

# **Attrahera, utveckla och behålla**

- en studie om kompetensförsörjning inom  
äldreården

Dan Björkman och Erik Zetterström



**Linköpings universitet**


Institutionen för beteendevetenskap och lärande  
Programmet för personal- och arbetsvetenskap

# **Attrahera, utveckla och behålla**

- en studie om kompetensförsörjning inom  
äldreården

Dan Björkman och Erik Zetterström

Kandidatuppsats i HRM/HRD  
Programmet för personal- och arbetsvetenskap  
Linköpings universitet  
Vårterminen 2011  
Handledare: Dan Rönnqvist

	Institutionen för beteendevetenskap och lärande 581 83 LINKÖPING	<b>Seminariedatum</b> 2011-08-25
---	---	-------------------------------------

<b>Språk</b> X Svenska/Swedish Engelska/English	<b>Rapporttyp</b> X Uppsats grundnivå Uppsats avancerad nivå Examensarbete Licentiatavhandling Övrig rapport	<b>ISRN-nummer</b> LIU-IBL/PA-G--11/069--SE
---	---	--

<b>Titel</b> Attrahera, utveckla och behålla – en studie om kompetensförsörjning inom äldreården  <b>Title</b> Attract, develop, keep – a study about competence supply in elderly care  <b>Författare</b> Dan Björkman och Erik Zetterström
---

<b>Sammanfattning</b>  Syftet med denna studie är att bidra med ökad kunskap om kompetensförsörjningsprocessen inom äldreården. Fokus ligger på delarna som handlar om att attrahera, utveckla och behålla personal. Vår avsikt är att undersöka vilka faktorer som påverkar dessa delar samt om det finns någon skillnad mellan de undersökta enheterna. Empirin samlades in genom en enkät som delades ut till undersköterskor och vårdbiträden på två hemtjänstenheter och ett äldreboende i en medelstor svensk kommun.  Resultaten visar att en önskan att få arbeta med människor är den främsta anledningen till att söka sig till äldreården. Vi fann dock att en bra lön inte är någon stor anledning till att söka sig dit. Vidare fann vi att såväl det formella som det informella lärandet är relativt gott inom äldreården. Bristande karriär- och utvecklingsmöjligheter upplevs dock som en anledning till missnöje, vilket är något som kan ligga till grund för frivillig uppsägning.
---

<b>Nyckelord</b> Kompetens, kompetensförsörjning, attrahera, behålla, utveckla, personal, äldreården.
--

## ***FÖRORD***

Vi vill tacka ett par personer som på olika sätt medverkat till den här kandidatuppsatsen. Främst vill vi tacka vår handledare Dan Rönnqvist för hans outtröttliga stöd och engagemang. Vi vill även rikta ett tack till Bo Davidson vid IBL för tips och hjälp med statistisk bearbetning i SPSS. Slutligen tackar vi personal och chefer på de medverkande enheterna.

Linköping, 2011-08-19

Danne & Erik

# INNEHÅLL

1. INLEDNING .....	1
1.1 Syfte och frågeställningar.....	1
1.2 Avgränsningar .....	2
1.3 De studerade verksamheterna.....	2
1.3.1 Privhem .....	2
1.3.2 Boendet.....	3
1.3.3 Komhem.....	3
1.4 Centrala begrepp.....	3
2. TEORETISK REFERENSRAM.....	4
2.1 Kompetensförsörjningsstrategier .....	4
2.1.1 <i>Compete, create, on-the-chin, substitute</i> .....	4
2.1.2 <i>Rätt person på rätt jobb / organisation</i> .....	4
2.1.3 <i>Windolfs rekryteringsstrategi</i> .....	5
2.2 Attrahera och rekrytera.....	6
2.2.1 <i>Att attrahera personal – employer branding</i> .....	6
2.2.2 <i>Att hitta rätt personal</i> .....	8
2.2.3 <i>Avgörande faktorer för att söka och tacka ja till ett arbete</i> .....	8
2.3 Utveckla.....	10
2.3.1 <i>Kompetensutveckling</i> .....	10
2.3.2 <i>Förutsättningar för lärande</i> .....	10
2.3.3 <i>Anpassnings- och utvecklingsinriktat lärande</i> .....	11
2.4 Behålla.....	12
2.4.1 <i>Inbäddning</i> .....	12
2.4.2 <i>Socialisationsprocessen och dess faser</i> .....	13
2.4.3 <i>Socialisationstaktiker</i> .....	14
2.4.4 <i>Arbetsmiljöns betydelse för att behålla personal</i> .....	14
2.4.5 <i>Orsaker till frivillig uppsägning</i> .....	16

3. METOD .....	18
3.1 Metodologiska utgångspunkter .....	18
3.2 Enkät.....	18
3.3 Urval.....	19
3.4 Datainsamling.....	19
3.5 Bortfall.....	20
3.6 Bearbetning och analys av data.....	20
3.7 Kvalitetskriterier.....	22
3.8 Etiska överväganden .....	22
4. RESULTAT OCH ANALYS.....	24
4.1 Bakgrundsvariabler .....	24
4.2 Attrahera och rekrytera.....	25
4.2.1 Äldrevårdens attraktionskraft .....	25
4.2.2 Anledningar till att börja nuvarande arbete .....	26
4.2.3 Rekryteringsprocessen och introduktion.....	28
4.3 Utveckla.....	30
4.4 Behålla.....	31
4.4.1 Arbetsuppgifter .....	32
4.4.2 Arbetsbelastning och stöd .....	33
4.4.3 Återkoppling och belöning .....	35
4.4.4 Byta arbete .....	36
4.5 Resultatsammanfattning .....	38
5. DISKUSSION .....	40
5.1 Metoddiskussion.....	40
5.1.1 Metodologiska utgångspunkter .....	40
5.1.2 Enkätstudien .....	40
5.1.3 Bortfallsanalys .....	41
5.1.4 Kvalitetskriterier .....	42
5.2 Resultatdiskussion .....	43

<i>5.2.1 Vilka faktorer attraherar individer att söka sig till äldrevården? .....</i>	<i>43</i>
<i>5.2.2 Hur ser utvecklingsmöjligheterna och lärandet i arbetet ut i äldrevården? .....</i>	<i>45</i>
<i>5.2.3 Vilka faktorer påverkar medarbetarnas benägenhet att stanna kvar respektive lämna äldrevården? .....</i>	<i>46</i>
<i>5.2.4 Finns det några skillnader mellan enheterna gällande dessa kompetensförsörjnings-frågor, och i så fall vilka? .....</i>	<i>48</i>
<i>5.2.5 Vilka kompetensförsörjningsstrategier kan kopplas till de studerade enheterna? .....</i>	<i>50</i>
5.3 Slutsatser .....	52
5.4 Förslag till vidare forskning .....	53

## REFERENSER

BILAGA 1. Enkät

BILAGA 2. Bortfallsanalys

BILAGA 3. Faktoranalys

BILAGA 4. Faktormatriser

BILAGA 5. Index

# 1. INLEDNING

I en tid där medellivslängden ökat år för år har den demografiska sammansättningen i Sverige förändrats (Statistiska centralbyrån, 2011a). Andelen äldre ökar och deras vårdbehov blir mer komplexa (Arnetz & Hasson, 2007). Detta ställer högre krav på äldreården och dess personal eftersom det krävs mer personal för att ta hand om fler människor samtidigt som de komplexa behoven höjer kompetenskraven.

Med de förutsättningar som nämnts ovan samt ett sjunkande intresse hos ungdomar att arbeta inom sektorn (Kommunal, 2011) står äldreården inför en stor utmaning. Behovet av utbildad arbetskraft kommer vara stort fram till år 2030 samtidigt som antalet antagna på vård- och omsorgsprogrammet på gymnasiet ligger på bottenivåer. Läsåret 1980/1981 sökte 18 281 personer till (dåvarande) vårdlinjen medan motsvarande antal läsåret 2009/2010 var 3 041 personer (Kommunal, 2011).

Mot bakgrund av detta ligger en stor del av utmaningen i att attrahera medarbetare till äldreården, få dem att trivas och stanna kvar. Dessutom torde det vara viktigt att medarbetarna får en kontinuerlig kompetensutveckling och därmed aktuell och relevant kompetens för att möta de nuvarande och framtida kvalifikationskraven.

Denna studie är en del i ett större forskningsprojekt som initierats av forskare vid Institutionen för beteendevetenskap och lärande (IBL) vid Linköpings universitet och som syftar till att ge en bild av kompetensförsörjningsprocessen inom äldreården. De studerade verksamheterna är enheter för äldreboende respektive hemtjänst i en medelstor svensk kommun och representerar såväl privat som kommunal sektor.

## 1.1 Syfte och frågeställningar

Med bakgrund i ovanstående resonemang är syftet med denna studie att bidra med ökad kunskap om kompetensförsörjningsprocessen inom äldreården. Detta görs genom att beskriva, analysera och diskutera vad som får individer att söka sig till äldreården, hur utvecklingsmöjligheterna och lärandet ser ut samt vad som får medarbetarna att stanna kvar på sitt arbete. Detta syfte mynnar ut i följande frågeställningar:



1. Vilka faktorer attraherar individer att söka sig till äldreården?
2. Hur ser utvecklingsmöjligheterna och lärandet i arbetet ut för medarbetarna inom äldreården?
3. Vilka faktorer påverkar medarbetarnas benägenhet att stanna kvar respektive lämna äldreården?
4. Finns det några skillnader mellan de studerade enheterna gällande dessa kompetensförsörjningsfrågor, och i så fall vilka?
5. Vilka kompetensförsörjningsstrategier tillämpar de studerade enheterna?

## 1.2 Avgränsningar

Studien avgränsas till att endast omfatta de tre enheter som ingår i undersökningen. Två av dessa enheter, Privhem och Komhem, har både hemtjänst och äldreboende, men i studien ingår endast de medarbetare som arbetar inom hemtjänsten. Den tredje enheten, Boendet, har endast äldreboende, varför alla medarbetare på enheten ingår i studien. I begreppet kompetensförsörjning kan ett flertal områden anses ingå. I denna studie fokuseras dock i huvudsak de tre delarna att attrahera, utveckla och behålla personal. Vidare har valts att undersöka *vilka* faktorer som påverkar kompetensförsörjningsprocessen snarare än *hur stor* påverkan de olika faktorerna har.

## 1.3 De studerade verksamheterna

Här följer en presentation av de tre studerade äldreårdsenheter som legat till grund för denna studie. Samtliga enheter är verksamma i samma medelstora svenska kommun. Informationen har samlats in från enheternas hemsidor samt genom informella samtal med enhetscheferna.

### 1.3.1 Privhem

Enheten Privhem drivs i privat regi och ingår i en nationellt utbredd koncern som agerar inom flera typer av vård, däribland äldreomsorgen. Koncernen är i sin tur ett helägt dotterbolag till en internationell aktör inom samma bransch och finns representerade i tre skandinaviska länder.

Privhem driver ett servicehus och tillhandhåller hemtjänst för äldre inom kommunen. Totalt finns ca 50 medarbetare vid enheten, men vår studie avser endast de 18 undersköterskor och vårdbiträden på enheten som arbetar inom hemtjänsten. Medarbetarnas arbetsuppgifter består av traditionellt omvårdnads-

arbete med oregelbundna arbetstider. Vid hembesök åker personalen ut en och en förutom vid de tillfällen när tunga lyft ingår. Då används så kallad dubbelbemanning, det vill säga att två personer åker ut.

### *1.3.2 Boendet*

Boendet drivs i kommunal regi. Det är ett relativt nyöppnat vårdboende och består av fyra avdelningar med tio brukare vid varje avdelning. Brukarplatserna är uppdelade i 17 ålderdomshemsplatser, tio platser för personer med demenssjukdom, tio rehabiliteringsinriktade korttidsplatser och tre växelvårdsplatser. På enheten finns 29 anställda, varav 28 undersköterskor och vårdbiträden som ingår i denna studie.

Medarbetarna arbetar oregelbunden arbetstid och det är alltid minst två personer ur personalen på plats på varje avdelning, ofta fler. I arbetsuppgifterna ingår traditionellt omvårdnadsarbete och dagliga sysslor, såsom städning och tvättning.

### *1.3.3 Komhem*

Komhem är en kommunal äldreomsorgsenhet och har olika avdelningar för dagverksamhet, nattlig verksamhet och hemtjänst. Vår studie berör endast hemtjänstavdelningen på Komhem, vilket betyder att 28 av totalt 53 undersköterskor och vårdbiträden vid enheten ingår i denna studie.

Arbetsuppgifterna för medarbetarna inom hemtjänsten består huvudsakligen av traditionellt omvårdnadsarbete och arbetstiderna är oregelbundna. Vid hembesöken åker de ut en och en, med undantag för tillfällen när tunga lyft ingår, då används dubbelbemanning.

## 1.4 Centrala begrepp

Här definieras två för studien centrala begrepp. Övriga begrepp definieras i löpande text i teorikapitlet.

*Kompetens* - För begreppet kompetens används i denna studie Ellströms (1992) definition: ”en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt (enligt egna eller andras kriterier) utföra ett arbete...” (s. 21).

*Kompetensförsörjning* - Med utgångspunkt i det ovanstående definieras kompetensförsörjning som det tillvägagångssätt en organisation använder sig av för att säkerställa sitt behov av kompetens (jfr. Rönnqvist, 2001).

## 2. TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel presenteras den teori och tidigare forskning som är relevant för denna studie. Inledningsvis beskrivs olika kompetensförsörjningsstrategier, följt av ett avsnitt gällande att attrahera och rekrytera personal. Därefter följer ett avsnitt som behandlar kompetensutveckling och lärande och avslutningsvis faktorer som påverkar individer att stanna kvar i respektive lämna sitt arbete.

### 2.1 Kompetensförsörjningsstrategier

En organisation kan använda sig av flera olika strategier för att trygga sin kompetensförsörjning. I detta avsnitt presenteras tre sådana.

#### 2.1.1 *Compete, create, on-the-chin, substitute*

Vid en upplevd arbetskraftsbrist kan organisationer använda sig av olika typer av kompetensförsörjningsstrategier. Storey och Sisson (1993) refererar till Atkinson som delat upp strategierna i fyra olika kategorier.

Den första strategin, ”compete”- tävla, innebär att organisationen tävlar om den mest kompetenta arbetskraften (Storey & Sisson, 1993). Detta innebär att organisationen måste lägga ned tid, resurser och engagemang på rekryteringsprocessen för att lyckas. I förlängningen hoppas organisationen genom detta lyckas attrahera mer kompetent personal, vilket innebär högre kvalitet men också ökade lönekostnader. I den andra strategin, ”create”- skapa, formar och utbildar organisationen istället sin personal så att den uppnår den kompetens som krävs. I och med en kontinuerlig kompetensutveckling och ett integrerat lärande hoppas organisationen att dess medarbetare utvecklas och tillägnar sig den önskvärda kompetensen. Den tredje rekryteringsstrategin, ”on-the-chin”- ta det med jämnmood, innebär att organisationen tar de medarbetare de får. Det är med andra ord en passiv strategi som innebär att anställningskraven sjunker, vilket i längden innebär mindre kompetent personal med risk för bland annat ökade övertidskostnader. Slutligen innebär den fjärde strategin, ”substitute”- ersätta, att äldre och erfaren arbetskraft rekryteras och behålls.

#### 2.1.2 *Rätt person på rätt jobb / organisation*

Bratton och Gold (2007) väljer att särskilja två olika typer av rekryterings- eller kompetensförsörjningsstrategier. I den första strategin fokuseras på att rekrytera medarbetare som har rätt attityd och beteende samt har förutsättningar att utveckla rätt kompetens. Dessa personer förväntas i längden bidra med hög

motivation, stort ansvarstagande, förfinade kompetenser och ett stort engagemang. För att hitta denna typ av medarbetare krävs att organisationen satsar på rekryteringsprocessen och klarar av att hitta de personer som passar både för arbetet och för organisationen. I den andra strategin läggs inte lika mycket energi på rekryteringsprocessen. Det viktigaste är att den som anställs har de grundläggande kompetenser som krävs för arbetsuppgifterna. Dessa strategier kan liknas vid det Price (2004) benämner att rekrytera ”rätt person i rätt organisation” respektive ”rätt person på rätt plats”. Den förstnämnda utgår från att rekryterade medarbetare ska passa in i organisationens kultur medan den senare strategin innebär att matcha medarbetaren med arbetsuppgifterna som ska utföras. Att rekrytera individer som passar in i kulturen anses viktigt för att kulturen är bestående medan arbetsuppgifterna förändras. Gemensamt för både Price (2004) och Bratton och Golds (2007) uppdelningar tycks vara att de olika strategierna fokuserar på att antingen rekrytera personer som utför sina arbetsuppgifter på ett bra sätt alternativt rekrytera individer som passar in i organisationen i stort. Slutligen nämner Price (2004) också en tredje strategi, ”att rekrytera för morgondagen”, vilket är en mer långsiktig strategi som ställer krav på medarbetarna att vara flexibla och utvecklingsinriktade.

### *2.1.3 Windolfs rekryteringsstrategi*

Windolf (1986) har skapat en modell för rekryteringsstrategier med utseendet av en ”fyrfältare”. På modellens vertikala axel finns organisationens ”kraft” på arbetsmarknaden, det vill säga vilka möjligheter organisationen har att erbjuda bra lön och liknande. På den horisontella axeln finns organisationens kreativitet och proaktivitet vad gäller att formulera rekryteringsstrategier.

Den första typen av rekryteringsstrategi är ”status quo” vilket innebär att goda resurser, i form av exempelvis tid och pengar, finns men att de inte används på ett genomtänkt sätt. En organisation som använder denna strategi är konservativ i sitt sätt att rekrytera och vänder sig till samma sociala strata och ålderskategorier om och om igen. Organisationer som använder ”Innovativa” och ”autonoma” strategier satsar på talanger som kan ge företaget ny kompetens och nya idéer. Alla tänkbara rekryteringsvägar används för att få en så heterogen sökandegrupp som möjligt. Kombinerat med tillgången på goda resurser ger detta ett gott utgångsläge för att locka sökande. Skillnaden mellan den ”innovativa och den ”autonoma” strategin beror på hur tekniskt komplex den produkt som tillverkas är samt hur komplicerad tillverkningsprocessen är. Ju

mer komplicerad processen är desto större begränsningar för hur innovativ organisationen kan vara i rekryteringsprocessen. Detta eftersom en specifik kunskap och kompetens krävs hos de individer som ska rekryteras. En tredje strategi är den som kallas ”muddling through”, där varken resurser, nytänkande eller kreativitet finns. När konkurrensen är hög om arbetskraften får de organisationer som använder denna strategi problem och får i princip ”ta det som blir över”. ”Flexible” är den sista rekryteringsstrategin. Inte heller denna har några direkta resurser att tävla med i rekryteringsarbetet, men det finns i alla fall en tanke bakom rekryteringsstrategin samt en medvetenhet om att resurserna är små. De två sistnämnda strategierna ”muddling through” och ”flexible” är vanligast bland så kallade SME:s, det vill säga små- och medelstora företag. De letar oftast inte personal med en precis kravprofil på en idealkandidat utan söker snarare av arbetsmarknaden för att ”se vad som finns tillgängligt”.

## 2.2 Attrahera och rekrytera

I denna del presenteras teorier och tidigare forskning som berör attrahering och rekrytering av personal. Inledningsvis behandlas de delar i processen som syftar till att attrahera personal. Här ingår bland annat uttrycket *employer branding*, det vill säga arbetsgivarvarumärket, som idag är ett centralt begrepp för att beskriva denna process. Därefter berörs olika rekryteringsvägar samt faktorer som är avgörande för huruvida en individ ska söka och tacka ja till ett arbete.

Det ska nämnas att majoriteten av innehållet i avsnittet är av generell karaktär på grund av att det finns relativt få studier som är gjorda inom äldrevården vad gäller att attrahera och rekrytera medarbetare.

### 2.2.1 Att attrahera personal – *employer branding*

I arbetet med kompetensförsörjning ingår att få tillräckligt många kompetenta individer att vilja arbeta i organisationen (Bratton & Gold, 2007). Det kan ur organisationens perspektiv beskrivas som en process för att säkra tillgången till motiverad och kompetent personal (Berman, Bowman, West & Van Wart, 2006). Att få personer att bli attraherade och intresserade av att arbeta inom organisationen är därför en kritisk aspekt (Bratton & Gold, 2007).

Avgörande för att attrahera sökande är hur starkt organisationens *employer brand* är (Lievens, 2007), det vill säga vilket rykte eller varumärke organisationen har som arbetsgivare. *Employer branding* är ett sätt att förmedla, internt och externt, vad som gör organisationen speciell och attraktiv som

arbetsgivare. Detta kan ses som en trestegs-process där det gäller att för det första utveckla ett värde i vad som företaget erbjuder potentiella och nuvarande medarbetare. För det andra måste detta värde marknadsföras externt med fokus på potentiella medarbetare och för det tredje marknadsföras internt för att förädla organisationens employer brand inom organisationen.

Ett employer brand kan delas upp i en instrumentell del och en symbolisk del (Lievens, 2007). Den instrumentella funktionen beskriver arbetet eller organisationen utifrån dess objektiva och konkreta innebörd, till exempel lön och förmåner. Den symboliska innebörden i begreppet rör subjektiva och abstrakta faktorer. Bland de symboliska faktorer som beskrivs som de viktigaste nämns uppriktighet, spänning och kompetens. Att lyckas attrahera och behålla personal är således nära kopplad till de uppfattningar som finns om en organisation, både internt och externt (Mitchell, 2008). Varje organisation har ett employer brand, oavsett om den arbetar aktivt med att påverka det eller inte.

Vad medarbetare upplever som attraktivt med en organisation beror på organisationen i sig. Det som påverkar en arbetsgivares attraktivitet kan delas upp i fyra kategorier (Maxwell & Knox, 2009). För det första påverkar själva arbetet med aspekter som arbetsmiljö, lön och arbetskamrater. För det andra påverkar huruvida organisationen upplevs som framgångsrik av medarbetaren. För det tredje påverkar hur framgångsrikt företaget upplevs vara av utomstående personer. För det fjärde är den produkt eller tjänst som organisationen arbetar med en viktig del av hur attraktiv arbetsgivaren anses vara.

För att locka nya medarbetare krävs att en bild av organisationen förmedlas (Maxwell & Knox, 2009). En konflikt kan dock uppstå när en organisation ska beskriva sin kultur för sökande (Cable, Smith, Mulvey & Edwards, 2000). Å ena sidan tycks det viktigt att förmedla en korrekt bild då den uppfattning nya medarbetare träder in i organisationen med påverkar deras beteende på sin nya arbetsplats. Å andra sidan finns det incitament för organisationen att ge en överdrivet positiv bild av kulturen för att attrahera fler och mer kompetenta sökande. Författarna påpekar vidare att potentiella sökande även skapar sig en annan bild av organisationskulturen än den bild som organisationen vill förmedla, vilket kan få konsekvensen att medarbetarna inte upplever bilden som korrekt och, i vissa fall, därmed väljer att lämna organisationen.

### *2.2.2 Att hitta rätt personal*

I rekryteringsarbetet ingår således att marknadsföra organisationen som en attraktiv arbetsplats för att locka de allra bästa sökandena. Hur arbetsmarknaden ser ut har betydelse för att attrahera medarbetare. Under perioder där det finns gott om arbeten och begränsad mängd arbetskraft blir det högre konkurrens om personal vilket ställer ökade krav på rekryteringsprocessen (Bratton & Gold, 2007).

För att kunna rekrytera personal måste arbetsgivaren nå potentiella medarbetare. Några av de vanligaste rekryteringsvägarna är annonser, tips från redan anställda, spontanansökningar och rekrytering direkt från olika utbildningar (Breaugh & Starke, 2000). De olika rekryteringsvägarna associeras även med olika utfall. Personer som blivit rekryterade genom rekommendationer eller själva gjort grundliga efterforskningar om arbetet innan ansökan har en mer realistisk uppfattning än andra om vad arbetet de sökt innebär, vilka arbetsuppgifter som ingår och hur arbetsplatsen fungerar (Breaugh & Starke, 2000). Samma fenomen går att finna då potentiella sökande som fått positiv information om organisationen från redan anställda upplever organisationen som mer attraktiv och är mer benägna att söka arbete där (Van Hove & Lievens, 2009). Negativ information från redan anställda har inte alls en lika distinkt påverkan på hur attraktiv arbetsgivaren upplevs av potentiella sökande. Sammanfattningsvis når olika typer av rekryteringsvägar till olika typer av sökande, vilket innebär att en viss strategi resulterar i en viss typ av sökande (Breaugh & Starke, 2000).

### *2.2.3 Avgörande faktorer för att söka och tacka ja till ett arbete*

Olika faktorer har olika betydelse för att söka respektive tacka ja till ett arbete (Boswell, Roehling, LePine & Moynihan, 2003). I ett tidigt skede av rekryteringsprocessen upplevs faktorer som företagskultur, utvecklingsmöjligheter och arbetsuppgifterna i sig som viktigast. Dessa faktorer är viktiga även senare, men arbetsplatsens lokalisering och organisationens rykte har större betydelse i ett senare skede av rekryteringsprocessen. Ett sätt för organisationen att påverka individens beslut att tacka ja till ett arbete är att identifiera och utveckla områden som upplevs viktiga av den sökande. Både organisatoriska faktorer, exempelvis kultur (Boswell et. al., 2003), och tjänstespecifika faktorer, exempelvis lön (Maxwell & Knox, 2009), är betydande för den upplevda attraktiviteten, vilket ökar incitamenten att tacka ja till ett arbete. Anledningarna

till att tacka ja eller nej till ett arbete är inte heller alltid de samma (Boswell et al., 2003). Det är främst arbetsuppgifterna i sig som ofta ses som den viktigaste orsaken för att både acceptera och tacka nej till ett jobberbjudande. Bra HR-policys och utvecklingsmöjligheter ses som starka incitament för att acceptera ett jobberbjudande, men inte som en stark anledning till att tacka nej om det skulle saknas. Omvänt ses låg ekonomisk kompensation vara en stark orsak till att tacka nej till ett jobberbjudande, medan det inte ses som vanligt att tacka ja till ett jobb med en bra lön som främsta anledning.

Carless (2005) visade i sin studie på sambandet mellan *person-job fit* respektive *person-organization fit* och avsikter att acceptera ett jobberbjudande. Person-job fit (PJ) beskrivs som hur väl individens kunskaper, kompetenser och förmågor stämmer överens med arbetets kvalifikationskrav medan person-organization fit (PO) avser hur väl individens personlighet, attityd och värderingar stämmer överens med organisationens värderingar, mål, strukturer, processer och kultur.

I studien mättes i tre faser vilka faktorer som påverkar individer att acceptera ett jobberbjudande (Carless, 2005). Vid såväl det första som det andra mättillfället var både den individuella och den organisatoriska matchningen förklaringar. Vid den tredje och sista mätningen visade sig dock bara PJ-fit vara en signifikant prediktor för att acceptera ett jobberbjudande. I motsats till detta visade en studie av Cable och Judge (1996) att endast PO-fit påverkade beslutet att acceptera ett jobberbjudande. Subjektiva uppfattningar om PO-fit påverkar attityden och intentionerna till att söka ett arbete medan subjektiva PJ-fit uppfattningar inte är av så stor vikt för att acceptera erbjudandet.

En aspekt som påverkar huruvida individen kan tänka sig att acceptera ett jobberbjudande är vilka karriärvägar som erbjuds enligt Carless och Wintle (2007). Deras studie visar att flexibla karriärvägar upplevs som mer positivt än traditionella karriärvägar. Flexibla karriärmöjligheter beskrivs av författarna som ett sätt att uppnå work-life balance, det vill säga ökade möjligheter att kunna kombinera yrkes-, familjeliv och fritidsintressen. De mer traditionella karriärmöjligheterna innebär att inte samma hänsyn tas till livet utanför arbetet, medarbetarna förväntas arbeta hårt för organisationen och dedicera en majoritet av sin tid för att klättra på karriärstegen. Även Greenblatt (2002) beskriver work-life balance som ett strategiskt verktyg för att få individer att tacka ja till ett arbete. Att uppnå balans mellan arbete och det övriga livet beror på vilka



resurser i form av tid och ekonomi som finns för att individen ska kunna göra det som är viktigt för den vid sidan av sitt arbete.

## 2.3 Utveckla

I detta avsnitt presenteras teori som berör kompetensutveckling och lärande. Först definieras begreppet kompetensutveckling samt ges exempel på olika former av detta. Därefter beskrivs de nödvändiga förutsättningar som krävs för att lära nytt. Slutligen behandlas anpassnings- och utvecklingsinriktat lärande.

### 2.3.1 *Kompetensutveckling*

En definition av kompetensutveckling har formulerats av Ellström (1992). Där avses med kompetensutveckling de åtgärder vars syfte är att öka individens potentiella handlingsförmåga i relation till en specifik uppgift, situation eller kontext. Här nedan redogörs för tre former av kompetensutveckling; formell utbildning, icke-formell utbildning och informellt lärande.

Den formella utbildningen förknippas ofta med det traditionella utbildningsväsendet, exempelvis grundskola, gymnasium och universitet (Mankin, 2009). Den kännetecknas av planerade insatser och förutbestämda mål. Kopplat till arbetslivet kan detta bestå av personalutbildningar i form av kurser och föreläsningar (Rönnqvist, 2001). Icke-formell utbildning påminner om formell utbildning men skiljer sig genom att den i lägre grad är planerad och samordnad. Exempel på icke-formell utbildning är självstudier, arbetsrotation och studiecirklar.

Det informella lärandet sker, till skillnad från de två ovanstående formerna av kompetensutveckling, som en kontinuerlig livslång process där värderingar, attityder, kunskaper och kompetens förvärvas från dagliga erfarenheter och i samspel med den omgivande kontexten (Ellström, Ekholm & Ellström, 2003; Mankin, 2009). Att i det dagliga arbetet lära av sina misstag, sina kollegor och att lära av att ”göra”, är olika former av informellt lärande.

### 2.3.2 *Förutsättningar för lärande*

Lärande kan ses som förändringar av individens kompetens i ett eller flera avseenden (Ellström, 1996). Begreppen kompetensutveckling och lärande har således en koppling till varandra.

Arbetets karaktär är en av de faktorer som påverkar lärandemöjligheterna (Ellström et al., 2003). Det innehåll arbetet har, vilka kompetenskrav som ställs

samt planering och organisering av arbetet ger olika förutsättningar för hur lärandet ter sig. Ett arbete som ställer högre krav på kompetens och där man har möjlighet att interagera med kollegor skapar större möjligheter för lärande och utveckling. Likaså har organisationens struktur och ledning en betydande roll (Docherty, 1996). Utan den högsta ledningens aktiva stöd finns risk för att kompetensutveckling i organisationer blir ett avskilt bihang utan egentlig funktion. Ledningens nyckelroll består främst i att skapa ett positivt värdesystem, en positiv kultur och visioner för att bilda gemensamma referensramar där lärande, och således kompetensutveckling, signaleras som viktigt för organisationens fortlevnad.

Dessutom krävs en insikt från personen om ett positivt resultat av förändringen. Detta kan hjälpas genom feedback och positiv förstärkning, vilket är något som påverkar lärande positivt (Berman et al., 2006). Nya kunskaper och färdigheter hjälper exempelvis till att reducera fel och öka motivationen, något som ses som en nyckelprincip i framgångsrik kompetensutveckling. Människor lär sig helt enkelt effektivare när de är motiverade att lära (Berman et al., 2006; Ellström, 1996).

### *2.3.3 Anpassnings- och utvecklingsinriktat lärande*

Ellström (1992) skiljer mellan två olika typer av lärande, det anpassningsinriktade- och det utvecklingsinriktade lärandet. Det förstnämnda innebär att lära sig utföra vissa uppgifter, arbetssätt och metoder. En ”praxis” etableras över hur arbetet ska utföras och det finns ett korrekt sätt att utföra arbetsuppgifterna på. Det utvecklingsinriktade lärandet är mer reflekterande och kritiskt vilket innebär att arbetstagaren ifrågasätter invanda mönster och metoder samt utarbetar nya sätt att hantera problem och arbetsuppgifter på. Argyris och Schön (1978) gör en liknande uppdelning som de benämner single-loop respektive double-loop learning. Andra varianter med samma uppdelning är Engeströms (1987) bemästringslärande och expansivt lärande.

Den ovanstående uppdelningen av lärande går även att koppla till Ellströms (1996) uppdelning av fyra nivåer av handlande. De lägre nivåerna i modellen, det vill säga rutinbaserat respektive regelbaserat handlande, kännetecknas av omedvetenhet och intuition, vilket kan kopplas till ett anpassningsinriktat lärande. De högre nivåerna i modellen, det vill säga kunskapsbaserat respektive reflektivt handlande, kännetecknas istället av analys och medvetenhet, vilket kan kopplas till utvecklingsinriktat lärande. Med detta avses att handlingar på de

lägre nivåerna är så pass rutiniserade och invanda att de har låga krav på uppmärksamhet och sker mer eller mindre automatiskt, medan handlingar på de högre nivåerna kräver reflektion över uppgiften för att lösa den. Genom att bryta de invanda rutinerna och reflektera över hur en uppgift genomförs, och om detta är den bästa metoden, kan den individuella kompetensen utvecklas.

## 2.4 Behålla

I denna del presenteras teori och tidigare forskning gällande faktorer som kan påverka individen att stanna kvar på respektive frivilligt lämna sitt arbete. Inledningsvis behandlas inbäddning och socialisationsprocesser följt av vilken påverkan arbetsmiljön har för att kunna behålla personal. Slutligen redogörs för olika förklaringar till varför individer väljer att frivilligt lämna sin organisation så som chocker, överkvalifikation och valmöjligheter.

### 2.4.1 Inbäddning

Ju mer en individ blir inbäddad i, det vill säga knuten till, en organisation desto svårare blir det att lämna den frivilligt (Mitchell et al., 2001). Tre komponenter samspelar för att ”bädda in” individer i en organisation. Den första är i vilken utsträckning individen känner sig knuten till andra personer och händelser i organisationen samt hur rotad individen, och dennes familj, är i samhället vad gäller exempelvis vänner och fritidsaktiviteter (links). Den andra komponenten är i vilken utsträckning individen känner att den passar in i organisationen och dess miljö (fit). Den tredje och sista komponenten är den uppoffring som individen, och även dennes familj, måste göra för att lämna organisationen (sacrifice). Dessa uppoffringar kan vara såväl materiella som psykologiska. Sammanfattningsvis innebär detta att desto större dessa anknytningar, uppoffringar och den upplevda känslan av att passa in i organisationen är desto mindre är sannolikheten att individen väljer att lämna frivilligt.

En stark inbäddning innebär således att sannolikheten att personal stannar kvar ökar (Mitchell et al., 2001). Forskning har också visat att organisationer kan öka möjligheterna att få behålla sin personal genom att förstärka uppfattningar hos dem att de är en viktig del av organisationen och att organisationen bryr sig om dem (Ng & Butts, 2009). Personligheten spelar dock roll, i den meningen att vissa människor är mer mottagliga för dessa förstärkningar än andra.

#### *2.4.2 Socialisationsprocessen och dess faser*

Hur organisationen hanterar socialisationsprocessen av nyanställda är avgörande för om de blir inbäddade i organisationen (Mitchell et al., 2001; Ng & Butts, 2009). En socialisationsprocess avser när en person går från ”ute” till ”inne”, det vill säga från en utomstående som inte tillhör gruppen till ”en i gänget” som på ett effektivt sätt bidrar till att nå gruppens mål (Zweig, 2006). Socialisationsprocessen är också viktig för att när nyanställda kommer in i organisationen direkt ska känna sig som en viktig och uppskattad del av organisationen, vilket i slutändan påverkar benägenheten att lämna eller stanna kvar i organisationen (Allen, 2006).

Socialisationen av nyanställda består av minst tre faser (Allen, 2006). Den första fasen är den anticipatoriska som sker innan personen börjar arbetet. Detta inkluderar främst rekryteringsprocessen och den bild som ges av organisationen i denna. Därefter följer den ackommodativa fasen, när personen precis börjar sitt arbete. Denna fas omfattar bland annat mottagandet och det omedelbara stödet som den nyanställda får och pågår cirka 6-10 månader på arbetet (Louis, 1980). Under den fasen kan en så kallad ”reality shock” inträffa, det vill säga skillnader mellan förväntningar och det upplevda (inkluderat ouppfyllda förväntningar). Om en nyanställd upptäcker att det finns en diskrepans mellan det förväntade och det faktiska utfallet kan det innebära att denne väljer att sluta omgående (Holtom, Mitchell, Lee & Interrieden, 2005).

Slutligen infaller den adaptiva fasen efter det att individen arbetat i organisationen dessa 6-10 månader (Louis, 1980). Denna fas brukar i många socialisationsmodeller liknas mer vid ett tillstånd än en fas och inträffar när nykomlingen exempelvis fått stort ansvar, blivit anförtrodd ”priviligerad” information, blivit inkluderad i informella nätverk och uppmuntrad att representera organisationen (se till exempel Louis, 1980).

Att socialisationsprocessen är så viktig beror bland annat på att personalomsättningen i organisationer är som störst bland nyligen anställda (Allen, 2006). Dessa forskningsresultat är intressanta då många organisationer på senare år har uppvisat svårigheter att behålla sin personal (Ng & Butts, 2009). Detta är ett problem eftersom mycket energi och resurser läggs på rekryteringsprocessen, exempelvis i form av annonsering, urval och inskolning, vilket kan ses som kontraproduktivt om personen i fråga lämnar sitt arbete relativt omgående utan att ha skapat något värde för organisationen.

Enligt Allen (2006) är en av de största orsakerna till att frivilligt lämna organisationen bland nykomlingar en illa fungerande, eller obefintlig socialisationsprocess. Vad som ingår i en lyckad socialisationsprocess är beroende på situation, men ofta handlar det om till exempel social integration, rolltydlighet och delade värderingar.

#### *2.4.3 Socialisationstaktiker*

Förutom att socialisationsprocessen består av olika faser kan den också delas upp i olika taktiker i samband med introduktionen som organisationer kan använda sig av (Van Maanen & Schein, 1979). Störst sannolikhet att öka lojaliteten och inbäddningen av de anställda samt minska personalomsättningen är om institutionella taktiker används, det vill säga att de nyanställda exempelvis blir introducerade tillsammans och får tillfälle till social interaktion (Griffeth & Hom, 2001). Sådana kollektiva taktiker ger också budskap om organisationen, roller och passande reaktioner, vilket förväntas reducera rollosäkerhet och öka känslan av delade värderingar mellan personen och organisationen.

Att introduktionen är formell, och alltså på förhand planerad, ses även det som en fördel då det betonar betydelsen av att anpassa sig till den nya organisationen (Griffeth & Hom, 2001). Det är också viktigt att de nyanställda är medvetna om socialisationsprocessens alla på varandra följande delar och när de ska vara avklarade då detta ger dem en personlig kontroll och underlättar ”inbäddningen”. Slutligen är betydelsen av positiva förebilder som kan bidra med socialt stöd för att bädda in nykomlingen mycket stor (Allen, 2006).

#### *2.4.4 Arbetsmiljöns betydelse för att behålla personal*

Den psykosociala arbetsmiljön innehåller faktorer som arbetets innehåll, organisering och sociala relationer (Eriksson & Larsson, 2003). Två dominerande perspektiv finns inom området, nämligen kvalifikationsperspektivet och stressperspektivet. Det förstnämnda fokuserar på arbetets krav medan det senare de stressreaktioner som arbetet kan skapa.

Karasek och Theorell (1990) beskriver fyra olika typer av psykosociala arbetsförhållanden: aktiva arbeten, passiva arbeten samt låg- och högstressarbeten. Det som särskiljer de olika typerna av förhållanden är vilka krav som ställs på individen i arbetet samt möjligheterna till egenkontroll. Den optimala situationen är enligt forskarna det aktiva arbetet där både kraven och möjligheterna till egenkontroll är höga. Denna typ av arbete är mycket krävande

men på samma gång skapas möjligheter att utnyttja kompetensen till fullo och ta egna beslut om hur ett problem ska lösas. Det passiva arbetet innehåller låga krav och små möjligheter till egenkontroll. På grund av detta riskerar medarbetaren att passiviseras och inte utvecklas i sin yrkesroll. Ett högstressarbete innehåller höga krav men små möjligheter till egenkontroll medan lågstressarbetet har låga krav men goda möjligheter till kontroll. Arbetsuppgifter med hög grad av rutin och struktur kombinerat med tidspress är ett typiskt högstressarbete som kan innebära att negativ stress uppstår.

Det är vanligt förekommande med en hög arbetsbelastning inom äldreården, vilket är något som har visat sig få negativa konsekvenser för de anställda (Hasson & Arnetz, 2007; Häggström et. al., 2005). Att det finns samband mellan arbetets konstruktion och ohälsa/sjukfrånvaro bland personal inom äldreården visas exempelvis i en studie av Pousette och Johansson Hanse (2002). Arbetets konstruktion påverkar således organisationens förmåga att hålla sina medarbetare friska och i arbete.

Ett stort inflytande och kontroll över arbetet påverkade tillfredsställelsen med arbetet positivt, medan en hög arbetsbelastning påverkade den negativt. En hög arbetsbelastning hade även ett starkt samband med psykosomatisk och muskuloskeletal ohälsa, vilket vidare hade ett samband med sjukfrånvaro. Hasson och Arnetz (2008) visar i en studie att arbetsrelaterad utmattning var betydligt starkare kopplat till missnöje än exempelvis arbetsrelaterad stress. Sammantaget torde en hög kontroll i arbetet för medarbetarna, vilket alltså leder till lägre sjukfrånvaro, på samma sätt som arbetets konstruktion direkt påverkar organisationens möjligheter att behålla medarbetarna i arbete.

Socialt stöd är en annan faktor som påverkar den psykosociala arbetsmiljön (Karasek & Theorell, 1990). Det sociala stödet anses ha betydelse genom att det tillgodoser behov av gemenskap och umgänge samt att det fungerar som en buffert vid obalans mellan arbetskrav och egenkontroll. Det sociala stödet kan vara emotionellt, värderande och instrumentellt (Eriksson & Larsson, 2003), Det emotionella stödet handlar om att känna sig uppskattad och att arbetskamrater och chefer bryr sig om ens välbefinnande. Värderande stöd innebär att arbetstagaren får feedback på om den gör något bra eller dåligt medan det instrumentella stödet är en form av konkret samarbete mellan exempelvis kollegor. Med socialt stöd som en dimension kan aktiva, passiva, lågstress- och högstressarbeten även betraktas som antingen kollektiva eller isolerade. Det

sociala stödet torde i sin egenskap av buffert vid obalans mellan arbetskrav och egenkontroll fungera produktivt för att behålla medarbetarna i organisationen.

#### *2.4.5 Orsaker till frivillig uppsägning*

Det finns många olika anledningar och förklaringar till att personer väljer att lämna ett arbete (och/eller en organisation). Två avgörande faktorer för om individen väljer att frivilligt lämna sitt arbete är arbetstillfredsställelse och valmöjligheter (Holtom, Mitchell & Lee, 2006). De individer som har valmöjligheter, det vill säga kan få ett annat arbete, och inte heller är tillfredsställda i sitt arbete är de som med störst sannolikhet väljer att lämna organisationen. De individer som inte är nöjda med sitt arbete men inte har valmöjligheter blir ofta kvar i organisation trots missnöjet. Här torde det finnas en inlåsningsproblematik (jfr Gustavsson, Barajas & Ekberg, 2007; Boman & Bredmar, 2009).

En annan förklaring till frivillig uppsägning rör så kallade chocker. Upp till 90 procent av de frivilliga uppsägningarna i en studie av Holtom et al. (2005) går att förklara utifrån den modell de konstruerat. De menar att det finns fyra teoretiska vägar som en person går när de väljer att sluta sitt arbete. Dessa vägar skiljer sig åt när det gäller vad som triggade igång uppsägningen. En av studiens slutsatser är att plötsliga händelser, så kallade ”chocker”, är en betydligt större orsak till frivillig uppsägning än ett långtida missnöje med arbetet. En chock är en specifik känslösam händelse som får personen att börja analysera sin situation. Händelsen kan vara såväl positiv, negativ som neutral; förväntad eller ej förväntad; och vara av extern eller intern karaktär. Exempel på externa chocker är skilsmässor och jobberbjudanden medan en intern chock kan vara att inte få en sökt tjänst.

Andra förklaringar till frivillig uppsägning rör överkvalificering, bristande utvecklingsmöjligheter och lön. I Maynards et al. (2006) studie framkommer att överkvalifikation, det vill säga att personen i fråga upplever sig överkvalificerad för sitt arbete, starkt korrelerar med dennes intentioner att sluta. Även dess motsats kan påverka frivillig uppsägning. Ng och Butts (2009) visar i sin studie att möjlighet till kompetensutveckling starkt korrelerar med individens intentioner att stanna på sitt arbete. Detta är något som även framgår av Arnetz och Hasson (2007) som dock i sin studie hävdar det som allmänt känt att professionella utvecklingsmöjligheter i hög grad saknas för personal inom äldreården och att detta ligger till grund för hög personalomsättning. Vidare är

lön en aspekt som kan spela in som förklaring till frivillig uppsägning (Socialstyrelsen, 2003). En individ kan bli lockad att söka ett annat arbete, eller en annan bransch, där lönestrukturen är bättre.



### **3. METOD**

I detta kapitel presenteras hur vi gått tillväga för att genomföra denna studie. Inledningsvis beskrivs metodologiska utgångspunkter, följt av studiens design samt hur urvalet och insamlingen av data ägt rum. Därefter redovisas bortfall samt hur bearbetningen av data gått till. Slutligen redogörs för kvalitetskriterier samt etiska överväganden.

#### **3.1 Metodologiska utgångspunkter**

Forskningsmetoder kan delas upp i två huvudsakliga typer, kvantitativ och kvalitativ (Bryman, 2008). I en kvantitativ metod ingår insamling, bearbetning och att statistiskt analysera numerisk data. På detta sätt kan variationer mellan olika grupper mätas och beskrivas på en detaljerad nivå. En kvantitativ metod förknippas också starkt med ett deduktivt tillvägagångssätt samt en ontologiskt objektivistisk syn på verkligheten (Patel & Davidson, 2003). I och med studiens syfte och frågeställningar har en kvantitativ metod tyckts lämplig att använda. Dels för att kunna jämföra skillnader mellan grupper, dels för att en kvantitativ metod passar bättre att använda när en större mängd individers åsikter ska undersökas. Den enkät som använts för att samla in data har varit utformad utifrån befintlig teori och tidigare forskning, således har alltså ett deduktivt tillvägagångssätt använts.

#### **3.2 Enkät**

Studien har genomförts med hjälp av en enkät (se Bilaga 1) som lämnats ut till personalen vid två kommunala och två privata utförarenheter för äldreomsorg i en medelstor svensk kommun. Enkäten riktar sig till medarbetarna vid vårdenheter, närmare bestämt de som är anställda som undersköterskor, vårdbiträden eller motsvarande.

Enkäten består av ett försättsblad med bakgrund till projektet och med information om att frågeformuläret behandlas konfidentiellt, är frivilligt att besvara samt att redovisning av projektet enbart kommer att ske med avseende på grupper av anställda. På första sidan i enkäten presenteras en beskrivning av hur respondenten ska gå tillväga för att besvara frågorna korrekt.

Den i studien använda enkäten är konstruerad av forskare vid IBL och består av 77 frågor uppdelade på nio avsnitt. Det inledande avsnittet berör bakgrundsvariabler, så som ålder, kön och befattning medan efterföljande

avsnitt består av frågor som besvaras på en Likertskala, undantaget avsnittet som berör rekryteringsprocessen och introduktionen vilken består av flervalfrågor eller Ja/Nej-frågor. Likertskalan är ett flerindikatormått som vanligtvis används när forskare vill undersöka attityder hos respondenter (Bryman, 2008). Den är adekvat att använda för att bedöma intensiteten i en känsla eller åsikt kring en viss fråga. Det finns vissa variationer i hur Likertskalan konstrueras men i den aktuella studiens fall används en sjugradig skala där respondenten får ange i vilken utsträckning han eller hon håller med om ett visst påstående, från ”nej, inte alls” till ”ja, absolut” vilket motsvaras av siffrorna 1 respektive 7.

Instrumentet är således utformat med en hög grad av strukturering och standardisering, detta för att möjliggöra en kvantitativ analys av resultaten (Patel & Davidson, 2003). Samtliga frågor i enkäten, undantaget bakgrundsvariablerna, är kopplade till inom området befintlig relevant teori och tidigare forskning.

### 3.3 Urval

Urvalet av enheter gjordes av forskare i projektet i samråd med överordnade chefer inom kommunen och det involverade privata vårdföretaget. Önskemål fanns från forskarnas sida att enheterna skulle vara representativa för äldrevårdsenheterna i kommunen och alltså inte avvika för mycket vad gäller storlek och antal anställda. Dessutom önskades att en enhet skulle vara äldreboende och en enhet hemtjänst från vardera sektor. Dessa önskemål möttes av de överordnade cheferna som föreslog lämpliga enheter och gav forskarna kontaktuppgifter till enhetscheferna.

### 3.4 Datainsamling

Den första kontakten med enhetscheferna togs av forskare vid IBL, vilka sedan vidarebefordrade kontakterna till oss. Ungefär två veckor innan avsatt tid ringde vi de olika äldreboendena för att stämma träff för utdelning av enkäterna. Vid ett av äldreboendena fick vi tid till att dela ut, informera om och samla in enkäterna på plats medan vi på de andra tre endast informerade om studien och sedan lämnade enkäterna med tillhörande svarskuvert till enhetschefen för att distribuera till medarbetarna vid enheten. Vi gav dem inledningsvis en tidsfrist på ungefär en vecka som dock fick skjutas fram två gånger på grund av för låg svarsfrekvens. Sammanlagt fick medarbetarna vid enheterna drygt två veckor på sig att fylla i enkäterna. Dessa hämtades av oss personligen förutom i enstaka fall där enkäterna skickades in med post till IBL i det medsända svarskuvertet.

### 3.5 Bortfall

Totalt delades 89 enkäter ut fördelade på fyra enheter. På den första privata enheten Privhem besvarades samtliga 18 enkäter som delades ut till medarbetarna vilket innebar en svarsfrekvens på 100 procent. Vid enheten Kombo besvarades bara fem av femton enkäter vilket ger en svarsfrekvens på 33,3 procent. Denna enhet ströks därmed från undersökningen då svarsfrekvensen var för låg. Vid enheterna Boendet och Komhem besvarades 19 respektive 15 av 28 enkäter vilket ger en svarsfrekvens på 67,9 respektive 53,6 procent. Även detta får betraktas som ett relativt stort bortfall men anses här godtagbart. När enheten Kombo ströks blev den totala svarsfrekvensen 71,6 procent, det vill säga 53 av 74 enkäter besvarades.

Vad gäller internt bortfall hade en av respondenterna inte fyllt i vilken enhet den arbetade på vilket innebär att den enkätens svar ingår i den totala undersökningen men inte kan knytas till någon specifik enhet och kan därmed inte användas vid jämförelser mellan de olika enheterna. En person hade valt att inte besvara de frågor som rör rekryterings och introduktionsprocessen då den respondenten ansåg att det låg för långt bak i tiden för att komma ihåg sina upplevelser. En av respondenterna besvarade inte enkätens sista del vilket leder till minst ett internt bortfall på varje av dessa påståenden. För övrigt är bortfallet relativt stort på variabel 33 rörande hur lång introduktion respondenten fick. Svarsfrekvensen på denna fråga ligger på 75,6 procent. I övrigt beror bortfallet på att respondenter sporadiskt hoppat över eller missat enskilda frågor och påståenden (se Bilaga 2).

### 3.6 Bearbetning och analys av data

För att göra statistiska beräkningar och analyser användes statistikprogrammet SPSS 17. Svaren, för de enkätfrågor som inte var i Likertskala, kodades, det vill säga gavs numerära tecken, för att de skulle kunna registreras och bearbetas. I exempelvis variabeln *kön*, där två svarsalternativ fanns, kodades kvinna som 1 och man som 2. Resterande frågor och påståenden i enkäten kodades på motsvarande sätt. I de fall då svar saknades gavs koden 9 för att markera internt bortfall. I enstaka fall när 9 var ett möjligt svar på en fråga kodades bortfall som 99. Vid ett tillfälle användes även bortfallskoden 999, nämligen om en respondent svarat ja på fråga 33a men inte svarat på 33b och/eller 33c. I de fallen kodades bortfallen på 33b och 33c till 999. Om respondenten däremot svarat nej på 33a kodades svaren på 33b och 33c till 99.

När det gäller undersökningsgruppens sammansättning beräknades medelvärden för exempelvis ålder och anställningstid inom äldrevården. För vissa frågor, exempelvis utbildning och befattning, beräknades enbart frekvenser då de bestod av Ja- och Nej-frågor eller flervalfrågor och således inte gick att beräkna medelvärden på. En liknande metod användes för den del i studien som gäller rekryteringsprocessen och introduktionen då även denna del innehåller Ja/Nej-frågor samt flervalfrågor. I och med att det under flervalfrågorna fanns möjlighet att kryssa i mer än ett svarsalternativ kodades dessa som ja eller nej. Om rutan var ikryssad betraktades detta som ett ja och vice versa. Här beskriver alltså frekvensen hur många procent av respondenterna som svarat ja respektive nej på varje svarsalternativ. Utvalda delar av resultatet från rekryterings- och introduktionsdelen presenteras i figurer för att på ett tydligt sätt åskådliggöra skillnaderna mellan de olika enheterna. För övrigt presenteras resultatet i tabeller för de olika enheterna samt totalt.

För att göra empirin från enkäten mer hanterbar och reducera antalet variabler valde vi att göra en faktoranalys för vart och ett av de sju avsnitten i enkäten för att senare bilda index. Indexen är en sammanslagning av de variabler med högre faktorladdning än 0,6. Endast de variabler som hade en sjugradig skala, det vill säga variabel 11-28 samt 35-77 ingick i faktoranalysen. Genom att faktoralysera variablerna efter kategori fick vi fram 20 faktorer. Vi valde att inkludera de variabler som hade en faktorladdning större än 0,6. Denna gräns är lägre än den rekommenderade på 0,72 för 50 enkäter (Field, 2009) men eftersom vi hade något fler än 50 stycken enkäter valde vi en lägre gräns. I faktorn *krav på att kunna arbeta på olika sätt* ingår en variabel som hade en negativ faktorladdning på  $-0,728$ . Med anledning av detta valde vi att koda om variabeln för att den skulle kunna ingå i faktorn. Värde 1 på skalan fick värde 7, värde 2 fick värde 6 och så vidare. För att se vilka variabler som ingår i respektive faktor, faktorernas namn samt den förklarade variansen, se Bilaga 3 och 4. Därefter skapade vi index av de variabler som ingick i faktorerna, se Bilaga 5. Utifrån dessa index beräknades medelvärden och standardavvikelser dels för det totala materialet, dels för respektive enhet.

För att testa om det fanns signifikanta skillnader mellan enheternas medelvärden genomfördes en så kallad envägs-ANOVA för varje index och variabel i studien. Därefter genomfördes också Tukey's B Post-Hoc-test för att se vilka enheter

som skiljde sig från varandra samt om skillnaden var signifikant. Gränsvärdet för alfa sattes till 0,05.

### 3.7 Kvalitetskriterier

Vid alla typer av studier är det relevant och nödvändigt att diskutera begrepp som validitet och reliabilitet. I kvantitativ forskning avses med validitet att vi mäter det vi avser att mäta (Field, 2009; Patel & Davidson, 2003). Reliabilitet avser att studien ska kunna upprepas igen med samma resultat, alltså att den görs på ett tillförlitligt sätt. Validitet och reliabilitet hänger ihop och fokus kan således inte riktas enbart på det ena eller det andra. En hög reliabilitet är en nödvändighet för en hög validitet, men dock ingen garanti. Instrumentet som används kan ge samma resultat gång på gång men om fel saker mäts ger det fortfarande en låg validitet.

Vid säkerställandet av validiteten hos ett mätinstrument, exempelvis en enkät, är det viktigt att resonera kring innehållsvaliditeten (Patel & Davidson, 2003). Detta betyder att det ska finnas en logisk koppling mellan den teoretiska ram som använts, de framtagna variablerna och de explicita frågorna i enkäten. För att nå denna logiska koppling kan det vara bra att en initierad person granskar instrumentet innan det används (Field, 2009; Patel & Davidson, 2003). I denna studie har enkäten konstruerats av forskare i projektet. Vi har därefter givit feedback och förslag till ändringar vilket kan ses som en granskning som höjer innehållsvaliditeten.

### 3.8 Etiska överväganden

Under denna studie har hänsyn tagit till forskningsetiska krav. Vetenskapsrådet (2002) menar att det finns fyra huvudsakliga principer som bör beaktas. Dessa är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Dessutom har de studerade enheterna anonymiserats och givits fiktiva namn.

Informationskravet innebär att forskaren ska informera deltagande personer i projektet om deras uppgift samt vilka villkor som gäller för deras deltagande i projektet (Vetenskapsrådet, 2002). De ska också upplysas om att deras deltagande är frivilligt och att de när som helst kan avbryta sin medverkan. Dessutom ska all sådan information som kan tänkas påverka deltagarnas villighet att delta informeras om. Deltagarna i denna studie informerades dels av oss om att deras deltagande var frivilligt men också av den information som finns på enkätens försättsblad. På enkätens försättsblad finns också information om studiens syfte.

Samtyckeskravet innebär att undersökningspersonerna själva har rätt att bestämma över sin medverkan i studien (Vetenskapsrådet, 2002). Som tidigare nämnts informerades deltagarna om att deras deltagande var frivilligt och att de när som helst kunde avbryta sin medverkan.

Konfidentialitetskravet innebär att uppgifterna om undersökningspersonerna ska hanteras konfidentiellt och på ett sådant sätt att obehöriga inte har tillträde till dessa (Vetenskapsrådet, 2002). I denna studie har endast vi samt forskare i det större forskningsprojektet haft tillgång till dessa uppgifter.

Nyttjandekravet innebär slutligen att den information som samlas in bara får användas för forskningsändamål (Vetenskapsrådet, 2002). Endast vi samt forskarna i det större forskningsprojektet har haft tillgång till uppgifterna varför kravet anses uppfyllt.

## 4. RESULTAT OCH ANALYS

I detta kapitel presenteras studiens resultat. Till att börja med redovisas resultatet för bakgrundsvariablerna för varje enhet samt totalt. Därefter följer de resultat som är kopplade till vad som attraherar individer till att börja arbeta inom äldrevården följt av resultatet för utvecklingsmöjligheter och lärande samt vad som påverkar benägenheten att stanna kvar eller lämna arbetet frivilligt. Dessutom redovisas regelbundet under alla avsnitt skillnader mellan de olika enheterna. Slutligen görs en sammanfattning av resultatet.

### 4.1 Bakgrundsvariabler

Här följer resultatredovisningen för de olika enheterna vad gäller studiens bakgrundsvariabler. Resultatet presenteras i medelvärden alternativt frekvenser beroende på lämplighet.

Tabell 1  
*Undersökningsgruppernas sammansättning vad gäller medelålder, genomsnittlig anställningstid och kön för varje enhet och totalt*

Enhet	Privhem	Boendet	Komhem	Totalt
Medelålder (år)	47,6	47,8	42,8	46,3
Genomsnittl. anställningstid (år)	13,2	19,1	17,1	16,5
Andel kvinnor (%)	100	100	100	100

I Tabell 1 framgår medelålder, genomsnittlig anställningstid samt kön för medarbetarna vid de olika enheterna samt totalt. Medelåldern skiljer sig inte nämnvärt mellan de olika enheterna. Vad gäller genomsnittlig anställningstid framgår att denna är lägst vid Privhem och högst vid Boendet. Samtliga deltagande respondenter i denna studie är kvinnor.

Tabell 2  
*Undersökningsgruppernas sammansättning vad gäller utbildning och befattning, procentuell andel för varje enhet samt totalt*

Enhet	Privhem	Boendet	Komhem	Totalt
Utbildning Usk	75	100	85,7	86
Befattning Usk	50	94,7	80,0	74,5
Befattning Vbt	37,5	5,3	13,3	19,6
Befattning Annan	12,5	0	6,7	5,9

Ovan redovisas i Tabell 2 hur stor andel av medarbetarna som är utbildade undersköterskor (Usk) samt hur stor andel av respondenterna som har befattning undersköterska (Usk), vårdbiträde (Vbt) eller annan. Resultatet visar att Boendet

är den enhet där störst andel har utbildning. Det är också den enhet där störst andel medarbetare har befattningen undersköterska. Privhem är den enhet där fördelningen mellan undersköterskor och vårdbiträden är jämnast, där är också andelen med utbildning lägre än vid de andra enheterna.

Tabell 3  
*Undersökningsgruppernas sammansättning vad gäller tjänstgöringsgrad och anställningsform, procentuell andel för de tre enheterna samt totalt*

Enhet	Privhem	Boendet	Komhem	Totalt
Andel heltid	11,1	31,6	57,1	30,8
Andel deltid	88,9	68,4	42,9	69,2
Andel tillsvidareanställd	82,4	100	100	94,1
Andel vikarie	17,6	0	0	5,9

I Tabell 3 presenteras hur stor andel av respondenterna som har tjänstgöringsgraden heltid respektive deltid, det vill säga 100 procent respektive mindre än 100 procent. Dessutom redovisas hur stor andel som är tillsvidareanställda respektive vikarier. Privhem är den enda enheten där vikarier ingår i undersökningen. Det är också den enhet där lägst andel arbetar heltid. Vid Komhem och Boendet är samtliga respondenter tillsvidareanställda medan fördelningen mellan heltids- och deltidsanställda är relativt jämn.

## 4.2 Attrahera och rekrytera

I detta avsnitt presenteras medarbetarna uppfattningar om hur de blev intresserade av att arbeta inom äldreården samt hur de blev intresserade av att arbeta på sitt nuvarande arbete. Dessutom redovisas resultatet för frågor gällande rekryteringsprocessen och introduktion.

### 4.2.1 Äldrevårdens attraktionskraft

Nedan redovisas medarbetarnas uppfattningar om hur de blev intresserade av att arbeta inom äldreården.

Tabell 4  
*Äldrevårdens attraktionskraft. Antal, medelvärde och standardavvikelse för de tre enheterna samt totalt*

Enhet	N	Medelvärde	Standardavvikelse
Privhem	17	4,15	1,63
Boendet	19	3,27	0,99
Komhem	14	4,74	1,32
Totalt	50	3,98	1,44



I Tabell 4 ovan presenteras hur attraktivt medarbetarna ansåg äldrevården vara att arbeta inom. Enheternas medelvärden kommer från det index som bildats utifrån fyra enkätfrågor om bland annat äldrevårdens status och rykte (se Bilaga 5). Alla enheternas medelvärden höll sig relativt nära mittvärdet på den sjugradiga skalan. Komhems medelvärde 4,74 skiljde sig dock signifikant från Boendets medelvärde 3,27,  $F(2, 47) = 5,14$ ,  $p < 0.01$ . Mellan Privhem och de övriga enheterna fanns ingen signifikant skillnad.

#### 4.2.2 Anledningar till att börja nuvarande arbete

I denna del redovisas medarbetarnas uppfattningar om hur de blev intresserade av att arbeta på sitt nuvarande arbete.

Tabell 5  
*Arbetsplatsens rykte. Antal, medelvärde och standardavvikelse för de tre enheterna samt totalt*

Enhet	N	Medelvärde	Standardavvikelse
Privhem	17	3,92	1,73
Boendet	19	3,19	1,62
Komhem	13	5,18	1,21
Totalt	49	3,97	1,73

I Tabell 5 ovan redovisas medelvärden för indexet Arbetsplatsens rykte som skapats utifrån tre enkätfrågor som handlar om varför medarbetarna sökte sig till sitt nuvarande arbete (se Bilaga 5). Aspekter som att ha bra arbetskamrater, bra ledning och att andra pratade gott om enheten ingår i indexet. Komhem hade klart högst medelvärde med 5,18 vilket skiljde sig signifikant från både Boendets 3,19 och Privhems 3,93,  $F(2,46) = 6,21$ ,  $p < 0,01$ . Mellan enheterna Boendet och Privhem fanns inga signifikanta skillnader.

Tabell 6  
*Förväntningar när arbetet söktes. Antal, medelvärde och standardavvikelse för de tre enheterna samt totalt*

Enhet	N	Medelvärde	Standardavvikelse
Privhem	17	4,82	1,24
Boendet	19	5,33	1,58
Komhem	14	4,83	1,55
Totalt	50	5,02	1,45

Med utgångspunkt från tre enkätfrågor som gäller vilka förväntningar medarbetarna hade på arbetsplatsen när de sökte sitt nuvarande arbete har

indexet Förväntningar när arbetet söktes skapats (se Bilaga 5). I indexet ingår enkätfrågor som handlar om huruvida medarbetarna sökte sig till sin nuvarande arbetsplats för att få utnyttja det de är bra på, få goda utvecklingsmöjligheter eller för att de trodde de skulle passa bra in vid enheten. Medarbetarna från samtliga tre enheter hade relativt höga förväntningar på sitt arbete innan de började, vilket framgår i Tabell 6 ovan. Det fanns ingen signifikant skillnad mellan de olika enheternas medelvärden.

Tabell 7  
*Försörjning. Antal, medelvärde och standardavvikelse för de tre enheterna samt totalt*

Enhet	N	Medelvärde	Standardavvikelse
Privhem	17	4,26	1,52
Boendet	19	2,45	1,28
Komhem	13	3,73	2,07
Totalt	49	3,42	1,76

Utifrån de två enkätfrågor som handlar om respondenten sökte sitt nuvarande arbete för att det var det enda som kunde fås eller för att i första hand få försörjning har indexet Försörjning bildats (se Bilaga 5). I Tabell 7 framgår att Boendets medelvärde 2,45 skiljde sig signifikant mot både Komhems 3,73 och Privhems 4,26,  $F(2, 46) = 6,12$ ,  $p < 0,01$ . Mellan Privhem och Komhem fanns det ingen signifikant skillnad. De relativt låga medelvärdena visar att anledningen till att medarbetarna sökt sitt nuvarande arbete inte i första hand torde vara för att få försörjning eller att det var det enda jobb som kunde fås.

Tabell 8  
*Bra lön. Antal, medelvärde och standardavvikelse för de tre enheterna samt totalt*

Enhet	N	Medelvärde	Standardavvikelse
Privhem	17	2,41	1,54
Boendet	19	1,79	1,03
Komhem	14	2,43	1,34
Totalt	50	2,18	1,32

Variabeln Bra lön handlar om huruvida respondenten sökte sitt nuvarande arbete för att lönen var bra. Tabell 8 visar tydligt att en bra lön inte var anledningen till att medarbetare vid någon av enheterna sökte sig till sitt arbete. Samtliga enheter har låga medelvärden där Boendets medelvärde 1,79 är lägst följt av Privhems 2,41 och Komhems 2,43. Inga signifikanta skillnader fanns mellan enheterna.

Tabell 9

*Arbeta med människor. Antal, medelvärde och standardavvikelse för de tre enheterna samt totalt*

Enhet	N	Medelvärde	Standardavvikelse
Privhem	17	6,76	0,44
Boendet	19	6,47	0,84
Komhem	14	6,35	1,08
Totalt	50	6,54	0,81

I Tabell 9 redovisas medelvärden för variabeln som handlar om huruvida medarbetarna sökte sitt nuvarande arbete för att få arbeta med människor. Medelvärdena är överlag mycket höga vilket tyder på att detta är en viktig orsak till varför respondenterna sökt sitt nuvarande arbete. Inga signifikanta skillnader fanns mellan enheterna vilket innebär att det är en viktig faktor för medarbetarna vid samtliga enheter.

Tabell 10

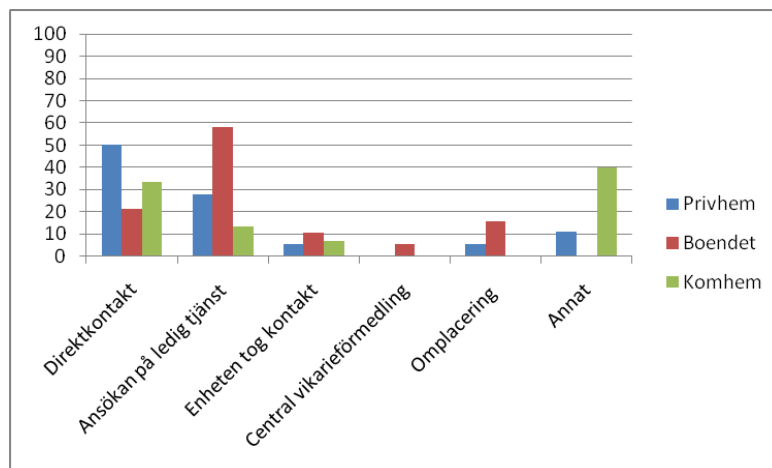
*Överensstämmande värderingar. Antal, medelvärde och standardavvikelse för de tre enheterna samt totalt*

Enhet	N	Medelvärde	Standardavvikelse
Privhem	17	4,82	1,59
Boendet	19	4,21	1,69
Komhem	14	5,93	1,27
Totalt	50	4,90	1,67

Ovan i Tabell 10 redovisas medelvärden samt standardavvikelser för variabeln som handlar om hur väl medarbetaren uppfattar att deras och arbetsgivarens värderingar stämmer överens. Komhem är den enhet som hade högst medelvärde på 5,93 medan Privhem och Boendet hade lägre medelvärden på 4,82 respektive 4,21. Komhem skiljde sig signifikant från Boendet,  $F(2,47) = 5,00$ ,  $p < 0,05$ . I övrigt fanns inga signifikanta skillnader mellan enheterna.

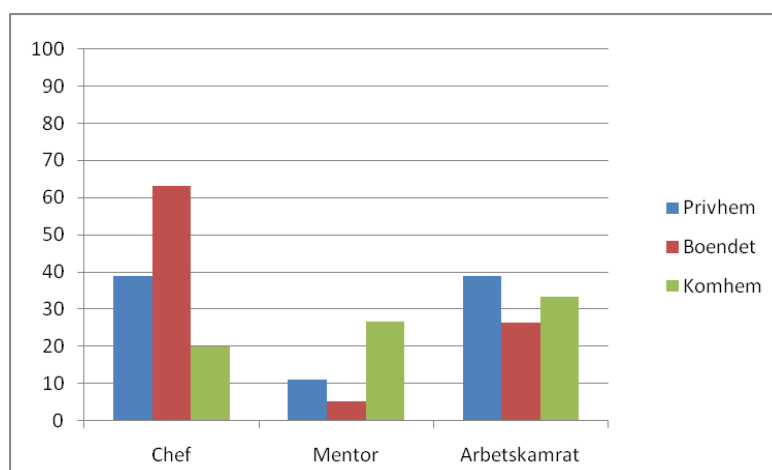
#### *4.2.3 Rekryteringsprocessen och introduktion*

Här redovisas frekvenser för hur medarbetarna upplevde rekryteringsprocessen och introduktionen vid den enhet där de arbetar.



Figur 1. Hur fick du ditt nuvarande arbete? Frekvenser för de olika enheterna i procent.

Av Figur 1 ovan framgår vilket sätt som var vanligast att medarbetarna fått sina arbeten på. Resultatet visar att det vid Privhem är vanligast att medarbetarna tagit en direkt kontakt med enheten för att få arbete. Vid Boendet har flest medarbetare fått sitt arbete genom att skicka in ansökan på ledig tjänst medan det på Komhem är vanligast med annat rekryteringsförfarande.



Figur 2. Vem tog emot dig den första dagen på det nya arbetet? Frekvenser för de olika enheterna i procent.

I Figur 2 redovisas de tre vanligast förekommande svaren på frågan om vem som tog emot första dagen. Vid Boendet är det oftast chefen som tar emot medan Komhem har ett mer blandat resultat. På Privhem är fördelningen jämn mellan medarbetare och chef.

Vidare kan en skillnad ses i hur vanligt det är med en handledare/mentor första tiden på nya arbetet. På hemtjänstenheterna Privhem och Komhem är andelen

som hade detta 66,7 respektive 73,3 procent jämfört med Boendet där 21,1 procent anger att de hade en handledare första tiden.

När det gäller introduktion har flertalet medarbetare fått en sådan på arbetsplatsen innan de tillträdde sitt arbete. På Komhem har samtliga respondenter fått introduktion medan siffrorna på Privhem och Boendet når 83,3 respektive 84,2 procent. Hur lång introduktion man haft varierar men vanligast är ca 2-3 dagar. En majoritet av respondenterna är nöjda med introduktionen, endast en person av de som besvarat frågan är inte nöjd med introduktionen. Ett relativt stort internt bortfall finns dock på frågan (se Bilaga 2).

Den sista frågan i den del av enkätens som gällde introduktionen och rekryteringsprocessen handlar om medarbetaren under processen någon gång kom i kontakt med någon representant från personalfunktionen. Fördelningen mellan ja och nej är relativt jämn vid samtliga enheter där Boendet var den enhet där flest (36,8 %) kommit i kontakt med personalfunktionen. Alternativet vet ej har en hög andel på samtliga enheter, men högst på Komhem där 60 procent är osäkra på frågan.

### 4.3 Utveckla

I detta avsnitt redovisas medarbetarnas uppfattningar om sina karriär- och utvecklingsmöjligheter följt av deras uppfattningar om sina möjligheter till informellt- och formellt lärande.

Tabell 11  
*Karriär- och utvecklingsmöjligheter. Antal, medelvärde och standardavvikelse för de tre enheterna samt totalt*

Enhet	N	Medelvärde	Standardavvikelse
Privhem	17	3,72	1,66
Boendet	19	3,13	1,57
Komhem	15	4,85	1,44
Totalt	51	3,83	1,68

I Tabell 11 redovisas det index som bildats utifrån fyra enkätfrågor som handlar om karriär- och utvecklingsmöjligheter (se Bilaga 5). Medelvärdena befann sig runt mittvärdet på den sjugradiga skalan. Det framgår också att Komhems medelvärde 4,85 skiljde sig signifikant från Boendets 3,13, men inte från Privhems 3,71,  $F(2, 48) = 5,14$ ,  $p < 0,01$ . Medarbetarna på Komhem har alltså en starkare uppfattning att de har goda karriär- och utvecklingsmöjligheter än

vad medarbetarna på Boendet har. Mellan Privhem och Boendet fanns inga signifikanta skillnader.

Tabell 12  
*Informellt lärande. Antal, medelvärde och standardavvikelse för de tre enheterna samt totalt*

Enhet	N	Medelvärde	Standardavvikelse
Privhem	17	4,98	1,51
Boendet	18	5,28	1,36
Komhem	15	5,41	1,34
Totalt	50	5,22	1,39

I Tabell 12 redovisas medelvärden för det index som bildats utifrån tre enkätfrågor som handlar om möjligheter till lärande i det dagliga arbetet (Se Bilaga 5). Sammantaget visar det totala medelvärdet på 5,22 att medarbetarna på samtliga tre enheter anser att det finns goda möjligheter till lärande i det dagliga arbetet. Inga signifikanta skillnader fanns mellan enheterna.

Tabell 13  
*Formellt lärande. Antal, medelvärde och standardavvikelse för de tre enheterna samt totalt*

Enhet	N	Medelvärde	Standardavvikelse
Privhem	17	5,09	1,43
Boendet	19	5,52	1,59
Komhem	15	5,40	1,27
Totalt	51	5,34	1,43

I Tabell 13 redovisas det index som bildats utifrån två enkätfrågor som handlar om möjligheter till formellt och icke-formellt lärande, det vill säga formella utbildningsinsatser men även lärande av typen icke-formell karaktär så som egen läsning. Det totala medelvärdet 5,34 får anses som relativt högt. Inga signifikanta skillnader fanns mellan de olika enheternas medelvärden, vilket tyder på att möjligheterna att lära genom formella källor är ungefär lika oavsett enhet och utförare.

#### 4.4 Behålla

I denna del redovisas medarbetarnas uppfattningar om faktorer som kan påverka deras benägenhet att frivilligt lämna sin arbetsplats. De faktorer som studeras är arbetsuppgifter, arbetsbelastning och stöd samt återkoppling och belöning. Dessutom redovisas medarbetarnas syn på huruvida de kan tänka sig att byta arbete eller inte.

#### 4.4.1 Arbetsuppgifter

I detta delavsnitt redovisas medarbetarnas uppfattningar om sina arbetsuppgifter, krav och ansvar, kvalitets- och förbättringsarbeten, arbetsmetod och hur omväxlande arbetet uppfattas.

Tabell 14  
*Krav och ansvar. Antal, medelvärde och standardavvikelse för de tre enheterna samt totalt*

Enhet	N	Medelvärde	Standardavvikelse
Privhem	18	6,51	0,55
Boendet	19	6,81	0,23
Komhem	15	6,19	1,41
Totalt	52	6,53	0,85

Med utgångspunkt från fem enkätfrågor rörande arbetskrav och ansvar har indexet Krav och ansvar bildats (se Bilaga 5). Tabell 14 ovan visar mycket tydligt att det ställs höga krav på personalen inom äldreården och att det kräver att medarbetarna tar ett stort ansvar. På Boendet var medelvärdet 6,81 på den sju gradiga skalan vilket får anses som mycket högt. Inga signifikanta skillnader fanns mellan enheterna.

Tabell 15  
*Kvalitets- och förbättringsarbeten. Antal, medelvärde och standardavvikelse för de tre enheterna samt totalt*

Enhet	N	Medelvärde	Standardavvikelse
Privhem	17	5,24	1,31
Boendet	19	5,87	1,50
Komhem	15	5,80	1,24
Totalt	52	5,63	0,85

I Tabell 15 redovisas medelvärden för det index som bildats utifrån två enkätfrågor om deltagande och initiativtagande vid kvalitets- och förbättringsarbeten har ovanstående index bildats (se Bilaga 5). Medelvärdet låg över 5 för samtliga enheter vilket kan anses relativt högt. Inga signifikanta skillnader fanns mellan enheterna.

Tabell 16  
*Arbetsmetod. Antal, medelvärde och standardavvikelse  
 för de tre enheterna samt totalt*

Enhet	N	Medelvärde	Standardavvikelse
Privhem	18	6,13	0,73
Boendet	19	6,61	0,50
Komhem	15	6,16	1,12
Totalt	52	6,31	0,81

I Tabell 16 redovisas medelvärden för indexet Arbetsmetod som bildats utifrån tre enkätfrågor som handlar om vilka krav som finns på medarbetaren att kunna arbeta självständigt respektive i team. Dessutom ingår en fråga som handlar om medarbetaren själv kan välja vilka arbetsuppgifter som ska utföras (se Bilaga 5). För samtliga enheter ligger medelvärdet över 6 vilket innebär att i arbetet inom äldrevården ställs det höga krav på att kunna arbeta dels självständigt, dels också i team. I en jämförelse mellan enheterna fanns inga signifikanta skillnader.

Tabell 17  
*Omväxlande arbete. Antal, medelvärde och  
 standardavvikelse för de tre enheterna samt totalt*

Enhet	N	Medelvärde	Standardavvikelse
Privhem	18	5,44	1,58
Boendet	19	5,31	1,34
Komhem	15	6,27	1,16
Totalt	52	5,63	1,41

I Tabell 17 ovan redovisas medelvärden för variabeln som handlar om huruvida respondenterna upplever sitt arbete som omväxlande (se Bilaga 5). Komhem har det högsta medelvärdet på 6,27 vilket får anses som högt. Det totala medelvärdet 5,63 för detta index innebär att medarbetarna är av uppfattningen att deras arbetsuppgifter är relativt omväxlande. Inga signifikanta skillnader fanns mellan enheterna.

#### 4.4.2 Arbetsbelastning och stöd

I denna del presenteras resultaten för medarbetarnas uppfattningar gällande arbetsbelastning och stöd i sitt arbete.



Tabell 18  
*Arbetsbelastning och tidsmässig press. Antal, medelvärde och standardavvikelse för de tre enheterna samt totalt*

Enhet	N	Medelvärde	Standardavvikelse
Privhem	17	5,88	1,09
Boendet	19	6,61	0,52
Komhem	15	5,62	1,50
Totalt	51	6,08	1,13

I Tabell 18 ovan redovisas medarbetarnas uppfattningar om arbetsbelastning och tidsmässig press. Indexet har bildats utifrån tre enkätfrågor som handlar om fysisk och psykisk arbetsbelastning samt tidsmässig press (se Bilaga 5). Det totala medelvärdet på 6,08 visar att medarbetarna uppfattar sin arbetsbelastning som mycket hög. Överlag är medelvärdena höga med Boendets 6,61 som allra högst. Boendets medelvärde skiljde sig signifikant från Komhems medelvärde 5,62,  $F(2,48) = 4,02$ ,  $p < 0,05$ . Medarbetarna vid Boendet har alltså högst upplevd arbetsbelastning och tidsmässig press. Mellan de övriga enheterna fanns ingen signifikant skillnad.

Tabell 19  
*Stöd från ledning och brukare. Antal, medelvärde och standardavvikelse för de tre enheterna samt totalt*

Enhet	N	Medelvärde	Standardavvikelse
Privhem	18	4,64	1,50
Boendet	19	4,39	1,56
Komhem	15	5,20	1,31
Totalt	52	4,71	1,48

Utifrån två enkätfrågor som handlar om upplevt stöd från dels ledning, dels brukare har ovanstående index bildats (se Bilaga 5). Tabell 19 visar att det totala medelvärdet låg på 4,71 vilket tyder på att medarbetarna uppfattar ett stöd från ledning och brukare men att det inte är särskilt starkt. Inga signifikanta skillnader fanns mellan enheterna.

Tabell 20  
*Stöd från arbetskamrater. Antal, medelvärde och standardavvikelse för de tre enheterna samt totalt*

Enhet	N	Medelvärde	Standardavvikelse
Privhem	18	6,00	1,08
Boendet	19	6,32	1,16
Komhem	15	6,13	1,30
Totalt	52	6,15	1,16

I Tabell 20 redovisas medelvärden för variabeln upplevt stöd från arbetskamrater. Inget medelvärde låg under 6 vilket tyder på att detta är en stark källa till stöd. Inga signifikanta skillnader fanns mellan enheterna.

#### 4.4.3 Återkoppling och belöning

Nedan redovisas medarbetarnas uppfattningar om återkoppling och belöning i arbetet.

Tabell 21  
*Belöningar och beröm. Antal, medelvärde och standardavvikelse för de tre enheterna samt totalt*

Enhet	N	Medelvärde	Standardavvikelse
Privhem	17	3,21	1,65
Boendet	19	2,81	1,13
Komhem	15	4,51	1,52
Totalt	51	3,44	1,58

I Tabell 21 redovisas medelvärden för det index som bildats utifrån tre enkätfrågor som handlar om huruvida medarbetarna uppfattar det som vanligt att de får beröm eller belöningar när de gjort någonting bra (se Bilaga 5). Det totala medelvärdet på 3,44 visar att medarbetarna ligger nära mittvärdet på skalan och uppfattar det som varken särskilt vanligt eller ovanligt att de får beröm vid en god prestation. En signifikant skillnad fanns mellan enheterna, nämligen att Komhems medelvärde på 4,51 skiljer sig från både Privhems och Boendets medelvärden på 3,21 respektive 2,81,  $F(2,48) = 6,20$ ,  $p < 0,01$ . Mellan övriga enheter fanns inga signifikanta skillnader.

Tabell 22  
*Återkoppling av brukare och medarbetare. Antal, medelvärde och standardavvikelse för de tre enheterna samt totalt*

Enhet	N	Medelvärde	Standardavvikelse
Privhem	17	5,73	0,67
Boendet	19	5,16	0,89
Komhem	15	5,51	1,49
Totalt	51	5,45	1,05

I Tabell 22 redovisas medelvärden för det index som bildats utifrån tre enkätfrågor som handlar om medarbetarnas uppfattningar om huruvida de får återkoppling av brukare och medarbetare samt om de själva vet om de utfört ett bra respektive dåligt arbete. Ingen signifikant skillnad fanns mellan enheterna,

utan alla ligger ganska nära det totala medelvärdet på 5,45. Medarbetarnas skattningar tyder på att de anser att de får återkoppling av brukare och medarbetare.

Tabell 23  
*Återkoppling av chef. Antal, medelvärde och standardavvikelse för de tre enheterna samt totalt*

Enhet	N	Medelvärde	Standardavvikelse
Privhem	17	5,94	1,20
Boendet	19	2,11	0,97
Komhem	15	4,50	1,37
Totalt	51	4,09	2,00

Indexet Återkoppling från chef har bildats utifrån två enkätfrågor som handlar om huruvida medarbetarna uppfattar att de har medarbetarsamtal respektive lönesamtal minst en gång per år och där får återkoppling av chefen (se Bilaga 5). Det lägsta medelvärdet har Boendet på 2,11. Detta kan tolkas antingen som att medarbetarna inte har löne- och medarbetarsamtal en gång per år alternativt att de inte tycker att de får återkoppling under dessa samtal. Privhem är den enhet där medarbetarnas medelvärde var högst med 5,94. Signifikanta skillnader fanns mellan alla enheter,  $F(2,48) = 49,52, p < 0,001$ .

Tabell 24  
*Kritik. Antal, medelvärde och standardavvikelse för de tre enheterna samt totalt*

Enhet	N	Medelvärde	Standardavvikelse
Privhem	17	4,11	1,69
Boendet	19	3,21	1,75
Komhem	15	3,53	2,36
Totalt	51	3,61	1,93

I Tabell 24 redovisas medelvärden för variabeln som handlar om hur vanligt medarbetarna upplever att de får kritik när de gjort något dåligt. Skillnaderna mellan enheterna var inte signifikanta och det totala medelvärdet på 3,61 visar att medarbetarna upplever att de i relativt låg grad får kritik när de gjort något dåligt.

#### 4.4.4 Byta arbete

Nedan redovisas medarbetarnas benägenhet att lämna respektive stanna kvar i sitt arbete.

Tabell 25

*Byta arbete. Antal, medelvärde och standardavvikelse för de tre enheterna samt totalt*

Enhet	N	Medelvärde	Standardavvikelse
Privhem	17	5,69	1,76
Boendet	19	5,33	1,72
Komhem	15	3,22	2,39
Totalt	51	4,83	2,19

I Tabell 25 redovisas medelvärden för indexet Byta arbete som bildats utifrån tre enkätfrågor som handlar om huruvida medarbetarna skulle byta arbete ifall utvecklingsmöjligheterna var bättre, om lönen var högre samt om man visste att det var ett bra arbetsklimat på den aktuella arbetsplatsen (se Bilaga 5). Komhems medelvärde 3,22 skiljde sig signifikant från både Privhems 5,69 och Boendets 5,33,  $F(2,48) = 7,35$ ,  $p < 0,01$ . Detta tyder på att färre medarbetare på Komhem skulle kunna tänka sig att byta arbete jämfört med Privhem och Boendet. Mellan övriga enheter fanns inga signifikanta skillnader. Värt att notera är dock att Komhem har högst standardavvikelse på 2,39 jämfört med Privhems 1,76 och Boendets 1,72 vilket kan tyda på att medarbetarna vid denna enhet är mer splittrade i frågan.

Tabell 26

*Tacka ja till erbjudande utanför äldrevården. Antal, medelvärde och standardavvikelse för de tre enheterna samt totalt*

Enhet	N	Medelvärde	Standardavvikelse
Privhem	17	5,53	1,70
Boendet	19	5,00	1,89
Komhem	15	3,47	2,26
Totalt	51	4,73	2,09

I Tabell 26 redovisas medelvärden för variabeln som handlar om medarbetarnas syn på att tacka ja till ett erbjudande om arbete utanför äldrevården. Här skiljde sig Komhems medelvärde på 3,47 signifikant från de övrigas, 5,53 respektive 5,00, vilket tyder på att medarbetarna vid Komhem är mindre benägna att söka sig bort från äldreomsorgen jämfört med medarbetarna vid Privhem och Boendet,  $F(2,48) = 4,77$ ,  $p < 0,05$ . Mellan övriga enheter fanns inga signifikanta skillnader.

Tabell 27  
*Benägenhet att stanna kvar på arbetsplatsen. Antal, medelvärde och standardavvikelse för de tre enheterna samt totalt*

Enhet	N	Medelvärde	Standardavvikelse
Privhem	17	3,94	1,37
Boendet	19	3,97	1,40
Komhem	15	6,40	0,78
Totalt	51	4,67	1,65

Slutligen redovisas i Tabell 27 vilken benägenhet medarbetarna har att stanna kvar på sin nuvarande arbetsplats. Indexet har bildats utifrån två enkätfrågor som handlar om huruvida respondenterna känner att de är stolta över den organisation de arbetar inom samt ifall de tror att de fortfarande arbetar på den enhet de är anställda på idag om tre år (se Bilaga 5). Komhem skiljer sig här signifikant från både Privhem och Boendet,  $F(2,48) = 20,68$ ,  $p < 0,001$ . Komhems medarbetare har ett högt medelvärde på 6,40. Privhem och Boendet har nästan identiska medelvärden, 3,94 respektive 3,97. Dessa ligger runt mittvärdet på den sjugradiga skalan, vilket tyder på att de är relativt neutrala i frågan. Det fanns inga signifikanta skillnader mellan dessa två enheter.

#### 4.5 Resultatsammanfattning

Nedan sammanfattas resultatet i korthet för studien med avseende på hela undersökningsgruppen.

Medarbetarna är generellt sett neutrala i sin uppfattning om äldrevårdens attraktivitet. De vanligaste rekryteringsvägarna är att ta direktkontakt med enheten, ansökan på ledig tjänst samt ”annat”. I regel har introduktion genomförts, vanligast är att chef eller arbetskamrat tagit emot den första dagen. Medarbetarnas förväntningar på sitt nuvarande arbete när de sökte var relativt höga. Största anledningen till varför det nuvarande arbetet söktes var att få arbeta med människor. En bra lön var inte en anledning till varför det nuvarande arbetet söktes.

Utvecklingsmöjligheterna uppfattas som varken bra eller dåliga. Medarbetarna anser däremot att de lär sig nya saker både genom informellt och formellt lärande. Genomgående har de uppfattningen att det ställs höga krav på dem och att det är hög arbetsbelastning. Arbetskamraterna uppfattas som det viktigaste stödet i arbetet samt är tillsammans med brukarna de som ger mest återkoppling.

Indikationer finns på att medarbetarna kan tänka sig att byta arbetsgivare eller enhet om förutsättningarna är de rätta. De har en relativt neutral uppfattning om huruvida de är kvar på samma arbete om tre år.

Vad gäller skillnaderna mellan enheterna kan det konstateras att medarbetarna vid Komhem generellt sett uppfattar äldrevården som mer attraktiv att arbeta inom än vad medarbetarna vid de andra enheterna gör. Det finns också skillnader mellan de olika enheterna angående hur medarbetarna fått sitt arbete. Vid Komhem upplevs utvecklingsmöjligheterna som bättre än vid Boendet. Medarbetarna vid Boendet upplever dessutom en högre arbetsbelastning och press än medarbetarna vid Komhem.

När det gäller återkoppling kan ett par signifikanta skillnader konstateras mellan enheterna, dels att medarbetarna vid Komhem uppfattar att de får belöningar och beröm i högre grad än medarbetarna vid de andra två enheterna, dels att samtliga enheter skiljer sig åt angående uppfattningen om återkoppling från chef där Privhem är den enhet som har högst medelvärde för indexet. Slutligen skiljer sig också medarbetarnas uppfattning vid Komhem från de båda andra enheterna i sin benägenhet att lämna arbetet frivilligt. Medarbetarna vid Komhem är mindre benägna att lämna sitt arbete än vad de är vid de andra enheterna.

## 5. DISKUSSION

I detta kapitel diskuteras inledningsvis studiens tillvägagångssätt och vald metod samt faktorer som kan ha påverkat resultatet. Därefter förs en diskussion kring det resultat som framkommit i förhållande till den tidigare forskning vi tagit del av.

### 5.1 Metoddiskussion

Nedan diskuteras studiens metodologiska utgångspunkter och utformningen av enkäten. Dessutom resonerar vi angående bortfallet och vad det fått för konsekvenser för studien. Slutligen diskuteras också studiens reliabilitet och validitet.

#### *5.1.1 Metodologiska utgångspunkter*

Valet av metodologiska utgångspunkter föll sig ganska naturligt i denna studie. En deduktiv strategi förknippas med ett kvantitativt tillvägagångssätt, där insamling av numeriska data är ett viktigt inslag (Bryman, 2008). Så har också fallet varit i denna studie där en enkätundersökning genomförts med strukturerade och standardiserade frågor. En nackdel med enkäter är att det inte går att ställa följdfrågor och få lika detaljrika svar som vid intervjuer. I denna studie har dock syftet varit att undersöka området kompetensförsörjning inom äldreården i stort, snarare än individuella åsikter och värderingar, varför det kvantitativa angreppssättet varit lämpligt.

#### *5.1.2 Enkätstudien*

Enkäten består till största del av påståenden där respondenten får ange sin syn på om påståendet stämmer eller inte på en sjugradig Likertskaala. Den sjugradiga skalan gör att det finns möjlighet att ställa sig neutral. Patel och Davidson (2003) menar att det finns en risk att respondenterna tenderar till att avge svar nära mittvärdet, den så kallade centraltendensen. Det kan emellertid tänkas att respondenterna faktiskt är neutrala i vissa frågor och därmed bör ha möjligheten att ge ett neutralt svar.

Enkäten har också två delar som består av ja/nej-frågor respektive flervalssalternativ. Vid flervalssalternativen finns möjlighet att kryssa i flera alternativ vilket gör det svårt att dra slutsatser i vissa frågor. På enkätfrågan: *Jag fick arbete här på enheten genom att*, har till exempel några respondenter

kryssat för flera alternativ trots instruktionen att kryssa för det alternativ som bäst stämmer. I och med detta kan inte andelen som fått sitt arbete genom ett visst alternativ säkerställas, vilket hade varit önskvärt. Istället fick alternativen koder som ja eller nej vilket i alla fall skapar möjlighet att se hur stor andel som använt sig av ett specifikt tillvägagångssätt.

### *5.1.3 Bortfallsanalys*

Bryman (2008) beskriver att en av de viktigaste begränsningarna med enkäter är att de vanligtvis innebär ett ganska stort bortfall. Från början ingick i denna studie fyra enheter; ett privat äldreboende, en privat hemtjänst, en kommunal hemtjänst och ett kommunalt äldreboende. Totalt delades 89 enkäter ut varav 58 besvarades. Bortfallet har på vissa enheter varit förhållandevis stort vilket har fått konsekvenser för studien. Att bara 5 av 15 enkäter besvarades vid en av enheterna innebär att denna enhet inte ingår i studiens resultat. Detta fick i sin tur konsekvenser för jämförelserna mellan enheterna. Efter att enheten togs bort har jämförelser bara kunnat göras mellan privat och kommunal hemtjänst samt kommunalt äldreboende. Vi har med andra ord inte kunnat göra några jämförelser mellan privat och kommunalt äldreboende vilket hade varit intressant. Det tycks dock att de jämförelser som gått att genomföra visar på skillnader mellan de olika enheterna och att studien därmed bidrar med intressanta resultat.

Vid de tre enheter som kom att ingå i studien har svarsfrekvensen varit 100, 67,9 och 53,6 procent vilket får ses som acceptabelt. Att skillnaden är så stor mellan enheterna vad gäller svarsfrekvensen kan bero på det sätt som enkäterna distribuerades på. Vid den enhet där svarsfrekvensen var högst var vi på plats vid ett personmöte för att dela ut enkäterna och samla in dessa direkt när de var ifyllda. Vid övriga två enheter informerades medarbetarna om enkäten som sedan distribuerades av enhetschefen. Detta tillvägagångssätt var inte alls lika framgångsrikt och tycks ha påverkat svarsfrekvensen negativt.

I studiens resultat framkommer att det vid endast en enhet finns vikarier anställda. Det kan dock tänkas att resonemangen för vilka medarbetare som ska delta i undersökningen har varit olika vid de olika enheterna. Det kan med andra ord vara så att det finns vikarier vid samtliga enheter men att dessa inte deltagit i undersökningen, vilket i sådana fall innebär ett systematiskt bortfall och således negativt påverkat studiens validitet.



Vad det relativt stora externa bortfallet vid framförallt en enhet har inneburit för studiens generaliserbarhet är självklart värt att beakta. Komhem, där svarsfrekvensen var lägst, är den enhet som haft högst medelvärden inom många områden. Det kan tänkas att de som valt att inte besvara enkäten kan vara de som är mest missnöjda och därför ställer sig negativa till att medverka i en sådan här undersökning. Detta skulle innebära att Komhem får högre medelvärden än vad som speglar alla medarbetares uppfattning. Å andra sidan kan det också tyckas att de som verkligen är missnöjda har incitament att visa sitt missnöje med arbetsplatsen genom att delta i undersökningen. Vid Privhem där svarsfrekvensen var 100 procent anses generaliserbarheten vara mycket hög. Samtliga medarbetare svarade alltså, enligt enhetschefen, på enkäten vid denna enhet vilket innebär att den bör spegla medarbetarnas uppfattningar på ett korrekt sätt.

Huruvida studiens generaliserbarhet påverkats av bortfallet beror på om bortfallet varit av slumpmässig eller systematisk karaktär, vilket vi inte kan säga med säkerhet. Enligt Bryman (2011) är 70-85 % en bra svarsfrekvens för en enkätstudie. Med detta i åtanke framstår vår svarsfrekvens (71,6 %) som relativt bra. I strikt mening gäller resultaten i denna studie endast för de respondenter som ingår i studien. Dock torde resultaten ha en viss giltighet till den aktuella kommunen i sin helhet.

#### *5.1.4 Kvalitetskriterier*

Vad gäller studiens validitet, det vill säga att det som avses undersökas undersöks (Bryman, 2011), anses den vara hög. En hög innehållsvaliditet innebär att en logisk analys av innehållet i enkäten görs. Analysen kopplas sedan till studiens teoretiska ram (Patel & Davidson, 2003). I detta fall är enkäten utformad utifrån befintlig teori och tidigare forskning inom de områden som studien berör, därmed anses en hög intern validitet uppnådd. Att enkäten är utformad av forskare vid IBL, väl insatta i problemområdet, bör också stärka validiteten.

Enligt Patel och Davidson (2003) handlar reliabilitet om mätinstrumentets tillförlitlighet. I studiens enkät har större delen bestått av påståenden som besvaras i Likertskala. Detta ger möjligheten att sätta poäng på varje individs svar vilket menas öka reliabiliteten (ibid). Enkäten har också försetts med ett försättsblad med tydliga instruktioner och formulerats för att vara så lätt som

möjligt att besvara. Endast en fråga har haft högt internt bortfall (se Bilaga 2) vilket tyder på en hög intern reliabilitet.

## 5.2 Resultatdiskussion

I detta avsnitt diskuteras de resultat som framkommit i studien i relation till frågeställningarna och den teoretiska referensramen. Först behandlas de tre första frågeställningarna som handlar om kompetensförsörjningsprocessen. Därefter diskuteras de skillnader mellan enheterna som funnits. Till sist diskuteras resultatet i förhållande till de kompetensförsörjningsstrategier som nämnts i teoridelen.

### *5.2.1 Vilka faktorer attraherar individer att söka sig till äldrevården?*

Anledningen till varför respondenterna i den här studien sökt sig till äldrevården tycks främst vara en önskan att få arbeta med människor. Då arbetsuppgifterna inom äldrevården innebär kontakt med människor, såväl medarbetare, brukare och ledning, kan dessa resultat tydligt liknas vid de resultat som Boswell et al. (2003) redogör för i sin studie, det vill säga att arbetsuppgifterna är den enskilt viktigaste anledningen för att acceptera ett jobberbjudande.

Utöver arbetsuppgifternas betydelse betonas i den teoretiska referensramen vikten av ett gott rykte för att attrahera och senare kunna rekrytera medarbetare (se exempelvis Lievens, 2007; Mitchell, 2008 och Maxwell & Knox, 2009). Äldrevårdens rykte var dock inte något som starkt attraherade medarbetarna i den här studien eftersom medelvärdena rörde sig runt mittvärdet. Detta kan tolkas som att det finns andra, viktigare, aspekter som spelar in än branschens rykte då en individ ska välja yrke. En annan tolkning är att färre personer söker sig till äldrevården, vilket minskar konkurrensen om de tillgängliga arbetena och således sänker kompetenskraven på medarbetarna. För att ta detta resonemang ytterligare ett steg kan det tänkas att om yrkets rykte är lågt kommer färre människor utbilda sig inom området och därigenom en brist uppstå på kompetent personal i framtiden. Tecken på detta finns redan nu då allt färre ungdomar väljer att utbilda sig inom vårdsektorn (Kommunal, 2011).

Arbetsplatsens rykte var inte heller det avgörande för att respondenterna sökt sig till sin arbetsgivare, vilket går i linje med Mitchells (2008) resonemang om att organisationer inom vårdsektorn inte sätter av tillräckligt med resurser för att stärka sitt employer brand, det vill säga sitt arbetsgivarvarumärke. Här kan en ond spiral anas i form av att om arbetsgivaren inte har resurser att marknadsföra

sitt arbetsgivarvarumärke blir det svårare att attrahera kompetenta medarbetare, vilket påverkar organisationens konkurrenskraft i en numera konkurrensutsatt bransch.

Forskare hävdar att förväntningar på exempelvis utvecklingsmöjligheter och organisationskultur (Boswell et. al., 2003) samt flexibla karriärvägar (Carless & Wintle, 2007, Greenblatt, 2002) spelar in i en individs val av arbetsgivare. Carless (2005) och Cable och Judge (1996) har olika uppfattning i sina resonemang om huruvida förväntningar på PJ-fit eller PO-fit är viktigast för att en individ ska acceptera ett jobberbjudande, men delar uppfattningen om att de båda spelar in i processen. I resultatet i denna studie framkom att förväntningarna på arbetet när det söktes var relativt höga och därmed kan ses som en vägande orsak till valet av arbetsgivare. Höga förväntningar från nya medarbetare kan tyda på gott rykte och vara positivt. Om dessa förväntningar inte infrias skulle det dock kunna innebära en form av chock för medarbetaren (Holtom et al., 2005) och leda till frivillig uppsägning.

I resultatet framkom vidare att de ekonomiska aspekterna inte var något som påverkade medarbetarnas val att söka sitt nuvarande arbete. Boswell et. al. (2003) hävdar utifrån sina studier att låg ekonomisk kompensation är en stark anledning till att tacka nej till ett jobberbjudande. En tolkning av detta är att respondenterna i denna studie inte sökt sitt yrke av monetära orsaker eftersom den erbjudna lönen inte var så pass låg att den skulle medföra ett nej-tack av den anledningen. Det kan dock tänkas att de låga värdena på variabeln Bra lön påvisar att lönenivån inom äldreården generellt sett är låg. Detta kan medföra att potentiella medarbetare aktivt väljer att inte arbeta inom äldreården med anledningen att den ekonomiska kompensationen är för låg. Följaktligen skulle en bättre lönestruktur innebära färre nej-tack utifrån ekonomiska motiv.

I studien var samtliga respondenter på alla tre enheter kvinnor. Detta är inte anmärkningsvärt då vården är starkt kvinnodominerat (Statistiska centralbyrån, 2011b). Vården har traditionellt sett stämplat som "kvinnligt" och ansetts kräva "kvinnliga" egenskaper, vilket är en syn som fortfarande tycks leva kvar på många håll. Vidare har traditionellt "kvinnliga" yrken generellt sett en lägre lönenivå än "manliga" yrken, vilket kan vara ytterligare en anledning till att så få män återfinns inom äldreården, då män ofta tar de ekonomiska aspekterna i större beaktande än kvinnor vid val av arbete (Granqvist & Regné, 2011).

### *5.2.2 Hur ser utvecklingsmöjligheterna och lärandet i arbetet ut i äldreården?*

Enligt Arnetz och Hasson (2007) saknas det professionella utvecklingsmöjligheter för personal inom äldreården. Denna studies resultat går delvis i linje med det påståendet då medelvärdena för indexet karriär- och utvecklingsmöjligheter ligger strax under mittvärdet. I längden kan ett eventuellt missnöje med utvecklingsmöjligheterna tänkas leda till hög personalomsättning samt missnöje och bristande vårdkvalitet.

Ellström et al. (2003) menar att mycket av den kompetens som krävs i ett arbete sker genom lärandet i det dagliga arbetet. Så verkar också fallet vara för medarbetarna i denna studie då medelvärdena är höga vad gäller frågor om lärande i det dagliga arbetet. Även lärande i formell mening det vill säga genom egna studier och utbildningsinsatser får höga medelvärden i studien. Detta tyder på att medarbetarna anser sig lära på båda sätten. En intressant aspekt är dock att karriär- och utvecklingsmöjligheterna inte anses särskilt goda trots att medarbetarna anser sig lära nya saker. En tanke är att medarbetarna inte känner att det de lär sig uppmärksammas av ledningen, alternativt att karriär- och utvecklingsmöjligheter inte finns överhuvudtaget inom yrket, oavsett hur mycket medarbetarna lär sig. Det kan också diskuteras vilka värderingar medarbetarna lägger i begreppen utvecklingsmöjligheter och lärande. Utifrån studiens resultat tycks det som att respondenterna inte likställer goda lärandemöjligheter med goda utvecklingsmöjligheter utan snarare ser lärande samt karriär- och utvecklingsmöjligheter som skilda områden.

Att medarbetarna uppfattar att de lär sig nya saker kan också kopplas till olika typer av lärande (Ellström, 1992; Argyris & Schön, 1978; Engeström, 1987). Respondenterna anser att de lär sig nya saker även efter flera års erfarenhet vilket kan tyda på ett utvecklingsinriktat lärande, men det kan likväl tyda på ett anpassningsinriktat lärande om ny kunskap enbart läggs till den befintliga. Medarbetarna anser inte att karriär- och utvecklingsmöjligheterna är särskilt goda eller att de får mer kvalificerade arbetsuppgifter i takt med att deras yrkeskompetens ökar. Detta kan tänkas bero på att ett anpassningsinriktat lärande är det som uppmuntras, alltså att lära sig göra saker på ett visst sätt utan att reflektera över om det är bra eller dåligt.

Enligt Arnetz och Hasson (2007) är möjligheten till kompetensutveckling en aspekt som kan förklara individers vilja att stanna i en organisation. De menar dessutom att kraven på vårdpersonalens kompetens ökat på grund av ökade krav

från brukarna. Att medarbetarna upplever att de lär sig nya saker kan tänkas ha sin grund i de mer komplexa kraven från brukarna. För att klara av sina arbetsuppgifter måste medarbetarna lära nytt och anpassa sig till de förutsättningar som finns. Att möjligheter till kompetensutveckling är en aspekt som påverkar viljan att stanna kvar torde vara riktigt. Frågan är dock om medarbetarna upplever det som lika viktigt när de inte anser sig få ökade karriärmöjligheter? Att lära nytt och få använda sig av nya kunskaper i arbetet kan säkert vara ett sätt att få ett mer varierat och utvecklande arbete men karriärmöjligheter måste också ges. Om inte torde det finnas en risk att medarbetarna känner sig inlåsta och då överväger att byta arbete. När dessa inte anses finnas tycks det antingen som att medarbetarna kanske inte ser karriärmöjligheter som särskilt viktiga då de i sådant fall borde överväga att byta arbete. Alternativt ser inte medarbetarna några möjligheter till att byta arbete utan är inlåsta i sitt nuvarande yrke. Frågan är om denna inlåsningsproblematik är giltig enbart i denna studie eller om bristande karriärmöjligheter är ett strukturellt problem för branschen i sin helhet?

### *5.2.3 Vilka faktorer påverkar medarbetarnas benägenhet att stanna kvar respektive lämna äldrevården?*

Av studiens resultat framgår att medarbetarna anser att deras arbete innehåller höga krav samt mycket ansvar. De anser dessutom att de utsätts för en hög arbetsbelastning samt att arbetet präglas av en tidsmässig press. Vidare anses arbetet vara relativt omväxlande. Utifrån Karaseks (1990) krav-kontroll-modell kan det tänkas att medarbetarna befinner sig i det som benämns som högstressarbeten, det vill säga de har höga krav på sig och dåliga möjligheter till egenkontroll. Bilden av att det är vanligt förekommande med hög arbetsbelastning inom äldrevården (Hasson & Arnetz, 2008; Häggström et. al., 2005) återfinns även i denna studie. Den höga arbetsbelastningen kan tänkas få konsekvenser för både sjukskrivningstal samt hur medarbetarna trivs i sitt yrke. Ett arbete där kraven är mycket höga i kombination med en upplevd tidspress kan inte betraktas som något som skapar trivsel och välmående, snarare tycks det öka incitamenten att kunna tänka sig att lämna organisationen. Om denna bild dessutom är allmänt känd kan det innebära svårigheter för organisationer att locka nya medarbetare.

Karasek och Theorell (1990) menar att socialt stöd är en faktor som påverkar den psykosociala arbetsmiljön. Denna studies resultat visar att medarbetarna

upplever att de får starkt stöd från sina kollegor och i viss grad också från ledning och brukare. Eftersom sådant stöd uppges finnas kan arbete inom äldreården liknas vid det som Karasek och Theorell benämner kollektivt arbete. Det sociala stödet har betydelse genom att det tillgodoser behov av gemenskap och umgänge samt att det fungerar som en buffert vid obalans mellan arbetskrav och egenkontroll. Trots den höga arbetsbelastningen kan det upplevda stödet ses som en viktig faktor för att medarbetarna ändå stannar kvar på arbetsplatsen.

Det sociala stödet ses alltså enligt såväl teori som empiri som viktigt och kan tänkas ha sin grund redan i socialisationsprocessen då medarbetarna börjar sin anställning. Zweig (2006) definierar denna som när en person går från ”ute” till ”inne”. Den kan sålunda anses vara ett sätt att gå från utomstående till en i gänget kombinerat med att lära sig sina arbetsuppgifter. I denna studie uppger en majoritet att en introduktion ägde rum när de började sitt arbete. I stort sett alla uppger också att de var nöjda med introduktionen vilket tyder på att socialisationsprocessen varit lyckad. Det ska dock påpekas att vad som upplevs som en bra introduktion eller socialisationsprocess kan skilja sig från individ till individ och från situation till situation. Allen (2006) påpekar detta och menar att det kan handla om frågor gällande till exempel social integration, rolltydlighet och delade värderingar.

Vad gäller aspekten återkoppling visar studiens resultat att medarbetarna upplever återkoppling från brukare och medarbetare som den vanligaste typen av återkoppling. Ng och Butts (2009) forskning visar att organisationer kan öka sannolikheten att få behålla sin personal genom att visa för dem att de är en viktig del för organisationen och att organisationen bryr sig om dem. Att denna studies medelvärden är relativt låga vad gäller beröm, belöning samt återkoppling från chef tyder på att medarbetarna inte får den uppskattning och beröm de anser sig behöva vilket i längden kan tänkas påverka benägenheten att sluta. Å andra sidan är inte medelvärdet för hur vanlig kritik är särskilt högt heller vilket kan betyda att det är brist på kommunikation överlag som visar sig i resultatet.

Av studiens resultat kan utläsas att benägenheten att byta enhet ligger nära mittvärdet på den sjugradiga skalan. Inte heller frågorna gällande om medarbetaren arbetar kvar på samma enhet om tre år eller skulle tacka ja till ett erbjudande utanför äldreården har medelvärden långt från mittvärdet. Mitchell et al. (2001) menar att inbäddning, det vill säga hur starkt knuten en person är

till en organisation påverkar benägenheten att lämna den frivilligt. Detta kan tänkas vara en förklaring till att medarbetarna trots en upplevd hög arbetsbelastning och relativt små utvecklingsmöjligheter inte är särskilt benägna att lämna organisationen. Framförallt komponenten ”links”, alltså hur knuten individen känner sig till andra personer eller händelser i organisationen kan tänkas spela en avgörande roll. Det genomgående höga medelvärdet på variabler som rör hur viktig roll kollegorna har tyder på detta.

Att benägenheten att lämna arbetet frivilligt inte är så stor kan också kopplas till det Holtom et al. (2005) benämner chocker eller plötsliga händelser som förklaring till frivillig uppsägning. Detta kan tänkas vara anledningen till att benägenheten att lämna organisationen inte är högre i denna studie. Det torde kunna vara så att även om ett missnöje finns hos medarbetarna gällande vissa områden är inte detta missnöje tillräckligt för att lämna sitt arbete frivilligt. Istället kan det tänkas att någon form av ”chock” inträffar för att en medarbetare ska välja att lämna arbetet. Det kan också tänkas att respondenterna ser sina möjligheter till att få ett annat jobb som begränsade och därför uppfattar att de är kvar i samma arbete i framtiden. Detta stämmer väl överens med Holtoms et al. (2006) resonemang gällande att de som är missnöjda med sitt arbete men inte har andra valmöjligheter ofta blir kvar på sitt nuvarande arbete och att en inlåsningsproblematik således kan finnas.

#### *5.2.4 Finns det några skillnader mellan enheterna gällande dessa kompetensförsörjningsfrågor, och i så fall vilka?*

Medarbetarna vid Komhem har en klart mer positiv bild av sitt arbete rent generellt än vad medarbetarna har vid de övriga två enheterna. Respondenterna vid Komhem hade också en positivare uppfattning av sin enhet när de sökte sitt arbete. I och med detta tycks det som att Komhems employer brand är starkare än de andra enheternas. Eftersom det enligt Lievens (2007) är avgörande hur starkt en organisations employer brand är för tillgången till kompetent och motiverad personal kan det tänkas att Komhem på ett bättre sätt lyckats marknadsföra sig själva. Detta kan innebära att de lyckats locka till sig de mest motiverade medarbetarna vilket i längden påverkar hur väl medarbetarna trivs i sitt arbete. Som Mitchell (2008) beskriver är en organisations employer brand nära kopplat till de uppfattningar som finns om organisationen, både externt och internt.

Som Arnetz och Hasson (2007) påpekar är möjligheter till kompetensutveckling en viktig aspekt för att vilja stanna kvar i en organisation. Kompetensutveckling torde därmed vara en viktig aspekt även när det gäller att locka personal och skapa ett starkt employer brand. Komhems medarbetares uppfattningar skiljer sig också från Boendets gällande huruvida de har karriär- och utvecklingsmöjligheter eller inte i sitt arbete. Medarbetarna vid Komhem skattar sina karriär- och utvecklingsmöjligheter högre än mittvärdet medan respondenterna vid Boendet skattar lägre. Boendets resultat stämmer delvis överens med den bild som ges av Arnetz och Hasson (2007) att det saknas professionella utvecklingsmöjligheter för personal inom äldreården vilket kan ligga till grund för missnöje och hög personalomsättning. Även när det gäller upplevelsen av arbetsbelastning och press fanns signifikanta skillnader mellan Komhem och Boendet. Häggström et al. (2005) redogör för den höga arbetsbelastningen inom äldreården och att det får konsekvenser i form av ohälsa. Även i denna studie framgår att arbetsbelastningen är hög, det intressanta är dock att den enhet som har lägst medelvärde för detta också är den enhet där medarbetarna är minst benägna att byta arbete. Alltså kan kopplingar mellan arbetsbelastning och viljan att byta arbete finnas.

Karasek och Theorell (1990) lyfter fram vikten av socialt stöd för den psykosociala arbetsmiljön. I denna studie fanns signifikanta skillnader mellan enheterna vad gäller återkoppling från chef samt tillgången till belöningar och beröm vid en god prestation. Däremot uppfattade medarbetarna vid samtliga enheter att arbetskamraterna var ett viktigt stöd i det dagliga arbetet. Återigen har Komhem signifikant högre medelvärden än Boendet när det gäller återkoppling från chef. Detta tyder på att även tillgången till återkoppling från chef och beröm spelar roll för medarbetarnas benägenhet att byta arbete.

Tillgången till återkoppling och beröm kan också kopplas till området kompetensutveckling. Berman et al. (2006) påpekar att feedback och positiv förstärkning är viktiga faktorer för att individen ska vara motiverad till att utveckla sin kompetens. De skillnader som funnits gällande återkoppling och beröm mellan enheterna kan alltså innebära att bristen på detta medför att medarbetarna inte känner sig motiverade för att utveckla sin kompetens. I längden kan detta tänkas få effekter på medarbetarnas trivsel och i slutändan leda till en ökad benägenhet att byta arbete.



Som ovan nämnts skiljer sig medarbetarna vid Komhem vad gäller benägenhet att byta arbete signifikant från de andra två enheterna. En stor anledning till detta torde alltså vara att medarbetarna där rent generellt är mer nöjda med sin arbetssituation, men det kan även tänkas finnas andra förklaringar. Till exempel har enheten Privhem ett antal vikarier anställda. Detta kan tänkas vara individer som arbetar inom äldrevården i väntan på annat arbete eller liknande. Med detta i åtanke tycks det inte konstigt att medarbetarna vid Privhem i lägre grad tror att de är anställda vid enheten om tre år.

Vid Boendet hade samtliga anställda undersköterskeutbildning eller motsvarande. En högre utbildning torde innebära att valmöjligheterna ökar och så även anställningsbarheten. Detta går i linje med Holtoms et al (2006) resonemang om att det är de som är missnöjda och har valmöjligheter som mest sannolikt väljer att lämna organisationen. Med detta i åtanke kan det tänkas att medarbetarna upplever ett missnöje men anser även att de har valmöjligheter i och med sin utbildning vilket skulle kunna innebära att de ser sig lämna organisationen inom ett par år.

#### *5.2.5 Vilka kompetensförsörjningsstrategier kan kopplas till de studerade enheterna?*

Alla organisationer använder sig av strategier för att hantera sin kompetensförsörjning (Price, 2004), så även de studerade enheterna Privhem, Boendet och Komhem. Dessa strategier kan vara dels medvetna eller omedvetna, dels gynna eller missgynna organisationen på lång sikt. Här följer en diskussion kring de studerade enheterna och tendenser från resultatet om vilka kompetensförsörjningsstrategier som kan tänkas användas på respektive enhet.

Inledningsvis återfinns samtliga enheter inom äldrevården, vilken traditionellt inte varit en av de resursstarkaste branscherna på arbetsmarknaden. Således torde ingen av strategierna ”compete” (Storey & Sisson, 1993), ”status quo” (Windolf, 1986) eller ”innovative/autonomus” vara aktuella då de förutsätter starka resurser. Det är vidare tydligt i resultatet att en bra lön inte var en bidragande anledning till att söka sig till äldrevården vilket ytterligare stärker antagandet.

Skapandestrategin ”create” (Storey & Sisson, 1993) som fokuserar på intern kompetensutveckling kan anses ha många styrkor ur ett organisatoriskt perspektiv då det skapar möjligheter för en organisation att snabbt ändra riktning

vid nya förutsättningar och behov. Medarbetarna i studien har uppfattningen att de lär sig nya saker i sitt arbete, både genom informellt och formellt lärande vilket kan tyda på att intern kompetensutveckling sker. Dock har ingen av de studerade enheterna höga värden på uppfattade karriär- och utvecklingsmöjligheter vilket kan tolkas som att denna strategi inte är öppet uttalad och medveten i organisationerna. Nära förknippat med skapandestrategin är att rekrytera medarbetare med tanken att organisationskulturen är bestående medan arbetsuppgifterna förändras med tiden (Price, 2004). Komhems medarbetare ansåg i hög grad att deras värderingar överensstämde med organisationens, en aspekt som får ses som inkluderad i organisationskulturen.

”On-the-chin” (Storey & Sisson, 1993) och ”muddling through” (Windolf, 1986) är två passiva kompetensförsörjningsstrategier där inte mycket energi läggs på att finna de mest kompetenta medarbetarna. Riskerna med att använda passiva strategier för sin kompetensförsörjning är uppenbara. De organisationer som tillämpar dessa strategier får problem när konkurrensen om kompetent arbetskraft blir hög, vilket ser ut att bli fallet inom äldreården i framtiden (Kommunal, 2011). Att framstå som en attraktiv arbetsgivare, där ett starkt arbetsgivarvarumärke och nöjda medarbetare är tydliga tecken, kommer alltså bli allt viktigare framöver. Dels för att kunna behålla de befintliga medarbetarna, dels för att lyckas attrahera ny personal. I denna studies resultat finns tendenser som tyder på att strategierna ”on the chin” och ”muddling through” använts. Till exempel har inte enheterna Privhem och Boendet särskilt höga medelvärden vad gäller medarbetarna uppfattning om organisationens rykte när de sökte arbete. Detta torde innebära att dessa organisationer misslyckats i att förmedla en positiv bild av sig själva. Detta kan i slutändan innebära att medarbetare sökt arbete vid enheterna trots att de inte varit särskilt positivt inställda till den enhet de sökt sig till.

De vanligaste rekryteringsvägarna för Boendet och Privhem är traditionellt ansökningsförfarande och direktkontakt med enheten. Intressant är dock att den vanligaste rekryteringsvägen på Komhem är ”Annat” vilket kan tyda på ett nytänkande med kreativa metoder att attrahera och rekrytera ny personal. Detta resonemang kan kopplas till Windolfs (1986) strategi ”flexible” där resurserna är små men nytänkandet starkt.

Utifrån resultatet där medarbetarna vid Komhem uppvisar en lägre benägenhet att byta arbete än medarbetarna vid de andra enheterna tycks Boendet och

Privhem ligga i riskzonen för en högre personalomsättning de närmaste åren. Med detta i åtanke tycks det viktigt att överväga kompetensförsörjningsprocessen samt hur kompetenta medarbetare ska kunna attraheras och rekryteras men också hur den nuvarande personalens benägenhet att stanna kvar kan ökas.

### 5.3 Slutsatser

Denna studies syfte har varit att bidra med ökad kunskap om kompetensförsörjningsprocessen inom äldrevården i en medelstor svensk kommun genom att beskriva, analysera och diskutera vad som får individer att söka sig till äldrevården, hur utvecklingsmöjligheterna och lärandet ser ut samt vad som får medarbetarna att stanna kvar på sitt arbete. Även skillnader mellan privat och kommunal sektor samt kompetensförsörjningsstrategier har diskuterats. Utifrån studiens resultat kan följande slutsatser dras.

- Vad som attraherar individer att söka sig till äldrevården är framförallt möjligheten att få arbeta med människor. Äldrevården som bransch uppfattas dock inte som särskilt attraktiv att arbeta inom och är inte i sig en anledning till att välja att arbeta där.
- Informellt och formellt lärande är vanligt förekommande inom äldrevården. Lärandet tycks dock inte leda till ökade karriär- och utvecklingsmöjligheter eller mer komplexa arbetsuppgifter för medarbetarna vilket kan ses som en paradox.
- Socialt stöd från kollegor tycks viktigt för att vilja stanna kvar på arbetsplatsen. Ett upplevt missnöje med arbetssituationen inom vissa områden kan tydas i studien. Trots detta är benägenheten att stanna kvar på arbetsplatsen relativt stor vilket kan förklaras delvis utifrån en inlåsningsproblematik.
- Vid Komhem är medarbetarna generellt sett mer positiva till sin arbetssituation och sitt arbete samt mindre benägna att frivilligt lämna sitt arbete än medarbetarna vid de andra två enheterna.
- Risk finns att organisationer inom äldrevården kommer få svårt att finna motiverad och kompetent personal då äldrevården inte uppfattas som särskilt attraktiv med låg lön och begränsade utvecklingsmöjligheter. Kompetensförsörjningsstrategier som ”on the chin” och ”muddling through” kan uppfattas vid några enheter vilket kan innebära en risk för

sänkta kompetenskrav på medarbetarna. För att attrahera potentiella medarbetare, höja kompetensen samt behålla den nuvarande personalen torde därför strategierna ”create” eller ”flexible” vara bättre alternativ.

#### 5.4 Förslag till vidare forskning

Utifrån denna studies resultat tycks det intressant att genom mer avancerade analyser närmare undersöka vilka faktorer som är avgörande, det vill säga har störst påverkan för benägenheten att stanna kvar respektive lämna arbetet frivilligt. Detta skulle innebära ökad förståelse för vilka faktorer som är viktigast att fokusera på för organisationen för att attrahera, utveckla och behålla personal.

## REFERENSER

Allen, D. G. (2006). Do Organizational Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, 32/2, 237-256.

Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley.

Arnetz, J. E. & Hasson, H. (2007). Evaluation of an educational “toolbox” for improving nursing staff competence and psychosocial work environment in elderly care: Results of a prospective, non-randomized controlled intervention. *International Journal of Nursing Studies*, 44, 723-735.

Boswell, W. R., Roehling, M. V., LePine, M. A. & Moynihan, L. M. (2003). Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: A longitudinal field study. *Human Resource Management*, 42/1, 23-37.

Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. (2006). *Human resource management in public service: paradoxes, processes, and problems*. Thousand Oaks: Sage.

Boman, J. & Bredmar, M. (2009). *Rörlighet, hälsa och inlåsning – exemplet arbetsgivarripar*. Linköpings universitet: HELIX Working Papers 09/1.

Boxall, P. F., & Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management*. Andra upplagan. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Bratton, J. & Gold, J. (2007). *Human resource management: Theory and practice*. Basingstoke: Palgrave.

Breaugh, J. A. & Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, 26/3, 405-434.

Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Andra upplagan. Malmö: Liber.

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person - Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67/3, 294-311.

Cable, D. M., Smith, L. A., Mulvey, P. W. & Edwards, J. E. (2000). The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture. *Academy of Management Journal*, 43/6, 1076-1085.

Carless, S. A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 411-429.

Carless, S. A. & Wintle, J. (2007). Applicant Attraction: The role of recruiter function, work-life balance policies and career salience. *International Journal of Selection and Assessment*, 15/4, 394-405.

Davidson, B. & Rönqvist, D. (2006). Kompetensförsörjning inom äldreomsorg (FoU-rapport, nr 36). Linköping: FoU-centrum för vård och omsorg.

Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica.

Ellström, P-E. (1996). *Arbete och lärande: förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Solna: Arbetslivsinstitutet.

Ellström, E., Ekholm, B., & Ellström, P-E. (2003). *Verksamhetskultur och lärande: om äldreomsorgen som lärandemiljö*. Lund: Studentlitteratur.

Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding : an activity-theoretical approach to developmental research*. Helsingfors: Orienta-konsultit.

Eriksson, B. & Larsson, P. (2003). Våra arbetsmiljöer. I L. H. Hansen & P. Orban (Red.), *Arbetslivet* (s. 125-154). Lund: Studentlitteratur.

Granqvist, L. & Regné, H. (2011) *Kvinnor och män i en individualiserad lönebildning*. Stockholm: Saco

Greenblatt, E. (2002) Work/Life Balance: Wisdom or Whining. *Organizational Dynamics*, 31/2, 177-193.

Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Thousand Oaks: Sage.

Gustavsson, M., Barajas, J. & Ekberg, K. (2007). *Kompetensförsörjning och rehabilitering – rörlighetens två stuprör. En studie om rörlighet inom och*

*mellan organisationer.* (IHS Rapport 2007:5). Linköpings universitet: Rikscentrum för Arbetslivsinriktad Rehabilitering.

Hasson, H. & Arnetz, J. E. (2008). Nursing staff competence, work strain, stress and satisfaction in elderly care: a comparison of home-based care and nursing homes. *Journal of Clinical Nursing*, 17, 468-481.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R. & Lee, T. W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics*, 35/4, 316-331.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W. & Interrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44/3, 337-352.

Häggström, E., Skovdahl, K., Fläckman, B., Kihlgren, A. L. & Kihlgren, M. (2005). Work satisfaction and dissatisfaction – caregivers' experiences after a two-year intervention in a newly opened nursing home. *Journal of Clinical Nursing*, 14, 9-19.

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Kommunal (2011). *Vem ska ta hand om mina föräldrar när de blir gamla?* Stockholm: Kommunal.

Lievens, F. (2007). Employer branding in the belgian army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46/1, 51-69.

Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25/9-10, 893-907.

Mankin, D. (2009). *Human Resource Development*. Oxford: Oxford University Press.

Maynard, D. C., Joseph, T. A. & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes and turnover intentions. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 509-536.

Mitchell, S. G. (2008). Your Employment Brand: Is it Working For or Against You? *Nursing Economics*, 26/2, 128-130.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102-1121.

Ng, T. W. H. & Butts, M. M. (2009). Effectiveness of organizational efforts to lower turnover intentions: The moderating role of employee locus of control. *Human Resource Management*, 48/2, 289-310.

Patel, R., & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Pousette, A. & Johansson Hanse, J. (2002). Job characteristics as predictors of ill-health and sickness absenteeism in different occupational types – a multigroup structural equation modeling approach. *Work & Stress*, 16/3, 229-250.

Price, A. (2004). *Human resource management in a business context*. London: Thomson.

Rönnqvist, D. (2001). *Kompetensutveckling i praktiken : ett samspel mellan ledning, yrkesgrupper och omvärld : en studie av strategier för kompetensutveckling inom hälso- och sjukvård*. Linköping: Linköpings universitet.

Statistiska centralbyrån (2011a). *BE01 Befolkningsstatistik*. Stockholm: Statistiska centralbyrån.

Statistiska centralbyrån (2011b). *AM33 Yrkesregistret med yrkesstatistik*. Stockholm: Statistiska centralbyrån.

Socialstyrelsen (2003). *Kompetensförsörjning inom vård och omsorg om äldre och funktionshindrade. Del 1, Överväganden och bedömningar*. Stockholm: Socialstyrelsen.

Storey, J. & Sisson, K. (1993) *Managing human resources and industrial relations*. Buckingham: Open University Press.



Van Hoye, G., & Lievens, F. (2009) Tapping the Grapevine: A Closer Look at Word-of-Mouth as a Recruitment Source. *Journal of Applied Psychology*, 94/2, 341-352.

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Towards a theory of organizational socialization. *Research in organizational behavior*, 1, 209-264.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisksamhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Windolf, P. (1986). Recruitment, Selection, and Internal Labour Markets in Britain and Germany. *Organization Studies*, 7/3, 235-254.

Women's Bureau (1998). Work and elder care: Facts for caregivers and their employers. facts on working women, 98-1. Washington DC: Women's Bureau.

Zweig, I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69/1, 90-104.

## BILAGA 1 – ENKÄT

### HUR BESVARAS FORMULÄRET?

Formuläret består av frågor och påståenden. En del av dessa besvarar Du genom att markera Din inställning på en skala 1 till 7, där 1 motsvarar ”Nej, inte alls” och 7 motsvarar ”Ja, absolut. Endast skalans ändpunkter har således angetts med ord. De mellanliggande stegen har enbart betecknats med en siffra. Ett exempel på en sådan skala visas nedan. Du markerar din inställning med ett kryss i lämplig ruta.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nej, inte alls	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja, absolut

Andra frågor eller påståenden är öppna eller besvaras genom att välja mellan ja och nej. Om ej annat anges, välj endast ett av de angivna alternativen. Du markerar Ditt val genom att sätta ett kryss för det alternativ som bäst överensstämmer med Din ståndpunkt.

### VAD HANDLAR FRÅGEFORMULÄRET OM?

Formuläret handlar om olika aspekter som rör Ditt arbete. Det behandlar hur det kom sig att du började arbeta inom äldreomsorgen, hur Din arbetssituation ser ut och hur Du ser på att byta arbete.

## Enkätfrågor

1. Ålder \_\_\_\_\_
2. Kön  Kvinna  Man
3. Undersköterskeutbildning eller motsvarande  Ja  Nej
4. Anställningstid inom äldreomsorgen \_\_\_\_\_ år
5. Nuvarande befattning \_\_\_\_\_
6. Vilken vårdutförare arbetar du för?  Kommunal  Privat
7. Vilken enhet arbetar du på? \_\_\_\_\_
8. Anställningsform  Tillsvidareanställd  Vikarie
9. Sysselsättningsgrad i procent \_\_\_\_\_
10. I mitt arbete ingår att vara:
  - Handledare för elever
  - Handledare för lärling
  - Handledare för nyanställd
  - Ombud för brand, säkerhet etc.
  - Samordnare för ekonomi etc.
  - Annat ansvarsområde/ombud: \_\_\_\_\_

**Nedan följer ett antal påståenden som rör hur du blev intresserad av att arbeta inom äldreomsorgen.**

11. Att arbeta inom äldreomsorgen har hög status i arbetslivet.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nej, inte alls								Ja, absolut
  
12. Medarbetare inom äldreomsorgen rekommenderar andra att börja arbeta där.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nej, inte alls								Ja, absolut
  
13. Äldreomsorgen som arbetsplats har ett gott rykte.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nej, inte alls								Ja, absolut

14. Det är attraktivt att arbeta inom äldreomsorgen.

1 2 3 4 5 6 7

Nej, inte  
alls

--	--	--	--	--	--	--

Ja, absolut

15. Inom äldreomsorgen uppskattas kompetent personal.

1 2 3 4 5 6 7

Nej, inte  
alls

--	--	--	--	--	--	--

Ja, absolut

16. Det är mer attraktivt att arbeta inom sjukvården än inom äldreomsorgen.

1 2 3 4 5 6 7

Nej, inte  
alls

--	--	--	--	--	--	--

Ja, absolut

**Nedan följer ett antal påståenden som rör hur du blev intresserad av att arbeta på ditt nuvarande arbete.**

17. Jag sökte mitt nuvarande arbete för att jag trodde att jag skulle passa bra in på min enhet.

1 2 3 4 5 6 7

Nej, inte  
alls

--	--	--	--	--	--	--

Ja, absolut

18. Jag sökte mitt nuvarande arbete för att jag trodde att jag skulle få utnyttja det jag är bra på.

1 2 3 4 5 6 7

Nej, inte  
alls

--	--	--	--	--	--	--

Ja, absolut

19. Jag sökte mitt nuvarande arbete för att jag trodde att jag skulle få goda utvecklingsmöjligheter.

1 2 3 4 5 6 7

Nej, inte  
alls

--	--	--	--	--	--	--

Ja, absolut



26. Jag tycker att mina värderingar och arbetsgivarens värderingar är väldigt lika.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nej, inte alls	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja, absolut

27. Jag sökte mig till denna enhet för att andra pratade gott om den.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nej, inte alls	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja, absolut

28. Jag sökte mitt nuvarande arbete för att jag trodde det gick bra att kombinera med mitt privatliv.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nej, inte alls	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja, absolut

**Nedan följer ett antal frågor som gäller rekryteringsprocessen och introduktionen på enheten.**

29. Jag fick arbete här på enheten genom att (kryssa för det alternativ som bäst stämmer):

- Ta direktkontakt med enheten (telefon, personligt besök, mejl etc).
- Skicka in en ansökan på ledig tjänst.
- Enheten tog kontakt med mig.
- Central vikarieförmedling.
- Omplacering.
- Annat.

30. Gjorde enhetschef eller motsvarande en intervju med dig innan du började din anställning på din enhet?

- Ja
- Nej

31. Vem tog emot dig den första dagen på det nya arbetet?
- Min närmaste chef
  - Min mentor/handledare
  - En av mina arbetskamrater
  - Ingen
  - Minns ej
32. Hade du en handledare/mentor den första tiden på ditt nya arbete?
- Ja
  - Nej
33. Fick du någon introduktion?
- Ja
  - Nej
- Om ja, hur många dagar? \_\_\_\_\_
- Om ja, upplever du att du fick en bra introduktion?  Ja  Nej
34. Kom du under rekryterings- och introduktionsprocessen i kontakt med någon representant från personalfunktionen?
- Ja
  - Nej
  - Vet ej

**Nedan följer ett antal påståenden som bland annat rör dina arbetsuppgifter.**

35. Jag kan själv välja vilka arbetsuppgifter jag ska utföra.
- |                   |   |   |   |   |   |   |   |             |
|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|-------------|
|                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |             |
| Nej, inte<br>alls |   |   |   |   |   |   |   | Ja, absolut |

36. I mitt arbete krävs att jag behärskar uppgifter som rör omvårdnad av äldre, exempelvis hygien.
- |                   |   |   |   |   |   |   |   |             |
|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|-------------|
|                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |             |
| Nej, inte<br>alls |   |   |   |   |   |   |   | Ja, absolut |















73. Jag skulle tacka ja till ett erbjudande om ett nytt arbete inom äldreomsorgen om jag visste att det var ett bra arbetsklimat där.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nej, inte alls	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja, absolut

74. Jag skulle tacka ja till ett erbjudande om ett nytt arbete inom äldreomsorgen om jag visste att utvecklingsmöjligheterna där var mycket goda.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nej, inte alls	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja, absolut

75. Jag skulle tacka ja till ett erbjudande om ett nytt arbete utanför äldreomsorgen.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nej, inte alls	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja, absolut

76. Om tre år arbetar jag fortfarande på den enhet där jag nu är anställd.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nej, inte alls	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja, absolut

77. Jag är stolt över den organisation jag arbetar inom.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nej, inte alls	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ja, absolut

**TACK FÖR DIN MEDVERKAN!**

## BILAGA 2 – BORTFALLSANALYS

Tabell 1. *Bortfall i enkäten, bakgrundsvariabler*

Bakgrundsvariabel	Antal bortfall
Utbildning	3
Anställningstid	2
Befattning	2
Anställningsform	2
Sysselsättningsgrad	1
Enhet	1

Tabell 2. *Bortfall i enkäten, variabel 11-77*

Antal bortfall	Variabel
1	12-15,30,31-33a,43,48,54-55,59-77
2	11,16-20,24-29,34,58,
3	21-23
14	33b,33c

## BILAGA 3 – FAKTORANALYS

Tabell 1 *Faktoranalys*

Faktor	Variabler	Förklarad varians (%)
Äldrevårdens attraktionskraft	11,12,13,14,15	59,09
Arbetsplatsens rykte	21,22,27	29,97
Förväntningar	17,18,19	20,31
Försörjning	23,24	11,79
Bra lön	20	9,08
Utvecklingsmöjligheter	54,55,61,62	56,44
Informellt lärande	53,56,57,58	13,51
Formellt lärande	59,6	11,19
Krav och ansvar	36,37,38,39,46	38,35
Kvalitets och förbättringsarbeten	35,42,43	17,58
Arbetsmetod	35,40,41	11,27
Omväxlande arbete	45	8,73
Arbetsbelastning och press	47,48,49	48,07
Stöd från ledning och brukare	50,52	21,68
Belöningar och beröm	64,70,71	34,66
Återkoppling från brukare och medarbetare	63,65,66	16,34
Återkoppling från chef	68,69	13,45
Kritik	67	11,77
Byta arbetsgivare/enhet	72,73,74	60,11
Benägenhet att stanna kvar	76,77	20,41



## BILAGA 4 – Faktormatriser

Tabell 1. *Faktoranalys av frågor avsedda att mäta hur medarbetarna blev intresserade av att börja arbeta inom äldreården. Varimax roterad faktormatris (N=53).*

Enkätfrågor	Faktor
	1
v11	,847
v12	,813
v13	,883
v14	,856
v15	,671
v16	-,451

Tabell 2. *Faktoranalys av frågor avsedda att mäta hur medarbetarna blev intresserade av att börja arbeta på sitt nuvarande arbete. Varimax roterad faktormatris (N=53).*

Enkätfrågor	Faktorer			
	1	2	3	4
v17	,110	,838	-,092	,100
v18	-,013	,925	-,020	-,049
v19	,076	,833	-,074	,096
v20	,234	,032	,037	,789
v21	,898	,007	,053	,051
v22	,876	,024	,046	,213
v23	,030	-,032	,785	,438
v24	,056	-,125	,910	-,170
v25	,225	,556	-,028	-,495
v26	,508	,284	,079	,259
v27	,818	,069	-,044	-,042
v28	,434	,359	,063	,475

Tabell 3. *Faktoranalys av frågor avsedda att mäta hur medarbetarna uppfattar sina arbetsuppgifter. Varimax roterad faktormatris (N=53).*

Enkätfrågor	Faktorer			
	1	2	3	4
v35	,026	,356	-,728	,287
v36	,929	-,049	,161	-,002
v37	,884	,165	-,009	-,102
v38	,625	,255	,321	-,382
v39	,786	,059	,208	,396
v40	,318	,384	,773	,044
v41	,275	,269	,749	,299
v42	,041	,891	-,017	,117
v43	-,013	,839	,048	,149
v44	,244	,598	,424	-,032
v45	,025	,209	,015	,760
v46	,633	-,072	,445	,355

Tabell 4. *Faktoranalys av frågor avsedda att mäta medarbetarnas uppfattningar angående arbetsbelastning och stöd i arbetet Varimax roterad faktormatris (N=53).*

Enkätfrågor	Faktorer	
	1	2
v47	,645	,288
v48	,828	,155
v49	,895	-,077
v50	-,029	,894
v51	,564	,456
v52	,325	,859

Tabell 5. *Faktoranalys av frågor avsedda att mäta medarbetarnas uppfattningar angående karriär- och utvecklingsmöjligheter i arbetet Varimax roterad faktormatris (N=53).*

Enkätfrågor	Faktorer		
	1	2	3
v53	,315	,814	-,050
v54	,750	,346	,388
v55	,899	,107	,052
v56	,550	,678	,273
v57	,206	,754	,416
v58	,126	,864	,237
v59	,259	,145	,839
v60	,106	,197	,863
v61	,872	,294	,113
v62	,824	,251	,265

Tabell 6. *Faktoranalys av frågor avsedda att mäta medarbetarnas uppfattningar angående återkoppling och belöning på arbetsplatsen. Varimax roterad faktormatris (N=53).*

Enkätfrågor	Faktorer			
	1	2	3	4
v63	-,164	,852	,045	,009
v64	,805	,275	-,067	,253
v65	,425	,639	,175	,171
v66	,264	,802	,122	,008
v67	,035	,056	,052	,939
v68	,147	,042	,654	,475
v69	-,011	,284	,880	-,018
v70	,848	,036	,153	-,058
v71	,610	-,092	,617	-,088

Tabell 7. *Faktoranalys av frågor avsedda att mäta medarbetarnas uppfattningar angående huruvida de kan tänka sig att byta arbete eller ej. Varimax roterad faktormatris (N=53).*

Enkätfrågor	Faktorer	
	1	2
v72	,885	-,243
v73	,950	-,156
v74	,950	-,146
v75	,561	-,543
v76	-,202	,834
v77	-,101	,885

## BILAGA 5 – INDEX

Tabell 1. *Index faktor ett, äldrevårdens attraktionskraft*

Variabel	N	Medelvärde	Standardavvikelse
v11	51	3,16	1,85
v12	52	4,19	1,74
v13	52	3,94	1,85
v14	52	3,30	1,66
v15	52	5,38	1,51
<b>Index</b>	50	3,98	1,44

Tabell 2. *Index faktor två, arbetsplatsens rykte*

Variabel	N	Medelvärde	Standardavvikelse
v21	50	4,08	1,97
v22	50	3,78	1,76
v27	51	4,14	2,10
<b>Index</b>	49	3,97	1,73

Tabell 3. *Index faktor tre, förväntningar när arbetet söktes*

Variabel	N	Medelvärde	Standardavvikelse
v17	51	5,04	1,67
v18	51	5,20	1,50
v19	51	4,76	1,73
<b>Index</b>	50	5,02	1,45

Tabell 4. *Index faktor fyra, försörjning*

Variabel	N	Medelvärde	Standardavvikelse
v23	50	2,66	1,99
v24	50	4,22	2,06
<b>Index</b>	49	3,41	1,76

Tabell 5. *Index faktor fem, bra lön*

Variabel	N	Medelvärde	Standardavvikelse
v20	51	2,18	1,31
<b>Index</b>	50	2,18	1,32

Tabell 6. *Index faktor sex, utvecklingsmöjligheter*

Variabel	N	Medelvärde	Standardavvikelse
v54	52	4,38	1,68
v55	52	3,15	1,92
v61	52	3,83	1,98
v62	52	3,94	1,86
<b>Index</b>	51	3,83	1,69

Tabell 7. *Index faktor sju, informellt lärande*

Variabel	N	Medelvärde	Standardavvikelse
v53	53	5,15	1,62
v56	53	4,77	1,71
v57	53	5,32	1,58
v58	51	5,65	1,41
<b>Index</b>	50	5,22	1,39

Tabell 8. *Index faktor åtta, formellt lärande*

Variabel	N	Medelvärde	Standardavvikelse
v59	52	5,48	1,73
v60	52	5,13	1,47
<b>Index</b>	51	5,34	1,43

Tabell 9. *Index faktor nio, krav och ansvar*

Variabel	N	Medelvärde	Standardavvikelse
v36	53	6,60	1,21
v37	53	6,15	1,43
v38	53	6,75	0,90
v39	53	6,40	1,10
v46	53	6,58	0,72
<b>Index</b>	52	6,53	0,85

Tabell 10. *Index faktor tio, kvalitets och förbättringsarbeten*

Variabel	N	Medelvärde	Standardavvikelse
v42	53	5,75	1,47
v43	52	5,46	1,45
<b>Index</b>	51	5,64	1,37

Tabell 11. *Index faktor elva, arbetsmetod*

Variabel	N	Medelvärde	Standardavvikelse
v35	53	5,53	1,75
v40	53	6,62	0,69
v41	53	6,72	0,66
<b>Index</b>	52	6,31	0,81

Tabell 12. *Index faktor tolv, omväxlande arbetsuppgifter*

Variabel	N	Medelvärde	Standardavvikelse
v45	53	5,64	1,40
<b>Index</b>	52	5,63	1,41

Tabell 13. *Index faktor tretton, arbetsbelastning och press*

Variabel	N	Medelvärde	Standardavvikelse
v47	53	6,09	1,38
v48	52	5,87	1,52
v49	53	6,17	1,25
<b>Index</b>	51	6,08	1,13

Tabell 14. *Index faktor fjorton, stöd från ledning och brukare*

Variabel	N	Medelvärde	Standardavvikelse
v50	53	4,60	1,66
v52	53	4,79	1,62
<b>Index</b>	52	4,71	1,48

Tabell 15. *Index faktor femton, beröm och belöningar*

Variabel	N	Medelvärde	Standardavvikelse
v64	52	4,23	1,97
v70	52	3,62	2,08
v71	52	2,46	1,80
<b>Index</b>	51	3,44	1,58

Tabell 16. *Index faktor sexton, återkoppling från brukare och medarbetare*

Variabel	N	Medelvärde	Standardavvikelse
v63	52	6,13	0,91
v65	52	4,85	1,56
v66	52	5,33	1,44
<b>Index</b>	51	5,45	1,05

Tabell 17. *Index faktor sjutton, återkoppling från chef*

Variabel	N	Medelvärde	Standardavvikelse
v68	52	5,00	2,09
v69	52	3,12	2,59
<b>Index</b>	51	4,09	2,01

Tabell 18. *Index faktor arton, kritik*

Variabel	N	Medelvärde	Standardavvikelse
v67	52	3,60	1,91
<b>Index</b>	51	3,61	1,93

Tabell 19. *Index faktor nitton, byta arbete*

Variabel	N	Medelvärde	Standardavvikelse
v72	52	4,54	2,30
v73	52	4,98	2,31
v74	52	5,04	2,22
<b>Index</b>	51	4,83	2,19

Tabell 20. *Index faktor tjugo, benägenhet att stanna kvar*

Variabel	N	Medelvärde	Standardavvikelse
v66	52	4,37	1,95
v67	52	4,96	1,74
<b>Index</b>	51	4,68	1,65

Tabell 21. *Ur resultatet utelämnade variabler*

Variabel	N	Medelvärde	Standardavvikelse
v16	50	5,54	1,75
v26	50	4,90	1,67
v44	52	5,52	1,30