



HÖGSKOLAN  
DALARNA

# Arbetsrapport

## Frågorna i Worklys medarbetarundersökning

Linnea Claésson

Nr: 2020:01

Högskolan Dalarna  
791 88 Falun  
Sweden  
Tel 023-77 80 00  
[www.du.se](http://www.du.se)

Högskolan Dalarna arbetsrapport nr 2020:01  
ISBN: 978-91-85941-70-4  
ISSN: 1653-9362  
© Författaren och Workly AB



Detta verk är licensierat under en [Creative Commons Erkännande-IckeKommersiell 4.0 Internationell Licens](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

# Frågorna i Worklys medarbetarundersökning

Linnea Claésson

KTP-projektledare, Högskolan Dalarna  
och Workly AB

**Nyckelord:** Workly, medarbetarundersökning, enkätmetodik, KTP

## **Innehållsförteckning**

Inledning	5
Bakgrund	5
Översikt	6
Fas 1: Initial utveckling av enkäten	6
Frågeområden	8
Fas 2: Expertvalidering	14
Fas 3: Responspsykologisk prövning	15
Fas 4: Pilotstudie och psykometrisk analys	16
Deltagare och datainsamling	16
Deskriptiv analys	17
Explorativ faktoranalys	18
Intern konsistens	19
Korrelation med engagemang	19
Sammanfattning	20
Källor	21

## Inledning

De flesta människor tillbringar en stor del av sina liv på jobbet. Med detta i åtanke är det lätt att förstå att en stimulerande och hälsofrämjande arbetsplats är viktig för en persons totala välbefinnande, samtidigt som en dålig arbetsplats där man varken bryr sig om eller motiverar medarbetarna tvärtom riskerar att påverka de personer som vistas där varje dag mycket negativt. En avgörande faktor för vilken av dessa två kategorier en arbetsplats placerar sig i är arbetsmiljön; ett begrepp som omfattar såväl fysiska som organisatoriska och sociala omständigheter för de anställda. Arbetsgivare har ett stort formellt ansvar för alla dessa områden, men det räcker inte att arbeta med arbetsmiljö enbart i syfte att följa lagar och föreskrifter på området. I en välfungerande organisation har man insett att en god arbetsmiljö lägger grunden för att kunna vara en attraktiv arbetsgivare med välmående medarbetare som har alla förutsättningar att göra ett bra jobb. Vid sidan om arbetsmiljö finns också en rad andra områden som kan påverka medarbetare antingen positivt eller negativt och därför är viktiga för en organisation att lägga tid och energi på. Exempel på sådana är de anställdas möjligheter att utvecklas i sina yrkesroller och deras förutsättningar att balansera arbete och privatliv på ett tillfredsställande sätt.

För en arbetsgivare som intresserar sig för sina anställda är det av allra största vikt att faktiskt fråga medarbetarna om deras subjektiva upplevelse av arbetet. Samtidigt som man då får bekräftat vad som fungerar bra i organisationen samlas också information om problem och risker som medarbetarna möter i sin vardag så att områden för förbättring tydliggörs. Medarbetarundersökningen är ett effektivt verktyg för att hitta mönster i hur olika grupper av anställda upplever sin arbetssituation. Den är dessutom fördelaktig när de områden man vill studera är mångfacetterade och komplexa eftersom man på ett strukturerat sätt kan ställa frågor som berör flera olika aspekter av till exempel arbetsbelastning, kommunikation eller ledarskap. På så sätt kan arbetsgivaren ofta få en mer nyanserad bild av situationen än vad som kommer upp vid till exempel en arbetsplatsträff eller ett medarbetarsamtal.

## Bakgrund

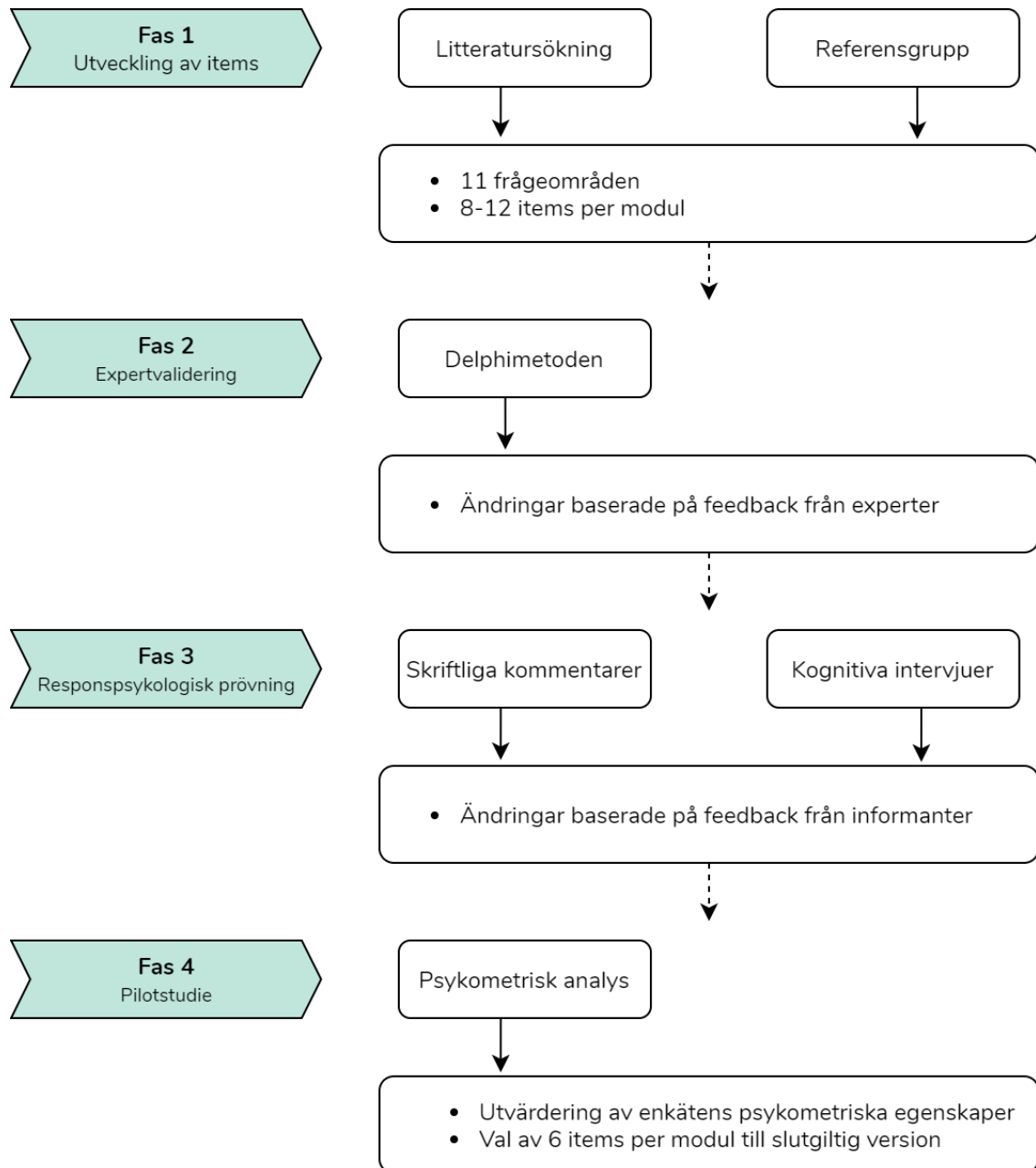
I denna rapport beskrivs arbetet med att utveckla en generell medarbetarundersökning till Workly. Workly är en digital plattform för HR- och personallösningar som ger arbetsgivare en rad olika verktyg att använda i sitt arbete med att skapa en positiv medarbetarupplevelse. I detta ingår att höja de anställdas medarbetarengagemang och att undersöka såväl organisatorisk som social arbetsmiljö och andra viktiga arbetsrelaterade faktorer. Innehållet i Worklys medarbetarundersökning är baserat på aktuell arbetslivsforskning och har tagits fram med vetenskapliga metoder. Arbetet som beskrivs i rapporten har genomförts som en del av ett KTP-projekt (*Knowledge Transfer Partnerships*) i samverkan mellan Workly och Högskolan Dalarna. Under processens gång har två forskare i arbetsvetenskap genomgående kommit med synpunkter på arbetet, och Högskolan Dalarnas kontaktnät i form av exempelvis forskare på andra institutioner och regionala företag som deltagit i tidigare KTP-projekt har också varit till stor hjälp.

Huvudsyftet med föreliggande rapport är att redovisa alla steg i processen som ligger bakom Worklys medarbetarundersökning och därmed göra denna information tillgänglig för Worklys kunder. Ytterligare en avsikt är att bidra till ett av KTP-modellens övergripande mål: kunskapsväxling mellan akademi och näringsliv. Att rapporten publiceras av Högskolan Dalarna möjliggör för forskare och studenter att använda sig av innehållet, exempelvis vid undervisning i enkätmetodik. Den kan också ses som ett exempel på hur produktutveckling kan ske med hjälp av ett forskningsmässigt tillvägagångssätt. Under alla arbetets faser har utgångspunkten varit att använda vetenskapliga metoder och följa riktlinjer för hur enkäter bör utvecklas när de ska användas i forskningssyfte. Samtidigt har stort fokus också legat på att använda enkla formuleringar, att begränsa antalet frågor och göra andra avvägningar i syfte att förhöja enkätens användarvänlighet. Målet med detta är att den ska komma till så stor nytta som möjligt i organisationers praktiska förbättringsarbete.

# Översikt

Flödesschemat i figur 1 ger en översiktlig bild av utvecklingen av Worklys medarbetarundersökning. I denna rapport kommer arbetet med var och en av de fyra faserna att beskrivas närmare.

**Figur 1.** Flödesschema över utvecklingen av Worklys medarbetarundersökning



## Fas 1: Initial utveckling av enkäten

En utgångspunkt för arbetet med Worklys medarbetarundersökning var att enkäten skulle bestå av omkring tio moduler. Eftersom medarbetarengagemang redan på förhand bestämts vara ett viktigt tema för hela Worklys tjänsteutbud inleddes steg ett med att identifiera ytterligare relevanta frågeområden att använda till varsin modul. Detta gjordes med hjälp av en översiktlig litteraturgenomgång där syftet var att: 1) undersöka vilka teman som har en empiriskt belagd koppling till medarbetares hälsa och välbefinnande, trivsel, engagemang och andra

viktiga utfall på individ- och organisationsnivå och 2) urskilja vilka av dessa som är mest relevanta för arbetsgivare att samla in information om med hjälp av en medarbetarundersökning. För att få en överblick över litteratur och forskning på området användes databaserna *Web of Science*, *DiVA* och *SwePub* tillsammans med kompletterande sökningar i *Google Scholar*. Processen resulterade i beslut om att låta enkäten bestå av elva moduler och använda följande frågeområden: *Medarbetarengagemang, Arbetsbelastning, Delaktighet och handlingsutrymme, Socialt stöd, Organisation och styrning, Kompetens och kunskapsutveckling, Ledarskap, Återhämtning och balans, Kommunikation, Arbetstillfredsställelse samt Kränkningar och hot*. Som en del av denna fas bildades också en referensgrupp för projektet bestående av fyra HR-specialister från fyra olika organisationer verksamma i Dalarna. Dessa samlades sedan för en gemensam diskussion där de fick tillfälle att dela med sig av sina synpunkter på hur en medarbetarundersökning bör utformas.

När frågeområden bestämts påbörjades arbetet med att generera items till varje modul. Eftersom målet var att den slutgiltiga enkäten skulle innehålla 6-8 frågor per modul behövde något fler items<sup>1</sup> än så konstrueras för att man senare i utvärderingsfasen skulle kunna välja ut dem som visat sig vara mest lämpade för inkludering. Även i detta steg genomfördes en litteraturgenomgång som nu gjordes per frågeområde och i syfte att närmare undersöka vilken typ av frågor enkäten skulle innehålla. Baserat på denna genomgång beslutades det också om att bygga upp varje modul kring ett antal underkategorier för att säkerställa att flera olika relevanta aspekter av modulens tema täcks in. Dessutom studerades en rad redan existerande, fritt tillgängliga frågeformulär med relevanta teman som tagits fram för att användas inom forskning eller HR-arbete. Frågorna från dessa formulär sammanställdes i en "databas" som sedan användes som källa till medarbetarenkätens innehåll<sup>2</sup>. I sin första, mest preliminära version bestod varje modul av en blandning av items som hämtats från de etablerade frågeformulärens (men som i de flesta fall omformulerats något för att passa bättre ihop med övriga items) och sådana som var nyformulerade för Workly. Antalet items per modul var i detta skede 8-12. Närmare beskrivningar av modulernas innehåll finns under underrubriken *Frågeområden* (s. 5). En översikt av samtliga items, varifrån de hämtats och hur de förändrats under arbetets gång finns i *Appendix 1* (s. 34).

Vad gäller utformningen av items så eftersträvades det att, i enlighet med referensgruppens önskemål, i så stor utsträckning som möjligt fokusera på villkor och förhållanden på arbetsplatsen som går att påverka genom organisatoriska åtgärder. Detta innebär att svaren som samlas in framför allt visar ifall medarbetarna upplever att deras arbetsgivare erbjuder rimliga förutsättningar i arbetet eller inte, snarare än att handla om medarbetarnas eget beteende. Items genererades också med hänsyn till etablerade riktlinjer för enkätkonstruktion [1, 2, 3]. Beslut togs om att (med undantag för modulen *Kränkningar och hot*) formulera items som påståenden och använda svarsalternativ på en femgradig likertskala (1 = *Stämmer mycket dåligt*, 2 = *Stämmer ganska dåligt*, 3 = *Stämmer någorlunda*, 4 = *Stämmer ganska bra*, 5 = *Stämmer mycket bra*). Under utvärderingen av enkäten inkluderades även alternativet *Vet ej/ej aktuellt* för att undersöka hur vanligt förekommande det var att inte kunna svara på frågorna, men detta svar ingår inte i den slutgiltiga versionen av enkäten. I metodlitteratur på temat enkätkonstruktion finns olika rekommendationer gällande användandet av frågor respektive påståenden, men det senare alternativet valdes i vårt fall då det per definition ingår i likertmetoden. Dessutom förespråkas det av Schou som är expert på just medarbetarundersökningar och menar att påståenden ofta är lättare för respondenten att ta ställning till än frågor [2].

---

<sup>1</sup> I denna rapport används det engelska ordet "item" synonymt med "enkätfråga". Eftersom enkätfrågorna i detta fall inte är formulerade som frågor utan istället som påståenden (se mer info på s. 5) så bedöms item vara ett mer lämpligt ordval i sammanhanget.

<sup>2</sup> Ett eller flera items hämtades från följande etablerade formulär: QPS Nordic [Nordiska Ministerrådet/Arbetslivsinstitutet], Arbetsmiljöundersökningen (AMU) [SCB/Arbetsmiljöverket], The Job Content Questionnaire (JCQ) [Karasek & Theorell, svensk version], European Working Conditions Survey (EWCS) [Eurofund, svensk version], Ett verktyg för att mäta arbetsbelastning, socialt stöd, kontroll och kompetens i arbetslivet (ASK) [Psykologiska institutionen, Stockholms Universitet], The Swedish Longitudinal Occupation Survey of Health (SLOSH) [Stressforskningsinstitutet, Stockholms Universitet], och Hållbart medarbetarengagemang (HME) [Sveriges Kommuner och Regioner/Rådet för främjande av kommunala analyser]. Även checklistor och enkäter från Prevent (ideell organisation ägd av Svenskt Näringsliv, LO och PTK) och Suntarbetsliv (samverkansprojekt mellan de fackliga organisationerna och Sveriges Kommuner och Regioner) användes.

# Frågeområden

## Medarbetarengagemang

Begreppet medarbetarengagemang har fått stor uppmärksamhet på senare år, både inom arbetslivsforskning och bland specialister på HR-området. Vanligtvis beskrivs en engagerad medarbetare som någon som "är villig att göra det lilla extra på arbetet" eller "har motivation att bidra till organisationens framgångar". Det betonas också ofta att en sådan inställning till arbetet inte uppstår av sig själv utan i allra högsta grad drivs av hur medarbetaren trivs på jobbet och ifall hen identifierar sig med organisationen – faktorer som i sin tur är beroende av arbetsmiljö, ledarskap och andra förutsättningar som mäts i övriga moduler i Worklys medarbetarundersökning.

På ett generellt plan kan det alltså sägas att medarbetarengagemang är en känsla av tillfredsställelse i relation till jobbet som bidrar till ett positivt utfall för företaget. Ett flertal studier har visat att organisationer där medarbetarengagemanget är högt tenderar att både uppnå goda resultat och ha anställda med låg sjukfrånvaro som är lojala mot sin arbetsgivare [4]. Detta har lett till ett ökat intresse för att arbeta med och mäta medarbetarengagemang i organisationer, såväl i privat som offentlig sektor. I Sverige inkluderar till exempel många kommuner idag ett mått kallat "Hållbart medarbetarengagemang" (HME) [5] i sina medarbetarundersökningar. Vissa större företag har utvecklat sina egna motsvarigheter, ofta med inspiration från de 12 frågor som tagits fram av analysföretaget Gallup ("Gallup Q12") [6]. Gemensamt för dessa mått är dock att de framför allt innefattar bakomliggande faktorer som identifierats som viktiga för att främja medarbetarengagemang, till exempel en god organisatorisk och social arbetsmiljö. Syftet med Worklys modul *Medarbetarengagemang* är *inte* att ta reda på hur väl organisationen uppfyller sådana grundläggande förutsättningar för engagemang, utan istället att mäta den faktiska nivån av engagemang. Det betyder att när den används tillsammans med de övriga 10 modulerna får organisationen en tydlig bild av hur de ligger till både vad gäller nivån av engagemang och de bakomliggande faktorerna.

Inom forskningen har man pekat på att medarbetarengagemang är ett mångfacetterat begrepp som kan definieras på flera olika sätt, och att en förutsättning för att kunna mäta faktiskt engagemang är att vara säker på vilken definition man vill använda [7]. Bland de mest använda vetenskapligt validerade mätinstrumenten finns Utrecht Work Engagement Scale (UWES) [8]. Enligt forskarna bakom UWES definieras medarbetarengagemang som ett positivt, arbetsrelaterat, psykologiskt tillstånd som kännetecknas av de engelska termerna *vigor*, *dedication* och *absorption*, vilket på svenska kan översättas till att en engagerad medarbetare arbetar med kraft och hängivenhet samt är uppslukad av sitt arbete. De menar också, i likhet med flera andra forskare inom samma område [9, 10], att detta tillstånd utgör en motpol till utbrändhet.

Två nyare mätinstrument som tagits fram av forskare och använder liknande definitioner av medarbetarengagemang är Job Engagement Scale (JES) [11] och Employee Engagement Scale (EES) [12]. Enligt upphovspersonerna till JES-skalan är ett problem med UWES att vissa av de frågor som ingår förväxlar faktiskt engagemang med sådana gynnsamma förutsättningar som mäts i t.ex. Gallup-12, vilket deras eget instrument inte gör. Shuck, Adelson och Reijo som tagit fram EES-skalan menar å sin sida att frågorna i JES, trots att de mäter engagemang på ett tillförlitligt sätt, är för inriktade mot det engagemang som medarbetaren känner inför sina egna arbetsuppgifter vilket gör att man missar den större medarbetarupplevelsen där även känslor inför organisationen i stort ingår. EES mätinstrument omfattar därför frågor som tar båda dessa delar i beaktande, och delar dessutom upp medarbetarengagemang i tre underdimensioner: kognitivt, känslomässigt och beteendemässigt engagemang. Frågebatteriet består av totalt 12 items och är därmed också kortare än både UWES och JES.

I Worklys medarbetarundersökning mäts medarbetarengagemang med utgångspunkt i Shuck, Adelson och Reijos EES-skala. De items som ingår är dock inte direktöversatta till svenska (i sitt originalutförande är skalan på engelska) utan innehållet har också ändrats något. Syftet med ändringarna som gjorts är att generera items som har samma teoretiska grund som EES-skalan och mäter faktiskt engagemang, men samtidigt är lätta och tilltalande för medarbetaren att besvara. EES är främst avsett att användas i forskning och frågorna riskerar att upplevas som alltför känsliga när det inte är en utomstående forskare som ställer dem utan istället en arbetsgivare. En annan viktig avvägning i arbetet med modulen har varit att välja formuleringar där det framgår att det som mäts är ett relativt stabilt tillstånd, vilket bör skifta relativt lite med den anställdes dagsform, men



som inte heller är så statiskt att det snarare handlar om personlighetsdrag eller liknande som är svårt att förändra. Det bedöms också som positivt att använda den aktuella organisationens namn i flera items, eftersom detta skapar förståelse för att det som mäts är engagemang i en bred kontext där hela företaget ingår<sup>3</sup>.

## Arbetsbelastning

Arbetsbelastning är vad som inom arbetslivsforskningen ofta kallas för krav i arbetet – sådant som krav på tempo och produktionsmängd, fysiska och psykiska påfrestningar, emotionell belastning och behov av att jonglera många olika arbetsuppgifter på samma gång. En modell som ofta används inom denna forskning är Karasek och Theorells krav- kontroll- och stöd-modell. Enligt modellen är krav nära kopplade till kontroll och stöd (som i Workly mäts i modulerna *Delaktighet och handlingsutrymme* respektive *Socialt stöd*) när det gäller vilken inverkan de har på en anställd. En hög arbetsbelastning riskerar att leda till stress och ohälsa på arbetsplatsen, men risken minskar när anställda med höga krav samtidigt upplever att de har stora möjligheter att påverka sin egen arbetssituation och kan få ett bra stöd från chefer och kollegor [13, 14].

Det har också visat sig att arbetsbelastning påverkar medarbetares engagemang. Även här är sambandet dock komplext; enligt en metaanalys på området så tycks vissa typer av krav i arbetet sänka engagemanget medan andra tvärtom bidrar till ett högt engagemang. Forskarna bakom studien menar att även om höga krav generellt sett sänker engagemanget och ökar risken för utbrändhet så skiljer det sig något beroende på om kraven kan betraktas som utmaningar eller snarare som hinder. Exempel på det som i studien kategoriseras som utmaningar är att arbeta under tidspress och ha en stor arbetsmängd. Hinder, som har en odelat negativ effekt på engagemang, är istället sådant som rollkonflikter där olika förväntningar på medarbetaren inte är förenliga med varandra [15].

Workly ska vara ett användbart verktyg i organisationers förändringsarbete, och avsikten med frågorna i denna modul är att synliggöra var det finns utrymme för förbättringar som kan minska risken för en ohälsosam arbetsbelastning. Detta innebär att frågorna behöver formuleras på ett annat sätt än de i JCQ (Job Content Questionnaire, ett frågeformulär utvecklat av Karasek och Theorell) och andra instrument där målet snarare är att mäta nivån av arbetsbelastning. Modulen innehåller också ett item som handlar om hur ofta den anställda utför uppgifter som hen anser är helt överflödiga eller egentligen borde utföras av någon annan. Detta tema är hämtat från ett relativt nytt område inom forskningen som berör "illegitimt" arbete, någonting som inom många yrkesgrupper upplevs ha blivit vanligare på senare år i takt med att krav på utvärdering, administration och dokumentation ökat [16]. Flera studier visar att onödiga uppgifter förutom att ta tid från det primära arbetet påverkar medarbetarens självkänsla negativt och kan leda till stress, psykisk ohälsa, ineffektivitet, låg arbetstillfredsställelse och till och med "kontraproduktiva handlingar" som stöld från arbetsplatsen [17, 18].

## Delaktighet och handlingsutrymme

Även i denna modul kan innehållet härledas till Karasek och Theorells krav- kontroll- och stöd-modell. Här är det kontroll-dimensionen som varit utgångspunkt i valet av items, det vill säga medarbetarens möjlighet att vara delaktig i beslut som berör arbetet och det utrymme hen har att själv styra hur det utförs [10]. Att ha en hög grad av kontroll minskar risken att drabbas av arbetsrelaterad stress och utbrändhet. Små kontrollmöjligheter kan tvärtom resultera i ohälsa, speciellt för en anställd som också möter höga krav i sitt arbete [19].

Enligt resultatet av ett omfattande projekt som genomfördes av Arbetsmiljöverket under åren 2012-2017 är delaktighet en av de viktigaste indikatorerna för att mäta "goda organisationer" och positiv arbetsmiljö. Inom ramarna för projektet visades det att indikatorn delaktighet kunde länkas till bland annat ökad chans till fortsatt anställning för en medarbetare, minskad sjukskrivning och positiv löneutveckling. På organisationsnivå fann man att den även påverkade företags produktivitet positivt [20].

I Worklys medarbetarundersökning har urvalet av items i modulen *Delaktighet och handlingsutrymme* gjorts med utgångspunkt i både krav- kontroll- och stöd-modellen och den konceptualisering av delaktighet i arbetet som presenteras i Arbetsmiljöverkets rapport. Avsikten är att frågorna ska täcka olika aspekter av delaktighet i

---

<sup>3</sup> Av tekniska skäl används formuleringar som "organisationen" och "organisationen där jag arbetar" under utvärderingen av enkäten. I den slutgiltiga versionen som finns tillgänglig i Workly används dock kundens namn i ett antal items, se Appendix *Utveckling av items* (s. 32).

planering och beslutsfattande, både på längre sikt och i det dagliga arbetet. Något som utesluts härifrån är dock området kompetens/kunskap, trots att Karasek och Theorell inkluderar det som en del av sin kontroll-dimension. I studier där modellen används finns sådana frågor med i vissa fall, medan de i andra fall utelämnats i syfte att skapa ett mer renodlat mått på kontroll. I Worklys medarbetarundersökning utgör istället detta tema en helt egen modul, se *Kompetens och kunskapsutveckling*.

## Socialt stöd

Den tredje och sista delen av krav- kontroll- och stöd-modellen utgörs av *socialt stöd*. Detta område handlar om i vilken utsträckning medarbetaren upplever att hen får socialt stöd från andra personer på samma arbetsplats eller i relation till arbetet på något annat sätt. Att anställda har tillgång till sådant stöd är en viktig faktor i arbetet för att främja hälsosamma arbetsplatser. Det har visat sig bidra till att minska både fysisk och psykisk ohälsa bland anställda, och föreslås dessutom ha en positiv effekt på medarbetarengagemang [14, 15, 19].

Enligt en vanlig conceptualisering av socialt stöd kan begreppet delas in i fyra kategorier: emotionellt, informativt, instrumentellt och värderande stöd. I yrkeslivssammanhang kan emotionellt stöd innebära att känna gemenskap med sina kollegor och uppleva att man är uppskattad på arbetsplatsen, eller att kunna få stöttning vid en psykiskt påfrestande situation. Instrumentellt stöd har att göra med möjligheter att få praktisk hjälp på olika sätt, medan informativt stöd handlar om rådgivning och hjälp med problemlösning. Att få värderande stöd innebär framför allt att få ta del av andras feedback och utvärdering av det egna arbetet [21].

Innehållet i modulen *Socialt stöd* speglar alla de fyra underkategorier för socialt stöd som nämns i föregående stycke. För att kunna användas på så många olika arbetsplatser som möjligt har items formulerats på ett sätt där det inte specificeras varifrån det sociala stödet finns – det kan förstås komma från kollegor och chefer men också från till exempel externa resurser och nätverk. Fokus ligger istället på huruvida medarbetaren upplever ett tillräckligt stöd eller inte.

## Organisation och styrning

Innehållet i denna modul handlar om hur medarbetaren ser på några av de mest grundläggande organisatoriska förutsättningarna för att kunna göra ett bra arbete: måltydlighet och rolltydlighet samt hur den högsta ledningen för organisationen agerar. Måltydlighet innebär att de övergripande målen för organisationen är förståeliga och möjliga att handla efter, medan rolltydlighet har att göra med förståelse för den egna arbetsrollen. Att som anställd ha en klar bild av både vad ens uppgifter på jobbet är och vilken funktion de fyller i ett större sammanhang är viktigt eftersom detta i allra högsta grad styr det faktiska handlandet.

Forskning visar att det finns ett samband mellan måltydlighet och låg sjukfrånvaro respektive hög motivation hos medarbetare. Även rolltydlighet har visat sig ha flera olika positiva hälsokonsekvenser. I båda fallen föreslås det ha att göra med att otydliga mål, förväntningar och ansvarsområden bidrar till stress och upplevelsen av att kraven i arbetet är höga [22]. Resultatet av en studie på området har till och med indikerat att rolltydlighet bidrar till att balansera för höga arbetskrav på ett liknande sätt som hög kontroll gör. Det betyder att en organisation vars medarbetare möter höga krav men där man av någon anledning har svårt att erbjuda dem ett större handlingsutrymme åtminstone bör kunna garantera tydlighet kring roller och ansvarsområden [23]. Det har också pekats ut att prioritering av arbetsuppgifter vid hög arbetsbelastning är en viktig friskfaktor i arbetslivet, och att tydliga verktyg och rutiner för detta underlättar vardagen för de anställda [24].

I modulen *Organisation och styrning* mäts medarbetarens uppfattning om organisationens måltydlighet. Ordvalet "organisation" har dock valts bort till förmån för "avdelning/enhet", eftersom det i en stor organisation kan vara målen för en mer specifik del av organisationen eller arbetsplatsen som har störst betydelse för medarbetarens eget arbete (snarare än organisationsövergripande sådana). De items som handlar om rolltydlighet bygger på Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) 10 § som understryker arbetsgivarens ansvar för att de anställda vet vad de ska göra, vilka resultat de ska uppnå och hur uppgifter ska prioriteras vid tidsbrist. Upplevd tydlighet är också den röda tråden för underdimensionen *styrning* (inledningsvis kallad *ledning*), men dessa items fokuserar på arbetsplatsens regler och huruvida det finns insyn i beslutsfattande och annat som sker på högre hierarkiska nivåer. Syftet med dessa items är att fånga upp en aspekt av ledarskap som inte handlar om sådant som sker i medarbetarens direkta närhet, utan snarare om styrning som är mer inbyggd i organisationen.

## Kompetens och kunskapsutveckling

Kompetens definieras vanligen som förmågan att kunna klara av en uppgift eller en situation även om den är oförutsedd. Detta kan betraktas som resultatet av ett gott samspel mellan individen och sammanhanget. Innehållet i denna modul handlar därför framför allt om samspelet mellan medarbetaren och organisationen/arbetsplatsen – är rätt person på rätt plats och ges de anställda möjlighet att använda sig av och utveckla sina yrkeskunskaper på ett tillfredsställande sätt? Fokus här är individens självupplevda känsla inför sin egen förmåga att utföra arbetet, snarare än mer formella definitioner av kompetens som har att göra med kvalifikationsnivå, utbildning eller andra meriter [25]. Att ha kompetenta, skickliga medarbetare ligger av naturliga skäl i arbetsgivarens intresse och är nära kopplat till organisationens resultat. Forskare har dock också betonat vikten av självupplevd kompetens på ett personligt plan, och menat att det både har positiva hälsoeffekter på en anställd och bidrar till känslor av meningsfullhet och motivation [26].

Vägen till kompetens går genom lärande och kunskapsutveckling, vilket också är ett område som ingår i denna modul. Att medarbetare får tillfälle att höja sina kunskaper ses som en viktig del av arbetsgivarens uppdrag, inte minst på senare år då den tekniska utvecklingen har gått allt snabbare. Förutom att ge rent praktiska lärdomar kan sådana investeringar i kompetensutveckling skapa nya intressen hos anställda och bidra till deras personliga utveckling [27]. I Arbetsmiljöverkets projekt på temat positiv arbetsmiljö<sup>4</sup> identifierades två typer av lärande som indikatorer på goda organisationer: strukturellt och individuellt sådant. Med strukturellt lärande avses bland annat utvärdering, dokumentation och omvärldsbevakning som utförs i syfte att utveckla organisationen i sig. Detta område är viktigt att ta i beaktande, men bedöms vara en fråga som rör ett mindre antal medarbetare och därför bör undersökas och diskuteras internt utan att för den sakens skull inkluderas i medarbetarundersökningen. Alla items gällande kunskapsutveckling i Worklys medarbetarundersökning handlar således om det individuella lärandet.

Individuellt lärande kan uppnås genom insatser som organiserad kompetensutveckling, utbildning och on-the-job training [20]. De items som är avsedda att mäta lärande/kompetensutveckling har konstruerats med avsikten att fånga in både formellt och informellt lärande. Det betyder att kunskapsutveckling inte enbart definieras som resultatet av tid som avsätts specifikt för fortbildning, eftersom den också kan vara en del av det ordinarie arbetet.

## Ledarskap

Modulen *Ledarskap* handlar om medarbetarens inställning till sin **närmaste** chef och arbetet chefen ifråga utför. Anledningen till detta smala fokus jämfört med att undersöka ledarskap i en vidare bemärkelse är att den närmaste chefen både är den som i de flesta fall har tätast kontakt med medarbetaren och är mest involverad i dennes dagliga arbete. En aspekt som ofta betonas i forskning om ledarskap och chefskap är just vikten av närvaro, det vill säga att chefen är synlig på arbetsplatsen och för en kontinuerlig dialog med medarbetarna. I organisationer där detta är fallet har chefer möjlighet att tidigt fånga upp signaler på missnöje, ohälsa eller andra problem bland de anställda och kan vidta förebyggande åtgärder innan konsekvenserna hinner bli allvarliga [24, 28].

Traditionellt sett har chefsrollen framför allt handlat om att fatta beslut kring, organisera och strukturera arbetet för de underställda. Detta är fortfarande viktiga beståndsdelar i ett gott ledarskap, och kan till exempel bidra till att man undviker en alltför hög arbetsbelastning bland de anställda [26]. Samtidigt har man på senare år sett att en framgångsrik ledarfilosofi ofta betonar också mjukare värden som att ha social kompetens, få gruppen att fungera och kunna fånga upp andras idéer [24]. Studier visar att medarbetare på arbetsplatser med ett gott ledarskap tenderar att trivas på jobbet och vara mindre stressade men mer effektiva och motiverade än andra anställda [23, 29].

I Worklys medarbetarundersökning består modulen *Ledarskap* av två underdimensioner: *chefska* och *relationer*. Uppdelningen följer i stort distinktionen mellan "hårda" och "mjuka" värden som görs i föregående

---

<sup>4</sup> Se Delaktighet och handlingsutrymme, s. 7

stycke, och är inspirerad av beskrivningen av de två som görs av Dellve och Eriksson<sup>5</sup> [29]. Ett flertal av modulens items kan ses som indikatorer på ett närvarande ledarskap.

## Kommunikation

I en organisation har man i de allra flesta fall ett stort behov av att information snabbt och effektivt kan överföras mellan avdelningar, beslutsfattande instanser och medarbetare. Detta innebär att en god intern kommunikation är en av de mest grundläggande förutsättningarna för att arbetsplatsen ska fungera. Kommunikationen fyller dock inte bara en praktisk funktion, utan har också en tydlig koppling till medarbetarnas känsla av delaktighet. Den kan bland annat göra det lättare för de anställda att få ökad kunskap om organisationens mål och kunna identifiera sig med dessa i högre utsträckning. Detta kan i sin tur bidra till ett högt medarbetarengagemang [30].

Ett viktigt forum för intern kommunikation är förstås möten och arbetsplatsträffar, men spridande av information kan ske såväl muntligen som skriftligen och via både fysiska och elektroniska kanaler. Några exempel på viktiga teman som lyfts fram i forskningen oavsett vilken typ av kommunikation det rör sig om är öppenhet, inkludering och att det finns tydliga kommunikationsvägar både uppåt, neråt och sidledes i organisationen. Feedback och återkoppling bör utgöra en stor del av informationen som förmedlas både mellan och inom nivåerna [27, 31]. Från medarbetarens perspektiv är det en betydelsefull friskfaktor i arbetslivet att uppleva att det är "högt i tak" på arbetsplatsen, det vill säga att det är lätt att göra sin röst hörd och att den som har en avvikande åsikt vågar säga ifrån [27]. Något som förenklar detta kan vara att möjligheten finns att framföra kritik till någon längre upp i organisationen istället för till den närmaste chefen [31].

I modulen *Kommunikation* syftar innehållet till att mäta medarbetarens syn på organisationens kommunikation. Fokus ligger på hur kommunikationskulturen upplevs snarare än hur ofta eller på vilket sätt de anställda är i kontakt med varandra. Det bör också noteras att temat för denna modul i någon mån överlappar med flera andra moduler, såsom *Stöd och resurser*, *Organisation och Styrning* och *Ledarskap*. För att undvika onödig upprepning har frågorna här begränsats till de tre underdimensionerna *information*, *samtalsklimat* och *kommunikationsvägar*, och de items som ingår berör i de flesta fall inte själva innehållet i kommunikationen (som exempelvis kan vara feedback från den närmaste chefen eller socialt stöd från en kollega). Gemensamt för alla underdimensioner är att de avser att fånga upp både horisontell och vertikal kommunikation, det vill säga både mellan och inom olika organisatoriska nivåer. De horisontella relationerna är ofta lika viktiga som de vertikala, och här ingår även att kunna kommunicera över avdelningsgränser.

## Återhämtning och balans

Som ett resultat av ny teknik och organisatorisk avreglering har man på många arbetsplatser under senare år upplevt en "flexibilisering" av arbetslivet; en utveckling som gjort att medarbetare fått allt större möjligheter att välja var och när de vill utföra sina arbetsuppgifter [23]. Detta gäller dock i första hand anställda inom tjänstemannayrket som har dator och telefon som sina främsta arbetsredskap, och på arbetsmarknaden som helhet är det fortfarande regel att ha fasta arbetstider då man behöver befinna sig på en viss plats. Oavsett grad av flexibilitet i arbetsvillkoren är det viktigt att medarbetare upplever att de har möjlighet att balansera arbete och privatliv. Svårigheter att kombinera de två riskerar att leda till stress och andra negativa hälsoeffekter [16].

Några exempel på situationer som kan bidra till en upplevd obalans mellan arbete och privatliv är att den anställde förväntas vara tillgänglig på telefon och mejl också utanför ordinarie arbetstid eller att arbetet tar så mycket energi att hen inte hinner vila ut på sin lediga tid. Inom forskningen har man pekat på vikten av att ge medarbetare möjlighet till återhämtning både utanför arbetet och under det (i form av exempelvis raster och tid för reflektion) [23]. Vad gäller flexibla arbetsvillkor har man betonat att de tycks ha flera olika effekter på de anställda. Sådana arrangemang kan göra det lättare för en individ att få vardagen att gå ihop och bidra till högre tillfredsställelse i arbetet, men riskerar samtidigt att sudda ut gränsen mellan arbete och fritid och på så sätt resultera i stress och obalans. Det är därför viktigt att ha gemensamma strategier inom organisationen, till exempel riktlinjer kring vilka tider medarbetarna behöver vara tillgängliga [23], och att låta anställda med flexibla arbetsvillkor själva få styra över i vilken grad de vill separera arbetsliv från privatliv [32].

---

<sup>5</sup> Dellve och Eriksson skiljer mellan "chefsskap" och "ledarskap", men då ledarskap här används som ett mer övergripande begrepp har den andra underdimensionen fått ett annat namn.

Vad gäller innehållet i modulen är syftet att mäta medarbetarens upplevelse av återhämtning och balans i arbetslivet i en bredare bemärkelse än huruvida hen har möjlighet att välja var och när arbetet ska utföras, eftersom denna typ av flexibilitet som bekant inte kan erbjudas på alla arbetsplatser. Vidare så bör det noteras att frågorna under *balans* är baserade på antagandet att arbetet riskerar att drabba medarbetarens privatliv negativt och tar inte det motsatta förhållandet i beaktande – det vill säga att privatlivet kan ha en negativ inverkan på arbetslivet. En sådan situation är förstås också problematisk, men eftersom organisationen inte har någon direkt möjlighet att påverka vad de anställda gör på sin fritid även om det går ut över arbetet har denna aspekt lämnats utanför medarbetarundersökningen.

## Arbetstillfredsställelse

Modulen *Arbetstillfredsställelse* består av ett antal items som rör inställning till och nöjdhet med arbetsgivaren som sådan. Någoting som är av stor relevans för en organisation är att förstå hur medarbetarna tänker kring framtiden på sin arbetsplats. Detta kan både ses som en indikator på trivseln bland de anställda och ge information om huruvida man litar på att organisationen är på väg åt "rätt" håll eller inte. Forskning inom arbetslivsområdet har pekat på att förändringsprocesser och omorganisationer innebär en känslig period på arbetsplatsen och riskerar att leda till missnöje och stress hos vissa medarbetare [23]. Trots detta är förändringar förstås nödvändiga i många fall. Kommunikation och gott ledarskap är exempel på faktorer som kan bidra till att en turbulent tid av utvecklingsarbete i slutändan trots allt ger goda resultat [29].

Ännu ett område som kan vara av intresse för organisationen ta reda på mer om är hur väl man lever upp till de anställdas bild av en bra arbetsgivare. Här ingår förstås många olika aspekter som redan mäts i andra moduler, men ytterligare en viktig faktor är belöningar. Dessa kan vara såväl monetära som icke-monetära men bör i enlighet med så kallad ansträngnings-belöningssteori stå i proportion till ansträngningen medarbetaren anser att hen lägger ner på arbetet – de behöver alltså upplevas som en rimlig lön för mödan [33]. Exempel på förmåner som kan utgöra belöningar är tillgång till tjänstefordon, friskvårdstillägg och aktivitets- eller temadagar för personalen.

Modulen är uppbyggd av underdimensionerna *nöjdhet* och *framtid*. I denna modul passar det också bra för Worklys användare att lägga till egna items som då exempelvis kan handla om åsikter kring ett specifikt förändringsarbete som nyligen skett i organisationen eller någon typ av förmån för medarbetarna som man överväger att ta bort eller ändra.

## Kränkningar och hot

I denna modul samlas ett antal items som berör olika allvarliga problem på arbetsplatsen och sannolikt upplevs som känsliga att besvara. Vid redovisning av resultat från medarbetarsökningen har modulen därför ett extra starkt anonymitetsskydd.

"Kränkande särbehandling" är ett samlingsbegrepp som omfattar en rad olika typer av oacceptabelt beteende. Det definieras av Arbetsmiljöverket som "handlingar som riktas mot en eller flera arbetstagare på ett kränkande sätt och som kan leda till ohälsa eller att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap" [34] och omfattar både ord och handlingar. Enligt Arbetsmiljöverkets föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö har alla arbetsgivare ett ansvar för att förhindra sådant beteende bland de anställda. När kränkande särbehandling sker vid upprepade tillfällen under en längre tidsperiod kallas det för mobbing, och en medarbetare som blir utsatt för mobbing på arbetsplatsen löper stor risk att drabbas av psykisk och fysisk ohälsa. Förutom stora konsekvenser för den individ som blir drabbad riskerar även övriga kollegor att påverkas negativt av mobbing. Bland annat har det observerats en ökning i sjukfrånvaro på hela arbetsplatser där mobbing förekommer [35].

Ytterligare en typ av kränkande särbehandling är diskriminering, vilket innebär att bakgrunden till att en medarbetare blir utsatt för orättvisa eller förolämpande beteenden har att göra med någon av de sju diskrimineringsgrunderna: kön, könsidentitet och uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder. Diskriminering kan ske både direkt och indirekt och handlar ofta om att vissa personer blir utestängda eller missgynnade på arbetsplatsen. Någoting annat som räknas in här är trakasserier; kränkningar av någons värdighet där det finns ett samband med en eller flera av diskrimineringsgrunderna, samt sexuella trakasserier [36].

De items som inkluderats i denna modul skiljer sig från dem i övriga moduler på flera sätt. De fokuserar inte i lika hög utsträckning på medarbetarens uppfattning eller åsikt, utan har istället utformats för att resultatet ska visa hur vanligt förekommande olika oönskade företeelser är. Även dessa svar är förstås i någon mån subjektiva eftersom olika personer upplever samma situation på olika sätt, men syftet med introduktionstexten som adderats till flera items är att medarbetarna ska använda en så likvärdig definition som möjligt av de aktuella begreppen när de besvarar enkäten. Något annat som skiljer denna modul från övriga sådana är de items som ingår uttryckligen frågor om händelser de senaste 12 månaderna. Alla items är också formulerade som just frågor istället för påståenden eftersom detta är mer naturligt sett till svarsalternativen. Modulen inleds med en filterfråga som handlar om huruvida medarbetaren har upplevt någon typ av kränkande särbehandling under de senaste 12 månaderna (svarsalternativ "Ja" och "Nej"), och enbart de som svarar ja får sedan svara på mer preciserande frågor om det som skett. Dessa frågor har svarsalternativen "Ja, av chef eller kollega", "Ja, av annan person (till exempel kund, patient eller klient" och "Nej". Alla respondenter svarar på frågorna som berör våld och hot om våld på arbetsplatsen samt uppfattning om hur arbetsgivaren hanterar problem på arbetsplatsen.

## Fas 2: Expertvalidering

Som ett första led i utvärderingen av Worklys medarbetarundersökning genomfördes en expertvalidering. Syftet var att säkerställa enkätens innehållsvaliditet; det vill säga att få bekräftat att frågorna som ingår är relevanta och att viktiga områden inte utelämnats [37]. Detta gjordes med hjälp av en variant av den så kallade *Delphimetoden*. Delphimetoden är en teknik för att på ett strukturerat sätt samla in och använda sig av experters åsikter om någon typ av fråga eller material, till exempel innehållet i en enkät. Medlemmarna i expertgruppen samlas aldrig fysiskt utan gör sin bedömning av materialet ifråga skriftligen och anonymt för de andra i gruppen. Ytterligare ett kännetecken för metoden är att feedback lämnas i flera omgångar där experterna får minst en chans att ompröva sina tidigare svar och lägga till nya kommentarer [38].

Denna fas i arbetet började med att en expertgrupp bestående av totalt åtta personer rekryterades. Av dessa utgjordes halva gruppen av samma fyra HR-specialister som tidigare ingått i referensgruppen, medan resterande fyra personer var forskare som alla är verksamma inom arbetsvetenskapsområdet. I gruppen fanns det således representanter från både ett praktiskt och ett mer akademiskt perspektiv på arbetslivsfrågor.

Delphimetoden är välbeprövad och har tillämpats i en rad olika varianter. Den kan resultera i olika typer av feedback; såväl kvantitativ som kvalitativ sådan eller en kombination av dem båda. I det utförande som valdes för denna expertvalidering var all data som samlades in kvalitativ och processen bestod av två svarsomgångar. Inledningsvis skickades preliminära versioner av alla de 11 modulerna ut till var och en av experterna i gruppen. De fick också ett frågeformulär där de ombads ge både övergripande synpunkter på innehållet i varje modul och mer specifika kommentarer på frågeformuleringar de fann mindre lämpliga. När samtliga svar kommit in omarbetades enkäten i enlighet med kommentarerna. Majoriteten av ändringarna som gjordes bestod av omformuleringar och andra mindre justeringar, men i några fall flyttades också hela underkategorier från en modul till en annan. Efter att alla ändringar gjorts påbörjades omgång två i feedbackprocessen. Experterna fick då granska de omarbetade modulerna som skickades ut tillsammans med en kort sammanfattning av synpunkterna som samlats in i omgång ett och vilka ändringar dessa resulterat i. De ombads också lämna kommentarer på innehållet ännu en gång.

Feedbacken som samlades in i omgång två bestod till mycket stor del av positiva kommentarer och innehöll endast ett par förslag på ytterligare förändringar. Det beslutades därför att en omgång tre av expertvalideringen inte var nödvändig, utan att enkäten efter några mindre justeringar var redo för att testas i en responspsykologisk prövning.

## Fas 3: Responspsykologisk prövning

Innan enkäten bedömdes vara redo att testas i en mer storskalig pilotstudie genomfördes också en responspsykologisk prövning. Responspsykologi handlar om de psykologiska processer som äger rum när en person ska besvara ett frågeformulär. Enligt en ofta citerad teori [39] går respondenten igenom fyra steg när hen svarar på en enkätfråga. Dessa är: 1) *Comprehension* – att förstå vad frågan handlar om och vilken typ av svar som ska lämnas. Idealet är att alla frågor i enkäten tolkas likadant av alla respondenter. 2) *Retrieval* – att plocka fram den nödvändiga informationen ur minnet. Detta kan vara svårt om frågan handlar om exempelvis något som sker mycket sällan eller om detaljer som upplevs som oviktiga och därför inte har lagts på minnet av respondenten. 3) *Judgement* – att väga samman informationen och göra en bedömning av vad man ska svara. Här kan sådant som social önskvärdhet spela in; det vill säga att respondenten vill presentera sig själv fördelaktigt och därför är mindre benägen att svara sanningsenligt på frågor om "oönskade" beteenden och dylikt. 4) *Response* – att formulera ett svar eller (om frågan har fasta svarsalternativ) välja ett alternativ som stämmer överens med det svar som är sant för respondenten.

I vårt fall var syftet med den responspsykologiska prövningen att undersöka huruvida potentiella respondenter tolkar alla items i Worklys medarbetarundersökning på det sätt som avses, samt att upptäcka ifall några items av någon anledning upplevdes som för svåra att förstå eller svara på. Ytterligare en avsikt med detta steg var att säkerställa att personer på olika typer av arbetsplatser förstår frågorna som ställs på ett mer eller mindre likvärdigt sätt. Prövningen genomfördes i ett strategiskt urval om totalt tio personer. Avsikten var att samla en grupp med representanter från olika delar av arbetsmarknaden, och ett på förhand satt kriterium för gruppens sammansättning var därför att den skulle bestå av både kollektivanställda och tjänstemän och att dessa grupper i sin tur skulle innehålla anställda från både privat och offentlig sektor. Det eftersträvades också att det inom urvalet skulle finnas en spridning i ålder, kön, yrke, bransch och arbetsplatsernas storlek. Gruppen värvades med hjälp av Worklymedarbetarnas privata nätverk. När alla tio personer rekryterats utgjordes gruppen av fyra kvinnor och sex män mellan 26-60 år som, förutom att representera både privat och offentlig sektor samt kollektivanställda respektive tjänstemän, dessutom arbetade inom en rad olika yrken och branscher.

I det första steget av den responspsykologiska prövningen testades frågorna på sex av de tio personerna i gruppen. Dessa besvarade ett webbformulär där de fick ta del av innehållet i samtliga 11 moduler och ombads lämna skriftliga kommentarer med utgångspunkt i följande frågor:

- *Känns det tydligt vad frågorna syftar på?*
- *Går det att svara på frågorna sett till din nuvarande arbetssituation?*
- *Kan du ge svar som känns korrekta med hjälp av svarsalternativen?*
- *Finns det några frågor som är svåra att svara ärligt på (t.ex. för att de upplevs som känsliga eller för att du känner att du förväntas svara på ett visst sätt)?*

Metoden för att samla in information i detta steg liknade således den metod som också ibland används vid kognitiva intervjuer och då brukar kallas för *probing*, det vill säga att respondenten utvärderar svarsprocessen med hjälp av ett antal bestämda frågor som formulerats i förväg av intervjuaren [37, 39]. Svaren var dock inte helt begränsade till att enbart röra frågorna ovan, utan personerna i gruppen uppmuntrades att också dela med sig av andra eventuella synpunkter.

I nästa steg genomfördes kognitiva intervjuer med resterande fyra personer i testgruppen. Som underlag för intervjuerna användes enbart moduler som visat sig innehålla items som var svåra att förstå eller ordval/begrepp som möjligen kunde tolkas på flera olika sätt. Dessa moduler var *Medarbetarengagemang*, *Arbetsbelastning*, *Delaktighet och handlingsutrymme*, *Organisation och styrning*, *Kompetens och kunskapsutveckling* och *Ledarskap*. De fyra personerna intervjuades en och en och ombads även här att svara på ett antal på förhand bestämda frågor om innehållet. Frågorna liknade dem ovan eftersom fokus också här låg på förståelsen av items och reflektioner kring själva svarsprocessen, men var i vissa fall mer inriktade på specifika items eller ord. En stor skillnad mellan att göra intervjuer och att låta respondenterna lämna skriftliga bedömningar är att den förstnämnda metoden tillåter spontana följdfrågorna och att intervjuaren kan be respondenten att utveckla sitt resonemang. På så sätt bidrog detta steg till en djupare förståelse av varför vissa items upplevdes svårare än andra att förstå eller var problematiska på något annat sätt.

När både den skriftliga prövningen och de kognitiva intervjuerna avslutats togs beslut om ändringar i formuleringen av ett antal items. Samtliga justeringar gjordes i syfte att göra enkäten lättare att förstå och besvara. Exempel på sådana ändringar var att ta bort ord som informanterna i testgruppen ansåg vara överflödiga och att byta riktning på ett item som upplevdes som förvirrande eftersom det avvek från det generella mönstret genom att vara negativt formulerat (det vill säga beskrev ett oönskat arbetsförhållande). I ett flertal fall visade den responspsykologiska prövningen också att formuleringar som vi på förhand misstänkt kunde vara svårtolkade tvärtom inte alls sågs så av informanterna och därför kunde behållas. Sammantaget gav den responspsykologiska prövningen kunskap om hur olika items kan förstås ur en respondents perspektiv snarare än från ett forsknings- eller expertperspektiv. Denna kunskap bidrar i sin tur till optimerade förutsättningar för att medarbetarna som besvarar enkäten lämnar reliabel och valid information.

## Fas 4: Pilotstudie och psykometrisk analys

I den fjärde och sista fasen i utvärderingen av Worklys medarbetarenkät genomfördes en pilotstudie där innehållet i samtliga moduler testades på ett större urval respondenter. Syftet med detta steg var att undersöka modulernas psykometriska egenskaper och ge empiriskt underlag till att välja ut de items som skulle ingå i den slutgiltiga versionen av enkäten. Samtliga analyser utfördes med hjälp av programvaran SPSS version 26. Under analysens gång togs beslut om att, för enlighetens skull, låta samtliga moduler bestå av sex items vardera i sina slutgiltiga versioner.

För att göra Worklys medarbetarundersökning lättare att förstå och arbeta med för framtida kunder fanns det under utvecklingsprocessen ett mål om att resultatet av undersökningen skulle kunna presenteras i form av ett antal indexvärden. Förutom att ge en enklare, mer lättöverskådlig bild av medarbetarnas svar så har också indexvärden generellt sett en högre mätprecision än vad värden för enskilda items har [40]. I den psykometriska analysen studerade därför också hur väl de items som ingick i varje modul lämpade sig för att inkluderas i ett och samma index.

Modulen *Kränkningar och hot* var den enda som inte inkluderades i den psykometriska analysen, delvis för att utformningen av dessa frågor inte lämpade sig för sådan testning och delvis eftersom målet inte var att konstruera något sådant index. Det berodde också på frågornas känsliga karaktär. Här gjordes istället bedömningen att den kvalitativa utvärderingen av frågorna, och då framför allt expertvalideringen, utgjorde ett tillräckligt underlag för att motivera upplägget.

## Deltagare och datainsamling

Pilotstudien genomfördes i ett urval bestående av 165 anställda från nio olika organisationer. Dessa organisationer rekryterades med hjälp av Högskolan Dalarnas och Worklys nätverk, och de arbetsgivare som anmälde intresse för att delta och sedan genomförde enkäten bland sina anställda belönades i efterhand med en enklare rapport där resultaten för den egna organisationen presenterades. När arbetsgivare tillfrågades om att delta i studien eftersträvades, även i detta steg, spridning i branscher, yrkesområden, de anställdas kön och ålder samt organisationernas storlek. Organisationerna som finns representerade i det slutgiltiga urvalet är verksamma inom en rad olika branscher såsom pedagogiskt arbete, Data/IT, socialt arbete och HR. Mer info om urvalets sammansättning presenteras i tabell 1.

Datainsamlingen skedde med hjälp av Worklys eget digitala enkätverktyg. Innan den psykometriska analysen påbörjades omkodades alla svar till numeriska värden enligt följande: *Stämmer mycket bra* = 5, *Stämmer ganska bra* = 4, *Stämmer någorlunda* = 3, *Stämmer ganska dåligt* = 2 och *Stämmer mycket dåligt* = 1. Alternativet *Vet ej/ej aktuellt* kodades som internt bortfall. Eftersom alla frågor i enkäten var obligatoriska att svara på fanns inget internt bortfall i övrigt. I en av modulerna, *Återhämtning och balans*, återfanns två items som var negativt formulerade och där svarsalternativet *Stämmer mycket dåligt* således var det mest "önskvärda". I dessa fall



vändes variablerna (det vill säga *Stämmer mycket dåligt* = 5 och *Stämmer mycket bra* = 1) innan de inkluderades i analysen.

**Tabell 1.** Respondenter i pilotstudien (N = 165)

	Antal	Andel
<b>Kön</b>		
Kvinna	93	56,4%
Man	72	43,6%
<b>Ålder</b>		
18-34	36	21,8%
35-49	75	45,5%
50+	54	32,7%
<b>Arbetsgrad</b>		
0-30%	8	4,8%
31-50%	9	5,5%
51-80%	15	9,1%
81-100%	133	80,6%
<b>Chef</b>		
Ja	18	10,9%
Nej	147	89,1%

## Deskriptiv analys

Som ett första led i att undersöka enkätens psykometriska egenskaper gjordes en deskriptiv analys där svarsfördelningar för alla items studerades. Syftet med detta var framför allt att upptäcka extrema snedfördelningar bland svaren. Detta kan leda till så kallade tak- eller golveffekter, vilket riskerar att göra items mindre förändringskänsliga [41]. Eftersom avsikten är att Worklys kunder ska använda medarbetarenkäten under en längre period och då ställa samma frågor vid olika tillfällen för att kunna följa exempelvis hur nivån av medarbetarengagemang skiftar över tid är det viktigt att modulerna består av items som kan fånga upp förändringar mellan mättillfällen. Ifall ett mycket stort antal respondenter har besvarat en enkätfråga med svars skalans max- eller minimivärde (i detta fall *Stämmer mycket bra* respektive *Stämmer mycket dåligt*) innebär det att frågan har en olämplig "svårighetsgrad" och får som konsekvens att förbättringar alternativt försämringar i det som mäts inte kan registreras [1]. I denna studie visade den deskriptiva analysen att golveffekter inte var något som helst problem eftersom det generella mönstret för alla moduler var att en majoritet av respondenterna tenderat att välja de mer positiva svarsalternativen. Takeffekter förekom däremot för vissa items. I vårt fall definierades en problematisk takeffekt som att mer än 50% av respondenterna svarat *Stämmer mycket bra* på frågan.

Totalt upptäcktes takeffekter för ett trettiotal av de omkring 100 items som testades i pilotstudien. Majoriteten av dessa items valdes bort från att ingå i den slutgiltiga versionen av enkäten, men i vissa fall gjordes bedömningen att items behövde behållas trots problematiska takeffekter. Då gjordes ändringar i formuleringarna i syfte att höja items "svårighetsgrad", vilket innebär att en mindre andel av de som besvarar enkäten väljer något av de mest positiva alternativen. En uppenbar nackdel med att göra ändringar i items vid denna fas i utvärderingen att de nya formuleringarna då inte utsätts för samma omfattande granskning som de gamla versionerna. Därför eftersträvades ändringar som var så små som möjligt men ändå kunde antas ge önskad effekt. I de flesta fall rörde det sig om att förstärkande ord lades till, till exempel "mycket"<sup>6</sup>. Majoriteten av dessa items där formuleringar ändrades hörde till modulerna *Medarbetarengagemang* och *Arbetsstillfredsställelse*.

<sup>6</sup> Exempel på ändrad formulering: "Jag känner mig stolt över att jobba för just XXX" ändrades till "Jag känner mig mycket stolt över att jobba för just XXX".

I detta steg studerades också det interna bortfallet för varje item; det vill säga de respondenter som valt svarsalternativet *Vet ej/ej aktuellt*. Att en hög andel svarande inte kunnat besvara en fråga betraktas som en stor nackdel, eftersom avsikten är att Worklys generella medarbetarenkät ska passa att använda för så många medarbetare som möjligt på så många arbetsplatser som möjligt. I denna studie sattes inget absolut gränsvärde för det interna bortfallet, men en riktlinje vid val av items var att åtminstone omkring 90% av urvalet i pilotstudien skulle ha valt något av de andra svarsalternativen. För en absolut majoritet av de items som ingår i den slutgiltiga versionen av enkäten låg det interna bortfallet i pilotstudien på några enstaka procent.

## Explorativ faktoranalys

I nästa steg av den statistiska analysen undersöktes datamaterialets dimensionalitet. Detta gjordes med hjälp av explorativ faktoranalys (Exploratory Factor Analysis, EFA). EFA är en statistisk metod som låter oss studera inbördes relationer mellan variabler och undersöka huruvida de fångar samma bakomliggande fenomen (observerade variabler som kallas *faktorer*) eller inte. Styrkan på sambandet mellan en faktor och en variabel kallas för faktorladdning och kan anta värden mellan -1 (perfekt negativt samband) och 1 (perfekt positivt samband), och faktorladdningar nära 0 är att betrakta som nollsamband mellan faktorn och variabeln [42]. I vårt fall genomfördes faktoranalysen modulvis. Detta tillvägagångssätt valdes på grund av urvalets begränsade storlek; för att kunna inkludera alla items som ingick i den preliminära versionen av medarbetarenkäten (totalt ca 100 stycken) i samma analys hade urvalet behövt innehålla åtminstone 500 observationer vilket inte var möjligt att uppnå i denna studie [40]. Kaiser-Meier-Olkin measure of sampling adequacy (KMO) användes för att testa datamaterialets lämplighet för faktoranalys. Den nedre acceptabla gränsen sattes vid ett KMO på 0,6 [40,42]. Extraktion av faktorerna gjordes med principal axis factors-metoden. Ytterligare ett beslut som togs innan faktoranalyserna genomfördes var att använda en oblik rotationsmetod eftersom de olika underdimensioner som ingår i en och samma modul antas spegla olika delar av ett större fenomen och de latenta variablerna – ifall resultatet skulle peka mot en flerfaktorlösning – därför troligen samvarierar med varandra. Detta kunde också bekräftas när analyserna väl genomförts med hjälp av informationen i faktorkorrelationsmatriserna. Som indikation på antalet faktorer att extrahera användes främst Kaisers kriterium (Eigenvalue <1). Även scree-test utfördes och togs i beaktande, men eftersom både antalet variabler och urvalets storlek var förhållandevis litet kan det antas att detta är mindre pålitligt i vårt fall [40]. I de fall där testen föreslog olika många faktorer fick därför Kaisers kriterium primärt styra valet.

Syftet med detta steg var både att ge ytterligare underlag till valet av vilka items som skulle exkluderas i den slutgiltiga versionen av enkäten och att undersöka relationen mellan olika items inför konstruktion av index. Det bör nämnas att syftet med Worklys medarbetarenkät generellt sett inte är att mäta ett begrepp, till exempel *Arbetsbelastning*, på det mest precisa sättet utan snarare att täcka in olika aspekter av arbetsbelastning som är intressanta för en arbetsgivare att fråga de anställda om. Resultatet av faktoranalysen var därför inte helt avgörande för vilka items som sedan kom att inkluderas i den slutgiltiga enkäten – i ett flertal fall valdes till exempel ett item med en lägre faktorladdning framför ett med en högre faktorladdning för att det ansågs vara av större praktisk relevans. Faktoranalysen gav framför allt vägledning kring vilka items som *inte* borde väljas; sådana där den primära faktorladdningen var lägre än 0,4 och/eller där det fanns en hög grad av tvärladdning (här definierat som att skillnaden mellan två olika faktorladdningar var mindre än 0,2). På så sätt kunde vi sortera bort items som hade för lite gemensamt med resten av innehållet i samma modul och items där det rådde oklarhet kring vilken faktor de skulle sorteras in under.

För de flesta modulerna resulterade faktoranalysen i modeller där samtliga variabler laddade på en och samma faktor. För fyra moduler (*Medarbetarengagemang*, *Arbetsbelastning*, *Kompetens och kunskapsutveckling* samt *Återhämtning och balans*) erhöles tvåfaktorlösningar. I tre av dessa fall valdes items från bägge faktorerna till att ingå i den slutgiltiga versionen för att på så sätt representera de båda bakomliggande fenomenen. För en av dem, *Arbetsbelastning*, inkluderades enbart items från den ena av faktorerna eftersom den andra ansågs mindre relevant sett till modulens tema. För modulen *Delaktighet och handlingsutrymme* studerades förutom faktorladdningar också korrelationer mellan alla items eftersom det fanns anledning att misstänka att vissa av dem var alltför lika varandra. Då kunde ett par items uteslutas baserat på att de inte bidrog med tillräckligt mycket ny information och därmed var överflödiga.

## Intern konsistens

När beslut tagits om vilka items som skulle exkluderas (med stöd från resultatet av den deskriptiva analysen och faktoranalysen) undersöktes den interna konsistensen för kvarvarande items i varje modul genom beräkning av Cronbachs alfa. Gränsvärdet sattes till 0,7 i enlighet med rådande praxis [40]. Ett högt alfavärde innebär att indikatorerna som valts har en hög andel gemensam variation och således är väl lämpade för att sammanfoga till ett index. Ett mycket högt värde (omkring 0,95) kan dock peka mot att items är alltför lika varandra och att vissa av dem därför är överflödiga. I denna studie erhöles Cronbachs alfa-värden mellan 0,71 och 0,91 för samtliga moduler vilket tyder på hög reliabilitet.

## Korrelation med engagemang

I arbetet med Worklys medarbetarenkät har ett grundläggande antagande varit att alla de frågeområden som ingår i någon utsträckning bidrar till att driva medarbetarengagemanget i en organisation. Efter att index konstruerats för samtliga moduler utom *Kränkningar och hot* studerades därför korrelationen mellan *Medarbetarengagemang* och vart och ett av de övriga indexen. Syftet med detta var att säkerställa att det fanns ett positivt samband dem emellan, det vill säga att höga poäng på övriga moduler samvarierar med ett högt medarbetarengagemang. Detta visade sig vara fallet för alla index. Korrelationerna (sambandsmått: Spearmans rangkorrelation) varierade i styrka men var i samtliga fall positiva och statistiskt signifikanta på 99% konfidensnivå. Den starkaste korrelationen var den mellan *Medarbetarengagemang* och *Kompetens och kunskapsutveckling* (0,660) och den svagaste den mellan *Medarbetarengagemang* och *Arbetsbelastning* (0,341). Det bör noteras att denna analys är gjord med data där indexet *Medarbetarengagemang* består av de sex utvalda engagemangsfrågorna som de såg ut innan vissa omformuleringar gjordes (se rubrik *Deskriptiv analys*). Eftersom omformuleringarna inte ändrat innebörden av frågornas innehåll kan alfavärdet dock antas vara likvärdigt också för ett index bestående av de nya varianterna.

## Sammanfattning

Denna rapport har beskrivit arbetet bakom Worklys medarbetarundersökning. I arbetets inledande fas utformades enkätens innehåll som baserades på relevant arbetslivsforskning och togs fram i samråd med en referensgrupp bestående av HR-praktiker. Sedan genomfördes en utvärdering av samtliga ingående items i tre olika steg. Dessa steg var, i tur och ordning, 1) expertvalidering, 2) responspsykologisk prövning och 3) psykometrisk analys. Under utvärderingens gång gjordes ändringar i modulernas innehåll i enlighet med ny information som kom fram, i syfte att göra enkäten så ändamålsenlig och så lättbesvarad som möjligt. Efter att utvärderingens sista steg slutförts gjordes dessutom ett urval av de items som ansågs vara mest lämpade att inkludera i den slutgiltiga, kortare versionen av enkäten.

I sin slutgiltiga form består Worklys medarbetarundersökning av elva moduler som i sin tur består av sex items vardera. Med hjälp av de elva modulerna kan Worklys kunder få en tydlig överblick av hur deras organisationer mår, både vad gäller nivån av engagemang bland medarbetarna och inom en rad områden som har betydelse för trivsel och välmående hos de anställda. När undersökningen dessutom genomförs kontinuerligt blir det också lätt att följa hur organisationens resultat förändras över tid. På sätt tydliggörs vad man redan gör bra och vad man behöver jobba ytterligare med för att skapa positiva förändringar på arbetsplatsen.

# Källor

- [1] Statistiska Centralbyrån (2016) *Frågor och svar: om frågekonstruktion i enkät- och intervjuundersökningar*. Stockholm: Statistiska Centralbyrån (SCB)
- [2] Schou, P. (2007) *Medarbetarundersökningar: Som verktyg för företagsstyrning och förändring*. Lund: Studentlitteratur AB
- [3] Ejlertsson, G. (2019) *Enkäten i praktiken – En handbok i enkätmetodik*. Lund: Studentlitteratur AB
- [4] Attridge, M. (2009) "Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research in Business Literature", *Journal of Workplace Behavioural Health*, 24, s. 383-398
- [5] Lutz, Ö. (2019) *Hållbart medarbetarengagemang i kommuner och regioner. HME – modell och användaranvisningar*. Sveriges Kommuner och Landsting
- [6] Gallup (2017) *State of the American Workplace*. Tillgänglig på <https://cloc.umd.edu/library/research/State%20of%20the%20American%20Workplace%202017.pdf>.
- [7] Macey, W. H. & Schneider, B. (2008) "The meaning of Employee Engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, 1, s. 3-30
- [8] Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. B. (2002) "The Measurement of Engagement and Burnout: A Confirmatory Factor Analytic Approach", *Journal of Happiness Studies*, 3, s. 71-92
- [9] Maslach, C. & Leiter, M. P. (2008) "Early Predictors of Job Burnout and Engagement". *Journal of Applied Psychology*, 93, 498-512
- [10] Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2008) "The Oldenburg Burnout Inventory: A Good Alternative to Measure Burnout and Engagement". I Halbesleben (red.) *Handbook of Stress and Burnout in Health Care*. Hauppauge, NY: Nova Science
- [11] Rich, B. L., Lepine, J. A. & Crawford, E. R. (2010) "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance", *The Academy of Management Journal*, 53(3), s. 617-635
- [12] Shuck, B., Adelson, J. L., Reijo, T. G. (2016) "The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice", *Human Resource Management*, 56(6), s. 953-977
- [13] Karasek, R. A. & Theorell T. (1990) *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books
- [14] Johnson, J.V. & Hall, E.M. (1989) "Job Strain, Workplace Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population", *American Journal of Public Health*, 1988(78), s. 285-308
- [15] Crawford, E., Lepine, J. & Rich, B. (2010) "Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test", *The Journal of Applied Psychology*, 95, s. 834-848
- [16] Gillberg, N. (2018) *Nya sätt att organisera arbete – Betydelsen för arbetsmiljö och hälsa*, Arbetsmiljöverket: Kunskapssammanställning 2018:2
- [17] Björk, L., Bejerot, E., Jacobshagen, N. & Härenstam, A. (2013) "I shouldn't have to do this: Illegitimate tasks as a stressor in relation to organizational control and resource deficits", *Work & Stress*, 27, s. 267-277
- [18] Aronsson, G. & Mellner, C. (2018) "Illegitima arbetsuppgifter och identitet – En introduktion", *Arbetsmarknad och Arbetsliv*, 22(3/4), s. 28-46

- [19] SBU (2014) Arbetsmiljöns betydelse för symptom på depression och utmattningssyndrom. En systematisk litteraturoversikt. Stockholm: Statens beredning för medicinsk utvärdering, SBU-rapport nr 223
- [20] Arbetsmiljöverket (2017) *Mäta och följa goda organisationer – en antologi*. Analysrapport 2017:2
- [21] Hinson Langbord, C. P., Bowsher, J., Maloney, J. & Lillis, P. P. (1997) "Social Support: A Conceptual Analysis", *Journal of Advanced Nursing*, 25, s. 95-100
- [22] Hultberg, A., Ahlberg, G. jr., Jonsdottir, I.H., Winroth, J., Corin, L. & Heimdal, M. (2018) *Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder*. ISM-rapport 21, Institutet för Stressmedicin
- [23] Lang, J., Thomas, J. L. & Adler, A. (2007) "Job Demands and Job Performance: The mediating effect of psychological and physical strain and the moderating effect of role clarity", *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), s. 116-124
- [24] Rolfer, B. (2014) *Från risk till frisk – om friskfaktorer i kommuner och landsting*. Stockholm: AFA försäkring
- [25] Ellström, P. & Kock, H. (2008) "Competence development in the Workplace: Concepts, Strategies and Effects", *Asia Pacific Education Review*, 9(1), s. 5-20
- [26] Fernet, C., Austin, S., Trépanier, S. & Dussault, M. (2013), "How do Job Characteristics Contribute to Burnout? Exploring the Distinct Mediating Roles of Perceived Autonomy, Competence and Relatedness", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), s. 123-137
- [27] Ahlberg, G. (2008) *Hälsa och framtid: ett forskningsprojekt om långtidsfriska företag. Delstudie 2 Tydliga strategier och delaktiga medarbetare i friska företag*. Stockholm: Karolinska Institutet
- [28] Liff, R., Wikström, E. & Eriksson, A. (2017) "Fånga upp svaga signaler: Att förebygga arbetsrelaterad ohälsa", ur *Hälsofrämjande och förebyggande arbetsmiljö-insatser genom nya samarbetsformer. Metoder och resultat från FHV NySam-projektet*, Roy Liff & Ewa Wikström (red.), ISM-rapport 19, Institutet för Stressmedicin
- [29] Dellve, L. & Eriksson, A. (2016) *Hållbart ledarskap: I vardag och förändring*. Borås: Högskolan i Borås. Tillgänglig på <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hb:diva-10551>
- [30] Welch (2011) "The Evolution of the Employee Engagement Concept: Communication Implications", *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), s. 328-346
- [31] Svartengren, M., Stoetzer, U., Parmasund, M., Eriksson, T., Stöllman, Å., Vingård, E. (2013) *Hälsa och framtid i kommuner och landsting*. Projekt rapport, Karolinska Institutet och Uppsala Universitet.
- [32] Mellner, C., Aronsson, G. & Kecklund, G. (2014) "Boundary Management Preferences, Boundary Control, and Work-Life Balance among Full-Time Employed Professionals in Knowledge-Intensive, Flexible Work", *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(4), s. 7-23
- [33] Siegrist, J. (1996) "Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions", *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), s. 27-41
- [34] Arbetsmiljöverket (2015) *Organisatorisk och social arbetsmiljö: Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö samt allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna*. Stockholm: Arbetsmiljöverket
- [35] Hansen, Å. M., Brødsgaard Grynderup, M. B., Nabe-Nielsen, K., Bonde, J. P., Conway, P. M., Garde, A. H., Kaerlev, L., Kolstad, H. A., Mikkelsen, S., Rugelius, R., Thomsen, J. F., Willert, M. & Hogh, A. (2018) "Does Workplace Bullying Affect Long-Term Sickness Absence Among Coworkers?", *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(2), s. 132-137
- [36] SFS 2008:567 *Diskrimineringslag*. Stockholm: Riksdagen

- [37] Artino, A. R., La Rochelle, J. S., Dezee, K. J., & Gelbach, H. (2014) "Developing questionnaires for educational research: AMEE Guide No. 87", *Medical Teacher*, 36(6), s. 463-474
- [38] Linstone, H. A. & Turoff, M. (1975) *The Delphi Method: Techniques and Applications*, London: Addison-Wesley Publishing Company
- [39] Collins, D. (2003) "Pretesting survey instruments: An overview of cognitive methods", *Quality of Life Research*, 12, s. 229-238
- [40] Djurfeldt, G. & Barmark, M. (2009) *Statistisk Verktöglåda 2: Multivariat analys*. Stockholm: Studentlitteratur
- [41] Meier, S. T. (2004) "Improving Design Sensitivity through Intervention-Sensitive Measures", *American Journal of Evaluation*, 25(3), s. 321-334
- [42] Fabrigar, L. R. & Wegener, D. T. (2012) *Exploratory Factor Analysis*. Oxford: Oxford University Press