



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV
Avdelningen för arbets- och folkhälsovetenskap

Arbetstillfredsställelse, rolltydlighet och empowerment

Sara Havdelin-Kindberg & Emelie Johansson

2011

Uppsats, kandidatnivå, 15 hp
Psykologi
Examensarbete
Personal- och Arbetslivsprogrammet

Handledare: Mårten Eriksson
Examinator: Igor Knez

Sammanfattning

Studiens syfte var att undersöka huruvida ett pilotprojekt bestående av en ny typ av medarbetar- och lönesamtal i Sandvikens kommun givit någon effekt på rolltydlighet, empowerment och arbetstillfredsställelse. Vidare var syftet att undersöka sambanden mellan rolltydlighet, empowerment och arbetstillfredsställelse. En enkät besvarades av 62 förskollärare. Genom t-test undersöktes skillnaden mellan förskollärare som deltar i projektet (N=34) och andra förskollärare (N=28) gällande dessa variabler, men inga signifikanta skillnader kunde visas. En multivariat regressionsanalys visade i enlighet med tidigare forskning ett samband mellan rolltydlighet och arbetstillfredsställelse, men något samband mellan empowerment och arbetstillfredsställelse visades inte. Relationerna analyserades med en stiganalys som visade att rolltydlighet medierar 64 % av effekten av empowerment på arbetstillfredsställelse. Rolltydlighet förklarar 33 % av variansen i arbetstillfredsställelse och slutsatsen är att vikten av rollförtydligande information till medarbetare är av väldigt stor betydelse.

Nyckelord: rolltydlighet, empowerment, arbetstillfredsställelse, medarbetarsamtal, lönesamtal

Abstract

The aim of this study was to investigate whether a project with a new type of performance appraisal in Sandviken Municipality affects role clarity, empowerment and job satisfaction. The further aim was to investigate the relationship between role clarity, empowerment and job satisfaction. A survey was answered by 62 preschool teachers. Student's t-test analyzed the difference in these variables between the preschool teachers from the project (N=34) and other preschool teachers (N=28) but no significant differences were found. A multiple regression analysis showed a significant relationship between role clarity and job satisfaction in accordance with previous research, but there were no relationship between empowerment and job satisfaction to be found. The relationships were analyzed further with a path analysis that showed that empowerment is mediated by role clarity. Role clarity explains 33 % of the variance in job satisfaction and the conclusion is therefore that information to the employees containing role clarification is of great importance.

Keywords: role clarity, empowerment, job satisfaction, performance review

English title: *Job satisfaction, role clarity and empowerment.*

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till våra kontaktpersoner på Sandvikens kommun samt rektorerna på pilotförskolorna för att de tagit sig tid att hjälpa oss och besvara våra frågor. Stort tack även till de förskollärare som deltagit i studien. Slutligen vill vi även tacka vår handledare Mårten Eriksson för stöd och hjälpsamma kommentarer.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	5
1.1 Lönepilotprojekt i Sandvikens kommun.....	8
1.2 Syfte och Hypoteser	9
2. Metod	9
2.1 Deltagare och urval.....	9
2.2 Material/Instrument.....	10
2.3 Tillvägagångssätt	10
2.4 Design och dataanalys.....	11
2.5 Forskningsetiska överväganden	11
3. Resultat.....	11
4. Diskussion	14
5. Referenser	18

1. Introduktion

Arbetsstillfredsställelse hos anställda har ett samband med många positiva effekter så som ökad prestation (Petty, McGee & Cavender, 1984; Judge, Thorensen, Bono & Patton, 2001), högre kundnöjdhet och servicekvalitet (Brown & Lam, 2008) och är därför av stor vikt för organisationer. Inom offentliga organisationer är servicekvaliteten särskilt starkt relaterad till arbetsstillfredsställelsen hos de anställda (Talley, refererad i Pousette, Jacobsson, Thylefors & Hwang, 2003), vilket kan förklaras genom att servicen ofta är personlig och utövas i relationen med brukarna. Brown och Lam (2008) fann i en metaanalys att arbetsstillfredsställelsen hos anställda inom yrken där service utövas i relationer med kunderna, exempelvis inom vård och omsorg, har en större inverkan på servicekvaliteten än inom yrken där servicen utövas på kundernas tillhörigheter, såsom exempelvis bilservice.

Den offentliga sektorn har många intressenter och det är många som vill se en hög servicekvalitet; brukarna, deras familjer och politiker för att nämna några och arbetsstillfredsställelsen är därför extra viktig inom just dessa organisationer (Pousette et al., 2003). Hasenfeld (1983) understryker vikten av hög arbetsstillfredsställelse inom offentliga organisationer och menar att positiva attityder gentemot arbetet innebär en mindre risk för att alienation till arbetet och i sin tur till brukarna uppstår. Om alienation till brukarna skulle uppstå påverkar det relationens kvalitet negativt och kan leda till att de offentliganställda inte upplever förhållandet till brukarna som givande eller tillfredsställande. Det är även troligt att offentliganställda som upplever hög arbetsstillfredsställelse behandlar brukare på ett mer omsorgsfullt och positivt sätt (Furåker, refererad i Jönsson, 2005).

Arbetsstillfredsställelse kan beskrivas som i vilken utsträckning en anställd tycker om sitt jobb (Spector, 1997; Agho, Mueller & Price, 1993) eller som en attityd, det vill säga en bedömning av ett arbete eller en arbetssituation (Weiss, 2002). Teorierna om vad som påverkar en medarbetares upplevelse av arbetsstillfredsställelse har varierat och förändrats under de senaste femtio åren. Till de mest klassiska teorierna inom området kan Herzbergs (1959) arbetsstillfredsställelseteori och Hackman och Oldhams (1976) arbetskaraktäristikamodell räknas och dessa har lagt grunden till nästan all efterföljande forskning inom området. Hackman och Oldham (1976) redogör i sin modell för vilka arbetskaraktäristika som är avgörande för arbetsstillfredsställelsen och lyfter bland annat fram feedback som en av dessa. Väldigt många studier bekräftar detta samband, i en metastudie redogör Loher, Noe, Moeller och Fitzgerald (1985) för inte mindre än 28 studier som funnit

korrelationer mellan feedback och arbetstillfredsställelse. Nyare studier visar dock att det inte alls finns ett direkt orsakssamband mellan feedback och arbetstillfredsställelse, utan att rolltydlighet utgör en mellanliggande variabel (Pousette et al., 2003; Antón, 2009). Antón (2009) visar även i sin studie att rolltydlighet är den starkaste indikatorn för såväl medarbetares arbetstillfredsställelse som deras prestationsnivå.

En studie på offentliganställda i Sverige (Pousette et al., 2003) visar att rolltydlighet uppnås genom positiv feedback, exempelvis i samband med medarbetar- eller lönesamtal. Detta beror på att positiv feedback bekräftar att ett redan existerande beteende är korrekt och att den tolkning som den anställde gjort av sin arbetsroll stämmer. Negativ feedback innebär däremot att ett visst beteende har varit ineffektivt och att något behöver förändras, vilket skapar en osäkerhet i arbetsrollen och även gällande arbetets mening och riktning. Om negativ feedback behöver ges till en anställd, till exempel under ett medarbetar- eller lönesamtal, bör chefen därför alltid komplettera denna med rollförtydligande information för att öka rolltydligheten och medarbetarens arbetstillfredsställelse. Rutiner och strukturer som syftar till att öka den positiva feedbacken inom en organisation, så som professionellt ledarskap och välutvecklade utvärderingsprocesser, bör därför uppmuntras och stödjas. Tziner och Latham (1989) visar även i en studie att medarbetarsamtal där feedback kompletteras med målsättning leder till mer tillfredsställelse med själva samtalet än om det enbart innefattar feedback. Tillfredsställelse med medarbetarsamtalet är i sin tur positivt korrelerat med den generella arbetstillfredsställelsen (Blau, 1999; Ellickson & Logsdon, 2001; Tziner & Latham, 1989).

Arbetstillfredsställelse har också visats ha ett positivt samband med upplevd empowerment (Spreitzer et al., 1997; Kostiwa, 2009; Butts, Vandenberg, DeJoy, Schaffer & Wilson, 2009). Butts et al. (2009) beskriver empowerment som ett motiverande medel som möjliggör för de anställda att påverka sin arbetsroll och arbetets utformning. Conger och Kanungo (1988) menar att till skillnad från den beskrivning som tidigare ofta gjorts av empowerment, det vill säga som delegering av auktoritet och resursfördelning, så innebär empowerment numera att ledningen möjliggör motivation och tro på den egna förmågan hos de anställda och att de identifierar olika situationer som väcker maktlöshetskänslor hos de anställda och eliminerar dessa. Spreitzer (1995) beskriver empowerment som en motiverande konstruktion som innefattar meningsfullhet, självförmåga/kompetens, självbestämmande och inflytande. Dessa fyra aspekter återspeglar tillsammans ett aktivt, snarare än ett passivt, förhållningssätt till arbetsrollen, där den anställde både vill och känner att det är möjligt att påverka sin roll och arbetssituation.

Upplevd empowerment hos de anställda kan uppnås genom att dessa har tillgång till information gällande organisationens mål och arbetsprestation samt genom ett individuellt prestationsbaserat belöningsystem. Information om organisationens mål bidrar till att skapa en meningsfullhet och ökar samtidigt den anställdes förmåga att fatta och påverka beslut som går i linje med organisationens mål. Att få information om organisationens och den egna enhetens arbetsprestation stärker en känsla av kompetens hos den anställde och gör att denne känner sig som en viktig del i organisationen. Vid ett prestationsbaserat belöningsystem måste den enskilda prestationen kunna urskiljas, då individuella incitament bidrar till empowerment genom att erkänna och stödja personliga styrkor och genom att förse den anställde med uppmuntran till deltagande och inflytande inom beslutsprocesser i arbetet (Spreitzer, 1995). Conger och Kanungo (1988) menar att de strategiska tekniker som leder till empowerment består av målsättning, feedback, prestationsbaserad belöning och arbetstagarinflytande. Upplevd empowerment bland offentliganställda kan öppna upp för att kreativitet och nytänkande frigörs, och det kan förutom att bidra till ökad arbetstillfredsställelse också bidra till en förbättrad arbets kvalitet (Fernandez & Moldogaziev, 2011), effektivitet och produktivitet inom organisationen (Spreitzer, 1995; Kirkman & Rosen, 1999).

Offentliga organisationer är komplexa verksamheter vars mål ofta kan upplevas som vaga och otydliga (Söderfeldt & Söderfeldt, 1997). Denna målklarhet kan bidra till en potentiell rolltydlighet hos offentliganställda och det kan även påverka känslan av empowerment negativt, vilket i förlängningen kan bidra till en lägre arbetstillfredsställelse. Rollförtydligande feedback från chefen är därför kanske ännu viktigare inom offentliga organisationer än inom den privata sektorn, som stöd och hjälp för de anställda i arbetet med att uppnå målen (Pousette et al., 2003). Det är dock inte alltid helt okomplicerat för chefer inom offentliga organisationer att ge feedback till sina underställda. Arbetsprocessen består allt som oftast av kontakt med andra människor, brukare, och är ofta av sådan art att den kräver stor diskretion, vilket försvårar möjligheten att få direkt feedback från chefen som inte alltid kan närvara under processen. Arbetet inom offentliga organisationer är också ofta friare från detaljgranskning från chefer än inom andra organisationer (Lipsky, 2010) och det kan därför behövas tydliga mål att arbeta utifrån för att få alla att sträva åt samma håll.

Wright (2004) menar att chefer inom offentliga organisationer kan hjälpa sina anställda att mildra känslor av målotydlighet och målkonflikt genom bättre kommunikation. Om de anställda får en bättre förståelse för organisationens mål skapar det också en förståelse för hur dessa hänger ihop med de prestationsförväntningar som finns på individen. Ett sätt att

förbättra kommunikationen är väl underbyggda och kompetent genomförda medarbetarsamtal (Lindelöw, 2008). Organisationer som har otydliga mål kan mildra de negativa effekterna som detta medför genom att utforma rutiner för att förbättra kvantiteten och kvaliteten på den feedback de anställda får från sina chefer (Wright, 2004). Detta understryks även av Pousette et al. (2003), som menar att för att öka såväl rolltydlighet som arbetstillfredsställelse bör rutiner och strukturer som syftar till att öka positiv feedback inom en organisation, så som professionellt ledarskap och välutvecklade utvärderingsprocesser, uppmuntras och stödjas.

1.1 Lönepilotprojekt i Sandvikens kommun

Sandvikens kommun påbörjade under höstterminen 2008 ett pilotprojekt med syfte att förändra lönesystemet och förbättra formen för medarbetar- och lönesamtal. De ville utveckla ett system där de individuella arbetsinsatserna lättare kunde urskiljas och där det tydligt kunde utvärderas hur varje medarbetare i sitt arbete bidrar till att uppfylla organisationsmålen. Samtalen skulle utgå från den arbetsplan som de arbetar utifrån och skulle bygga på målsättning. Det skulle även finnas en tydligare koppling mellan utvecklings- och lönesamtalen. Dessutom var det viktigt att det nya utvärderings- och belöningsystemet värderade den arbetsinsats som en medarbetare gjort, och inte på personliga egenskaper så som lojalitet, pedagogisk förmåga och samarbetsvilja vilket de tidigare gjorde. Att vara exempelvis lojal och samarbetsvillig är något som de anställda inom kommunen förbinder sig till att vara genom att skriva under sitt anställningsavtal, och dessa egenskaper är därför inget som bör vara lönegrundande utan borde vara en självklarhet.

I pilotprojektet deltar två rektorer som tillsammans har ansvar för fem förskolor, vilka hädanefter kommer kallas för pilotskolorna. Förskollärarna på pilotskolorna har förutom att varit delaktiga i medarbetar- och lönesamtalen med rektorerna även varit delaktiga i processen med att utforma underlaget till de nya samtalsformerna. De har bland annat medverkat i utvecklandet av preciseringar för vad skillnaden mellan en *god arbetsprestation* och en *mycket god arbetsprestation* är och dessa preciseringar har sedan legat till grund för den individuella lönebedömningen.

Under vårterminen 2009 genomfördes de första lönesamtalen och strax därefter utfördes gruppintervjuer eller enkäter för att fånga upp vad som varit bra och mindre bra. Två år efter projektstarten erbjöds personalen möjlighet att ändra preciseringen av *goda* och *mycket goda arbetsinsatser*, då de fått mer insikt i projektets syfte och underlaget till samtalen utvecklades därmed ytterligare. Den nya samtalsformen uppskattas enligt interna

utvärderingar, i form av en enkätundersökning och gruppintervjuer, väldigt mycket av både rektorer, fackliga ombud och de förskollärare som är involverade i projektet.

1.2 Syfte och Hypoteser

Den nya typen av medarbetar- och lönesamtal innehåller flera av de beståndsdelar som enligt ovan redovisade teori kan leda till ökad rolltydlighet och upplevd empowerment, och därmed även leda till ökad arbetstillfredsställelse. Syftet med denna studie är därför att undersöka om det finns en skillnad mellan de förskollärare som deltar i projektet och har den nya typen av medarbetar- och lönesamtal och förskollärare som inte gör det gällande rolltydlighet, upplevd empowerment och arbetstillfredsställelse. Syftet med studien är även att undersöka sambanden mellan arbetstillfredsställelse, rolltydlighet samt empowerment. Eftersom både hög rolltydlighet och hög empowerment uppnås genom liknande beståndsdelar såsom tydlig information och feedback till den anställde så är sambandet mellan rolltydlighet och empowerment och dessa variablers relation till arbetstillfredsställelse av speciellt intresse att undersöka.

Våra hypoteser är att förskollärarna på pilotskolorna upplever a) högre rolltydlighet b) högre empowerment och att de är c) mer tillfredsställda med sitt arbete än de förskollärare som inte medverkar i pilotprojektet. Vidare är våra hypoteser att det finns ett d) positivt samband mellan rolltydlighet och arbetstillfredsställelse och ett e) positivt samband mellan upplevd empowerment och arbetstillfredsställelse. Utöver detta vill vi även undersöka om sambanden mellan rolltydlighet och och arbetstillfredsställelse respektive empowerment och arbetstillfredsställelse, är oberoende av varandra eller inte.

2. Metod

2.1 Deltagare och urval

Totalt delades 92 enkäter ut och studien omfattar sammanlagt 62 deltagare från nio kommunala förskolor i Sandvikens kommun. Fem förskolor var på förhand givna då dessa deltar i ett pilotprojekt som ligger till grund för vår uppsats, deltagarna från dessa förskolor utgör därmed experimentgrupp. Till experimentgruppen delades 54 enkäter ut och 34 svar erhöles. Kontrollgrupp är deltagarna från resterande fyra förskolor vilka är matchade utifrån storlek och geografisk lokalisering. Matchningen gjordes av Sandvikens kommun. 38 enkäter delades ut till kontrollgruppen och 28 svar lämnades in. Urvalet är ett bekvämlighetsurval som skett i samspråk med Sandvikens kommun.

2.2 Material/Instrument

En enkät bestående av 26 skattningsfrågor om rolltydlighet, empowerment och arbetstillfredsställelse låg till grund för studien. De första sex frågorna i enkäten behandlar rolltydlighet ($\alpha = 0.81$) och empowerment ($\alpha = 0.86$) och är hämtade från QPS_{NORDIC} (Dallner et al., 2000). Dessa variabler korrelerar enligt Dallner et al. (2000) med arbetstillfredsställelse och är också enligt tidigare forskning relaterat med arbetstillfredsställelse. Frågorna från QPS_{NORDIC} var av flervalstyp där deltagaren skulle svara på frågor angående arbetsituationer med hjälp av en skattningsskala. Det fanns fem svarsalternativ mellan *mycket sällan eller aldrig* och *mycket ofta eller alltid*.

Resterande 20 frågor i enkäten mäter arbetstillfredsställelse och är hämtade från en kortversion av Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967) med en svensk översättning av Nystedt (1992). Eftersom inget reliabilitetsmått för den korta versionen av MSQ kunde hittas beräknades detta med hjälp av statistikprogrammet SPSS. Cronbach's alfa för dessa frågor beräknades då till .86. Frågorna från MSQ bestod av påståenden där deltagaren skulle skatta graden av tillfredsställelse på en femgradig skala mellan *mycket missnöjd* och *mycket tillfredsställd*. En av frågorna från MSQ handlade om sjukhusets policy och behandling av anställda, vilken ändrades till kommunens policy och behandling av anställda eftersom enkäten lämnades till kommunanställda. Utöver dessa 25 frågor om rolltydlighet, empowerment och arbetstillfredsställelse bestod enkäten även av sex frågor om deltagarnas anställning och utbildning.

2.3 Tillvägagångssätt

Enkätstudien genomfördes på nio förskolor i Sandvikens kommun. Rektorererna på förskolorna tillfrågades och informerades genom en kontaktperson på Kunskapskontoret och rektorererna informerade sedan förskolelärarna på sina förskolor. Till fyra av förskolorna distribuerades enkäterna genom personlig överlämning och till de övriga fem distribuerades enkäterna genom att respektive rektorer hämtade dem på Kunskapskontoret för att lämna ut dem på förskolorna. En låda lämnades till varje förskola för insamling av enkäterna. Med enkäten lämnades även ett missivbrev som informerade deltagarna om att deras medverkan var frivillig, att uppgifterna skulle behandlas konfidentiellt samt när enkäten senast skulle lämnas i lådan. Ett mail skickades ut till rektorererna om att påminna de anställda två dagar innan sista inlämningsdatum. Enkäterna samlades in efter nio dagar.

2.4 Design och dataanalys

Studien var en kvantitativ enkätstudie med en experimentgrupp bestående av de förskollärare som deltagit i pilotprojektet och en kontrollgrupp bestående av förskollärare från de matchade förskolorna. Resultaten beräknades med hjälp av statistikprogrammet SPSS. Tre t-test för oberoende mätningar användes för att undersöka skillnaden mellan experimentgruppens och kontrollgruppens medelvärden av rolltydlighet, upplevd empowerment samt arbetstillfredsställelse.

För att undersöka sambanden mellan rolltydlighet, empowerment och arbetstillfredsställelse genomfördes en serie regressionsanalyser. Tre bivariata regressionsanalyser där de individuella sambanden mellan rolltydlighet och arbetstillfredsställelse, empowerment och arbetstillfredsställelse samt rolltydlighet och empowerment beräknades. En multivariat regressionsanalys där andelen förklarad varians i arbetstillfredsställelse som rolltydlighet och empowerment tillsammans förklarade beräknades också. Resultatet från regressionsanalyserna användes sedan till att göra en stiganalys. Signifikansnivån sattes till 5 % för samtliga analysmetoder.

2.5 Forskningsetiska överväganden

Förskolelärarna på de nio förskolorna tillfrågades genom ett missivbrev om de ville delta i en studie rörande ledarskap och arbetstillfredsställelse. I missivbrevet informerades de även om att de skulle vara anonyma i studien, att all data skulle behandlas konfidentiellt och att de när som helst kunde avbryta ifyllandet av enkäten. För att garantera anonymitet lämnades ett kuvert tillsammans med enkäten så att deltagarna kunde lägga enkäten i kuvertet och återförsluta detta efter ifyllandet. Eftersom enkäten innehöll frågor om ledarskap skickades även en låda för inlämning med till förskolorna så att deltagarna inte skulle behöva lämna enkäten direkt till sin rektor. Deltagarna informerades om att materialet kommer att användas i ett examensarbete vid Högskolan i Gävle. Rektorerna informerades om att de kommer kunna ta del av det färdigställda materialet vid intresse. Vid insamlandet av enkäterna delades dessa in i kontroll- och experimentgrupp utan att notera vilken förskola de tillhörde för att säkerställa anonymiteten ytterligare.

3. Resultat

Resultatet presenteras i den följd som hypoteserna har ställts med tillhörande tabeller och figurer. Redovisningen inleds med resultaten från tre t-test som besvarar hypoteserna a) och b) och c). Därefter redovisas resultatet från regressionsanalyserna vilka besvarar hypotes d)

och e). En uppföljande stiganalys med resultatet från den multivariata regressionsanalysen samt från tre bivariata regressionsanalyser utreder sambandet mellan rolltydlighet, empowerment och arbetstillfredsställelse ytterligare.

Antagandet i de första hypoteserna var att de förskollärare som ingår i pilotprojektet skulle uppleva a) högre rolltydlighet, b) högre empowerment och vara c) mer tillfredsställda med sitt arbete än de förskollärare som inte ingår i pilotprojektet. Detta analyserades genom separata t-test. Det fanns ingen skillnad mellan förskollärarna som deltar i pilotprojektet ($M=4.72$, $s=.42$) och de övriga förskollärarna ($M=4.67$, $s=.44$) gällande rolltydlighet, $t(60)=.45$, $p= n.s.$ Det fanns inte heller någon skillnad gällande upplevd empowerment mellan förskollärarna i projektet ($M=3.83$, $s=.77$) och de övriga förskollärarna ($M=3.66$, $s=.71$), $t(60) =.94$, $p =n.s.$ Inte heller gällande arbetstillfredsställelsen fanns någon skillnad mellan förskollärarna i de båda grupperna ($M=3.60$, $s=.39$ respektive $M=3.72$, $s =.43$), $t(60) = -1.23$, $p =n.s.$ Ingen av nollhypoteserna kunde därmed förkastas.

Sambandet mellan rolltydlighet, empowerment och arbetstillfredsställelse undersöktes genom en multivariat regressionsanalys. Regressionsanalysen visar att rolltydlighet och empowerment tillsammans förklarar 31 % av variansen i arbetstillfredsställelse ($R^2 =.33$, justerat $R^2 =.31$). I tabell 1 redovisas regressionskoefficienterna, vilka visar att stöd för hypotes d) kunde hittas, men inte för hypotes e). Efterföljande bivariata regressionsanalyser visade att rolltydlighet förklarar 33 % av variansen i arbetstillfredsställelsen ($R^2=.33$, justerat $R^2=.31$, regressionskoefficienterna redovisas i tabell 2) och att empowerment förklarar 8 % av variansen i arbetstillfredsställelsen ($R^2=.08$, justerat $R^2=.06$, koefficienterna redovisas i tabell 2). Sambandet mellan rolltydlighet och arbetstillfredsställelse var $\beta=.57$ och mellan empowerment och arbetstillfredsställelse $\beta=.28$. Slutligen fanns ett signifikant samband mellan empowerment och rolltydlighet ($\beta=.34$), även dessa koefficienter redovisas i tabell 2.

Tabell 1. Icke-standardiserade (B) och standardiserade (β) koefficienter, standardfel, signifikansnivå (p) och konfidensintervall enligt en multivariat regressionsanalys med arbetstillfredsställelse som beroende variabel.

	B	Standardfel	β	p	Konfidensintervall 95 %
(Konstant)	1.05	.48		.03*	.08<B<2.01
Rolltydlighet	.51	.11	.54	.00**	.30<B<.73
Empowerment	.05	.06	.10	.39	-.07<B<.18

Not. ** Signifikant på 0.01-nivå

* Signifikant på 0.05-nivå

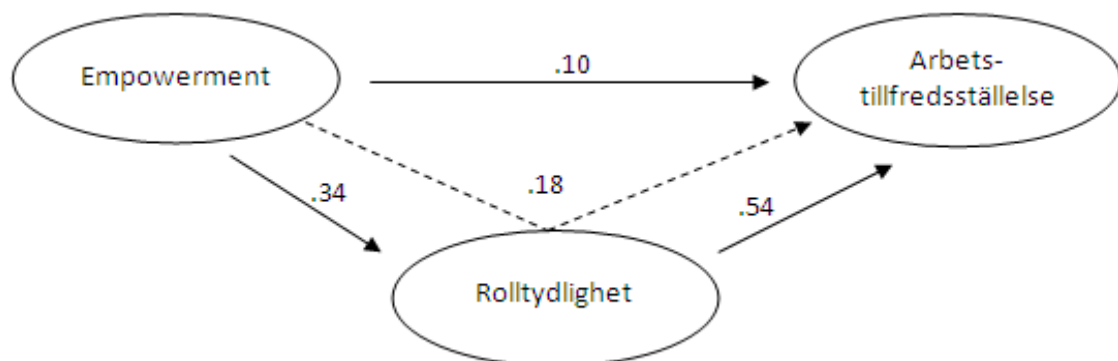
Tabell 2. Icke-standardiserade (B) och standardiserade (β) koefficienter, standardfel, signifikansnivå (p) och konfidensintervall enligt tre bivariata regressionsanalyser med arbetstillfredsställelse respektive rolltydlighet som beroende variabel.

	B	Standardfel	β	p	Konfidensintervall 95 %
<i>Arbetstillfredsställelse</i>					
(Konstant)	1.10	.48		.025*	.14<B<2.05
Rolltydlighet	.54	.10	.57	.000**	.34<B<.75
(Konstant)	3.07	.26		.000**	2.55<B<3.60
Empowerment	.16	.07	.28	.027*	.02<B<.29
<i>Rolltydlighet</i>					
(Konstant)	3.95	.27		.000**	3.42<B<4.49
Empowerment	.20	.07	.34	.006**	.06<B<.34

Not. ** Signifikant på 0.01-nivå

* Signifikant på 0.05-nivå

Koefficienterna från de olika regressionsanalyserna användes sedan för att genomföra en stiganalys, där relationerna undersöktes ytterligare. I stiganalysen beräknades hur stor del av effekten av empowerment på arbetstillfredsställelse som medieras av rolltydlighet. Resultatet från stiganalysen redovisas i figur 2 och visar att det totala sambandet mellan empowerment och arbetstillfredsställelse är $\beta=.28$ (vilket återfinns i tabell 2) och att rolltydlighet medierar $.34 * .54 = .18$ av detta samband. Andelen effekt av empowerment på arbetstillfredsställelse som medieras av rolltydlighet är därmed $.18 / .28 = .64$, det vill säga 64 %.



Figur 2. Sambanden mellan empowerment, rolltydlighet och arbetstillfredsställelse enligt en stiganalys.

4. Diskussion

Tidigare forskning har visat att det finns ett samband mellan rolltydlighet och arbetstillfredsställelse och mellan empowerment och arbetstillfredsställelse. Våra hypoteser var att det pågående pilotprojektet i Sandvikens kommun, där en ny form av medarbetar- och lönesamtal tillämpas, skulle leda till högre rolltydlighet, högre empowerment och högre arbetstillfredsställelse bland medarbetarna och att det därför skulle finnas en skillnad gällande dessa variabler mellan de förskollärare som deltar i pilotprojektet och förskollärare som inte är involverade och som har en annan typ av medarbetar- och lönesamtal.

Det Sandvikens kommun ville uppnå med den nya typen av samtal var att dessa skulle fokusera på arbetsprestationen, snarare än på personliga egenskaper som det hade varit tidigare. Det skulle även finnas en tydligare koppling mellan medarbetarsamtalen och lönesamtalen, där målsättning vid medarbetarsamtal skulle följas upp med feedback i samband med lönesamtal. Denna typ av feedback ger information om huruvida medarbetaren har tolkat sin arbetsroll på ett korrekt sätt eller vad denne behöver förändra för att uppfylla de mål som gemensamt formulerats, vilket enligt Pousette et al. (2003) bidrar till ökad rolltydlighet.

Medarbetarna involverades redan från början i projektet genom delaktighet i utformningen av samtalsunderlagen och arbetsprestationsbeskrivningarna. Delaktighet och inflytande leder enligt tidigare forskning till empowerment (Butts et al., 2009; Spreitzer, 1995; Conger & Kanungo, 1988), liksom feedback, målsättning och prestationsbaserad belöning (Conger & Kanungo, 1988). Den nya samtalsformen syftade till att lättare kunna göra skillnad gällande löneutfall beroende på om medarbetaren hade gjort en bra arbetsinsats eller en mycket bra arbetsinsats, den senare skulle belönas mer än den förra. Ett individuellt belöningsystem som detta bidrar också enligt Spreitzer (1995) till ökad upplevelse av empowerment hos de anställda.

Då arbetstillfredsställelse tidigare visats ha ett positivt samband med både rolltydlighet (Antòn, 2009; Pousette et al., 2003) och empowerment (bl.a. Spreitzer et al., 1997; Kostiwa, 2009) var vår tredje hypotes att de förskollärare som deltar i pilotprojektet upplever högre arbetstillfredsställelse än de övriga förskollärarna. Hypotes a), b) och c) prövades med en tre separata t-test för oberoende mätningar men inget stöd fanns för någon av hypoteserna.

Att resultatet inte visade upp några signifikanta skillnader mellan grupperna skulle kanske delvis kunna förklaras av att pilotprojektet är relativt nytt, det har inte pågått mer än

ett par år och det tar tid för nya arbetssätt att implementeras och ge någon effekt. Viktigt att uppmärksamma är dock att båda grupperna i vår studie upplever väldigt hög grad av rolltydlighet ($M_{\text{experimentgrupp}}=4.72$, $M_{\text{kontrollgrupp}}=4.67$, maxpoäng= 5.00), vilket tyder på att en takeffekt har uppstått. Genom att använda ett mätinstrument med fler items och med frågor på rätt nivå hade detta kanske kunnat undvikas. Det hade även varit en god idé att göra en pilotstudie innan genomförandet av denna studie där mätinstrumentets nivå testats, på så sätt hade detta eventuellt kunnat upptäckas tidigare och mätinstrumentet hade därmed kunnat utvecklas ytterligare.

När det gäller empowerment så var ett av argumenten för att experimentgruppen skulle uppleva större empowerment än kontrollgruppen att ett mer prestationsbaserat individuellt belöningsystem tillämpas för dessa. Offentliga organisationer arbetar utifrån en politiskt styrd budget, och har därmed inte samma ekonomiska förutsättningar som privata organisationer. De finansiella begränsningarna medför kanske att de prestationsbaserade belöningar som erbjuds inom de offentliga organisationerna inte är tillräckligt stora för att kunna bidra till ökad motivation och känsla av empowerment. Detta är en problematik som också diskuteras i Fernandez och Moldogazievs (2011) studie om empowerment inom den offentliga sektorn och som kan vara en bidragande orsak till att vi inte fick något signifikant resultat.

Förskolläraarnas delaktighet i pilotprojektet och i framtagandet av arbetsprestationspreciseringar, samt förekomsten av målsättning och feedback i samband med samtalen, trodde vi också skulle leda till högre upplevd empowerment hos experimentgruppen än hos kontrollgruppen. Att det inte blev någon skillnad grupperna emellan skulle eventuellt också kunna förklaras av att projektet pågått under så kort tid och att pilotförskollärarna kanske inte har hunnit märka av några effekter av deras delaktighet i processen eller uppnådda mål. Precis som tidigare nämnts tar implementering av nya arbetssätt tid, och det skulle därför vara intressant att undersöka detta igen om några år.

Våra två sista hypoteser var att det finns ett positivt samband mellan rolltydlighet och arbetstillfredsställelse, samt mellan empowerment och arbetstillfredsställelse. I vår studie visas genom regressionsanalyser i enlighet med hypotes d) ett positivt samband mellan rolltydlighet och arbetstillfredsställelse. Något signifikant samband mellan empowerment och arbetstillfredsställelse hittades däremot inte och vi erhöll därmed inget stöd för hypotes e).

För att undersöka sambanden närmare gjordes en stiganalys som visade att 64 % av effekten av empowerment på arbetstillfredsställelse medieras av rolltydlighet. Flera av de strategier som enligt tidigare forskning leder till ökad empowerment, så som information om arbetsprestationen, prestationsbaserade belöningsystem (Spreitzer, 1995) och målsättning (Conger & Kanungo, 1988), är nära relaterade med feedback och rollförtydligande och resultatet som framkom i stiganalysen har därför stöd i tidigare forskning.

Resultaten i vår studie understryker vikten av rolltydlighet och feedback bestående av rollförtydligande information för de anställdas arbetstillfredsställelse. Detta gäller kanske framförallt inom offentliga organisationer, vars mål ofta kan vara vaga, otydliga och/eller motstridiga, och precis som Pousette et al. (2003) uttrycker bör därför strategier och rutiner för att öka rolltydligheten inom offentliga organisationer implementeras, stödjas och uppmuntras.

En begränsning i vår studie är att vårt mätinstrument behandlar rolltydlighet och empowerment med endast tre items vardera och att delen om arbetstillfredsställelse endast består av en kortversion av MSQ, ett förslag för framtida forskning är därför att göra mätningar med ett mer omfattande instrument. Även det som vår studie visar om att rolltydlighet är en mellanliggande variabel mellan empowerment och arbetstillfredsställelse borde undersökas närmare med ett mer omfattande instrument.

Tanken med lönepilotprojektet i Sandvikens kommun är att denna typ av medarbetar- och lönesamtal ska implementeras i hela kommunen så småningom, ett förslag för vidare forskning är därför att göra mätningar innan införandet av den nya typen av samtal på de andra avdelningarna i kommunen och sedan göra uppföljande mätningar med jämna mellanrum för att se på en eventuell förändring av arbetstillfredsställelsen.

En idé med denna studie var att vårt hypotetiska resultat, det vill säga att den nya typen av samtal leder till att de förskollärare som medverkar i pilotprojektet upplever högre arbetstillfredsställelse än de förskollärare som inte deltar i projektet, skulle kunna användas som underlag vid beslutsfattande om huruvida den nya samtalsformen ska implementeras i hela kommunen eller inte. Trots avsaknaden av stöd för de tre första hypoteserna vill vi inte säga att den nya samtalsformen inte har någon positiv inverkan på arbetstillfredsställelsen. Sandvikens kommuns interna utvärdering visar att både förskollärarna och rektorerna är mycket nöjda med den nya formen av löne- och medarbetarsamtal och att ingen vill byta tillbaka till det gamla upplägget. Forskning visar att det finns ett samband mellan upplevd tillfredsställelse med medarbetarsamtal och den allmänna arbetstillfredsställelsen (bl.a. Blau,

1999; Ellickson & Logsdon, 2001) och vi tror därför att tillfredsställelsen med den nya samtalsformen kommer påverka arbetstillfredsställelsen i positiv riktning och att detta kommer visas i kommande medarbetarundersökningar.

5. Referenser

- Agho, A. O., Mueller, C. W., & Price, J. L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: an empirical test of a causal model. *Human Resource*, Vol. 46, No. 8, 1007-1027.
- Antón, C. (2009). The impact of role stress on workers behavior through job satisfaction and organizational commitment, *International Journal of Psychology*, Vol. 44, No. 3, 187-194.
- Blau, G. (1999) Testing the longitudinal impact of work variables and performance appraisal satisfaction on subsequent overall job satisfaction. *Human Relations*, Vol. 52, No. 8, 1099-1113.
- Brown, S. P., & Lam, S. K. (2008). A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses. *Journal of Retailing*, Vol. 84, No. 3, 243-255.
- Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., Schaffer, B. S., & Wilson, M. G. (2009). Individual reactions to high involvement work processes: investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 14, No. 2, 122-136.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988) The empowerment process: integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, 471-482.
- Dallner, M., Lindström, K., Elo, A.-L., Skogstad, A., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S. & Orhede, E. (2000). *Användarmanual för QPS_{NORDIC} – Frågeformulär om psykologiska och sociala faktorer i arbetslivet utprovat i Danmark, Finland, Norge och Sverige* (Arbetslivsrapport 2000:19). Arbetsmiljööinstitutet, Solna.
- Ellickson, M.C., & Logsdon, K. (2001). Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees. *State and Local Government Review*, Vol. 33, No. 3, 173-184.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2011). Empowering public sector employees to improve performance: does it work? *The American Review of Public Administration*, Vol. 41, No. 1, 23-47.
- Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1976) Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, Vol 60 (2), s. 159-170.
- Hasenfeld, Y. (1983). *Human service organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction - job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, Vol. 127, No. 3. 376-407.
- Jönsson, S. (2005). *Client work, job satisfaction and work environment aspects in human service organizations* (avhandling för doktorsexamen, Lunds universitet, 2005).
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *The Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 1, 58-74.

- Kostiwa, I. M., & Meeks, S. (2009). The relation between psychological empowerment, service quality and job satisfaction among certified nursing assistants. *Clinical Gerontologist*, Vol. 32, 276-292.
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Stockholm: Natur och kultur.
- Lipsky, (2010) *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. [elektronisk version] New York: Russel Sage Foundation.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, No. 2, 280-289.
- Nystedt, L. (1992). *Yrkesofficerares arbetsmiljö i armén. Resultat från delstudie 1 om arbetsmiljö, förtidsavgångar och hälsa*. (Rapport FOA C 50093-5.3). Stockholm: Totalförsvarets forskningsinstitut.
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 4, 712-721
- Pousette, A. Jacobsson, C. Thylefors, I., & Hwang, C. P. (2003). The role of feedback in swedish human service organizations. *Community, Work & Family*, Vol. 6, No. 3, 245-268.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks: SAGE.
- Spreitzer, G. M. (1995) An Empirical Test of a Comprehensive Model of Intrapersonal Empowerment in the Workplace. *American Journal of Community Psychology*. Vol. 23, No. 5, 601-629.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S.W. (1997) Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 2, 483-504.
- Söderfeldt, B., & Söderfeldt, M. (1997). *Psykosocial arbetsmiljö i människovårdande arbete – En undersökning av personal i Försäkringskassan och socialtjänstens Individ och Familjeomsorg*[*Psykosocial work environment in human service work*]. Lund, Sweden: Lunds Universitet, Socialhögskolan.
- Tziner, A., & Latham, G. P. (1989). The effect of appraisal instrument, feedback and goal-setting on workers satisfaction and commitment. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10, No. 2, 145-153.
- Weiss, D.J., Dawis, R.W., England, G.W., & Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota: Industrial Relations Center.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resource Management Review*, No. 12, 173-194.
- Wright, B. E. (2004) The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 14, No. 1, 59-78.