



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV
Avdelningen för arbetshälsvetenskap och psykologi

Kan arbetsmotivation påverka arbetstagares lojalitet gentemot arbetsgivare?

Malin Ek & Madeleine Renheim

2019

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

Handledare: Johan Willander
Examinator: Niklas Hallin

Sammanfattning

Syftet med studien var att undersöka vilken sorts arbetsmotivation som starkast predicerade index för arbetslojalitet. Urvalet för studien var anställda som arbetade minst deltid (50%) och som hade varit anställda hos samma arbetsgivare minst ett år. Deltagarna var kvinnor och män mellan 21 till 66 år. Enkäten i föreliggande studie baserades på Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) som mätte arbetsmotivation och ytterligare fem påståenden som mätte arbetslojalitet från Tseng och Wu (2017) studie. Enkäten genererade 95 enkätsvar varav 80 var fullständiga. Analyserna genomfördes i IBM SPSS Statistics 24 och resultatet visade att dimensionen *intrinsic motivation* (inre motivation) starkast predicerade arbetslojalitet. Vidare analyser visade att *identified regulation* (identifieringspåverkan) var den faktor som starkast predicerade arbetslojalitet av dimensionen *intrinsic motivation* tillhörande faktorer. En negativ signifikant korrelation påvisades mellan dimensionen *amotivation* och arbetslojalitet. Eftersom arbetstagare är en av de viktigaste tillgångarna som en organisation har är det väsentligt att HR tillsammans med chefer arbetar aktivt med att främja arbetstagares inre motivation för att således skapa lojala arbetstagare.

Nyckelord: arbetsmotivation, arbetslojalitet, engagemang för organisationen, arbetstagare, arbetsgivare

Title: Does Work Motivation affect Employee Loyalty towards Employers?

Abstract

The purpose of this study was to analyze which kind of work motivation was the strongest predictor to index for work loyalty. The sample was employees that worked at least part time (50%) and had been employed by the same employer for at least one year. The participants were women and men in the ages between 21 to 66 years. The survey was based on The Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) and five additional items about work loyalty from Tseng and Wu's (2017) survey. The survey generated 95 survey responses of which 80 were complete. The analyses were carried out in IBM SPSS Statistics 24 and the results showed that the dimension *intrinsic motivation* was the strongest predictor to work loyalty. Further analyses showed that the factor *identified regulation* was the strongest predictor to work loyalty of the dimension *intrinsic motivation* associated factors. A negative significant correlation was demonstrated between the dimension *amotivation* and work loyalty. Since employees are one of the most important assets to an organization, it is essential that HR work together with managers to promote employees' intrinsic motivation to create loyal employees.

Keywords: Work motivation, Work loyalty, Organizational Commitment, Employees, Employers

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Johan Willander vid Högskolan i Gävle för goda diskussioner och ett bra stöd under hela examensarbetet. Vi vill också rikta ett stort tack till de som valde att delta i studien. Utan er medverkan hade studien inte gått att genomföra. Avslutningsvis vill vi tacka familj och vänner för att de stöttat oss under hela uppsatsskrivandet.

Gävle, maj 2019

Malin Ek & Madeleine Renheim

Introduktion

Personalen är en av de viktigaste tillgångarna som en organisation har (Rodrigues da Costa & Maria Correia Loureiro, 2019). Human Resources, HR, har fått en större roll i organisationer då personalens värde har uppmärksammats (Toszevska-Czerniej, 2018). Arbetsmarknaden har blivit global och konkurrensen mellan företagen har ökat. Anställda som besitter nyckelkompetenser och förmågor utöver det vanliga är fundamentala för strategiskt framgångsrika företag, eftersom nyckelkompetenser inom företaget är synonymt med en stark konkurrenskraft på arbetsmarknaden (Kajanová, 2011; Purusottama & Ardianto, 2019). När HR arbetar strategiskt med personalfrågor kan företaget växa eftersom strategierna främjar arbetstagarens motivation till att utveckla värdefulla kompetenser och motivationen till att utföra arbetsuppgifter, vilket i sin tur leder till ökad produktivitet hos arbetstagaren (Purusottama & Ardianto, 2019) och ekonomisk lönsamhet för företaget (Ciobanu, Androniceanu och Lazaroiu, 2019). HR:s strategiska arbete kan även leda till att personalen väljer att stanna inom organisationen (Haesli & Boxall, 2005), vilket är viktigt då organisationen inte vill förlora nyckelkompetenser. En strategi för att behålla kompetent personal är att motivera dem till att vara lojala gentemot organisationen (Rice, Knox, Rice, Martin, Fieger & Fitzgerald, 2017).

Arbetslojalitet

Det är vanligt att arbetstagare byter arbetsgivare ofta och därför har det blivit allt viktigare att ha lojala arbetstagare (Freund & Carmeli, 2003). Sellgren, Kajermo, Ekvall och Tomson (2009) undersökte vilka åsikter det fanns om sjuksköterskors behov och vad som kunde leda till hög personalomsättning. Resultatet visade att anställdas motivation hade en signifikant påverkan på varför anställda bytte arbetsgivare. När arbetstagarna hade låg *intrinsic motivation* (inre motivation) resulterade det i att anställda bytte arbetsgivare i större omfattning. En hög personalomsättning kan vara kostsamt för ett företag (Duffield, Roche, Homer, Buchan & Dimitrelis, 2014), vilket tyder på att det är viktigt att ha lojala arbetstagare. Vidare genomförde Burton, Lee och Holtom (2002) en studie där de studerade arbetstagares frånvaro från arbetet och om det fanns ett samband mellan lojalitet för organisationen och motivation till att gå till arbetet. Resultatet visade att det fanns en positiv signifikant korrelation mellan dessa två variabler, vilket innebär att en lojal arbetstagare var mer motiverad till att gå till arbetet. Werther, Jr. (1988) menade att arbetslojalitet ansågs vara positivt för företaget eftersom

arbetstagare då kände ett ansvar för sitt arbete och ville arbeta för företagets bästa, även om det gick emot arbetstagarens personliga intressen. Arbetslojalitet återspeglades också i arbetstagarnas förtroende för cheferna och för företagets vision (Graham, 1991; Werther Jr., 1988).

Arbetstagare som är lojala till arbetsgivaren är engagerade i organisationens framgångar och mål, söker inte andra anställningar och svarar inte på anställningserbjudanden från andra arbetsgivare (även om dessa erbjudanden innebär högre lön), och tenderar att påvisa högre produktivitet då de är engagerade i organisationen (Linz, Good & Busch, 2013). Arbetslojalitet handlar även om att individen kan identifiera sig med och känna förtroende för organisationen som helhet då denna identifikation och detta förtroende överstiger individens egna intressen (Graham, 1991). Freund och Carmeli (2003) studie visade att arbetstagare kände lojalitet gentemot arbetsgivaren om arbetsgivaren erbjöd karriärutveckling, gav arbetstagarna uppmuntran och bjöd in till delaktighet. Arbetslojalitet påvisades också om arbetstagaren kände sig som ett med arbetsuppgifterna och att hen kände samhörighet och tillit till kollegorna (Freund & Carmeli, 2003).

Tre dimensioner av arbetslojalitet. Enligt Tseng och Wu (2017) kan arbetslojalitet delas upp i tre dimensioner. Den första dimensionen är den anställdes intention till att säga upp sig. Den andra dimensionen är dennes vilja att anstränga sig för organisationen och den tredje dimensionen är viljan att stanna kvar i organisationen, även om organisationens intresse går emot arbetstagarens egna intresse. De fem påståenden som mätte arbetslojalitet genom tre dimensioner i Tseng och Wu (2017) studie har använts i föreliggande studie.

Arbetsmotivation

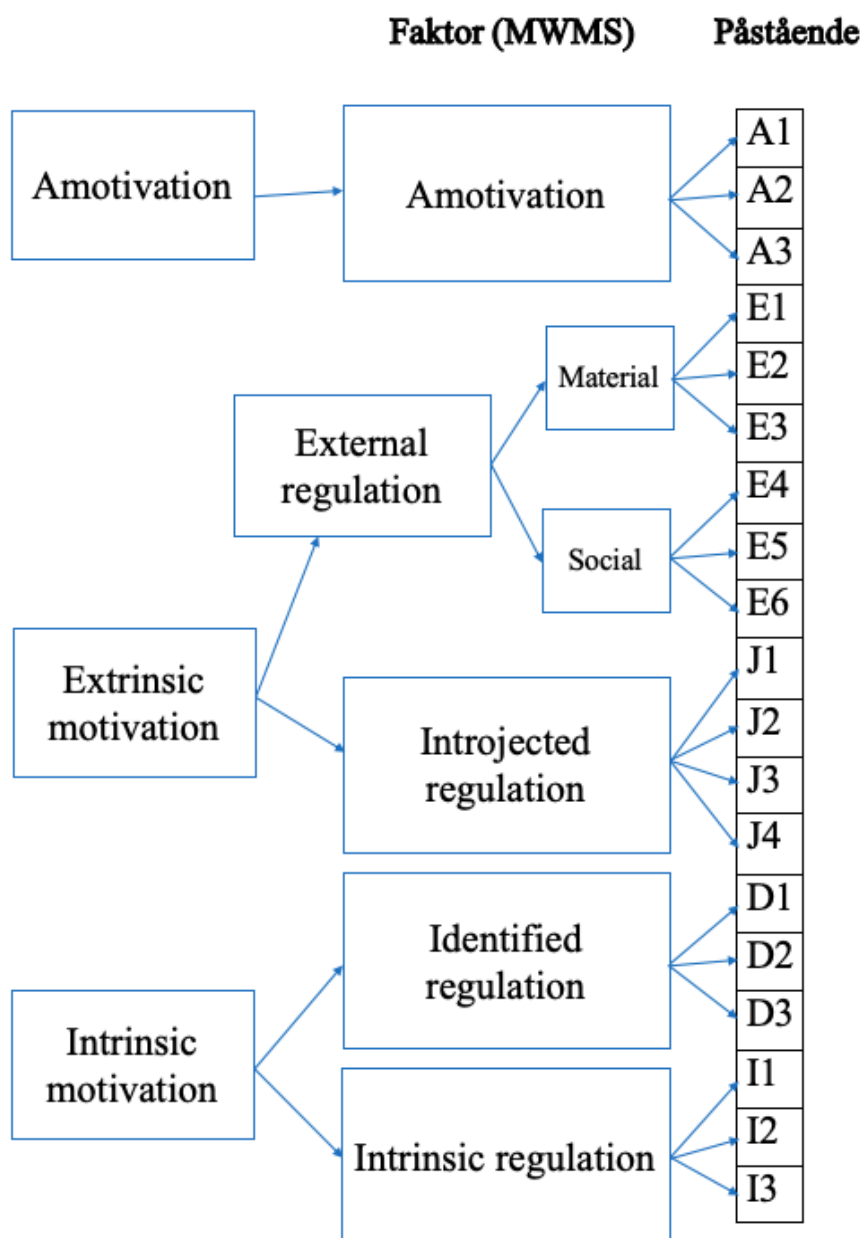
Kuvaas (2006) menar att det har blivit vanligare att ha individuell lönesättning utifrån arbetstagarens arbetsprestation. Anledningen är att organisationer vill motivera arbetstagare till att prestera högre (och samtidigt försöka behålla arbetstagare med värdefull kompetens) genom att erbjuda högre lön. Kuvaas (2006) undersökte i studien vilka attityder och beteenden som fanns bland arbetstagare som arbetade med kunskapsbaserat arbete på hög nivå och där arbetstagarna hade olika lönenivåer. Kuvaas (2006) konstaterade att rörlig ersättning inte motiverade arbetstagare med hög utbildning till att arbeta hårt och engagera sig i organisationen. Kuvaas (2006) menade

istället att det berodde på att den inre motivationen hos arbetstagarna var drivkraften till att vara engagerad i organisationen och för att arbeta hårt. Det innebar att yttre motivationsfaktorer som erbjudanden om högre lön eller bonusar inte hade lika stor inverkan på arbetstagarnas arbetsprestationer samt deras engagemang för organisationen (Kuvaas, 2006). Däremot visade Jenkins, Mitra, Gupta och Shaw (1998) studie på motsatsen, att det fanns ett positivt samband mellan finansiell motivation och hög arbetsprestation gällande kvantitativt arbete (t.ex. arbete med provisionslön), men inget samband till arbete med kvalitet (t.ex. tjänstemannayrken). Det innebär att yttre motivationsfaktorer som exempelvis lön kan ha en påverkan på arbetsprestation för uppgifter som kräver att arbetstagaren ska producera i stor kvantitet (Jenkins et al., 1998).

Self-Determination Theory, SDT. Enligt Gagné och Deci (2005) härstammar *Self-Determination Theory*, SDT (självbestämmandeteorin) från motivationsteorin CET, *Cognitive Evaluation Theory*. CET är en generell teori om arbetsmotivation och SDT handlar specifikt om självbestämmande (Gagné & Deci, 2005). Gagné och Deci (2005) menar att det finns tre grundläggande psykologiska behov inom SDT som måste vara uppfyllda för att individen ska känna *intrinsic motivation* (inre motivation). Dessa tre behov är *autonomy* (autonomi), *competence* (kompetens) och *relatedness* (samhörighet). *Autonomy* betyder självbestämmande och innebär att en individ vill ta egna beslut utan påtryckningar från en auktoritet. *Competence* innefattar individens inre begär att känna sig kompetent och viljan till att utvecklas och utöka kompetensen. *Relatedness* inbegriper individens inre begär att vara i en trygg och kärleksfull gemenskap samt att ha goda relationer till andra individer. I SDT hänger dessa tre basala psykologiska behov ihop med *autonomous motivation* (autonom motivation) men inte med *controlled motivation* (kontrollerad motivation) eller *amotivation* (omotiverad) (Deci & Ryan, 2000). Grundläggande i SDT är skillnaden mellan *autonomous motivation* och *controlled motivation*. Gagné och Deci (2005) menar att *autonomous motivation* reflekterar individens fria vilja och att denne utför uppgiften för att denne tycker att det är roligt, spännande och finner ett eget intresse för uppgiften. Motsatsen är *controlled motivation* där individen inte utför uppgifter av egen fri vilja, utan istället är det en auktoritet som kontrollerar individen till att utföra uppgifterna. Kontrollen kan exempelvis ske genom att en extern part erbjuder lön, belöningar, bonusar, eller bekräftelse. *Controlled motivation* kan likväl innebära att individen utför en uppgift för

att undvika bestraffning (Thibault Landry, Gagné, Forest, Guerrero, Séguin, Papachristopoulos, 2017). Utöver dessa två dimensioner finns även dimensionen *amotivation* i teorin (Gagné & Deci, 2005), som innebär att arbetstagaren inte har någon motivation och helt saknar eget intresse för uppgiften. I föreliggande studie sågs detta som ett generellt mått på motivation.

Multidimensional Work Motivation Scale, MWMS. Utifrån SDT har en skala, MWMS, utvecklats för att testa SDT och graden av arbetsmotivation i praktiken (Smokrović, Žvanut, Bajan, Radić & Žvanut, 2018). MWMS består av fem faktorer; *amotivation* (omotiverad), *external regulation* (yttre påverkan), *introjected regulation* (introjicerad påverkan), *identified regulation* (identifieringspåverkan) och *intrinsic regulation* (inre påverkan). *External regulation* är uppdelad i *material regulation* och *social regulation*. Tillsammans bildar dessa fem faktorer en struktur i form av en skala. Den engelska versionen av MWMS består av 19 påståenden (tre till fyra påståenden per faktor) som var för sig mäter någon av dessa fem faktorer. *External regulation* och *introjected regulation* representerar *controlled motivation* (som härnäst benämns *extrinsic motivation*). *Identified regulation* och *intrinsic regulation* representerar *autonomous motivation* (som härnäst benämns *intrinsic motivation*) och *amotivation* står för sig själv som ett generellt mått på motivation och mäter om arbetstagaren saknar motivation eller inte (figur 1) (Gagné et al., 2013).



Figur 1. Figuren visar vilka påståenden i enkäten som mäter vilken faktor. *External regulation* delas upp i *material* och *social*. Påstående A1-3 mäter *amotivation*, påstående E1-6 mäter *external regulation* (uppdelat i *material* och *social*), påstående J1-4 mäter *introjected regulation*, påstående D1-3 mäter *identified regulation* och påstående I1-3 mäter faktorn *intrinsic regulation*.

Under dimensionerna *intrinsic motivation* och *extrinsic motivation* finns faktorer. Under *extrinsic motivation* finns *external regulation* (yttre påverkan) som i sin tur delas upp i *material regulation* (materiell påverkan) och *social regulation* (social påverkan). *Material regulation* innebär att arbetstagaren endast utför arbetsuppgifter för att få lön eller andra förmåner. *Social regulation* betyder att arbetstagaren vill undvika

bestraffning från andra eller att denne vill få beröm från andra i sin omgivning. Den andra faktorn är *introjected regulation* (introjicerad påverkan) som betyder att arbetstagaren utför arbete på grund av att denne inte ska få dåligt samvete, känna skam eller skuld. Under *intrinsic motivation* finns två faktorer. Den första faktorn är *identified regulation* (identifieringspåverkan) som innebär att arbetstagaren utför arbetsuppgiften för att hen identifierar sig med uppgiften, internaliserar företagets värderingar och ser meningen med uppgiften och det instrumentella värdet i den. Den andra faktorn är *intrinsic regulation* som innebär att arbetstagaren genomför uppgifter för att uppnå inre tillfredsställelse (Gagné et al., 2013).

Thibault Landry et al. (2017) studie om SDT och arbetsprestation visade att det fanns ett signifikant samband mellan *autonomous motivation* och hög arbetsprestation, men inte mellan *controlled motivation* och arbetsprestation. Det innebar att arbetstagare som kände hög *autonomous motivation* påvisade högre arbetsprestation. Resultatet visade även att korrelationen mellan *autonomous motivation* och arbetsprestation var positiv medan korrelationen mellan *controlled motivation* och arbetsprestation var negativ, vilket tidigare forskning även hade påvisat (Thibault Landry et al., 2017; Standage, Duda, & Ntoumanis, 2005; Williams & Deci, 1996). Vidare skrev Gagné et al., (2013) att för en arbetsgivare var arbetstagare med *autonomous motivation* eftersträvansvärt då det genererade mer positiva beteenden och positiva attityder hos arbetstagare.

Tidigare forskning kring arbetsmotivation och arbetslojalitet

Det finns många undersökningar som studerat arbetsmotivation och arbetslojalitet separat, men Trivellas (2011) skriver att det finns färre undersökningar som mäter sambandet mellan arbetsmotivation, lojalitet och arbetsprestation. Rockmann och Ballinger (2017) genomförde en studie om motivation och lojalitet hos personer som arbetade med frilansarbete. I studien användes Self-Determination Theory där arbetsmotivation kopplat till arbetslojalitet mättes. Resultatet visade att om företaget lyckades tillfredsställa frilansarbetarens inre motivation resulterade det i högre arbetslojalitet gentemot arbetsgivaren. Resultatet visade även att det inte fanns någon signifikant koppling mellan yttre motivation och arbetslojalitet.

Genom att skapa förutsättningar som ökar anställdas motivation till att stanna på organisationen ökar också anställdas lojalitet för organisationen (Wiley, 1997). Wiley (1997) menar att forskning har visat att anställda som var motiverade var mer benägna

att stanna längre inom organisationer, vilket tydde på att dessa arbetstagare var engagerade i organisationen. Det är eftersträvansvärt för organisationer att ha arbetstagare som vill stanna inom organisationen då en hög personalomsättning är kostsamt (Duffield et al., 2014) och företagets nyckelkompetenser är en konkurrenskraft på arbetsmarknaden (Purusottama & Ardianto, 2019).

Precis som tidigare beskrivet förklarar Trivellas (2011) att studier om arbetsmotivation, arbetslojalitet och arbetsprestation har varit bristande, och det finns ännu färre studier som endast studerar sambandet mellan arbetsmotivation och arbetslojalitet. Som tidigare nämnt är det viktigt att ha motiverade arbetstagare eftersom motiverade arbetstagare oftare påvisar högre lojalitet gentemot arbetsgivaren (Rockmann & Ballinger, 2017). I och med att arbetsmarknaden har blivit alltmer globaliserad är det grundläggande att arbetsgivare kan värva och behålla nyckelkompetenser för att vara konkurrenskraftiga på marknaden (Kajanová, 2011).

Att i föreliggande studie enbart studera arbetsmotivation och arbetslojalitet och undersöka ett eventuellt samband är intressant då tidigare forskning inte behandlat dessa två variabler tillsammans i stor utsträckning. Det är även viktigt att en sådan undersökning genomförs eftersom det finns mycket forskning kring motivation och hur arbetstagare motiveras på bästa sätt, och vad arbetstagare motiveras av för att således öka arbetsprestationen, men arbetstagarens lojalitet till arbetsgivare är inte lika uppmärksammas bland forskare. Arbetslojalitet hos arbetstagare genererar högre arbetsprestationer som i sin tur ökar den ekonomiska lönsamheten för företaget. Om arbetstagaren har lojalitet till arbetsgivaren resulterar det, som tidigare nämnt, i lägre personalomsättning eftersom arbetstagaren i större utsträckning väljer att stanna kvar inom företaget (Rice et al., 2017).

Syfte och frågeställning

Syfte. Syftet med studien var att undersöka vilken sorts arbetsmotivation som starkast predicerade index för arbetslojalitet.

Frågeställningar.

1. Vilken av dimensionerna *intrinsic motivation* (inre motivation) eller *extrinsic motivation* (yttre motivation) är den starkare prediktorn till arbetslojalitet?
2. Vilken av faktorerna *external regulation* (yttre påverkan), *introjected regulation* (introjicerad påverkan), *identified regulation* (identifieringspåverkan) eller *intrinsic regulation* (inre påverkan) är den starkare prediktorn till arbetslojalitet?

Hypoteser

- H1. Det finns ett signifikant samband mellan *amotivation* (omotiverad) och arbetslojalitet.
- H2. *Intrinsic motivation* (inre motivation) predicerar arbetslojalitet.
- H3. *Extrinsic motivation* (yttre motivation) predicerar arbetslojalitet.
- H4. *Intrinsic motivation* (inre motivation) predicerar arbetslojalitet starkare än *extrinsic motivation* (yttre motivation).

Metod

Deltagare och urval

Inklusionskriterier för urvalet var att deltagarna skulle arbeta minst deltid (50%) och deltagarna skulle även ha varit anställda hos samma arbetsgivare minst ett år.

Kriterierna för ett bekvämlighetsurval uppfylldes genom att den webbaserade enkäten delades genom länkar på LinkedIn, Instagram och Facebook. Enkätundersökningen genererade 95 enkätsvar varav 15 enkätsvar räknades som internt bortfall då dessa deltagare inte uppfyllde kriterierna, vilket resulterade i 80 fullständiga enkätsvar.

Analyser genomfördes med de fullständiga enkätsvaren där 60 (75%) av deltagarna var kvinnor och 20 (25%) av deltagarna var män. Deltagarna var mellan 21-66 år ($M= 40$ år, $SD= 13.8$) (tabell 1). Majoriteten av deltagarna hade en tjänstegrad som omfattade 100% ($M= 97%$) och medelvärdet för hur många år deltagarna hade arbetat för samma arbetsgivare var 8 år (Median = 4 år).

Tabell 1. Deltagarna uppdelade i kön. Medelvärde (M) och standardavvikelse (SD) för ålder och antal år som anställd för samma arbetsgivare i respektive könskategori.

Kön	N	Ålder		Antal år hos AG*	
		M	SD	M	SD
Kvinna	60	41.43	13.93	9.43	10.02
Man	20	36.50	12.66	6.50	6.33
Total	80	40.20	13.79	8.30	9.17

*Antal år som arbetstagaren har varit anställd hos arbetsgivaren

Material och mätinstrument

En kvantitativ studie har genomförts. För att mäta arbetslojalitet och arbetsmotivation utformades en webbaserad enkät i Google Formulär som byggde på två redan validerade och reliabla enkäter. Enkäten i föreliggande studie baserades dels på en enkät som mätte arbetsmotivation, MWMS (figur 1) (Gagné et al. 2013), och dels på en enkät som mätte arbetslojalitet i Tseng och Wu (2017) studie. Fyra faktorer i MWMS (*external regulation, introjected regulation, identified regulation* och *intrinsic regulation*), som byggde på SDT:s dimensioner *amotivation* (omotiverad), *autonomous motivation* (*intrinsic motivation*) och *controlled motivation* (*extrinsic motivation*) (Gagné et al., 2013), testades genom 16 påståenden. I MWMS var *amotivation* en del av skalan med tre tillhörande påståenden, men i föreliggande studie sågs *amotivation* som ett generellt mått på motivation, och därför analyserades korrelationen mellan *amotivation* och index

för arbetslojalitet för sig. För att mäta arbetslojalitet användes fem påståenden som tidigare tillämpats i Tseng och Wu (2017) studie som mätte tre dimensioner av arbetslojalitet. För att studien inte skulle bli för omfattande analyserades arbetslojalitet som ett samlat index och delades därmed inte upp i tre dimensioner. Undersökningen genererade 95 enkätsvar varav 80 var fullständiga. Enkäten som användes i denna studie (bilaga 1) inleddes med bakgrundsfrågor om kön, ålder, anställningsform och antal år som anställd för samma arbetsgivare. Frågan om kön besvarades genom färdiga svarsalternativ. Frågorna om ålder, anställningsform och antal år som anställd för samma arbetsgivare besvarades genom ett öppet svarsalternativ. Vidare följde 24 påståenden som berörde arbetsmotivation och arbetslojalitet (16 påståenden för arbetsmotivation, fem påståenden för arbetslojalitet och tre påståenden för *amotivation*). För att ta ställning till påståenden fick deltagarna svara på en sjugradig likertskala där 1 = “Instämmer inte alls” och 7 = “Instämmer fullständigt”. Deltagarna fick basera sina svar på hur de hade känt den senaste månaden. Exempel på ett påstående som mätte arbetsmotivation: “Det jag gör på jobbet är intressant”. Exempel på ett påstående som mätte arbetslojalitet: “Jag har aldrig funderat på att säga upp mig”. Det påstående som var omvänt (påstående fem som mätte arbetslojalitet) vändes på vid analysen då exempelvis en sju på likertskalan hade samma värde som en etta i analysen. Cronbach’s test visade att Cronbach’s alpha var $\alpha = .806$ för de påståenden som mätte arbetsmotivation i enkäten. För de påståenden som mätte arbetslojalitet visade Cronbach’s test att Cronbach’s alpha var $\alpha = .635$. Cronbach’s test genomfördes även för alla variabler var för sig (tabell 2).

Tabell 2. Cronbach's alpha för samtliga variabler som användes i enkäten.

Variabler	α
Index lojalitet	.64
Amotivation	.79
Extrinsic motivation	.84
Intrinsic motivation	.89
External regulation	.90
- Material	
External regulation	.70
- Social	
Introjected regulation	.82
Identified regulation	.84
Intrinsic regulation	.90

Tillvägagångssätt

Enkäten baserades på Multidimensional Work Motivation Scale (Gagné et al., 2013) och den enkät som Tseng och Wu (2017) använde i sin studie. Ett följebrev (bilaga 2) konstruerades som sedan placerades i inledningen av enkäten. De engelska versionerna av påståendena översattes till svenska och därefter konstruerades enkäten som användes i föreliggande studie i Google Formulär. Hur frågorna och påståenden uppfattades testades först i en pilotstudie. Därefter omarbetades enkäten för att reducera oklarheter som tidigare förekom (tvetydiga ord byttes ut) och sedan delades enkäten genom länkar på LinkedIn, Instagram och Facebook. Enkäten tog cirka tio minuter att besvara. Tre påminnelser för enkäten genomfördes på Facebook som liknade den första delningen av enkäten.

Design och dataanalys

Designen var en korrelationsstudie och hypotes ett (H1) var two-tailed. Hypotes två till fyra (H2-H4) var one-tailed hypoteser. Materialet analyserades och sammanställdes i IBM SPSS Statistics 24 genom analysmetoderna multipel regressionsanalys samt Pearson's korrelationsanalys. Även Cronbach's test genomfördes för att räkna ut Cronbach's alpha för variablerna. I analysen undersöktes *amotivation* för sig mot index för arbetslojalitet och varje dimension (*intrinsic motivation* och *extrinsic motivation*) för

sig mot index för arbetslojalitet i Pearson's korrelationsanalys. Pearson's korrelationsanalys genomfördes även med index för arbetslojalitet tillsammans med de fyra faktorerna (*external regulation*, *introjected regulation*, *identified regulation* och *intrinsic regulation*) som tillhör de två dimensionerna *extrinsic motivation* (yttre motivation) och *intrinsic motivation* (inre motivation). En multipel regressionsanalys genomfördes för att undersöka vilken av dimensionerna *intrinsic motivation* eller *extrinsic motivation* som var den starkaste prediktorn till index för arbetslojalitet. Därefter genomfördes ytterligare en multipel regressionsanalys för att undersöka vilken av dimensionernas fyra tillhörande faktorer (*external regulation*, *introjected regulation*, *identified regulation* eller *intrinsic regulation*) som var den starkaste prediktorn till index för arbetslojalitet. För att kunna påvisa en statistisk signifikant skillnad krävdes $p < .05$. Innan varje multipel regressionsanalys genomfördes testades multikollinearitet genom Pearson's korrelationsanalys med de två dimensionerna för sig och de fyra faktorerna för sig.

Forskningsetiska överväganden

Ett följebrev (bilaga 2) där etiska aspekter togs upp konstruerades för att sedan bifogas i den inledande delen av enkäten. För att uppfylla informationskravet (Vetenskapsrådet, 2019) fick deltagarna läsa följebrevet innan enkäten besvarades. I följebrevet informerades deltagarna om att deltagande var frivilligt och att enkäten kunde avbrytas när som helst utan några påföljder. För att uppfylla konfidentialitetskravet (Vetenskapsrådet, 2019) informerades deltagarna om att de skulle förbli icke-identifierbara eftersom inga enkätsvar skulle komma att redovisas enskilt samt att materialet skulle komma att behandlas konfidentiellt då enkätsvaren endast användes i föreliggande studie. I följebrevet kunde deltagarna även finna våra kontaktuppgifter ifall de hade frågor kring enkäten eller studien.

Resultat

Föreliggande studie har undersökt korrelationen mellan *amotivation* (omotiverad) och arbetslojalitet. Föreliggande studie har även undersökt vilken av dimensionerna *intrinsic motivation* (inre motivation) eller *extrinsic motivation* (yttre motivation) samt vilken faktor av *external regulation* (yttre påverkan), *introjected regulation* (introjicerad påverkan), *identified regulation* (identifieringspåverkan) eller *intrinsic regulation* (inre påverkan) som starkast predicerade arbetslojalitet. Studien genererade 95 enkätsvar varav 15 svar exkluderades eftersom de var ofullständiga, vilket resulterade i totalt 80 fullständiga enkätsvar. Analyser genomfördes med de fullständiga enkätsvaren där 60 (75%) av deltagarna var kvinnor och 20 (25%) av deltagarna var män.

Amotivation och arbetslojalitet

I föreliggande studie ansågs *amotivation* (omotiverad) vara ett allmänt mått på motivation och därför undersöktes korrelationen mellan *amotivation* och responsvariabeln arbetslojalitet enskilt innan vidare analyser genomfördes. Resultatet av Pearson's korrelationsanalys visade att det fanns en negativ korrelation mellan variablerna ($r(79)=-.369, p=.001$), vilket betyder att när *amotivation* minskade ökade arbetslojaliteten hos arbetstagarna.

Två dimensioner av arbetsmotivation och index för arbetslojalitet

Först analyserades dimensionerna *extrinsic motivation* och *intrinsic motivation* tillsammans med index för arbetslojalitet med Pearson's korrelationsanalys. Resultatet visade att det fanns en positiv signifikant korrelation mellan *intrinsic motivation* ($r(79)=.459, p<.001$) och index för arbetslojalitet. *Extrinsic motivation* var inte signifikant tillsammans med index för arbetslojalitet. För att säkerställa att inte multikollinearitet ($r > .8$) (Dancey & Reidy, 2014) förelåg genomfördes Pearson's korrelationsanalys med dimensionerna för sig. Ingen multikollinearitet påvisades mellan dimensionerna *intrinsic motivation* och *extrinsic motivation* ($r(79)=.318, p=.004$). Därefter genomfördes en multipel regressionsanalys för att undersöka vilken av prediktorerna som starkast predicerade responsvariabeln arbetslojalitet. Modellen för den multipla regressionsanalysen för dimensionerna *intrinsic motivation* och *extrinsic motivation* mot index för arbetslojalitet var hållbar då den var signifikant ($F(2,77)=10.65, p<.001$) och den justerade förklarade variansen var 19,6% ($R^2_{adj}=.196$). Resultatet visade att prediktorn *intrinsic motivation* var signifikant och hade det högsta

standardiserade beta-värdet. Den multipla regressionsanalysen visade att prediktorn *extrinsic motivation* inte var signifikant (tabell 3).

Tabell 3. Multipel regressionsanalys för frågeställning ett. Responsvariabel: Arbetslojalitet. Prediktorer: *Intrinsic motivation* (inre motivation) och *extrinsic motivation* (yttre motivation), ($N= 80$).

	β	B	t	p
Intrinsic motivation	.25	.43	4.08	<.001*
Extrinsic motivation	.03	.08	.74	.46
Intercept	15.32		7.27	<.001*

*Signifikant resultat $p < .05$

Fyra faktorer och index för arbetslojalitet

För frågeställning två mättes arbetsmotivation genom fyra faktorer, vilka var *external regulation*, *introjected regulation*, *identified regulation* och *intrinsic regulation*. Alla fyra faktorer analyserades tillsammans med index för arbetslojalitet i Pearson's korrelationsanalys för att ta reda på om det fanns korrelationer mellan variablerna. De fyra faktorerna analyserades därefter i en multipel regressionsanalys mot responsvariabeln arbetslojalitet för att ta reda vilken av faktorerna som starkast predicerade arbetslojalitet. För att säkerställa att inte multikollinearitet ($r > .8$) (Dancey & Reidy, 2014) förelåg genomfördes Pearson's korrelationsanalys med de fyra faktorerna för sig.

Pearson's korrelationsanalys för de fyra faktorerna visade att det fanns positiva signifikanta korrelationer för faktorerna *introjected regulation* ($r(79) = .274, p = .014$), *identified regulation* ($r(79) = .437, p < .001$) och *intrinsic regulation* ($r(79) = .398, p < .001$) mot index för arbetslojalitet. *External regulation* var inte signifikant varken för *material regulation* eller *social regulation*.

Ingen multikollinearitet påvisades mellan de fyra motivationsfaktorerna *external regulation*, *introjected regulation*, *identified regulation* och *intrinsic regulation* då resultatet av Pearson's korrelationsanalys visade att den högsta korrelationen fanns mellan *intrinsic regulation* och *identified regulation* ($r(79) = .640, p < .001$) (tabell 4).

Tabell 4. Undersökning av multikollinearitet mellan faktorerna i föreliggande studie.

Faktorer	External regulation (material)	External regulation (social)	Introjected regulation	Identified regulation	Intrinsic regulation
External regulation (material)					
Pearson Correlation	1	.48	.47	.21	.14
Sig. (2-tailed)		<.001*	<.001*	.07	.22
N	80	80	80	80	80
External regulation (social)					
Pearson Correlation	.48	1	.16	.04	-.06
Sig. (2-tailed)	<.001*		.17	.75	.59
N	80	80	80	80	80
Introjected regulation					
Pearson Correlation	.47	.16	1	.42	.44
Sig. (2-tailed)	<.001*	.17		<.001*	<.001*
N	80	80	80	80	80
Identified regulation					
Pearson Correlation	.21	.04	.42	1	.64
Sig. (2-tailed)	.07	.75	<.001*		<.001*
N	80	80	80	80	80
Intrinsic regulation					
Pearson Correlation	.14	-.06	.44	.64	1
Sig. (2-tailed)	.22	.59	<.001*	<.001*	
N	80	80	80	80	80

*Signifikant resultat $p < .05$

Den multipla regressionsanalysen för frågeställning två visade att regressionsmodellen var hållbar då den var signifikant ($F(5, 74) = 4.34, p = .002$) och den justerade förklarade variansen var 17,5% ($R^2_{adj} = .175$). Analysen påvisade att prediktorn *identified regulation* tillsammans med index för arbetslojalitet var signifikant. *Identified*

regulation hade även det högsta standardiserade beta-värdet. Resterande faktorer var inte signifikanta i den multipla regressionsanalysen för frågeställning två (tabell 5).

Tabell 5. Multipel regressionsanalys för frågeställning två. Responsvariabel: Arbetslojalitet. Prediktorer: *External regulation - material* (yttre påverkan - materiell), *external regulation - social* (yttre påverkan - social), *introjected regulation* (introjicerad påverkan), *identified regulation* (identifieringspåverkan) och *intrinsic regulation* (inre påverkan), ($N = 80$).

	β	B	t	p
External regulation (material)	.09	.11	.84	.40
External regulation (social)	-.05	-.06	-.51	.61
Introjected regulation	.02	.03	.25	.80
Identified regulation	.32	.29	2.12	.04*
Intrinsic regulation	.18	.18	1.31	.20
Intercept	15.46		6.86	<.001*

*Signifikant resultat $p < .05$

Diskussion

Syftet med studien var att undersöka vilken sorts arbetsmotivation som starkast predicerade index för arbetslojalitet. Studiens resultat visade att det fanns en positiv signifikant korrelation mellan *intrinsic motivation* (inre motivation) och index för arbetslojalitet, vilket betyder att när *intrinsic motivation* ökar, ökar även arbetslojalitet. Det fanns även en signifikant prediktion mellan *intrinsic motivation* och index för arbetslojalitet, då denna dimension var den starkaste prediktorn, vilket betyder att *intrinsic motivation* påverkar arbetslojalitet i högre grad än vad *extrinsic motivation* gör. Vidare visade resultatet av den andra multipla regressionsanalysen att det fanns en signifikans mellan faktorn *identified regulation* (identifieringspåverkan) och index för arbetslojalitet. Resultatet visade att faktorn *identified regulation* (identifieringspåverkan) även hade det högsta standardiserade beta-värdet, vilket innebär att det var denna faktor som starkast predicerade arbetslojalitet av dimensionernas tillhörande faktorer. En negativ signifikant korrelation påträffades mellan *amotivation* (omotiverad) och arbetslojalitet, vilket betyder att när *amotivation* ökar minskar arbetslojalitet. Resultatet stödjer därmed tre av studiens fyra hypoteser, hypotes ett (H1), hypotes två (H2) och hypotes fyra (H4).

Resultatdiskussion

För att svara på hypotes ett (H1) genomfördes Pearson's korrelationsanalys som visade att det fanns en signifikant negativ korrelation mellan dimensionen *amotivation* (omotiverad) och index för arbetslojalitet, vilket betyder att när *amotivation* minskar ökar arbetslojalitet hos arbetstagaren. Vidare visade Pearson's korrelationsanalys att det fanns en positivt signifikant korrelation mellan dimensionen *intrinsic motivation* (inre motivation) och index för arbetslojalitet, vilket betyder att när arbetstagarens *intrinsic motivation* ökar, ökar även arbetstagarens arbetslojalitet. Ingen signifikant korrelation påträffades mellan dimensionen *extrinsic motivation* (yttre motivation) och index för arbetslojalitet. Vidare genomfördes Pearson's korrelationsanalys för de fyra faktorerna. Korrelationen visade att det fanns positiva signifikanta korrelationer mellan faktorerna *identified regulation*, *introjected regulation*, *intrinsic regulation* och index för arbetslojalitet, vilket betyder att när dessa faktorer ökar hos arbetstagaren ökar dennes arbetslojalitet. *External regulation* var inte signifikant varken för *material regulation* eller *social regulation*.

För att svara på frågeställning ett genomfördes en multipel regressionsanalys som visade att *intrinsic motivation* (inre motivation) starkast predicerade arbetslojalitet, vilket stödjer hypotes två (H2) och hypotes fyra (H4). För att svara på frågeställning två genomfördes en multipel regressionsanalys som visade att faktorn *identified regulation* (identifieringspåverkan) starkast predicerade arbetslojalitet, dock bör resultatet tolkas med försiktighet då det var en svag signifikans. Detta resultat stödjer även hypotes två (H2) och hypotes (H4), eftersom faktorn *identified regulation* (identifieringspåverkan) tillhör dimensionen *intrinsic motivation* (inre motivation). Noterbart är att en stark signifikans påträffades mellan *intrinsic motivation* och arbetslojalitet, men i den andra regressionsanalysen med faktorerna återfanns enbart en mycket svag signifikans mellan *identified regulation* och arbetslojalitet. Detta kan tänkas bero på att när den multipla regressionsanalysen genomfördes för de två dimensionerna var det fler deltagare per variabel och i den andra multipla regressionsanalysen med de fyra faktorerna var det färre antal deltagare per variabel. Eftersom det inte fanns en signifikant prediktion eller korrelation mellan *extrinsic motivation* och dess tillhörande faktorer stödjer resultatet inte hypotes tre (H3). I tidigare studier visade resultatet att den inre motivationen hos arbetstagarna var drivkraften till att vilja vara engagerade i organisationen, samt att den inre motivationen var drivkraften till att anstränga sig för arbetsgivaren (Kuvaas, 2006). Det innebar enligt Kuvaas (2006) att yttre motivationsfaktorer som hög lön och bonusar inte hade lika stor inverkan på arbetstagarnas motivation att engagera sig i organisationen eller anstränga sig på arbetet. Resultatet stämmer även överens med tidigare studier som visade att om företaget lyckades tillfredsställa arbetstagarens inre motivation resulterade det i högre arbetslojalitet (Rockmann & Ballinger, 2017; Wiley, 1997).

Som tidigare nämnts i föreliggande studie är en lojal arbetstagare engagerad i organisationen, ser sig själv som en del av företaget och förstår varför arbetsuppgifterna är viktiga (Linz et al., 2013). Arbetstagaren identifierar sig med arbetsuppgifterna, företaget och dess ledare och tar ansvar för sitt arbete samt arbetar för företagets bästa (Graham, 1991). *Identified regulation* innebär att arbetstagaren identifierar sig med arbetsuppgiften, ser meningen med arbetsuppgiften och dess instrumentella värde. Arbetstagaren tar även till sig företagets värderingar och gör dessa till sina egna (Gagné et al., 2013). När ett företag erbjuder arbetstagaren karriärutveckling, ger arbetstagaren uppmuntran och chans till delaktighet resulterar det i att arbetstagaren känner mer lojalitet till företaget (Freund & Carmeli, 2003). Det finns liknelser mellan *identified*

regulation och arbetslojalitet då båda relaterar till att arbetstagaren identifierar sig med arbetsuppgifterna och förstår varför de är viktiga för företaget. En annan likhet är att arbetstagare internaliserar företagets värderingar, vilket kan tänkas vara en förklaring till varför *identified regulation* korrelerade och predicerade positivt med arbetslojalitet.

Den justerade förklarade variansen av de två dimensionerna *intrinsic motivation* och index för arbetslojalitet var 19,6% och för de fyra faktorerna och index för arbetsmotivation var 17,5%. Det betyder att 19,6% och 17,5% kan förklaras av arbetsmotivationens påverkan på arbetslojalitet, vilket indikerar att det finns andra faktorer som kan ha påverkat studiens resultat. Då det inte fanns någon bakgrundsinformation kring deltagarnas arbetsplatser eller arbetssituationer kan deltagarnas svar ha påverkats av exempelvis eventuella organisationsförändringar, att en ny chef nyligen tillsatts eller andra oroligheter på arbetsplatsen. Sådana faktorer kan ha påverkat resultatet eftersom dessa inte kontrollerades i undersökningen. Resultatet kan även ha påverkats av andra motivationsfaktorer än arbetsmotivation, som föreliggande studie undersökte, men eftersom enkätens påståenden har hög validitet (Gagné et al., 2013) minskar risken för att en annan motivationsfaktor skulle ha påverkat resultatet. Andra faktorer som kan ha påverkat resultatet är de tre grundläggande psykologiska behoven (*relatedness*, *competence* och *autonomy*) inom SDT. Dessa är tre psykologiska behov som måste vara uppfyllda för att arbetstagaren ska känna *intrinsic motivation* (Gagné & Deci, 2005). MWMS bygger på *autonomous motivation (intrinsic motivation)* och *controlled motivation (extrinsic motivation)* och innefattar inte dessa tre psykologiska behov. Eftersom dessa behov inte undersöktes eller kontrollerades i undersökningen fanns det ingen kännedom kring om deltagarna ens kände *intrinsic motivation* då de tre psykologiska behoven måste vara uppfyllda först. En annan faktor som kan ha påverkat resultatet är social önskvärdhet bland deltagarna. Det innebär att deltagarna kan ha svarat på enkäten så som de tror att alla andra svarade för att inte sticka ut ur mängden.

Metoddiskussion

En kvantitativ studie genomfördes då en enkätundersökning skulle besvara studiens syfte i hög grad eftersom studiens syfte var att se prediktioner samt att generalisera. En fördel med att använda en elektronisk enkät var att det var miljövänligt och att det gick snabbt och smidigt att sprida enkäten genom sociala medier där många individer kunde nås.

Föreliggande studie använde redan beprövade enkäter som testats för reliabilitet och validitet. Påståenden om arbetsmotivation som kom från MWMS har tidigare testats där det konstaterades att dessa påståenden hade hög validitet (Gagné et al., 2013) samt reliabilitet då Cronbach's test i föreliggande studie visade att Cronbach's alpha var $\alpha = .806$ för dessa påståenden (tabell 4). Även påståenden om arbetslojalitet kom från en beprövad enkät av Tseng och Wu (2017). Tseng och Wu (2017) genomförde först en pilotstudie av enkäten varpå en diskussion fördes med arbetstagare kring påståendena och hur arbetstagarna tolkade dem. Därefter rekonstruerades dessa påståenden så att eventuella tvetydigheter reducerades som vidare mynnade ut i de fem påståenden som användes i deras enkät. Cronbach's test i föreliggande studie visade att Cronbach's alpha var $\alpha = .635$ för påståenden som mätte lojalitet. Alla påståenden översattes även från engelska till svenska i föreliggande studie och det kan i sin tur ha minskat reliabiliteten. På grund av översättningen fanns det en risk att deltagarna tolkade dessa påståenden på olika sätt.

Analyserna genomfördes med 80 enkätsvar eftersom 15 (15,79%) av de ursprungliga 95 enkätsvaren klassificerades som internt bortfall då dessa svar var ofullständiga. Anledningarna till att de ofullständiga enkätsvaren inte togs med i analyserna berodde på att dessa deltagare antingen arbetade mindre än deltid (50%), att deltagarna hade arbetat mindre än ett år hos samma arbetsgivare eller att de arbetade för fler än en arbetsgivare. Dessa omständigheter var obligatoriska kriterier som deltagarna var tvungna att uppfylla för att få delta i undersökningen. Deltagare som arbetade mindre än deltid (50%) kunde tänkas ha lägre arbetslojalitet än någon som arbetade flera timmar i månaden, och därför bestämdes ett kriterium att deltagarna behövde arbeta deltid (50%) eller mer för att svaren skulle tas med i analyserna. Om deltagarna arbetade för flera arbetsgivare samtidigt blev det komplicerat att förstå vilken arbetsgivare deltagarna hade störst arbetslojalitet till. Ytterligare ett kriterium beslutades om att deltagarna skulle ha arbetat mer än ett år då en nyanställd eventuellt inte hade hunnit internalisera företagets värderingar. Ett enkätsvar uteslöts också från analyserna eftersom denna deltagare svarade avvikande på frågan "Ange vilken tjänstegrad du har på ditt nuvarande arbete i procent (50%, 75%, 100% exempelvis)". Detta kan tyda på att deltagaren gjorde alternativa tolkningar av begreppet "tjänstegrad" i enkäten, vilket kan ha påverkat enkätens validitet. Syftet med frågan var att säkerställa att deltagarna arbetade deltid (50%) eller mer.

Eftersom studien baserades på ett bekvämlighetsurval kunde många deltagare nås på ett effektivt sätt genom sociala medier. De kanaler som valdes för denna studie var LinkedIn, Facebook och Instagram eftersom dessa ansågs ha den största variationen av deltagare av de kanaler som fanns till förfogande. Resultatet visade att deltagarna i föreliggande studie var kvinnor och män mellan 21 till 66 år och medelåldern var 40 år ($M= 40, SD= 13.8$). Antalet kvinnor som deltog var 60 (75%) och antalet män som deltog var 20 (25%) och denna ojämna könsfördelning kan ha påverkat resultatets reliabilitet samt studiens representativitet och generaliserbarhet eftersom studiens resultat till största del baserades på kvinnors självskattningar. En annan urvalsmetod och ett större antal deltagare hade förmodligen genererat ett mer tillförlitligt resultat då könsfördelningen kunde bli jämnare.

Resultatets praktiska relevans

Studiens resultat stödjer viss tidigare forskning som beskrev att det fanns signifikanta samband mellan *intrinsic motivation* och arbetslojalitet (Rockmann & Ballinger, 2017; Wiley, 1997). Föreliggande studie undersökte vilken av faktorerna tillhörande *intrinsic motivation* (inre motivation) som predicerade arbetslojalitet, vilket tidigare forskning inte hade undersökt. Det innebär att föreliggande studies resultat kan ge en bättre förståelse för hur arbetsgivare kan arbeta för att stärka arbetslojalitet hos arbetstagare. Detta kan ske genom att HR tillsammans med chefer planerar och genomför aktiviteter för att tillfredsställa och höja arbetstagares *intrinsic motivation* och *identified regulation*.

För att höja arbetstagares arbetslojalitet har föreliggande studies resultat visat att arbete med att tillfredsställa arbetstagarens *intrinsic motivation*, och då specifikt *identified regulation* (identifieringspåverkan), kan leda till högre arbetslojalitet hos arbetstagare. Om arbetsgivaren erbjuder arbetstagaren delaktighet i beslut, feedback och kompetensutveckling resulterar det i högre arbetslojalitet (Freund & Carmeli, 2003). Lojala arbetstagare ökar konkurrenskraften gentemot andra företag och organisationer, i och med att arbetsgivaren behåller nyckelkompetenser inom företaget (Kajanová, 2011). Sellgren et al. (2009) skrev att en anledning till att arbetstagare byter arbetsgivare är för att arbetsgivaren inte lyckas tillfredsställa *intrinsic motivation* hos arbetstagaren. Vidare förklarade Duffield et al. (2014) att det är dyrt med hög personalomsättning, vilket är ekonomiskt missgynnsamt för företag och organisationer. Lojala arbetstagare arbetar för företagets mål och resultat och påvisar högre arbetsprestationer (Graham, 1991).

Personalomsättningen minskar dessutom med lojala arbetstagare (Rice et al., 2017) och dessa arbetstagare är mer motiverade till att gå till arbetet (Burton et al., 2002), vilket är gynnsamt för arbetsgivaren. Högre engagemang för organisationen leder till att arbetstagaren i högre grad vill stanna och arbeta för arbetsgivaren, vilket är positivt för arbetsgivaren i många avseenden som nämnts ovan.

Framtida forskning

Föreliggande studie undersökte arbetslojalitet i sin helhet och delade inte upp arbetslojalitet i flera dimensioner eftersom det hade lett till en alltför omfattande studie. Däremot delades arbetsmotivation upp i fyra faktorer, och denna uppdelning resulterade i en djupare och mer utförlig analys och förståelse kring vilken av motivationsfaktorerna som starkast predicerade arbetslojalitet. Därför är ett förslag till framtida forskning att dela upp arbetslojalitet i olika dimensioner, och analysera dem därefter, för att få en djupare inblick kring vem eller vilka arbetstagaren har arbetslojalitet. Det kan vara intressant att undersöka om arbetstagaren är lojal till organisationen, kollegorna eller chefen (eller samtliga). Detta kan vara intressant att undersöka för att vidare studera arbetslojalitet och arbetsmotivation på djupet och därefter kunna ta reda på vilka aktiviteter företag och organisationer bör ägna sig åt för att främja arbetslojalitet hos arbetstagare. Eftersom arbetstagare är en av de viktigaste tillgångarna som en organisation har är det väsentligt att HR tillsammans med chefer arbetar aktivt med att främja arbetstagares inre motivation för att skapa lojala arbetstagare.

Referenser

- Burton, J.P., Lee, T.W., & Holtom, B.C. (2002). The influence of motivation to attend, ability to attend, and organizational commitment on different types of absence behavior. *Journal of Managerial Issues*, 14(2), 181-197.
- Ciobanu, A., Androniceanu, A., & Lazaroiu, G. (2019). An Integrated Psycho-Sociological Perspective on Public Employees' Motivation and Performance. *Frontiers in Psychology*, 10(36). doi:<http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00036>
- Dancey, C., & Reidy, J. (2014). *Statistics without Maths for Psychology*. Harlow, UK: Pearson.
- 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: http://dx.doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Freund, A., Carmeli, A. (2003). An empirical assessment: reconstructed model for five universal forms of work commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 708-725. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/02683940310502403>
- Gagné, M., & Deci, L. E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362. doi: 10.1002/job.322
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspeli, A- K., ... Westbye, C. (2013). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine Countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Graham, J. W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270. doi: <https://doi.org/10.1007/BF01385031>
- Haesli, A., & Boxall, P. (2018). When knowledge management meets HR strategy: An exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1955-1975. doi: 10.1037/t08233-000
- Jenkins, G. D Jr., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777-787. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.83.5.777>

- Kajanová, J. (2011). The Competitive Advantage in The Global Labour Market. *Business, Management and Education*, 9(2), 157-170. doi: <http://dx.doi.org/10.3846/bme.2011.11>
- Kuvaas, B. (2006). Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385. doi: 10.1002/job.377
- Linz, s., Good, L., & Busch, M. (2013). Does worker loyalty pay? Evidence from transition economies. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 1(1), 16-40. doi: <https://doi.org/10.1108/20493981311318593>
- Purusottama, A., & Ardianto, A. (2019). The Dimension of Employer Branding: Attracting Talented Employees to Leverage Organizational Competitiveness. *Journal Aplikasi Manajemen*, 17(1), 118-126. doi: 10.21776/ub.jam.2019.017.01.13
- Rice, B., Knox, K., Rice, J., Martin, N., Fieger, P., & Fitzgerald, A. (2017). Loyal employees in difficult settings: The compounding effects of inter-professional dysfunction and employee loyalty on job tension. *Personnel Review*, 46(8), 1755-1769. doi: 10.1108/PR-05-2016-0124
- Rockmann, K.W., & Ballinger, G.A. (2017). Intrinsic Motivation and Organizational Identification Among On-Demand Workers. *Journal of Applied Psychology*, 102(9), 1305–1316. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000224>
- Rodrigues da Costa, L., & Maria Correia Loureiro, S. (2019). The Importance of Employees' Engagement on the Organizational Success, *Journal of Promotion Management*, 25(3), 328-336, doi: 10.1080/10496491.2019.1557811
- Sellgren, S., Kajermo, K. N., Ekvall, G., & Tomson, G. (2009). Nursing staff turnover at a Swedish university hospital: an exploratory study. *Journal of Clinical Nursing*, 18, 3181–3189. doi: 10.1111/j.1365-2702.2008.02770.x
- Smokrović, E., Frencl Žvanut, M., Bajan, A., Radić, R., & Žvanut, B. (2018). Translation and validation of the Croatian version of the Multidimensional Work Motivation Scale. *Journal of Contemporary Management Issues*, 23(1), 193-202. doi: <https://doi.org/10.30924/mjcmi/2018.23.1.193>
- Standage, M., Duda, J. L., & Ntoumanis, N. (2005). A test of self-determination theory in school physical education. *The British Journal of Educational Psychology*, 75, 411–433. doi: 10.1348/000709904X22359

- Thibault Landry, A., Gagné, M., Forest, J., Guerrero, S., Séguin, M., Papachristopoulos, K. (2017). The Relation Between Financial Incentives, Motivation, and Performance An Integrative SDT-Based Investigation. *Journal of Personnel Psychology, 16*(2), 61–76. doi: 10.1027/1866-5888/a000182
- Toszevska-Czerniej, W. (2018). Creating value of organization through human capital management. *Ekonomia i Prawo, 17*(4), 443-457. doi: <https://doaj.org/article/6a6cb93b35a54bf8b094e1fb440df3c7>
- Trivellas, P. (2011). Work motivation and job performance of frontline employees: The mediating role of organizational commitment. *International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*. doi: 10.1109/IEEM.2011.6118241
- Tseng, L-M, & Wu, J-Y. (2017). How can financial organizations improve employee loyalty? The effects of ethical leadership, psychological contract fulfillment and organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal, 38*(5), 679-698. doi: <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2015-0142>
- Vetenskapsrådet (2019). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Werther, Jr., W. B. (1988). Loyalty at Work. *Business Horizons, 31*(2), 28-36. Doi: 10.1016/0007-6813(88)90078-X
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower, 18*(3), 263-280. doi: <https://doi.org/10.1108/01437729710169373>
- Williams, G. C., & Deci, E. L. (1996). Internalization of Biopsychosocial Values by Medical Students: A test of Self-Determination Theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*, 767–779. doi: 10.1037/0022-3514.70.4.767

Bilagor

Bilaga 1. Enkäten som användes i föreliggande studie.

Bakgrundsinformation

Först behöver vi veta lite bakgrundsinformation om dig.

1. Vilket kön har du? Med kön menar vi könsidentitet, alltså det kön du själv känner dig som.

- Kvinna
- Man
- Annat

2. Var vänlig och ange din ålder i siffror:

3. I vilken bransch arbetar du?:

4. Arbetar du för flera arbetsgivare i dagsläget?

Ja

Nej

5. Ange vilken tjänstegrad du har på ditt nuvarande arbete i procent (50%, 75%, 100% exempelvis):

6. Ange i år hur länge du har arbetat för din nuvarande arbetsgivare:

19 påståenden om arbetsmotivation

Nedan följer ett antal påståenden som rör arbetsmotivation. Var god och markera ett svarsalternativ per påstående. Basera dina svar på hur du har känt och tänkt den senaste månaden.

OBSERVERA: Den övergripande frågan till påståenden om motivation är: Varför anstränger du dig, eller varför skulle du anstränga dig, på ditt nuvarande arbete?

Skala 1-7. 1 = instämmer inte alls, 2 = instämmer väldigt lite, 3 = instämmer lite, 4 = instämmer någorlunda, 5 = instämmer starkt, 6 = instämmer väldigt starkt, 7 = instämmer fullständigt

(A 1) 1. Det gör jag inte, för jag känner att jag slösar bort min tid när jag är på arbetet.

(A 2) 2. Jag gör så lite jag kan för jag tycker inte att det är värt att anstränga mig på jobbet.

(A3) 3. Jag vet inte varför jag arbetar, det är meningslöst.

(E 1) 4. För att få andras godkännande (t.ex. chefens, kollegors, familjens, kunders).

(E 2) 5. För att andra ska respektera mig mer (t.ex. chefen, kollegor, familj, kunder).

(E 3) 6. För att undvika att bli kritiserad av andra (t.ex. chefen, kollegor, familj, kunder).

(E 4) 7. För att arbetsgivaren endast kommer belöna mig finansiellt om jag anstränger mig tillräckligt mycket på jobbet.

(E 5) 8. För att arbetsgivaren erbjuder mig bättre säkerhet om jag anstränger mig på jobbet.

(E 6) 9. För att jag riskerar att förlora mitt jobb om jag inte anstränger mig tillräckligt.

(J 1) 10. För att jag måste bevisa för mig själv att jag kan.

(J 2) 11. För att det gör att jag känner mig stolt över mig själv.

(J 3) 12. För att annars skulle jag skämmas för mig själv.

(J 4) 13. För att annars skulle jag känna mig dålig.

(D 1) 14. För att jag personligen anser att det är viktigt att anstränga mig för det här jobbet.

(D 2) 15. För att anstränga mig för det här jobbet stämmer överens med mina egna värderingar.

(D 3) 16. För att anstränga mig för det här jobbet har en personlig betydelse för mig.

(I 1) 17. För att jag har roligt på jobbet.

(I 2) 18. För att det jag gör på jobbet är spännande.

(I 3) 19. För att det jag gör på jobbet är intressant.

5 påståenden om arbetslojalitet

Nedan följer ett antal påståenden som rör arbetslojalitet. Var god och markera ett svarsalternativ per påstående. Basera dina svar på hur du har känt och tänkt den senaste månaden.

Skala 1-7. 1 = instämmer inte alls, 2 = instämmer väldigt lite, 3 = instämmer lite, 4 = instämmer någorlunda, 5 = instämmer starkt, 6 = instämmer väldigt starkt, 7 = instämmer fullständigt

1. Jag har aldrig funderat på att säga upp mig.

2. Jag är benägen att arbeta hårt för den verksamhet jag arbetar för.

3. Jag gör allt jag kan för att slutföra de uppgifter som verksamheten ger mig.

4. Jag är villig att åsidosätta mina egna intressen för verksamhetens bästa.

5. Jag skulle bara säga upp mig om verksamheten började gå dåligt.

Bilaga 2. Följebrev.

Vill du delta i en undersökning till en C-uppsats om motivation och arbetslojalitet?

Syftet med C-uppsatsen är att studera arbetsmotivation och arbetslojalitet. Vi söker därför anställda som har arbetat för samma arbetsgivare minst ett år, som arbetar minst deltid (minst 50%) och vill svara på en enkät. Deltagande innebär att du svarar på ett antal bakgrundsfrågor (frågor om kön, ålder, anställningstid och tjänstegrad) och därefter ombeds du att ta ställning till ett antal påståenden i enkäten som handlar om arbetsmotivation och arbetslojalitet. Ställningstagande görs genom att du sätter en markering från 1 för “instämmer inte alls” till 7 för “instämmer fullständigt”.

Studien genomförs som en del i Personal- och arbetslivsprogrammet med inriktning psykologi på Högskolan i Gävle. Resultatet från enkäterna kommer användas som underlag i vår C-uppsats.

- Medverkande är frivilligt och du som deltar har rätt att avbryta enkäten när som helst.
- Uppgifterna från enkäterna kommer behandlas konfidentiellt och enskilda svar kommer inte presenteras.
- Personerna som deltar kommer vara icke-identifierbara.
- Materialet kommer hanteras enbart av oss som studenter och vår handledare.

Tack så mycket för att Du vill delta i den här enkätstudien!

Kontakta gärna oss om du har frågor kring studien.

Med vänliga hälsningar,

Madeleine Renheim, XX@student.hig.se

Malin Ek, XX@student.hig.se