

Samband mellan anställdas upplevelser om
organisationens HR-praxis och teamprestation via
välmående

Stöder sambanden ett optimistiskt eller pessimistiskt perspektiv?

Anette Salonen

Helsingfors universitet

Statsvetenskapliga fakulteten

Socialpsykologi

Pro gradu- avhandling

Mars 2020

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty		Laitos – Institution – Department	
Statsvetenskapliga fakulteten		Institutionen för samhällsvetenskaper	
Tekijä – Författare – Author			
Anette Salonen			
Työn nimi – Arbetets titel – Title			
Samband mellan anställdas upplevelser om HR-praxis och teamprestation via välmående – stöder sambanden ett optimistiskt eller pessimistiskt perspektiv?			
Oppiaine – Läroämne – Subject			
Socialpsykologi			
Työn laji – Arbetets art – Level	Aika – Datum – Month and year	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages	
Pro gradu	03/2020	56	
Tiivistelmä – Referat– Abstract			
<p>Organisationer strävar till att stöda sina anställda till att må bra och prestera på ett önskat sätt som gynnar organisationens framgång. Med den så kallade HR-verksamheten erbjuder organisationer verktyg och olika åtgärder för att personalen ska klara av sina arbetsuppgifter och trivas i arbetsmiljön. Denna kvantitativa studie undersöker samband mellan anställdas upplevelser om fyra olika HR-praxis och teamprestation samt hur sambanden påverkas av engagemang och stress. De fyra HR-praxis som studeras är rekrytering, belöning, skolning och utvecklingssamtal. Då tidigare studier om HR-praxis ofta talar om ett optimistiskt eller pessimistiskt perspektiv då man studerar verksamhetens effekter, kommer också denna avhandling att behandla dessa två perspektiv.</p> <p>Data till avhandlingen har samlats in i oktober år 2017 genom en enkätundersökning i ett multinationellt företag. Anställda i företaget har besvarat påståenden om nöjdhet med de fyra verksamhetsområden samt subjektiva upplevelser om teamprestation, engagemang och stress.</p> <p>Med fyra medierande analyser studeras upplevelser om varje praxis skilt och sambanden mellan teamprestation undersöks via de medierande variablerna stress och engagemang, som representerar anställdas välmående i modellen. Resultaten visade att det finns positivt samband mellan upplevelser om HR-praxis och teamprestation via engagemang. Å andra sidan fanns det också signifikanta samband mellan upplevelser om HR-praxis och teamprestation via stress, men dessa var negativa. Det innebär att verksamheten ökar på upplevelser om teamprestation via engagemang, men försämrar upplevelser om teamprestation via stress. Därmed stöder resultaten det optimistiska perspektivet som menar att både individen och organisationen gynnas av en välfungerande HR-praxis. Avhandlingen bidrar med mer kunskap om betydelsen av verksamheten för organisatorisk framgång och välmående anställda.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords			
HR-praxis, stress, engagemang, team prestation, anställda			

Innehåll

1 Inledning	6
2 HR-praxis	8
2.1 Bakgrund.....	9
2.2 Verksamhetens innebörd	9
2.2.1 Rekrytering.....	10
2.2.2 Belöning	11
2.2.3 Skolning	12
2.2.4 Utvecklingssamtal.....	13
2.3 Ömsesidig nytta och optimistiskt perspektiv	14
2.4 Motstridiga resultat och pessimistiskt perspektiv	15
3 Välmående och prestation	17
3.1 Stress.....	17
3.2 Engagemang.....	18
3.3 Teamprestation.....	19
4 HR-praxis teoretiska närmandesätt.....	20
4.1 AMO-modell.....	21
4.2 Utbyteteori.....	22
4.3 JD-R modellen	23
5 Problemformulering.....	24
6 Material och metodik.....	26
6.1 Material.....	27
6.1.1 Datainsamling.....	27
6.1.2 Sampel och bortfall.....	28
6.1.3 Variabler.....	28
6.1.3.1 Oberoende variabler	28
6.1.3.2 Beroende variabel.....	29
6.1.3.3 Medierande variabler.....	29
6.1.3.4 Bakgrundsvariabel.....	29
6.2 Metodik.....	30
6.2.1 Forskningsmetodik.....	30
6.2.2 Forskningsdesign och forskningsfilosofi	30

6.2.3 Forskningsetik	31
6.3 Analysstrategi	32
6.4 Reliabilitet.....	33
7 Resultat.....	33
7.1 Deskriptiv statistik.....	34
7.2 Korrelationer	35
7.3 Medierande analyser.....	35
7.4 Sammanfattning av resultat	42
8 Slutsatser och diskussion	42
8.1 Samband mellan HR-praxis och teamprestation.....	42
8.2 Samband mellan HR-praxis och välmående.....	44
8.3 Engagemang som medierande variabel mellan HR-praxis och teamprestation ...	44
8.4 Stress som medierande variabel mellan HR-praxis och teamprestation	45
8.5 Bristerna i avhandlingen.....	47
8.6 Fortsatt forskning.....	49
8.7 Avhandlingens slutsatser	50
Källförteckning.....	52

Figurer

Figur 1 Appelbaum m.fl. (2000, s. 27) AMO-modell med egen översättning.....	22
Figur 2 JD-R Modellen (Bakker & Demerouti, 2007). Egen översättning.....	24
Figur 3 En överblick av den medierande analysen.....	32
Figur 4 Medierande analys med rekrytering som oberoende variabel.....	39
Figur 5 Medierande analys med belöning som oberoende variabel.....	40
Figur 6 Medierande analys med skolning som oberoende variabel.....	40
Figur 7 Medierande analys med utvecklingssamtal som oberoende variabel.....	41

Tabeller

Tabell 1 Deskriptiv statistik	34
Tabell 2 Korrelationsmatris	35

Tabell 3 Sambandet mellan HR-praxis och teamprestation både utan (1) och med (2) kontrollvariabel.....	36
Tabell 4 Sambandet mellan HR-praxis och engagemang (1) och stress (2).....	37
Tabell 5 Associationen av engagemang och stress på teamprestation utan (1) och med (2) kontrollvariabeln.....	38

Bilagor

Bilaga 1 Sammanfattning av variabler.....	56
---	----

1 Inledning

Välmående är ett aktuellt forskningsfenomen i det moderna samhället som präglas av ständiga förändringar, globalisering och tävlan mellan organisationer om att klara sig bäst och nå framgång. För att en arbetsplats ska stöda anställdas välmående krävs det insatser för att göra arbetsmiljön och omgivningen så trivsamt som möjligt. Studier har visat att välmående är den mest betydelsefulla faktorn för att anställda och organisationer ska prestera bättre än andra. (Biron & Burke, 2014) Ett försämrat välmående beror ofta på stress, vilket i sig ofta är förknippat till arbetet. Ökad stress på arbetsplatsen har inte endast skadliga effekter på hälsan men blir också dyr och skadlig för organisationen. (Mansoor, Fida, Nasir & Ahmad, 2011; Murphy, 1995) För att organisationer ska kunna förvänta sig goda prestationer av sina anställda måste de erbjuda rätt stöd och resurser för att motivera och uppmuntra anställda till att uppnå gemensamma mål (Bakker & Demerouti, 2007; Sivapragasam & Raya, 2018).

HRM har blivit en betydelsefull funktion inom organisationer och tidigare forskning visar att HRM ofta kan hjälpa organisationer till att nå bättre resultat. Med HRM (eng. Human Resource Management) syftar man på personalledning och en verksamhet som stöder sina anställda inom en organisation. Med verksamheten erbjuder organisationer sina anställda resurser för att trivas i sitt jobb och kunna utföra sina uppgifter på önskat sätt (Van de Voorde & Van Veldhoven, 2016). Human Resources förkortas ofta som HR och är den så kallade personalavdelningen inom organisationen. Själva verksamheten kommer i denna avhandling att diskuteras som HR-praxis (eng. HR practices) och med det menas helheten av personalledning och dess funktion och uppgifter. Det främsta målet med HR-praxis är att bidra till en trygg relation mellan anställda och organisationen och kunna maximera anställdas prestation som gynnar organisationen. Personalärenden kan innebära bl.a. rekrytering, omorganisering, skapande av god arbetsmiljö, arbetsrelaterat stöd m.m. Genom denna verksamhet strävar man efter att skapa effektiva och nöjda arbetstagare. (Alfes, Shantz, Truss & Soane, 2013; Marin-Garcia & Tomas, 2016)

Ett vanligt antagande är att HR-praxis bidrar positivt till anställdas välmående och utförande av jobbet. Nyare forskning har dock visat att HR-praxis inte nödvändigtvis alltid har endast goda effekter utan kan till och med vara skadlig för individens välmående (Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012). Därmed presenterar

tidigare forskning ett så kallat optimistiskt perspektiv och ett pessimistiskt perspektiv då man studerar associationer mellan välmående och HR-praxis. Då studier visar att organisationer genomgår mycket strukturella ändringar och stress ökar på arbetsplatser (Biron och Burke, 2014) är det viktigt att fortsätta undersöka verksamheten och hur den hänger ihop med anställdas välmående och prestation.

Målet med HR-praxis är att inverka på både anställdas välmående och prestation, eftersom dessa går hand i hand med varandra. För att organisationer ska kunna forma verksamheten ändamålsenligt behövs det mera forskning som behandlar effekten av HR-praxis. Tidigare forskning inom HR-praxis beaktar ofta välmående som ett viktigt resultat och är överens om att det oftast innebär allmän trivsel och utebliven stress. Engagemang och stress fungerar därmed som viktiga mätbara faktorer som ger insikt över välmående. (Biron och Burke, 2014) En förutsättning till välmående på arbetsplatsen är engagemang. Guest (2017) menar att en välmående arbetstagare är engagerad och presterar väl inom sin organisation.

Utgående från tidigare studier är det klart att stress, engagemang och prestation är centrala begrepp då man forskar inom välmående och HR-praxis. Därmed kommer också dessa tre variabler att studeras närmare i följande avhandling. Studier visar att det finns positivt samband mellan HR-praxis och anställdas välmående och prestation (Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012) och verksamheten kan formas på olika sätt i olika organisationer (Biron & Burke, 2014).

Eftersom organisationer idag arbetar intensivare och med en snabbt växande teknologiutveckling, ökar arbetsbördan och arbetet blir allt tyngre för anställda. (Ulrich, 2000) Forskning visar att stress orsakas ofta av höga krav på anställda som inte får tillräckliga resurser för att bearbeta bördan (Bakker & Demerouti, 2007). HR-praxis bör studeras närmare för att kunna hjälpa anställda på bästa möjliga sätt. Sivapragasam och Raya (2018) vill med sin tvärsnittsstudie lyfta fram betydelsen av att fortsätta studera effekterna av HR-praxis på anställda. Resultaten från deras tvärsnittsstudie visar att det finns samband mellan anställdas välmående, engagemang och effektivitet. De menar att det också finns samband mellan stress och prestation. Anställda visade sig vara missnöjda med HR-praxis och organisationen då man krävde för mycket av sina anställda utan att erbjuda resurser för att stöda dem. (Sivapragasam & Raya, 2018)

Team blir vanligare inom organisationer och i arbetssammanhang och därför är det viktigt att förstå sig på dem. Då anställda idag erbjuds mer frihet och flexibilitet är team ett effektivt sätt att få uppgifter gjorda. Med team syftar man på en grupp som jobbar tillsammans mot ett gemensamt mål. Med mera forskning om team kan organisationer bättre förstå hur man kan göra samarbetet så effektivt som möjligt. Det kan också ge organisationer en bättre förståelse om hur team bör stödas för att uppnå vissa mål. (Brannick, Salas & Prince, 1997; Devine, Clayton, Philips, Dunford & Melner, 1999)

Med denna kvantitativa studie kommer jag att undersöka ifall det finns samband mellan olika HR-praxis och anställdas upplevelser om teamprestation. Fokus i denna avhandling kommer att vara på fyra vanliga HR-praxis som representerar verksamheten. Jag kommer att studera hurdana samband det finns mellan olika praxis och anställdas upplevelser om teamprestation. Stress och engagemang representerar anställdas välmående och kommer också att uppmärksammas i analysen för att studera det optimistiska och pessimistiska perspektivet.

Till följande kommer tidigare forskning att presenteras för att tydligare lyfta fram relevansen och syftet med denna avhandling. Utifrån dessa har jag sedan formulerat ett forskningsproblem och specifika forskningsfrågor som min avhandling kommer att besvara. Avhandlingen har ett väsentligt syfte eftersom det behövs mera forskning kring ämnet och specifikt på anställdas prestation. För att förbättra anställdas välmående och prestation är det ytterst viktigt att organisationer erbjuder stöd och rätt verktyg för trivsel (Bakker & Demerouti, 2007).

2 HR-praxis

I detta kapitel kommer tidigare forskning om HR-praxis att presenteras. Genom att behandla innebörden av verksamheten och centrala begrepp kring den skapas en mer omfattande förståelse för ämnet och vad som kommer att studeras i denna avhandling. Först behandlas uppkomsten av HR, bakgrund och utveckling för att framhäva hur verksamheten ser ut idag. Därefter presenteras de fyra HR-variablerna. Avslutningsvis kommer det optimistiska och pessimistiska perspektiven att presenteras i ett avsnitt och har en central roll i avhandlingen.

2.1 Bakgrund

HR, d.v.s. personalledning är viktigt för att skapa en god arbetsmiljö och erbjuda en fungerande anställning till arbetstagare. Verksamheten har på senare blivit mycket forskat inom organisationspsykologi. På 1920-talet utfördes de så kallade Hawthorne-studierna som anses vara början på HR. Då insåg man att genom att uppmärksamma arbetarnas behov kan man inverka på deras produktivitet. Resultaten i dessa experiment visade att ökad nöjdhet och välmående kommer att göra anställda mer engagerade och produktivare i sitt jobb. Eftersom HR-verksamheten motiverar anställda till att jobba effektivare har den en central funktion inom organisationen. (Sivapragasam & Raya, 2018)

Idag har man ofta HR avdelningar i organisationer som ansvarar över anställdas jobbrelaterade ärenden som t.ex. lön, rekrytering och annat gällande anställningen. I dagens läge är det viktigt att HR också fokuserar på den strategiska delen för att uppnå mål och uppmärksamma anställdas välmående på en större skala. Det är betydelsefullt att erbjuda anställda stöd och möjlighet till personlig utveckling. (Alagaraja, 2012) Eftersom det idag finns kompetenta arbetstagare som har möjlighet att välja bland olika organisationer innebär det att arbetsplatser bör tillfredsställa sina anställda. Organisationer får alltså jobba med att erbjuda sina anställda en arbetsplats som de verkligen vill stanna kvar i. Anställda som inte trivs i sin organisation kan annars välja att lämna organisationen. Individerna behöver speciellt mycket stöd då organisationer genomgår förändringar och omjusteringar men också i dagliga arbetet och vanliga frågor. (Sivapragasam & Raya, 2018) Till följande behandlas verksamhetens innebörd och de fyra HR-praxis variablerna presenteras.

2.2 Verksamhetens innebörd

Exempel på olika HR-praxis är rekrytering, intern kommunikation, utvecklingsprojekt, gruppsamhörighet samt annan verksamhet som påverkar anställda och deras relation till organisationen. Verksamheten formas ofta enligt organisationen, beroende på storlek, struktur, strategier, mål och annat. (Van de Voorde & Van Veldhoven, 2016) En stor del av tidigare forskning tyder på att det finns associationer mellan HR-praxis och arbetstagares produktivitet samt engagemang och detta kan vara mycket betydelsefullt för organisationens framgång (Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012).

Genom HR-praxis vill man erbjuda anställda goda arbetsrelaterade resurser i form av bl.a. stöd, utvecklingsmöjligheter, utvecklingssamtal och fortbildning. Studier visar att anställdas engagemang till arbetet ökar då de känner sig uppmärksammade. Samtidigt har man också lyft fram resultat som visar att då anställda upplever starkt engagemang presterar de också bättre. (Van de Voorde & Van Veldhoven, 2016) Med HR-praxis syftar man alltså på organisatoriska åtgärder som stöder anställdas välmående och trivsel på arbetsplatsen samt strategiskt för att uppnå de gemensamma målen.

Det finns olika indelningar för HR kategorier och olika studier uppmärksammar också dessa på olika sätt. För att en organisation ska kunna behålla sin värdefulla resurs anser bl.a. Taekuchi, Chen och Lepak (2009) att fyra märkbara delområden inom HR-praxis är rekrytering, belöning, skolning och utvecklingssamtal. Man har ansett att organisationer kan genom att utföra verksamhet inom dessa omfattande delområden påverka anställdas attityder, motivation och kompetens (Taekuchi, Chen & Lepak, 2009). Därmed kommer dessa fyra HR-praxis också att studeras närmare i denna avhandling.

2.2.1 Rekrytering

Rekrytering är en av HR:s viktigaste uppgift och det innebär att hitta rätt personer till rätt arbetspositioner. I hela processen och HR-praxis överlag är det viktigt att organisationens kultur framhävs i handlingar och verksamhet. Rekrytering i sin korthet innebär att organisationen söker nya arbetstagare som har passande kompetens och personlighet för arbetsrollen och organisationen. Valet sker ofta genom ansökningar och intervjuer. Det är också viktigt att organisationen ger en attraktiv bild av sig och lockar ny kompetens till sig. För att utföra en rekryteringsprocess rätt krävs kunskap och kompetens av experter inom branschen. En rekryterare kan inte heller endast fokusera på företagets gemensamma mål utan måste också ta hänsyn till frågor om moral och lagar. Eftersom processen kan vara arbetsdryg väljer vissa företag att utlokalisera denna process till ett konsultföretag som sedan gör jobbet för en. (Foot, 2009)

Rekryteringsprocessen är alltid en upplevelse för sökande, som ofta ses som kandidater. Det kan sluta både bra då man i slutändan blir vald eller sämre då man kanske inte blir vald till positionen. Oberoende kan hela processen väcka känslor och ge en viss bild av organisationen, beroende på om man har skött rekryteringsprocessen stiligt. Ofta kommer människor också ihåg rekryteringsprocesser och organisationer som inte gjort

det lika professionellt. (Ekwoaba, Ikeije & Ufoma, 2015) Rekryteringsprocessen har effekter både på anställda individuellt och på hela organisationen. Nyanställda känner ofta tacksamhet och stolthet då de blir valda till positionen och vill därför prestera väl i sin nya organisation. (Syed & Jamal, 2012)

Forskning visar att en lyckad rekrytering kan vara nyckeln till framgång, medan en dåligt utförd rekrytering kan bli dyr och skadlig för organisationen. Rekryteringsprocessen avslutas med ett viktigt val som görs. Valet av den rätta kandidaten är betydelsefull för organisationens framtid. En lyckad rekryteringsprocess innebär alltså att man lyckas locka många potentiella kandidater till sig och har kompetensen att välja den mest passande personen av dessa. Ekwoaba, Ikeije och Ufoma (2015) enkätstudie fokuserar på rekryteringens effekter på organisatorisk prestation och resultaten visar att rekryteringsprocessen och val av nyanställda inverkar signifikant på organisatorisk prestation. Anställda i en organisation besvarade en enkät som behandlade deras egna upplevelser om hur rekryteringen sköts och ifall det inverkar på prestation. (Ekwoaba, Ikeije & Ufoma, 2015) En annan liknande enkätstudie genomfördes i Kenya. Studien utfördes som en intervention för att förbättra prestationen inom organisationen. Resultaten visade att rekryteringsprocessen kan ha positiv inverkan på prestation. Resultaten framhävde lika som Ekwoaba, Ikeije och Ufomas (2015) studie, att processen måste utföras objektivt och med rätt verktyg för att undvika subjektiva tolkningar eller andra vilseledande resultat. Däremot finns det delade åsikter om hur involverade anställda är och bör vara i rekryteringsprocessen. (Kepha, Mukulu & Waititu, 2014)

2.2.2 Belöning

Då man påbörjat anställningen är också välmående och trivsel en viktig fråga för HR. För att anställda ska känna sig uppmärksammade och värdefulla finns verksamheten för att stöda individen och erbjuda de bästa förutsättningarna för utförande av arbetet. (Ali & Akter, 2018) HR-praxis kan också påverka anställdas attityder och beteende, och därför är det viktigt att ha verktyg som motiverar anställda (Ogbonnaya & Messersmith, 2018).

Ett sätt att motivera sina anställda till produktivt arbete är genom belöning. Belöningsystem varierar mellan organisationer beroende på den egna strategin och strukturen. Belöning används ofta för att motivera till hårt arbete och man vill genom det visa anställda att man uppskattar deras extra insats. Det är svårt att bedöma hur belöning

påverkar varje anställd eftersom alla motiveras individuellt av olika saker. Belöning kan innebära både fast lön och bonusar samt annan finansiell ersättning för skötsamt arbete. (Foot, 2009) Belöning kan också betyda att få en befordran, extra ledighet, mera ansvar, skolning och respons, samt andra handlingar för att visa uppskattning (Güngör, 2011).

Det finns studier som har intresserat sig för sambandet mellan belöning och prestation, och dessa är överens om att det ofta sker genom att med belöning öka motivation som sedan leder till bättre prestation (Ajila & Abiola, 2017). Också Güngörs (2011) enkätstudie forskade samband mellan belöning, motivation och prestation för att framhäva betydelsen av belöning för organisationer. Resultaten visade att det finns samband mellan alla tre variabler. Det framkom också att oekonomisk belöning (befordran, auktoritet, skolning m.m.) påverkar inre motivation, medan ekonomisk belöning (lön, bonus m.m.) påverkar yttre motivation. (Güngör, 2011)

2.2.3 Skolning

För att uppfylla verksamhetens funktion strävar man efter att med olika åtgärder stöda bl.a. anställdas karriärutveckling, arbetsmotivation och gruppsammanhållning. Det kan behövas väldigt olika verktyg för att påverka specifikt på vissa delområden. Skolningar och annan träning inverkar på anställdas förmåga att göra sitt arbete och uppgifter medan belöning påverkar främst anställdas motivation. En fungerande verksamhet bidrar till dessa samtidigt som man skapar en behaglig och trivsamt arbetsmiljö. (Ogbonnaya, Daniel, Connolly & Van Veldhoven, 2017)

Fortbildning och vidare skolning erbjuds till anställda för att de ska kunna utveckla sin kompetens och klara av sitt arbete ännu bättre. Genom att erbjuda detta vill organisationer också motivera sin anställda, som förhoppningsvis kommer att resultera i förbättrad prestation. (Taekuchi, Chen & Lepak, 2009) Många anställda idag värdesätter utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen (Ogbonnaya m.fl., 2017). Tidigare forskning lyfter också fram skolningens betydelse för att organisatorisk prestation ska bli så effektiv som möjligt (Falola, Osibanjo & Ojo, 2014; Taekuchi, Chen & Lepak, 2009).

Studier visar att skolning har en signifikant inverkan på organisatorisk prestation. Genom att erbjuda skolning inom olika områden kan organisationer stöda anställdas arbete och öka kunskap och kompetens på olika delområden. Resultaten visar att kognitiv träning

utvecklar kreativitet och påverkar prestation positivt. Beteendeorienterad träning påverkar mera på organisatorisk effektivitet samt prestation. (Falola, Osibanjo & Ojo, 2014) Också Devi och Shaiks (2012) studie presenterar resultat som tyder på att skolning leder till ökad prestation. De menar att anställda inte endast utvecklar kompetens och kunskap genom skolning, utan blir också mer motiverade, engagerade och effektivare i sin organisation. Betydelsen av skolningar och träning fortsätter att öka i takt med modern utveckling och stora förändringar i världen. (Devi & Shaik, 2012)

2.2.4 Utvecklingssamtal

För att anställda ska känna sig delaktiga är det viktigt att hålla dem informerade om saker som sker inom organisationen. (Guest, Conway & Dewe, 2004; Rajhans, 2012) En uppgift inom HR som har stor betydelse för anställdas beteende och prestation är respons (Marescaux, Winne & Sels, 2012). För att veta ifall man utför sitt jobb rätt eller om det finns saker som måste förbättras, är respons ett sätt att påverka beteende. Det är vanligt att få respons från sin förman men också av andra arbetskamrater inom organisationen. Respons är en HR-praxis som lätt faller bort då dagens organisationer inte längre jobbar enligt strikta och tydliga strukturer. En mer öppen och autonom struktur gör att man litar på att anställda sköter sitt jobb utan att övervaka dem. (Helsin & Latham, 2004; Marescaux, Winne & Sels, 2012) Respons har en positiv inverkan på anställda tilltro till sin egen förmåga att klara av arbetet vilket ökar på motivation (Helsin & Latham, 2004).

För att utvecklingssamtal ska fungera som en del av verksamheten behövs det också öppen kommunikation. Anställda i organisationer uppskattar att de bli informerade om allt relevant som sker och känner sig därmed inkluderade. En tvåvägskommunikation och respons både uppåt och neråt gör att anställda blir inkluderade också i beslutsfattande och har möjlighet att påverka sina egna arbetsförutsättningar. Då anställda får respons och har möjlighet att diskutera med sin förman om utveckling, skolning och förbättringsförslag ökar deras motivation, prestation och lojalitet till organisationen. Beteende inverkas helt enkelt positivt då anställda får respons om sitt jobb. (Rajhans, 2012) Forskning framhäver också att respons är mycket viktigt för anställdas lärande vilket i sig förbättrar kompetens och gör anställda mer autonoma. Respons påverkar också engagemang och bidrar därmed till välmående. (Helsin & Latham, 2004; Rajhans, 2012)

Olika HR-praxis har också en viktig roll i att förebygga stress. Genom att skapa en hälsosam arbetsmiljö har anställda lättare för att bearbeta den tunga arbetsbördan utan att skada sitt välmående eller försämra prestationsnivån. (Bakker & Demerouti, 2007; Marescaux, Winne & Sels, 2012) Alla fyra HR-praxis som presenterats ovan har en väsentlig funktion inom organisationen (Foot, 2009; Rajhans, 2012). Dessa fyra verksamhetsområden kommer att studeras skilt i analysen för att framhäva hurdana samband olika praxis har med engagemang, stress och team prestation. Till följande presenteras två olika perspektiv som beaktar individen och organisationens framgång samt välmående inom studier om HR-praxis. Dessa perspektiv kommer också att kopplas till analyserna och resultaten i ett senare skede.

2.3 Ömsesidig nytta och optimistiskt perspektiv

Tidigare studier om HR-praxis effekter presenterar resultat som ofta stöder två perspektiv: Ömsesidig nytta (eng. mutual gains) eller motstridiga resultat (eng. conflicting outcomes). Dessa två perspektiv ses också som en optimistisk och pessimistisk syn på HR-praxis betydelse för individen. Det optimistiska perspektivet menar att verksamheten inverkar på anställdas välmående positivt samtidigt som organisationen gynnas. Det pessimistiska perspektivet anser däremot att ökad organisatorisk prestation kan tära på individen och ibland ha negativa effekter på välmående, bl.a. i form av stress. (Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012) I denna avhandling kommer jag att studera anställdas upplevelser om teamprestation och HR-praxis betydelse. Genom att analysera detta kommer jag att studera ifall det optimistiska eller pessimistiska perspektivet får stöd.

Den ömsesidiga nyttan och optimistiska perspektivet presenteras i studier som visar att HR-praxis bidrar positivt till individens välmående och organisationens framgång (Nielsen, Nielsen, Ogbonnaya, Käsälä, Saari & Isaksson, 2017). Då anställda är engagerade i sin organisation kommer de också att uppleva att arbetet har en större betydelse och vill därmed prestera bättre. Attityder har en stor betydelse för anställdas beteende på arbetsplatsen och därför är det lönsamt att skapa ett starkt band mellan organisationen och dess anställda. Tidigare studier framhäver att det finns en stark koppling mellan HR-praxis och engagemang. (Nielsen m.fl., 2017; Ogbonnaya & Messersmith, 2018; Van de Voorde & Van Veldhoven, 2016)

Nielsen m.fl. (2017) presenterar en litteraturöversikt samt en meta-analys som stöder sambandet mellan HR-verksamhet och den ömsesidiga nyttan. I litteraturöversikten samlades kvantitativa studier om HR-praxis från perioden 2003–2015 för att granska betydelsen av HR-praxis för välmående och prestation. Resultaten visade att HR-praxis har ett positivt samband med välmående och prestation på individuell-, grupp-, chef- och organisatorisk nivå. Det betyder att verksamheten har samma positiva effekt på anställda även om den utförs på olika nivåer inom organisationen. Resultaten visade också att bra arbetsresurser är en förutsättning för att uppnå ömsesidig nytta där anställda mår bra och presterar bra i sin organisation. (Nielsen m.fl., 2017)

Med en fungerande HR-praxis strävar organisationer ofta till att öka anställdas engagemang till arbete. HR-praxis som satsar på anställda och deras arbetsförhållande har också en bättre organisatorisk framgång. Då individen är engagerad och trivs i sitt jobb har hen en högre energinivå, är mer motiverad och entusiastisk samt mår bättre. Allt detta gör att anställda presterar bättre och gör verksamheten lyckad då alla gynnas. (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002; Van de Voorde & Van Veldhoven, 2016)

2.4 Motstridiga resultat och pessimistiskt perspektiv

Trots att forskning visat ett positivt samband mellan HR-praxis och prestation, finns det också resultat som tyder på att HR-praxis minskar på välmående samtidigt som det ökar på prestation (Van de Voorde & Van Veldhoven, 2016). Studier om HR-praxis som lyfter fram de motstridiga resultaten av effekterna talar ofta om ett pessimistiskt perspektiv och studier visar att ökad prestation kan bli skadlig för anställdas välmående. Med pessimistiska perspektivet menas att HR-praxis inte alltid uppmärksammar individens välmående lika mycket som organisatorisk framgång. (Ogbonnaya & Messersmith, 2018) Det som många anser problematiskt i dagens läge är att anställda förväntas att “do more with less” (Moen, Kelly, & Lam, 2013). Med det menar man att anställda kanske inte alltid erbjuds de bästa förutsättningarna trots att man har höga prestationskrav på dem (Sivapragasam & Raya, 2018).

Studier om hur HR-praxis kan inverka på anställda har lyft fram positiva samband med engagemang. En verksamhet som inverkar positivt på anställdas engagemang gynnar organisationer eftersom det också ökar på motivation och inverkar därmed på ett

hälsosamt sätt på anställdas prestation. Ifall organisationer under en lång tid har höga prestationskrav på sina anställda utan att erbjuda riktiga resurser, finns det risk för att deras välmående och motivation försämras. Försämrat välmående innebär svagare och försämrat engagemang som gör att man inte presterar lika bra. (Van de Voorde & Van Veldhoven, 2016)

Kroon, Van de Voorde och Van Veldhoven (2009) har kommit fram till samma slutsatser då de studerat samband mellan prestation och utbrändhet. I sin studie hittade de ett samband mellan prestation och utbrändhet, som förstärks av arbetskrav som ställs på anställda. Höga arbetskrav blir ofta skadliga för anställda då man inte tillges stöd och resurser för att klara av det som förväntas (Bakker & Demerouti, 2007). Forskarna poängterar att organisationer lätt glömmer att det är anställda som får jobba hårdare för att uppnå bättre resultat (Legge, 1995). Resultaten från enkätstudien visade att det finns ett samband mellan utmattning och hög prestation. Ju starkare anställda upplevde arbetskraven, desto mer utmattade var de. (Kroon, Van de Voorde & Van Veldhoven, 2009)

Van de Voorde, Paauwe och Van Veldhoven (2012) anser att organisationer och individer påverkas av olika sorts HR-praxis och därför finns det en risk att det skapas motstridiga resultat och effekter. En orsak till varför dessa motstridigheter kan skapas beror på att organisationens vinst ofta ökar i samband med att individen får slita hårdare och därmed kan välmående påverkas negativt. Dock behöver inte individen alltid ta skada i dessa situationer men man anser att individens välmående inte heller ökar. (Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012)

Det är värt att studera hur individen upplever HR-praxis eftersom alla kan påverkas olika. Ju mer individualiserade åtgärderna och verksamheten är desto mer betydelsefull blir HR för anställdas inställning gentemot sitt arbete. (Alfes, Shantz & Truss, 2012) Van de Voorde och Van Veldhoven (2016) menar att det inte är fel att kräva större insats av sina anställda, men för att upprätthålla anställdas välmående måste de erbjudas resurser och stöd. Denna balans tyder på en god och givande verksamhet.

Kopplingen mellan HR-praxis och den enskilda individen har uppmärksammas först på senare tiden och speciellt de motstridiga resultaten i studier om HR. Utifrån tidigare forskning är det värt att studera vilka effekter HR-praxis kan ha på individen. Då resultaten har visat att välmående på arbetsplatsen kan stödas av ett optimistiskt eller

pessimistiskt perspektiv (Ogbonnaya & Messersmith, 2018; Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012), kommer jag att studera om prestation också stöds av dessa. Genom att se på de fyra omfattande verksamhetsområden inom HR, d.v.s. rekrytering, belöning, skolning och utvecklingssamtal (Taekuchi, Chen & Lepak, 2009), kommer jag att studera hur dessa kan genom engagemang och stress påverka team prestation och stöda de motstridiga resultaten eller ömsesidiga nyttan. Genom att undersöka detta kommer organisationer i framtiden kunna stöda sina anställda för att på långsikt skapa en hälsosam organisation. Till följande presenteras välmående och team prestation, som också kommer att studeras noggrannare i analysen.

3 Välmående och prestation

Välmående har forskats i många studier förknippat med HR och organisationspsykologi. Begreppet är brett och dess innebörd varierar lite beroende på vem eller vad man studerar. Välmående kan delas in i tre olika perspektiv: psykologiskt, fysiskt och socialt välmående. Den psykologiska synvinkeln implementeras ofta i studier om arbetsliv och organisationer, vilket också jag gör i min avhandling. Psykologiskt välmående innebär ofta nöjdhet med arbetet, känsla av värdefullhet och en större mening med ens insatser. Studier har visat att välmående på arbetsplatsen handlar om att hitta en balans och därmed anses välmående vara utebliven stress och hög känsla av engagemang. För att hitta en bra balans krävs det att organisationen erbjuder stöd både praktiskt i arbetsuppgifter och emotionellt genom socialt stöd. (Guest, 2017) I denna avhandling kommer jag att fokusera på upplevelser om HR-praxis och teamprestation, samt välmående i form av stress och engagemang. Ökad engagemang inverkar positivt på välmående, medan ökad stress innebär i detta fall att anställda upplever nedsatt välmående.

3.1 Stress

Stress beskrivs som ett tillstånd och en obehaglig känsla som uppstår när individen inser att hen inte klarar av en uppgift eller något annat som förväntas av hen (Mansoor m.fl., 2011). Individen kan känna oro över att inte ha tillräcklig kunskap eller kompetens för att

göra det som förväntas av en. Stress förknippas ofta med jobb eftersom det är ett ställe där individen förväntas prestera och sköta sina arbetsuppgifter på önskat sätt. (Murphy, 1995)

På långsikt kan stress skada individens välmående och påverka det dagliga livet. För att förebygga stress och stöda anställda som upplever stress är det viktigt att organisationer erbjuder tillräckliga åtgärder. Effekterna av stress är dyra och skadar organisationens produktivitet och bör därför också förebyggas. (Mansoor m.fl., 2011)

Forskning visar att organisatorisk framgång innebär att anställda ofta måste slita och jobba hårdare. Ifall anställdas välmående inte beaktas tillräckligt finns det risk för stresssymptom. (Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012) Stress på arbetsplatser är ett diskuterat och forskat fenomen. Oftast uppstår stress av många faktorer och inte endast av en så kallad stressor. Stress inverkar inte endast på hur anställda utför sitt jobb, men också på hur bra man trivs i organisationen. (Mansoor m.fl., 2011) Biron och Burke (2014) lyfter fram många exempel på problem som framkommit inom olika organisationer och som orsakat nedsatt välmående. Dessa är bland annat den enorma mängden arbete som gjort att man inte kunnat ta ut fulla semesterdagar, oron om att arbetet går ut över familjetiden, stress över organisatoriska omstruktureringar och nedskärningar samt en skadlig arbetsatmosfär. (Biron & Burke, 2014)

3.2 Engagemang

Med engagemang syftar man på ett emotionellt band som gör att anställda identifierar sig med sin organisation och upplever de gemensamma målen som ens egna. Det gör att individen kommer att vilja prestera och satsa på sin insats. (Ogbonnaya & Messersmith 2018) När anställda skapar denna psykologiska anknytning till organisationen implementerar hen de gemensamma målen och värderingarna som organisationen delar (Memon, Salleh, Baharom & Harun, 2014). Engagerade anställda binder sig till sitt jobb, är motiverade, entusiastiska och vill jobba lite extra för att uppnå målen. De bryr sig om organisationens framtid och tycker om att vara en del av verksamheten. (Seijts & Crim, 2006)

Studier visar att engagemang inverkar positivt också på självförtroende, vilket gör att anställda tror på sin kompetens och att de klarar av mer krävande uppgifter. Statistiken

visar ändå att det alltid finns en del oengagerade arbetstagare. De har ofta en negativare attityd gentemot arbetet och gör också mindre. För att undvika denna negativitet kan organisationen ha en meningsfull insats genom att erbjuda sina anställda goda förutsättningar för att trivas, utvecklas och känna uppskattning. (Seijts & Crim, 2006)

Engagemang har också en betydelse för anställdas val att stanna kvar i organisationen en längre tid. Utan engagemang känner inte anställda någon plikt att stanna kvar ifall de inte vill. Arbetsomsättning och rekrytering är inte bara arbetsdrygt men också dyrt för organisationen. (Memon m.fl., 2014)

I denna studie har engagemang mätts genom att anställda besvarat frågor om entusiasm (eng. Dedication) och vigör (eng. Vigor). Dessa behandlas ändå tillsammans som avhandlingens engagemang variabel. Schaufeli och Bakker (2004) anser att dessa två komponenter är relevanta för begreppets innebörd. Med vigör syftar man på en mental styrka, hög energinivå och stark vilja att göra sitt jobb bra. Entusiasm handlar mer om den emotionella anknytningen som anställda har till sin arbetsplats. Anställda kan känna stolthet och inspiration och är därmed involverade inom organisationen. (Schaufeli & Bakker, 2004) I denna avhandling kommer jag dock endast att behandla engagemang som en variabel.

3.3 Teamprestation

Denna avhandling kommer att studera samband mellan anställdas upplevelser om HR-praxis och teamprestation. Teamprestation kommer alltså att fungera som beroende variabeln. Dagens organisationer består ofta av självledande team och därför är det ytterst viktigt att studera teamprestation. Forskning anser team som effektiva för flera personer jobbar mot ett gemensamt mål och har ofta delade tankar kring vad som bör göras. Medlemmarna kan ändå ha olika åsikter och kan därmed bidra på olika sätt i utförande av arbete. Genom att studera team kan också organisationer bättre stöda sina team för att hjälpa dem uppnå mål. (Brannick, Salas & Prince, 1997; Devine m.fl., 1999) Studier visar att organisationer ofta når bättre resultat då anställda arbetar i team och det inverkar också positivt på anställdas attityder (Delarue, Van Hootehem, Procter & Burringdes, 2008; Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, & Cannon-Bowers, 2000).

Genom att studera teamets prestation intresserar man sig för hur samarbetet fungerar och hur teamet har klarat av en viss uppgift. Det kan handla om konkreta mål som att uppnå ett specifikt resultat, avsluta ett projekt eller uppnå en viss siffra. Men det kan också handla om hur anställda själv upplever att deras team allmänt har gjort ifrån sig. (Brannick, Salas & Prince, 1997; Devine m.fl., 1999)

För att få en omfattande uppfattning om den verkliga prestationen skulle det vara viktigt att kombinera objektiva och subjektiva mätinstrument (Delarue m.fl., 2008). Denna avhandling kommer endast att behandla anställdas subjektiva upplevelser om teamets prestation. Tidigare studier inom ämnet har också använt enkäter för att mäta anställdas subjektiva upplevelser om prestation. (Ekwoaba, Ikeije & Ufoma, 2015; Kepha, Mukulu & Waititu, 2014)

Datamaterialet i denna avhandling beaktar alltså anställdas egna upplevelser om organisationens HR-praxis och team prestation. De fyra HR- praxis som studeras i denna avhandling kan förväntas ha varierande samband med välmående och team prestation. Eftersom avhandlingen endast baserar sig på anställdas subjektiva upplevelser innebär det att anställda kan tolka prestation på olika sätt. Därmed bör det uppmärksammas att resultat kan påverkas av skillnader i attityder, känslor och upplevelser. Detta kommer också att diskuteras vidare i diskussionsdelen i slutet av avhandlingen.

4 HR-praxis teoretiska närmandesätt

Tidigare studier som fokuserat på HR-praxis betydelse har ofta tagit stöd från AMO-modellen (eng. Ability, Motivation and Opportunity to participate) (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000) utbytesteorin som utvecklats inom socialpsykologi av Homans, Thibaut, Kelley och Bleau (Emerson, 1976) och JD-R modellen (Bakker & Demerouti, 2007). Med AMO-modellen syftar man på HR vars organisatoriska verksamhet strävar efter att ge verktyg åt sina anställda för att de ska kunna prestera på det bästa möjliga sättet. AMO-modellen har ofta fokuserat speciellt på HR förknippat med prestation. (Guest, 2017) Eftersom denna studie fokuserar på anställdas upplevelser om team prestation fungerar teorin som ett passande ramverk för avhandlingen.

Utbytesteorin studerar individen och organisationen i en ömsesidig relation där båda ger och tar. Då organisationen erbjuder stöd, förväntas anställda ge tillbaka genom att prestera. Denna teori stöder studier som beaktar det optimistiska och pessimistiska perspektivet. (Emerson, 1976; Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012)

Det samma lyfts fram i den tredje teorin som kommer att diskuteras i detta avsnitt, d.v.s. JD-R modellen (eng. Job Demands and Resources model). JD-R modellen presenterar HR som två processer där anställda erbjuds arbetsresurser och arbetskrav inom organisationen. Modellen behandlar frågor om hur dessa ska stå i balans med varandra för att verksamheten ska ha goda effekter. Denna teori har ett specifikt fokus på engagemang och är därför relevant också i denna avhandling. (Bakker & Demerouti, 2007; Boxall, Guthrie & Paauwe, 2016) Alla dessa tre teorier genomsyrar den tidigare forskningen och stöder resultat som tidigare studier presenterat. Dessa teorier har olika perspektiv på syftet och är därmed relevanta också i denna avhandling.

4.1 AMO-modell

Appelbaums m.fl. (2000) diskuterar AMO-modellen och hur den organisatoriska verksamheten kan utformas för att motivera och stöda anställda till goda prestationer och välmående (Guest, 2017). AMO-modellen stöder ofta det optimistiska perspektivet där både individen och organisationen mår bra och gynnas av HR-praxis. Med modellen menas att organisationer med hjälp av HR-praxis erbjuder sina arbetstagare verktyg för att öka sin förmåga (eng. ability), motivation (eng. motivation) och möjligheten att få medverka (eng. opportunity to participate) på arbetsplatsen. Målet är att organisationer med dessa tre komponenter får anställda att anstränga sig till bättre insatser som förbättrar prestation. Slutligen strävar man efter att genom att öka organisatoriskt engagemang förstärka individens relation till organisationen samtidigt som anställdas beteende gynnar organisationen. Det framhävs ofta också att individens tillit till organisationen ökar då arbetstagaren är nöjd, engagerad och får mera ansvar och stöd. AMO-modellen implementeras ofta i studier om HR-praxis. (Ogbonnaya & Messersmith, 2018; Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012)

De motstridiga resultaten och den pessimistiska synen har också lyfts fram inom detta teoretiska ramverk. Guest (2017) menar att AMO-modellen som Appelbaum m.fl. (2000) utvecklade, till viss mån också stöder att HR-praxis kan ha motstridiga effekter på individen och organisationen. Han anser att teorin används ofta i studier för att koncentrera främst på organisatorisk framgång vilket gör att individens välmående inte observeras tillräckligt. (Guest, 2017) Denna teori är alltså relevant för att stöda den beroende variabeln som studeras i avhandlingen. AMO-modellen presenteras nedanför i figur 1.



Figur 1 Appelbaum m.fl. (2000, s. 27) AMO-modell med egen översättning

4.2 Utbyteteori

Med utbyteteorin menas att individen och organisationen är i växelverkan med varandra och båda gynnas av relationen ömsesidigt (Emerson, 1976). Då arbetstagaren upplever att HR-praxis skapas som stöd för individen kommer arbetstagaren som utbyte att betyga sig önskvärt och vara en värdefull resurs för organisationen. Detta leder till att arbetstagaren är engagerad och nöjd samt tilliten till organisationen växer samtidigt som det gynnar organisationens framgång. (Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012)

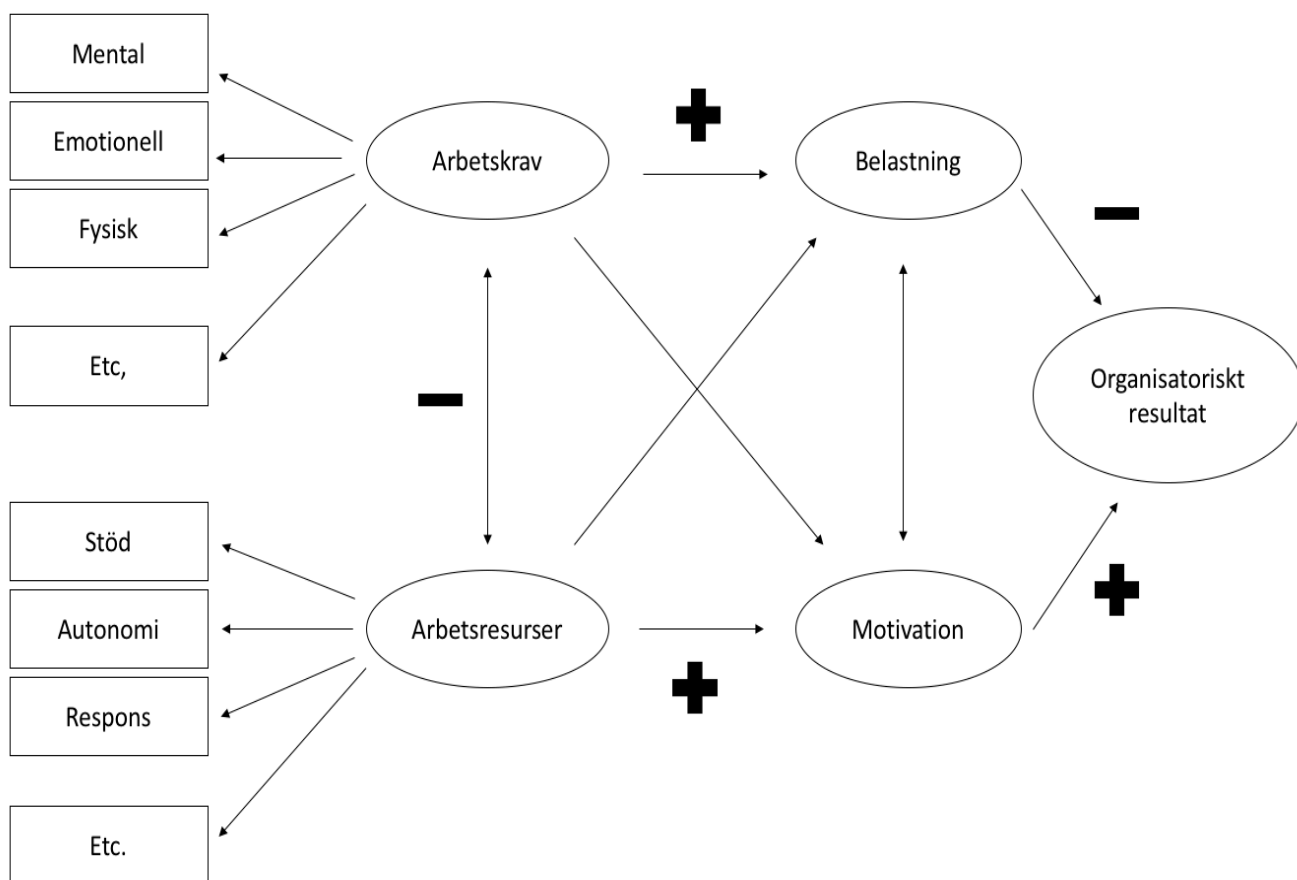
Utbyteteorin lyfter också fram det pessimistiska perspektivet om HR-praxis effekter. Enligt Marin-Garcia och Tomas (2016) kan organisationen genom positiva signaler ofta jobba för att få individen att förbättra sin prestation genom att känna sig uppmuntrad till detta. Organisationens stöd är ett verktyg för att få anställda att känna sig uppmärksammade och därmed känner de ofta själv att de vill förbättra sin egen insats och prestera ännu bättre. Anställda motiverar sig därmed till att arbeta hårt trots att de inte får en belöning direkt. Tanken bakom utbyteteorin är att båda parterna känner att de satsar

på varandra och då kommer den ömsesidiga relationen uppmana den andra till att fortsätta ge samma insats tillbaka. (Marin-Garcia & Tomas, 2016) Utbytesteorin inkluderas i teoretiska ramverket eftersom den stöder de två perspektiven som avhandlingen kommer att behandla då vi studerar HR-praxis inverkan på prestation via välmående.

4.3 JD-R modellen

JD-R modellen står för engelskans Job Demands and Resources Model, som studerar HR-praxis inverkan på individens välmående, specifikt på engagemang (Bakker & Demerouti, 2007). Fokus ligger specifikt på engagemang eftersom man anser att man genom detta kan inverka på anställdas prestation. (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) Teorin är relevant eftersom engagemang är en meningsfull variabel i denna studie.

Modellen menar att det finns två processer i HR-praxis: Arbetsrelaterade resurser och arbetsrelaterade krav. Med resurser syftar man på det som organisationen erbjuder sina anställda. Det kan innebära socialt stöd och verktyg för att utföra sina uppgifter. Detta underlättar anställdas arbete och påverkar positivt på anställdas engagemang, vilket i sig påverkar positivt på välmående och prestation. Då organisationen erbjuder detta stöd åt sina anställda kan de också kräva en större insats av anställda. Modellen presenterar tanken om att den ideala verksamheten erbjuder verktyg åt anställda samtidigt som den på ett hälsosamt sätt kräver goda insatser. Det ska resultera i ökad prestation som blir lönsam för organisationen. Om dessa inte står i balans kan allt för höga prestationskrav kombinerat med knappa resurser i värsta fall leda till stress och utbrändhet. Sammanfattningsvis menar modellen att arbetsresurser och stöd ofta ökar engagemang medan för höga arbetskrav och press skadar engagemanget och lösgör anställda ifrån organisationen. Goda arbetsresurser kan vara stöd och respons som arbetstagaren får gällande sina insatser för att förstärka känslan av engagemang. Arbetskrav som ställs på arbetstagaren kan bl.a. innebära fysisk belastning eller mental press som i värsta fall kan inverka negativt på prestation och välmående. (Bakker & Demerouti, 2007) Modellen presenteras nedan i figuren.



Figur 2 JD-R Modellen (Bakker & Demerouti, 2007). Egen översättning

5 Problemformulering

I detta kapitel kommer forskningsfrågor och hypoteser att formas med basis på tidigare forskning och teoretiskt närmandesätt som implementerats i tidigare studier om HR-praxis. Guest (2017) menar att det ofta i HR-forskning läggs mera fokus och energi på organisatorisk framgång än på de anställda. Han anser att tidigare forskning ofta har intresserat sig för hur man gör organisationer så framgångsrika som möjligt och därmed anställda så effektiva som möjligt.

Välstånd inom organisationer är relevant att studera för att uppnå önskade resultat och prestation. Därmed är det också viktigt att prioritera sina anställda inom organisationer. Då man strävar efter att öka vinsten inom organisationen betyder det ofta att anställda får

jobba mer och hårdare än tidigare, vilket kan påverka anställdas attityder och upplevelser. Detta i sig kan ha betydelse för anställdas välmående och prestation. (Guest, 2017; Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012) Därmed kommer jag i denna avhandling att studera om det finns ett samband mellan de anställdas upplevelser om HR-praxis och teamets prestation. Genom att göra detta kommer jag också att studera ifall det i detta data finns stöd för ett optimistiskt eller för ett pessimistiskt perspektiv.

Syftet med avhandlingen är att ta reda på hur HR-verksamheten kan påverka de anställdas upplevelser om teamets prestation genom de anställdas välmående. I denna studie kommer anställdas upplevelser om HR-praxis att presenteras och analyseras. De fyra HR-variablerna som används i avhandlingen och som presenterats mer specifikt tidigare är: 1. Rekrytering, 2. Belöning, 3. Skolning och 4. Utvecklingssamtal. Tidigare studier visar att man genom att arbeta med dessa delområden kan påverka anställdas attityder och handlingar på arbetsplatsen (Taekuchi, Chen & Lepak, 2009) och därför har jag valt att inkludera just dessa. De fyra HR-variablerna kommer att studeras skilt för att se ifall det finns skillnader mellan dem.

I denna studie har anställda i ett stort företag besvarat frågor gällande nöjdhet med HR-praxis, upplevelser om stress, engagemang och teamprestation som mätts för att se ifall HR-praxis stöder antingen ett optimistiskt eller pessimistiskt perspektiv. Utifrån tidigare studier och resultat har jag format dessa forskningsfrågor:

- A) Finns det ett positivt samband mellan upplevelser om HR-praxis och teamprestation via engagemang?
- B) Finns det ett positivt samband mellan upplevelser om HR-praxis och teamprestation via stress?

Med dessa frågor hoppas jag på att ta reda på ifall det optimistiska eller pessimistiska perspektivet får stöd då jag studerar upplevelser om teamprestation. Ifall dessa perspektiv får stöd, intresserar jag mig också för vilket som stöds starkare. Utifrån syftet med min avhandling kommer mina hypoteser att vara:

1. Upplevelser om HR-praxis har ett samband med upplevelser om teamprestation.

2. Upplevelser om HR-praxis har ett samband med upplevelser om stress och engagemang.
3. Upplevelser om HR-praxis har ett positivt samband med upplevelser om teamprestation via engagemang.
4. Upplevelser om HR-praxis har ett positivt samband med upplevelser om teamprestation via stress.

Med mina hypoteser hoppas jag att HR-praxis kommer att stöda båda perspektiven, trots att det kan finnas skillnader mellan dessa. Resultat från tidigare forskning visar att det finns väldigt olika resultat och slutsatser om HR-praxis (Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012). De visar också att bästa resultaten nås då man kan anpassa verksamheten enligt individerna. Alla individer påverkas olika av olika åtgärder och det kan bero på variationer i värderingar och attityder. (Alfes, Shantz & Truss, 2012) Genom att ta reda på vilka samband HR-praxis har med individens upplevelser om välmående och prestation kommer organisationer kunna stöda sina anställda på rätt sätt.

6 Material och metodik

Detta kapitel kommer att behandla avhandlingens material och metodik. Inledningsvis kommer materialet att presenteras. Därefter diskuteras forskningsmetodiken mer djupgående för att stöda forskningen utformning. Kapitlet behandlar själva forskningsprocessen, som innebär mer detaljerad genomgång av data och insamling, sampel, variabler och dess sammanfattning. Med denna kvantitativa studie kommer jag att studera om HR-praxis stöder ett optimistiskt eller pessimistiskt perspektiv då upplevelser om team prestation är i fokus. Jag har grundat mitt forskningsproblem på tidigare forskning och teori och därmed används ett deduktivt arbetssätt (Bell, Bryman & Harley, 2018).

6.1 Material

Data till denna avhandling har samlats in i oktober år 2017 genom en enkätundersökning i ett multinationellt företag. Företaget har verksamhet i 45 olika länder och har över 11 000 anställda. År 2017 hade företaget en omsättning på 3 280 miljoner euro. Anställda har med hjälp av en elektronisk databas besvarat frågor som behandlar nöjdhet med HR-praxis. Slutligen användes svar från 9 416 personer. Jag har fått tillgång till materialet av min handledare Maria Törnroos, som också har distribuerat materialet. Data har samlats in av forskarna Mats Ehrnrooth och Maria Törnroos, vid Hanken Svenska Handelshögskolan i Helsingfors.

6.1.1 Datainsamling

Denna avhandling kommer att basera sig på sekundärdata, vilket innebär att jag inte själv deltagit i datainsamlingen. Till skillnad från sekundärdata har forskare ofta kontroll över variablerna i primärdatainsamling. Sekundärdata är ett passande material då man undersöker nya forskningsfrågor inom ett tidigare forskat ämne. Då man i dagens läge har tillgång till mera information och bredare material är det också vanligt att sekundärdata används bl.a. av studerande vid universitet. (Windle, 2010)

Anställda i företaget besvarade frågor i en likert-skala som mätte deras attityder till påståenden som berörde stress, engagemang och prestation i samband med HR-praxis. Data kommer att sammanfattas och studeras genom två olika perspektiv. Anställda svarade påståenden med en skala på 1–5, där 1 innebar att man var av helt annan åsikt (eng. strongly disagree) och 5 innebar att man var helt av samma åsikt (eng. strongly agree).

Anställda har besvarat ett frågeformulär som behandlar påståenden gällande deras nöjdhet med organisationens HR-praxis samt företagets interna frågor. I denna avhandling används data från sammanlagt 14 påståenden som presenteras i Bilaga 1 på avhandlingens sista sida.

6.1.2 Sampel och bortfall

Denna enkätstudie har ursprungligen ett sampel på 11 052 respondenter, varav 1 563 är i chefspositioner och 9 489 anställda. Respondenterna jobbar inom olika verksamheter i företaget. Data samlades in år 2017 och då hade företaget sammanlagt 11 251 anställda i slutet av året. För att datamaterialet ska vara passande för analysen och syftet i min avhandling används endast svar från 9 416 respondenter. Samplet som används i denna avhandling utgör 84 % av alla anställda i företaget. Respondenter som saknar variabler (eng. Missing values) i sina svar har lämnats bort från det slutliga samplet. Det betyder att respondenter som inte besvarat påståenden om alla variabler som är relevanta för denna avhandling har exkluderats för att inte få missvisande resultat i dessa forskningsfrågor. (Bell, Bryman & Harley, 2018)

6.1.3 Variabler

I följande avsnitt kommer alla variabler att presenteras. Tidigare i avhandlingen har de olika variablerna beskrivits mer specifikt och kommer nu att kopplas ihop till analysen. Genom att utföra en medierande analys kommer jag att testa hypoteserna som har formats utifrån tidigare forskning. Dessa variabler har valts för att specifikt studera upplevelser om teamprestation och HR-praxis.

6.1.3.1 Oberoende variabler

HR-praxis variablerna består av fyra meningsfulla verksamhetsuppgifter som analyseras som oberoende variabler. I enkäten har respondenterna besvarat fyra påståenden om deras nöjdhet gällande rekrytering, belöning, skolning och utvecklingssamtal som HR-praxis. Dessa fyra HR-praxis variabler kommer att analyseras skilt i varsin modell för att analysera varje praxis enskilt. Utifrån detta kommer resultaten att framhäva skillnader mellan olika praxis samband med teamprestation. En oberoende variabel förväntas ofta påverka den beroende variabeln (Bell, Bryman & Harley, 2018). De fyra påståenden om nöjdhet med HR-praxis lyder enligt följande: "Jag är nöjd med följande praxis inom min organisation: 1. Urvalsprocessen av nya team medlemmar, 2. Belöningsystem, 3. Skolning och utveckling som erbjuds (i och utanför jobbet) och 4. Utvecklingssamtal."

6.1.3.2 Beroende variabel

Teamprestation är den beroende variabeln i denna kvantitativa studie. Prestation har mätts som teamprestation och anställda har besvarat påståenden om hur de upplever att deras team gjort ifrån sig. De tre påståenden lyder: “Mitt team uppnår mer än förväntat”, “Mitt team utför sina uppgifter väl” och “Mitt team presterar över förväntningarna”. Anställdas upplevelser om teamprestation studeras som den beroende variabeln och analyseras som ett resultat av HR-praxis och dess inverkan på välmående. De fyra olika HR-praxis kan förväntas ha olika effekter på teamprestation och det kommer att diskuteras närmare i resultatkapitlet.

6.1.3.3 Medierande variabler

Som tidigare presenterat kommer stress och engagemang att analyseras som medierande variabler och representera välmående. Engagemang har mätts med tre påståenden om vigör och tre om entusiasm. Dessa sex påståenden tillsammans beskriver anställdas upplevelser om engagemang. HR-praxis positiva samband med prestation via engagemang stöder det optimistiska perspektivet. Påståenden som besvaras är: “Jag är entusiastisk över mitt jobb”, “Mitt jobb inspirerar mig”, “Jag är stolt över arbetet jag gör”, “Jag känner mig fylld av energi på mitt jobb”, “Jag känner mig stark och energisk på mitt jobb” och “När jag vaknar på morgonen tycker jag om att gå till jobbet”.

Stress kommer att mätas med ett påstående som är: “Har du känt dig stressad på senaste? Stress innebär att man känner sig spänd, rastlös, nervös, orolig eller har svårt att sova på nätterna eftersom man är ängslig hela tiden. Känner du sådan stress nuförtiden?”. Anställda besvarar detta påstående på en skala 1-5, där 5 innebär att man känner sig mycket stressad. HR-praxis positiva samband med prestation via stress stöder det pessimistiska perspektivet och motstridiga resultat. Med det syftar man på att anställdas prestation kan gynna organisationen samtidigt som det kan skada eget välmående, t.ex. i form av ökad stress (Kroon, Van de Voorde & Van Veldhoven, 2016).

6.1.3.4 Bakgrundsvariabel

Kön kommer också att fungera som en oberoende bakgrundsvariabel. I analysen studeras kön enligt följande: 1=kvinna och 2=man. Bakgrundsvariabeln kan påverka andra

variabler men inte påverkas själv. En bakgrundsvariabel beskriver ofta personerna som deltagit i studien och forskarna kan inte manipulera denna variabel. I detta fall kan t.ex. inte HR-praxis inverka på kön, medan kön kan ha en effekt på anställdas upplevelser om HR-praxis. Vanliga exempel på bakgrundsvariabler är kön, etnicitet och ålder. (Vogt & Johnson, 2011) Denna kontrollvariabel inkluderas i analyserna för att studera om det finns skillnader mellan män och kvinnor.

6.2 Metodik

Till följande kommer forskningsmetodiken att diskuteras närmare. I avsnittet kommer forskningsfilosofin och forskningsdesignen att presenteras och därmed sammanfatta forskningsprocessen. Denna avhandling baserar sig på en kvantitativ forskningsstrategi. Kvantitativa studier strävar ofta efter att mäta olika sociala fenomen. Därmed är det vanligt att samla in data i siffror. Ett deduktivt arbetssätt är vanligt inom kvantitativ forskning och det kommer också denna avhandling att tillämpa. (Bryman, Bell & Harley, 2018)

6.2.1 Forskningsmetodik

Avhandlingens forskningsproblem är grundat i tidigare forskning och teori och därmed används ett deduktivt arbetssätt för att studera fenomenet. Forskningsprocessen inleds med att noga sätta sig in i teori och tidigare forskning. Därefter jobbar man vidare till observationer och använder ofta teori som grund för hypoteserna. Det teoretiska ramverket stöder också datainsamling och processens fortskridning sker ofta i en logisk ordning. Motsatsen till deduktiv forskningsmetodik är induktiv. Skillnaden mellan dessa är att induktiva metoden formar passande teorier och slutsatser utifrån kvantitativa observationer, medan deduktiva metoden har en tydligare teoretisk bas som man jobbar vidare från. (Bryman, Bell & Harley, 2018)

6.2.2 Forskningsdesign och forskningsfilosofi

Studien är både en tvärsnitts- och fallstudie. Tvärsnittsstudie innebär att data har samlats in vid ett tillfälle och av flera respondenter för att få insamlat så mycket kvantitativ data

som möjligt. Samtidigt är detta också en fallstudie eftersom data har samlats in endast från en organisation (Bryman, Bell & Harley, 2018). Då det endast är ett företag som besvarat frågorna men så många anställda i olika positioner är det möjligt att tolka detta sociala fenomen. Det möjliggör också delvis generaliserbara resultat. I resultaten hoppas jag på att se ifall det optimistiska eller pessimistiska perspektivet får stöd gällande betydelsen av HR-praxis på upplevelser om teamprestation.

Studien tillämpar en positivistisk ontologi och epistemologi vilket betyder att man kan studera variablerna objektivt och beskriva den objektiva verkligheten. Med positivism syftar man på objektiva observationer, men i dagens läge är avhandlingen ändå också postpositivistisk eftersom vi måste uppmärksamma att det finns fördomar och avvikelser i våra observationer. Variablerna kan alltså studeras objektivt men man bör ta subjektiva skillnader i beaktande. Detta betyder att det också är möjligt att göra generaliseringar samt upprepa mätningen. (Bell, Bryman & Harley, 2018)

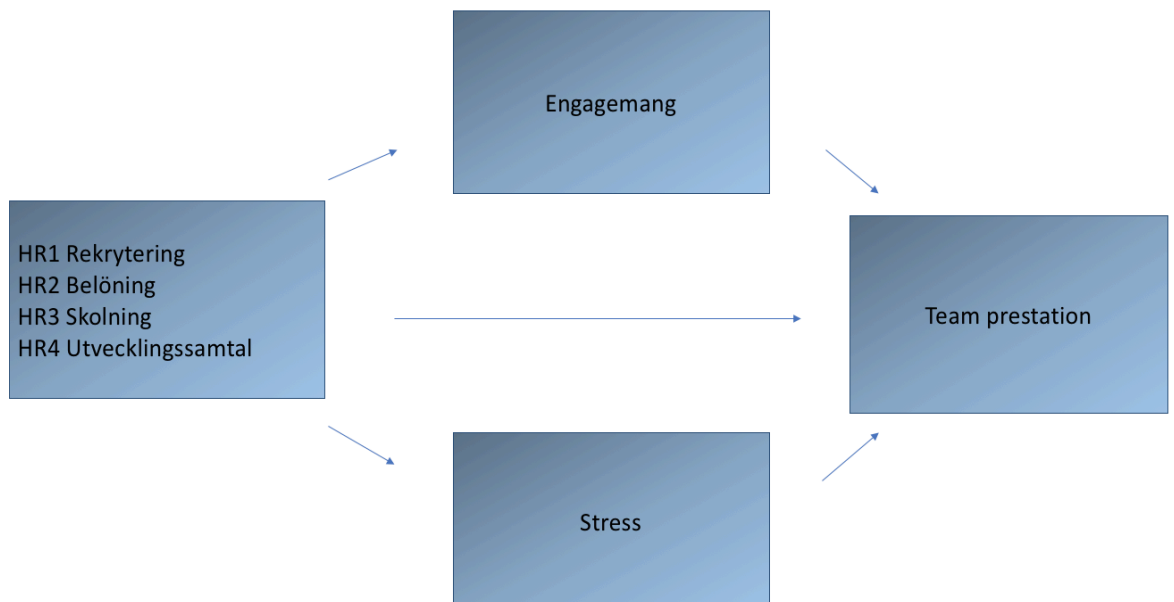
6.2.3 Forskningsetik

Alla forskare har ett ansvar att tillämpa en god forskningsetik, som innebär att man följer anvisningar och principer för att forskningsresultaten ska vara etiskt acceptabla och trovärdiga. Vid Helsingfors universitet följer man Forskningsetiska delegationens anvisningar för en god vetenskaplig praxis. Det innebär att följa dessa principer redan i planeringsskede och i själva utförande av forskningen. Forskare bör också behandla tidigare forskning, material, andra forskare samt övriga inkluderade omsorgsfullt och med respekt. (Helsingfors universitet, 2019)

Etiska aspekter har också beaktats då data till denna avhandling har samlats in. Insamling och behandling av datamaterialet samt bearbetningen av avhandlingen har följt både Hanken Svenska Handelshögskolans och Helsingfors universitetets etiska anvisningar. Etiska principer framhäver bland annat att forskning inte får skada studiens deltagare (Bell, Bryman & Harley, 2018). I denna studie har alla deltagare medverkat frivilligt och varit helt anonyma för att inte skadas.

6.3 Analysstrategi

Analysstrategin i denna avhandling är hypotesprövning genom en medierande analys. Jag kommer att utföra en Baron and Kenny's medierande analys som är den vanligaste typen av mediation. (Iacobucci, 2008) Hypoteserna baserar sig på tidigare forskning. För att analysera datamaterialet använder jag mig av statistikprogrammet SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). I SPSS används också PROCESS Macro som verktyg för att kunna göra en medierande analys. Utifrån denna analys kommer jag att studera forskningsfrågorna och se ifall de besvaras. Min analys beaktar två modeller där den ena representerar det optimistiska perspektivet och den andra modellen representerar det pessimistiska perspektivet. Denna analysstrategi passar avhandlingen eftersom tidigare forskning har visat att HR-praxis inte nödvändigtvis endast har direkta effekter på prestation, utan kan även ha en förstärkande effekt ifall verksamheten också inverkar på engagemang och stress, d.v.s. välmående. Min avhandling kommer att beakta upplevelser om teamprestation som den beroende variabeln och se hurdana samband det finns med upplevelser om HR-praxis. Analysen kommer att utföras fyra gånger för att analysera varje HR-praxis skilt och uppmärksamma skillnaderna mellan olika verksamhetsområden. Nedan presenteras strukturen för analysen i avhandlingen. Se figur 3 för att tydligare förstå den medierande analysen.



Figur 3 En överblick av den medierande analysen

6.4 Reliabilitet

I detta avsnitt presenteras Cronbachs alfa, som mäter den interna konsistensen hos variablerna. Eftersom vissa av variablerna som används i denna studie baserar sig på flera påståenden som respondenterna besvarat bör vi testa reliabiliteten hos dem. Cronbachs alfavärde ligger mellan 0 och 1, där ett högre värde innebär högre reliabilitet. För att variablerna ska vara reliabla bör värde gärna vara högre än 0.8. Vissa accepterar dock också lägre värde som t.ex. 0.7. (Bell, Bryman & Harley, 2018) Cronbachs alfa studeras genom en analys i SPSS.

Resultaten visar att alla tre påståenden om teamprestation har en intern reliabilitet då $\alpha=0.86$. Samma gäller också engagemang, som mätts med sex påståenden ($\alpha=0.93$). Stress studeras endast med ett påstående och behöver därför inte kontrolleras. Efter att ha testat tillförlitligheten fortsätter avhandlingen med att presentera resultat från studien. Inledningsvis kommer jag att testa ifall upplevelser om HR-praxis har ett samband med upplevd teamprestation samt ifall de har ett samband med engagemang och stress. Efter detta utför jag medierande analyserna för att se hur teamprestation påverkas via engagemang och stress. Dessa regressioner kommer förhoppningsvis att stöda ett av de ovannämnda perspektiven, eller kanske till och med båda. Skillnader mellan olika HR-praxis variablernas effekt kommer att diskuteras mer detaljerat ifall dessa förekommer.

7 Resultat

Nöjdhet med HR-praxis beaktar anställdas egna upplevelser om HR-verksamheten och ifall anställda anser att åtgärder har en inverkan. Sammanlagt har 9416 anställda besvarat enkäten, varav 1769 är kvinnor och 7647 män. Då data samlades in år 2017 hade företaget 11 251 anställda sammanlagt. Alla respondenter jobbar i samma företag men i olika verksamheter och positioner. Som tidigare presenterat, kommer jag att utgå från en medierande analys där jag studerar om det finns samband mellan upplevelser om olika HR-praxis och teamprestation, som mäts genom stress och engagemang. Utifrån detta

kommer resultat att presenteras och forskningsfrågorna möjligen besvaras. Kapitlet inleds med en genomgång av deskriptiv statistik.

7.1 Deskriptiv statistik

I detta avsnitt presenteras variablerna och deras deskriptiva statistik. Tabell 1 nedan visar variablernas median, medelvärden och standardavvikelse. Oberoende variablernas medeltal ligger mellan 3.06 och 3.45 och standardavvikelseerna mellan 0.98 och 1.07. Dessa tyder på att det finns variation i svaren och att anställda är både nöjda och mindre nöjda med företagets HR-praxis. Enkäten har besvarats av anställda på en 1-5 skala och varje HR-praxis har visat sig innehålla både min (1) och max (5) svar. Medianen visar att utvecklingssamtal upplevs lite bättre av anställda än övrig HR-praxis. Både median och medelvärde på engagemang och stress ger en uppfattning om att anställda upplever sig mer engagerade än stressade, vilket kan anses vara bra med tanke på deras välmående. Medelvärde på kön ($M=1.81$) visar också att det är betydligt fler män än kvinnor som besvarat enkäten eftersom 1=kvinna, 2=man. Tabellen ger en överblick om hur svaren i enkäten fördelar sig.

Tabell 1 Deskriptiv statistik (N= 9416)

	Median	Medelvärde	Standardavvikelse
HR1: Rekrytering	3	3.31	.98
HR2: Belöning	3	3.06	1.06
HR3: Skolning	3	3.24	1.07
HR4: Utvecklingssamtal	4	3.45	.99
Engagemang	4	3.81	.81
Stress	3	2.97	1.25
Teamprestation	4	3.86	.71
Kön	2	1.81	.39

7.2 Korrelationer

Nedan i tabell 2 presenteras variablernas korrelationskoefficienter i en korrelationsmatris. Ur tabellen ser vi att variablerna korrelerar med varandra och att det finns samband mellan dem. Alla oberoende variabler korrelerar med beroende variabeln. Teamprestation korrelerar alltså positivt med rekrytering ($r=.26, p<.01$), belöning ($r=.19, p<.01$), skolning ($r=.23, p<.01$) och utvecklingssamtal ($r=.29, p<.01$). Alla fyra HR verksamheter korrelerar också med de medierande variablerna, stress och engagemang. Stress ($r=.11, p<.01$) och engagemang ($r=.41, p<.01$) korrelerar positivt också med teamprestation. Korrelationer mellan kön och belöning ($r=-.02, p<.05$), utvecklingssamtal ($r=-.05, p<.01$), stress ($r=.04, p<.05$) och engagemang ($r=.05, p<.01$) är signifikanta. Däremot är inte korrelationerna mellan kön och rekrytering ($r=-.01$), skolning ($r=-.01$) samt teamprestation ($r=.01$) signifikanta.

Tabell 2 Korrelationsmatris. Korrelationer mellan variabler (* $p < .05$; ** $p < .01$)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. HR1: Rekrytering								
2. HR2: Belöning	.53**							
3. HR3: Skolning	.49**	.47**						
4. HR4: Utvecklingssamtal	.50**	.47**	.57**					
5. Engagemang	.39**	.38*	.40**	.44**				
6. Stress	.22*	.23*	.24**	.24**	.31**			
7. Teamprestation	.26**	.19**	.23**	.29**	.41**	.11**		
8. Kön	-.01	-.02*	-.01	-.05**	.05**	.04**	.01	

7.3 Medierande analyser

För att kunna utföra medierande analyser, ställer Baron och Kenny (1986) tre krav som bör uppfyllas. Till att börja med ska det finnas ett samband mellan den oberoende variabeln och beroende variabeln, d.v.s. HR-praxis och teamprestation. För det andra ska det finnas samband mellan oberoende variablerna och medierande variabeln, i detta fall sambandet mellan HR-praxis och engagemang samt stress. Det tredje kravet innebär att

det finns samband mellan medierande variabeln och beroende variabeln. För att undersöka dessa samband utförs alltså flera regressionsanalyser som presenteras nedan. (Baron & Kenny, 1986) Efter att ha studerat dessa samband kan medierande analyserna utföras. Medierande analyserna presenteras och studeras i fyra skilda modeller då varje HR-praxis undersöks enskilt.

Tabell 3 Sambandet mellan HR-praxis och teamprestation både utan (1) och med (2) kontrollvariabel.

	1	2
Rekrytering	.14*** (.01)	.14*** (.01)
Belöning	.01 (.01)	.01 (.01)
Skolning	.06*** (.01)	.06*** (.01)
Utvecklingssamtal	.18*** (.01)	.18*** (.01)
Kön		.02* (.02)
<i>N</i>	9416	9416
Adj. R ²	.10	.10

Siffrorna i tabellen visar beta värdet (β) och standardfelet inom parentes. Signifikansnivån presenteras enligt *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. Adj. R² presenterar justerade andelen av den förklarade variansen.

Baron och Kennys (1986) första förutsättning för utförande av mediationsanalysen är att det finns samband mellan den oberoende och beroende variabeln. Därmed studeras först sambandet mellan HR-praxis och teamprestation. Resultaten är presenterade i tabell 3, där Modell 1 undersöker sambandet utan en kontrollvariabel medan Modell 2 tar kön i beaktande. Resultaten visar att rekrytering ($\beta = .14$, $p < .001$), skolning ($\beta = .06$, $p < .001$) och utvecklingssamtal ($\beta = .18$, $p < .001$) samt kön som kontrollvariabel ($\beta = .02$, $p < .05$) har positivt signifikant inverkan på teamprestation. Belöning visade sig inte ha ett signifikant samband med teamprestation ($\beta = .01$, $p = .63$). Kön hade inte heller en signifikant betydelse på sambanden. Detta innebär att Hypotes 1 kan accepteras, då det finns positivt signifikant samband mellan teamprestation och rekrytering, skolning samt utvecklingssamtal.

Tabell 4 Sambandet mellan HR-praxis och engagemang (1) och stress (2)

	1	2
Rekrytering	.14*** (.01)	.07*** (.02)
Belöning	.13*** (.01)	.09*** (.01)
Skolning	.13*** (.01)	.11*** (.02)
Utvecklingssamtal	.24*** (.01)	.09*** (.02)
Kön	.07*** (.02)	.05*** (.03)
<i>N</i>	9416	9416
Adj. R ²	.27	.09

Siffrorna i tabellen visar beta värdet (β) och standardfelet inom parentes. Signifikansnivån presenteras enligt *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. Adj. R² presenterar justerade andelen av den förklarade variansen.

Den andra förutsättningen för att en mediationsanalys ska kunna utföras (Baron & Kenny, 1986) innebär att det finns samband mellan HR-praxis och de medierande variablerna, stress och engagemang. Resultaten presenteras i tabell 4 och tyder på att alla fyra HR variabler har en signifikant effekt på engagemang. Rekrytering ($\beta = .14$, $p < .001$), belöning ($\beta = .13$, $p < .001$), skolning ($\beta = .13$, $p < .001$) och utvecklingssamtal ($\beta = .24$, $p < .001$) är signifikanta, vilket betyder att ökad HR-praxis ökar också på engagemang. HR-praxis har också signifikanta effekter på stress då rekrytering ($\beta = .07$, $p < .001$), belöning ($\beta = .09$, $p < .001$), skolning ($\beta = .11$, $p < .001$) och utvecklingssamtal ($\beta = .09$, $p < .001$) visade sig ha signifikanta och positiva samband. Trots att effekterna inte är stora, innebär det att HR-praxis ökar upplevelser om mera stress. Detta innebär att Hypotes 2 kan accepteras, eftersom HR variablerna har ett samband med engagemang och stress.

Tabell 5 Associationen av engagemang och stress på teamprestation utan (1) och med (2) kontrollvariabeln

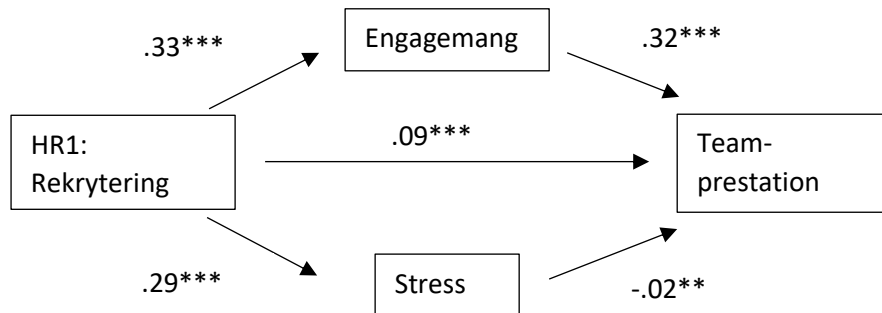
	1	2
Engagemang	.42*** (.01)	.42*** (.01)
Stress	-.02 (.01)	-.02 (.01)
Kön		-.01 (.01)
<i>N</i>	9416	9416
Adj. R ²	.17	.17

Siffrorna i tabellen visar beta värdet (β) och standardfelet inom parentes. Signifikansnivån presenteras enligt *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. Adj. R² presenterar justerade andelen av den förklarade variansen.

Det tredje kravet som Baron och Kenny (1986) ställer för att kunna utföra en mediationsanalys är att de medierande variabelerna har ett samband med beroende variabeln. Därmed undersökte jag samband mellan stress och engagemang och teamprestation. Resultaten är presenterade i tabell 5 och visar att engagemang ($\beta = .42$, $p < .001$) har en positiv och signifikant effekt på teamprestation, medan stress ($\beta = -.02$, $p = .12$) har en negativ och icke-signifikant effekt. De flesta samband som studerats ovan är signifikanta och därför fortsätter vi med de medierande analyserna.

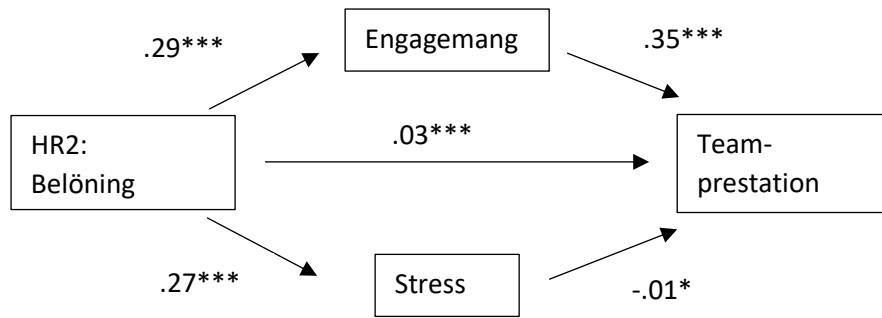
Med en medierande analys strävar jag efter att ta reda på indirekta effekter som HR-praxis kan ha på teamprestation, via engagemang och stress. Genom att göra detta kommer också Hypotes 3 och 4 att accepteras eller förkastas. För att signifikanstesta de indirekta effekterna i varje medierande analys presenterar Baron och Kenny (1986) Sobels test. Alternativt kan man också göra en bootstrapping (Preacher & Hayes, 2004), vilket jag kommer att göra med SPSS. Indirekta effekten baserar sig både på effekten mellan oberoende och medierande variabeln samt mellan medierande och beroende variabeln. I bootstrapping görs slumpmässiga urval från databasen med återläggning, som innebär att samma person kan inkluderas i urvalet flera gånger. Stickprovets indirekta effekter mäts och samma process görs 5000 gånger som resulterar i lika många indirekta effekter. Med effekternas stickprovsfördelning kommer ett konfidensintervall på 95% att skapas, som visar ifall indirekta effekten är signifikant. Då konfidensintervallet inte går genom 0, tyder

det på att den indirekta effekten är signifikant. (Field, 2013; Preacher & Hayes, 2004) Nedan i figurerna 4-7 presenteras de fyra medierande analyserna då varje HR-praxis analyseras skilt. Den medierande analysen har utförts i SPSS med hjälp av PROCESS Macro, som används för att mäta indirekta och direkta effekter i denna sorts analyser.



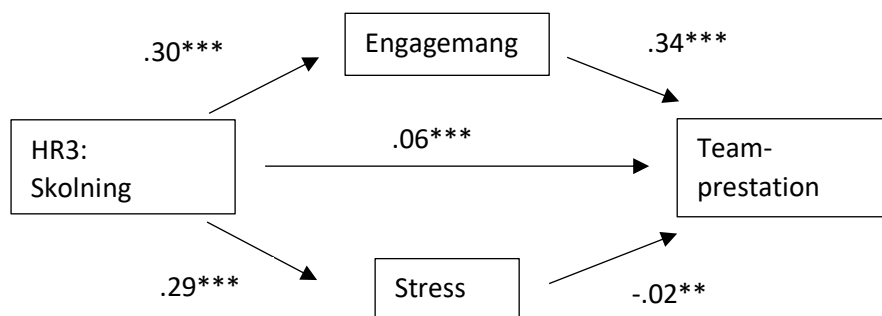
Figur 4 Medierande analys med rekrytering som oberoende variabel

Modellen var signifikant och förklarade 18% av variansen i upplevelser om teamprestation, $R^2=.18$, $F(4,9411) =523.23$ $p<.001$. Modellen visar att det finns ett positivt signifikant samband mellan anställdas upplevelser om rekrytering och teamprestation. Anställda som är nöjda med företagets rekrytering upplever sig också mera engagerade. Anställda som är nöjda med rekryteringen upplever sig också mera stressade. Engagemang förstärker positiva upplevelser om teamprestation medan stress försämrar upplevelser om teamprestation. Den indirekta effekten av rekrytering var signifikant både genom engagemang, $B=.11$, 95% CI [.10, .12] och stress, $B=-.005$, 95% CI [-.01, -.001]. Den direkta och indirekta effekten tillsammans bildar den totala effekten på teamprestation. I denna analys är den totala effekten $B=.19$. Resultaten visar också att kön inte har en signifikant betydelse i denna medierande analys ($B=-.01$, $p=.7$) och det finns därmed inte någon märkbar skillnad mellan könen.



Figur 5 Medierande analys med belöning som oberoende variabel

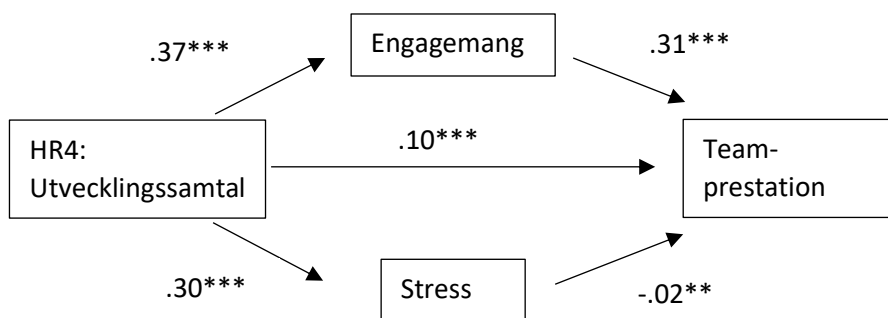
Modellen var signifikant och förklarade 17% av variansen i upplevelser om teamprestation, $R^2=.17$, $F(4,9411) =484.30$, $p<.001$. Modellen visar att det finns ett positivt signifikant samband mellan anställdas upplevelser om belöning och teamprestation. Anställda som är nöjda med belöningssystemet upplever sig mera engagerade, men också mera stressade. Engagemang förstärker positiva upplevelser om teamprestation, medan stress drar ner på upplevelser om teamprestation. Den indirekta effekten av belöning var signifikant genom engagemang, $B=.10$, 95% CI [.09, .11] men inte genom stress, $B=-.003$, 95% CI [-.01, .0001]. Därmed är den totala effekten av belöning på teamprestation $B=.13$. Kön har återigen ingen signifikant betydelse i analysen ($B=-.01$, $p=.5$).



Figur 6 Medierande analys med skolning som oberoende variabel

Modellen var signifikant och förklarade 18% av variansen i upplevelser om teamprestation, $R^2=.18$, $F(4,9411) =500.70$, $p<.001$. Modellen visar att det finns ett signifikant positivt samband mellan anställdas upplevelser om skolningsmöjligheterna

som företaget erbjuder och upplevelser om teamprestation. Anställda som är nöjda med skolning som HR-praxis upplever sig mera engagerade men också mera stressade. Engagemang förstärker positiva upplevelser om teamprestation, samtidigt som stress försämrar upplevelser om teamprestation. Den indirekta effekten av skolning var signifikant både genom engagemang, $B=.10$, 95% CI [.09, .11] och stress, $B=-.004$, 95% CI [-.01, -.001]. Den totala effekten på upplevelser om teamprestation är $B=.16$. Kön påverkar inte signifikant modellen ($B= -.01$, $p=.6$).



Figur 7 Medierande analys med utvecklingssamtal som oberoende variabel

Modellen var signifikant och förklarade 18% av variansen i upplevelser om teamprestation, $R^2=.18$, $F(4,9411) =526.63$, $p<.001$. Modellen visar att det finns ett positivt signifikant samband mellan anställdas upplevelser om utvecklingssamtal som HR-praxis och teamprestation. Anställda som är nöjda med utvecklingssamtal upplever sig mera engagerade och samtidigt också mera stressade. Engagemang förstärker positiva upplevelser om teamprestation och stress försämrar upplevelser om teamprestation. Den indirekta effekten av utvecklingssamtal var signifikant både genom engagemang, $B=.12$, 95% CI [.11, .13] och stress, $B=-.01$, 95% CI [-.01, -.002]. Den totala effekten av utvecklingssamtal på upplevelser om teamprestation är alltså $B=.21$. Kön visade sig inte ha en signifikant betydelse heller i denna medierande analys ($B=.003$, $p=.8$) och därmed har kön ingen betydelse i någon av modellerna.

7.4 Sammanfattning av resultat

De medierande analyserna tyder på signifikanta samband mellan HR-praxis och teamprestation. Stress och engagemang bidrar också till modellerna och har en betydelse för sambanden. Resultaten visar att upplevelser om företagets HR-praxis ofta har en starkare positiv effekt på teamprestation via engagemang, än via stress. Via stress är effekten betydligt mindre och negativ, vilket tyder på att ökad stress försämrar anställdas upplevelser om teamprestation. Det finns inte stora skillnader i effekterna mellan upplevelser om olika HR-praxis och medierande variablerna. Kön hade ingen signifikant betydelse i någon av dessa fyra modeller och har därmed inte en betydande roll i associationerna mellan upplevelser om HR-praxis och teamprestation. Till följande diskuteras resultat och slutsatser mer djupgående.

8 Slutsatser och diskussion

Syftet med denna studie var att ta reda på hurdana samband det finns mellan anställdas upplevelser om företagets olika HR-praxis och upplevelser om teamprestation via välmående. Genom att se på engagemang och stress som medierande variabler stöder resultaten ett optimistiskt perspektiv. Analyserna visar också att det pessimistiska perspektivet inte får stöd lika som det optimistiska. I detta kapitel kommer jag att diskutera slutsatser och samband som resultaten presenterar. Jag kommer också att diskutera studiens koppling till tidigare forskning samt reflekterar kring metoden och utförande av studien. I detta kapitel kommer också frågor och fortsatt forskning att lyftas fram.

8.1 Samband mellan HR-praxis och teamprestation

De fyra HR variablerna i avhandlingen som representerar verksamheten är rekrytering, belöning, skolning och utvecklingssamtal. Resultaten visar att rekrytering, skolning och utvecklingssamtal har ett direkt positivt samband med teamprestation. Det betyder att då anställda är nöjda med dessa praxis ökar det direkt också positivt på anställdas upplevelser om teamets prestation. Det fanns inte märkbart stora skillnader mellan olika

verksamhetsområden men utvecklingssamtal hade med liten marginal starkast samband med teamprestation. Avhandlingen behandlar inte orsaker till detta och eftersom resultaten endast behandlar subjektiva upplevelser går det inte att diskutera vad skillnaderna kan bero på.

I tabell 1 presenteras medelvärden för alla fyra HR-variablerna. Medelvärden visar att anställda i företaget är överlag relativt nöjda med organisationens rekrytering ($M=3.31$), belöningssystem ($M=3.06$), skolningsmöjligheter ($M=3.24$) och utvecklingssamtal ($M=3.45$). Resultat och slutsatser kunde också se mycket annorlunda ut ifall andra praxis hade inkluderats i studien. De resultat som framkommit nu kan ge en allmän överblick om verksamheten men det är värt att nämna att det finns flera delområden inom verksamheten som inte uppmärksammats eller undersökts här.

Belöning är den enda HR-praxisen som inte har ett signifikant samband med upplevelser om teamprestation. Detta presenteras i tabell 3, som visar att belöning inte har ett direkt signifikant samband med teamprestation ($\beta=.01, p=.63$) i den enkla modellen och effekten i sig är också mycket liten. Däremot fanns det signifikanta samband mellan belöning och teamprestation både direkt och indirekt via engagemang i den medierande analysen. Som diskuterat i avsnitt 2.2.2, kan belöning innebära olika saker i olika organisationer. Det kan handla om en finansiell ersättning eller ett annat mindre konkret sätt att visa uppskattning, som t.ex. positiv respons (Foot, 2009; Gungör, 2011). Trots att resten av HR-praxis variablerna hade direkta samband med teamprestation i den enkla modellen, blev effekterna större då medierande variablerna lades till.

Teamprestation som den beroende variabeln ger en inblick i hur olika variabler kan inverka på beteende och anställdas prestation samt framgång. Litteraturen framhäver betydelsen av team i dagens organisationer. Eftersom arbete idag ofta utförs i team är det nödvändigt att förstå hur de fungerar och hur man kan uppnå deras fulla potential. Studier visar att teamets prestation påverkas av bl.a. delad mentalitet och vision om hur arbetet ska utföras. Ett team är som bäst då medlemmarna fungerar väl ihop och samarbetet fungerar. (Devine m.fl., 1999; Mathieu m.fl., 2000)

Teamprestation kunde också mätas på alternativa sätt för att bättre ta reda på den verkliga prestationsnivån. Det är möjligt att anställda upplever sin prestation bättre eller sämre jämfört med om prestation skulle mätas i form av siffror eller andra konkreta projekt och resultat. Delarue m.fl. (2008) anser med sin litteraturstudie att man borde kombinera

objektiva och subjektiva mätinstrument för att få en så ärlig bild som möjligt om teamets prestation. Också denna studie kunde ha kommit fram till andra resultat om prestation hade studerats på flera olika sätt.

8.2 Samband mellan HR-praxis och välmående

Analyserna visade att HR-praxis har ett positivt samband med både upplevelser om engagemang och stress, vilket innebär att ju nöjdare anställda är med verksamheten desto mer engagerade och stressade upplever de sig. Ökad engagemang tyder på att anställda mår bra, medan ökad stress betyder att anställda känner oro och inte mår lika bra. Därmed är dessa samband svåra att tolka, då HR-variablerna inverkar på välmående både positivt och negativt.

Sambanden mellan HR-praxis och engagemang är signifikanta i varje modell. Det betyder att varje praxis leder till en ökad känsla av engagemang. Skillnaderna mellan de olika verksamhetsområden är inte stora, men utvecklingssamtal och engagemang har det starkaste sambandet. Det framhäver att utvecklingssamtal är en praxis som organisationer bör fokusera starkt på för att anställda ska känna starkt engagemang till sin arbetsplats.

Lika som i sambanden mellan HR-praxis och engagemang, finns det inte större skillnader mellan olika HR-praxis och stress heller. I de medierande analyserna visar sig utvecklingssamtal ha starkaste positiva sambandet till stress. Det innebär alltså att utvecklingssamtal också kan förstärka upplevelser om stress, vilket i sig är skadligt för anställda. Eftersom skillnaderna är så små och svaren baseras sig på anställdas egna upplevelser kan resultaten påverkas av många faktorer som avhandlingen inte tar i beaktande.

8.3 Engagemang som medierande variabel mellan HR-praxis och teamprestation

Engagemang som medierande variabel hade positiva samband med teamprestation och förstärkte sambandet mellan olika HR-variablerna och upplevelser om teamprestation. Medierande analysernas indirekta effekter visar att HR-praxis har ett positivt signifikant samband med teamprestation via engagemang. Detta innebär att ju mer engagerade

anställda är desto bättre upplever de att deras team presterar. Då arbetstagare är nöjda med HR-praxisen i företaget upplever de engagemang till sitt arbete som i sin tur har ett samband med upplevelse om ökad teamprestation.

Sammanfattningsvis visar resultaten att anställdas upplevelser om teamprestation går att påverka genom en god HR-praxis som stöder välmående, i detta fall positivt via engagemang. Detta innebär att organisationer bör forma sin verksamhet så att anställdas engagemang till arbetet ökar men samtidigt försöka undvika framkallande av stress. Mer specifik forskning behövs för att ta reda på hur detta kan implementeras till organisationer för att öka på anställdas känsla av engagemang men inte på stress, då stress inte har en positiv inverkan på prestation.

Eftersom det finns ett positivt samband mellan upplevelser om HR-praxis och teamprestation stöds det optimistiska perspektivet. Med det menar tidigare forskning att både anställda och organisationen gynnas ömsesidigt av verksamheten (Nielsen m.fl., 2017). Anställdas upplevelser om ökad engagemang till arbete och ökad teamprestation betyder att anställda trivs i sitt jobb och organisationen presterar på ett önskat sätt.

Anställdas upplevelser om stress och engagemang kan ge en inblick om anställdas inställning gentemot sin arbetsplats och hur de reflekterar över sitt eget mående men vi vet inte heller om bakomliggande orsaker till detta. Då anställda upplever starkt engagemang till sitt arbete upplever de ofta organisationens värderingarna och mål som ens egna (Memon m.fl., 2014; Ogbonnaya & Messersmith 2018). Därmed kunde studien också ha kunnat beakta hur länge arbetstagarna arbetat i företaget och varit del av sitt team för att se om detta gör skillnad. Det finns också andra faktorer som kan inverka på engagemanget hos anställda.

8.4 Stress som medierande variabel mellan HR-praxis och teamprestation

Resultaten visar att engagemang kan bidra positivt till anställdas upplevelser om teamets prestation samtidigt som det kan försämrars på grund av upplevd stress bland anställda. Stress hade ett negativt samband med teamprestation, vilket betyder att stress leder till sämre upplevelser om teamets prestation. Medierande analysernas indirekta effekter visar att HR-praxis har ett signifikant samband med teamprestation via stress, men dessa är

negativa. Detta innebär att nöjdhet med HR-praxis går hand i hand med upplevelse om högre stress och därmed lägre teamprestation.

De negativa effekterna som stress har på upplevd teamprestation är inte särskilt stora och varierande, då de ligger mellan $B=-.01$ och $B=-.02$. Tidigare studier som undersökt motstridiga resultat anser att HR-praxis och olika omständigheter på arbetsplatsen kan öka arbetstagares upplevelser om stress (Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012; Van de Voorde & Van Veldhoven, 2016) vilket också resultaten i denna avhandling tyder på. Däremot visar de medierande analyserna i avhandlingen inte att det skulle finnas en positiv association till anställdas upplevelser om teamets prestation och därför stöds inte pessimistiska perspektivet här.

Avhandlingen behandlar inte möjliga orsaker till de positiva associationerna mellan HR-praxis och ökad stress, och därför kan vi inte heller tala om skillnader eller möjliga åtgärder för att bearbeta detta. Mera forskning behövs för att specifikt kunna förebygga och undvika stress och det negativa inflytande som stress kan ha på anställda och deras upplevelser. Eftersom HR-praxis och team prestation har indirekt negativa samband via stress, tyder det på att organisationer bör fokusera på att forma verksamheten mindre påfrestande för anställda. Litteraturen har visat att det handlar om att hitta en balans i att kräva större insatser av anställda och samtidigt erbjuda tillräckligt stöd för att välmående inte ska skadas.

Avhandlingen stöds också av ett teoretiskt ramverk som presenterats tidigare. Resultaten i denna studie visar att HR-praxis kan påverka anställdas engagemang till jobbet och öka på stress, vilket kan delvis förklaras med dessa teorier då anställda ofta uppmanas till att alltid bli lite bättre. Eftersom resultaten visar att verksamheten ökar både på engagemang och stress framhävs speciellt JD-R modellen och dess syn på att hitta en balans mellan arbetsresurser och arbetskrav för att nå optimala resultat. Eftersom alla fyra HR-praxis har ett negativt indirekt samband med team prestation (via stress) kan anställda anses ha för höga arbetskrav på sig. Eftersom engagemang ökar i samband med ökad upplevelse om HR-praxis kan vi tolka det som att anställda är relativt nöjda med resurser och stöd som erbjuds i organisationen.

8.5 Bristerna i avhandlingen

Då det finns tidigare forskning som stöder resultaten i denna studie är det också värt att reflektera kring metoden i avhandlingen och diskutera hur det inverkat på resultaten. Eftersom avhandlingen baserar sig på en tvärsnittsstudie kan jag inte dra några slutsatser om kausalitet. Svaren som används i analysen baserar sig på anställdas subjektiva upplevelser och därför är det nödvändigt att ställa sig kritiskt till resultaten. Det finns många faktorer som kan ha inverkat på respondenternas svar. Trots att kontrollvariabeln kön visade sig inte ha en signifikant betydelse i de medierande analyserna kan vi inte utesluta andra faktorer som kan ha spelat roll i svaren. I detta avsnitt har jag därmed sammanfattat reflektioner och brister i avhandlingen.

I den medierande analysen som utfördes har HR-praxis samband med teamprestation mätts via stress och engagemang. Tidigare forskning har intresserat sig för ämnet genom liknande metoder och studerar gärna prestation som ett resultat. Däremot tar varken denna avhandling eller annan tidigare litteratur tydligt upp prestationers inverkan på stress och engagemang. I denna avhandling har jag valt att fokusera på HR-praxis, för att resultaten ska kunna hjälpa organisationer forma sin verksamhet på bästa möjliga sätt. Det skulle ändå vara betydelsefullt att också lyfta fram betydelsen av prestation på upplevd stress och engagemang inom organisationer i dessa studier. Hur anställda upplever team prestation, stress och engagemang förknippat med sin organisation, kan också ha en inverkan på hur man upplever HR-praxis och nöjdheten med verksamheten.

Avhandlingen lyfter fram fyra märkbara delområden som representerar verksamheten som helhet. Rekrytering, belöning, skolning och utvecklingssamtal har alla en signifikant betydelse och resultaten skiljer sig inte allt för mycket från varandra. För att ta reda på vad de små skillnaderna kan bero på kunde kvalitativa metoder utnyttjas för att ännu bättre kunna implementera forskningsresultat i organisationers verksamhet. Som tidigare nämnt skulle också andra praxis kunna uppmärksammas och studeras i framtiden.

Då anställda har besvarat påståenden i enkäten på en skala 1-5 har de uttryckt sin nöjdhet med verksamheten i de ovannämnda delområden. Kepha, Mukulu och Waititus (2014) studie om samband mellan rekrytering och prestation framhäver att anställdas inställning ofta kan förbättras om rekryteringsprocessen sköts väl. Forskare menar att också de övriga praxis och uppgifterna ofta är kopplade till anställdas attityder och därmed också beteende (Foot, 2009; Helsin & Latham, 2004) I denna avhandling har alla verksamhetsområden

besvarats endast med ett påstående och därmed är det svårt att diskutera vad specifikt anställda är nöjda eller mindre nöjda med. Med det materialet som använts i avhandlingen kan jag alltså inte svara på alla frågor och detaljer gällande varför anställda känner som de gör.

Tidigare forskning och litteratur som lyfts fram i denna avhandling är till största del kvantitativa studier då man intresserat sig för att mäta samband och få generaliserbara resultat. Däremot kunde kvalitativa studier komplettera forskning inom HR-praxis för att mer specifikt ta reda på hur verksamheten verkligen upplevs. I denna avhandling skulle mer specifik information ha samlats in ifall anställda kunde ha motiverat sina svar i enkäten. Fördelen med kvantitativa studier är att man ofta får generaliserbara resultat och studerar ett fenomen marginellt, medan kvalitativa metoden går in på djupet (Bell, Bryman & Harley, 2018). Genom att utföra kvalitativa intervjuer kunde anställda besvara frågor mer utförligt och detaljerat, vilket också kunde ge forskare mer information om alla meningsfulla faktorer och bakomliggande orsaker.

Helsin och Latham (2004) menar att dagens organisationer ofta saknar tydliga strukturer och anställda förväntas ta mera ansvar och initiativ vilket gör att arbetssättet blir mer autonomt. Därmed faller vissa praxis lättare bort, som t.ex. respons och utvecklingssamtal. Däremot visar Rajhans (2012) studie att det är öppen kommunikation och diskussioner kring utveckling och skolning samt respons som gör att anställda känner uppskattning. Både Helsin och Lathams (2014) och Rajhans (2012) studier framhäver att verksamheten ofta har en inverkan på anställdas attityder gentemot arbetet. För att få en mångsidig uppfattning om anställdas attityder behövs också varierande forskningsstrategier. Då resultaten i denna tvärsnitts- och fallstudie visar att det finns samband mellan upplevelser om HR-praxis och teamprestation som förstärks genom välmående är det klart att mera specifik fortsatt forskning behövs inom ämnet.

Tidigare forskning framhäver också betydelsen av team i dagens organisationer (Delarue m.fl., 2008) och därmed bidrar denna avhandling till mera kunskap om sambandet mellan HR-praxis och teamprestation. Anställda har själv fått reflektera över teamets prestation och har besvarat enkäten utifrån egna upplevelser. Respondenterna hör också till olika team i olika positioner och därför tar avhandlingen inte ställning till hurdana skillnader det finns mellan teamen. Delarue m.fl. (2008) anser att subjektiva uppfattningar ger en mycket aktuell bild av prestation och är därför ett användbart mätinstrument. Teamprestation har i tidigare forskning också undersökts genom enkäter och

självupplevelser och därför anses detta också vara ett användbart sätt att studera prestation (Ekwoaba, Ikeije & Ufoma, 2015; Kepha, Mukulu & Waititu, 2014). Eftersom resultaten visar att teamprestation kan till viss grad påverkas av verksamhetens utformning, bekräftar avhandlingen att organisationer verkligen bör satsa på sin HR-praxis för att nå önskade resultat. Däremot kunde dessa också mätas på alternativa sätt för att få en så verklig uppfattning som möjligt.

8.6 Fortsatt forskning

Som tidigare nämt finns det forskning om HR-praxis som beaktar samband med välmående och prestation. Eftersom ämnet är brett och mångdimensionellt är det viktigt med fortsatt forskning. Tvärsnittsstudien av bl.a. Sivapragasam och Raya (2018) framhäver att man bör fortsätta studera HR-praxis då resultat från tidigare studier tyder på att det finns en koppling mellan HR-praxis och anställdas välmående samt prestation. Det är möjligt att det finns variationer inom olika branscher, företag och positioner inom organisationer. Som diskuterat ovan kunde framtida studier också beakta mer specifikt vad skillnaderna på anställdas upplevelser beror på. Beroende på organisationers struktur och verksamhet läggs det olika mängder resurser på just HR avdelningen. HR avdelningen har en viktig roll som stödfunktion för anställda men också ett strategiskt syfte för att höja prestationer och framgång. (Alagaraja, 2012) Som denna avhandling visade upplevs verksamheten på väldigt olika sätt och det kan vara svårt att göra alla nöjda. Resultaten tyder också på signifikanta samband som organisationer kan dra nytta av. Däremot finns det ännu frågor som återstår obesvarade.

Eftersom man i dagens läge arbetar allt oftare i team är det värt att fortsätta studera fenomen kring ämnet, som t.ex. prestation. För att få en så omfattande bild av teamprestation som möjligt borde studier också fokusera på själva arbetsprocessen och samarbetet samtidigt som man mäter resultat. (Brannick, Salas & Prince, 1997; Delarue m.fl., 2008; Devine m.fl., 1999)

Denna avhandling har inte tagit i beaktande andra faktorer som kan ha betydelse för hur man upplever teamets prestation. Skillnader i respondenternas upplevelser kan bero på vilka uppgifter man har och hurdant team man jobbar med. Fortsatt forskning behövs för att få mera kunskap om teamprestation och för att ta reda på vilka faktorer som borde

uppmärksammas då man vill nå bästa möjliga resultat. Som tidigare nämt är det viktigt också att mäta prestation på olika sätt i studier för att få en så verklig uppfattning som möjligt av fenomenet (Delarue m.fl., 2008).

Delarue m.fl. (2008) framhäver också att ett team kan ha stor inverkan på anställdas attityder och upplevelser. Därmed är det inte heller uteslutet att respondenter i denna studie har påverkats av den omgivning de befinner sig i då studien utförts. Respondenterna har besvarat enkäten endast under ett tillfälle och det kunde vara intressant att se hur svaren varierar med tid. Många studier om team framhäver de positiva effekterna som gruppen kan ha på enskilda individer, men det finns också risk för att en negativ atmosfär kan tära på en arbetstagares välmående. Överlag anser man att team och en stark gruppssammanhållning bidrar positivt till individens välmående.

8.7 Avhandlingens slutsatser

Syftet med avhandlingen var att studera anställdas upplevelser om HR-praxis, engagemang, stress och teamprestation samt undersöka samband mellan dessa för att möjligen stöda antingen ett optimistiskt eller pessimistiskt perspektiv. Tidigare studier framhäver oftare det optimistiska perspektivet, där både anställda och organisationen gynnas ömsesidigt och därför är det också det resultat man ofta förväntar. Trots att det perspektivet får mer stöd har tidigare studier kommit fram till motstridiga resultat och menar att också pessimistiska perspektivet bör studeras. (Moen, Kelly & Lam, 2013; Nielsen m.fl., 2017) Denna avhandling bidrar med mera kunskap till forskning om HR med intresse för de två perspektiven. Resultaten bekräftar det som tidigare studier också framhåvt, d.v.s. att HR verksamheten kan inverka positivt på anställdas välmående och prestation och därmed gynna också organisationen (Nielsen m.fl., 2017).

Resultaten i denna avhandling har visat att det finns positiva samband mellan HR-praxis och teamprestation via engagemang, medan samband via stress endast visade sig vara negativa. Med denna studie studerades HR-praxis alltså ur ett optimistiskt och pessimistiskt perspektiv. Resultaten i denna studie stöder starkare ett **optimistiskt perspektiv** inom HR-praxis, d.v.s. en ömsesidig nytta hos anställda och organisationen. Då anställda upplever sig som mer engagerade i sitt arbete, upplever de också att deras team presterar bättre. I denna studie innebär detta att anställda som upplever att HR-praxis

fungerar väl i deras företag upplever sig som engagerade i sitt arbete och anser därför också att deras team presterar väl. Däremot stöder denna studie inte det pessimistiska perspektivet. Detta perspektiv innebär att HR-praxis skulle ha positivt samband med teamprestation via stress, men det är inte fallet här. Som presenterat, finns det endast negativt samband mellan dessa variabler, vilket betyder att HR-praxis försämrar upplevelser om teamprestation då stress ökar. För att kunna diskutera effekter på prestation mer detaljerat, borde studien kompletteras med andra mätinstrument som också beaktar objektiv prestation.

Resultaten har visat att det inte finns stora skillnader mellan olika HR-praxis trots att avhandlingen studerar de fyra verksamhetsområden skilt. Avhandlingen har ett mycket stort sampel som innefattar 9416 respondenter. Fördelen med stort sampel är att resultaten kan anses vara representativa och generaliserbara. Med detta sampel har det också varit möjligt att få signifikanta resultat och vi kan inte dra slutsatser om hur resultaten hade sett ut med ett mindre sampel. (Bell, Bryman & Harley, 2018) Eftersom företaget som besvarat enkäten är så stort, har detta varit en fungerande forskningsstrategi för att få resultat som gynnar dem.

Avhandlingen behandlar inte orsaker till vad det kan bero på att HR-praxis ökar både på anställdas upplevelser om engagemang och stress. Baserat på tidigare forskning är engagemang och stress vanliga mätbara faktorer för att få en uppfattning om anställdas välmående (Biron och Burke, 2014; Guest, 2017). Denna avhandling stöder tidigare påståenden om att välmående har en märkbar betydelse i studier om HR-praxis och prestation inom organisationer. Trots att resultaten ger en överblick om hurdana samband det finns mellan verksamheten, välmående och prestation är det fortfarande många luckor kvar i forskningen. På grund av studiens resultat, brister och nya frågor som uppstått, är det därmed värt att fortsätta studera kring ämnet.

Källförteckning

Ajila, C., & Abiola, A. (2004). Influence of rewards on workers performance in an organization. *Journal of Social Sciences*, 8(1), 7-12.

Alfes, K., Shantz, A., & Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409-427.

Alfes, K., Shantz, A.D., Truss, C., & Soane, E.C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351.

Alagaraja, M. (2012). HRD and HRM Perspectives on Organizational Performance: A Review of Literature. *Human Resource Development Review*, 12(2), 117–143.

Ali, M. J., & Akter, S. (2018). Human Resource Management (HRM) Practices: A Case Study on Arcadia Group, UK. *Global Journal of Management and Business Research*.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High- Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca, NY: ILR Press.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in socialpsychological research: Conceptual, strategic, and statistical

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2018). *Business research methods*. Oxford university press.

Biron, C., & Burke, R. J. (Eds.). (2014). *Creating healthy workplaces: Stress reduction, improved well-being, and organizational effectiveness*. Ashgate Publishing, Ltd

Boxall, P., Guthrie, J. P., & Paauwe, J. (2016). Editorial introduction: Progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being and organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 103-111.

Brannick, M. T., Salas, E., & Prince, C. W. (Eds.). (1997). *Team performance assessment and measurement: Theory, methods, and applications*. Psychology Press.

Delarue, A., Van Hootegem, G., Procter, S., & Burridge, M. (2008). Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 127-148.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

Devi, V. R., & Shaik, N. (2012). Training & Development—A Jump Starter For Employee Performance And Organizational Effectiveness. *International Journal Of Social Science & Interdisciplinary Research*, 1(7).

- Devine, D. J., Clayton, L. D., Philips, J. L., Dunford, B. B., & Melner, S. B. (1999). Teams in organizations: Prevalence, characteristics, and effectiveness. *Small group research*, 30(6), 678-711.
- Ekwoaba, J. O., Ikeije, U. U., & Ufoma, N. (2015). The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual review of sociology*, 2(1), 335-362.
- Falola, H. O., Osibanjo, A. O., & Ojo, I. S. (2014). Effectiveness of training and development on employees' performance and organisation competitiveness in the nigerian banking industry. *Bulletin of the Transilvania University of brasov*, 7(1), 161.
- Field, Andy (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (4th ed.)
- Foot, M. (2009). *Human resource management*. Pearson Education.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Guest, D., Conway, N., & Dewe, P. (2004). Using sequential tree analysis to search for 'bundles' of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 79-96.
- Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510-1520.
- Helsingfors universitet. (2019). *Forskningsetik*. Hämtad 12 November 2019, från Helsingfors universitet, <https://www.helsinki.fi/sv/forskning/forskningsmiljo/forskningsetik>.
- Heslin, P. A., & Latham, G. P. (2004). The effect of upward feedback on managerial behavior. *Applied Psychology*, 53(1), 23-37.
- Iacobucci, D. (2008). *Mediation analysis* (No. 156). Sage.
- Kepha, O., Mukulu, E., & Waititu, G. A. (2014). The influence of recruitment and selection on the performance of employees in research institutes in Kenya. *International Journal of Science and Research*, 3 (5), 132, 138.
- Kroon, B., Van de Voorde, K., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2009). Cross-level effects of high-performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared. *Personnel Review*, 38(5), 509-525.
- Legge, K. (1995), *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, Macmillan, London.
- Mansoor, M., S. Fida, S. Nasir, Z. & Ahmad. (2011). "The Impact of Job Stress on Employee Job Satisfaction: A Study on Telecommunication Sector of Pakistan."
- Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2012). HR practices and HRM outcomes: The role of basic need satisfaction. *Personnel Review*, 42(1), 4-27.

- Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273-283.
- Memon, M. A., Salleh, R., Baharom, M. N. R., & Harun, H. (2014). Person-Organization Fit and Turnover Intention: The Mediating Role of Employee Engagement. *Global Business & Management Research*, 6(3).
- Moen, P., Kelly, E.L. & Lam, J. (2013). Healthy Work Revisited: Do Changes in Time Strain Predict Well-Being? *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 157-172.
- Murphy, L. R. (1995). Managing job stress: An employee assistance/human resource management partnership. *Personnel review*, 24(1), 41-50.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120.
- Ogbonnaya, C., Daniels, K., Connolly, S., & van Veldhoven, M. (2017). Integrated and isolated impact of high-performance work practices on employee health and well-being: A comparative study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(1), 98.
- Ogbonnaya, C., & Messersmith, J. (2018). Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting outcomes? *Human Resource Management Journal*.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36(4), 717-731.
- Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 81-85.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. and Bakker, A. (2002). 'The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach'. *Journal of Happiness Studies*, 3: 1, 71–92.
- Seijts, G. H., & Crim, D. (2006). What engages employees the most or, the ten C's of employee engagement. *Ivey Business Journal*, 70(4), 1-5.
- Sivapragasam, P., & Raya, R. P. (2018). HRM and employee engagement link: Mediating role of employeewell-being. *Global Business Review*, 19(1), 147-161.
- Syed, Z. & Jamal W. (2012). Universalistic perspective of HRM and organizational performance: meta- analytical study. *International Bulletin of Business Administration*, 13

Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of High-Performance Work Systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology, 62*(1), 1-29.

Ulrich, B. (2000). *The brave new world of work*. Malden, MA: The Blackwell Publishers.

Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews, 14*(4), 391-407.

Van De Voorde, K., Veld, M., & Van Veldhoven, M. (2016). Connecting empowerment-focused HRM and labour productivity to work engagement: the mediating role of job demands and resources. *Human Resource Management Journal, 26*(2), 192-210.

Vogt, W. P., & Johnson, B. (2011). *Dictionary of statistics & methodology: A nontechnical guide for the social sciences*. Sage.

Windle, P. E. (2010). Secondary data analysis: is it useful and valid? *Journal of PeriAnesthesia Nursing, 25*(5), 322-324.

HR Excellence

I'm satisfied with the following practices in my part of the organization:

1. The selection process for new team members.
2. The compensation process.
3. The training and development we receive (on and/or off the job).
4. The performance discussions (PDP).

Team Performance

1. My team achieves more than is expected.
2. My team completes its responsibilities well.
3. My team exceeds performance requirements.

Engagement – Dedication

1. I am enthusiastic about my job.
2. My job inspires me.
3. I am proud of the work that I do.

Engagement– Vigor

1. At my work, I feel bursting with energy.
2. At my work, I feel strong and energetic.
3. When I get up in the morning, I feel like going to work.

Stress

1. Have you felt stress lately? Stress means a situation in which a person feels tense, restless, nervous or anxious or is unable to sleep at night because his/her mind is troubled all the time. Do you feel this kind of stress these days?

Bilaga 1 Sammanfattning av variabler