



Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT

Helena Ahlström & Madeleine Bergholtz

Arbetstagarnas inställning till  
arbetsgivaren gällande  
lojalitet och tillit.  
– en jämförande studie

The Employees Attitude towards the Employer  
regarding Loyalty and Trust.  
- a comparative study

Arbetsvetenskap  
C-uppsats

Datum: 2006-06-05  
Handledare: Jonas Axelsson  
Tuula Bergqvist

## Förord

Vi vill tacka alla som på något sätt bidragit till att den här uppsatsen kunnat genomföras. Ett stort tack vill vi främst rikta till de personer som hjälpt oss genom att vidarebefordra vår enkät till möjliga respondenter. Tack även till alla de som tog sig tid att besvara vår enkät.

Vi vill också tacka alla som hjälpt och väglett oss i vårt uppsatsarbete. Framförallt vill vi tacka våra handledare Tuula Bergqvist och Jonas Axelsson för all hjälp och de värdefulla synpunkter vi fått under uppsatsens gång.

Tack!

Karlstad, juni 2006

Helena Ahlström & Madeleine Bergholtz

## Sammanfattning

I denna studie har en jämförande studie mellan privat och offentlig sektor genomförts gällande arbetstagarens inställning till sin arbetsgivare. Studien bygger på en hypotetiskt deduktiv metod i vilken vi försöker verifiera vår hypotes. Hypotesen är att arbetstagare inom privat sektor känner större tillit och lojalitet till sin arbetsgivare. Vidare avser vi att studera hur arbetstagarnas inställning till sin arbetsgivare påverkas av de grundläggande tillits- och lojalitetsfaktorerna. De faktorer som ingår i undersökningen är ledningens hänsyn, kompetens, ärlighet och öppenhet, belöningsystem samt ledningens förmåga att inte svika sina arbetstagare. Hypotesen prövas sedan mot de analyser som görs utifrån empiriska data. I undersökningen ingick 168 respondenter från ett flertal olika arbetsplatser. Av dessa var 76 stycken anställda inom privat sektor och 92 stycken inom offentlig sektor.

Resultatet visar att arbetstagare inom den privata sektorn har en mer positiv inställning till att ställa upp för sin arbetsgivare. Att de offentligt anställda har en mer negativ inställning är en tendens som samtliga redovisade påståenden verifierar. Gällande delen av analysen som specifikt behandlar de tillits- och lojalitetsgrundande faktorerna visar resultatet att arbetstagare inom privat sektor i större utsträckning anser att deras arbetsgivare hanterar faktorerna på ett bra sätt. Ett resultat av detta är arbetstagarnas beteende, vilket skiljer sig åt i de två sektorerna. De privat anställda ställer i större grad upp för sin arbetsgivare exempelvis när det gäller övertidsarbete samt att de ger en mer positiv bild av sin arbetsgivare till personer utanför organisationen. Sammanfattningsvis konstaterar vi att vår hypotes verifieras, det vill säga arbetstagarna inom den privata sektor har en mer lojal inställning till sin arbetsgivare än vad arbetstagarna inom den offentliga sektorn har.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1	HYPOTES .....	1
1.2	SYFTE OCH INRIKTNING .....	1
1.3	DISPOSITION .....	2
<b>2</b>	<b>TEORIGENOMGÅNG</b> .....	<b>3</b>
2.1	BEGREPPSDEFINITION .....	3
2.2	LOJALITET .....	3
2.3	LOJALITET TILL ARBETSGIVAREN .....	4
2.3.1	<i>Grundläggande lojalitetsplikt</i> .....	5
2.3.2	<i>Psykologiska kontrakt</i> .....	5
2.3.3	<i>Skyldig eller inte skyldig att vara lojal</i> .....	6
2.3.4	<i>Utvecklande av lojalitet</i> .....	7
2.3.5	<i>Formell och genuin lojalitet</i> .....	7
2.4	VAL AV SYNSÄTT.....	9
<b>3</b>	<b>METOD</b> .....	<b>10</b>
3.1	VAL AV METOD.....	10
3.2	URVAL.....	10
3.3	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	11
3.4	BEARBETNING AV MATERIAL.....	12
3.5	RELIABILITET OCH VALIDITET .....	13
<b>4</b>	<b>ANALYS OCH RESULTAT</b> .....	<b>14</b>
4.1	BAKGRUNDSVARIABLER.....	14
4.2	ARBETSTAGARNAS INSTÄLLNING TILL ARBETSGIVAREN.....	18
4.3	SKAPANDET AV TILLITSFULLA RELATIONER .....	20
4.4	ARBETSTAGARNAS BETEENDE PÅ ARBETSPLATSEN .....	23
<b>5</b>	<b>SAMMANFATTANDE DISKUSSION</b> .....	<b>25</b>
5.1	SLUTSATSER .....	25
5.2	BRISTER I UNDERSÖKNINGEN.....	26
5.3	FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING .....	26
<b>6</b>	<b>REFERENSLISTA</b> .....	<b>27</b>
<b>BILAGA 1</b> .....		<b>29</b>
<b>BILAGA 2</b> .....		<b>30</b>
<b>BILAGA 3</b> .....		<b>31</b>

# 1 INLEDNING

---

*I detta kapitel börjar vi med att presentera tidigare forskningsresultat inom området lojalitet för att sedan redogöra för vår hypotes kring uppsatsämnet. Utifrån denna hypotes presenterar vi syftet med undersökningen samt dess inriktning. Kapitlet avslutas med en disposition över uppsatsens fortsatta upplägg.*

---

Svenska arbetstagare har generellt sett en hög arbetsmoral. De värdesätter ofta ett stimulerande och roligt arbete mer än andra förmåner. Dock har svenskarna i allmänhet en lägre känsla av lojalitet mot sin arbetsgivare än människor i länder som exempelvis USA. Dagens arbetsmarknad är mycket osäker med en liten andel fasta arbeten, många vikariat och andra anställningar av kortvarig natur. För att inte förlora sitt arbete är arbetstagarna därför i dagsläget mer benägna att visa lojalitet till sin arbetsgivare. (Johansson 2006:34)

Ålder och kön är två faktorer som påverkar arbetstagarnas lojalitet. Unga reser, studerar och byter oftare arbete än tidigare, vilket medför att de är mindre lojala. Gällande kön värderar kvinnor sitt arbete utifrån hur intressant det är medan männen har en traditionell syn på arbete vilket medför att för dem är lönen är den viktigaste faktorn. Detta visar på två typer av lojalitet: en där männen är lojala på grund av sin lön medan kvinnorna är det utifrån intresse för sitt arbete. (Johansson 2006:34)

Utifrån våra egna erfarenheter från arbetslivet samt vår uppfattning av andra arbetstagares förhållanden till sina arbetsgivare, anser vi att denna relation är av mycket föränderlig natur. Lojaliteten kan ses som en viktig grundsten varpå relationen byggs upp och framför allt skapar lojaliteten en möjlighet till att utveckla och bibehålla en god relation. I den ovan nämnda artikeln gjordes jämförelser i lojalitet mellan man och kvinna samt olika åldersgrupper. Vi tycker att detta är ett spännande ämne och att en studie kring lojalitet med utgångspunkt i privat och offentlig sektor vore intressant. Då vi sökt men inte funnit någon tidigare forskning inom ämnet med en sådan jämförelse anser vi själva att detta vore intressant att undersöka.

## 1.1 Hypotes

Vi kommer i denna uppsats undersöka om arbetstagarens lojalitet till sin arbetsgivare skiljer sig mellan privat respektive offentlig sektor. Vår hypotes är att lojaliteten är starkare inom privat sektor och att arbetstagarna där har en mer lojal inställning till sin arbetsgivare än inom offentlig sektor. Detta tror vi därför att verksamheter inom offentlig sektor är mycket hårt styrda av regler och direktiv från stat och myndighet. Därav kan de anställdas möjligheter till individuellt beslutsfattande och ansvar minska. Inom privat sektor har arbetstagaren större möjlighet att påverka verksamheten och kan därmed känna ett större engagemang, delaktighet och ansvar.

## 1.2 Syfte och inriktning

Vi vill undersöka om det finns någon skillnad mellan privat och offentlig sektor gällande hur stark arbetstagarnas lojalitet är till sin arbetsgivare. Syftet med denna undersökning är att se

hur de anställda ställer sig till sin arbetsgivare samt att se hur stark lojalitet denna relation medför. Hur påverkas arbetstagarnas lojalitet av arbetsgivarens karaktär, det vill säga om denna arbetar inom privat eller offentlig sektor? Gör det någon skillnad?

Mishra och Spreitzer (1998:567-588) samt O'Reilly (1991:248ff) har tagit fram ett flertal olika grundläggande faktorer vilka kan skapa och upprätthålla tillitsfulla och lojala relationer. Dessa faktorer kan sammanfattas som ledningens hänsyn, kompetens, ärlighet och öppenhet, belöningsystem samt ledningens förmåga att inte svika sina arbetstagare. Med hjälp av dessa lojalitets- och tillitsfaktorer kommer vi att undersöka arbetstagarnas inställning till sin arbetsgivare och hur denna inställning påverkar arbetstagarnas beteende. Denna undersökning utgör därmed en jämförande studie mellan privat respektive offentlig sektor gällande arbetstagarnas tillit och lojalitet till sin arbetsgivare.

### **1.3 Disposition**

Fortsättningsvis är uppsatsen disponerad så att kapitel två utgörs av en teorigenomgång. Denna är skapad utifrån tanken att läsaren ska förstå begreppet lojalitet. Det är därför viktigt att redan i början skapa ett helhetsspektrum med kännedom av närliggande begrepp och dess betydelse. Genom detta har vi valt att inledningsvis redogöra för lojalitet som ett helhetsbegrepp för att sedan mynna ut i lojalitet i relationen mellan arbetstagare och arbetsgivare, vilket är det område vår uppsats ska behandla. I kapitel tre visar vi de metodval vi gjort för uppsatsen. Kapitel fyra utgörs av en redovisning av undersökningens resultat och analys. Slutligen i kapitel fem diskuteras och sammanfattas våra slutsatser.

## 2 TEORIGENOMGÅNG

---

*I detta kapitel kommer vi att ta upp de begrepp som vi anser är av intresse och betydelse för den här uppsatsen. För att läsaren ska få en grundläggande och allmän förståelse för lojalitetsbegreppet kan denna litteraturgenomgång ses som en tratt vilken blir allt snävare. Vi redogör först för lojalitet i stort för att sedan komma in på arbetstagarens lojalitet till sin arbetsgivare. Slutligen kommer detta avsnitt att mynna ut i två typer av lojalitet: formell och genuin. Det är den genuina lojaliteten som sedan ligger till grund för vår undersökning.*

---

### 2.1 Begreppsdefinition

Kring lojalitet finns många närliggande begrepp såsom tillit, förtroende och tilltro. Hur dessa begrepp tolkas beror på i vilket sammanhang de används. Därför finner vi det viktigt att innan teorigenomgången slå samman vissa begrepp för att göra uppsatsen mer tydlig.

Enligt *Nationalencyklopedin* har dessa tre begrepp i princip samma innebörd:

- Tillit: övertygelse om (någons) trovärdighet eller goda avsikter i förhållande till personen i fråga. (www1)
- Förtroende: övertygelse om att man kan lita på någon eller något.(www2)
- Tilltro: övertygelse om trovärdighet eller pålitlighet hos någon eller något. (www3)

För att inte skapa förvirring har vi valt att slå samman dessa tre och använda oss av ett enhetligt begrepp: tillit.

Som vi ser det utgör lojalitet en del av tillitsbegreppet. Utan tillit kan inte lojalitet förekomma men utan lojalitet kan tillit finnas. Tillit kan genom detta ses som ett bredare begrepp än lojalitet. Utifrån denna tanke kommer begreppen att överlappande redogöras för genom teorigenomgången. Detta för att skapa möjlighet till en så omfattande förståelse som möjligt kring vad lojalitet innebär.

### 2.2 Lojalitet

En individ kan ses som lojal om denne visar engagemang genom att ta till sig av andra individers attityder och idéer som de exemplifieras i omgivningens agerande. (Stieb 2006:77) I enighet med detta anser Duska att lojalitet är en total tillgivenhet till ett objekt av något slag. (Corvino 2002:179) Betydelsen av begreppet tillit kan liksom den totala tillgivenheten ses som ett psykologiskt tillstånd. Tillitsbegreppet har många betydelser men det finns några centrala dimensioner som de flesta författare ger uttryck för fast de använder sig utav olika ord. Dessa säger Rousseau et al (1998:394f) bland annat är ”villig att lita på en annan”, ”känna sig säker/trygg” och ”ha positiva förväntningar”. Utifrån detta kommer Rousseau et al gemensamt fram till att: ”Tillit är ett psykologiskt tillstånd som underbyggs av en intention att acceptera risker i relation till positiva förändringar på en annans motiv och handlingar.”

Liksom Rousseau et al (1998:394f) konstaterar även Luhmann (2005:61) att en individs tillit bland annat bygger på personlig riskberedskap och konkreta garantier. Dessa väljer Luhmann att kalla motivationskällor. Luhmann menar även att processen att skapa tillit alltid inleds med

en riskinvestering då en individ inte kan kräva tillit från någon annan. Som initiativtagare måste denne själv visa tillit eller välja en situation där denne visar att han/hon är värd tillit. (Luhmann 2005:77f)

Upplevelsen eller erfarenheten av tillit är väldigt föränderligt och instabil. De förutsättningar och villkor som är oundvikliga för att tilliten ska kunna utvecklas är på samma gång de faktorer som kan ge en negativ inverkan på tilliten. Graden av tillit beror på attityder, värderingar och emotionella upplevelser. Således kan de handlingar och beteenden som skapas i relationer och förhållanden värderas olika beroende på den bakomliggande attitydens, värderingens eller upplevelsens karaktär. Dessa kan ses som positiva men kan även bli negativa då de ger möjlighet till brott och svek i tillitsrelationen. (Nilsson 2003:49) På grund av detta kan graden av tillit skifta relativt fort mellan olika nivåer. Tillit på en högre nivå kan snabbt övergå till misstro medan tillit på låg nivå kan utvecklas till att bli starkare och djupare. (Nilsson 2003:68) Tillit är på så sätt en attityd som måste läras in och detta är en tidskrävande process. (Luhmann 2005:51) Enligt Stieb (2006:75) är även lojalitet ett inre karaktärsdrag som baseras på attityder och värderingar vilket påverkar individens beteende. Utifrån det synsättet ser han det som att regelbaserad och extern etik inte är det rätta sättet att få människor att bli mer etiska.

### **2.3 Lojalitet till arbetsgivaren**

Åsikterna kring den allmänna utvecklingen av tillit går enligt Fukuyama (1995) åt två olika håll: mot högtillitsarbetsplatser och lågtillitsarbetsplatser. Den förstnämnda innebär att flexibla och tillitsbaserade organisationer ersätter de tidigare detaljstyrda organisationerna. På dessa högtillitsarbetsplatser har arbetstagarna större inflytande och behärskar fler moment vilket resulterar i grupporganisationer med eskalerande tillitsrelationer. De som enligt Fukuyama (1995) menar att det blir allt mer vanligare med lågtillitsarbetsplatser anser att tilliten minskar till följd av ökade effektiviseringsstrategier. Detta medför att arbetstagarnas inflytande minskar, arbetsbördan stiger och anställningstryggheten minskar. (Fukuyama 1995) Dock finns det de som hävdar att denna uppdelning är för enkelt gjord. Moderna flexibla organisationer är alldeles för sammansatta, komplexa och differentierade för att kunna ligga till grund för en sådan uppdelning. (Karlsson & Eriksson 2000:92-101)

I likhet med Karlsson och Eriksson (2000:92-101) anser Mishra och Spreitzer (1998:567-588) att organisationer istället ska studeras som enskilda fall. Arbetstagarnas tillit till arbetsgivaren kan enligt Mishra och Spreitzer studeras genom ett flertal faktorer vilka på olika sätt bidrar till denna tillit. Tre av dessa är de anställdas syn gällande: (1) ledningens hänsyn till de anställdas behov och intressen under en omställningsprocess, (2) om arbetsgivaren är kompetent nog vilket medför en trygghet för arbetstagarna att arbetsgivaren håller sina löften till dem, samt (3) ledningens ärlighet och öppenhet gentemot de anställda. Arbetstagarna kan se dessa faktorer först vid en social samverkan där de möter arbetsgivaren. Det är vid detta tillfälle som tilliten kan bibehållas eller försvagas i organisationen (Giddens 1996:83-90). För det är först vid denna situation som arbetsgivaren kan bekräfta de förväntningar som arbetstagarna har på organisationen och på så sätt öka tillitskänslan eller i värsta fall förlora arbetstagarnas tillit helt och hållet. I en situation där arbetsrelationen är balanserad uppstår trygghet och lojalitet till organisationen. I en omvänd situation infinner sig istället obalans mellan arbetstagarens förväntningar och arbetsgivarens bekräftelse på dessa förväntningar. Det är vid en sådan situation som tilliten och känslan av tillhörighet till organisationen minskar eller försvinner helt. (Nilsson 2003:52f)



Enligt Siverbo (i Trollestad 2004:23) kan organisationer som saknar tillit från sina arbetstagare karaktäriseras av dysfunktionella attityder. Dessa attityder framhäver och skapar missnöjda arbetstagare vilka får en väldigt liten tillit till organisationen och arbetsgivaren. Dessa arbetstagare är dåligt motiverade och agerar inte i enighet med organisationens målsättning. Detta yttrar sig i organisationen genom dåliga samarbeten och relationer utan någon tillit. Även manipulation, dolda agendor och en rädsla för att göra misstag är kännetecken på organisationer utan tillit i relationen mellan arbetstagare och arbetsgivare. (Trollestad 2000:246)

Förr kännetecknades en arbetstagares inställning till sitt arbete av den lojalitet han/hon riktade till personer i liknande position som han/hon själv befann sig i. Idag ser det däremot annorlunda ut då den inställningen har bytts ut mot att lojaliteten riktar sig mot det företag eller den organisation man arbetar inom. (Appelbaum 1992) Speciellt viktigt är det inom organisationer där de anställdas kunskaper är avgörande för organisationens framgång eller där hög motivation är avgörande. I dessa organisationer är det speciellt värdefullt att arbetstagarna utvecklar och bibehåller en stark framskriden lojalitet till arbetsgivaren. (O'Reilly 1991:246)

### **2.3.1 Grundläggande lojalitetsplikt**

I och med att arbetstagaren skriver under sitt anställningskontrakt binder denne sig också till en grundläggande lojalitetsplikt och det finns lägen då arbetstagaren måste sätta sin arbetsgivares intresse före sitt eget för att undvika plikt-kollision. Lojalitetsplikt är ett samlingsbegrepp för ett flertal förpliktelser som arbetstagaren har till sin arbetsgivare och dessa har kommit fram genom bland annat lagar och praxis. (Svenska kommunförbundet 1998:7) I nationalencyklopedin beskrivs lojalitetsplikt på följande vis:

Plikten utgör kärnan i arbetstagares anställningsavtal och har urgamla anor men är i huvudsak inte reglerad i lag utan följer av allmänna principer i arbetsrätten. Den innebär allmänt taget att arbetstagaren skall tillgodose arbetsgivarens intressen, vilket främst betyder att göra en fullgod arbetsinsats och inte konkurrera med arbetsgivaren samt iakttä tystnad rörande hemligheter. Viktiga inslag är även att arbetstagaren skall visa omsorg och aktsamhet samt iakttä integritet genom att avstå från otillbörlig påverkan i arbetet (jfr mutbrott och korruption) och från bisyssla som kan inverka menligt på arbetet. (www4)

Utöver denna grundläggande lojalitetsplikt finns det även indirekta rättigheter och skyldigheter som arbetstagaren bör agera utifrån i relation till sin arbetsgivare. Dessa åtaganden går under benämningen psykologiska kontrakt. (Isaksson 2001:181)

### **2.3.2 Psykologiska kontrakt**

Det finns många definitioner på psykologiska kontrakt. Den vanligaste benämningen utgår dock från arbetstagarnas synvinkel om vilka förväntningar de har på sin arbetsgivare men även deras uppfattning om vad arbetsgivaren har för förväntningar på dem. Denna definition har tagits fram genom amerikansk forskning av bland annat Denise Rousseau (1995). De psykologiska kontrakten behandlar utifrån detta relationen mellan arbetsgivare och

arbetstagare och hur dessa parter tolkar och upplever de villkor som gäller samt vad för förväntningar de har av relationsutbytet. (Isaksson 2001:177)

Något som verkar bli mer och mer vanligt enligt den forskning som än så länge har gjorts är att många arbetstagare upplever att de har blivit svikna av ledningen när det gäller det psykologiska kontraktet. Detta har blivit ännu mer vanligt det senaste decenniet i och med det föränderliga arbetslivet. Dessa förändringar har med stor sannolikhet påverkat arbetstagarnas tillit till arbetsgivaren och då även indirekt vilka rättigheter och skyldigheter arbetstagaren ska ha. En annan anledning till att det blir allt vanligare med brutna psykologiska kontrakt kan vara att när förändringar sker blir de outtalade förväntningarna och löftena ofta tydliga. (Isaksson 2001:181)

Isaksson (2001) delar in de psykologiska kontrakten i två grupper beroende på om arbetstagarna är tillfälligt anställda eller tillsvidareanställda. Tillfälligt anställda eller nyanställda har ofta transaktionella inslag i sina psykologiska kontrakt. Med detta menas att deras förväntningar oftast är mer begränsade och i synnerhet ser de sina rättigheter som främst materiella, det vill säga deras arbetsinsats mot sin lön. Tillsvidareanställda har däremot ofta relationella inslag i sina psykologiska kontrakt. Ofta kan förväntningarna bli svårare att tyda desto längre de har arbetat i organisationen då dessa efter en tid blir outtalade och därmed mer komplexa. I gengäld för de höga förväntningarna får arbetsgivaren oftast en högre motivation och lojalitet. (Isaksson, 2001:179f)

Om ett psykologiskt kontrakt bryts finns det två händelseförlopp som kan ske. Antingen så slutar den anställde eller så bygger parterna upp sina förväntningar på nya grunder det vill säga ett nytt psykologiskt kontrakt skapas. Det sista alternativet kan bidra till att den anställdes förväntningar och dess engagemang sänks. Detta alternativ väljer oftast arbetstagarna då de finner att organisationen fortfarande har något att ge dem tillbaka. Även möjligheten till att finna ett nytt arbete spelar in på arbetstagarens val av handling. (Isaksson 2001:184) Att bryta psykologiska kontrakt har visat sig påverka lojaliteten och arbetstillfredsställelsen i organisationerna samt öka till högre personalomsättningen. (Isaksson 2001:181)

### **2.3.3 Skyldig eller inte skyldig att vara lojal**

Utöver den grundläggande lojalitetsplikten finns det enligt Stieb (2006) två uppfattningar gällande arbetstagarnas skyldighet att visa arbetsgivaren en djupare lojalitet.

Den första uppfattningen är att individen vanligtvis förväntas utföra handlingar för organisationen som denne inte skulle göra om han eller hon vore en extern och objektiv samarbetspartner. (Duska & Duska 2003:146) Arbetstagaren är enligt Stieb (2006) skyldig att vara lojal mot organisationen eftersom dennes egna värderingar och organisationens värderingar återspeglas i varandra då arbetstagaren strävar efter en gemensam lojalitetsgrund. (Stieb 2006:85) Att vara lojal till en organisation innebär därmed att en organisation kan ses som en sammansättning av flera olika intressenter och värderbara processer. Därmed handlar lojalitet till sin arbetsgivare inte om att vara lojal mot hela organisationen utan att vara lojal mot en del av den eller vissa aspekter av organisationens mål och värderingar. (Trollestad 2000:186)

I motsats till detta anser Duska (i Corvino 2002:179) att arbetstagaren inte har någon förpliktelse av att vara lojal mot sin arbetsgivare. Detta eftersom en organisation inte utgör ett möjligt objekt för lojalitet enligt honom. Duska anser att en handling bara kan ses som lojal då det handlar om en uppoffring utan förväntan av belöning och denna typ av handling förekommer inte i relationen mellan arbetstagare och arbetsgivare. I förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare kan lojalitet aldrig uppstå enligt Duska (Stieb 2006:83) utan den relationen som infinner sig är endast instrumentell och används enbart för att nå vinst.

### 2.3.4 Utvecklande av lojalitet

Enligt Isaksson (2001:183) utvecklas tilliten i en arbetsrelation över tid genom värdering av vad den andra parten gör samt beroende på vad man får veta om varandra. Tilliten mellan arbetstagare som inte känner varandra kontra de som gör det sedan länge skiljer sig mycket åt. Tilliten är begränsad hos de som inte känner varandra vilket också medför att besvikelsen inte blir lika stor om man blir sviken.

Enligt Guest (1987) finns möjligheten till utveckling av en stark lojalitet hos arbetstagarna genom noggrant urval, noggrann arbetsutformning och en stark ledning av organisationskulturen. Om organisationen gör detta med framgång och därmed når en hög grad av lojalitet från de anställda kan det resultera i hög tillfredsställelse hos de anställda, hög prestationsgrad, längre anställningstid och större acceptans till förändringar.

O'Reilly (1991:248ff) har tagit fram fyra olika faktorer genom vilka bakomliggande attityder och därmed lojalitet kan utvecklas:

- *Delaktighet*: Genom att de anställda ges möjlighet till att fatta egna beslut utvecklar de en känsla av lojalitet och ansvar för sina handlingar.
- *Ledning som symboliska handlingar*: Genom att ledningen handlar öppet och tydligt gynnas en gemensam förståelse och då undviks förvirring och konflikter som annars kan uppstå inom organisationen.
- *Styrd information och isolering*: Genom betoning på samarbete och enhetlighet mellan arbetstagarna skapas en vilja att minska externt inflytande och därmed eliminera motsägande tolkningar av verkligheten. Detta skapar en stark gemensam verklighetsuppfattning.
- *Mångsidigt belöningsystem*: Genom materiella och sociala belöningar kan lojaliteten öka utifrån grundtanken att människan vanligtvis gör det den blir belönad för och inte det som den blir bestraffad för.

Genom att arbetstagaren agerar utifrån dessa fyra moment skapas en stark organisationskultur. Denna kan användas som ett socialt kontrollsystem för att påverka arbetstagarna till en stark lojalitet gentemot arbetsgivaren. (O'Reilly 1991:243-253)

### 2.3.5 Formell och genuin lojalitet

Enligt Segerpalm (2003:43) finns det inom stora organisationer två typer av lojalitet: formell och genuin lojalitet. Båda dessa kategorier resulterar i en psykologisk relation som knyter arbetstagaren till organisationen. (Trollestad 2000:176) För att utveckla ett lojalt beteende hävdar Mowday et al (1982) att det underlättar om man ser attityd och beteende som två

begrepp med sammanhängande innebörd. Det går att anta att en lojal attityd leder till ett lojalt beteende men även att processen är den omvända och då startar med ett lojalt beteende och avslutas med en lojal attityd. Det huvudsakliga perspektivet är dock att lojalitet främst utvecklas som en attityd och att ett lojalt beteende är ett resultat av detta medvetande. (Trollestad 2000:177)

Med formell lojalitet menas lojalitet med inriktning på beteendemässiga handlingar och dess förutbestämbarhet. (Trollestad 2000:176) Det innebär att en individs lojalitet utgår ifrån tvång eller brist på kurage. Tvång av den här typen kan komma från rädsla för ledningen och/eller medarbetare (Segerpalm 2003:43). En arbetstagare kan av rädsla fortsätta vara lojal vid exempelvis ett oetiskt handlande från arbetsgivarens sida, detta för att inte förlora arbetet och därmed sin framtida karriär (DesJardins & McCall 2004:238). Lojalitet i den här formen kan även liknas vid interner i fängelse. De gör vad de är förväntade att göra, men det är inte deras inre etiska ställning och därmed lojaliteten som påvisas genom dessa handlingar. (Stieb 2006:75) Denna variant av lojalitet är av svag karaktär och kan brytas genom att individen känner för starka psykosociala påfrestningar. (Segerpalm 2003:43)

Den formella lojaliteten ses som beteendeorienterad vilket innebär att den utvecklas och uppehålls genom beteendemässiga handlingar. Genom detta bedöms lojaliteten utifrån arbetstagarens tidigare handlingar och hur dessa binder honom eller henne till organisationen. (Staw & Salancik 1977) Med utgångspunkt i arbetstagarens utförda handling måste individen psykologiskt anpassa sig efter den utförda handlingen. Genom detta utvecklas en process där beteendet utvecklar en attityd som överensstämmer och i sin tur leder denna attityd till nya beteenden. Salancik menar genom detta att individen binds till organisationen genom både psykologiska och beteendemässiga faktorer. (Staw & Salancik 1977)

Motsatsen till formell lojalitet är genuin lojalitet vilket är en attityd av känslomässig hängivenhet och därmed identifikation med organisationen. (Trollestad 2000:176) Denna kategori av lojalitet kan sägas vara uppbyggd av en djupare känsla av förtroende till organisationen det vill säga arbetstagarna och arbetsgivaren. Detta förtroende har sin grund i att arbetstagaren känner att övriga arbetstagare uppfyller kriterierna för personlig integritet och därmed kan skapa tillitsfulla relationer med varandra. (Segerpalm 2003:43)

En arbetstagares genuina lojalitet till en arbetsgivare och organisation består enligt Mowday et al (1982) av tre karaktärsdrag: (1) arbetstagaren känner starkt för och accepterar organisationens mål och värderingar, (2) arbetstagaren har en vilja att ge något extra för organisationen samt (3) arbetstagaren har en stark vilja för att stanna kvar i organisationen. (Mowday et al 1982) Genom denna definition på begreppet lojalitet avses mer än passiv lojalitet till organisationen. Lojaliteten kan inte bara förstås utifrån arbetstagarens uttalanden utan även genom dennes handlande. Arbetstagaren har därmed en aktiv relation till organisationen där denne är villig att ge av sig själv för att öka organisationens välbefinnande. Med lojalitet menas därmed en övergripande företeelse som innehåller en allmän känslomässig relation till organisationen i stort, dess mål och värderingar. Den typen av lojalitet utvecklas långsamt under en längre tid då arbetstagaren vinner erfarenheter och reflekterar över sin relation till organisationen. (Trollestad 2000:177)

Några effekter av att en arbetstagare känner lojalitet mot ett mål medför att denne kommer att arbeta hårdare för att uppnå detta mål. Dessutom kommer en arbetstagare som är genuint lojal mot en arbetsgrupp eller organisation mer bestämt hålla fast vid dess normer. (Staw & Salancik 1977) Om en konflikt uppstår mellan organisationens krav och en individs eller

samhällets etik och normer, visar det enligt Randall (1987) att anställda med stark lojalitet till organisationen i första hand ser till organisationens vilja.

## **2.4 Val av synsätt**

I denna teorigenomgång har vi presenterat ett flertal olika teorier kring lojalitet. Detta för att visa på den variation av synsätt som berör begreppen lojalitet och tillit. I vår undersökning väljer vi dock inte att utgå från en av dessa teorier. Detta till följd av att vi inte känner till vilket synsätt undersökningens respondenter innehar. Istället ligger fokus på utvecklandet av den genuina lojaliteten utifrån de lojalitets- och tillitsuppbyggande faktorerna som är framtagna av Mishra och Spreitzer (1998:567-588) samt O'Reilly (1991:248ff).

## 3 METOD

---

*Vi kommer i detta metodkapitel redogöra hur vi gått tillväga med undersökningen. Inledningsvis redogör vi för val av metod vilket efterföljs av ett avsnitt kring urvalet i undersökningen. Därefter beskriver vi avsnitten tillvägagångssätt och databearbetning. Kapitlet avslutas med en redogörelse av undersökningens reliabilitet och validitet.*

---

### 3.1 Val av metod

Vi har valt att göra en kvantitativ undersökning om lojalitet i vilken vi undersöker arbetstagarna inställning till sin arbetsgivare gällande de grundläggande lojalitetsfaktorerna samt hur detta påverkar arbetstagarnas beteende. Att vi väljer att använda oss utav en kvantitativ metod gör att vi får ett underlag till att genomföra en jämförelse mellan privat och offentlig sektor och därmed eventuellt kunna urskilja tendenser i lojaliteten inom dessa sektorer.

Området kring lojalitet kan för många ses som känsligt vilket påverkar valet av metod. Enligt Ejlertsson (2005) är enkät ett bra tillvägagångssätt då undersökning behandlar frågor som kan uppfattas som känsliga av respondenten. Vi anser att vår undersökning tillhör detta område då vi behandlar respondenternas enskilda lojalitet till sin arbetsgivare. Resultatet från undersökningen är till stor del beroende av respondenternas ärlighet och möjligheten att svara på frågorna. Genom att göra en enkätundersökning kan respondenten i lugn och ro läsa genom frågorna och ta den tid denne behöver för att ge noggranna svar som stämmer bra överens med dennes uppfattning. Frågorna i en enkätundersökning är standardiserade och genom fasta svarsalternativ kan vi som undersökare få jämförbara resultat. (Ejlertsson 2005:11f)

Vår undersökning bygger på en hypotetisk deduktiv metod vari vi ska försöka verifiera vår hypotes vilken är: att lojaliteten är starkare inom privat sektor och att arbetstagarna har en mer lojal inställning till sin arbetsgivare där än inom offentlig sektor. Med hypotetisk deduktiv metod menas en kvantitativ orsaksanalys där vi utifrån vår teoretiska vetenskap och förförståelse formulerar en hypotes vilken vi prövar genom preciserade frågor i vår enkät. Hypotesen prövas sedan mot de analyser som görs utifrån empiriska data. (Djurfeldt 2003:147) En hypotes bör vara så enkelt formulerad som möjligt och innehålla det begrepp man vill undersöka. Detta för att hypotesens formulering ska identifiera exakt det man vill ta reda på. En hypotes är formulerad som ett påstående och kan antingen falsifieras, visa sig falskt genom bevis, eller verifieras, det vill säga visa att den gäller och därmed övergå till att vara ett faktum. (Ejlvegård 2003:22,37)

### 3.2 Urval

Hur respondenterna av enkäten väljs ut ligger bara delvis i våra händer. Vi har genomfört undersökning i form av både pappersenkäter samt webbaserade enkäter via mail. I det förstnämnda fallet lämnades enkäter ut via en kontaktperson som i sin tur lämnade dessa vidare till de på arbetsplatsen som hade möjlighet att delta i undersökningen. Kontaktpersonen var anställd inom den offentliga sektorn. Förutom dessa, besvarades och hämtades ett flertal pappersenkäter in vid ett och samma tillfälle då vi mötte respondenterna personligen. Vi har därmed valt de arbetstagare som hade möjlighet att delta i undersökningen vid det precisa

tillfället vi var där. Det är detta som enligt Trost (2001:30) kallas bekvämlighetsurval. Vid ett bekvämlighetsurval är det tillgängligheten som bestämmer vilka som ska delta i undersökningen (Trost 2001:30). Gällande de webbaserade enkäterna har vi använt oss av den så kallade ”snöbollsmetoden” (Trost 2001:31), det vill säga vi har mailat ut enkäten till personer som i sin tur har mailat vidare till andra tänkbara respondenter och så vidare. På detta sätt har vi haft möjligheten att nå ett stort antal tänkbara respondenter, dock kan vi inte avgöra vilken svarsfrekvens vi uppnått. Anledningen till att vi inte kan avgöra det är att vi inte vet det exakta antalet mail som slutligen skickades från våra ”första-hands-kontakter” samt hur många som deras kontakter i sin tur skickade vidare till, och så vidare. Totalt blev det 36 besvarade enkäter i pappersformat. För de webbaserade enkäterna hade vi 42 ”första-hands-kontakter” vilka vi mailade till. Det slutgiltiga antalet blev 132 stycken besvarade webbenkäter, och totalt med pappersenkäterna 168 stycken.

**Tabell 3.1** *Undersökningens respondenter fördelat på sektor och kön.*

	Totalt antal	Total %	Kvinnor antal	Kvinnor %	Män antal	Män %
Privat sektor	76	45	53	70	23	30
Offentlig sektor	92	55	66	72	26	28
Totalt	168	100	119	71	49	29

### 3.3 Tillvägagångssätt

Med utgångspunkt i ovanstående resonemang kring lojalitet som ett känsligt ämne, ville vi att respondenterna skulle känna att den information de lämnat garanterat behandlas konfidentiellt av oss. Därför följde ett missivbrev (bilaga 1) med både pappersenkäterna och de webbaserade enkäterna i vilket vi bland annat beskrev att syftet med undersökningen var att göra en generell analys vilket medförde att inga individuella respondenter gick att urskilja ur datamängden. Gällande de enkäter som vi delat ut i pappersform delades 36 stycken ut via en kontaktperson av vilka vi fick tillbaka 28 stycken besvarade. De övriga åtta delade vi sedan ut vid ett tillfälle då vi hade möjligheten att samtidigt vara med vid besvarandet. Detta gjorde att vi fick tillbaka alla våra enkäter som vi delat ut fast vid två olika tillfällen. Webbenkäterna däremot skickades, som vi tidigare skrivit, ut med hjälp av de så kallade ”snöbollsmetoden”. Maillet (bilaga 2) var utformat på ett enkelt och standardiserat sätt med endast den viktigaste informationen eftersom mottagarna av mailet även fick ta del av missivbrevet i anslutning till besvarandet av enkäten. Vi skickade inte ut några påminnelsebrev/mail eftersom vi inte visste vilka som deltagit i vår undersökning. Vi avvaktade istället med att avsluta insamlingen på internet till dess vi ansåg att vi kommit upp i en analyserbar mängd.

Enkäten (bilaga 3) som vi utformat består av 23 frågor varav nio stycken utgörs av bakgrundsvariabler såsom arbetssektor, ålder, kön och utbildningsnivå. I hela enkäten var det endast tre av frågorna som hade öppna svarsalternativ vilket har medfört ett högre internt bortfall på dem än på de övriga 20 frågorna som har fasta svarsalternativ. Det interna bortfallet är dock av så liten grad att det inte påverkar undersökningens resultat. Av de 20 frågorna med fasta svarsalternativ är en av dessa uppdelad i 14 påståenden där svarsalternativen är ”stämmer helt och hållet”, ”stämmer ganska bra”, ”stämmer bara delvis” samt ”stämmer inte alls”.

### **3.4 Bearbetning av material**

Då undersökningen är av kvantitativ karaktär har den genererat ett stort siffermaterial och bearbetningen har därför skett i SPSS. Eftersom vi har använt oss av både webbaserade samt pappersenkäter har inmatningen skett på två sätt. De webbaserade enkäterna importerade vi till SPSS via Excel och pappersenkäterna kodade vi in manuellt i SPSS. Varje enkät kom vi att tilldela ett identifikationsnummer för att underlätta eventuell felsökning i ett senare skede av undersökningen (Trost 2001:116)

Utifrån SSYK (Standard för Svensk Yrkesklassificering) har vi delat in respondenterna i tio yrkesområden. SSYK används i såväl i offentlig statistik såsom exempelvis Statistiska Centralbyråns löpande undersökningar och yrkesregister, inom företag och organisationer för klassificering av de anställda samt i mindre undersökningar (www5), såsom vårans. Målet med att använda sig av denna standard är enligt SCB att åstadkomma en yrkesindelning vilken speglar dagens yrkesstruktur och som gör det möjligt att klarlägga förändringar av arbetsmarknaden. De yrkesområden som SCB har gjort och som vi kommer att använda oss av är:

1. Ledningsarbete
2. Arbete som kräver teoretisk specialistkompetens
3. Arbete som kräver kortare högskoleutbildning eller motsvarande kunskaper
4. Kontors- och kundservicearbete
5. Service-, omsorgs- och försäljningsarbete
6. Arbete inom jordbruk, trädgård, skogsbruk och fiske
7. Hantverksarbete inom byggverksamhet och tillverkning
8. Process- och maskinoperatörsarbete, transportarbete m.m.
9. Arbete utan krav på särskild yrkesutbildning
10. Militärt arbete

Vi har valt att göra frekvenstabeller på de flesta av frågorna i vår enkät och använda oss av den enklaste formen av den bivariata analysmetoden, nämligen korstabeller. Denna metod används för att studera om det finns något samvariation eller samband mellan två variabler det vill säga finna en orsaksrelation mellan dessa (Djurfeldt, 2003:143). I vårt fall söker vi efter ett samband mellan variabeln ”sektor” och övriga variabler.

I enkäten har vi mestadels valt att ha fyra svarsalternativ vilket tvingar respondenten att ta ställning till påståendet. Genom att ha ett jämt antal svarsalternativ måste respondenten välja antingen den ena eller den andra sidan. För att förenkla presentationen kan man enligt Djurfeldt et al (2003:153f) reducera antalet variabelvärden genom att slå ihop olika värden, vilket kallas dikotomisering. Detta tillvägagångssätt har vi vid vissa tillfällen valt att använda oss av då vi presenterat våra tabeller i analyskapitlet. Då frågorna behandlar attityder innebär dikotomisering att åsikter för samman till antingen en positiv eller negativ inställning (Dahmström, 2005:217). De vanligast förekommande svarsalternativen i vårans enkät är ”stämmer helt och hållet”, ”stämmer ganska bra”, ” stämmer bara delvis” och ”stämmer inte alls”. Då vi i analysen har valt att dikotomisera dessa alternativ har vi fört samman ”stämmer helt och hållet” med ”stämmer ganska bra” till en positiv kategori. Den negativa kategorin bildas då av svarsalternativen ”stämmer bara delvis” och ”stämmer inte alls”.



### **3.5 Reliabilitet och validitet**

Reliabiliteten behandlar graden av tillförlitlighet hos undersökningen, det vill säga, den anger hur upprepade mätningar under identiska förhållanden skulle kunna ge samma resultat. Frågorna ska därmed vara så stabila att till exempel slumpinfltelser såsom respondentens humör inte ska påverka (Trost 2001:59). För att arbeta fram stabila frågor har vi använt oss av pilotundersökningar, det vill säga testat våra frågor på objektiva respondenter för att på så sätt upptäcka eventuella fel eller missförstånd i enkäten. Dessa pilotundersökningar har skett systematiskt i samband med enkätutformningen. Vi lät våra testpersoner svara på enkäten och där personerna undrade över något så skrev vi ned detta för att senare bearbeta den frågan. Vår tanke var att testrespondenterna skulle kunna fråga oss om något var oklart. Detta gjorde att krångliga frågeformuleringar och negationer byttes ut mot enkla och begripliga satser. På detta sätt ökade möjligheten att alla respondenter i huvudundersökningen skulle uppfatta frågan på samma sätt och därmed har vi nått en hög grad av reliabilitet (Djurfeldt 2003:108f). Dock går det inte att komma ifrån det faktum att det kan ha funnits respondenter i pilotundersökningen som inte uppfattat eller missförstått våra frågor och därmed svarat på annat sätt än det vi tänkt. Det samma gäller den riktiga undersökningen.

Validiteten hos en kvantitativ undersökning visar på undersökningens giltighet, det vill säga om frågorna är ställda så att de mäter det som de är avsedda att mäta. Validiteten hos en enkät värderas inte i förhållande till dess frågor, utan frågorna ska värderas i förhållande till undersökningens syfte. Därmed kan validiteten mätas utifrån den teori som utgör grunden till frågorna i undersökningen. (Ejlertsson 2005:101) Våra enkätfrågor är bland annat utarbetade med hjälp av tidigare undersökningar. Att vi i våran enkät tagit hjälp av tidigare använda frågor, som till viss del är omformulerade, medför att dessa redan har gått igenom processen att undersöka graden av validitet. Att vi genomfört pilotundersökningar vid utformningen av våra enkätfrågor hjälper även det till med upptäckandet av de uppenbara validitetsproblemen. Det är redan i planeringsfasen innan enkätens utlämnande som validitets- och reliabilitetshöjande åtgärder sätts in. Detta för att få en så bra grund som möjligt vid enkätens genomförande. (Djurfeldt 2003:109)

Något som kan sänka undersökningens validitet och som vi inte kunde påverka vid respondenternas besvarande av enkäten var vem de applicerade begreppet arbetsgivare på. Detta gäller speciellt de anställda inom offentlig sektor då de kan se sin närmsta chef eller kommunledningen som arbetsgivaren. Liknande svårigheter kan även ha förekommit inom privat sektor men vi anser att strukturen där är mer tydlig och vi tror att den allmänna uppfattningen är att de anställda ser företagets VD som sin arbetsgivare.

Ytterligare en aspekt som spelar in på undersökningens validitet är hur känsligt ämnet kan uppfattas av respondenterna. Detta trots att vi utlovat att all information behandlas konfidentiellt. Vi nämnde tidigare att detta är en av orsakerna till valet av kvantitativ metod då vi såg detta som en möjlighet att sänka ämnets känslighet. Dock finns det en etisk aspekt som vi inte kunnat påverka. Även om respondenternas arbetsgivare aldrig får delges dennes svar kan respondenten ändå känna att det är etiskt korrekt att ge positiva svar i enighet med det som är socialt önskvärt (Ejlertsson 2005:70). Denna tanke från respondentens sida kan kopplas samman med den grundläggande lojalitetsplikten (Svenska kommunförbundet 1998:7) vilken behandlades i teoriavsnittet. Arbetstagaren kan känna en skyldighet gentemot sin arbetsgivare gällande attityd och agerande vilket påverkar dennes svar. Detta kan medföra att giltigheten på undersökningen minskar och att den inte mäter arbetstagarnas lojalitet och tillit, utan istället behandlar samhällets norm kring detta ämne.

## 4 ANALYS OCH RESULTAT

I detta kapitel kommer de delar av resultatet som svarar mot uppsatsens syfte, från den genomförda enkätundersökningen att analyseras och belysas utifrån tidigare presenterade teorier. Vi redogör för bakgrundsvariablerna i vår enkät samt arbetstagarnas inställning till sin arbetsgivare gällande de grundläggande lojalitetsfaktorerna. Förutom de inledande diagrammen och tabellerna med bakgrundsvariabler består analys och resultatdelen enbart av korstabeller där privat och offentlig sektor kontinuerligt jämförs, detta för att analysens jämförelse ska vara så tydlig och lättförståelig som möjligt.

### 4.1 Bakgrundsvariabler

Tidigare i metodkapitlet tog vi upp en del kring hur vårt urval av respondenter såg ut. Nedan kommer en repetition av detta samt en genomgång av övriga bakgrundsvariabler. Detta för att bilda en god uppfattning kring undersökningens utformning innan vi påbörjar den verkliga analysdelen. För en komplett redogörelse se diagram 4.1 till 4.5 samt tabell 4.1 och 4.2.



**Diagram 4.1** Bakgrundsvariabeln sektor. (Procent)

Fördelningen mellan de två sektorerna är jämförelsevis jämn med 45 % inom privat sektor och 55 % inom offentlig sektor. Detta gör att denna undersökning baseras på ett förhållandevis jämt underlag när det gäller andelen respondenter inom de två sektorerna.

**Tabell 4.1** Bakgrundsvariablerna kön, ålder, civilstånd och barn (0-18 år). (Procent)

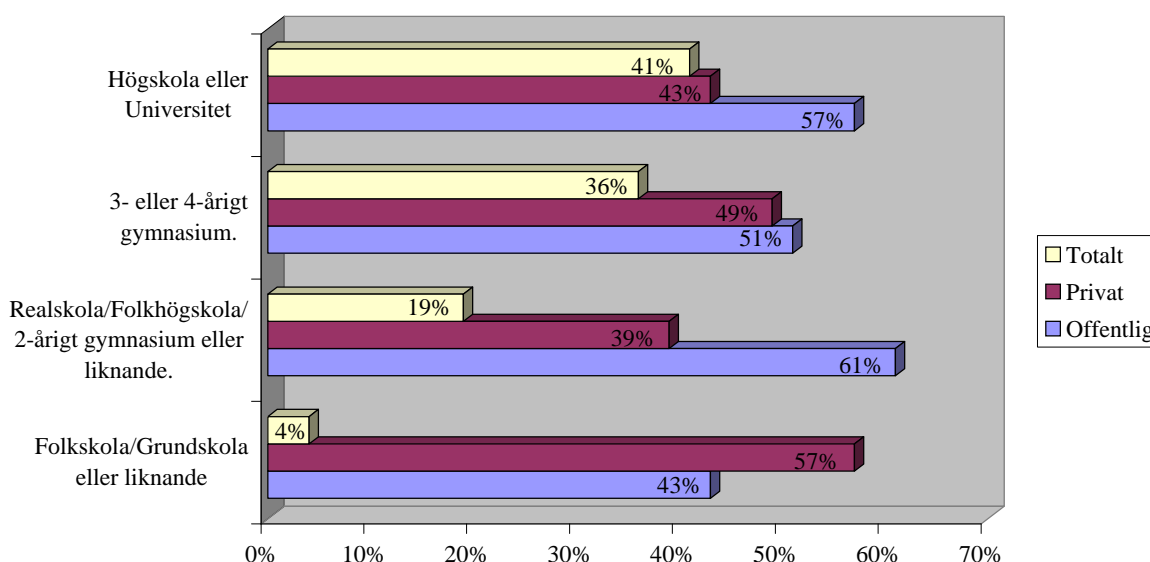
	Totalt %	Privat %	Offentlig %
<b>Kön</b>			
Man	29	47	53
Kvinna	71	45	55
<b>Ålder</b>			
20-26	13	49	51
27-36	16	52	48
37-46	21	29	71
47-56	26	41	59
57-65	23	59	41
<b>Civilstånd</b>			
Ensamstående	33	50	50
Gift/Sambo	67	43	57
<b>Barn 0-18 år</b>			
Ja	67	27	73
Nej	33	55	45

Uppdelningen av respondenterna gällande kön visade på en majoritet av det kvinnliga könet, vilket utgjorde 71 %. I enkäten efterfrågade vi respondentens födelseår vilka vi nu delat in i fem intervaller, men för att göra resultatet mer lättläst har vi konverterat om dessa till ålder. Det största antalet respondenter befinner sig mellan 47-56 år men medelåldern inom de båda sektorerna är 39 år. Något som dock utmärker sig är att av våra respondenter i åldersgruppen 37-46 arbetar mer än 70 % inom offentlig sektor. Gällande respondenternas civilstånd är två tredjedelar gifta eller sambo, och samma siffra gäller andelen respondenter med barn under 18 år. Dock är det inte alltid de respondenter som är gifta/sambo som utgör procenten med barn under 18 år, för den utgörs också av en viss andel ensamstående föräldrar. Av de som har barn (0-18 år) arbetar 73 % inom offentlig sektor. Detta betyder dock inte att de privat anställda inte har några barn. Istället kan det kopplas samman med att endast 29 % av våra respondenter inom privat sektor är i den åldern då hemmavarande barn är mer förekommande.

**Tabell 4.2** Högsta avslutade utbildning. (i procent av de totala antalet respondenter)

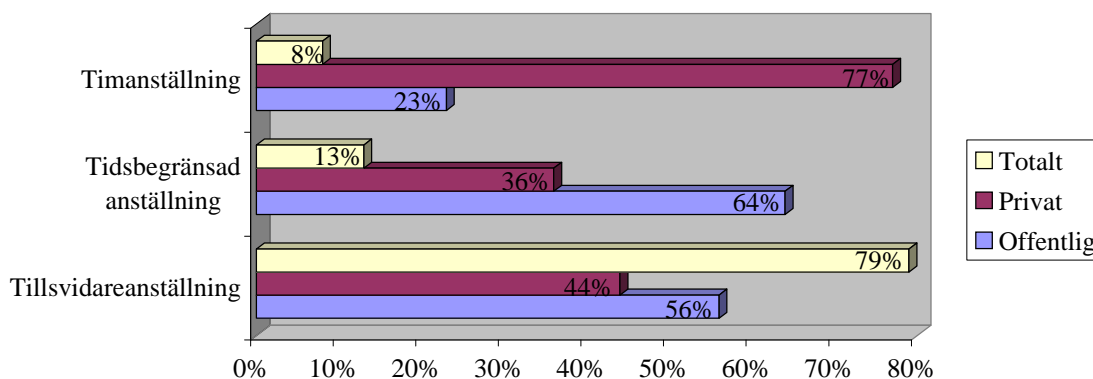
	Totalt
Folkskola/Grundskola eller liknande	4%
Realskola/Folkhögskola/2-årigt gymnasium eller liknande.	19%
3- eller 4-årigt gymnasium.	36%
Högskola eller Universitet	41%

Majoriteten av respondenterna har högskola eller universitet som sin högsta avslutade utbildning men det är även en stor andel som svarat 3- eller 4-årigt gymnasium. Ur diagram 4.2 går det att utläsa att av de som angett "Folkskola/Grundskola eller liknande" som högsta avslutande utbildning arbetar 57 % inom privat sektor. Den vanligast förekommande avslutade utbildningen inom offentlig sektor är "Realskola/Folkhögskola/2-årigt gymnasium eller liknande". De offentligt anställda utgör 61 % av den kvoten.



**Diagram 4.2** Högsta avslutade utbildning.

I diagrammen 4.3 till 4.5 presenteras de bakgrundsvariabler som är direkt kopplade till respondenternas arbete. Dessa behandlar respondenternas anställningsform, anställningstid samt yrke/befattning.



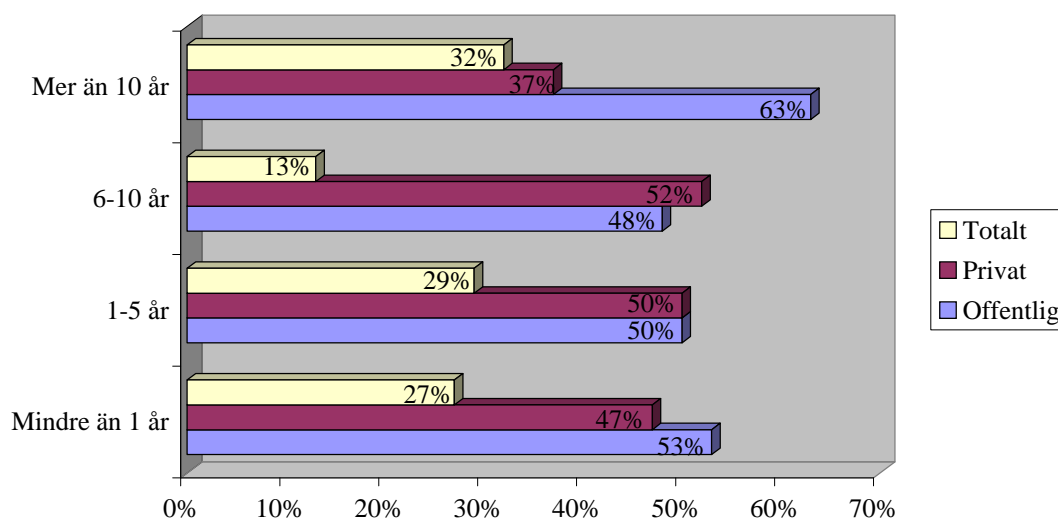
**Diagram 4.3** Respondenternas anställningsform

Gällande anställningsform har majoriteten av arbetstagarna inom de båda sektorerna en tillsvidareanställning. Totalt sätt är 79 % tillsvidareanställda. För dessa är rationella inslag i det psykologiska kontraktet vanligt förekommande vilket innebär att arbetstagarna kan inneha en högre motivation och en starkare lojalitet. För att få denna motivation och lojalitet från sina arbetstagare måste arbetsgivaren kunna handskas med arbetstagarnas indirekta krav och förväntningar.

För de arbetstagare som är tillfälligt anställda, det vill säga de som har en tidsbegränsad anställning eller timanställning, kan det psykologiska kontraktet se annorlunda ut. De har ofta transaktionella inslag vilket innebär att deras förväntningar är mer begränsade och de arbetar för sin lön och kräver inte förmåner på samma sätt som tillsvidareanställda. (Isaksson 2001:179f) Dock är det endast 21 % av undersökningens respondenter som har en tillfällig anställning.

Tilliten mellan arbetsgivare och arbetstagare är något som utvecklas under en lång tid. Mycket bygger på vilken information de båda parterna ger och får tillbaka av varandra. Detta gör att arbetsgivarens relation till arbetstagarna är individuell och kan bland annat skilja sig åt beroende på vilken öppenhet relationen speglas av. Detta är något som återspeglas i relationens psykologiska kontrakt. Att för arbetsgivarens del kunna hantera arbetstagarnas förväntningar blir utifrån detta allt svårare ju längre den anställde funnits inom organisationen eftersom förväntningarna med tiden blir allt mer outtalade och komplexa. (Isaksson 2001:179ff)

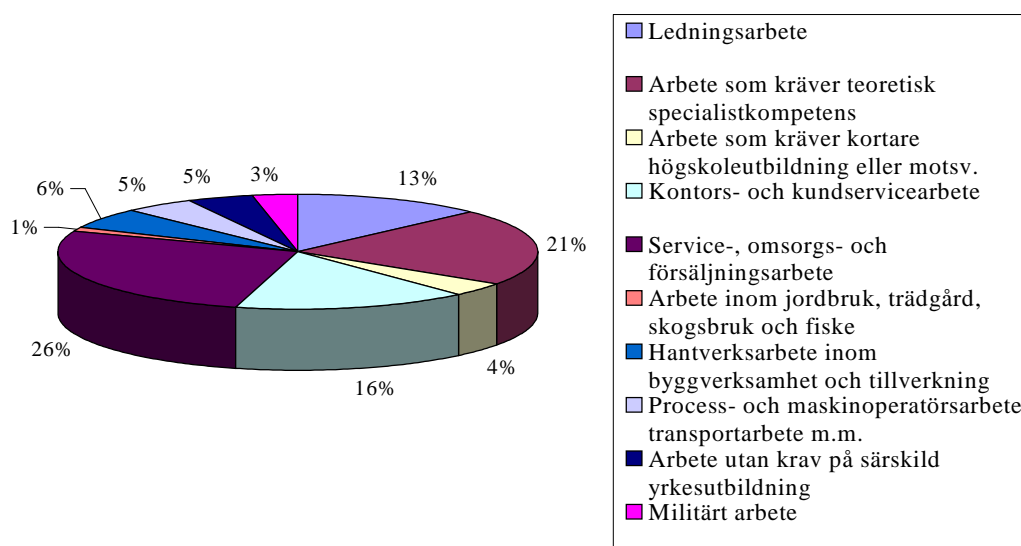
Den främst förekommande anställningstiden hos undersökningens respondenter är 10 år eller mer. Detta innebär att deras arbetsgivare har höga förväntningar på sig och samtidigt möjligheten att få sina anställda att utveckla en hög motivation och lojalitet. Den kvoten utgörs till 63 % av offentligt anställda. Den minst vanliga anställningstiden är 6-10 år vilket bara stämmer för 13 % av respondenterna. Där utgörs dock de privat anställda 52 %.



**Diagram 4.4** Respondenternas anställningstid.

Gällande respondenternas yrken kan hela gruppen ses som en heterogen sådan där ett flertal yrken är representerade. Det finns några yrkesgrupper som inte är representerade inom de båda sektorerna så som militärt arbete vilken endast kan utövas inom den offentliga sektorn. Inom privat sektor befinner sig majoriteten av respondenterna i ledningsarbete samt service- omsorgs- och försäljningsarbeten. Respondenterna inom den offentliga sektorn befinner sig även de främst inom service- omsorgs- och försäljningsarbeten.

Av undersökningens respondenter befinner sig 21 % inom yrkesklassificeringsområdet ”arbete som kräver teoretisk specialistkompetens”. För arbetsgivarna till dessa arbetstagare är det speciellt viktigt att de anställda utvecklar och behåller en starkt framskriden lojalitet. Detta eftersom organisationer med den typen av anställda ofta är beroende av arbetstagarnas specialistkompetens för att nå framgång och hög vinst. (O’Reilly 1991:246)



**Diagram 4.5** Respondenternas yrken indelat enligt SSYK.

## 4.2 Arbetstagarnas inställning till arbetsgivaren

Bland respondenternas svar påfanns det tydliga tendenser vilka tydliggjordes i samband med analysen. Den visade att de anställda inom privat sektor har en högre andel arbetstagare med en positiv attityd och ett lojalt beteende, än den offentliga sektorn. Detta är något som kan påvisas genom att resultatet presenterar utifrån den procentuella fördelningen. För att exemplifiera detta presenteras tre av enkätens analyserade påståenden var och en för sig och antalet svar i procent. Tabell 4.3 visar andelen arbetstagare som frivilligt åtar sig extra arbete utöver sina vanliga arbetsuppgifter under arbetstid och tabell 4.4 berör de anställdas inställning till att avstå från inplanerade fritidsaktiviteter för att hjälpa sin arbetsgivare. Tabell 4.5 visar de anställdas inställning till att skydda sin organisation utåt om organisationen gör något fel.

**Tabell. 4.3** Andelen arbetstagare som frivilligt åtar sig extra arbete utöver sina vanliga arbetsuppgifter under arbetstid. (Procent)

	Privat sektor	Offentlig sektor
Stämmer helt och hållet.	30	22
Stämmer ganska bra.	30	25
Stämmer bara delvis.	24	29
Stämmer inte alls.	16	24
Totalt	100	100

Den här tabellen visar att andelen som svarar att de "helt och hållet" instämmer med att de frivilligt åtar sig extra arbete, i högre grad finns inom privat än offentlig sektor. Inom privat sektor är det drygt 30 % som "instämmer helt" och även drygt 30 % som svarar att påståendet "stämmer ganska bra". Utifrån en dikotomisering kan man se att i motsats till detta har majoriteten av de offentligt anställda respondenterna en negativ attityd till detta, vilket motsvarar svarsalternativen "stämmer bara delvis" samt "stämmer inte alls".

**Tabell. 4.4** Andel arbetstagare som ställer in sina inplanerade fritidsaktiviteter för att arbeta extra och hjälpa sin arbetsgivare. (Procent)

	Privat sektor	Offentlig sektor
Stämmer helt och hållet.	12	8
Stämmer ganska bra.	33	19
Stämmer bara delvis.	33	37
Stämmer inte alls.	22	37
Totalt	100	100

Andelen respondenter som ställer in sina inplanerade fritidsaktiviteter skiljer sig stort åt mellan privat och offentlig sektor. Utifrån denna tabell kan man se att de som arbetar inom privat sektor ställer upp för sin arbetsgivare i större grad än vad arbetstagarna i offentlig sektor gör. En dikotomisering av tabellen visar att de offentligt anställda respondenterna återses främst i den nedre delen av tabellen där 74 % av dessa befinner sig. Bland de övre svarsalternativen är det istället den privata sektorn som är den mest framträdande med 45 % mot den offentliga sektorns andel som är 27 %.

**Tabell. 4.5** Andel arbetstagare som skyddar organisationens ansikte utåt om organisationen gör något fel. (Procent)

	Privat sektor	Offentlig sektor
Stämmer helt och hållet.	33	16
Stämmer ganska bra.	29	29
Stämmer bara delvis.	24	32
Stämmer inte alls.	15	23
Totalt	100	100

Ser man på alternativet ”stämmer ganska bra” så representeras både de privata och de offentligt anställda respondenterna i lika stor grad med 29 %. Det är i det översta svarsalternativet som den stora skillnaden gör sig utmärkande. Privat sektor har 33 % av sina svaranden här medan den offentliga sektorn har sin lägsta siffra med 16 % under samma svarsalternativ. Flertalet av de offentligt anställda, 32 %, finner man inom gruppen som endast ”delvis instämmer” i att de skyddar organisationens ansikte utåt om organisationen gör något fel.

Duska & Duskas (2003:146) uppfattning är att lojalitet inte kan infinna sig hos individen om den inte är en arbetstagare utan en objektiv eller extern samarbetspartner. De tre ovan analyserade påståendena är en operationalisering av arbetstagarnas inställning och lojalitet till sin arbetsgivare. Exempelvis skulle en person inte skydda en organisation som utför felaktiga handlingar om denne inte var anställd hos organisationen. Arbetstagare som utför lojala handlingar för sin arbetsgivare känner ofta att han/hon utgör en viktig del av organisationen samt känner sig involverad i organisationens framtoning. Detta grundar sig i att arbetstagarens egna värderingar återspeglas i organisationen samt att de eftersträvar en gemensam lojalitetsgrund. (Stieb 2006) Därför åtar sig många frivilligt extraarbete på arbetstid utöver sina vanliga arbetsuppgifter och det är också därför arbetstagare ställer in planerade fritidsaktiviteter för att hjälpa arbetsgivaren vid exempelvis personalbrist. När arbetstagaren handlar i enighet med ovan beskrivna beteenden, visar det på en genuin lojalitet mot sin arbetsgivare. Han/hon känner då en känslomässig hängivenhet och identifierar sig med organisationen. (Trollestad 2000:176)

Beroende på hur analysen av den uppkomma datamängden genomförs kan resultatet variera. Det hela beror på vad författarna väljer att synliggöra och därmed lyfta fram i analys- och resultatdelen. I den här undersökningen kan ett annat analysätt än det valda, då procentfördelningen redovisas, visa på motsatt resultat. Anledningen till detta är att de offentligt anställda i större utsträckning väljer mittenalternativen på de olika påståendena. Men då denna undersökning bygger på en mer djupgående analys, där varje påstående presenteras utifrån den procentuella fördelningen, framgår det att de privat anställda oftare väljer svarsalternativet med den mest positiva inställningen och attityden.

Sammanfattningsvis visar de tre ovanstående tabellerna på en stor skillnad mellan de privata och de offentliga arbetstagarna gällande hur de ställer upp för sin arbetsgivare. Det infinner sig en mer lojal attityd och inställning hos de privat anställda än hos offentligt anställda. De privat anställda hade en mycket mer positiv inställning till att åta sig extra arbete och samma resultat gällde även de anställdas vilja att ställa in inplanerade fritidsaktiviteter för att hjälpa sin arbetsgivare. Analysen av arbetstagarnas inställning till att skydda sin organisations ansikte utåt om organisationen gör något fel visade även den på samma tendens som de övriga påståendena. De privat anställda var mer benägna att skydda sin organisation utåt.

### 4.3 Skapandet av tillitsfulla relationer

Huruvida arbetstagarna känner tillit till sina arbetsgivare kan, som vi tidigare skrivit, studeras genom ett flertal faktorer (Mishra och Spreitzer 1998:567-588), vilka på olika sätt bidrar till arbetstagarnas tillit. I vår undersökning kan man se en stor skillnad mellan den privata och den offentliga sektorn när det gäller de anställdas uppfattning av hur deras arbetsgivare arbetar med dessa faktorer. Om arbetsgivarna känner till faktorerna och arbetar med dem så kan det resultera i en stark tillit från arbetstagarna och därmed en stark lojalitet. Faktorerna som Mishra och Spreitzer tagit fram berör de anställdas syn gällande: (1) ledningens hänsyn till de anställdas behov och intressen under en omställningsprocess, (2) om arbetsgivaren är kompetent nog vilket medför en trygghet för arbetstagarna att arbetsgivaren håller sina löften till dem, samt (3) ledningens ärlighet och öppenhet gentemot de anställda. Dessa tre faktorer har vi undersökt i form av fyra påståenden i vår enkät och respondenternas svar presenteras i tabell 4.6 till 4.9.

**Tabell 4.6** Andel arbetstagare som anser att cheferna/ansvariga respekterar och tar hänsyn till de anställdas intressen och behov i tillräcklig utsträckning. (Procent)

	Privat sektor	Offentlig sektor
Stämmer helt och hållet.	24	15
Stämmer ganska bra.	46	53
Stämmer bara delvis.	25	25
Stämmer inte alls.	5	7
Totalt	100	100

En dikomotisering av denna tabell visar att skillnaden är marginell i de två nedersta alternativen där 30 % av respondenterna i den privata sektorn befinner sig och 32 % av de offentligt anställda. Tittar man däremot på den övre delen av tabellen, vilken innebär en positiv attityd, så finner man en större skillnad mellan sektorerna. Under svarsalternativet ”stämmer ganska bra” har den privata sektorn 46 % av sina respondenter och den offentliga 53 %. Den procentuella skillnaden blir därför nästan lika stor i procenttalet av de arbetstagare som ”helt och hållet” instämmer med att cheferna/ansvariga respekterar och tar hänsyn till de anställdas intressen och behov i tillräcklig utsträckning, men då med den privata sektorn i majoritet.

**Tabell 4.7** Andel arbetstagare som anser att cheferna/ansvariga är pålitliga och håller sina löften och överenskommelser. (Procent)

	Privat sektor	Offentlig sektor
Stämmer helt och hållet.	38	21
Stämmer ganska bra.	45	58
Stämmer bara delvis.	16	17
Stämmer inte alls.	1	4
Totalt	100	100

Ovanstående tabell visar att inom både privat och offentlig sektor uppfattar de anställda till mycket stor del att cheferna/ansvariga är pålitliga och håller sina löften och överenskommelser. Utifrån en dikomotisering av svaren på detta påstående kan man se att 83 % av de privat anställda och 79 % av de offentligt anställda har en positiv attityd gällande



detta påstående. Dessa respondenter har då svarat i enighet med de två översta svarsalternativen ”stämmer helt och hållet” och ”stämmer ganska bra”. En skillnad finns dock mellan sektorerna när det gäller andelen av respondenter som svarat ”stämmer helt och hållet”. Den privata sektorn har här nästan dubbelt så hög procentsats med 38 % av respondenter som instämmer ”helt och hållet” med att cheferna är pålitliga och håller det de lovat. Inom den offentliga sektorn är det endast 21 % av respondenterna som instämmer med detta.

**Tabell 4.8** Andel arbetstagare som anser att cheferna/ansvariga har tillräcklig kompetens för att handskas med de problem och krav som organisationen utsätts för. (Procent)

	Privat sektor	Offentlig sektor
Stämmer helt och hållet.	40	26
Stämmer ganska bra.	32	38
Stämmer bara delvis.	26	25
Stämmer inte alls.	3	11
Totalt	100	100

I denna tabell kan det utläsas att fördelningen inom varje sektor är mycket jämn gällande arbetstagarnas uppfattning av cheferna/ansvarigas kompetens att handskas med de problem och krav som organisationen utsätts för. Spridningen är stor när det gäller de anställdas uppfattning kring detta påstående förutom att endast ett fåtal respondenterna har svarat i enighet med svarsalternativet ”stämmer inte alls”. Samma tendenser syns inom båda sektorerna, dock har den offentliga sektorn en högre svarsfrekvens inom detta alternativ. Chefer/ansvariga inom den privata sektorn har emellertid fått högre omdöme från sina arbetstagare.

**Tabell 4.9** Andel arbetstagare som anser att cheferna/ansvariga är ärliga och öppna mot honom/henne på sin arbetsplats. (Procent)

	Privat sektor	Offentlig sektor
Stämmer helt och hållet.	38	32
Stämmer ganska bra.	41	41
Stämmer bara delvis.	18	23
Stämmer inte alls.	3	4
Totalt	100	100

Respondenternas svar på ovan presenterade påstående är förhållandevis lika och det är ingen markant skillnad beroende på inom vilken sektor man arbetar. Dock har den offentliga sektorn fått ett sämre omdöme från sina arbetstagare då deras procenttal är något högre på de två nedre svarsalternativen. Här befinner sig drygt 6 % mer offentligt anställda än privat anställda. De dryga 6 % i den privata sektorn befinner sig däremot på svararalternativet ”stämmer helt och hållet” vilket gör att en större andel av de privat anställda instämmer med att deras chefer/ansvariga är öppna och ärliga mot sina arbetstagare.

Påståendet som vi behandlat i tabell 4.9 berörde chefernas/ansvarigas ärlighet och öppenhet gentemot arbetstagarna. Detta tar även O'Reilly (i Trollestad 2000:181) upp som ett av flera moment genom vilka bakomliggande attityder och lojalitet kan utvecklas. Ett annat av O'Reillys moment är arbetsgivarnas förmåga att använda mångsidiga belöningssystem för att påverka arbetstagarnas lojalitet. Hur respondenterna ställt sig till detta presenteras i tabell

4.10. Belöningsystem kan enligt O'Reilly skapa en stark organisationskultur där arbetstagarna förbinds till sin arbetsgivare genom en stark lojalitet. Grundtanken bakom detta är att individer gör det som de blir belönade för och därigenom är belöningsystem ett effektivt tillvägagångssätt för att få arbetsstagarna att utveckla lojalitet till sin arbetsgivare.

**Tabell 4.10** Hur arbetstagarna blir belönade om de gör någonting bra. (Procent)

	Privat sektor	Offentlig sektor
Genom materiell belöning	4	1
Genom social belöning (ex feedback och uppmärksamhet)	45	56
Genom både materiell och social belöning	26	8
Blir inte belönade	25	35
Totalt	100	100

Att arbetstagarna endast belönas materiellt är förhållandevis ovanligt inom båda sektorerna. Däremot är så kallad social belöning, det vill säga exempelvis feedback och uppmärksamhet, frekvent förekommande inom både privat och offentlig sektor. 56 % av de offentligt anställda respondenterna svarade att de blir socialt belönade medan siffran inom privat sektor var något lägre. Gällande belöning i form av både materiell och social sådan var det drygt tre gånger högre procentsats inom privat än offentlig sektor, 26 % mot 8 %. Andelen som svarat att de inte alls blir belönade var inom privat sektor 25 % och inom offentlig 35 %. När det gäller materiell belöning kan dess inverkan på en arbetstagares lojalitet exemplifieras genom en av undersökningens respondents uppfattning kring sin lojalitet: ”Jag är nöjd med min nuvarande tjänst men tyvärr är lönen medaljens baksida. Lojal, javisst men inte hur långt som helst.”

Att som arbetstagare slippa att bli sviken av sin arbetsgivare är även det en grund till utveckling av lojalitet. Tilliten i relationen mellan arbetstagare och arbetsgivare är något som utvecklas över tid genom värdering av varandras handlingar samt den information man får om/av den andra. (Isaksson 2001:183) I tabell 4.11 framgår det att det finns en skillnad mellan arbetstagarnas erfarenheter i privat och offentlig sektor. De offentligt anställda har blivit mer svikna oavsett om det är alternativet ”en gång”, ”några enstaka gånger” eller ”flera gånger”. Andelen respondenter som valt de tre svarsalternativen är inom offentlig sektor 43 % och inom privat sektor endast 30 %. Detta gör att den privata sektorn har ett högre procenttal på respondenter som aldrig har blivit svikna av sin nuvarande arbetsgivare.

**Tabell 4.11** Andel arbetstagare som har blivit svikna av sin nuvarande arbetsgivare. (Procent)

	Privat sektor	Offentlig sektor
Aldrig	70	57
En gång	9	11
Några enstaka gånger	17	21
Fler gånger	4	11
Totalt	100	100

Gällande hur respondenterna hade blivit svikna var det i stort sätt samma saker som de tog upp i sina svar på enkäten. Vanligast var det brutna löften gällande lön, arbetsuppgifter samt kompetensutveckling. Ett citat från en av undersökningens respondenter exemplifierar detta då denne säger: ”Som nyanställd var jag otroligt lojal, men med tiden och allt fler svek,

ouppfyllda löften och respektlös behandling av de anställda har min lojalitet krympt och nu är den snarare motsatsen. Antiloyalitet om man kan kalla det så.” Detta citat exemplifierar den allt vanligare upplevelsen av ett brutet psykologiskt kontrakt. Då arbetstagarna blir svikna av sin arbetsgivare påverkas sannolikt arbetstagarnas tillit till sin arbetsgivare och därmed de indirekta rättigheterna och skyldigheterna en arbetstagare har. Desto längre arbetstagaren har varit anställd i organisationen desto svårare blir det att tyda förväntningarna i det psykologiska kontraktet. Det resulterar i outtalade och mer komplexa förväntningar från både arbetstagarens och arbetsgivarens sida. Om arbetsgivaren hanterar dessa höga förväntningar på rätt sätt får han/hon oftast en hög motivation samt lojalitet från sina arbetstagare. (Isaksson 2001:179ff) Ovanstående citat visar dock på motsatt effekt.

Sammanfattningsvis visar analysen på en stor skillnad mellan arbetstagarna inom privat och offentlig sektor gällande deras uppfattning av hur deras arbetsgivare arbetar med de tillits- och lojalitetsuppbyggande faktorerna. Det framkommer i analysen även en signifikant skillnad när det gäller belöning inom de två sektorerna. Inom offentlig sektor är belöning mer ovanligt men när det sker är det genom social belöning. De privat anställda däremot får ofta social belöning men även materiell sådan är förekommande. Gällande brutna psykologiska kontrakt är det mer vanligt inom offentlig sektor än inom den privata. Detta syns tydligt då den offentliga sektorn har en högre andel arbetstagare som blivit svikna ett flertal gånger.

#### **4.4 Arbetstagarnas beteende på arbetsplatsen**

I tabellerna 4.6 till 4.9 presenterades respondenternas inställning och attityd till arbetsgivarens beteende gällande de grundläggande lojalitets- och tillitsfaktorerna. Enligt Mowday et al (1982) kan en lojal attityd ses som ett steg mot ett lojalt beteende. Denna lojalitet kan ses som en psykologisk relation vilken binder arbetstagaren till organisationen och enligt Mowday et al hjälper det om man ser beteende och attityd som två sammanhängande begrepp. I nedanstående tabeller ges exempel på hur denna inställning och attityd kan utvecklas till ett beteende.

Följande tabeller visar även en operationalisering av den så kallade genuina lojaliteten (Mowday et al 1982) vilken kan utvecklas om arbetsgivaren lyckas med att skapa en tillitsfull relation i enighet med Mishra och Spreitzers (1998:567-588) samt O'Reillys (i Trollestad 2000:181) grundläggande lojalitets- och tillitsfaktorer. Denna typ av lojalitet grundar sig på en djupare känsla av förtroende till organisationen, det vill säga till cheferna/ansvariga samt till övriga arbetstagare, vilket därmed skapar tillitsfulla relationer dem emellan (Segerpalm 2003:43). Genuin lojalitet hos en arbetstagare urskiljs både genom dennes handlanden och uttalanden. Om arbetstagaren har en genuin lojalitet är han/hon beredd att i hög grad ställa upp för att öka organisationens välbefinnande (Trollestad 2000:177). Denna typ av lojalitet yttrar sig, som vi tidigare nämnt, i att arbetstagarna känner starkt för och accepterar organisationens mål och värderingar vilket då medför att arbetstagarna är villiga att ge något extra för organisationen (Mowday et al 1982).

I tabellerna 4.12 samt 4.13 redovisas som tidigare nämnts respondenternas svar på två av enkätfrågorna som berör genuin lojalitet och därmed strävan efter att göra något extra för organisationen. Frågorna behandlar arbetstagarnas vilja att arbeta övertid samt hur de framställer sin arbetsgivare för andra personer utanför organisationen.

**Tabell 4.12** Andel arbetstagare som arbetar övertid. (Procent)

	Privat sektor	Offentlig sektor
Mer än 1 gång i veckan	29	8
1 gång per vecka	8	11
1 gång varannan vecka	13	10
1 gång per månad	8	17
Mer sällan än ovanstående alternativ	32	29
Aldrig	11	26
Totalt	100	100

Bland de som arbetar övertid är det många som gör det mer sällan än en gång i månaden, oberoende vilken sektor de arbetar inom. Det mest utmärkande i denna tabell är att av de privat anställda arbetar nästan 30 % övertid mer än en gång i veckan. De offentligt anställda har inom samma alternativ bara en procentsats på 8. Samma stora procentuella skillnad återfinns bland de som aldrig arbetar övertid. Dock har siffrorna nu bytt plats och det höga procenttalet finns nu bland de offentliga arbetstagarna vilka har 26 % av sina respondenter inom det svarsalternativet mot den privata sektors 11 %.

**Tabell 4.13** Andel arbetstagare som talar gott om sin arbetsgivare till personer utanför organisationen. (Procent)

	Privat sektor	Offentlig sektor
Stämmer helt och hållet.	48	27
Stämmer ganska bra.	36	53
Stämmer bara delvis.	10	13
Stämmer inte alls.	7	7
Totalt	100	100

I tabellen ovan är procentsatsen i princip lika på de två nedersta svarsalternativen mellan privat och offentlig sektor. Skillnaden finns emellertid inom alternativen ”stämmer helt och hållet” samt ”stämmer ganska bra”. Den totala procentsats inom dessa två svarsalternativ är mycket höga med drygt 80 % inom de båda sektorerna vilket innebär att både privat och offentlig sektor talar gott om sin arbetsgivare utanför organisationen. Dock är det en större andel av de privat anställda som gör det ”helt och hållet”, då 48 % av deras respondenter anser sig befinna sig där. Motsvarande siffra inom den offentliga sektorn är 27 %.

Dessa två tabeller visar tillsammans att anställda inom privat sektor har ett mer genuint lojalt beteende mot sin arbetsgivare. De är i högre grad villiga att ställa upp för att öka sin organisations välbefinnande och är därmed villiga att ge något extra för organisationen. Detta kan ses som ett resultat av de ovan nämnda lojalitets- och tillitsfaktorerna. Det visar därmed på ett lyckat arbete av arbetsgivarna inom den privata sektorn med att skapa tillitsfulla relationer och därmed ett lojalt beteende från arbetstagarnas sida.

## 5 SAMMANFATTANDE DISKUSSION

---

*I detta kapitel redogör vi kort för de slutsatser som vi dragit från undersökningens syfte. Vi kommer även att diskutera eventuella brister i vår undersökning. Slutligen kommer vi att ge förslag på framtida forskning.*

---

### 5.1 Slutsatser

Syftet med denna uppsats var att se hur de anställda ställer sig till sin arbetsgivare samt att se hur stark lojalitet denna relation medför. Undersökningen utgjorde en jämförande studie mellan privat och offentlig sektor där analysen och resultatet ligger till grund för en falsifiering eller verifiering av den hypotes vi byggt upp. Vår hypotes var att lojaliteten är starkare inom privat sektor och att arbetstagarna där har en mer lojal inställning till sin arbetsgivare än inom offentlig sektor. För att få fram ett resultat använde vi oss av ett flertal grundläggande lojalitets- och tillitsuppbyggande faktorer. Med hjälp av dessa faktorer kunde vi undersöka vilken inställning arbetstagarna har till sin arbetsgivare gällande de grundläggande lojalitets- och tillitsfaktorerna och hur detta påverkar arbetstagarnas beteende.

Beroende på hur undersökningens analys genomförs kan resultatet variera, vilket kan ligga till grund för att hypotesen både kan falsifieras eller verifieras. Detta beror på hur man väljer att redovisa analysens resultat. Dock ville vi gå djupare in på varje påstående för att se om det fanns några skillnader inom svarsfrekvensen på varje enskilt svarsalternativ, vilket kan påvisas genom en redovisning av den procentuella fördelningen av svaren. Gällande arbetstagarnas inställning till att ställa upp för sin arbetsgivare hade de privat anställda en mer positiv inställning till detta. Att de offentligt anställda hade en mer negativ inställning var en tendens som samtliga redovisade påståenden verifierade.

Genom frekvenstabellerna fick vi fram ett resultat som visade att arbetstagare inom privat sektor mer frekvent svarade att de instämde helt med de påståenden som visade på arbetsgivarnas arbete med de tillits- och lojalitetsökande faktorerna. De grundläggande faktorer som påståendena berörde var ledningens hänsyn, kompetens, ärlighet och öppenhet, belöningsystem samt dess förmåga att inte svika sina arbetstagare. Det är dessa faktorer som ökar tilliten och lojaliteten i relationen mellan arbetstagare och arbetsgivare. Tendenserna var lika över hela datamaterialet varpå vi anser att resultatet blir tillförlitligt då det grundas på dessa frekvenstabeller i analysen. Genom detta kan vi konstatera att vår hypotes verifieras, det vill säga, arbetstagarna inom privat sektor har en mer lojal inställning till sin arbetsgivare än vad de offentligt anställda har.

Något som enligt oss ytterligare påvisar att vår hypotes verifieras är resultatet av frågorna som behandlar arbetstagarnas beteende gentemot sin arbetsgivare på arbetsplatsen. De privat anställda ställer i större grad upp för sin arbetsgivare exempelvis när det gäller övertidsarbete samt att de ger en mer positiv bild av sin arbetsgivare till personer utanför organisationen. Detta visar enligt oss på att arbetsgivarna inom den privata sektorn har genomfört ett lyckat arbete eftersom detta beteende är ett resultat av den lojalitet som finns i den tillitsfulla relationen mellan de två parterna.

Den offentliga sektorns arbetsgivare har i vår undersökning, utifrån de redovisade bakgrundsvariablerna, en bra grund till att öka lojaliteten och tilliten hos sina anställda. Detta

anser vi eftersom det är en stor majoritet som är tillsvidareanställda samt som har arbetat mer än 10 år inom samma organisation. Utifrån tidigare behandlad teori ser vi detta som den perfekta grunden för att nå den genuina lojaliteten. Dock visar som ovan diskuterat, undersökningens resultat på att arbetsgivarna inom den offentliga sektorn inte tagit till vara på denna möjlighet. Istället är det den privata sektorn, med sämre grundförutsättningar som har den mest genuint lojala arbetskraften.

## **5.2 *Brister i undersökningen***

För att underlätta i analysen samt få ett mer lätthanterligt material hade fasta svarsalternativ på fråga 9 angående respondentens befattning, varit bättre. Det var en öppen fråga vilket gjorde att respondenterna själva fick skriva in sitt yrke/befattning. Detta medförde att vi fick många olika befattningar som var svåra att kategorisera. Vi fick nu själva placera in respondenterna i de olika yrkeskategorierna enligt SSYK utifrån deras svar på fråga 9 samt svaret på fråga 6 vilken behandlade respondentens högsta avslutade utbildning. Detta kan ha medfört fel vid inmatningen i SPSS.

Fråga 5 behandlade respondenternas familjesituation gällande om de har barn (0-18 år). Svaret på denna fråga sade dock ingenting om barnen bodde hemma eller inte. Här hade det varit bättre om vi istället frågade om de hade hemmavarande barn eftersom vi var intresserade av att se hur detta påverkade respondenternas inställning till att exempelvis arbeta övertid eller ställa in planerade fritidsaktiviteter.

## **5.3 *Förslag till framtida forskning***

Då vi valde att se på arbetstagarnas inställning till sina arbetsgivare medför det ett resultat av hur stark deras lojalitet är på inom de två sektorerna. Resultatet har behandlats utifrån lojalitetsteorier men vi vet egentligen inte vad respondenterna anser att lojalitet innebär. Detta kan vara ett förslag på en kvalitativ framtida forskning. Det kan även vara intressant att mer specifikt undersöka vilka faktorer som arbetstagarna anser kan inverka positivt respektive negativt på deras arbetsplats gällande lojaliteten i relationen mellan arbetstagaren och arbetsgivaren.

## 6 REFERENSLISTA

### Böcker:

- Anderson, Neil & Schalk, René (1998): "The Psychological Contract in Retrospect and Prospect" i *Journal of Organizational Behavior*, vol.19, Issue S1, p 637 – 647 (Specialnummer)
- Appelbaum, Herbert (1992): *The Concept of Work. Ancient, Medieval, and Modern*. Albany: State University of the New York Press.
- Corvino, John (2002): "Loyalty in Business?" i *Journal of Business Ethics*, vol 41, p 179-185
- Dahmström, Karin (2005): *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- DesJardins, Joseph R. & McCall, John J. (2004): *Contemporary Issues in Business Ethics*. Belmont, California, USA: Wadsworth/Thomson Learning
- Djurfeldt, Göran, Larsson, Rolf & Stjärnhagen, Ola (2003): *Statistisk verktyglåda – samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Duska, Ronald F. & Duska, Brenda Shay (2003): *Accounting ethics*. Oxford, USA: Blackwell Publishers.
- Ejvegård, Rolf (2003): *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Ejlertsson, Göran (2005): *Enkäten i praktiken – en handbok i enkätmetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Fukuyama, Francis (1995): *Trust - The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. London: Hamish Hamilton Ltd.
- Guest, David E. (1987): "Human Resource Management and Industrial Relations" i *Journal of Management Studies*, Vol 24 Issue 5, p 503 – 522
- Isaksson, Kerstin (2001): "Tillit och psykologiska kontrakt i arbetslivet" i Aronsson, Gunnar & Karlsson, Jan Ch (red.): *Tillitens ansikten*. Lund: Studentlitteratur
- Johansson, Mona (2006): "Svenskar har hög arbetsmoral" i *Metro Stockholm*, 060502
- Luhmann, Niklas (2005): *Förtroende – en mekanism för reduktion av social komplexitet* Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB
- Mishra, Aneil K. & Spreitzer, Gretchen. M. (1998): "Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice and work redesign." i *Academy of Management*, vol 23, no 3, p 567-588
- Mowday, Richard T., Porter, Lyman W. & Steers, Richard M. (1982): *Employee-organization linkages, the Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press Inc.
- Nilsson, Tommy (2003): *Bussförarens upplevelser av förändrade verksamhets- och arbetsvillkor: ett tillitsperspektiv*. Karlstads University Studies 2003:34, Karlstads universitet: Avdelningen för arbetsvetenskap
- O'Reilly, Charles (1991): "Corporations, Cultures, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations" i Steers, Richard M. & Porter, Lyman W. (red.): *Motivation and Work Behaviour*. New York, USA: McGraw-Hill
- Randall, Donna M. (1987): "Commitment and Organization: The Organization Man Revisited" i *Academy of Management Review*, vol 12, p 460-471
- Rousseau, Denise, Sitkin, R. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998): "Not so Different After All: A Crossdiscipline View of Trust" i *Academy of Management Review*, vol 23, no 3, p 393-404
- Rousseau, Denise (1995): *Psychological Contracts in Organisations – Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications Inc.

- Segerpalm, Fredrik (2003): *Lojalitet – vad innebär det?* Stockholm: Försvarshögskolan, Institutionen för Ledarskap och Management
- Staw, Berry M. & Salancik, Gerald R. (red) (1977): *New Directions in Organizational Behaviour*. Chicago: St. Clair Press
- Stieb, James (2006): "Clearing up the egoist difficulty with loyalty" i *Journal of Business Ethics*, vol 63, p 75-87
- Svenska kommunförbundet (1998): *Yttrandefrihet och lojalitet hos kommunala arbetstagare*. Stockholm: Svenska kommunförbundet
- Trollestad, Claes (2000): *Etik & organisationskulturer – att skapa en gemensam värdegrund*. Falun: Svenska Förlaget
- Trost, Jan (2001): *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur

**Elektroniska källor:**

- www1: [http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=O361305&i\\_word=tillit](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O361305&i_word=tillit) , 060306
- www2: [http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=O165511&i\\_word=f%fc6rtroende](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O165511&i_word=f%fc6rtroende) , 060306
- www3: [http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=O362075&i\\_word=tilltro](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O362075&i_word=tilltro) , 060306
- www4: [http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=244133&i\\_word=lojalitetsplikt](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=244133&i_word=lojalitetsplikt) , 060306
- www5: [http://www.scb.se/templates/Standard\\_\\_\\_\\_36492.asp](http://www.scb.se/templates/Standard____36492.asp) , 060511
- www6: [http://www.scb.se/Grupp/ekonomi/\\_Dokument/SSYKsyst\\_kod.doc#\\_21\\_Arbete\\_som](http://www.scb.se/Grupp/ekonomi/_Dokument/SSYKsyst_kod.doc#_21_Arbete_som) , 060511



# Bilaga 1

## Missivbrev:

Hej!

Denna enkätundersökning utgör grunden för vår C-uppsats i Arbetsvetenskap vid Karlstads universitet. Frågorna i enkäten berör Er lojalitet till Er arbetsgivare och vi är intresserade att se hur utbredd lojaliteten är inom privat respektive offentlig sektor.

Era svar kommer inte att kunna kopplas till Er personligen utan all information behandlas konfidentiellt. Vi som arbetar med undersökningen kommer inte att kunna veta vem utav Er som har svarat vad. När vi har fått tillbaka enkäterna kommer dessa att databehandlas och sammanställas i form av statistiska tabeller. Dessa tabeller kommer att utgöra ett underlag för resonemang och analys kring lojalitetens utbreddhet. Undersökningen kommer att genomföras på ett flertal företag och verksamheter varpå vi använder dessa analyser för att se på allmänna tendenser kring lojalitet i privat och offentlig sektor. Vi är därför mycket tacksamma om Ni tar Er tid att svara på vår enkät.

Vi ber Er att läsa varje fråga var för sig och svara så noggrant som möjligt. De flesta frågor har fasta svarsalternativ. Kryssa för det svarsalternativ som stämmer bäst just för Dig. Ibland kanske inte något av de på förhand givna svarsalternativen passar exakt, välj då det svarsalternativ som kommer närmast just Din uppfattning. Det är av största vikt att Ni besvarar varje fråga.

Tack på förhand för Er medverkan!

Med vänliga hälsningar,  
Helena Ahlström & Madeleine Bergholtz  
Studenter vid fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT vid Karlstads universitet.

## Bilaga 2

### Utskick av webbenkät:

Hej!

Vi är två studenter på Karlstads oniversitet som skriver C-uppsats (kandidatuppsats) i Arbetsvetenskap. Vi skulle vara tacksamma om Du skulle kunna ta Dig tid (max 5 min) att fylla i vår enkät.

Mer information finns under länken.

Klicka på länken nedan och du kommer direkt till enkäten.

Har Du möjlighet så ber vi Dig gärna att skicka länken vidare till andra som skulle kunna hjälpa oss ytterligare genom att svara på vår enkät.

Länken: <http://asp.artologik.net/kau/qr/surveys/lojalitet.htm>

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar

Helena Ahlström & Madeleine Bergholtz  
Studenter vid fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT.

Obs! Glöm inte att trycka på knappen ”skicka enkät” när du är klar med enkäten.

# Bilaga 3

## Enkät:

### Bakgrundsvariabler:

1. Jag arbetar inom:  Privat sektor  Offentlig sektor
2. Kön:  Man  Kvinna
3. Ålder: Födelseår \_\_\_\_\_
4. Civilstånd:  Ensamstående  Gift/Sambo
5. Har du barn? (0-18 år)  Ja, ålder \_\_\_\_\_  Nej
6. Vilken är Din högsta avslutade utbildning (examen)?  
 Folkskola/Grundskola eller liknande  
 Realskola/Folkhögskola/2-årigt gymnasium eller liknande  
 3- eller 4-årigt gymnasium  
 Högskola eller Universitet
7. Hur länge har Du varit anställd hos Din nuvarande arbetsgivare?  
 Mindre än 1 år  
 1-5 år  
 6-10 år  
 Mer än 10 år
8. Vilken anställningsform har Du?  
 Tillsvidareanställning  
 Tidsbegränsad anställning  
 Timanställning  
 Annat, Vad? \_\_\_\_\_
9. Vilken befattning har Du? \_\_\_\_\_
- 

### Frågor gällande lojalitet:

10. Respekterar Du organisationens regler och normer?  
 Ja, helt och hållet.  
 Ja, till ganska stor del.  
 Nej, till mindre del.  
 Nej, inte alls.
11. Är Du rädd att göra misstag på Din arbetsplats?  
 Nej, inte alls.  
 Nej, inte särskilt rädd.  
 Ja, ganska rädd.  
 Ja, mycket rädd.
12. Har Du blivit sviken av Din nuvarande arbetsgivare?  
 Nej, aldrig  
 Ja, en gång.  
 Ja, någon enstaka gång  
 Ja, flera gånger.
13. Om ja, på vilket sätt har Du blivit sviken?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. Får Du möjlighet att fatta egna beslut?
- Ja, helt och hållet.  
 Ja, till ganska stor del.  
 Nej, endast till mindre del.  
 Nej, inte alls.
15. Betonar ledningen vikten av samarbete?
- Ja, helt och hållet.  
 Ja, till ganska stor del.  
 Nej, endast till mindre del.  
 Nej, inte alls.
16. Blir Du belönad om Du gör någonting bra på Din arbetsplats?
- Ja, jag blir materiellt belönad.  
 Ja, jag blir socialt belönad genom ex feedback och uppmärksamhet.  
 Ja, jag blir belönad både materiellt och socialt.  
 Nej, jag blir inte belönad.
17. Blir Du tillrättavisad om Du gör någonting dåligt/fel på Din arbetsplats?
- Ja, genom konstruktiv kritik.  
 Ja, genom förmaningstal av min chef.  
 Ja, konkret genom exempelvis löneavdrag.  
 Nej, jag blir inte tillrättavisad.
18. Har Du någon gång under de senaste åren funderat över att sluta Din anställning?
- Ja, och jag har sökt annat arbete eller utbildning  
 Ja, men jag har inte gjort något åt det.  
 Nej, jag har inte sökt eller funderat på att söka annat arbete.

-----

19.

Stämmer helt och hållet      Stämmer ganska bra      Stämmer bara delvis      Stämmer inte alls

A. Cheferna/ansvariga på Min arbetsplats respekterar och tar hänsyn till de anställdas intressen och behov i tillräcklig utsträckning.

B. Cheferna/ansvariga på Min arbetsplats är pålitliga och håller sina löften och överenskommelser.

C. Cheferna/ansvariga på Min arbetsplats har tillräcklig kompetens och kunskap för att handskas med de problem och krav som organisationen utsätts för.

D. Cheferna/ansvariga på Min arbetsplats är ärliga och öppna mot Mig.

E. Jag får dåligt samvete om jag stannar hemma från arbetet på grund av sjukdom.

F. Jag ställer in Mina inplanerade fritidsaktiviteter för att arbeta extra för att hjälpa Min arbetsgivare.

G. Jag åtar Mig frivilligt extraarbete på arbetstid utöver Mina vanliga arbetsuppgifter.

H. Jag berättar för Mina arbetskamrater om jag är nöjd med något gällande Min arbetsgivare.

	Stämmer helt och hållet	Stämmer ganska bra	Stämmer bara delvis	Stämmer inte alls
<b>I.</b> Jag berättar för Min arbetsgivare om jag är nöjd med något gällande organisationen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>J.</b> Jag berättar för Mina arbetskamrater om jag är missnöjd med Min arbetsgivare.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>K.</b> Jag berättar för Min arbetsgivare om jag är missnöjd med något gällande organisationen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>L.</b> Jag talar gott om Min arbetsgivare med personer utanför organisationen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M.</b> Om organisationen gör något fel skyddar jag dess ansikte utåt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>N.</b> Jag kan tänka mig att kompetensutveckla Mig på Min fritid för att göra ett bättre arbete.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Går Du till arbetet även fast Du är lite sjuk?

Ja, mer än 1 gång i veckan.  
 Ja, 1 gång/vecka.  
 Ja, 1 gång/varannan vecka.  
 Ja, 1 gång/månad.  
 Ja, men mer sällan än ovanstående alternativ.  
 Nej, aldrig.

21. Arbetar Du övertid?

Ja, för att hjälpa till vid personalbrist.  
 Ja, för att tjäna extra pengar.  
 Ja, för båda ovanstående alternativ.  
 Nej, aldrig.

22. Hur ofta arbetar Du övertid?

Mer än 1 gång i veckan.  
 1 gång/vecka.  
 1 gång/varannan vecka.  
 1 gång/månad.  
 Mer sällan än ovanstående alternativ.  
 Aldrig.

23. Har denna enkät gett Dig större insikt om Din lojalitet till Din arbetsgivare? Oavsett hur, motivera.

---



---



---



---

**Tack för Din medverkan!**

**Med Vänliga Hälsningar,  
Helena Ahlström & Madeleine Bergholtz**