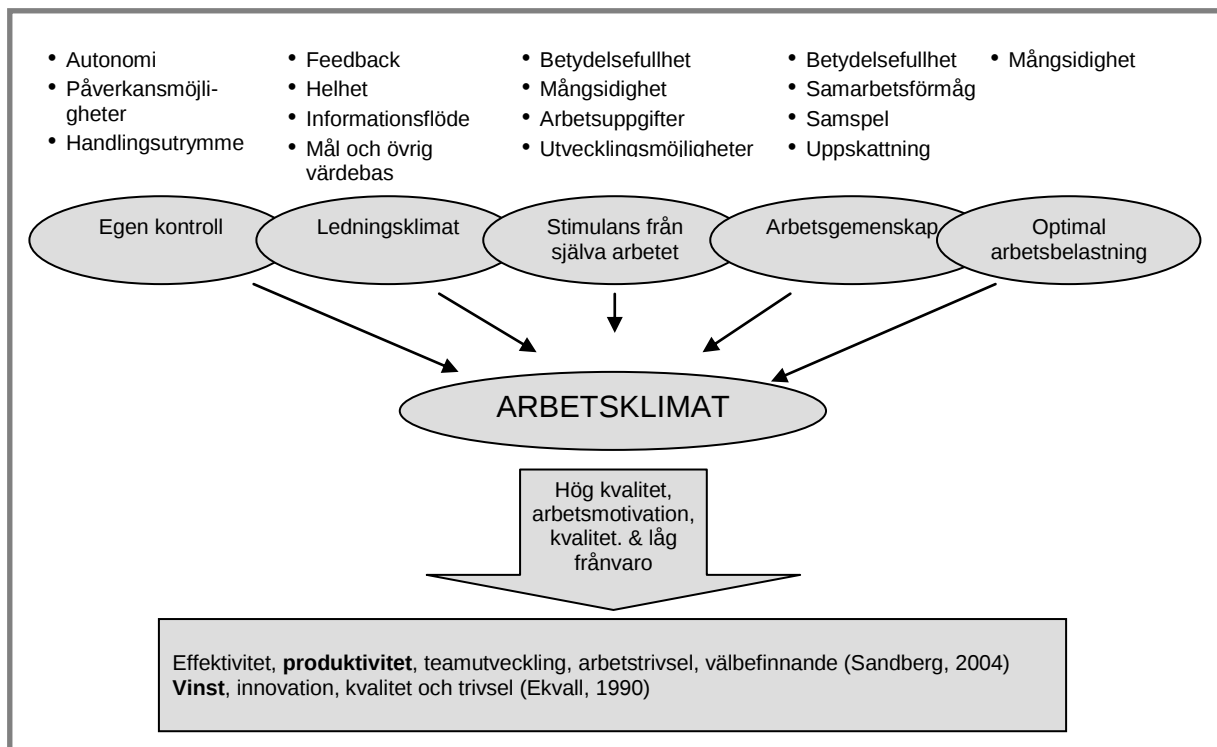
I det första steget görs en oroterad faktoranalys av enkätsvaren, där resultatets första faktor och de frågor som utgör den representerar vad enkäten egentligen mäter och därmed hur arbetsklimat definieras utifrån enkäten. Efter detta genomförs en bivariat korrelationsanalys mellan arbetsklimat och försäljning per arbetad timme samt mellan arbetsklimat och GOP. Korrelationskoefficienten i kvadrat är R^2 , förklaringsgraden, och Steg 1 ger underlag för att förkasta eller acceptera H_0 och H_1 i hypotespar A och B. Detta representerar nedan visat samband ur den sammanfattande teorimodellen.



Figur 5: Illustration av vad Steg 1 i metoden mäter

Steg 2

För att den fullständiga teorimodellen med arbetsklimatefaktorer skall kunna testas kompletteras analyserna i detta steg med teorimodellens övre del. Enkätfrågorna delas upp i faktorer i enlighet med teorin (se Appendix). Därefter genomförs partiella korrelationsanalyser mellan dessa faktorer och de ekonomiska nyckeltalen. Därmed skapas en matris över hur varje faktor korrelerar mot nyckeltalen kontrollerat för de övriga faktorerna. Därefter genomförs multipla regressionsanalyser för att få fram förklaringsgrader, R^2 , och justerat R^2 . Steg 2 ger alltså underlag för att förkasta eller acceptera H_0 och H_1 i hypotespar C och D och ser till den övre delen i den sammanfattande teorimodellen i analysen.



Figur 6: Illustration av vad Steg 2 i metoden mäter

Steg 3

Då det i ett tidigt stadium i arbetet med denna uppsats blev tydligt att arbetsklimat är ett ytterst komplext begrepp och att det finns olika syner på vad ordet rymmer för olika dimensioner och faktorer genomförs även ett tredje steg. I detta sista steg bestämmer datamaterial och SPSS hur enkätens frågor grupperas i faktorer. Detta skiljer sig från Steg 2 på det sättet att teorin bestämmer hur frågorna grupperas i Steg 2, medan datamaterialet av enkätsvar avgör vilka frågor som tillsammans utgör faktorer i Steg 3, dvs. vilka frågor som mäter samma underliggande faktor. Detta innebär att ytterligare en dimension tillförs, nämligen mer exakt hur en modell över arbetsklimat ser ut i företag A och hur den eventuellt skiljer sig från den sammanfattande bild som tidigare teorier skapar.

3.5 Ordnande av datamaterial

Enkätsvaren för företag A:s tre olika år sammanslogs för analys för att tillsammans utgöra en större och därmed statistiskt mer tillförlitlig datamängd observationer än om varje år analyserats separat. Genom samtal med företaget säkerställdes att observationerna från de tre åren är jämförbara observationer.

När matchningen mellan arbetsgruppers enkätsvar och ekonomiska resultat säkerställts är nästa frågeställning hur svarsalternativet noll bör behandlas statistiskt, då det ersätter svaret ”vet ej”. Valet stod mellan att ersätta nollorna med ett tal som viktats mot både individens genomsnittliga svar på alla frågorna och gruppens svar på just den frågan, och att räkna alternativet noll/vet ej som bortfall. Det senare alternativet valdes då vi anser det mindre trovärdigt att estimeras deltagares åsikter i specifika frågor.

Efter detta skapades SPSS-filer innehållande följande datamaterial:

- Andel 3:or
- Andel 4:or
- Andel 5:or
- Medelvärde

Denna indelning gjordes med syftet att se arbetsklimatets datamaterial ur olika vinklar relevanta för studiens syfte, då det på förhand är svårt att förutspå vilka analyser som är bäst lämpade för att acceptera eller förkasta givna hypoteser. Syftet var att se om något särskilt svarsalternativ har en särskild relevans och att sedan välja ut de analyser som visar signifikanta och tydliga resultat. Beslutet att inte ta med andel ettor eller tvåor togs på grund av att de representerar ett negativt uppfattat arbetsklimat och bör visa motsatsen till analysen av fyror och femmor.

Avslutningsvis är det viktigt att poängtera att korrektheten i ordnandet av datamaterialet kontrollerats med stor omsorg. Stickprov genomfördes vid upprepade tillfällen eftersom det var stora mängder data som behandlades och stor vikt då bör läggas vid att kontrollera att ordnande och matchning blivit rätt.

3.6 Förutsättningar för multipel regressionsanalys och korrelationsanalyser

För multivariata analyser såsom multipla regressionsanalyser bör datamaterialet testas för flera antaganden; normalfördelning, multikolinjäritet, och homoskedasticitet. Även faktoranalyserna bör utvärderas. Samtliga test redovisas nedan. Se Bilaga för detaljerade analyser.

3.6.1 Normalfördelning

Datamaterialet kontrollerades för huruvida enkätsvaren är normalfördelade, vilket utförs genom så kallade *normality plots*. Inga betydande avvikelser stod att finna.

3.6.2 Multikolinjäritet

Ett av antagandena i regressionsmodellen är att det inte förekommer exakt kolinjäritet mellan X-variablerna, så kallad multikolinjäritet. Även om X-variablerna inte är exakt linjärt korrelerade kan kolinjäritet vara ett problem eftersom man då inte kan isolera effekten av en X-variabel på Y. Multikolinjäritet kan leda till att man trots hög förklaringsgrad inte får fram signifikanta resultat i regressionen, och/eller att lutningskoefficienterna växlar tecken (Gujarati, 2003, s. 274-275). Ett sätt att undersöka förekomsten av multikolinjäritet i en regression är genom variansinflationsfaktorer (VIF). Dessa visar i vilken utsträckning varje oberoende variabel kan förklaras av de andra förklarande variablerna, dvs. då de oberoende variablerna är beroende av varandra. Om korrelationen är noll är VIF lika med ett. När korrelationen närmar sig ett, närmar sig VIF oändligheten (Hair et al, 1998, s. 193).

I datamaterialet i denna studie förekommer multikolinjäritet mellan de enskilda frågorna, vilket är en förutsättning för faktoranalys. Orsaken till denna multikolinjäritet är att frågorna är indikatorer av samma faktorer.

Vilken rotation som används i faktoranalysen beror på huruvida det är rimligt att anta att de bakomliggande faktorerna är oberoende av varandra eller inte. Vid antagandet att det inte finns något samband mellan de bakomliggande faktorerna kommer de axlar som illustrerar dem att gå vinkelrätt, ortogonalt, mot varandra. Vid antagandet om oberoende faktorer används varimaxrotation. Om man däremot antar att ett samband föreligger mellan faktorerna bildar deras axlar sneda vinklar med varandra. I sådana fall görs till exempel en promaxrotation, vilken tillåter korrelerade faktorer istället för att påtvinga oberoende (Hair et al, 1998, s.110). Det är inte helt självklart vilket av fallen som råder i denna uppsats datamaterial. I syfte att undersöka olika vinklar av datamaterialet prövades därför både promax- och varimaxrotation för att se om och hur resultaten skiljer sig.

Efter faktoranalyserna kontrollerades graden av multikolinjäritet och multikolinjäriteten kunde nu konstateras vara låg, faktorerna förklarar olika delar av arbetsklimatet. Analyserna som används i slutsatsen har alla tillfredställande VIF-värden.

3.6.3 Utvärdering av faktoranalys

Efter att faktoranalyserna hade genomförts utvärderades de enligt fem kriterier; KMO, procent av varians förklarad av faktorerna, kommunaliteter, faktormönster och reproducerad korrelationsmatris (Friel).

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy): Om $KMO \cong 1,0$ mäter variablerna en gemensam faktor och om $KMO \cong 0,0$ mäter variablerna inte en gemensam faktor. Ett värde på 0,7 till 1,0 är önskvärt. Faktoranalyserna som ligger till grund för slutsatsen i denna uppsats har alla ett KMO-värde nära 1 och mäter alltså en gemensam faktor vilket är vad faktorerna bör göra.

Procent av varians förklarad av faktorerna: Även detta värde ser bra ut och ligger mellan 70 - 87 % för de olika faktoranalyserna. Faktorerna fångar alltså tillsammans 70 – 87 % av variationen i enkäten.

Kommunaliteter: För att utvärdera en faktoranalys kan man även titta på kolumnen kommunaliteter för att se proportionen av varians för varje variabel som förklaras av faktorerna. Spännvidden är i de olika faktoranalyserna mellan 57 och 82 %. Då alla frågorna beskriver arbetsklimate är det rimligt att spännvidden inte är större.

Faktormönster: För de flesta faktorerna ordnar sig frågorna på ett naturligt sätt utifrån denna studies teoretiska ramverk och sammanfattande modell. De flesta faktoranalyserna innehåller dock ett par faktorer där mönstren inte är helt tydliga. I vissa faktorer där mönstren är tydliga finns det även någon enskild fråga som inte passar in i mönstret. Sammantaget innehåller de flesta faktoranalyserna cirka fem faktorer och innehåller en faktor som har ett otydligt mönster. För att avgöra om de mönster som inte är helt tydliga beror på ett underliggande fel eller har sin förklaring i den undersökta verksamheten krävs djupgående intervjuer med anställda på företag A. På grund av uppsatsarbetets avgränsning har detta dock inte prioriterats då faktoranalyserna över lag följer tydliga mönster.

Reproducerad korrelationsmatrix: Ytterligare ett sätt att testa faktoranalyser är genom att ta reda på huruvida faktorlösningen kan återproducera originalkorrelationsmatrisen bland variablerna. I en faktoranalys med hög kvalitet är den reproducerade matrisen lik den ursprungliga korrelationsmatrisen. I de olika faktoranalyserna har mellan 4 och 23 % av de icke-redundanta residualerna absoluta skillnader större än 0,05. Ju närmre denna siffra är noll desto bättre representerar faktorerna originaldata. Originalkorrelationsmatrisen kan alltså återreproduceras till 77-96 % vilket vi anser godtagbart även om 96 % naturligtvis är bättre än 77 %.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att faktoranalysernas kvalitet är tillfredsställande. Kvaliteten varierar dock från faktoranalys till faktoranalys. På grund av detta har de faktoranalyser som används i de slutliga analyserna kontrollerats extra noga och funnits fullt acceptabla.

3.6.4 Homoskedasticitet

Ett av regressionsanalysens antaganden är att feltermens varians är konstant och oberoende av X-variablernas värden, dvs. att feltermen är homoskedastisk. Om kriteriet att feltermerna, u_i , har samma varians inte är uppfyllt tyder detta på heteroskedasticitet. Heteroskedasticitet innebär att den linje som skapas i regressionen inte anpassats så att summan av de kvadrerade residualerna blir så liten som möjligt (Gujarati, 2003). Detta undersöktes genom att residualerna plottades mot faktorpoängen, med andra ord togs de skattade feltermerna från modellerna fram och plottades mot de förklarande variablerna. Då spridningen ser jämn ut bedömer vi det som att heteroskedasticitet inte förekommer i uppsatsens datamaterial.

3.7 Vidare kontroll av datamaterial

Efter kontroll av att förutsättningarna för multipel regressionsanalys är uppfyllda, testas datamaterialet även för statistisk styrka och urvalsstorlek, tillräcklig spridning och förekomst av utbölningar.

3.7.1 Statistisk styrka och urvalsstorlek

Effekten av urvalsstorlek märks tydligast på signifikansnivå och generaliserbarhet av analysens resultat, dvs. dess statistiska styrka. I multipel regressionsanalys är styrka sannolikheten att man kan påvisa en tillräckligt statistiskt signifikant nivå av R^2 , eller en regressionskoefficient på en specificerad signifikansnivå för en specifik urvalsstorlek (Hair et al, 1998, s.165). För att kunna analysera ett underlag kan man inte använda sig av färre än fem observationer per oberoende variabel och åtminstone 15-20 observationer är önskvärt. Även att ha för många observationer kan orsaka problem, fler än 1000 är heller inte önskvärt (Hair et al, 1998, s.166). Kriteriet på att ha svar från åtminstone 15-20 och mindre än 1000 observationer per fråga i enkäten uppfylls av datamaterialet. För att vidare säkerställa datamaterialet är de arbetsgrupper som har färre än fem svar per fråga borttagna för att enskilda deltagares svar inte ska kunna påverka medelvärdet för sin arbetsgrupp i alltför stor utsträckning.

3.7.2 Spridning

Fördelningen av datamaterialet kontrolleras och följande kan konstateras:

Företag A	Andel
Andel 0:or	2,2 %
Andel 1:or	2,3 %
Andel 2:or	5,6 %
Andel 3:or	16,1 %
Andel 4:or	43,9 %
Andel 5:or	29,9 %

Tabell 2: Datamaterialets spridning

Företag A har höga värden på arbetsklimat, hela ca 74 % av arbetsgruppernas enkätsvar är fyror eller femmor och endast ca 8 % är tvåor eller ettor. En så pass låg spridning gör att serviceenheternas ekonomiska resultat skiljer sig mer från varandra än deras arbetsklimat, vilket är en följd av att även andra faktorer än arbetsklimatet påverkar det ekonomiska resultatet. Om spridningen i arbetsklimat är liten blir datamaterialet känsligare för inverkan från övriga faktorer som påverkar det ekonomiska resultatet. Efter att ha plottat faktorpoängen för samtliga analyser anser vi dock inte spridningen undermålig för denna studie.

3.7.3 Utbölingar

Både före och efter faktoranalys kontrollerades datamaterialet för utbölingar. Detta gjordes på tre sätt:

1. Univariat kontroll: Fall som har en standardiserad residual på ± 3 för en observation plockas bort.
2. Bivariat kontroll: Genom spridningsdiagram utvärderas vilka som kan ses som utbölingar och därmed bör plockas bort.
3. Multivariat kontroll: Genom att kontrollera *Mahalanobis* D^2 ser man vilka utbölingar som SPSS tar fram. (Hair et al, 1998, s.65)

Efter att ha identifierat föreslagna utbölingar gjordes en utvärdering av vilka som kan ses som utbölingar. Här följdes principen att observationer bör behållas om det inte finns ett demonstrativt bevis för att de avviker och inte är representativa för några av observationerna i populationen (Hair et al, 1998, s.66). Enligt affärsanalytikern på företag A påverkas serviceenheternas vinst av eventuella efterfrågetoppar under avgränsade perioder. Det kan enligt affärsanalytikern röra sig om en påverkan på upp till hälften av en serviceenhets vinst under ett år. Om faktorer som ligger bakom efterfrågetopparna påverkar serviceenheterna på ett oproportionerligt sätt resulterar detta i utbölingar som tas bort, och påverkar därmed inte analysens slutresultat.

3.8 Sammanfattande Metodtågordning

- Ordning av datamaterial
- Kontroll av datamaterial
 - Normalfördelning
 - Homoskedasticitet
 - Multikolinjäritet
 - Utbölingar
 - Spridning
- Steg 1
 - Oroterad faktoranalys
 - Utvärdering av faktoranalys

- Korrelationsanalys mellan Faktor 1 (arbetsklimat) och ekonomiska nyckeltal
- Steg 2
 - Skapade faktorer utifrån teori
 - Utvärdering av faktoranalys
 - Partiella korrelationsanalyser mellan teorifaktorer och ekonomiska nyckeltal
 - Multipla regressionsanalyser för att få fram R^2 och justerat R^2
- Steg 3
 - Varimax- och promaxroterade faktoranalyser
 - Utvärdering av faktoranalys
 - Partiella korrelationsanalyser mellan arbetsklimatsfaktorer och ekonomiska nyckeltal
 - Multipla regressionsanalyser för att få fram R^2 och justerat R^2

3.9 Reliabilitet

En undersökning bör ha hög reliabilitet, dvs. att olika oberoende mätningar med samma metod ska ge samma resultat (Holme och Solvang, 1991). För att erhålla hög reliabilitet i denna studie har samtliga matchningar mellan medarbetarundersökningar och ekonomiska resultat skickats till företag A för kontroll. Vi inser att allt manuellt arbete och datainmatning leder till en viss risk för mänskligt felande, därför har inmatningarna i SPSS dubbelkontrollerats. Vidare anser vi Netsurveys enkäts frågor vara tillförlitliga då enkäten är omfattande och täcker in teorins alla faktorer, samt då enkäten är utvecklad över en längre period med utgångspunkt i både teori och den operativa verkligheten i flertalet branscher.

3.10 Validitet

Med validitet menas huruvida forskaren genom sin metod testat det som frågeställningen syftar att undersöka. I denna uppsats innebär ett test av validiteten att ifrågasätta de ekonomiska måttens lämplighet samt enkätens möjlighet att mäta de i uppsatsen utvalda teoriernas arbetsklimatsfaktorer och uppsatsens metod. Ordvalen i Netsurveys enkät, så som till exempel respekt, kan ha olika innebörd och associationer för olika respondenter. Detta spelar dock mindre roll för studiens resultat då det viktiga är om de anställda känner sig respekterade, inte vad som gör att de känner sig respekterade. Detta är snarare ett fenomen varje företag och varje arbetsgrupps ledare måste ta hänsyn till och anpassa sig efter.

Vidare är den använda enkätens utformning en viktig faktor i uppsatsen validitet. Då enkäten konstruerats oberoende av denna uppsats har den inte utformats exakt i enlighet med de teorier som används. Däremot innefattar den hela 50 frågor vilka stämmer väl överens med och täcker in de faktorer som utgör uppsatsens sammanfattande teorimodell. Att vissa faktorer analyseras av fler frågor än andra bör heller inte påverka uppsatsens validitet då den statistiska analysens faktorgrupperingar både visar vilka frågor som undersöker samma underliggande faktor och i vilken utsträckning dessa faktorer påverkar sambandet till ekonomiskt resultat.

4 Resultat 1

I tabellen nedan visas endast R^2 i Steg 1 medan samtliga angivna resultat i Steg 2 och tre visar både R^2 och justerat R^2 . R^2 visar hur stor del av vinst och produktivitet som kan förklaras med att arbetsklimatet uppfattas som positivt i arbetsgruppen. Justerat R^2 är däremot till skillnad från R^2 ett väntevärdesriktigt estimat av motsvarande populationsegenskap. Ju fler faktorer som tillförs modellen desto högre blir R^2 , då R^2 beaktar antalet förklarande variabler. Justerat R^2 ökar dock endast om förklaringsgraden ökar, dvs. endast om den införda faktorn är signifikant korrelerad med nyckeltalet. Om så inte är fallet minskar justerat R^2 .

Andel femmor				
	Kor. mot GOP	R ² /Justerat R2 (%)	Kor. mot försäljning/arbetad timme	R ² /Justerat R2 (%)
Steg 1: Arbetsklimat mot Nyckeltalen				
Arbetsklimat	0,027	0,1	0,126 (*)	1,6
Steg 2: Faktorer skapade efter teorin mot nyckeltalen				
Egenkontroll	0,041	5,6/4,1 (**)	0,173 (**)	7,3/5,8 (**)
Ledningsklimat	0,093		0,096	
Stimulans från själva arbetet	-0,053		0,121 (*)	
Arbetsgemenskap	0,133 (*)		0,034	
Optimal arbetsbelastning	-0,218 (**)		-0,132 (*)	
Steg 3: Faktorer skapade av SPSS ur datamaterialet mot nyckeltalen				
Närmaste chef & personlig utveckling	0,115 (*)	6,8/5,3 (**)	0,171 (**)	5,1/3,7 (**)
Arbetsförutsättningar	- 0,212 (**)		0,016	
Information & kommunikation	0,104		0,128(*)	
Gruppgemenskap	0,031		- 0,084	
Stimulans & Motivation	0,009		- 0,007	

Tabell 3: Korrelation mellan arbetsklimat, mätt i andel femmor, och ekonomiska nyckeltal.

(*) Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

(**) Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Medelvärden				
	Kor. mot GOP	R^2 /Justerat R^2 (%)	Kor. mot försäljning/arbetad timme	R^2 /Justerat R^2 (%)
Steg 1: Arbetsklimat mot Nyckeltalen				
Arbetsklimat	0,076	0,1	0,136 (*)	1,9
Steg 2: Faktorer skapade efter teorin mot nyckeltalen				
Egenkontroll	-0,024	5,4/4,0 (**)	0,130 (*)	4,9/3,4 (**)
Ledningsklimat	0,090		0,081	
Stimulans från själva arbetet	-0,076		-0,125(*)	
Arbetsgemenskap	0,171		0,056	
Optimal	-0,153 (**)		-0,067	

arbetsbelastning				
Steg 3: Faktorer skapade av SPSS ur datamaterialet mot nyckeltalen				
Närmast chef & personlig utveckling	0,127 (*)	6,1/4,3 (**)	0,173 (**)	4,7/2,9 (*)
Information & Feedback	0,048		0,068	
Gruppsamarbete	0,095		-0,060	
Arbetsförutsättningar	-0,142 (*)		0,085	
Stimulans & Motivation	0,074		0,036	
Förändringsmöjlighet	-0,103		-0,045	

Tabell 4: Korrelation mellan arbetsklimat, mätt i medelvärden, och ekonomiska nyckeltal.

Efter att analyserna genomförts kan det konstateras att det utifrån datamaterialet endast finns några få relativt svaga samband mellan ekonomiskt resultat och arbetsklimat i företagets arbetsgrupper. Dessutom är endast korrelationerna till nyckeltalet försäljning per arbetad timme statistiskt signifikant i Steg 1. Då förklaringsgraderna är låga och detta endast är det första steget i analysen kommenteras inte resultaten vidare mer än att vi väljer att analysera varför resultaten blir som de blir, och vad detta kan leda till för alternativ färdväg framåt.

4.1 Analys av resultat 1

Resultatet ovan leder till slutsatsen att det antingen inte finns något samband mellan arbetsklimat och vinst, eller att dataunderlaget inte fångar de fenomen som ämnas undersökas. Vi anser att det i detta stadium är för tidigt att acceptera det första alternativet då det finns fler sätt att analysera datamaterialet på. Vi anser arbetsklimatsenkäten vara tillförlitlig i sitt sätt att mäta arbetsklimat och vänder därför blicken till det ekonomiska resultatet. En förklaring till de icke signifikanta resultaten kan vara att serviceenheterna har olika marknadsförutsättningar. Det är rimligt att anta att till exempel en serviceenhet i Stockholm och en serviceenhet i en betydligt mindre stad såsom Trollhättan inte har samma marknadsförutsättningar. Om vi ponerar att de har samma arbetsklimat men olika marknadsförutsättningar, bör detta resultera i olika ekonomiska resultat. För att komma närmare det samband som undersöks i denna studie måste därför datamaterialet i största möjliga mån rensas för faktorer som ligger utanför personalens möjlighet till påverkan. Vi börjar med att se till marknadsförutsättningar. Det finns naturligtvis fler faktorer som påverkar det ekonomiska resultatet, men detta är sannolikt en av de större faktorerna. Därför läggs fokus på att försöka rensa datamaterialet för marknadsförutsättningar.

Värt att tillägga är att utöver ovan redovisade kontroller och analyser genomfördes även analyser över tid. Skillnaden mellan år 2006 och år 2005, samt mellan 2005 och 2004, i ekonomiska nyckeltal och enkätsvar utgjorde då dataunderlag. Dessa analyser rensar för årsspecifika, lokala

omständigheter, och visar huruvida förändring i arbetsklimat korrelerar mot förändring i ekonomiskt resultat. Dessa analyser visar något bättre R^2 än när analyserna inte genomfördes över tid. Det finns signifikanta men svaga samband men vi avser att gå vidare i vår undersökning och rensa datamaterialet för marknadsförutsättningar för att se om det finns än starkare samband att påvisa.

4.2 Vidare undersökningar

I detta steg analyseras datamaterialet med samma metod som ovan, men detta först efter att materialet rensats för marknadsförutsättningsfaktorer som påverkar det ekonomiska resultatet. För att likställa omständigheterna för serviceenheterna i så stor utsträckning som möjligt används variabeln storlek på stad som respektive serviceenhet ligger i. Storlek på stad är inte exakt lika med marknadsförutsättningar, men ger en bra fingervisning på likhet i aspekter som exempelvis kundbas, konkurrens, utbud av kompetent personal, osv. Invånarantal är dessutom ett exakt värde vilket gör det till ett tacksamt sätt att rensa datamaterialet. Efter att ha tagit fram antalet invånare på respektive stad eller ort placerades serviceenheterna in i tre grupper; stora städer, mellanstora städer och små städer. Stora städer definieras som varje lands tre största städer, samt förorterna till huvudstäderna, då vi anser att deras förutsättningar mer liknar de för storstäder än de för mellan- och småstäder. De större städernas konkurrens och större efterfrågan påverkar även förorterna.

Serviceanläggningarna delades först upp i tre ungefär lika stora grupper, sedan dubbelkontrollerades varje stads invånarantal med Statistiska Centralbyrån, och grupperna justerades därefter. Som följd av uppdelning av datamaterialet i tre grupper definieras små städer som städer med färre än 70 000 invånare. Gruppen mellanstora städer består av städer med 70 000 till 200 000 invånare och gruppen storstäder städer med över 200 000 invånare. Precis som i första analysen kontrolleras datamaterialet, dvs. faktoranalyserna utvärderas och utböljningar tas bort både före och efter de multipla regressionsanalyserna. I denna nya uppdelning skiljer sig spridningen i enkätsvaren något från hur det såg ut före den första analysen. Gruppen stora städer har något mindre spridning än materialet som helhet och gruppen små städer har något större spridning. Skillnaderna var dock små. Ytterligare en uppdelningsmöjlighet hade varit att göra analyser separat för varje land och därmed ta hänsyn till möjliga skillnader i förutsättningar i de olika länderna. Vi anser dock de nordiska länderna som förutsättningsmässigt relativt lika. Det är troligt att det finns vissa nationella skillnader mellan länderna, men så även inom länderna. Storstäderna i de nordiska länderna har sannolikt mer lika förutsättningar och kulturer än

småstäder har jämfört med storstäder inom ett och samma land. Genom att använda datamaterial från de olika nordiska länderna som en enda datamängd istället för fyra mindre blir dessutom datamängden avsevärt större och mer tillförlitlig för statistisk analys.

5 Resultat 2 - efter uppdelning efter städernas storlek

I det tidigare avsnittet Multikolinjäritet nämns att faktoranalyser gjorts med både promax- och varimaxrotation. De analyser som visas nedan i Steg 3 är dock efter varimaxrotation då det visat sig vara enklare att hitta faktormönster i dessa än i de promaxroterade faktorerna.

5.1 Resultat Små städer

Här lyfts resultatet från andel femmor och medelvärden fram då de visar sig ha störst påverkan på de ekonomiska nyckeltalen.

Små städer Företag A: Andel femmor				
	Kor. mot GOP	R ² /Justerat R ² (%)	Kor. mot försäljning/arbetad timme	R ² /Justerat R ² (%)
Steg 1: Arbetsklimat mot Nyckeltalen				
Arbetsklimat	0,237(*)	5,6 (*)	0,373(**)	13,9 (**)
Steg 2: Faktorer skapade efter teorin mot nyckeltalen				
Egenkontroll	0,023	12,1/7,2 (*)	0,163	16,8/12,2 (**)
Ledningsklimat	-0,099		0,009	
Stimulans från själva arbetet	0,082		-0,028	
Arbetsgemenskap	0,251(**)		0,099	
Optimal arbetsbelastning	-0,147		-0,065	
Steg 3: Faktorer skapade av SPSS ur datamaterialet mot nyckeltalen				
Otydlig faktor (Ex information, utveckling, ledning)	-0,237 (*)	34,6/31,0 (**)	0,017	24,5/20,4 (**)
Närmaste chef & respekt	0,514 (**)		0,446 (**)	
Arbetsförsättning	-0,066		0,101	
Information & Kommunikation	0,291(**)		0,205(*)	
Stimulans & Motivation	0,116		0,148	

Tabell 5: Korrelation mellan arbetsklimat och ekonomiska nyckeltal, mätt i andel femmor i små städer.

Små städer Företag A: Medelvärden				
	Kor. mot GOP	R ² /Justerat R ² (%)	Kor. mot försäljning/arbetad timme	R ² /Justerat R ² (%)
Steg 1: Arbetsklimat mot Nyckeltalen				
Arbetsklimat	0,286 (**)	8,2 (**)	0,382 (**)	14,6 (**)
Steg 2: Faktorer skapade efter teorin mot nyckeltalen				
Egen kontroll	0,037	13,9/9,0 (**)	0,185	18,4/13,8 (**)
Ledningsklimat	-0,101		-0,050	
Stimulans från själva arbetet	0,031		-0,011	
Arbetsgemenskap	0,230 (*)		0,075	
Optimal arbetsbelastning	-0,117		0,001	

Steg 3: Faktorer skapade av SPSS ur datamaterialet mot nyckeltalen				
Arbetsgemenskap & förutsättningar	0,071	27,5/23,4 (**)	0,237 (**)	26,0/21,8 (**)
Information & Kommunikation	0,171		0,003	
Autonomi & Respekt	0,415 (**)		0,338(**)	
Motivation & personlig utveckling	0,267 (**)		0,373(**)	
Företaget i stort	-0,236(*)		-0,038	

Tabell 6: Korrelation mellan arbetsklimat och ekonomiska nyckeltal mätt i medelvärden i små städer.

Resultaten i Steg 1 visar att vi kan förkasta H0 i hypotespar A och B i mindre städer.

Hypotespar A

~~H0: Det finns inte något positivt samband mellan uppfattat arbetsklimat och arbetsgruppens produktivitet i kundnära verksamheter.~~

H1: Det finns ett positivt samband mellan uppfattat arbetsklimat och arbetsgruppens produktivitet i kundnära verksamheter.

Hypotespar B

~~H0: Det finns inte något positivt samband mellan uppfattat arbetsklimat och arbetsgruppens vinst i kundnära verksamheter.~~

H1: Det finns ett positivt samband mellan uppfattat arbetsklimat och arbetsgruppens vinst i kundnära verksamheter.

Resultaten i Steg 2 visar att vi inte kan säga att produktivitet och vinst påverkas enligt H1 i hypotespar C och D, dvs. vi kan inte förkasta H0. Den enda faktorn som korrelerar signifikant mot GOP med både medelvärden och andel femmor som dataunderlag är *Arbetsgemenskap*. H1 i hypotespar C och D förkastas därmed.

Hypotespar C

H0: Produktivitet och vinst påverkas inte positivt av att de anställda upplever att de har *egen kontroll*, ett positivt *ledningsklimat*, känner sig *stimulerade på arbetet*, upplever en *arbetsgemenskap* och har *optimal arbetsbelastning*.

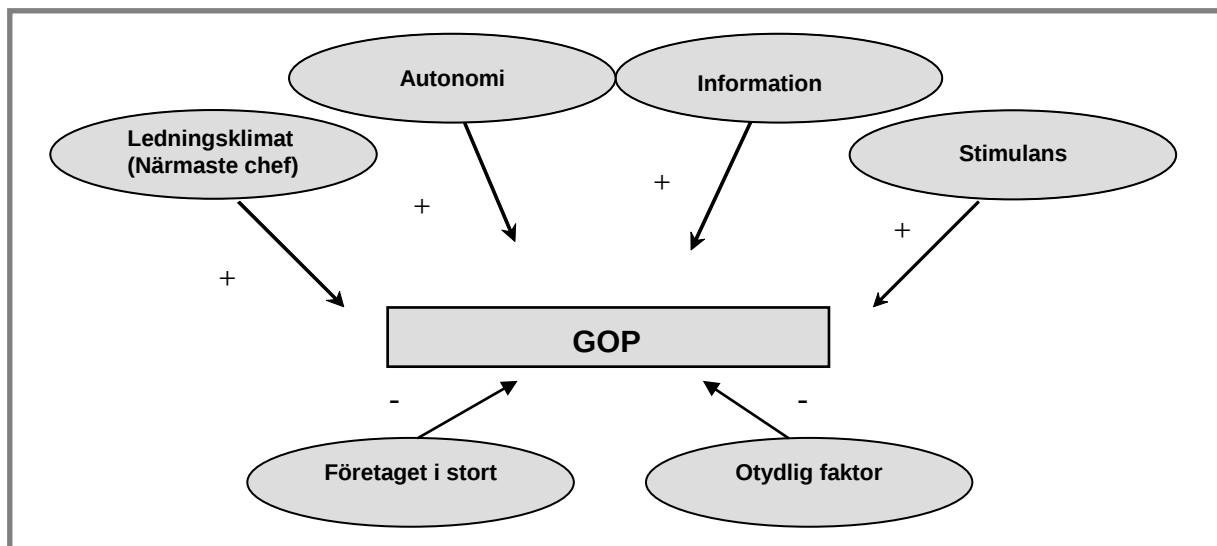
~~H1: Produktivitet och vinst påverkas positivt av att de anställda upplever att de har *egen kontroll*, ett positivt *ledningsklimat*, känner sig *stimulerade på arbetet*, upplever en *arbetsgemenskap* och har *optimal arbetsbelastning*.~~

Hypotespar D

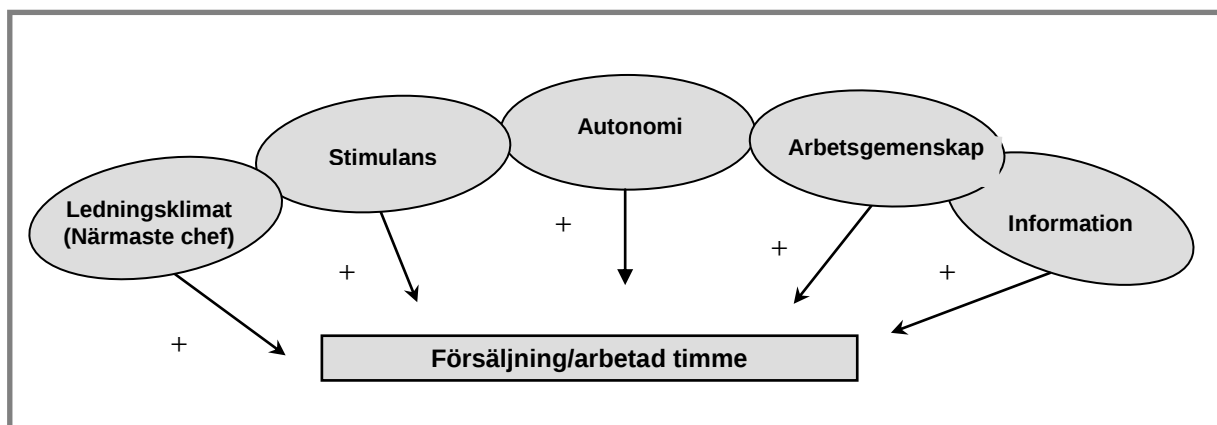
H0: Vinst påverkas inte positivt av att de anställda upplever att de har *egen kontroll*, ett positivt *ledningsklimat*, känner sig *stimulerade på arbetet*, upplever en *arbetsgemenskap* och har *optimal arbetsbelastning*.

~~H1: Vinst påverkas positivt av att de anställda upplever att de har *egen kontroll*, ett positivt *ledningsklimat*, känner sig *stimulerade på arbetet*, upplever en *arbetsgemenskap* och har *optimal arbetsbelastning*.~~

Resultaten i Steg 3 lyfter istället fram faktorerna *ledningsklimat (närmaste chef)*, *information*, *autonomi* och *stimulans av själva arbetet* som viktiga för att få hög vinst (GOP). För produktivitet ser modellen liknande ut förutom att *arbetsgemenskap* också är en viktig faktor för hög produktivitet. För produktivitet finns det inga negativt signifikanta korrelationer, medan GOP korrelerar signifikant negativt mot faktorerna *företaget i stort* och en *otydlig faktor*. Steg 3 visar därmed att sambanden ser ut enligt modellerna nedan:



Figur 7: De faktorerna som korrelerar signifikant mot GOP



Figur 8: De faktorerna som korrelerar signifikant mot Försäljning/ arbetad timme

5.2 Resultat mellanstora städer

Resultatet för mellanstora städer visar att förklaringsgraderna är låga. I Steg 3 är R^2 6,3 % för försäljning per arbetad timme och 6,8 % gentemot GOP. Justerat R^2 är endast 0,1 % för försäljning per arbetad timme och 0,6 % mot GOP.

Modellernas förklaringsvärden är mycket låga, vilket vi i relation till resultaten för småstäder tolkar som att datamaterialet i mellanstora städer ej ränsats tillräckligt för marknadsförutsättningar. Då gruppen mellanstora städer innefattar städer från 70 000 till 200 000 invånare har de sannolikt stora skillnader i marknadsförutsättningar och skulle behövas delas upp vidare efter storlek. Ytterligare skillnader kan även finnas i termer av det lokala företagsklimatet i städerna, vilket kan bero på närhet till motorvägar, större städer och eventuella turistattraktioner. Resultatet tyder på att datamaterialet ej ränsats från sådana faktorer och därmed fokuserar vi på

resultaten från stora och små städer då ytterligare uppdelning av gruppen av mellanstora städer skulle göra datamaterialet för litet för statistisk analys.

5.3 Resultat stora städer

Stora städer Företag A: Andel femmor				
	Kor. mot GOP	R ² (%)	Kor. mot försäljning/arbetad timme	R ² (%)
Arbetsklimat	-0,193 (*)	3,7	-0,029	0,1

Tabell 7: Korrelation mellan arbetsklimat, mätt i andel femmor, och ekonomiska nyckeltal i stora städer.

Stora städer Företag A: Medelvärde				
	Kor. mot GOP	R ² (%)	Kor. mot försäljning/arbetad timme	R ² (%)
Arbetsklimat	-0,246 (**)	6,1	-0,107	1,1

Tabell 8: Korrelation mellan arbetsklimat, mätt i medelvärden, och ekonomiska nyckeltal i stora städer.

Ingen av analyserna ovan visar på ett positivt samband mellan ekonomiska nyckeltal och arbetsklimat. Sambandet mellan andelen treor och de ekonomiska resultaten liknar det teorin visar på, dvs. det finns ett positivt samband mellan arbetsklimat och ekonomiskt resultat. Andelen treor redovisas därför, och att just treor ger utslag analyseras i ett senare skede.

Stora städer Företag A: Andel treor				
	Kor. mot GOP	R ² (%)	Kor. mot försäljning/ arbetad timme	R ² (%)
Steg 1: Arbetsklimat mot Nyckeltalen				
Arbetsklimat	0,308 (**)	9,5	0,307 (**)	9,4
Steg 2: Faktorer skapade efter teorin mot nyckeltalen				
Egenkontroll	0,149	13,7/9,8 (**)	0,147	15,2/11,4 (**)
Ledningsklimat	- 0,058		- 0,172 (*)	
Stimulans från själva arbetet	- 0,028		0,034	
Arbetsgemenskap	0,050		0,144	
Optimal arbetsbelastning	0,136		0,085	
Steg 3: Faktorer skapade av SPSS ur datamaterialet mot nyckeltalen				
Närmaste chef & Motivation	- 0,144	26,1/17,5(**)	- 0,047	35,4/27,8(**)
Information & Kommunikation	- 0,145		- 0,121	
Arbetsgemenskap (respekt och konfliktfrihet)	-0,121		- 0,092	
Arbetsförutsättningar	0,313 (**)		0,218(*)	
Ledning och gruppens förändringsbenägenhet	0,171(*)		0,042	
Egen kontroll/ arbetsbelastning	0,148		0,044	
Respekt från närmaste chef	0,097		0,019	
Förändringsbenägenhet	0,111		0,342 (**)	
Sjukfrånvaro & Hälsoäge	0,198 (*)		0,234 (**)	
Företaget i stort	- 0,122		- 0,250 (**)	
Insatt i affärsidé	-0,021		0,018	
Egen kontroll	0,099		-0,150	

Tabell 9: Korrelation mellan arbetsklimat, mätt i andel treor, och ekonomiska nyckeltal i stora städer.

Faktoranalysen i Steg 3 konvergerade i 37 iterationer. Tidigare faktoranalyser har haft en maxgräns på 25 upprepningar. Vidare så var det svårt att hitta tydliga mönster i faktorerna. Detta gör att faktoranalyserna i Steg 3 har lägre kvalitet än faktoranalyserna i Steg 3 småstäder och storstäder.

I Steg 1 ser vi att det finns ett positivt signifikant samband mellan arbetsklimat och nyckeltalen för andel teor, men däremot inte för andel femmor och medelvärden. I enlighet med hypotesernas formulering accepteras H1 i hypotespar A och B.

Hypotespar A

~~H0: Det finns inte något positivt samband mellan uppfattat arbetsklimat och arbetsgruppens produktivitet i kundnära verksamheter.~~

H1: Det finns ett positivt samband mellan uppfattat arbetsklimat och arbetsgruppens produktivitet i kundnära verksamheter.

Hypotespar B

~~H0: Det finns inte något positivt samband mellan uppfattat arbetsklimat och arbetsgruppens vinst i kundnära verksamheter.~~

H1: Det finns ett positivt samband mellan uppfattat arbetsklimat och arbetsgruppens vinst i kundnära verksamheter.

I Steg 2 visar resultaten att H1 i Hypotespar C och D förkastas då modellen inte lyfter fram samma faktorer som den sammanfattande teorimodellen.

Hypotespar C

H0: Produktivitet påverkas inte positivt av att de anställda upplever att de har *egen kontroll*, ett positivt *ledningsklimat*, känner sig *stimulerade på arbetet*, upplever en *arbetsgemenskap* och har *optimal arbetsbelastning*.

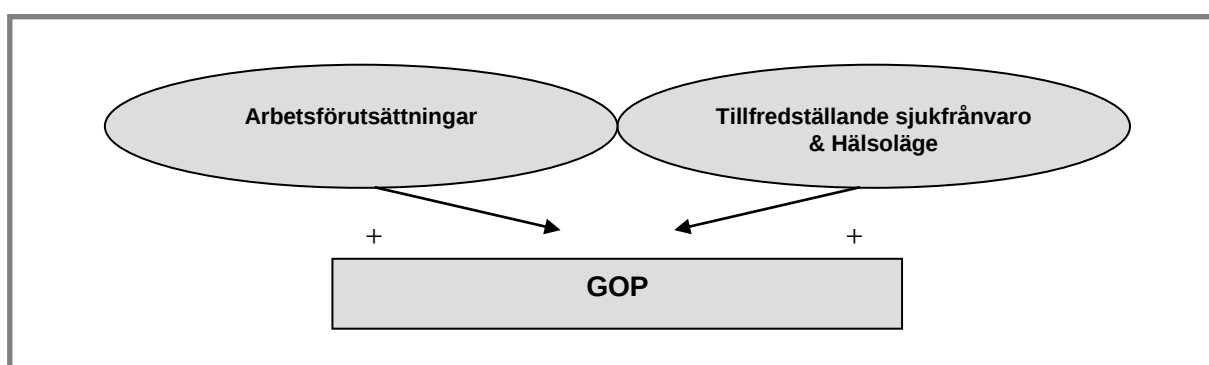
~~H1: Produktivitet påverkas positivt av att de anställda upplever att de har *egen kontroll*, ett positivt *ledningsklimat*, känner sig *stimulerade på arbetet*, upplever en *arbetsgemenskap* och har *optimal arbetsbelastning*.~~

Hypotespar D

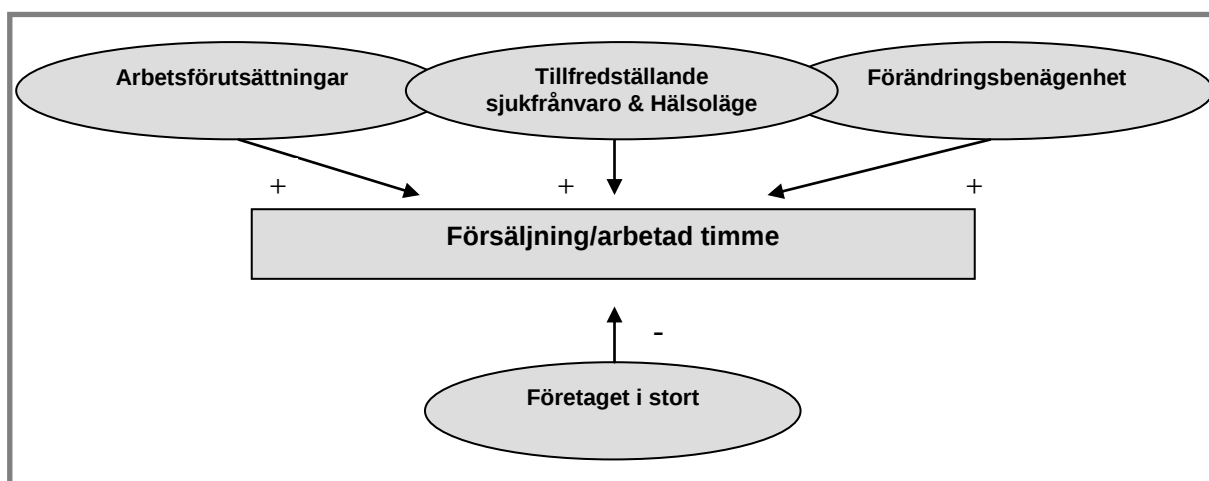
H0: Vinst påverkas inte positivt av att de anställda upplever att de har *egen kontroll*, ett positivt *ledningsklimat*, känner sig *stimulerade på arbetet*, upplever en *arbetsgemenskap* och har *optimal arbetsbelastning*.

H1: Vinst påverkas positivt av att de anställda upplever att de har *egen kontroll*, ett positivt *ledningsklimat*, känner sig *stimulerade på arbetet*, upplever en *arbetsgemenskap* och har *optimal arbetsbelastning*.

Den statistiska analysen i Steg 3 visar att sambandet ser ut enligt nedan:



Figur 9: Illustration över arbetsklimatsfaktorernas påverkan på GOP



Figur 10: Illustration över arbetsklimatsfaktorernas påverkan på Försäljning/ arbetad timme

6 Analys

6.1 Analys av de nya faktorerna i Steg 3

När SPSS genererat nya faktorer utifrån datamaterialet skapades i samtliga fall fler faktorer än teorimodellen förutspått. Dessa faktorer hade i de flesta fallen tydliga faktormönster och avspeglade tydliga teman, enstaka avvikande frågor till trots. I några faktoranalyser uppkom även en otydlig faktor vars underliggande aspekt inte kunde avgöras. Då dessa skiljer sig avsevärt från den tydlighet övriga faktorer påvisar har vi valt att avfärda dem som statistiska tillfälligheter.

6.1.1 Analys av de nya faktorerna i Steg tre för småstäder

Den sammanfattande teorimodellen tar upp fem arbetsklimatsfaktorer:

- Egen kontroll
- Ledningsklimat
- Stimulans från själva arbetet
- Arbetsgemenskap
- Optimal arbetsbelastning

I Steg 3 av den statistiska analysen, där SPSS skapar faktorer utifrån datamaterialet, skiljer sig resultaten något från de av teorin givna faktorerna. Flertalet av de SPSS-skapade faktorerna blir dock snarlika den sammanfattande teorimodellens faktorer:

- Egen kontroll $\approx$ Autonomi och Respekt, samt Arbetsförutsättning
- Ledningsklimat $\approx$ Närmaste chef och respekt
- Stimulans från själva arbetet $\approx$ Motivation och Personligutveckling samt Stimulans och Motivation
- Arbetsgemenskap $\approx$ Arbetsgemenskap och förutsättningar
- Optimal arbetsbelastning = Arbetsbelastning

De SPSS-skapade faktorerna blir på sina håll något bredare, men även mer specifika och mångfacetterade, än de teoretiska. Egen kontroll kan till exempel ses som autonomi, men i Steg 3 breddas faktorn med respekt och arbetsförutsättning, vilket är aspekter som möjliggör just autonomi. De slutsatser som kan dras från att dessa aspekter tillkommer är att respekt sannolikt

är sammankopplat med autonomi i företaget som undersöks i denna fallstudie. De övriga faktorerna visar även att arbetsgemenskap sammankopplas med arbetsförutsättningar, att stimulans från själva arbetet i detta fall mer exakt definieras som stimulans, motivation och personlig utveckling, samt att det ledningsklimat som ger effekt på ekonomiskt resultat är respekt och hur de anställda uppfattar den närmaste chefen.

Utöver de faktorer som i stort överensstämmer med teorins faktorer skapas även faktorer som inte finns med i den sammanfattande teorimodellen:

- Information och kommunikation
- Företaget i stort
- Otydlig faktor (innefattar exempelvis information, utveckling, ledning)

Att faktorn *Information och kommunikation* tillförs är inte förvånande då enkäten innehåller flertalet frågor kring detta område. Sandbergs (2006) teoretiska modell inkluderar dessutom *Informationsflöde* som en specifik arbetsklimateffekt, vilken inordnats under *Ledningsklimat* i uppsatsens sammanfattande teorimodell. Teorierna gör inte heller skillnad mellan hur man uppfattar företaget i stort och arbetsgruppen utan pratar om arbetsklimateffekten allmänt. Enkäten har däremot frågor som specifikt berör hur den anställda uppfattar hela koncernen respektive sin närmiljö vilket sannolikt givit uppkomst till denna uppdelning och detaljnivå. Vilken effekt ett eventuellt avlägsnande av frågor som avviker från den direkta teorimodellen skulle kunna ha diskuterades, men bortsågs ifrån i syftet att skapa en så nyanserad bild som möjligt.

6.1.2 Analys av de nya faktorerna i Steg 3 för storstäder

I analysen av resultatet för storstäder skiljer sig de SPSS-skapade faktorerna till viss del från faktorerna i den sammanfattande teorimodellen, liksom i små städer. Även för storstäder överensstämmer dock SPSS-skapade faktorer med teorin till stor del:

- Egen kontroll $\approx$ Egen kontroll och arbetsbelastning
- Ledningsklimat $\approx$ Närmaste chef och Motivation samt Ledning och gruppens förändringsbenägenhet samt Respekt från närmaste chef
- Arbetsgemenskap = Arbetsgemenskap (respekt och konfliktfrihet)
- Optimal arbetsbelastning $\approx$ Sjukfrånvaro & Hälsoläge

Precis som i analysen av småstäderna ger de SPSS-skapade faktorerna en mer nyanserad definition av faktorerna och delar upp bredare aspekter såsom ledningsklimat i flera mindre faktorer.

Det skapas även faktorer som den sammanfattande teorimodellen ej tar upp, hela fem faktorer utöver teorins modell, vilket är fler än för småstäder:

- Information & Kommunikation
- Arbetsförutsättningar
- Förändringsbenägenhet
- Företaget i stort
- Insatt i affärsidé

Precis som för småstäder skapas en faktor för Information och Kommunikation, vilket skulle kunna ses som en del av Ledningsklimat. Detta skulle man även kunna tänka sig för Företaget i stort samt Insatt i affärsidé. Arbetsförutsättningar kan i sin tur ses som något som kan underordnas arbetsbelastning, alternativt arbetsgemenskap, med vilken den ordnades i småstäder. I denna analys återskapades heller inte den teoretiska faktorn *Stimulans från själva arbetet* som en avskild faktor, utan frågorna som handlar om detta delade upp sig i de övriga faktorerna.

Sammanfattningsvis visar alltså analyserna att de SPSS-skapade faktorerna ger en mer nyanserad definition av faktorerna i både små och stora städer, bredare aspekter såsom ledningsklimat delas i flera mindre faktorer. Trots att flertalet av de faktorer som skapas av SPSS liknar de teoretiska faktorerna avviker resultatet från den sammanfattande teorimodellen då samtliga faktorer ej korrelerar signifikant mot nyckeltalen.

6.2 Varför korrelerar just andelen teor positivt mot nyckeltalen i storstäder?

Svarsalternativ tre motsvarar svaret *Varken ja eller nej* och att andel teor ger utslag skulle kunna tolkas som att arbetsklimatet inte påverkar det ekonomiska utfallet över huvud taget för arbetsgrupperna i de stora städerna. Detta bestrids dock av att svaret *Varken ja eller nej* inte betyder att respondenten inte har någon åsikt i respektive fråga, utan betyder att den anställda tycker att det ämne som frågan berör hanteras varken bra eller dåligt. En trea betyder att

respondenten har en åsikt, att inte ha en åsikt motsvaras av svarsalternativet *Vet ej (0)*. Hur kan det då komma sig att just teor påverkar produktivitet och vinst i störst utsträckning för analysen av storstäder?

I både stor- och småstäder korrelerar andel femmor negativt mot andel teor med tvåstjärnig signifikans. Att fler väljer svarsalternativet tre innebär att färre väljer svarsalternativet fem. Detta betyder att när andel teor korrelerar positivt mot vinst och/eller produktivitet så korrelerar femmor negativt mot vinst och/eller produktivitet. Detta innebär att en förklaring till att andelen teor korrelerar positivt mot nyckeltalen också kan vara en förklaring till varför femmor korrelerar negativt mot nyckeltalen i storstäder.

Spridningen i datamaterialet skiljer sig något i stor- och små- städer. Storstäder har en större andel tvåor och fyror och mindre andel femmor och ettor jämfört med småstäder. Därmed är det en större andel svar kring teor i storstäder medan småstäder har en större spridning över svarsspektrumet. Detta innebär inte att de anställda i storstäder inte sätter femmor men att de gör det i mindre utsträckning.

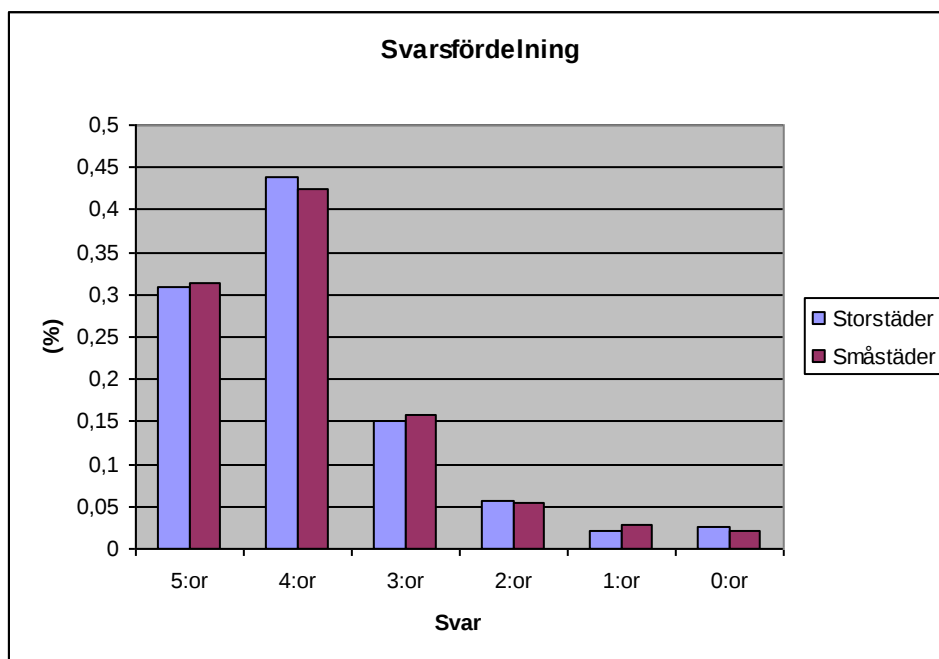


Diagram 1: Svarsfördelning i storstäder respektive småstäder.

För att förstå och analysera varför analysens resultat indikerar att det skulle löna sig mest om de anställda anser att arbetsklimatet varken är bra eller dåligt (3 i enkäten) kontaktades Företag A för att inhämta information om vad som är speciellt för serviceenheter i gruppen storstäder. Genom

samtal med företagets affärsanalytiker och HR-specialist framkom det att företagets priser gentemot kund är högre i storstäder jämfört mot mellanstora städer och småstäder. Visserligen är kostnaderna högre för dessa serviceenheter, men inte proportionerligt mot kundpriserna. Detta innebär att i storstäder genererar varje kund större vinst än kunder i mellanstora och små städer. Det framkom även att efterfrågan i relation till utbudet är större i storstäder än i de mindre städerna.

I storstäderna finns säsons- och trendrelaterade efterfrågetoppar efter företags A:s produkter vilket påverkar dess ekonomiska resultat i hög grad. Detta leder till att kunderna har mindre valmöjlighet under högsäsong då utbudet i serviceenheterna i storstäderna inte ökar i takt med efterfrågan på grund av strukturella begränsningar. Då efterfrågan är större än utbudet kan kunderna komma att tvingas att acceptera en lägre service. Sammantaget säljer företag A cirka 75 % - 80 % av sin maxkapacitet i snitt per dag i storstäder medan motsvarande siffra för mindre städer är cirka 60 %. Enligt företag A:s affärsanalytiker beror detta på att efterfrågan är större i storstäder och att om personalen på serviceenheterna i småstäder skulle göra samma jobb som personalen i storstäder skulle serviceenheterna i storstäder fortfarande göra en större vinst.

Personalen i storstäder är enligt affärsanalytikern även mer stressade än i mindre städer, vilket bekräftas av en jämförelse av medelvärden för stressfrågor i Netsurveys enkät mellan små, mellan och stora städer. Den höga efterfrågan och höga stressnivån i storstäderna skulle kunna vara anledningen till att det starkaste sambandet mellan vinst och arbetsklimat ges när andelen treor är hög. När efterfrågan på verksamhetens service är hög kan det tänkas att de anställda får mindre tid att fokusera på till exempel hur chefen beter sig eller ens hur man trivs i sin arbetsgrupp. I analyserna kan dock även uttydas att det heller inte är bra för de ekonomiska måtten att de anställda svarar med ettor eller tvåor i enkäten. Det skulle därför kunna vara så att arbetsklimatet i arbetsgruppen är bra, men att då stressnivån är hög har de anställda svårt att fokusera på eller reflektera över faktorer inom arbetsklimatet och hinner därför inte uppleva olika aspekter i arbetsklimatet förutom att det är stressigt. Den anställde sätter då en trea, varken bra eller dåligt. Dessutom kan man tänka sig att om något inte fungerar väl, som till exempel om informationshanteringen är undermålig, så märks det extra mycket under stressiga perioder och sänker uppfattningen oproportionerligt mycket. Detta skulle hypotetiskt innebära att respondenterna i storstäder i tider av hög belastning (och därmed stressad personal men hög lönsamhet) blir mer känsliga för avvikelser eller förändringar i arbetsklimatet. Detta då hög arbetsbelastning skulle kunna skugga arbetsklimatet som helhet.

Då efterfrågan är högre än utbudet kan det tänkas att den ekonomiska effekten av en hög andel femmor inte är lika stor som i städer där utbudet är större än efterfrågan. Om kunderna kan välja fritt av utbudet kan ett bra arbetsklimat och därmed en bra service bli en konkurrensfördel. Om kunderna tvingas välja ett specifikt företags utbud då utbudet är begränsat har de färre valmöjligheter och väljer bland de tjänster som finns tillgängliga. Ett företag med ett arbetsklimat som är varken bra eller dåligt har förmodligen lagt ned mindre tid och därmed mindre pengar (kostnader) på att skapa ett bra arbetsklimat. I de fall där efterfrågan är högre än utbudet blir därmed ett bättre arbetsklimat en kostnad som inte kompenseras av en utökad efterfrågan som följd, då marknaden redan är mättad.

Ytterligare ett sätt att förklara fenomenet kan vara att efterfrågan är en extremt viktig variabel för att vinst och produktivitet skall vara hög. Om efterfrågan är en viktigare faktor än arbetsklimat för en serviceenhets vinst och produktivitet så verkar det som att ett positivt uppfattat arbetsklimat, dvs. enkätsvar i fyror och femmor, inte är nödvändigt för att stärka vinst eller produktivitet. Efterfrågan ”skuggar” effekten av arbetsklimatet och gör det svårare att se dess potentiella påverkan i en statistisk analys.

Vad som är värt att tillägga är att utbudet i storstäder i branschen där Företag A agerar är växande vilket innebär att storstadsanläggningarna inom en snar framtid kommer att vara i samma situation som de i småstäder. Arbetsklimatet kommer då att bli viktigare och om anläggningarna har relativt dåligt arbetsklimat kan detta bli en svaghet i kampen om kunderna när utbudet ökar. I situationer där efterfrågan är större än utbudet är det därmed inte hållbart att ha ett arbetsklimat som är *varken bra eller dåligt* då efterfrågan och utbudet kommer att jämnas ut sig. Därför bör företag i kundnära verksamheter alltid sträva efter att ha ett bra arbetsklimat.

6.3 Varför korrelerar faktorn Företaget i stort negativt mot GOP?

Att faktorn *Företaget i stort* korrelerar negativt mot GOP i småstäder och mot Försäljning/arbetad timme i storstäder kräver vidare analys då detta avviker från vad teorierna förutspår. Därför följer här ett kvalitativt resonemang av det kvantitativa resultatet i syftet att förstå vad resultaten innebär.

För att förstå bakgrunden till att faktorn *Företaget i stort* korrelerar negativt mot nyckeltalen intervjuades HR-specialisten och affärsanalytikern angående detta fenomen. Det framgick då att

de anställda i småstäder ofta omnämner den lokala chefen VD, vilket kan vara en effekt av att de anställda i småstäder sitter långt ifrån ledningen och den verkliga VD:n. Affärsanalytikern och HR-specialisten upplever även att de lokala cheferna inte är ledningens talare utan tvärtom, de för sina anställdas talan gentemot ledningen. De anställdas omedelbara närmiljö är det som är viktigast för dem, de anställda bryr sig mest om sin egen serviceenhet och det råder viss konkurrens gentemot andra anläggningar. Vidare berättar affärsanalytikern och HR-specialisten att det är mer fabrikskänsla i verksamheten i storstäderna och att man i småstäder har en mer personlig relation till och större kunskap om sina kunder i storstäderna. Allt detta kan vara en förklaring till varför en starkare vi-och-dom känsla infinner sig i småstäderna.

I småstäder är utbudet och efterfrågan mer utjämnade, även om efterfrågan varierar också i småstäder och förutsättningarna för att få ett högt GOP är därmed sämre än i storstäder. Det hårdare klimatet kan leda till att en vi-och-dom känsla krävs i småstäder för att stärka de enskilda anläggningarna. Detta skulle kunna förklara varför en positiv inställning till företaget som helhet har ett negativt samband med GOP i småstäder.

I storstäder blir resonemanget liknande även om de bakomliggande anledningarna till att anläggningarna känner sig som egna företag är annorlunda. I storstäder är anläggningarna mer lönsamma och dessutom mer profilerade som egna enheter utåt än i småstäder. Deras lönsamhet som personlig profilering kan ha bidragit till att de anställda även här upplever en vi-och-dom känsla. Hade lönsamheten varit lägre kanske de hade sökt stöd i företaget och vilket möjligen hade skapat en större tilltro till företaget som stort. Detta innebär inte att företaget i stort bör skötas dåligt, utan förklaringen ligger snarare i varför de anställda anser att företaget i stort sköts dåligt. En anledning kan vara att då en stark samhörighet infinner sig i geografiskt enskilda enheter medföljer en vi-och-dom känsla vilken kan leda till att anställda väljer att se på företaget i stort med tvivel och anser att det sköts dåligt även om så inte är fallet.

Denna uppsats utgörs av en enkel fallstudie vilket innebär att dess resultat gäller för företag A. Därmed har vi valt att plocka bort faktorn *Företaget i stort* i den generella slutsatsen då intervjuerna pekar på att detta är ett specifikt fall. Detta innebär dock inte att vi bortser från detta resultat då det är högst relevant att ha med i bakhuvudet då andra verksamheter analyseras.

7 Slutsats

I slutsatsen ämnar vi att sammanfatta fallstudiens resultat samt peka på vilka resultat som kan ses som generella i kundnära branscher med stöd i de kvalitativa teorier som ligger till grund för denna uppsats.

7.1 Hypoteserna

Sammanfattningsvis accepteras H1 för hypotespar A och B. Det visar sig alltså att ett positivt samband mellan vinst och ett arbetsklimat och produktivitet och ett arbetsklimat går att stärka kvantitativt.

Hypotespar A

~~H0: Det finns inte något positivt samband mellan uppfattat arbetsklimat och arbetsgruppens produktivitet i kundnära verksamheter.~~

H1: Det finns ett positivt samband mellan uppfattat arbetsklimat och arbetsgruppens produktivitet i kundnära verksamheter.

Hypotespar B

~~H0: Det finns inte något positivt samband mellan uppfattat arbetsklimat och arbetsgruppens vinst i kundnära verksamheter.~~

H1: Det finns ett positivt samband mellan uppfattat arbetsklimat och arbetsgruppens vinst i kundnära verksamheter.

H1 i hypotespar C och D kan genom studien inte accepteras. Det visar sig att den modell som skapats med kvalitativa metoder inte går att stärka med kvantitativa metoder i detta fall.

Hypotespar C

H0: Produktivitet påverkas inte positivt av att de anställda upplever att de har *egen kontroll*, ett positivt *ledningsklimat*, känner sig *stimulerade på arbetet*, upplever en *arbetsgemenskap* och har *optimal arbetsbelastning*.

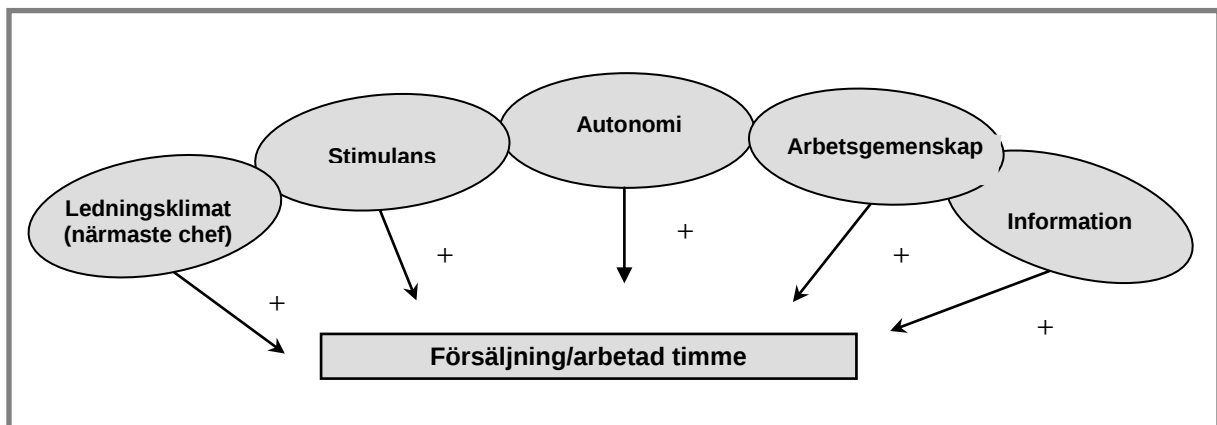
~~H1: Produktivitet påverkas positivt av att de anställda upplever att de har *egen kontroll*, ett positivt *ledningsklimat*, känner sig *stimulerade på arbetet*, upplever en *arbetsgemenskap* och har *optimal arbetsbelastning*.~~

Hypotespar D

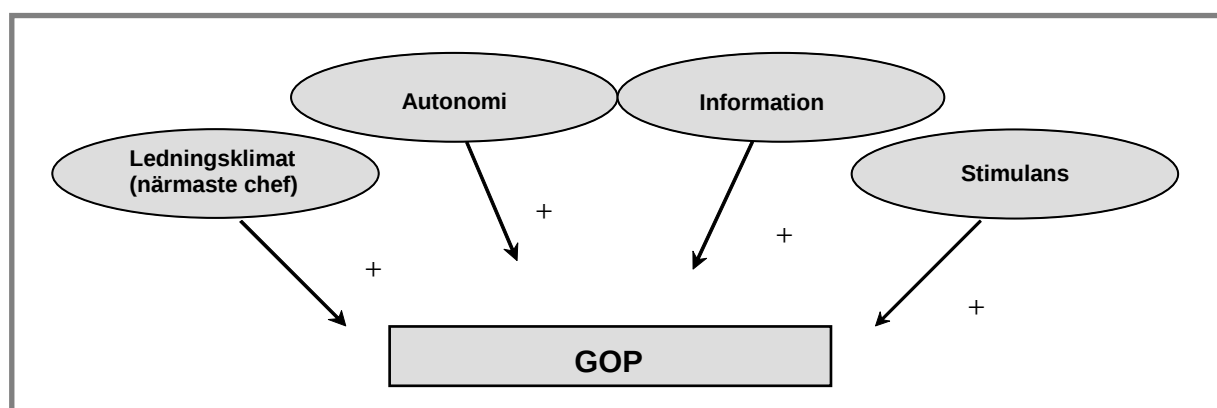
H0: Vinst påverkas inte positivt av att de anställda upplever att de har *egen kontroll*, ett positivt *ledningsklimat*, känner sig *stimulerade på arbetet*, upplever en *arbetsgemenskap* och har *optimal arbetsbelastning*.

H1: Vinst påverkas positivt av att de anställda upplever att de har *egen kontroll*, ett positivt *ledningsklimat*, känner sig *stimulerade på arbetet*, upplever en *arbetsgemenskap* och har *optimal arbetsbelastning*.

Resultatet av de statistiska analyserna i Steg 1 och 2 är desamma i småstäder som storstäder. I Steg 3 skiljer sig dock resultaten något i de två fallen då efterfrågan är högre än utbudet i storstäder medan ett mer balanserat förhållande mellan efterfrågan och utbud råder i småstäder. Då gapet mellan utbud och efterfråga generellt minskar på lång sikt visas här resultatet från småstäder som den generella slutsatsen för företag som agerar i kundnära branscher.



Figur 11: De signifikanta faktorerna som korrelerar mot Försäljning/ arbetad timme



Figur 12: De signifikanta faktorerna som korrelerar mot Försäljning/ arbetad timme

8 Problematisering av slutsats

8.1 Företagsnivå jämfört med enhetsnivå

Denna studies analys är gjord på serviceanläggningsnivå. En möjlig anledning till att den lett till aningen spretiga resultat kan vara att de olika serviceanläggningarnas ekonomiska resultat påverkas av varandras arbetsklimat, trots sin geografiska avskildhet. Om en kund har varit på en serviceanläggning så kan kunden komma att förknippa upplevelsen med företagsnamnet, dess varumärke. Om kunden får en positiv upplevelse är det då större sannolikhet att individen väljer samma kedja i ett senare skede, men då en annan enhet, än om kunden först får en negativ upplevelse. Detta poängterades särskilt i samtal med affärsanalytikern och HR-specialisten på Företag A. När kunder lämnar en anläggning så rekommenderar personalen i regel kunden vidare till andra serviceanläggningar inom företaget. Därmed smittar effekten av arbetsklimatet av sig mellan serviceanläggningarna, vilket gör dålig service farligt för företaget som helhet. Detta förutsätter dock att arbetsklimatet är en förutsättning för kvaliteten på service, vilket verkar rimligt bland annat på grund av både de teorier och resultat som redovisas i denna studie, vilka visar på ett positivt samband mellan arbetsklimat och vinst samt mellan arbetsklimat och produktivitet.

Denna ”spilleffekt” innebär även att effekten av arbetsklimatet inte går att isolera till fullo till den rättmätiga serviceanläggningens ekonomiska resultat, vilket sänker förklaringsgraden i denna studie. Vid analyser på företagsnivå kan man däremot fånga sådana synergier och få mer sanningsnära resultat och högre förklaringsgrad. Inte heller effekten på modellens faktorer kan isoleras helt, vilket gör att dessa synergier även påverkar betavärdet (huruvida faktorerna påverkar det ekonomiska resultatet positivt eller negativt).

8.2 Totalanalys av vad som påverkar det ekonomiska resultatet

För att göra en helt korrekt analys av hur arbetsklimatet påverkar ekonomiskt resultat krävs en modell som inkluderar alla faktorer som påverkar det ekonomiska resultatet, inte endast arbetsklimatet. Detta då samtliga faktorer påverkar varandra, införandet av till exempel konjunkturläge som faktor förändrar relationen mellan i analysen redan inkluderade faktorer. Som tidigare konstaterats i denna uppsats är en sådan översikt inte möjligt att genomföra inom ramen för denna uppsats. Om alla faktorer som påverkar ekonomiskt resultat skulle tas med i beräkningen skulle modellen för arbetsklimat förmodligen se lite annorlunda ut.

9 Kunskapsbidrag och framtida forskning

I avsnittet *Förväntade kunskapsbidrag* i början av denna uppsats framgår att vi hoppades kunna stärka kvalitativa teorier kring begreppet arbetsklimat. Det har vi delvis gjort. Det visade sig alltså att arbetsklimatet är viktigt för vinst och produktivitet oavsett om det mäts kvantitativt eller analyseras kvalitativt. Vidare visades dock att de teoretiska modellerna kring hur ”arbetsklimatets modell” ser ut inte kunde stärkas av denna fallstudie. Istället visade det sig att ”arbetsklimatsmodellen” inte är så statisk som det kan verka enligt teorierna på detta område. Uppsatsen har visat att sambanden kan se olika ut beroende på vad som används som underlag för analyserna (medelvärden, andel femmor etc.), vilket nyckeltal som används och hur förhållandet mellan efterfråga och utbud ser ut i de områden som tas med i analysen, samt självklart beroende på vilken metod som används. Det ter sig därför även troligt att olika branscher och företagskulturer har olika ”arbetsklimatsmodeller”.

I avsnittet *Förväntat kunskapsbidrag* nämndes även att:

Om fler kvantitativa kunskapsbidrag kring ett positivt arbetsklimats effekt på vinst kan lyftas fram ökar sakfrågans status, vilket förhoppningsvis även leder till kvantitativa studier som går mer på djupet. Vi avser att bidra i den mån vi kan genom att testa huruvida det finns ett samband, samt att ge en fingervisning om vilka faktorer som bör utforskas vidare.

Detta är i strikt mening inte ett kunskapsbidrag utan en effekt av ett kunskapsbidrag som vi hoppas ha bidragit till. Förhoppningsvis kan vårt starka intresse för ämnets status och denna uppsats bidra till kunskapsbanken av kvantitativa analyser på detta område. Som tidigare nämnts hoppas vi att detta kan leda till fler djuplodande kvantitativa analyser i arbetsklimatets effekter kommer att utföras. Utifrån denna uppsats resultat vore ett nästa steg exempelvis att utföra multipla fallstudier för att öka generaliserbarheten. Det vore även intressant att jämföra olika branscher och verksamheter för att se vilka arbetsklimatsfaktorer som återkommer, samt vilka som är bransch- eller företagskultursspecifika. Ytterligare en dimension att undersöka, både kvalitativt och kvantitativt, vore de skillnader mellan stora och små städer som stötts på i denna uppsats. Det vore då intressant att analysera vilka mekanismer som styr skillnaden i förhållandet till ekonomiskt resultat.

10 Referenser

- Angergård, K., och Bornstein, A. C. (1993). *Det goda företaget*. Täby: Larson.
- Ax, C., Johansson, C. och Kullén, H. (2001). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber AB.
- Becker, B., Huselid, M. och Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ekvall, G. (1985). *Organisationsklimat: teori och forskning*. Stockholm : FA-rådet, 1985.
- Ekvall, G. (1969). *Om arbetstillfredsställelse: några synpunkter*. Stockholm: Rapport från Personaladministrativa rådet 0015.
- Ekvall, G. (1990). *Idéer, organisationsklimat och ledningsfilosofi*. Stockholm : Norstedt, FA-rådet.
- Eppler, M. och Nelander, B. (1981). *Psykosocial arbetsmiljö i praktiken*. Lund: Utbildningshuset.
- Friel, C. M.. *Notes on Factor Analysis*, Criminal Justice Center, Sam Houston State University.
http://www.shsu.edu/~icc_cmf/cj_742/stats9.doc 2007-05-20
- Gujarati, D. N. (2003). *Basic Econometrics*. Boston: McGraw-Hill.
- Franzén, H. (1996). *Ledarskap genom ledningskvalitet : delaktighet, effektivitet, kompetens, arbetsklimat, kvalitetssträvan, förändringsförmåga, samarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Hair, J. F. Jr, Andersson, R. E., Tatham, R. L., och Black, W. C. (1998/2006). *Multivariate Data Analysis*. Fifth edition. India: Pearson Education.
- Hermerén, G. (1989). *Det goda företaget : om etik och moral i företag*. Stockholm: Svenska arbetsgivarefören (SAF).
- Hessner, L. (1993). *Ledare eller bara chef*. Göteborg: IHM Förlag AB
- Holme, I. M., och Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik : om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Malhotra, N.K och David F. B. (2006). *Marketing Research - An Applied Approach*. Updated European Edition. Prentice Hall.
- Pugh, D. S. och Payne, R. L. (1976). *Organizational Structure and Climate*. i M.Dunnette (ed.) *Handbook of Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Rubenowitz, S. (1984). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Göteborg : Esselte studium (Akad.-förl.).
- Rubenowitz, S. (1991). *Människan i arbetslivet: beteendevetenskaplig arbetsmiljöforskning / red.: Lennart Lennerlöf*. Stockholm : Allmänna förlaget.
- Sandberg, H. (1995). *Att få andas och kunna möta. Förutsättningar för målorientering inom öppen barn- och ungdomspsykiatrisk verksamhet*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis. Uppsala Studies in Education, 60 (akademisk avhandling).

Sandberg, H. (2004). *Arbetsklimat och Teamarbete. Slutrapport i Projektet Arbetsklimat och problemlösning*. Arbetsrapport, Skriftserie B. Centrum för Välfärdsforskning, Mälardalens Högskola.

Sandberg, H. (2006). *Det goda teamet : om teamarbete, arbetsklimat och samarbetshälsa*. Lund: Studentlitteratur.

Svedberg, L. (1997). *Gruppsykologi : om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Zimbardo, P. G. & Gerrig, R. J. (1996). *Psychology and life*. New York: Harper Collins.

11 BILAGA

11.1 Enkäten

1. Tycker du att Företag X AB leds på ett tillfredsställande sätt?
2. Tycker du att din butik/serviceanläggning leds på ett tillfredsställande sätt?
3. Tycker du att din arbetsgrupp/avdelning leds på ett tillfredsställande sätt?
4. Tycker du att det finns en framåtanda i din arbetsgrupp/avdelning?
5. Visar din närmaste chef respekt för dig som medarbetare?
6. Tar din närmaste chef till sig dina synpunkter?
7. Visar dina arbetskamrater respekt för dig som kollega?
8. Fungerar samarbetet i din arbetsgrupp/avdelning tillfredsställande
9. Fungerar samarbetet mellan din arbetsgrupp/avdelning och andra för er viktiga arbetsgrupper/avdelningar tillfredsställande?
10. Är ni i din arbetsgrupp/avdelning fria från konflikter som påverkar arbetet NEGATIVT?
11. Kan din närmaste chef hantera konflikter som uppstår i din arbetsgrupp/avdelning?
12. Är ni fria från mobbning i din arbetsgrupp/avdelning?
13. Kan du påverka din arbetssituation?
14. Har du rätt befogenheter för att utföra ditt arbete?
15. Visar din närmaste chef dig uppskattning för ditt dagliga arbete?
16. Har du planeringssamtal med din närmaste chef minst en gång per år?
17. Är informationen från din närmaste chef givande?
18. Är informationen från din butiks/serviceanläggnings ledning givande?
19. Är informationen från Företag X AB:s ledning givande?
- 20: 55. Får du information om din butiks/serviceanläggnings ekonomiska resultat?
21. Är det i arbetsgruppen/avdelningen lätt att fritt framföra åsikter om arbetssituationen?
22. Vet du vad Företag X AB:s affärsidé betyder för din arbetsgrupp/avdelning
23. Tycker du att din arbetsgrupps/avdelnings service lever upp till kundernas förväntningar?
24. Är du väl informerad om Företag X AB:s övergripande mål?
25. Är du väl informerad om din butiks/serviceanläggnings övergripande mål?
26. Är du väl informerad om din arbetsgrupps/avdelnings mål?
27. Är du väl informerad om de förväntningar din närmaste chef har på dig?
28. Har du möjlighet att utvecklas i ditt arbete?
29. Får du den kompetensutveckling du behöver för att utföra ditt arbete väl?
30. Visar din närmaste chef intresse för din personliga utveckling?
31. Upplever du att nya medarbetare får en bra introduktion i sitt arbete?
32. Upplever du att det i allmänhet är lätt att få saker genomförda i din arbetsgrupp/avdelning?
33. Fungerar arbetsfördelningen i allmänhet bra i din arbetsgrupp/avdelning?
34. Planeras arbetet på ett bra sätt i din arbetsgrupp/avdelning?
35. Följs din arbetsgrupps/avdelnings verksamhet upp i tillräcklig omfattning?
36. Trivs du med ditt nuvarande arbete?
37. Har du kul på ditt arbete?
38. Känner du dig motiverad av dina nuvarande arbetsuppgifter?
39. Hanteras personalfrågorna bra av din närmaste chef?
40. Är du stolt över att jobba inom Företag X AB?
41. Är den fysiska arbetsmiljön på din arbetsplats som helhet bra?
42. Har du rätt förutsättningar, i form av utrustning och instruktioner, för att utföra ditt arbete på ett bra
43. Är du i huvudsak fri från stress som påverkar ditt arbete negativt sätt?
44. Upplever du att dina arbetskamrater är fria från stress som påverkar deras arbete negativt?
45. Tycker du att det allmänna hälsoläget i din arbetsgrupp/avdelning är bra?
46. Tycker du att sjukfrånvaron i din arbetsgrupp/avdelning ligger på en rimlig nivå?
47. Är du öppen för att acceptera förändringar i ditt eget arbete?
48. Är du själv aktiv i din arbetsgrupps/avdelnings förbättringsarbete?
49. Upplever du att övriga i din arbetsgrupp/avdelning är öppna för förändringar i sina arbeten?
50. Tycker du att Företag X AB:s gäster i allmänhet får en mycket bra service?

11.2 Enkätfrågorna indelade i Rubenowitz fem faktorer

Egen kontroll, autonomi

- Kan du påverka din arbetssituation?
- Har du rätt befogenheter för att utföra ditt arbete?
- Har du rätt förutsättningar, i form av utrustning och instruktioner, för att utföra ditt arbete på ett bra sätt?

Positivt ledningsklimat

- Tycker du att Företag X leds på ett tillfredsställande sätt?
- Tycker du att din anläggning leds på ett tillfredsställande sätt?
- Tycker du att din arbetsgrupp/avdelning leds på ett tillfredsställande sätt?
- Visar din närmaste chef respekt för dig som medarbetare?
- Tar din närmaste chef till sig dina synpunkter?
- Kan din närmaste chef hantera konflikter som uppstår i din arbetsgrupp/avdelning?
- Visar din närmaste chef dig uppskattning för ditt dagliga arbete?
- Har du planeringssamtal med din närmaste chef minst en gång per år?
- Är informationen från din närmaste chef givande?
- Är informationen från din arbetsenhets ledning givande?
- Är informationen från företagets ledning givande?
- Visar din närmaste chef intresse för din personliga utveckling?
- Hanteras personalfrågorna bra av din närmaste chef?
- Är du väl informerad om de förväntningar din närmaste chef har på dig?
- Upplever du att nya medarbetare får en bra introduktion i sitt arbete?
- Följs din arbetsgrupps/avdelnings verksamhet upp i tillräcklig omfattning?
- Är du väl informerad om Företag X:s övergripande mål?
- Är du väl informerad om din anläggnings övergripande mål?
- Är du väl informerad om din arbetsgrupps/avdelnings mål?
- Får du information om din anläggnings ekonomiska resultat?
- Vet du vad Företag X:s affärsidé betyder för din arbetsgrupp/avdelning?

Stimulans från själva arbetet

- Trivs du med ditt nuvarande arbete?
- Har du kul på ditt arbete?
- Känner du dig motiverad av dina nuvarande arbetsuppgifter?
- Har du möjlighet att utvecklas i ditt arbete?
- Är du stolt över att jobba inom Företag X?
- Tycker du att Företag X:s gäster i allmänhet får en mycket bra service?
- Tycker du att din arbetsgrupps/avdelnings service lever upp till kundernas förväntningar?
- Är du öppen för att acceptera förändringar i ditt eget arbete?
- Får du den kompetensutveckling du behöver för att utföra ditt arbete väl?

God arbetsgemenskap

- Visar dina arbetskamrater respekt för dig som kollega?
- Fungerar samarbetet i din arbetsgrupp/avdelning tillfredsställande?
- Fungerar samarbetet mellan din arbetsgrupp/avdelning och andra för er viktiga arbetsgrupper/avdelningar tillfredsställande?
- Är ni i din arbetsgrupp/avdelning fria från konflikter som påverkar arbetet NEGATIVT?
- Är det i arbetsgruppen/avdelningen lätt att fritt framföra åsikter om arbetssituationen?
- Är ni fria från mobbning i din arbetsgrupp/avdelning?
- Tycker du att det finns en framåtanda i din arbetsgrupp/avdelning?
- Upplever du att övriga i din arbetsgrupp/avdelning är öppna för förändringar i sina arbeten?
- Upplever du att det i allmänhet är lätt att få saker genomförda i din arbetsgrupp/avdelning?
- Är du själv aktiv i din arbetsgrupps/avdelnings förbättringsarbete?

Optimal arbetsbelastning

- Är du i huvudsak fri från stress som påverkar ditt arbete negativt?
- Upplever du att dina arbetskamrater är fria från stress som påverkar deras arbete negativt?
- Tycker du att det allmänna hälsoläget i din arbetsgrupp/avdelning är bra?
- Tycker du att sjukfrånvaron i din arbetsgrupp/avdelning ligger på en rimlig nivå?
- Är den fysiska arbetsmiljön på din arbetsplats som helhet bra?
- Fungerar arbetsfördelningen i allmänhet bra i din arbetsgrupp/avdelning?
- Planeras arbetet på ett bra sätt i din arbetsgrupp/avdelning?

11.3 Steg 3

11.3.1 Faktoranalyser och kontroll av faktoranalysernas kvalitet

Små städer, Andel femmor

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy .		,945
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6409,043
	df	1225
	Sig.	,000

Summary of Total Variance Explained

Initial Eigenvalues		
Number of components with Eigenvalue >1	Total % of Variance	Total % of Cumulative Variance
5	2,202	78,459

Rotated Component Matrix(a)

	Component				
	1	2	3	4	5
Otydlig faktor (Ex information, utveckling, ledning)					
Är informationen från Företag X AB:s ledning givande?	0,729	0,176	0,304	0,302	0,176
Är informationen från din serviceanläggning/butiks ledning givande?	0,682	0,214	0,380	0,391	0,208
Upplever du att nya medarbetare får en bra introduktion i sitt arbete?	0,660	0,410	0,311	0,257	0,218
Tycker du att Företag X AB leds på ett tillfredsställande sätt?	0,655	0,308	0,218	0,320	0,293
Får du den kompetensutveckling du behöver för att utföra ditt arbete väl?	0,648	0,511	0,303	0,241	0,172
Tycker du att din serviceanläggning/butik leds på ett tillfredsställande sätt?	0,647	0,286	0,273	0,292	0,257
Följs din arbetsgrupps/avdelnings verksamhet upp i tillräcklig omfattning?	0,597	0,019	0,576	0,344	0,209
Visar din närmaste chef intresse för din personliga utveckling?	0,592	0,404	0,422	0,314	0,216
Är du väl informerad om Företag X AB:s övergripande mål?	0,582	0,330	0,267	0,461	0,184
Har du möjlighet att utvecklas i ditt arbete?	0,523	0,460	0,339	0,247	0,265
Är den fysiska arbetsmiljön på din arbetsplats som helhet bra?	0,523	0,215	0,510	0,161	0,430
Är informationen från din närmaste chef givande?	0,520	0,299	0,368	0,372	0,306
Är du själv aktiv i din arbetsgrupps/avdelnings förbättringsarbete?	0,508	0,490	0,388	0,158	0,237
Tycker du att din arbetsgrupps/avdelnings service lever upp till kundernas förväntningar?	0,448	0,396	0,204	0,381	0,214
Närmaste chef & respekt					
Är ni fria från mobbning i din arbetsgrupp/avdelning?	0,045	0,764	0,090	0,394	0,143
Visar din närmaste chef respekt för dig som medarbetare?	0,294	0,746	0,189	0,230	0,356
Har du rätt befogenheter för att utföra ditt arbete?	0,374	0,684	0,288	0,136	0,111

Visar dina arbetskamrater respekt för dig som kollega?	0,239	0,650	0,306	0,203	0,316
Tar din närmaste chef till sig dina synpunkter?	0,272	0,601	0,303	0,317	0,308
Tycker du att din arbetsgrupp/avdelning leds på ett tillfredsställande sätt?	0,364	0,579	0,433	0,364	0,250
Är du öppen för att acceptera förändringar i ditt eget arbete?	0,417	0,572	0,214	0,109	0,348
Visar din närmaste chef dig uppskattning för ditt dagliga arbete?	0,483	0,536	0,341	0,248	0,272
Kan din närmaste chef hantera konflikter som uppstår i din arbetsgrupp/avdelning?	0,445	0,526	0,395	0,327	0,266
Hanteras personalfrågorna bra av din närmaste chef?	0,496	0,516	0,370	0,193	0,335
Har du rätt förutsättningar, i form av utrustning och instruktioner, för att utföra ditt arbete på ett bra	0,494	0,498	0,469	0,182	0,177
Kan du påverka din arbetssituation?	0,469	0,486	0,485	0,223	0,178
Är du väl informerad om de förväntningar din närmaste chef har på dig?	0,464	0,470	0,294	0,419	0,302
Arbetsförutsättning					
Är du i huvudsak fri från stress som påverkar ditt arbete negativt sätt?	0,283	0,244	0,750	0,194	0,148
Upplever du att dina arbetskamrater är fria från stress som påverkar deras arbete negativt?	0,490	0,156	0,699	0,225	0,153
Tycker du att det allmänna hälsoläget i din arbetsgrupp/avdelning är bra?	0,278	0,364	0,698	0,317	0,172
Fungerar samarbetet mellan din arbetsgrupp/avdelning och andra för er viktiga arbetsgrupper/avdelningar tillfredsställande?	0,452	0,192	0,667	0,335	0,097
Fungerar arbetsfördelningen i allmänhet bra i din arbetsgrupp/avdelning?	0,352	0,304	0,635	0,321	0,312
Är ni i din arbetsgrupp/avdelning fria från konflikter som påverkar arbetet NEGATIVT?	0,054	0,452	0,626	0,387	0,218
Upplever du att övriga i din arbetsgrupp/avdelning är öppna för förändringar i sina arbeten?	0,406	0,368	0,578	0,321	0,170
Fungerar samarbetet i din arbetsgrupp/avdelning tillfredsställande	0,170	0,402	0,578	0,395	0,329
Planeras arbetet på ett bra sätt i din arbetsgrupp/avdelning?	0,445	0,404	0,574	0,276	0,325
Upplever du att det i allmänhet är lätt att få saker genomförda i din arbetsgrupp/avdelning?	0,440	0,348	0,564	0,308	0,269
Information & Kommunikation					
Har du planeringssamtal med din närmaste chef minst en gång per år?	0,315	0,239	0,209	0,792	0,092
Vet du vad Företag X AB:s affärsidé betyder för din arbetsgrupp/avdelning	0,363	0,119	0,225	0,727	0,133
Är det i arbetsgruppen/avdelningen lätt att fritt framföra åsikter om arbetssituationen?	0,182	0,261	0,359	0,682	0,335
Får du information om din serviceanläggnings/butiks ekonomiska resultat?	0,419	0,248	0,165	0,668	0,269
Tycker du att sjukfrånvaron i din arbetsgrupp/avdelning ligger på en rimlig nivå?	0,046	0,436	0,356	0,617	0,030
Är du väl informerad om din serviceanläggnings/butiksövergripande mål?	0,465	0,278	0,291	0,596	0,241
Tycker du att det finns en framåtanda i din arbetsgrupp/avdelning?	0,275	0,319	0,411	0,593	0,265
Är du väl informerad om din arbetsgrupps/avdelnings mål?	0,348	0,380	0,305	0,560	0,398
Tycker du att Företag X AB:s gäster i allmänhet får en mycket bra service?	0,431	0,093	0,340	0,484	0,310
Stimulans & Motivation					
Har du kul på ditt arbete?	0,279	0,369	0,306	0,189	0,723
Trivs du med ditt nuvarande arbete?	0,212	0,374	0,233	0,332	0,722
Känner du dig motiverad av dina nuvarande arbetsuppgifter?	0,266	0,393	0,409	0,167	0,682

Är du stolt över att jobba inom Företag X AB?	0,437	0,230	0,048	0,341	0,655
---	-------	-------	-------	-------	--------------

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 10 iterations.

Småstäder: Medelvärden

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,939
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7377,038
	df	1225
	Sig.	,000

Summary of Total Variance Explained

Initial Eigenvalues		
Number of components with Eigenvalue >1	Total % of Variance	Total % of Cumulative Variance
5	2,042	83,086

Rotated Component Matrix(a)

	Component				
	1	2	3	4	5
Arbetsgemenskap & förutsättningar					
Upplever du att dina arbetskamrater är fria från stress som påverkar deras arbete negativt?	0,817	0,169	0,210	0,215	0,318
Är du i huvudsak fri från stress som påverkar ditt arbete negativt sätt?	0,767	0,177	0,155	0,236	0,273
Tycker du att det allmänna hälsoläget i din arbetsgrupp/avdelning är bra?	0,739	0,350	0,248	0,233	0,232
Tycker du att sjukfrånvaron i din arbetsgrupp/avdelning ligger på en rimlig nivå?	0,691	0,505	0,281	0,071	-0,014
Fungerar samarbetet mellan din arbetsgrupp/avdelning och andra för er viktiga arbetsgrupper/avdelningar tillfredsställande?	0,656	0,332	0,213	0,140	0,444
Kan din närmaste chef hantera konflikter som uppstår i din arbetsgrupp/avdelning?	0,649	0,314	0,234	0,510	0,214
Tycker du att din arbetsgrupp/avdelning leds på ett tillfredsställande sätt?	0,637	0,357	0,293	0,530	0,116
Är ni i din arbetsgrupp/avdelning fria från konflikter som påverkar arbetet NEGATIVT?	0,635	0,433	0,344	0,293	0,106
Hanteras personalfrågorna bra av din närmaste chef?	0,618	0,262	0,287	0,592	0,174
Upplever du att det i allmänhet är lätt att få saker genomförda i din arbetsgrupp/avdelning?	0,596	0,294	0,378	0,471	0,255
Fungerar samarbetet i din arbetsgrupp/avdelning tillfredsställande	0,583	0,398	0,442	0,280	0,248
Tar din närmaste chef till sig dina synpunkter?	0,580	0,262	0,470	0,481	0,107
Fungerar arbetsfördelningen i allmänhet bra i din arbetsgrupp/avdelning?	0,577	0,278	0,445	0,400	0,276
Tycker du att det finns en framåtanda i din arbetsgrupp/avdelning?	0,577	0,459	0,340	0,365	0,233
Upplever du att övriga i din arbetsgrupp/avdelning	0,574	0,239	0,479	0,144	0,458

är öppna för förändringar i sina arbeten?					
Planeras arbetet på ett bra sätt i din arbetsgrupp/avdelning?	0,571	0,370	0,389	0,487	0,161
Följs din arbetsgrupps/avdelnings verksamhet upp i tillräcklig omfattning?	0,568	0,514	0,011	0,396	0,309
Visar din närmaste chef intresse för din personliga utveckling?	0,562	0,259	0,333	0,493	0,345
Upplever du att nya medarbetare får en bra introduktion i sitt arbete?	0,541	0,402	0,329	0,343	0,200
Är informationen från din närmaste chef givande?	0,487	0,432	0,223	0,467	0,341
Information & Kommunikation					
Har du planeringssamtal med din närmaste chef minst en gång per år?	0,307	0,762	0,152	0,147	0,163
Vet du vad Företag X AB:s affärsidé betyder för din arbetsgrupp/avdelning?	0,342	0,726	0,194	0,138	0,384
Får du information om din serviceanläggnings/butiks ekonomiska resultat?	0,287	0,674	0,227	0,195	0,423
Är du väl informerad om din arbetsgrupps/avdelnings mål?	0,326	0,661	0,304	0,395	0,297
Tycker du att Företag X AB:s gäster i allmänhet får en mycket bra service?	0,247	0,656	0,264	0,207	0,456
Är du väl informerad om din serviceanläggnings/butiks övergripande mål?	0,252	0,655	0,271	0,275	0,434
Tycker du att din arbetsgrupps/avdelnings service lever upp till kundernas förväntningar?	0,330	0,570	0,341	0,431	0,192
Är du väl informerad om Företag X AB:s övergripande mål?	0,265	0,558	0,219	0,252	0,532
Är det i arbetsgruppen/avdelningen lätt att fritt framföra åsikter om arbetssituationen?	0,513	0,539	0,301	0,332	0,262
Är du väl informerad om de förväntningar din närmaste chef har på dig?	0,473	0,497	0,340	0,437	0,300
Autonomi & Respekt					
Visar dina arbetskamrater respekt för dig som kollega?	0,254	0,221	0,820	0,194	0,237
Är ni fria från mobbning i din arbetsgrupp/avdelning?	0,237	0,400	0,755	0,225	0,075
Har du rätt befogenheter för att utföra ditt arbete?	0,348	0,197	0,741	0,265	0,205
Är du öppen för att acceptera förändringar i ditt eget arbete?	0,072	0,243	0,641	0,249	0,517
Kan du påverka din arbetssituation?	0,380	0,186	0,617	0,408	0,387
Har du rätt förutsättningar, i form av utrustning och instruktioner, för att utföra ditt arbete på ett bra sätt?	0,370	0,199	0,598	0,319	0,356
Är du själv aktiv i din arbetsgrupps/avdelnings förbättringsarbete?	0,273	0,114	0,506	0,323	0,501
Motivation & personlig utveckling					
Trivs du med ditt nuvarande arbete?	0,264	0,411	0,293	0,689	0,259
Känner du dig motiverad av dina nuvarande arbetsuppgifter?	0,324	0,237	0,375	0,682	0,331
Har du kul på ditt arbete?	0,291	0,186	0,408	0,619	0,380
Visar din närmaste chef respekt för dig som medarbetare?	0,459	0,255	0,527	0,571	0,133
Har du möjlighet att utvecklas i ditt arbete?	0,441	0,295	0,351	0,535	0,284
Får du den kompetensutveckling du behöver för att utföra ditt arbete väl?	0,440	0,212	0,494	0,518	0,286
Visar din närmaste chef dig uppskattning för ditt dagliga arbete?	0,492	0,210	0,405	0,511	0,313
Företaget i stort					

Är informationen från Företag X AB:s ledning givande?	0,208	0,351	0,198	0,133	0,793
Är informationen från din serviceanläggning/butik ledning givande?	0,346	0,411	0,197	0,261	0,697
Tycker du att Företag X AB leds på ett tillfredsställande sätt?	0,233	0,474	0,306	0,189	0,673
Är du stolt över att jobba inom Företag X AB?	0,136	0,455	0,260	0,412	0,575
Är den fysiska arbetsmiljön på din arbetsplats som helhet bra?	0,449	0,161	0,380	0,388	0,525
Tycker du att din serviceanläggning/butik leds på ett tillfredsställande sätt?	0,407	0,373	0,211	0,453	0,498

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 25 iterations.

Stora städer: Andel treor

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,856
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3828,316
	df	1225
	Sig.	,000

Summary of Total Variance Explained

Initial Eigenvalues		
Number of components with Eigenvalue >1	Total % of Variance	Total % of Cumulative Variance
12	2,162	70,878

Rotated Component Matrix(a)

	Component											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Närmaste chef & Motivation												
Visar din närmaste chef intresse för din personliga utveckling?	0,820	0,111	0,131	0,072	0,047	0,036	0,114	0,110	0,107	0,192	0,076	0,049
Tycker du att din arbetsgrupp/avdelning leds på ett tillfredsställande sätt?	0,605	0,108	0,292	0,107	0,322	0,051	0,214	0,056	0,006	0,032	0,375	-0,059
Får du den kompetensutveckling du behöver för att utföra ditt arbete väl?	0,589	0,325	0,028	0,197	0,186	0,185	0,392	0,085	-0,008	0,017	-0,065	0,254
Trivs du med ditt nuvarande arbete?	0,542	0,091	0,058	0,004	0,197	0,256	0,259	0,448	0,194	0,001	0,134	0,086
Upplever du att det i allmänhet är lätt att få saker genomförda i din arbetsgrupp/avdelning?	0,540	0,388	0,283	0,304	0,275	-0,037	0,027	-0,045	0,176	-0,126	0,030	0,024
Känner du dig motiverad av dina nuvarande arbetsuppgifter?	0,536	0,020	0,334	0,089	0,232	0,224	0,080	0,415	0,153	-0,024	0,051	0,077
Tycker du att din arbetsgrupps/avdelnings service lever upp till kundernas förväntningar?	0,529	0,125	0,298	0,260	0,387	0,067	0,136	0,024	0,206	0,226	0,077	-0,050
Upplever du att nya medarbetare får en bra introduktion i sitt arbete?	0,486	0,264	0,130	0,106	0,317	0,331	0,073	0,110	0,220	-0,203	0,026	-0,006

Är du väl informerad om de förväntningar din närmaste chef har på dig?	0,468	0,199	0,125	0,109	-0,011	0,447	0,205	0,128	-0,091	0,287	-0,039	0,041
Information & Kommunikation												
Är du väl informerad om din serviceanläggnings/butiks övergripande mål?	0,147	0,770	-0,032	0,059	0,065	-0,055	0,178	0,187	0,168	0,072	0,190	0,106
Är det i arbetsgruppen/avdelningen lätt att fritt framföra åsikter om arbetssituationen?	0,029	0,679	0,131	0,154	0,022	0,056	0,126	0,076	0,057	0,188	0,115	-0,110
Följs din arbetsgrupps/avdelnings verksamhet upp i tillräcklig omfattning?	0,139	0,660	0,269	0,053	0,250	0,087	-0,105	-0,203	0,022	-0,157	-0,030	0,068
Är du väl informerad om Företag X AB:s övergripande mål?	0,203	0,556	0,003	-0,006	-0,091	0,007	0,301	0,220	0,060	0,109	0,347	0,301
Är du väl informerad om din arbetsgrupps/avdelnings mål?	0,263	0,490	0,112	0,228	0,152	0,078	-0,038	0,087	0,005	0,178	0,263	0,164
Är informationen från din serviceanläggnings/butiks ledning givande?	0,118	0,467	0,130	0,438	0,228	0,268	0,031	0,004	0,073	0,290	0,205	-0,053
Tycker du att det finns en framåtanda i din arbetsgrupp/avdelning?	0,329	0,419	0,246	0,189	0,124	-0,016	0,140	0,272	0,313	0,099	-0,033	-0,018
Har du möjlighet att utvecklas i ditt arbete?	0,398	0,416	0,322	0,222	0,171	-0,090	0,049	0,221	0,050	0,105	-0,302	-0,006
Arbetsgemenskap (respekt och konfliktfrihet)												
Visar dina arbetskamrater respekt för dig som kollega?	0,060	0,062	0,654	0,136	0,053	0,058	0,236	0,124	0,176	-0,009	-0,023	0,119
Planeras arbetet på ett bra sätt i din arbetsgrupp/avdelning?	0,393	0,099	0,645	0,072	0,070	0,253	0,042	0,238	-0,075	0,096	0,101	0,074
Fungerar arbetsfördelningen i allmänhet bra i din arbetsgrupp/avdelning?	0,323	0,206	0,611	0,112	0,074	0,192	-0,042	0,273	0,035	0,163	-0,092	-0,106
Kan din närmaste chef hantera konflikter som uppstår i din arbetsgrupp/avdelning?	0,112	0,149	0,583	0,204	0,080	0,079	0,342	-0,170	0,143	0,191	0,044	0,041
Är ni fria från mobbning i din arbetsgrupp/avdelning?	-0,030	0,264	0,534	-0,119	0,120	0,050	0,267	0,188	0,342	-0,087	0,050	0,213
Är ni i din arbetsgrupp/avdelning fria från konflikter som påverkar arbetet NEGATIVT?	0,207	0,010	0,525	-0,028	0,278	0,344	0,179	-0,018	0,238	0,241	0,042	-0,078
Fungerar samarbetet i din arbetsgrupp/avdelning tillfredsställande	0,348	0,115	0,490	0,082	0,410	0,103	0,004	0,319	-0,047	-0,068	0,212	-0,175
Arbetsförutsättningar												
Är den fysiska arbetsmiljön på din arbetsplats som helhet bra?	0,044	0,101	0,076	0,704	0,151	0,019	0,259	0,182	0,232	0,122	-0,031	0,161
Har du rätt förutsättningar, i form av utrustning och instruktioner, för att utföra ditt arbete på ett bra	0,345	0,117	0,122	0,595	0,088	0,158	-0,059	0,328	-0,165	0,018	0,082	0,275
Är informationen från din närmaste chef givande?	0,449	0,212	0,173	0,573	0,111	0,223	0,075	-0,141	-0,005	0,156	0,137	-0,029
Tycker du att din serviceanläggning/butik leds på ett tillfredsställande sätt?	0,074	0,266	0,212	0,497	0,251	-0,055	0,260	0,002	0,222	0,182	0,301	0,038
Får du information om din serviceanläggnings/butiks ekonomiska resultat?	0,194	0,238	-0,032	0,432	0,069	-0,105	0,145	0,418	0,239	-0,131	0,406	0,016
Hanteras personalfrågorna bra av din närmaste chef?	0,251	0,281	0,379	0,379	0,013	0,133	0,208	0,044	-0,202	-0,127	0,311	-0,039
Ledning och gruppens förändringsbenägenhet												
Tycker du att Företag X AB:s gäster i allmänhet får en mycket bra service?	0,355	0,143	0,165	0,185	0,686	0,041	0,132	0,139	-0,034	0,107	-0,056	0,126

Tycker du att Företag X AB leds på ett tillfredsställande sätt?	0,128	0,220	-0,006	0,107	0,626	-0,003	0,290	0,119	0,009	0,325	0,167	0,222
Fungerar samarbetet mellan din arbetsgrupp/avdelning och andra för er viktiga arbetsgrupper/avdelningar tillfredsställande?	0,316	0,032	0,441	0,236	0,518	0,272	0,123	0,209	0,039	-0,055	0,054	-0,018
Upplever du att övriga i din arbetsgrupp/avdelning är öppna för förändringar i sina arbeten?	0,174	0,387	0,250	0,132	0,457	0,326	0,170	0,154	0,240	-0,040	-0,143	-0,262
Egen kontroll/ arbetsbelastning												
Är du i huvudsak fri från stress som påverkar ditt arbete negativt sätt?	-0,006	-0,003	0,166	0,084	0,010	0,730	0,162	0,190	-0,024	-0,002	0,079	0,319
Upplever du att dina arbetskamrater är fria från stress som påverkar deras arbete negativt?	0,296	-0,070	0,257	0,035	0,185	0,661	0,145	-0,015	0,223	-0,094	0,132	0,035
Kan du påverka din arbetssituation?	0,379	0,242	0,062	-0,006	0,248	0,384	0,350	0,169	0,102	0,287	-0,003	-0,110
Respekt från närmaste chef												
Tar din närmaste chef till sig dina synpunkter?	0,112	0,173	0,324	0,094	0,139	0,209	0,704	0,069	-0,080	-0,088	-0,007	0,101
Visar din närmaste chef respekt för dig som medarbetare?	0,291	0,032	0,224	0,171	0,161	0,138	0,689	0,085	0,105	-0,023	-0,084	-0,178
Visar din närmaste chef dig uppskattning för ditt dagliga arbete?	0,484	0,126	0,208	0,282	0,163	0,104	0,551	0,050	0,086	0,135	0,004	-0,130
Förändringsbenägenhet												
Är du öppen för att acceptera förändringar i ditt eget arbete?	0,098	0,081	0,207	0,069	0,095	0,075	0,032	0,691	-0,069	0,260	-0,023	0,162
Har du kul på ditt arbete?	0,382	0,119	0,236	0,148	0,386	0,187	0,085	0,512	0,019	0,175	0,010	-0,165
Är du själv aktiv i din arbetsgrupps/avdelnings förbättringsarbete?	0,117	0,361	0,217	0,341	0,057	0,339	0,150	0,466	-0,027	-0,123	-0,100	0,025
Sjukfrånvaro & Hälsoläge												
Tycker du att sjukfrånvaron i din arbetsgrupp/avdelning ligger på en rimlig nivå?	0,133	0,123	0,109	0,077	0,041	0,016	0,044	-0,036	0,808	0,127	0,060	0,078
Tycker du att det allmänna hälsoläget i din arbetsgrupp/avdelning är bra?	0,130	0,146	0,279	0,110	-0,088	0,434	-0,058	0,009	0,571	0,012	0,034	0,145
Företaget i stort												
Är du stolt över att jobba inom Företag X AB?	0,198	0,148	0,170	0,123	0,122	-0,092	-0,063	0,176	0,182	0,734	0,029	0,156
Är informationen från Företag X AB:s ledning givande?	0,063	0,350	-0,054	0,310	0,205	0,374	0,036	0,156	0,002	0,479	0,338	-0,003
Insatt i affärsidé												
Vet du vad Företag X AB:s affärsidé betyder för din arbetsgrupp/avdelning	0,077	0,281	0,038	0,118	0,018	0,130	-0,135	-0,042	0,068	0,087	0,773	0,114
Egen kontroll												
Har du planeringssamtal med din närmaste chef minst en gång per år?	-0,030	0,031	0,029	0,096	0,012	0,164	-0,132	0,147	0,211	0,117	0,108	0,709
Har du rätt befogenheter för att utföra ditt arbete?	0,248	0,185	0,168	0,261	0,324	0,222	0,214	-0,151	-0,054	-0,003	-0,018	0,510

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 37 iterations.

11.3.2 Multipla regressionsanalyser & multikolinjäritetskontroll, VIF & CI

Små städer: Andel femmor (GOP)

Model Summary ^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,588 ^a	,346	,310	,07631	,346	9,625	5	91	,000	,632

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 5 for analysis 2, REGR factor score 4 for analysis 2, REGR factor score 3 for analysis 2, REGR factor score 2 for analysis 2, REGR factor score 1 for analysis 2

b. Dependent Variable: GOP

Coefficients ^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,316	,008		40,843	,000					
	REGR factorscore 1 for analysis 2	-,018	,008	-,198	-2,332	,022	-,198	-,237	-,198	1,000	1,000
	REGR factorscore 2 for analysis 2	,044	,008	,484	5,710	,000	,484	,514	,484	1,000	1,000
	REGR factorscore 3 for analysis 2	-,005	,008	-,053	-,631	,530	-,053	-,066	-,053	1,000	1,000
	REGR factorscore 4 for analysis 2	,023	,008	,246	2,905	,005	,246	,291	,246	1,000	1,000
	REGR factorscore 5 for analysis 2	,009	,008	,095	1,118	,267	,095	,116	,095	1,000	1,000

a. Dependent Variable: GOP

Små städer, Andel femmor (Försäljning/arbetad timme)

Model Summary ^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,495 ^a	,245	,204	10,12836	,245	5,909	5	91	,000	1,483

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 5 for analysis 2, REGR factor score 4 for analysis 2, REGR factor score 3 for analysis 2, REGR factor score 2 for analysis 2, REGR factor score 1 for analysis 2

b. Dependent Variable: Sales\$

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	80,227	1,028		78,013	,000					
	REGR factorscore 1 for analysis 2	,167	1,034	,015	,162	,872	,015	,017	,015	1,000	1,000
	REGR factorscore 2 for analysis 2	4,911	1,034	,433	4,751	,000	,433	,446	,433	1,000	1,000
	REGR factorscore 3 for analysis 2	1,002	1,034	,088	,969	,335	,088	,101	,088	1,000	1,000
	REGR factorscore 4 for analysis 2	2,062	1,034	,182	1,995	,049	,182	,205	,182	1,000	1,000
	REGR factorscore 5 for analysis 2	1,474	1,034	,130	1,426	,157	,130	,148	,130	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Sales\$

Små städer: Medelvärden (Försäljning/arbetad timme)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change	
1	,510 ^a	,260	,218	10,08811	,260	6,179	5	88	,000	1,169

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 5 for analysis 2, REGR factor score 4 for analysis 2, REGR factor score 3 for analysis 2, REGR factor score 2 for analysis 2, REGR factor score 1 for analysis 2

b. Dependent Variable: Sales\$

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	80,204	1,041		77,081	,000					
	Arbetsgemenskap & förutsättningar	2,389	1,046	,209	2,284	,025	,209	,237	,209	1,000	1,000
	Information & Kommunikation	,033	1,046	,003	,032	,975	,003	,003	,003	1,000	1,000
	Autonomi & Respekt	3,524	1,046	,309	3,369	,001	,309	,338	,309	1,000	1,000
	Motivation & personlig utveckling	3,942	1,046	,346	3,769	,000	,346	,373	,346	1,000	1,000
	Företaget i stort	-,370	1,046	-,032	-,354	,724	-,032	-,038	-,032	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Sales\$

Små städer: Medel (GOP)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change	
1	,524 ^a	,275	,234	,08057	,275	6,669	5	88	,000	1,278

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 5 for analysis 2, REGR factor score 4 for analysis 2, REGR factor score 3 for analysis 2, REGR factor score 2 for analysis 2, REGR factor score 1 for analysis 2

b. Dependent Variable: GOP

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	,318	,008		38,302	,000					
Arbetsgemenskap & förutsättningar	,006	,008	,061	,668	,506	,061	,071	,061	1,000	1,000
Information & Kommunikation	,014	,008	,147	1,625	,108	,147	,171	,147	1,000	1,000
Autonomi & Respekt	,036	,008	,388	4,279	,000	,388	,415	,388	1,000	1,000
Motivation & personlig utveckling	,022	,008	,236	2,603	,011	,236	,267	,236	1,000	1,000
Företaget i stort	-,019	,008	-,207	-2,276	,025	-,207	-,236	-,207	1,000	1,000

a. Dependent Variable: GOP

Stora städer: Andel treor (GOP)

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change	
1	,511 ^a	,261	,175	,08434	,261	3,026	12	103	,001	,474

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 12 for analysis 1, REGR factor score 11 for analysis 1, REGR factor score 10 for analysis 1, REGR factor score 9 for analysis 1, REGR factor score 8 for analysis 1, REGR factor score 7 for analysis 1, REGR factor score 6 for analysis 1, REGR factor score 5 for analysis 1, REGR factor score 4 for analysis 1, REGR factor score 3 for analysis 1, REGR factor score 2 for analysis 1, REGR factor score 1 for analysis 1

b. Dependent Variable: GOP

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	,429	,008		54,840	,000					
REGR factor score 1 for analysis 1	,000	,008	-,003	-,037	,970	-,003	-,004	-,003	1,000	1,000
REGR factor score 2 for analysis 1	-,001	,008	-,008	-,096	,923	-,008	-,009	-,008	1,000	1,000
REGR factor score 3 for analysis 1	,000	,008	-,004	-,045	,964	-,004	-,004	-,004	1,000	1,000
REGR factor score 4 for analysis 1	,027	,008	,293	3,463	,001	,293	,323	,293	1,000	1,000
REGR factor score 5 for analysis 1	,020	,008	,220	2,591	,011	,220	,247	,220	1,000	1,000
REGR factor score 6 for analysis 1	,013	,008	,143	1,694	,093	,143	,165	,143	1,000	1,000
REGR factor score 7 for analysis 1	,014	,008	,151	1,777	,079	,151	,172	,151	1,000	1,000
REGR factor score 8 for analysis 1	,015	,008	,162	1,910	,059	,162	,185	,162	1,000	1,000
REGR factor score 9 for analysis 1	,020	,008	,215	2,537	,013	,215	,242	,215	1,000	1,000
REGR factor score 10 for analysis 1	-,007	,008	-,071	-,840	,403	-,071	-,083	-,071	1,000	1,000
REGR factor score 11 for analysis 1	,004	,008	,040	,474	,637	,040	,047	,040	1,000	1,000
REGR factor score 12 for analysis 1	,006	,008	,063	,747	,457	,063	,073	,063	1,000	1,000

a. Dependent Variable: GOP

Stora städer: Andel treor (Försäljning/arbetad timme)

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change	
1	,595 ^a	,354	,278	15,59245	,354	4,696	12	103	,000	,921

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 12 for analysis 1, REGR factor score 11 for analysis 1, REGR factor score 10 for analysis 1, REGR factor score 9 for analysis 1, REGR factor score 8 for analysis 1, REGR factor score 7 for analysis 1, REGR factor score 6 for analysis 1, REGR factor score 5 for analysis 1, REGR factor score 4 for analysis 1, REGR factor score 3 for analysis 1, REGR factor score 2 for analysis 1, REGR factor score 1 for analysis 1

b. Dependent Variable: Sales\$

Coefficients^a

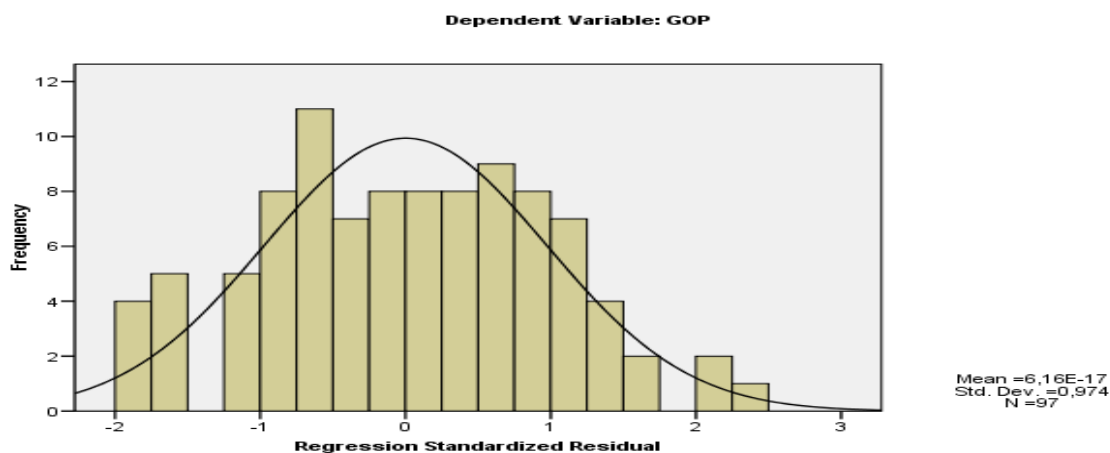
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	99,269	1,448		68,569	,000					
	Närmaste chef & Motivation	1,741	1,454	,095	1,197	,234	,095	,117	,095	1,000	1,000
	Information & Kommunikation	-,095	1,454	-,005	-,065	,948	-,005	-,006	-,005	1,000	1,000
	Arbetsgemenskap (respekt och konflikthet)	,810	1,454	,044	,557	,579	,044	,055	,044	1,000	1,000
	Arbetsförsättningar	3,426	1,454	,187	2,356	,020	,187	,226	,187	1,000	1,000
	Ledning och gruppens förändringsbenägenhet	2,590	1,454	,141	1,781	,078	,141	,173	,141	1,000	1,000
	Egen kontroll/ arbetsbelastning	1,370	1,454	,075	,942	,348	,075	,092	,075	1,000	1,000
	Respekt från närmaste chef	1,308	1,454	,071	,899	,371	,071	,088	,071	1,000	1,000
	Förändringsbenägenhet	7,204	1,454	,392	4,954	,000	,392	,439	,392	1,000	1,000
	Sjukfrånvaro & Hälsoäge	4,554	1,454	,248	3,132	,002	,248	,295	,248	1,000	1,000
	Stolthet	-3,590	1,454	-,196	-2,469	,015	-,196	-,236	-,196	1,000	1,000
	Insatt i affärsidé	1,027	1,454	,056	,706	,482	,056	,069	,056	1,000	1,000
	Egen kontroll	-2,615	1,454	-,142	-1,799	,075	-,142	-,175	-,142	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Sales\$

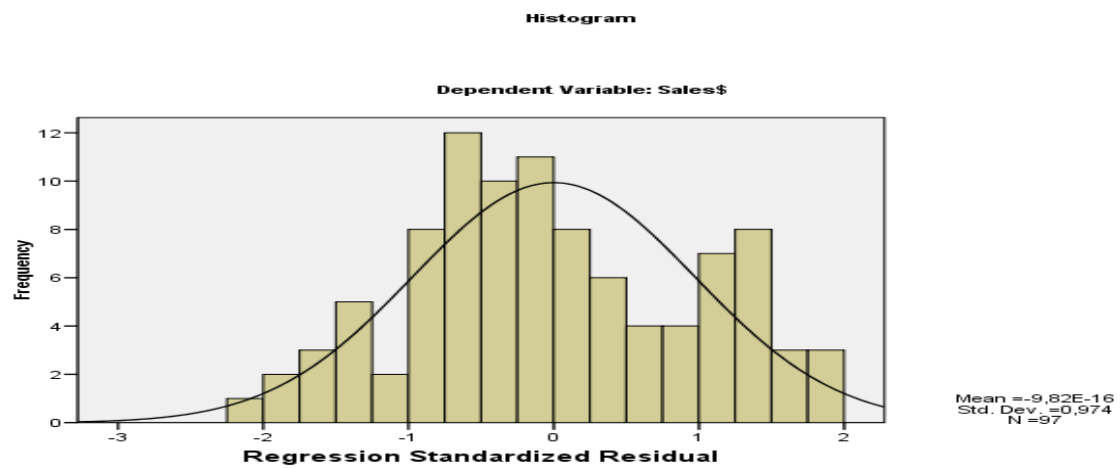
11.3.3 Histogram

Små städer: Andel femmor (GOP)

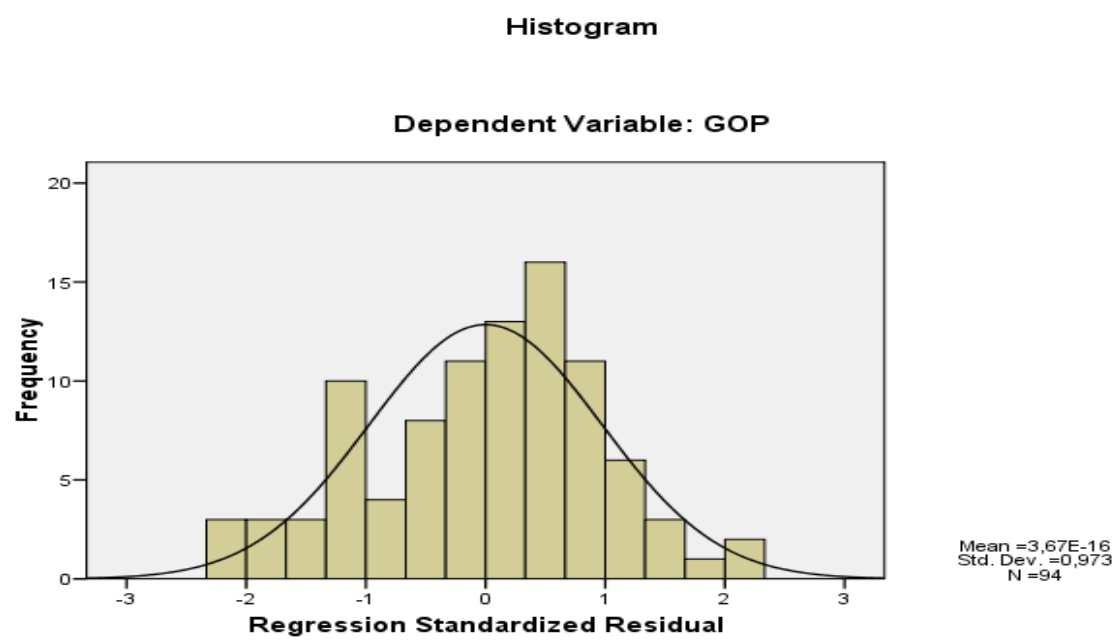
Histogram



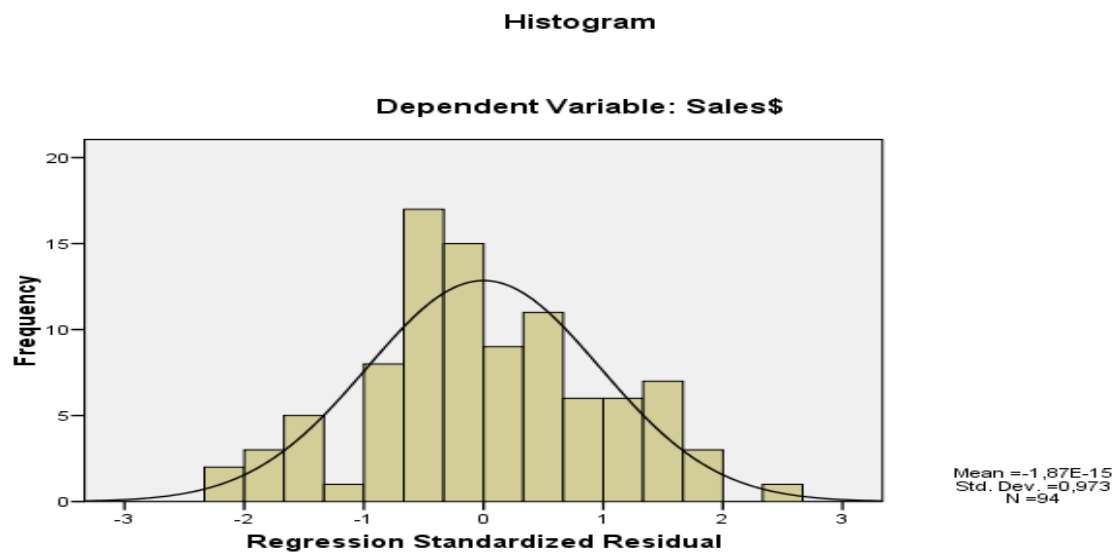
Små städer: Andel femmor (Försäljning/arbetad timme)



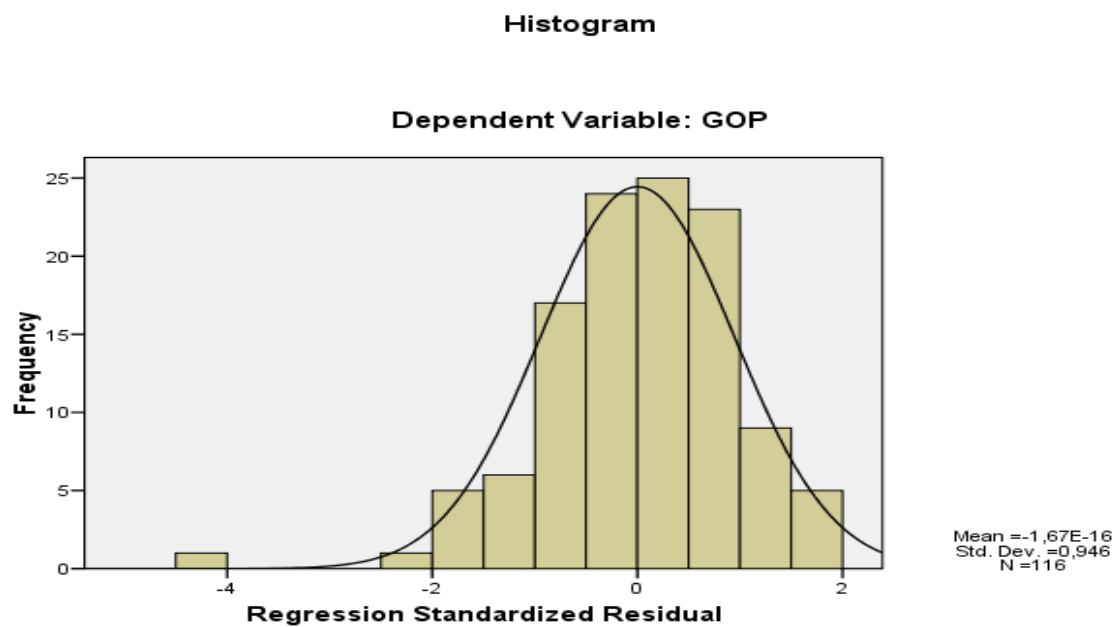
Små städer: Medel (GOP)



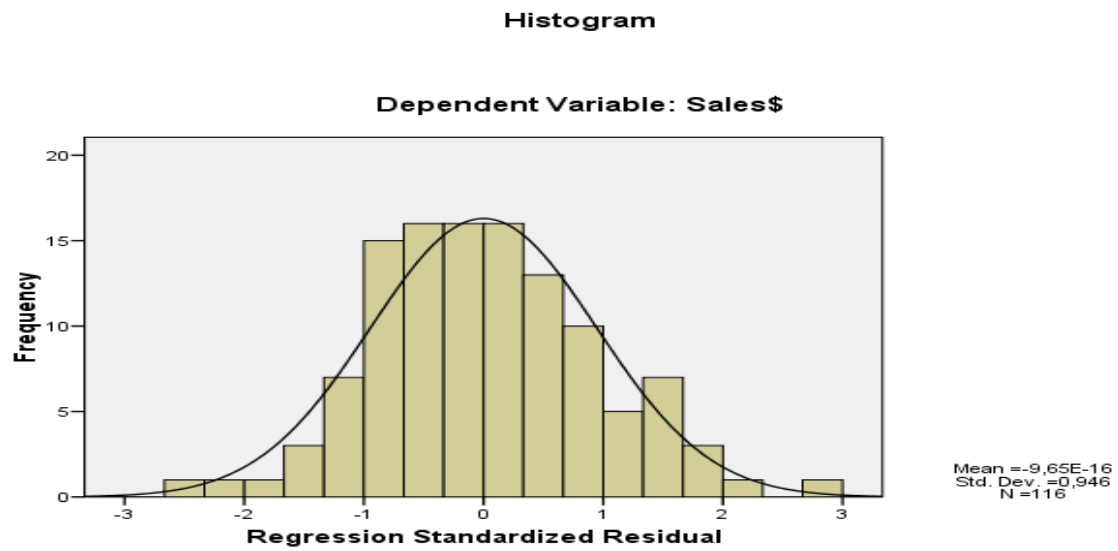
Små städer: Medel (Försäljning/arbetad timme)



Stora städer: Andel tror (GOP)

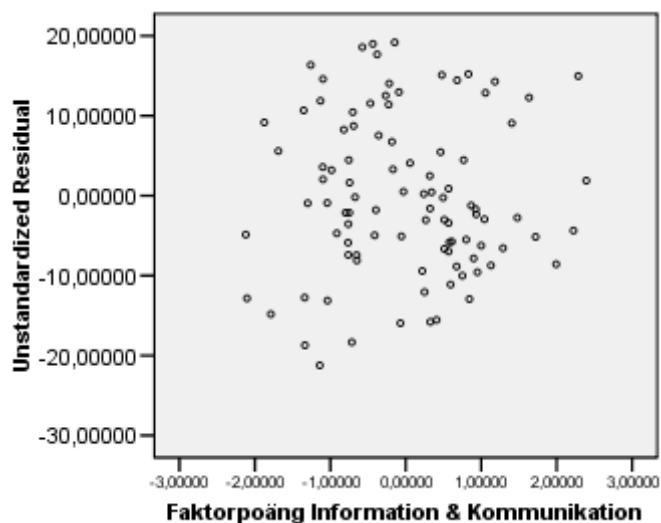
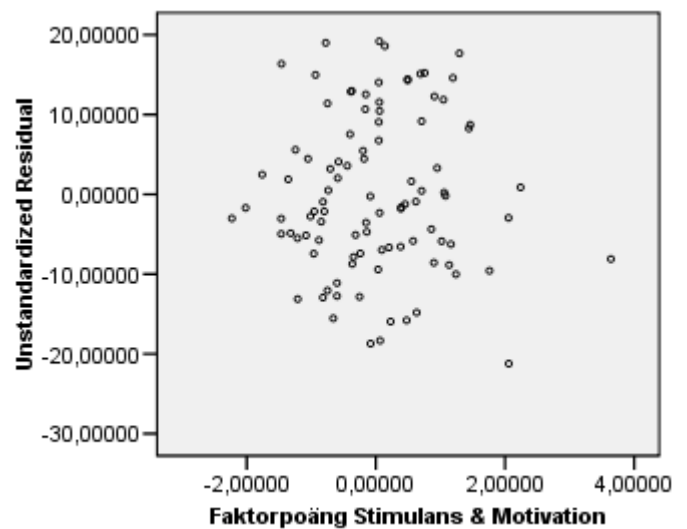
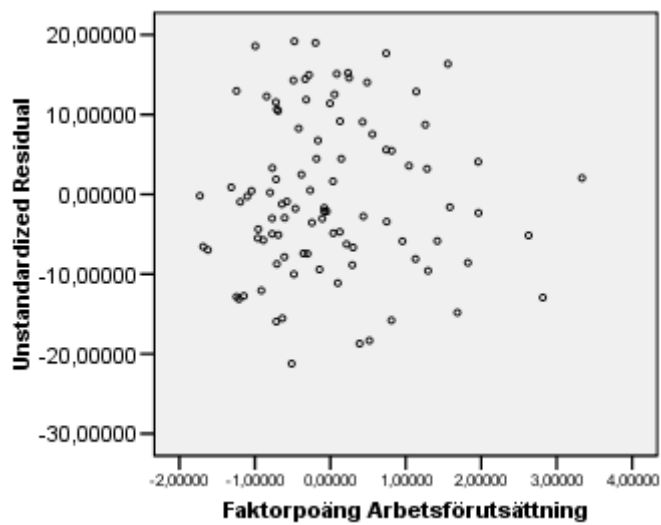
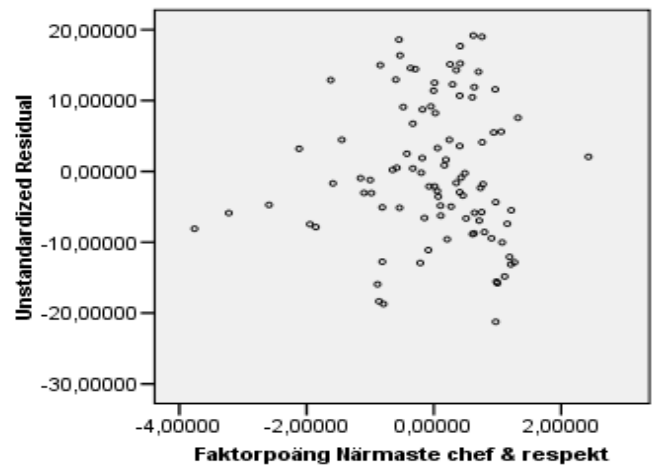
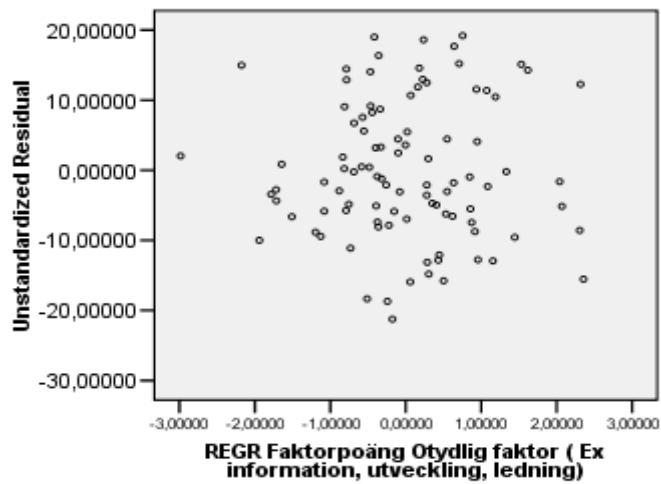


Stora städer: Andel treor (Försäljning/arbetad timme)

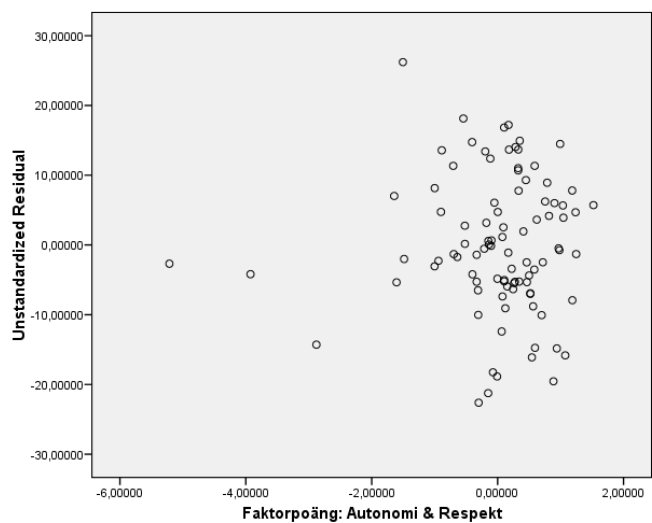
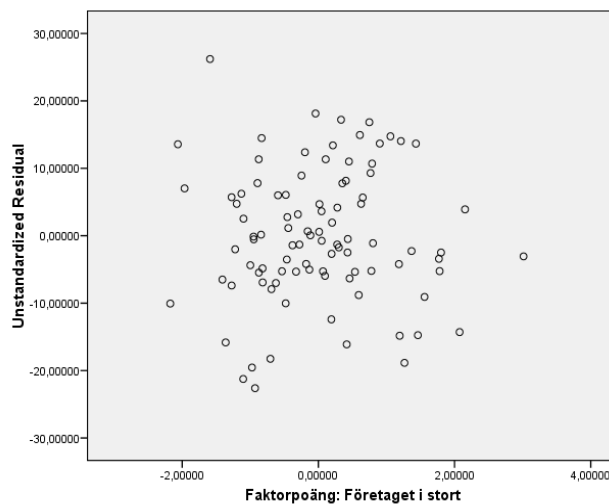
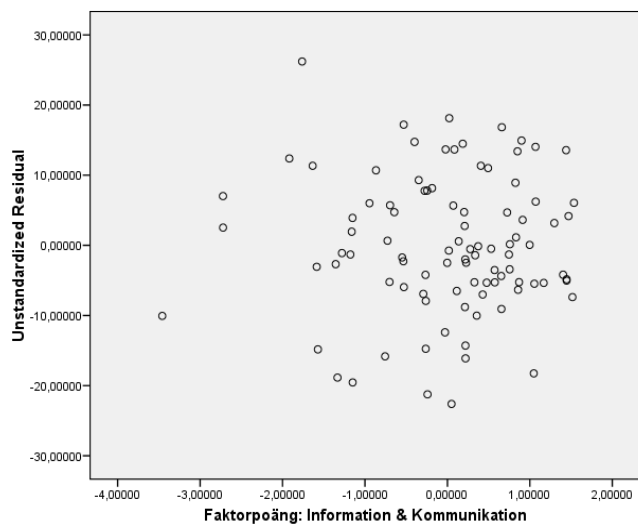
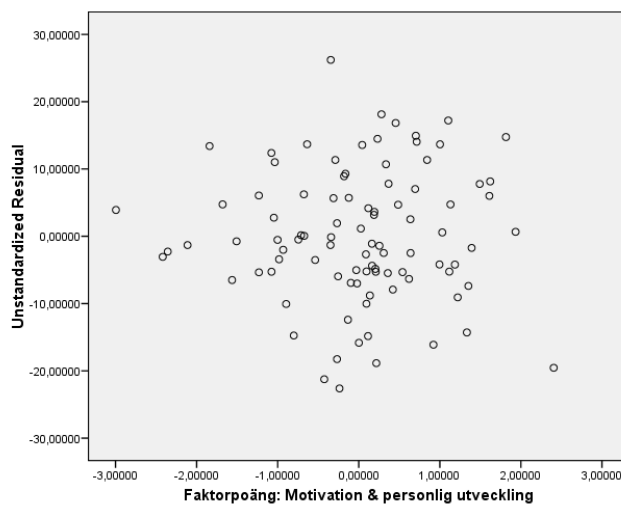
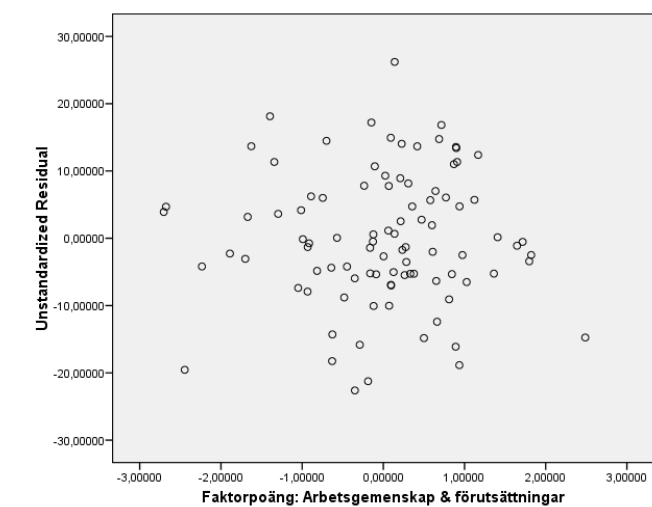


11.3.4 Test för Homoskedasticitet

Små städer: Andel femmor



Små städer: Medelvärden



Stora städer: Andel Treor

