



AKADEMINFÖRHÄLSA OCH ARBETSLIV  
Avdelningen för socialt arbete och psykologi

---

## Mellanchefers psykosociala arbetsmiljö

Skiljer sig upplevelsen beroende på kön och anställningstid?

Angelica Hallgren och Isabelle Randberg

2017

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp  
Psykologi  
Personal- och arbetslivsprogrammet

Handledare: Eva Boman  
Examinator: Mårten Eriksson

---

## **Sammanfattning**

Syftet med denna kvantitativa studie var att undersöka om det förelåg några skillnader i mellancheferers upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön beroende av kön och anställningstid. Den psykosociala arbetsmiljön definieras här utifrån inre arbetsmotivation, stress och rollkonflikter. Ytterligare syfte var att undersöka om någon interaktionseffekt fanns mellan kön och anställningstid. Studien genomfördes på ett större industriföretag i Mellansverige med totalt 44 mellanchefer som deltog genom att besvara en pappersenkät. Mätinstrument som användes var Basic Need Satisfaction at workscale (BNS) som mätte inre arbetsmotivation samt instrumentet COPSOQ som mätte stress och rollkonflikter. Resultatet visade på en signifikant skillnad gällande anställningstid och samhörighet, där de med en längre anställningstid skattade upplevelsen av samhörighet högre jämfört med de med kortare anställningstid. Resultatet visade inga fler skillnader gällande anställningstid samt inga skillnader beroende av kön och därmed inte heller någon interaktionseffekt.

Nyckelord: Psykosocial arbetsmiljö, inre arbetsmotivation, stress, rollkonflikter, anställningstid, kön.

## **Abstract**

The purpose of this quantitative study was to examine if there were any differences regarding work motivation, stress and role conflict among middle managers depending on gender and length of service. The psychosocial environment is defined by inner work motivation, stress and role conflict. Another purpose with the study was to examine whether there were any interactions between gender and length of work. The study was conducted at a larger industrial company in Sweden where a total of 44 middle managers took part in the study by answering a paper survey. The measuring instruments used were Basic Need Satisfaction at workscale (BNS) measured inner work motivation and the instrument COPSOQ measured stress and role conflict. The result showed a significant difference regarding length of work and relatedness whereas those with a longer length of work estimated a higher estimation compared to those with a shorter length of work. The result showed no more differences regarding length of work and no differences depending on gender and therefore neither any interaction effects.

**Keywords:** Psychosocial work environment, inner work motivation, stress, role conflict, length of work, gender.

## **Förord**

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till vår handledare Eva Boman för hennes engagemang och hjälp under tiden med vår kandidatuppsats. Vi vill även rikta ett stort tack till organisationen och vår kontaktperson för all hjälp. Slutligen ett stort tack till respondenterna som gjorde denna studie möjlig.

*Angelica Hallgren och Isabelle Randberg*

*Maj, 2017*

## Introduktion

I en större undersökning där man tittade på den mest missnöjda arbetsgruppen fann man att denna utgjordes av mellanchefer med medelhög utbildning, medelhög prestationsnivå samt medellång anställningstid. Några av de anledningar som angavs bakom denna grups upplevelse grundade sig i anledningar som känslor av orättvis behandling, brist på uppskattning samt att de inte får gehör för sina åsikter (Ny Teknik, 2014). En dansk studie där man undersökte skillnader bland manliga och kvinnliga mellanchefer framkom det att ju högre upp i hierarkin du kom, desto mindre skiljde det sig mellan de två könen sett utifrån ledarskapsstil och arbetsstrategi (Juel och Ernst, 2014, 14 maj). Anställningstiden är något som kan variera och sett till byte av både yrkesområde och arbetsplats byter män mer än kvinnor genom hela livet. Hos unga är det vanligare än bland äldre med jobbyte där man sett att tendensen att byta jobb minskar genom hela yrkeslivet för både kvinnor och män (SCB, 2010).

Mellanchefer befinner sig i en utsatt roll med en arbetsbelastning som kan komma att negativt påverka deras psykosociala arbetsmiljö (Skakon, Kristensen, Christensen, Lund & Labriola, 2011). I en ledande position är en hög arbetsbelastning vanlig och kan upplevas psykiskt påfrestande (Arbetsmiljöverket, 2015). Det systematiska arbetsmiljöarbetet ska vara en naturlig del i den dagliga verksamheten och innefatta alla områden på arbetsplatsen, de organisatoriska och sociala likväl som de fysiska förhållandena (Arbetsmiljöverket, 2015). Sedan 1990-talet har sjukskrivningar för psykosocial ohälsa ökat, i samband med att den arbetsrelaterade stressen har ökat (Folkhälsomyndigheten, 2010). Hultberg (2007) beskriver en god psykosocial arbetsmiljö med aspekter som rimliga krav och socialt stöd där arbetet ska kännas meningsfullt och hanterbart. Under början av 2016 började den nya AFS:en från Arbetsmiljöverket att gälla rörande den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Dessa regler var ämnade att klargöra arbetsgivarens ansvar gällande att förebygga bland annat ohälsosam arbetsrelaterad stress (AFS 2015:4).

Den psykosociala arbetsmiljön är ett omfattande begrepp och i denna uppsats har vi valt att undersöka några delaspekter, d.v.s hur mellanchefer (män och kvinnor) upplever samhörighet, autonomi och kompetens (inre arbetsmotivation), rollkonflikter samt stress i sin arbetsmiljö. Ett ytterligare syfte är att undersöka om längden på anställningstid (kortare och längre) spelar in på upplevelsen av dessa delaspekter av den psykosociala arbetsmiljön, samt om några eventuella interaktioner finns mellan kön och anställningstid.

## **Arbetsmotivation**

Motivation handlar till största del om de drivkrafter som får oss att handla på ett specifikt sätt, det vill säga det som ligger till grund för vårt beteende. Man vill förstå människors motiv i relationer mellan olika psykologiska tillstånd hos individen, exempelvis utifrån dennes behov, ambitioner och villkor som betingas av yttre förutsättningar från en viss situation eller sammanhang där människan reagerar i. Arbetslivet är ett sådant sammanhang, med flertalet motivationsteorier som alla på ett eller annat sätt från olika perspektiv försöker förklara arbetsmotivationen. Arbetsmotivation tillsammans med arbetstillfredsställelse är två av de mest grundläggande och centrala forskningsområdena inom arbetspsykologin (Deci., et al, 2001).

Self-Determination Theory (SDT) behandlar bland annat personliga förändringar och ser till de källor som antas leda till inre motivation. Inre motivation förknippas med att individen vill utföra en handling, för att av egen vilja tillfredsställa inre behov. Yttre motivation handlar istället om att utföra en handling som tillfredsställer behov som ofta har ett socialt eller materiellt värde för individen. Avsaknad av motivation innebär att individen saknar intention att agera. Drivkrafterna bakom varje handling kan bero på att man här vill slippa en bestraffning, uppnå en ekonomisk belöning eller uppfylla ett visst mål (Ryan & Deci, 2000).

SDT utgår ifrån att alla människors medfödda psykologiska behov ligger till grunden för deras totala motivationsmekanismer, vilket styr individens beteende. För att uppleva optimal motivation menar Deci och Ryan (2000) att alla de tre behoven kompetens, autonomi och samhörighet ska vara tillfredsställda. Behovet av autonomi kopplas till att individen ska kunna bestämma själv, styras av sin egen vilja, ha flera valmöjligheter även gällande hur olika aktiviteter ska utföras. Detta har även koppling till att kunna arbeta självständigt och kunna ta ett större eget ansvar. Kompetensbehovet stärker istället individens självkänsla och visar på att individen är på rätt spår och stärker det med viljan att fortsätta i samma riktning samt att behärska utmaningarna. Samhörighet är ett viktigt behov och en grundpelare i mänsklig acceptans och lycka. Behovet speglas av en inre önskan av trygghet och anknytning samt gemenskap och närhet till andra (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenes & Lens, 2010). Människor blir motiverade och motiverar varandra genom att umgås med varandra, vilket bland annat leder till det personliga utvecklandet som är en viktig komponent för den inre motivationen och samhörigheten (Gagné & Deci, 2005). Kritik som kommit

mot SDT har riktats mot teorin i form av dess grad av oberoende, där forskare hävdar att eftersom teorin är grundad och utvecklad i USAs samhälle, som utgår från ett individualistiskt perspektiv anses det att teorin endast kan användas på liknande samhällen (Vlachopoulos et al., 2013).

En annan faktor som har blivit intressant att undersöka gällande arbetsmotivationen är skillnader utifrån kön och ålder. Clark, Oswald och Arr (1996) menar på att det finns flera övertygande argument tillsammans med empiriska bevis på att trivseln och motivationen på arbetet ökar linjärt med ålder. Studier där man undersökt arbetsmotivationen utifrån kön framkommer det att kvinnor upplever en högre grad av arbetsmotivation än vad män gör (Clark et al., 1996). Clark et al. (1996) menade att detta skulle kunna ha att göra med att kvinnor i en högre utsträckning drivs av de inre motivationsfaktorerna medan män tenderar att istället drivas av de yttre motivationsfaktorerna.

Sedan tidigare finns det ett fåtal studier där man undersökt anställningstidens påverkan av den psykosociala arbetsmiljön (Lindbäck & Ekström, 2011) och motivation (Stålring & Stridh, 2008). I den tidigare studien sågs inga signifikanta skillnader medan det i den senare kunde utläsas några svaga effektskillnader av anställningstiden och motivation. Utifrån det kan vår studie vara av intresse för att se mellanchefer skattning av anställningstid och psykosocial arbetsmiljö.

## **Stress**

Stress är ett komplext fenomen med största fokus riktat mot individen och dess omvärld, vilket styrs av individens subjektiva tolkningar och dennes uppfattning av situationen (Weiten, 2006). Kaufmann och Kaufmann (2010) menar att stress uppstår när det blir en bristande överensstämmelse mellan individens resurser och de krav som situationen kräver. Mellanchefer kan lätt hamna i en sådan situation när de i arbetet förväntas motsvara höga interna- och externa krav. När individen upplever sig inte kunna nå den kravbild som ställs leder det snabbt till en hög grad av stress (Montero-Marin, Prado-Abril, Piva Demarzo, Gascon, & Garcia-Campayo, 2014). När det kommer till arbetslivet så kan man generellt se en trend där kraven i arbetet ökar men där resurserna inte ökar med kraven. Denna obalans kan långsiktigt påverka hälsan på arbetet och den arbetsrelaterade stressen i form av ökande behov gällande återhämtning, som i längden kan bidra till sjukskrivningar, utmattning eller liknande. För att komma åt problemet och arbeta förebyggande kan åtgärder riktas på individnivå och kapacitet att

hantera stress men även gentemot en organisatorisk nivå (Schelvis et al., 2013). Utifrån denna teori bestående utav kategorierna arbetsrelaterade krav respektive resurser har flertalet studier gjorts. Studierna visar att de arbetsrelaterade kraven har koppling till det som leder fram till utmattning och de arbetsrelaterade resurserna främst visar på ett samband till minskat engagemang hos medarbetaren (Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli, 2001). Det finns delade meningar om hur män och kvinnor upplever stress. Calvete, Camara, Estevez och Villardons (2011) studie beskriver att det kan vara samma mängd stressorer mellan de båda könen men att kvinnorna reagerar starkare. Donner & Lowery (2013) menar att ångeststörningar, där bland stress beskrivs vara 60 % högre för kvinnor under en livstid än för män, på grund av en större sårbarhet för just stress. Genom att ha noggranna policys och rutiner, göra undersökningar och följa upp arbetsmiljön varje år kan man redan där skapa ett förebyggande arbete mot stress och en försämrad psykosocial arbetsmiljö. Thylefors (2005) menar vidare att människans psykiska och fysiska hälsa kan ses som ett resultat av dennes totala hälsa, där arbetsmiljön utgör en stor del.

### **Rollkonflikter**

Med roll syftar vi i denna studie till de förväntningar som riktas mot individen, det vill säga rollinnehavaren. Kaufmann och Kaufmann (2010) definierar rollförväntningar som de förväntningar individen *tro*s ha på sig. I arbetslivet strävas det efter att hitta balans, med så få rollkonflikter som möjlig mellan de roller mellanchefer kan komma att utsättas för. Clark (2000) menar att ett välfungerande och tillfredsställt arbetsliv kännetecknas av just balans. Rollkonflikter ur ett mellancheferns perspektiv menar Herzig och Jimmieson (2006) kan komma att uppstå vid upplevelsen av ej överensstämmande önskemål från överordnade kontra anställda. Det ingår i mellancheferns jobb att hålla en god kommunikation mellan parterna och mellanchefern kan därför lätt hamna i en konflikt mellan de båda rollerna. Även Doyle (2002) uttrycker problematiken vid de svårigheter som uppstår när mellanchefern behöver hantera önskemål från olika parter och dess ställning till det. När det i en studie undersöktes vilka de största arbetsrelaterade riskerna var för att utveckla depression och ångest visade sig rollkonflikter vara den största riskfaktorn där dessutom kvinnor löpte en högre risk för detta (Finne, Christensen & Knardahl, 2014).



## **Syfte**

Studiens syfte är att se om det föreligger några upplevda skillnader hos mellancheferers upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön beroende av kön (man respektive kvinna) och anställningstid (kortare respektive längre). Inom begreppet psykosocial arbetsmiljö har vi valt att titta på aspekterna; inre arbetsmotivation, stress och rollkonflikter.

## **Frågeställningar**

1. Finns det någon skillnad mellan manliga och kvinnliga mellancheferers upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön?
2. Skiljer sig upplevelsen av den psykosociala arbetsmiljön beroende på anställningstiden?
3. Föreligger det någon interaktion mellan anställningstiden och manliga och kvinnliga mellanchefer gällande upplevelsen av den psykosociala arbetsmiljön, och hur ser den ut i så fall?

## Metod

### Deltagare och urval

Till vår studie tillämpades ett strategiskt urval och urvalskriterierna för studien var att deltagarna skulle vara mellanchefer. Förfrågan om att vara med i studien gick ut till totalt 110 mellanchefer inom det valda företaget, där cheferna skulle ha både chefer över sig samt ett eget personalansvar. Totalt inkom 44 enkäter, vilket gav en total svarsfrekvens på 40 %. Fyra enkäter plockades bort från studien på grund av att enkäterna inte blivit korrekt ifyllda, vilket gav ett internt bortfall på 9 %. Studiens deltagare bestod av 23 (57,5%) män och 17 (42,5%) kvinnor i åldrarna 20 till 67 år ( $M=43$  år). Anställningstiden hos de svarande sträckte sig från 1 månad upp till 50 år ( $M=12$  år).

### Material

En enkät bestående av 30 påstående utformades på både svenska (bilaga 1) och engelska (bilaga 2) för att kunna nå ut till en så stor målgrupp som möjligt. Enkäten inleddes med demografiska frågor gällande kön, ålder, enhet samt anställningstid. För att mäta den inre arbetsmotivationen valdes de 21 påståendena från mätinstrumentet *Basic Need Satisfaction at work scale* (BNS) där både originalet på engelska (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens, 2010) samt den svenska översättningen användes (Eriksson, 2012). BNS indelad i tre delskalor mäter autonomi med 7 påståenden, kompetens med 6 påståenden samt samhörighet med 8 påståenden. Svartalternativen graderades på en Likertskala från 1- 7 där 1 representerade "Stämmer inte alls", 4-5 representerade "Stämmer något" och där 7 representerade "Stämmer precis". Instrumentet COPSOQ som används för att kartlägga den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatser användes för att mäta resterande områden stress och rollkonflikter. Stress mättes genom 4 påståenden på en femgradig skala som gick från "Hela tiden", "En stor del av tiden", "En del av tiden", "En liten del av tiden" och "Inte alls". Rollkonflikter mättes genom en femgradig skala med svartalternativen "I mycket hög grad", "I hög grad", "Delvis", "I liten grad" samt "I mycket liten grad" (Stressforskningsinstitutet, 2014).

## **Tillvägagångssätt**

Ett industriföretag i Mellansverige kontaktades med förfrågan om att få genomföra en enkätstudie som grund till vårt examensarbete. HR-avdelningen hos företaget kontaktades via telefon där de blev informerade om studiens syfte, tidsåtgång samt vad undersökningen skulle användas till. I vidare dialog med HR valdes datum för utdelning av enkäter och missivbrev samt datum för inhämtning av enkäterna. Ett missivbrev på svenska (bilaga 3) respektive engelska (bilaga 4) med förfrågan om att delta i enkätstudien delades ut till mellancheferna tillsammans med den ihop häftade pappersenkäten. Flertalet enkäter delades ut av oss tillsammans med HR under en rundtur på arbetsplatsen. Dessa lades antingen på mellancheferns skrivbord eller lämnades över i form av ett personligt möte där vi presenterade oss och enkätstudien. Resterande enkäter skickades ut från HR med internpost ut till de mellanchefer som inte fått en enkät lämnad till sig direkt. Insamlingen gjordes sedan i samband med HR där mellancheferna själva fick lämna in enkäterna i en låda hos HR eller med internpost skicka dessa tillbaka till HR, där vi sedan nio dagar senare hämtade tillbaka enkäterna.

## **Design och dataanalys**

Studien genomfördes genom en enkätundersökning med en 2 x 2 faktoriell mellanpersonsdesign, med oberoende variablerna kön (man/kvinna) och anställningstid ( $\leq 12$  och  $> 12$ ). Beroende variablerna var inre arbetsmotivation (autonomi, kompetens, samhörighet), stress och rollkonflikter. Dataanalyserna gjordes i statistikprogrammet SPSS Statistic genom en multivariat variansanalys (MANOVA) för att kunna urskilja om några skillnader förelåg bland upplevelsen av inre arbetsmotivation som mättes genom underkategorierna autonomi, kompetens och samhörighet. Nio av frågorna från BNS vändes, varav tre från varje delskala, från negativt till positivt genom att subtrahera det aktuella värdet från åtta. Vidare gjordes två variansanalyser (ANOVOR) för att mäta stress respektive rollkonflikter. Medelvärden för samtliga beroendemått skapades därefter. För att kunna betrakta eventuella skillnader som signifikanta drogs en gräns gällande sannolikhetsvärdet på 5 % med  $p =$  eller  $< .05$ .

### **Forskningsetiska överväganden**

Deltagarna blev genom missivbrevet tillfrågade om att delta i enkätstudien där det framgick att det var frivilligt att delta och att svaren inte kunde kopplas till en enskild individ då svaren behandlas konfidentiellt. Ytterligare beaktades konfidentialitetskravet genom att missivbreven sattes som förstasida på pappersenkäterna vilket gjorde att andra deltagare därmed inte skulle kunna se vad någon deltagare svarat. Vidare fanns lådan för inlämning stående hos HR samt igensatt så att det inte skulle vara möjligt för andra än oss att ta del av enkäterna.

## Resultat

Resultatet av om det förelåg några skillnader i upplevelsen av inre arbetsmotivation, stress samt rollkonflikter i förhållande till kön och anställningstid kommer att redovisas nedan. För att kunna mäta skillnader i inre arbetsmotivation (autonomi, kompetens och samhörighet) mellan kvinnor och män, mellan anställda med kort (<13) respektive lång (>12) anställningstid samt interaktionseffekter mellan kön och anställningstid användes en multivariat variansanalys (MANOVA). Vidare gjordes två univariata variansanalyser (ANOVOR) för att mäta skillnader (kön och anställningstid) samt interaktionseffekter (kön x anställningstid) gällande upplevelsen av stress samt rollkonflikter.

Resultatet av den multivariata analysen påvisade en tendens till huvudeffekt gällande anställningstid, Wilks' Lambda = .817,  $F(3,34) = 2,54$ ,  $p = .07$ . Efterföljande analyser visade att samhörighet skiljde sig mellan de med kortare anställningstid ( $M=5,53$ ,  $SD=.72$ ) jämfört med de med längre anställningstid ( $M=6,04$ ,  $SD=.44$ ),  $F(1,36)=5,81$ ,  $p=.02$ ,  $\eta_p^2 = .14$ . Ingen skillnad mellan män och kvinnor påvisades

gällande arbetsmotivation, Wilks' Lambda = .977,  $F(3,34) = .27$ ,  $p = .85$ . Analysen visade inte heller på någon interaktion mellan kön och anställningstid, Wilks' Lambda = .912,  $F(3,34) = 1,09$ ,  $p = .37$ .

**Tabell 1.** Medelvärden (och standardavvikelser) för de tre arbetsmotivationsvariablerna (skala 1-7), stress (skala 1-5) och rollkonflikter (skala 1-5) för kortare anställningstid ( $n = 25$ ) och längre anställningstid ( $n = 15$ ) samt män ( $n = 23$ ) respektive kvinnor ( $n = 17$ )

	Kortare anställningstid ( $n = 25$ ) $M$ (SD)	Längre anställningstid ( $n = 15$ ) $M$ (SD)	Män ( $n = 23$ ) $M$ (SD)	Kvinnor ( $n = 17$ ) $M$ (SD)	Totalt ( $n = 40$ ) $M$ (SD)
<i>Arbetsmotivation:</i>					
Autonomi	4.71(.46)	4.90(.57)	4.79(.51)	4.76(.51)	4.78(.50)
Kompetens	4.82(.59)	4.86(.56)	4.83(.49)	4.83(.68)	4.83(.57)
Samhörighet	5.53(.72)	6.04(.44)	5.77(.62)	5.66(.75)	5.72(.67)
Stress	3.32(.58)	3.50(.78)	3.40(.60)	3.37(.75)	3.39(.66)
Rollkonflikter	3.31(.76)	3.58(.88)	3.36(.80)	3.49(.83)	3.41(.81)

Analyserna visade inga skillnader varken mellan män eller kvinnors upplevelse av rollkonflikter eller mellan de med kortare eller längre anställningstid. Inte heller kunde någon interaktionseffekt påvisas mellan kön och anställningstid gällande upplevelsen av rollkonflikter.

Inga skillnader gällande upplevelsen av stress framkom i analyserna, varken mellan män och kvinnor eller mellan de med kortare respektive längre anställningstid. Ingen interaktionseffekt kunde heller påvisas mellan kön och anställningstid gällande upplevelsen av stress. Detta i form av att resultaten visade på en signifikansnivå över 5 % ( $p > .05$ ).

## Diskussion

### Resultatdiskussion

Syftet med enkätstudien var att undersöka om det förelåg några skillnader bland mellancheferns upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön i form av inre arbetsmotivation, stress och rollkonflikter beroende av kön och anställningstid på ett större industriföretag. Resultatet i denna studie visade på en tendens till huvudeffekt gällande anställningstiden. Efterföljande analyser visade att mellanchefer med längre anställningstid upplevde högre grad av samhörighet än de med kortare anställningstid.

I den psykosociala arbetsmiljön i form av den inre arbetsmotivationen framkom en tendens till huvudeffekt gällande anställningstiden. Vidare i anställningstiden förelåg det skillnader gällande samhörighet där dem med en längre anställningstid hade en högre skattning och en starkare känsla av samhörighet jämfört med dem med en kortare anställningstid. Även Gagné och Deci (2005) påpekar att samhörigheten mellan individer är en viktig komponent för både ens personliga utveckling och motivation. En naturlig förklaring till detta skulle kunna vara att de med längre anställningstid har tillbringat en längre tid tillsammans med sina kollegor och på sått fått en större känsla av samhörighet, än de med en kortare anställningstid. Utöver det framkom inga signifikanta skillnader i den psykosociala arbetsmiljön beroende av anställningstiden. Vidare framkom inte heller några skillnader i den inre motivationen kopplat till kön. Av Deci & Ryans teorier skulle ett antagande här kunnat ha vara att de med en kortare anställningstid skulle motiveras mer av den yttre motivationen (status, lön och andra förmåner) medan de med en längre anställningstid istället skulle motiveras mer av inre motivation. Det vill säga det som STD benämner som självständighet och eget ansvar (autonomi), behärska utmaningar (kompetens) och gemenskapen till andra (samhörighet).

Utifrån kön kunde inte heller några signifikanta skillnader utläsas utifrån mellanchefernas upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön. Förhållandet mellan kön och trivseln på arbetet har studerats flertalet gånger och med varierande resultat (Kara, Uysal & Magnini, 2012). Eskildsens (2004) studier menar på att det inte föreligger någon skillnad mellan män och kvinnors skattning av motivation, vilket stämmer överens med vårt resultat.

I en annan studie med Clarks et al., (1996) framkom det att kvinnor jämfört med män upplever en högre grad av arbetsmotivation. Det menar författarna skulle kunna ha och göra med att kvinnor drivs av de inre motivationsfaktorerna i en högre utsträckning

än vad män, som istället tenderar att drivas av de yttre motivationsfaktorerna (Clark et al., 1996). Ett antagande till att kvinnor upplever en högre grad av inre motivation kan ha och göra med att de börjar ta allt mer plats i chefspositionerna. Att det därför ligger mer i intresset att ha en god samhörighet och lära sig mer. Detta framkommer även i Theansersson (2000) studie där det visat att män i en större utsträckning prioriterar lön (yttre motivation) gentemot kvinnor som hellre ser till samhörighet och kamratskap, eget ansvar och utveckling. Som vidare är viktiga komponenter i den psykosociala arbetsmiljön. Chalofsky och Krishnas (2009) studie visar dessutom på att den inre motivationen hänger ihop med de psykosociala arbetsmiljöfaktorerna. Utöver detta anser vi att teorierna om psykosocial arbetsmiljö och den inre motivationen ligger nära varandra. Motivationen fokuseras på att individen vill uppnå ny kunskap och med det motiveras i sitt arbete. Den psykosociala arbetsmiljön fokuserar bland annat på utvecklingsmöjligheterna, vilket också är något som idag är en viktig motivationsfaktor på arbetsplatserna.

Inte heller i denna studie framkom några skillnader i upplevelsen av stress och rollkonflikter i koppling till någon av oberoende variablerna kön och anställningstid. Trots att inga skillnader kunde påvisas så kan man istället utifrån den beskrivande statistiken diskutera kring resultatet för dessa variabler där det inte finns några direkta extremvärden och skattningen av variablerna ligger i liknande nivå oberoende av kön och anställningstid. Avsaknaden på framkomna skillnader i detta behöver alltså inte innebära något negativt utan snarare positivt att någon extremskattning på hög upplevelse av stress eller rollkonflikter för mellancheferna inte kunde påvisas. Resultatet skulle därmed kunna tolkas utifrån företagets perspektiv att det inte är alltför förekommande med en hög nivå av stress eller rollkonflikter i arbetet.

Någon interaktionseffekt mellan kön och anställningstiden i upplevelsen av den psykosociala arbetsmiljön kunde inte heller påvisas. En möjlig förklaring till dessa uteblivna resultat skulle kunna bero på det låga deltagarantalet i studien bestående av 44 respondenter av de 110 utskickade enkäterna. Med en större svarsfrekvens hade chansen för att kunna finna signifikanta resultat i studien ökat samt då kunnat diskutera och kopplat detta till andra studier. Som en jämförelse hade man i Clarks (1996) studie 10 000 slumpmässigt utvalda deltagare i åldersgrupperna 16-19, 20-29, 30-39, 40-49, 50-59 och 60+, vilket kunnat bidra till att man troligtvis kunnat dra större slutsatser utifrån ålder, kön och eventuellt anställningstid än vad vi i denna studie kunnat göra.



## Metoddiskussion

I studien valdes det att utgå ifrån enkäter och utifrån dem analysera den psykosociala arbetsmiljön. För att mäta inre arbetsmotivationen användes mätinstrumentet BNS (*Basic Need Satisfaction at Work Scale*) (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens, 2010) samt med svensk översättning av Eriksson (2012). Instrumentet COPSOQ användes för att mäta stress och rollkonflikter (Stressforskningsinstitutet, 2014). Enkäten konstruerades både på svenska och engelska för att på så sätt nå ut till en så stor målgrupp som möjligt hos företaget, vilket visade sig ha en effekt för svarsfrekvensen. Svarsfrekvensen i studien var dock övervägande låg samt med ett internt bortfall på fyra av totalt 44 enkäter. För att få en så hög svarsfrekvens som möjligt gjordes en pappersenkät istället för en webbaserad enkät. Enkäterna delades ut dels personligen till respondenterna samt lades på kontorsbord eller skickades genom internpost. Troligen var svarsfrekvensen hög bland de mellanchefer vi mötte och presenterade oss och studien för, då mellancheferna direkt fick en personlig kontakt och inblick i studiens syfte. Respondenternas anonymitet försäkrades dock genom de olika alternativen att lämna tillbaka enkäten på. Lådan för enkäterna hade dessutom kunnat placeras mer lättillgängligt än inne hos HR-avdelningen. I och med lådans förslutning hade anonymiteten hos respondenterna inte påverkats sett från ett etiskt perspektiv. I koppling till hur man eventuellt skulle kunnat få en högre svarsfrekvens hade varit om man kunnat påminna respondenterna om enkäten under den svarstid som var. Detta hade exempelvis med en webbenkät istället enkelt kunnat ske med ett påminnelsemail med länk till enkäten till respondenterna. Gällande insamlingen av enkäterna anser vi att insamlingen kunnat ske vid ett senare tillfälle samt i koppling till en önskan om att ha kunnat skicka ut en påminnelse om enkäten till respondenterna för att få en så stor svarsfrekvens som möjligt. En förklaring till den låga svarsfrekvensen skulle kunna vara att det idag är ett högt tempo på både arbetsplatser och arbetsmarknaden. Med detta får enkätstudier inte hög prioritet, eftersom det finns andra uppgifter som måste göras i första hand.

I studien valdes anställningstid och kön som oberoendevariabler. Variabeln anställningstid ansågs intressant samt valdes i kombination med tidigare forskning som inte sett så mycket till just anställningstiden. I enkäten utformades en generell hälsofråga som sedan valdes att plockas bort då vi inte längre fann den relevant för studien, samt att den snarare kan ses som en effekt av den psykosociala arbetsmiljön snarare än upplevelsen av den.

### **Förslag till fortsatt forskning och praktisk relevans**

I föreliggande studie deltog mellanchefer på ett större företag. Till framtida forskning kan det vara av intresse att genomföra en liknande studie men med ett större deltagarantal för att på så sätt få ett säkrare resultat. Vi önskar se flera framtida studier som på olika sätt belyser vikten av en god psykosocial arbetsmiljö samt där andra aspekter av begreppet bör ses över och undersökas vidare. Även i gruppen mellanchefer så vore det intressant att med en större undersökning se om några skillnader i upplevelsen av den psykosociala arbetsmiljön kan finnas beroende av vilken grad av linjeföring en anställd är eller motsvarande nivå av mellanchefer. Vid vidare undersökning av mellancheferers psykosociala arbetsmiljö ökar chansen att resultat framkommer som kan tyda på var vilka typer av resurser till mellanchefer behövs i form av stöttning eller liknande insatser för att uppnå och bibehålla en god och hållbar psykosocial arbetsmiljö.

## Referenslista

- Arbetsmiljöverket. (2015). *Arbeta med arbetsmiljön*. Hämtad 2017-04-28, från <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/arbeta-med-arbetsmiljon/>
- AFS 2015:4. *Organisatorisk och social arbetsmiljö: Arbetsmiljö verkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö samt allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Calvete, E., Camara, M., Estevez, A., & Villardon, L. (2011). The role of coping with social stressors in the development of depressive symptoms: gender differences. *Anxiety Stress Coping*, 24(4), 387-406. doi: 10.1080/10615806.2010.515982
- Chalofsky, N. & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment and engagement: The Intersection of Deeper Level of Intrinsic Motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 189-203. doi: 10.1177/1523422309333147
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U- shaped in age? *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 69, 57-81
- Clark, S. C. (2000). Work/Family border theory: A new theory of Work/Family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. doi: 10.1177/0018726700536001
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. doi: 10.1207/S15327965PLI1104\_01
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J. & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930-942. doi: 10.1177/0146167201278002.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout, *The American Psychological Association*, 86(3) 499-512. doi: 10.1037/0021-9010
- Donner, N. C., & Lowry, C. A. (2013). Sex differences in anxiety and emotional behavior. *Pflugers Arch*, 465(5), 601-626. doi: 10.1007/s00424-013-1271-7
- Doyle, M. 2002, "From change novice to change expert", *Personnel Review*, 31(4), 465-481.
- Eskildsen, J.K., Kristensen, K. & Westlund, A.H. (2004). Work Motivation and Jobsatisfaction in the Nordic Countries. *Employee Relations*, 26, 122-136.

- Eriksson, M. (2012). *Self-determination among Swedish employees*. Opublicerat manuskript.
- Finne, L., Christensen, J & Knardahl, S. (2014). Psychological and Social Work Factors as Predictors of Mental Distress: A Prospective Study. PLoS ONE, 9(7). Doi:10.1371/journal.pone.0102514
- Folkhälsomyndigheten. (2010). *Hälsa i arbetslivet*. Hämtad 2017-04-28, från <https://www.folkhalsomyndigheten.se/pagefiles/12593/R2011-03-Halsa-i-arbetslivet.pdf>
- Gagné M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Hultberg, A. (2007). Ett hälsosammare arbetsliv - Vägledning för goda psykosociala arbetsförhållanden. *Socialmedicinsk tidskrift*, 114-122
- Lindbäck, S., & Ekström, T. (2011). Inre och yttre motivation kopplat till Psykosocial arbetsmiljö (Kandidatuppsats). Lund: Institutionen för psykologi, Lunds universitet. Tillgänglig: <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=2337200&fileOid=2337202>
- Juel, F., & Ernst, N. (2014, 14 maj) Mænd og kvinder i topposter er ens. *Berlinske Business*. Hämtad 2017-05-15, från [http://www.business.dk/karriere/maend-og-kvinder-i-topposter-er-ens?ns\\_mchannel=Mailing&ns\\_source=red\\_nb&ns\\_linkname=102](http://www.business.dk/karriere/maend-og-kvinder-i-topposter-er-ens?ns_mchannel=Mailing&ns_source=red_nb&ns_linkname=102)
- Kara, D., Uysal, M. & Magnini, V.P. (2012). Gender differences on job satisfaction of the five-star hotel employees: The case of the Turkish hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1047-1065. doi: 10.1108/09596111211258919.e
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Leneér Axelsson, B., & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur & Kultur
- Montero-Marin, J., Prado-Abril, J., Piva Demarzo, M.M., Gascon, S., & Garcia-Campayo, J. (2014). Coping with stress and types of burnout: Explanatory power of different coping strategies. PLoS ONE, 9(2). doi:10.1371/journal.pone.0089090.

- Ny Teknik. (2014). *Mellanchefer mår sämst*. Hämtad 2017-04-26, från <http://www.nyteknik.se/ingenjorskarriar/ledarskap/mellanchefer-mar-samst-6396334>
- Ryan, A. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Statistiska Centralbyrån. (2010). *Unga byter jobb- äldre stannar kvar*. Stockholm: SCB:s tidskrift Välfärd.
- Schelvis, R., Oude Hengal, K., Wiezer, N., Blatter, B., Genabeek, J., Bohlmeijer, E. & Beek, A. (2013). Design of the Bottom-up Innovation project - a participatory, primary preventive, organizational level intervention on work-related stress and well-being for workers in Dutch vocational education. *BMC Public Health*, 13(1), 1-15. doi:10.1186/1471-2458-13-760
- Skagert, K., Dellve, L., Eklö f, M., Pousette, A., Ahlborg, G. (2008). Leaders' strategies for dealing with own and their subordinates' stress in public human service organizations. *Applied Ergonomics*, 39(6), 803- 811. doi:10.1016/j.apergo.2007.10.006
- Stressforskningsinstitutet. (2014). *COPSOQ II - en uppdatering och språklig validering av den svenska versionen av en enkät för kartläggning av den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatser*. Stockholm: Stressforskningsinstitutet.
- Stå lring, S., & Stridh, C. (2008). Should I stay or should I go - Effekter av inre och yttre motivation på tendensen att stanna kvar på en arbetsplats (Kandidatuppsats). Lund: Institutionen för psykologi, Lunds universitet. Tillgänglig: <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOId=1316456&fileOId=1316457>
- Theandersson, C. (2000). *Jobbet - för lö n, lust eller andra värden*. (Doktorsavhandling). Göteborg: Doctor Theses from University of Gothenburg. Tillgänglig: <http://hdl.handle.net/2077/14572>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-Related Basic Need Satisfaction Scale. *Journal of Occupational*, 83(4), 981-1002. doi: 10.1348/096317909X481382
- Weiten, W. (2006). *Psychology: Themes and variations*. London: Wadsworth. International edition

## Bilaga 1

Vänligen kryssa i och besvara frågorna nedan.

**1. Kön**

Kvinna

Man

**2. Ålder** (ange antal år) \_\_\_\_\_

**3. Enhet** (ange enhet du tillhör) \_\_\_\_\_

**4. Anställningstid** (svara i månader eller år) \_\_\_\_\_

**Markera det påstående som passar dig bäst relaterat till ditt arbete**

Frågor	Stämmer inte alls				Stämmer något			Stämmer precis
1. Jag har goda möjligheter att påverka hur mitt arbete ska utföras	1	2	3	4	5	6	7	
2. Jag gillar mina arbetskamrater	1	2	3	4	5	6	7	
3. Jag behärskar inte riktigt mitt jobb	1	2	3	4	5	6	7	
4. På jobbet får jag uppskattning för mitt arbete	1	2	3	4	5	6	7	
5. Jag känner mig pressad på arbetet	1	2	3	4	5	6	7	
6. Jag kommer överens med mina arbetskamrater	1	2	3	4	5	6	7	
7. Jag håller mig för mig själv på jobbet	1	2	3	4	5	6	7	

Frågor	Stämmer inte alls			Stämmer något		Stämmer precis	
8. Jag kan fritt uttrycka vad jag tycker och tänker på jobbet	1	2	3	4	5	6	7
9. Jag betraktar mina arbetskamrater som mina vänner	1	2	3	4	5	6	7
10. Jag har lärt mig nya intressanta färdigheter på arbetet	1	2	3	4	5	6	7
11. När jag är på jobbet måste jag göra vad jag blir tillsagd	1	2	3	4	5	6	7
12. De flesta dagar känner jag att jag utträttat något på jobbet	1	2	3	4	5	6	7
13. Mina känslor beaktas på jobbet	1	2	3	4	5	6	7
14. Jag har inte stora möjligheter att visa vad jag går för på jobbet	1	2	3	4	5	6	7
15. Mina arbetskamrater bryr sig om mig	1	2	3	4	5	6	7
16. Jag har inte många nära vänner på jobbet	1	2	3	4	5	6	7
17. Jag känner att jag kan vara mig själv på jobbet	1	2	3	4	5	6	7
18. Mina arbetskamrater gillar mig inte	1	2	3	4	5	6	7
19. Jag känner ofta jag saknar kompetens i mitt arbete	1	2	3	4	5	6	7
20. Jag har få påverkansmöjligheter i mitt arbete	1	2	3	4	5	6	7
21. Människor är vänliga på mitt jobb	1	2	3	4	5	6	7

**Markera det påstående som passar dig bäst relaterat till ditt arbete**

	Hela tiden	En stor del av tiden	En del av tiden	En liten del av tiden	Inte alls
22. Hur ofta har du haft svårt att koppla av?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Hur ofta har du varit lättretlig?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Hur ofta har du varit anspänd?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Hur ofta har du varit stressad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Markera det påstående som passar dig bäst relaterat till ditt arbete**

I mycket hög grad   I hög grad   Delvis   I liten grad   I mycket liten grad

26. Gör du saker i arbetet som accepteras av vissa personer men inte av andra?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Ställs det krav som strider mot varandra i ditt arbete?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Måste du ibland göra något som egentligen borde gjorts annorlunda?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Måste du ibland göra saker i ditt arbete som kan verka onödiga?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Slutligen,**

Utmärkt   Mycket god   God   Någorlunda   Dålig

30. I allmänhet, skulle du vilja säga att din hälsa är:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

***Tack för din medverkan!***



## Bilaga 2

Please indicate the following:

**1. Choose your gender**

Female

Male

**2. What is your age? \_\_\_\_\_**

**3. Which department do you work at? \_\_\_\_\_**

**4. For how long have you been working here? \_\_\_\_\_**

*Please indicate how true each of the following statements is for you given your experiences on this job*

Questions	Not at all true			Somewhat true			Very true
1. I feel like I can make a lot of inputs to deciding how my job gets done	1	2	3	4	5	6	7
2. I really like the people I work with	1	2	3	4	5	6	7
3. I do not feel very competent when I am at work	1	2	3	4	5	6	7
4. People at work tell me I am good at what I do	1	2	3	4	5	6	7
5. I feel pressured at work	1	2	3	4	5	6	7
6. I get along with people at work	1	2	3	4	5	6	7
7. I pretty much keep to myself when I am at work	1	2	3	4	5	6	7

Questions

Not at all true      Somewhat true      Very true

8. I am free to express my ideas and opinions on the job	1	2	3	4	5	6	7
9. I consider the people I work with to be my friends	1	2	3	4	5	6	7
10. I have been able to learn interesting new skills on my job	1	2	3	4	5	6	7
11. When I am at work, I have to do what I am told	1	2	3	4	5	6	7
12. Most days I feel a sense of accomplishment from working	1	2	3	4	5	6	7
13. My feelings are taken into consideration at work	1	2	3	4	5	6	7
14. On my job I do not get much of a chance to show how capable I am	1	2	3	4	5	6	7
15. People at work care about me	1	2	3	4	5	6	7
16. There are not many people at work that I am close to	1	2	3	4	5	6	7
17. I feel like I can pretty much be myself at work	1	2	3	4	5	6	7
18. The people I work with do not seem to like me much	1	2	3	4	5	6	7
19. When I am working I often do not feel very capable	1	2	3	4	5	6	7
20. There is not much opportunity for me to decide for myself how to go about my work	1	2	3	4	5	6	7
21. People at work are pretty friendly towards me	1	2	3	4	5	6	7

*Please indicate how true each of the following statements is for you given your experiences on this job*

	All of the time	Most of the time	A good bit of the time	Some of the time	None of the time
22. How often have you had problems relaxing?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. How often have you been irritable?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. How often have you been tense?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. How often have you been stressed?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Please indicate how true each of the following statements is for you given your experiences on this job*

	To a very large extent	To a large extent	Somewhat	To a small extent	To a very small extent
26. Do you do things at work, which are accepted by some people but not by others?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Are contradictory demands placed on you at work?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Do you sometimes have to do things, which ought to have been done in a different way?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Do you sometimes have to do things, which seem to be unnecessary?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Finally,*

	Excellent	Very good	Good	Fair	Poor
30. In general, would you say your health is:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Thank you for your participation!*

### Bilaga 3

## Vill du som mellanchefer delta i en undersökning om den upplevda psykosociala arbetsmiljön?

Syftet med enkätundersökningen är att undersöka mellancheferers upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön utifrån valda områden.

Enkäten består av 30 stycken påståenden inklusive några bakgrundsfrågor och tar cirka 5-10 minuter att besvara. Deltagandet i undersökningen är frivilligt. Enskilda svar kommer inte heller att rapporteras till organisationen utan resultatet från enkätstudien kommer enbart redovisas gruppvis och därmed kommer de enskilda svaren inte att kunna identifieras.

Enkäterna kommer att ha delats ut eller skickats ut till er chefer för er att ta del av. Vänligen fyll i enkäten och skicka tillbaka blanketten till xx på HR. Du kan göra det via internpost, brev eller lämna in i lådan som finns på HR kontoret, märkt med "lämna din enkät här". Enkäterna kommer att samlas in måndag den 10 april 2017.

Vi studerar Personal- och Arbetslivsprogrammet på Högskolan i Gävle och resultatet av enkätundersökningen kommer att ligga till grund för vårt examensarbete. Efter avslutad studie kommer du ha möjlighet att ta del av resultatet.

Vid frågor är Ni välkomna att kontakta:

Angelica Hallgren  
Tfn: XXXXX  
E-post: XXX@gmail.com

Isabelle Randberg  
Tfn: XXXXX  
E-post: XXX@hotmail.com

Handledare:  
Eva Boman  
Tfn: XXXXX  
E-post: XXX@hig.se

## **Bilaga 4**

# **Would you as a middle manager like to participate in a study about the psychosocial work environment?**

The purpose of the survey is to examine managers' perception of the psychosocial work environment of selected areas.

The survey consists of 30 allegations, including a few background questions. It will take about 5-10 minutes to complete. Participation in the survey is voluntary. Individual responses will not be reported to the organization, only the results from the survey will be reported collectively and therefore any individual responses will not be identified.

The surveys have been distributed to the managers to take part of. The answered survey is to be sent to xx at HR. Send it by mail to HR or leave it in the box at the HR office, marked "Lämna din enkät här." The surveys will be collected Monday, 10th of April, 2017.

We are two students from the HR program at the University of Gävle who are doing this survey as a part of our essay work. After completing the study the results will be shared and you will be able to read it.

If you have any questions regarding this survey do not hesitate to contact us:

Angelica Hallgren

Phone: XXXXX

Mail: XXX@gmail.com

Isabelle Randberg

Phone: XXXXX

Mail: XXX@hotmail.com

Supervisor

Eva

Boman

Phone: XXXXX

Mail: XXX@hig.se