

Motivation som ambition

Om anställdas motivation inom äldreomsorgen

Emma Hedlund, Camilia Kamyab, Anders Sandwall

Magisteruppsats 15hp

Höstterminen 2010

Handledare: Olle Högberg och Roland Almqvist

English title: Motivation as ambition

Företagsekonomiska institutionen



**Stockholms
universitet**

Sammanfattning

Missförhållanden inom äldreomsorgen är ett väldebatterat ämne. Den här uppsatsen ämnar undersöka om det finns missförhållanden som beror på bristande motivation hos personalen. Motivation hänger samman med flera olika faktorer som brukar förklaras av motivationsteorier. Ledarskap, sociala relationer, arbetsmiljö, måluppfyllelse, resurser och kvalifikationer introduceras som grundfaktorer för motivation. Utöver en intervjuundersökning har vi genomfört en parallell undersökning, med hjälp av enkäter. Vi har försökt fastställa hur chefer motiverar sin personal, vad som faktiskt motiverar personalen samt vilka faktorer som har störst samband.

Våra undersökningar visar på att cheferna motiverar sin personal genom ett nära ledarskap där personalen förstår det stora sammanhanget, känner delaktighet och har möjlighet att påverka sin situation. Även möjligheten till utbildning är av stor vikt för att motivera personalen. I dagsläget visar undersökning att personalen är minst nöjd med tillgängliga resurser medan det inte råder något större tvivel om vilka mål som verksamheten ska uppnå. Undersökningen visar sammanfattningsvis att det är tillgången på resurser som har störst inverkan på motivationsnivån.

Nyckelord: motivation, ledarskap, äldreomsorg

Abstract

Incongruity within the eldercare is a often debated subject. Our thesis is written on the basis of wanting to examine whether the incongruities has to do with lack of motivation with the employees. Motivation can depend on several different factors that can be found in various motivation theories. Leadership, social relations, work environment, goal satisfaction, resources and qualifications are introduced as factors for motivation. Through a parallel research with surveys and interviews, an explanation and clarification will be given about how managers motivate their staff and which factors correlates best with staff motivation within eldercare.

The research shows that managers motivate their staff through close leadership where the employees has a sense of organizational recognition and the ability to identify themselves within it, and also are able to affect their own situation. The opportunity of education also shows a great importance in motivation of employees. The research shows today that employees are least satisfied with the contributed resources while it does not show any doubt about what goals the organization should reach. Finally, through this examination it could be said that resources has the greatest affect on employees levels of motivation.

Key words: motivation, leadership, eldercare

Förord

Vi vill börja med att tacka alla chefer och enkätresponenter, inom äldreomsorgen i Stockholm Stad, som ställt upp på intervjuer och tagit sig tid att besvara enkäterna. Vi hoppas att det engagemang som ni i dagsläget påvisar ska fungera som en ledstjärna för framtidens omsorgsansvariga.

Vi vill även tacka våra handledare Roland Almqvist och Olle Högberg på Institutionen för kommunal ekonomi vid Stockholms Universitet, som genom stöd och vägledning hjälpt oss igenom denna uppsats.

Slutligen vill vi tacka våra anhöriga för deras tålamod och stöd när vi arbetat med detta projekt.

Stockholm, januari 2010

Emma Hedlund
Camilia Kamyab
Anders Sandwall

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	6
1.1.1 Motivationen inom äldreboende och hemtjänst.....	6
1.1.2 Motivation hos anställda i relation till övergrepp.....	6
1.1.3 Motivation och dess relation till ledarskap inom vården	7
1.2 Problemformulering.....	8
1.2.1 Belastning och stress på arbetsplatsen	8
1.2.2 Kvalitet på vården	9
1.3 Syfte	9
1.4 Frågeställning	9
1.5 Avgränsning	9
2. Metod.....	10
2.1 Vetenskapligt förhållningssätt	10
2.2 Tillvägagångssätt	11
2.3 Urval	12
2.4 Enkätens utformning.....	12
2.5 Bortfall	13
2.6 Metoddiskussion och metodkritik	13
2.6.1 Reliabilitet & Validitet	14
3. Teori.....	16
3.1 McGregors teori X & Y	16
3.2 Karasek & Theorells modell.....	17
3.3 Alderfers ERG-teori.....	18
3.4 Hypoteser baserade på teorierna.....	20
3.5 Definition av analysmodellens faktorer	20
4. Empiri	23
4.1 Intervjuobjekt	23
4.2 Intervjusvar.....	23
4.3 Enkät svar	31
5. Analys	37
5.1 Arbetsmotivation	37
5.2 Ledarskap	37
5.3 Sociala relationer & arbetsmiljö.....	38
5.4 Måluppfyllelse.....	38
5.5 Resurser.....	39
5.6 Kvalifikationer.....	39
6. Slutsats	41
6.1 Slutsatser & Diskussion	41
6.2 Kritisk reflektion.....	42
6.3 Förslag till vidare forskning	43
Källförteckning	44
Bilagor	47
Bilaga 1.	47
Bilaga 2.	53

1. Inledning

Att bli gammal och dö är ett ämne som är tabu att prata om. Döden är något som ofta skrämmer slag på oss människor. Vi vill inte tänka tanken på att ta vårt sista andetag och somna in och begravas. Kanske är även tanken på att bli gammal och flytta in på ålderdomshem nästan lika skrämmande just därför att det normalt är "slutstationen" innan döden. Samtidigt unnar vi våra föräldrar och andra gamla att få det lite bekvämare genom att flytta in på ett äldreboende och få god vård. Dels för deras egen skull men även för vår skull eftersom vård av anhöriga med eget boende kan vara väldigt krävande. Det anses också mycket viktigt att den tid som gamla tillbringar i äldreboende ska vara fylld av värdighet och respekt.

Åsikterna går isär när det gäller hur den svenska äldrevården fungerar. Allmänt anses dock fysiska besvär. Problemet är att den ofta anses likna förvaring där behovet av social samvaro och mening försummas. Ska de äldre få en drägligare tillvaro måste kommunerna antingen tillföra mer skattemedel eller ge vårdföretagen möjlighet att ta betalt för tilläggstjänster. Så länge politikerna inte vågar tala klarspråk finns det risk att de gamla får hålla till godo med ord och fraser i stället för "vin och dessert".¹

I pressen kan man dagligen läsa om skräckexempel på vanvård av äldre. Till exempel att läkemedel mot psykos ges till dementa äldre för att dessa ska bli lugna. Detta trots att medicinerna kan döda eller skada de gamla. Förklaringen tycks vara att medicinerna ordinerar för personalens skull. Det saknas personal för att lugna ner aggressiva och oroliga dementa, varför det då är lättare att ge dem lugnande medicin. Orsaken är även bristen på kunskap från läkare och vårdpersonals sida.² Undersökningar visar också att personalen har svårt att ta till sig den tekniska utrustning som underlättar kommunikationen inom omsorgen. Nyare kommunikationstekniker håller på att utvecklas för att misstag ska minimeras.³

Ett genomgående begrepp för bra kvalitet på service är ordet motivation, och i detta fall är det de anställdas motivation vi ska undersöka. En motiverad och tillfredställd personal leder till bra prestationer på arbetsplatsen. Motivation är något som uppstår genom interaktion mellan situationen och individen och handlar främst om att medarbetare upplever arbetsmiljön som tillfredställande och meningsfull samt att det finns möjlighet till utveckling. Därför är det viktigt att finna de faktorer som uppmuntrar de anställda att prestera och må bra. De psykologiska och sociala faktorerna i arbetslivet kan bidra till hälsa och välbefinnande samt till arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse hos de anställda. Man har till exempel genom studier sett att i de fall där äldre utsatts för våld av sin personal, har personalen ifråga själva sett sig som ett offer.⁴ Det visar vikten av att ha en personalstyrka som trivs och mår bra. En intressant iakttagelse är att sjuksköterskor inom demensvården i större utsträckning än inom övrig äldreomsorg har kunskap om hur man ska hantera och bemöta våld.⁵

¹ Boström, H. (2009).

² Bratt, A. (2008).

³ Sävenstedt, S., Sandman, P-O. & Zingmark, K. (2006).

⁴ Christen L. Erlingson, Sharon L. Carlson, Britt-Inger Saveman. (2006).

⁵ Josefsson, K., Sonde, L. & Robins Wahlin, T-B. (2007).

1.1 Bakgrund

Människor brukar anpassa sin totala livssituation efter sitt arbete. Detta gäller framför allt de som har haft samma jobb under en längre tid. De har lagt upp sina dagliga rutiner, byggt upp fritidsaktiviteter och sitt sociala liv efter hur arbetstiden är förlagd, och ofta har de valt bostad på lämpligt avstånd från arbetsplatsen. Arbetet spelar en stor roll i allas våra liv. Sannolikt har även de anställdas arbetstillfredsställelse stor betydelse för hur de motiveras på arbetsplatsen. Man kan anta att människor som är tillfreds med sitt arbete är mer motiverade och presterar bättre. Tillfredsställelse med arbetssituationen är en viktig faktor i en hälsofrämjande och god arbetsmiljö. Arbetstillfredsställelse är sannolikt även en viktig faktor för motivationen till ett fortsatt arbetsliv. Jacobsen och Thorsvik framhåller att arbetstillfredsställelse kan skapas av faktorer såsom tillfredställande arbetsuppgifter och att inre belöningar, som är kopplade till kontroll i arbetet och arbetstrivsel, är mer betydelsefulla än lön. Dessutom finns det, enligt dessa författare, ett tydligt och positivt samband mellan arbetstillfredsställelse och hälsa, men inte mellan lön och hälsa.⁶

1.1.1 Motivationen inom äldreboende och hemtjänst

Är det någon skillnad att jobba i hemtjänsten eller i äldreboende jämfört med andra yrken? Forskning bedriven av Hansson och Arnetz om kompetensen hos medarbetaren samt en jämförelse mellan kvalitén på hemtjänstens och äldreboendets vårdkvalitet visar på att hemtjänstbaserad vård påvisade betydligt lägre kunskapsnivå i jämförelse med äldreboende. Däremot upplevde medarbetare inom hemtjänsten betydligt mindre arbetsbelastning och stress. Dessutom visade undersökningen att tillfredsställelse inom arbetet över lag inte skiljde mycket mellan de två instanserna (hemtjänsten och äldreboenden). Det visade sig dessutom att arbetsrelaterad belastning var den främsta avgörande faktorn för vilken tillfredsställelse medarbetare skulle känna i yrket.⁷ Det är faktorerna arbetsbelastning, kunskapskvalité och tillfredsställelse som forskarna kommit fram till är starkast knutna till motivationen, kan det även vara av vikt att förstå hur de olika vårdformerna förhåller sig till dessa.

En annan fråga som forskare har ställt sig är om arbetsgivare ska ta hänsyn till det äldreomsorgsansvar som deras anställda har? Majoriteten åberopade familjearrangemang gällande lösningen av äldreomsorgsansvaret och rapporterade missnöje med dessa arrangemang eftersom det ledde till behov av att sluta tidigare på dagen, avbrott i arbetet eller att sluta i förtid. Äldreomsorgsgivare skilde sig inte från andra grupper på arbetstillfredsställelse och organisatoriskt engagemang, men frånvaro från arbetet var betydligt vanligare. Det fanns ett starkt stöd bland de anställda för arbetsgivarsponsrade äldreomsorgsprogram.⁸

1.1.2 Motivation hos anställda i relation till övergrepp

Även forskning om förekomsten av risker för övergrepp på äldre har undersökts. Denna fråga anser vi vara av stor vikt att undersöka relaterat till motivationen hos personal, då övergrepp i sig kan vara ett agerande i frustration och en nödlösning för en problematik som på grund av brist på kunskap och resurser inte kan lösas. Undersökningen som gjordes kring detta ämne verkade i ett förebyggande syfte då antalet äldre skulle öka kommande årtionde och därmed ökar behovet av kunskap kring hantering av övergrepp och våld av de berörda. Enkätundersökningar gjorda bland allmänpraktiker i Storbritannien påvisade att 84 procent av de tillfrågade allmänläkarna kände till fall av övergrepp och

⁶ Jacobsen, Dag Ingvar & Jan, Thorsvik (2002).

⁷ Hansson, H. & Arnetz, J. E. (2008).

⁸ Shoptaugh, C., Phelps, J. & Visio, M. (2004).

våld mot äldre på sina arbetsplatser. Detta är en siffra som man bör ta hänsyn till menar forskarna då även Sveriges äldre befolkning kan påverkas i och med den okunskap som råder hos personalen som jobbar inom vården av äldre. Då undersökningen av övergrepp primärt inte ligger inom det medicinska området krävs det att fler instanser inom myndigheter för vård och omsorg lägger vikt på att identifiera medvetenheten hos anställda inom äldreomsorg. Kunskap och verktyg bör ges för att anställda på egen hand ska kunna lösa denna problematik på arbetsplatsen. Detta är ett viktigt medel för att få en motiverad personal som jobbar för att hitta de bästa lösningarna för vårdtagaren.

Forskarna menar också att den svenska lagen gällande anmälan av våld bör vara till hjälp och stöd för just denna problematik, då även medvetandet ökar i samband med antalet anmälningar och skapar även riktlinjer för vårdinstanserna i deras strävan efter kvaliteten på omsorgen.⁹ Om anställda inom äldreomsorgen var motiverade och tillfreds med sitt arbete skulle sannolikt våld och övergrepp minska.

1.1.3 Motivation och dess relation till ledarskap inom vården

Ledarskap inom äldreomsorgen är en annan viktig fråga. Många faktorer påverkar äldreomsorgen idag, vilket har skapat en utmaning för cheferna. Interna och externa faktorer presenterar snabba förändringar, utan motstycke i vår historia. Sjukvårdskostnader, teknik, förändringar i sjukvårdens finansiering, nya förordningar, patientens osäkerhet i fråga om förändringar och säkerhet är bara några av de utmaningar som kan kräva tid och energi av en enhetschef inom äldreomsorgen. Dessa utmaningar erbjuder en möjlighet som inte bara skulle kunna vara positiva för äldreomsorgen, utan de kan också ofta leda till att cheferna glömmer bort de grundläggande etiska värderingarna i hur man behandlar och motiverar sin personal på ett sätt som positivt påverkar utvecklingen, ger de anställda en känsla av värde, och varsamt stöder dem genom förändring. Om enhetschefen konsekvent använder sig av dessa värderingar kommer ledarrollen vara effektiv genom att inte bara ha en positiv inverkan på de anställda och deras motivation utan också påverka arbetet inom äldreomsorgen på ett positivt sätt. En nyckel till att uppnå detta är till exempel äldreomsorgens förståelse av motivationen bakom människors beteende. Grundläggande nycklar till framgång i en enhet är att anställda värderas högt och möjligheterna till framgång finns. Etiskt ledarskap fokuserar medvetet på de grundläggande värderingarna och motiverar de anställda att maximera sin potential. När ledarskap inte hanteras på detta sätt, är det det etiska som äventyras. Utmaningen för etisk framgång är att inte glömma nämnda grundläggande värderingar.¹⁰

I Sverige får fler äldre i allt större utsträckning hjälp av sina anhöriga och färre är inlagda på någon form av institution. Fler äldre är gifta längre upp i åldrarna och har barn i större utsträckning som kan hjälpa dem när de behöver det. Man bor dock oftast inte tillsammans med sina barn när man kommer upp i åldern. Dock bor barnen oftast inte alltför långt bort. Både de äldre och deras anhöriga vill att omvårdnaden och ansvaret för de äldre ska delas av staten och de anhöriga.¹¹

⁹ Saveman, B-I. & Sandvide, Å. (2008).

¹⁰ Smith, C.J. (1997).

¹¹ Sundström, G. & Johansson, L. (2005).

1.2 Problemformulering

Kommunernas ansvar för vård och omsorg om äldre regleras i socialtjänstlagen (2001:453) och hälso- och sjukvårdslagen (1982:763). Personer med stora och varaktiga funktionshinder kan därutöver ha rätt till särskilda insatser enligt lagen (1993:387) om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS). Grundläggande principer för socialtjänstens insatser till äldre är självbestämmande och normalisering. Det innebär bland annat att äldreomsorgen ska inriktas på insatser för att underlätta för att äldre så långt som möjligt ska kunna bo kvar i det egna hemmet om den enskilde så önskar. Exempel på sådana insatser är hemtjänst, dagverksamheter med mera. När de insatser som kan ges i det egna hemmet är otillräckliga ska äldre kunna erbjudas ett boende som kan tillgodose behov av mer omfattande vård och omsorg. För detta ändamål har kommunerna, enligt socialtjänstlagen, skyldighet att inrätta särskilda boendeformer för service och omvårdnad för äldre människor som behöver särskilt stöd. Kommunerna ansvarar för hälso- och sjukvård i särskilda boendeformer och dagverksamheter (exkl. läkarinsatser). Därutöver har kommunerna möjlighet att, efter överenskommelse med landstinget, helt eller delvis överta ansvaret för hemsjukvården (exkl. läkarinsatser) i ordinärt boende. Så har skett i 171 av landets 290 kommuner år 2008. Äldre omsorgen är ett ämne som alltid är aktuellt. Motivationen hos personalen inom äldrevården skiljer sig självklart åt från organisation till organisation.

”Värdighet och respekt ska vara utgångspunkten för stadens äldreomsorg.” Så står det i Stockholms stads äldreplan. Att lyfta fram den enskilda människan och hennes möjligheter till inflytande också på ålderns höst är en av utgångspunkterna. Det gäller allt från bemötandet vid första kontakten med äldreomsorgen till vård i livets slutskede. I alla steg ska Stockholms stad se till den äldre individens bästa och vara lyhörd för den enskildes vilja och önskemål. Äldreplanen är ett viktigt steg för en modern äldreomsorg i Stockholms stad. I många år framåt kommer den att vara vägledande för tusentals beslut som rör de äldres vardag. Önskan med äldreplanen är att alla äldre i Stockholms stad ska känna sig trygga och bli värdigt bemötta i äldreomsorgen oavsett vilken stadsdel de bor i.¹² Att ha en motiverad personal är en förutsättning för att detta ska fungera.

1.2.1 Belastning och stress på arbetsplatsen

Att jobba inom äldrevården är jobbigt, slitsamt och krävande men trots allt likt många andra sysselsättningar frivilligt. Motivet till att gå till jobbet bygger på ett moget övervägande från varje anställd att det är en självvald uppgift man har åtagit sig att utföra. Man får ut något av att gå dit även om det inte alltid är lätt. Övervägandet består i att det är det bästa alternativet för tillfället. Beslutet bygger på att de som tillhör organisationen och fortsätter att göra det får ut något av sin medverkan. De är beroende av de resurser som de får tillgång till genom sin medverkan i organisationen. Detta gäller i mångt och mycket alla människor oberoende yrke och är något som vi kanske inte tänker på när vi går till jobbet. Människans verksamhet och relation till en organisation sker på rutin. Trots att människor gillar rutiner så kan motivationen gå upp och ner. Motivationen varierar över tid, men alla i organisationen är beroende av regelbundet deltagande. Det gäller för organisationens medlemmar att underhålla och återskapa de anställdas beroende av organisationen för att höja motivationen.¹³

För att anställda ska motiveras krävs det en chef som aktivt engagerar sig. De flesta chefer arbetar på olika sätt en del mer framgångsrikt än andra. Hur gör då chefen för att motivera sin personal?

¹² Stockholms stads äldreplan 2007-2011

¹³ Ahrne, G. & Hedström, P. (1999).

1.2.2 Kvalitet på vården

Det råder skilda meningar om det förekommer brist på kvalitet inom äldrevården. Gedigen forskning har gjorts kring motivation, men inte mycket som är direkt kopplat till omsorg och vård. Forskning gjord av Linda H. Aiken visar dock att nedskärningar inom vården är direkt kopplad till minskad motivation inom yrket¹⁴. Detta konstaterande väcker frågor hur det är beskaffat med motivationen inom äldreomsorgen.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att kartlägga hur chefer går tillväga för att motivera sin personal och få fram vad som motiverar anställda inom äldreomsorgen att göra ett bra arbete. Anledningen till att vi valt motivation inom äldreomsorgen, beror på att det är en viktig fråga som kommer att beröra oss alla förr eller senare. Målet med vår forskning är att spegla verkligheten och bidra med förslag på framtida förändringar med hjälp av vår framtagna analysmodell.

1.4 Frågeställning

- Hur motiverar chefer sin personal?
- Vad motiverar personal inom äldreomsorgen?
- Vilket samband har våra faktorer med arbetsmotivation hos personal inom äldreomsorgen?

1.5 Avgränsning

Vi avser att göra en geografisk avgränsning och fokusera oss på åtta enheter inom Stockholms stads äldreomsorg. Studien baseras på åtta intervjuer med chefer inom denna geografiska avgränsning. Utöver detta kommer vi att göra enkätundersökningar hos personalen vid dessa enheter. Personalen är utvald av cheferna. Vi valde att undersöka olika stadsdelsnämnder för att få ett bredare perspektiv. Det skulle vara av intresse att även undersöka vårdtagarens perspektiv, men denna undersökning inkluderar inte detta.

¹⁴ Aiken, L.H., m fl.(2001).

2. Metod

I följande kapitel presenteras och diskuteras själva uppbyggnaden av processen i vår uppsats. Först börjar vi med att redogöra för val av metod och sedan förklara informationsinsamlingstekniken för enkäten. Vi kommer slutligen att presentera kritik till metoden. Kapitlet kommer även att behandla reliabilitet och validiteten.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Det finns två stycken förhållningssätt inom vetenskapen som man bör skilja på för att kunna lyckas med sin forskning. Dessa två förhållningssätt är det hermeneutiska och positivistiska. Inom det hermeneutiska synsättet så jobbar man inte med förklaringar, utan med begreppet förståelse. Det är viktigt att finna en betydelse som man kan förstå. Information studeras och tolkas för att kunna skapa förståelse och få resultat som överensstämmer med verkligheten.¹⁵ Historiskt sett så kopplas hermeneutiken ihop med kvalitativa studier, där man tolkar och förstår situationer genom olika typer av forskningsdesign såsom komparativa, experimentella, tvärsnitt, longitudinella och fallstudiedesign¹⁶. Inom samhällskunskapen är hermeneutik en term som står för teori och metod när det gäller tolkning av människors handlingar. Det är ur den sociala aktörens synvinkel man vill uppfatta saker och ting.¹⁷ Forskaren måste vara delaktig och visa delaktighet för att förstå och begripliggöra de sociala fenomenen.¹⁸ För att kunna dra slutsatser och skapa teorier utifrån sina undersökningar använder sig hermeneutikerna utav djupgående intervjuer, fältstudier och historiska teorier.

I motsats till hermeneutikerna har positivisterna ett synsätt där de analyserar den fysiska verkligheten i termer av orsak och verkan. De strävar efter att nå fram till kausala lagar. Om man har hittat orsaken till varför ett fysiskt fenomen betar sig som det gör (*verkan*), sägs det då att man gett en (*kausal*) förklaring till fenomenet. För att positivismen ska kunna nå sitt kunskapsmål, måste man bortse från verklighetens oändliga mångfald. Termer som används för att beskriva denna abstraktionsprocess är modell, system och struktur. Verkligheten kan alltså inte nås på ett direkt sätt, varför vetenskapsmannen måste bygga en modell av verkligheten där alla avvikelser är borttagna. För att kunna genomföra forskning måste forskaren distansera sig från forskningsobjektet, eftersom den allra minsta inblandning kan skapa störningar och resultera i felaktiga slutsatser. Man brukar säga att forskaren ska vara åskådare och inte deltagare.¹⁹

I verkligheten är det betydligt svårare att dra skarpa linjer mellan de två synsätten. Ofta så går förhållningssätten in i varandra och man kan inte säga att man har valt ett strikt positivistiskt- eller hermeneutiskt synsätt.

Våra frågeställningar bygger på att förklara hur chefer motiverar och vad som motiverar personalen inom äldreomsorgen. För att resultatet av vår enkätundersökning ska ha ett värde, betyda något och kunna analyseras så antar vi ett positivistiskt synsätt. Så att vi därigenom även ska kunna påvisa ett

¹⁵ Andersson, S. (1979).

¹⁶ Bryman, A. (2002)

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Andersson, S. (1979)

¹⁹ Ibid.

orsakssamband ur ett operationaliseringsperspektiv där intervjuer och enkäter kan ställas mot varandra.

Vi har valt att kombinera det kvalitativa och kvantitativa arbetssättet för att få en så allsidig belysning av vårt forskningsområde som möjligt. Den kvalitativa metoden används när vi intervjuar chefer för att vi vill fånga chefernas handlingar samt innebörden av dessa. Vi vill få fram en helhetsbild av hur chefernas motivationsarbete gentemot personalen ser ut i dagsläget. För att få fram ett sammanfattande intryck av forskningsområdet har vi även arbetat med den kvantitativa metoden. Genom enkätundersökningen, där vi systematiskt ska samla in kvantifierbara data, ämnar vi att sammanfatta data i statistik form och vidare bearbeta och analysera utfallet.

För att få fram relevant information när vi formulerat våra intervjufrågor har vi studerat tidigare forskning, vetenskapliga artiklar samt aktuell litteratur. Vi har antagit ett deduktivt synsätt genom att vi innan våra intervjuer studerat våra teoriområden som är motivation och ledarskap. Genom att inhämta information från dessa områden har vi fått en överskådlig bild över vår problemsituation och då kunnat utforma intervju och enkätfrågor som ska kunna besvara vår frågeställning. Anledningen till att vi antagit ett deduktivt synsätt är att vi finner det intressant att utgå från relevant teoribildning och utifrån det jämföra våra resultat från undersökningarna och se om de överrensstämmer med teoribildningen. Det innebär att vi kommer att kunna se om motivationen inom äldreomsorgen stämmer överens med vår teoribildning eller inte. Om vi istället hade valt att utgå ifrån det induktiva synsättet hade vi börjat med att utföra undersökningarna och utifrån de svaren finna relevant teoribildning och bygga upp våra slutsatser baserat på resultat och alltså inte utgå från existerande teorier som vi nu gör.

2.2 Tillvägagångssätt

Vår undersökning bygger alltså både på den kvalitativa och kvantitativa metoden då vi använt oss av såväl intervjuer som enkäter. Vi har valt att intervju åtta chefer och att lämna ut 150 enkäter bland personalen. Intervjufrågorna är baserade på det valda teoriområdet; motivation. Vidare har vi använt oss av semistrukturerade intervjuer med färdiga frågor men där vi har haft möjlighet att ställa följdfrågor vid behov. I den kommande intervjubilaga kommer vi endast att presentera de frågor som är formulerade innan intervjuerna utfördes då följdfrågorna inte kommer att vara lika för alla chefer. Följdfrågorna kommer förhoppningsvis vara ett sätt att få förtydligad information. Den kvalitativa metoden ger oss en möjlighet att tolka de intervjuade personernas kroppsspråk samt se om de tvekar eller förstärker svaret i någon fråga. Vi har även valt att åka till chefernas arbetsplatser för att möta dem där och inte göra intervjuerna per telefon eller e-post. Ett problem med en kvalitativ metod är att människor uppfattar frågor på olika sätt och att vi därför ibland tvingats förtydliga frågan. I en del fall har intervjuobjekten snabbt velat bli klara med intervjun och därför svarar kortfattat. Intervjuerna har utförts på så vis att en av oss läser upp frågorna samt att hela intervjun spelats in för att man inte ska missa att anteckna något eller feltolka tonen i samtalet. Våra inspelade svar kommer vi senare att sammanställa och analysera. Vi har inte heller skickat ut frågorna i förväg till cheferna för att få så ärliga svar som möjligt och kunna se den direkta reaktionen hos personen när frågorna läses upp. Chefernas svar kommer att kortats så att det mest relevanta kommer att presenteras i empirin. Uttalanden som vi anser tyder på något viktigt kommer att presenteras i citatform.

2.3 Urval

Då vår forskning behandlar motivationen inom äldreomsorgen har vi alltså valt att utföra intervjuer med chefer samt göra enkätundersökningar med personalen inom äldreomsorgsverksamheten. Olika anställningsformer för den anställde eller typ av enhet har även valts och därmed innefattar undersökningen såväl heltids- och timanställda som både hemtjänst och servicehus. Vi avser att undersöka personalens sammantagna motivation oberoende av anställningsform. Vidare anser vi att motivationen bör vara oberoende av typ av enhet. Ett annat kriterium var att vi endast undersöker enheter inom Stockholms stad. Vi har valt enheter från olika stadsdelsnämnder för att få ett bredare perspektiv. Stadsdelarna som vi kommer att undersöka är Bromma, Rinkeby & Kista, Enskede, Årsta & Vantör, Lidingö, Östermalm, Norrmalm samt Skärholmen. Stadsdelarna blev slumpmässigt utvalda från en lista med chefer som vi fick från våra handledare. Vår avsikt har varit att undersöka en grupp chefer samt deras personal, vilka i alla väsentliga avseenden är en miniatyr av populationen.²⁰ Vi valde enheter från olika stadsdelsnämnder för att kunna generalisera från stickprov till population.²¹

2.4 Enkätens utformning

Med utgångspunkten att få svar på vår frågeställning; vad som är viktigt för motivationen inom äldreomsorgen har vi utformat en enkät (bilaga 1) med hjälp av frågeformuläret, QPS Nordic – Frågeformulär om psykologiska och sociala faktorer i arbetslivet utprovat i Danmark, Finland, Norge och Sverige²², vilket är utarbetat av före detta arbetslivsinstitutet i samarbete med finska, norska och danska institutioner. Enkätens syfte är även att kunna identifiera och undersöka inverkan på de faktorer som kan bidra till välbefinnande, arbetsmotivation, lärande och effektivitet hos individer i arbetslivet. Den är sammansatt av mestadels fasta svarsalternativ och utmärks av en hög struktureringsgrad, vilket bidrar till en enklare bearbetning. Vi har även kompletterat med egna frågor för att få en bättre anpassning till forskningens syfte. Frågeformuläret, QPS Nordic har fler fördelar i jämförelse med andra omfattande mätinstrument för psykologiska och sociala faktorer, eftersom det samtidigt fokuserar på arbets-, organisations- och individnivåfaktorer. Dels skiljer frågeformuläret mellan hela organisationen och gruppnivå på organisationsnivå, vilket är viktigt i arbetslivet, dels beskrivs arbetsrelaterade attityder av individnivåfaktorer. Detta ger möjlighet att kombinera QPS Nordic egenskaper som traditionellt mäts med *job stress*- och *job redesign*-inriktade metoder. Dagens lärande organisationer med ett innovativa klimat och ständigt pågående utveckling och förändring är en viktig del av helheten för QPS Nordic, som även omfattar aktuella frågor såsom jämlikhet mellan kön och ålder samt relation mellan arbets- och privatliv.²³ Aspekter som vi valde att titta på i QPS Nordic och som vi senare använde i vår enkät är: arbetsmotivation, resurser, måluppfyllelse, kvalifikationer, ledarskap, sociala relationer och arbetsmiljö.

Vi har använt oss av Rensis Likerts specificerade summationsskala, kallad Likertskala. Den går ut på att man har ett antal påståenden som berör ungefär samma ämnen. Respondenterna kan välja att instämma i olika hög grad genom att han/hon får välja ett av fem alternativ från skalan. Vi kan sedan koda om de fem skalstegen i en ”instämmer skala”. Den nya rangordningen sträcker sig mellan 1-5, där alternativen ser ut på följande sätt; *instämmer inte alls=1, instämmer i mycket*

²⁰ Patel, R. & Davidson, B. (2003).

²¹ Ibid.

²² Arbetslivsrapport nr 2000:19

²³ Arbetslivsrapport 2000:19

liten utsträckning=2, instämmer delvis=3, instämmer i mycket stor utsträckning=4 och instämmer helt=5²⁴

För varje individ beräknas sedan medelvärdet. Eftersom den lägsta poängen för varje påstående är 1 och den högsta är 5 kan den medelvärdet för våra 40 attitydfrågor variera mellan 1 och 5.

När vi sedan går vidare i beräkningarna tänker vi välja ut åtta grupper. Detta görs med hjälp av att vi kodar svarskuverten så att vi vet vilken av de åtta enheterna enkäterna kommer ifrån. Sedan går vi vidare och beräknar varje påståendes genomsnittliga poäng i varje enskild grupp.²⁵

För att tvinga respondenterna att ta ställning har vi medvetet valt att inte presentera ett neutralt svarsalternativ. Vi antar att respondenterna alltid har en åsikt och de ska inte av bekvämlighets skäl få chans att välja ett neutralt alternativ.

Eftersom vi kodar enkäterna så kan vi spåra enskilda respondenter. Vi vet också vilka som inte har besvarat enkäten och vilka som har besvarat den. Då vi lovar att våra respondenter ska förbli anonyma har vi istället valt att koda svarskuverten så att vi vet från vilken enhet enkäterna kommer ifrån. Under dessa omständigheter så måste alltså våra påminnelser gå ut till alla i urvalsgruppen.²⁶

2.5 Bortfall

Vi kontaktade tio stycken intervjuobjekt, av dessa tio hade åtta stycken möjlighet att ta emot oss. Detta gav oss ett bortfall på 20 procent vilket är inom ramen för intervjubortfall.²⁷

På de åtta stycken enheter vi besökte delade vi ut sammanlagt 150 stycken enkäter till personalen. Vi fick tillbaka 121 stycken fullständigt ifyllda enkäter, resterande 29 stycken enkäter räknade vi som bortfall antingen på grund av avsaknad eller inkorrekt ifyllda svar. Bortfallet blev således 19,3 procent vilket även det ligger inom ramen för vad som är acceptabelt.²⁸

2.6 Metoddiskussion och metodkritik

Ett problem med det förståelseinriktade synsättet som vi huvudsakligen använder i vår undersökning är att det är svårt att få en generell bild över hur motivationen uppstår inom äldreomsorgen. Det tar även lång tid att boka in intervjuer samt att utföra dessa på enheterna. Ett annat problem är att det kan vara svårt att vara objektiv när man tolkar och analyserar långa intervjusvar. Det finns en möjlighet att man tolkar intervjusvaren utifrån sitt eget synsätt. Genom att även använda oss av det kvantitativa synsättet då vi utför enkätundersökningar, spar vi tid på att inte intervjua personalen. Vi kommer att utföra undersökningar på åtta stycken enheter därför att vi vill få en bred bild av hur situationen ser ut ute på fältet. Vi kommer inte heller ha några problem med att tolka svaren på enkäterna då vi kommer att sammanställa de utifrån en förutbestämd sifferskala. För att undvika feltolkningar i största möjliga mån kommer de intervjuade personerna få godkänna svaren på frågorna innan uppsatsen blir offentlig.

²⁴ Trost, J. (2001).

²⁵ Ibid.

²⁶ Ibid.

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid.

Innan vi lämnade enkäten till respondenterna konsulterade vi våra handledare på kursen i syfte att undvika risker för misstolkning eller få frågor med samma innebörd. Vi hämtade även information om hur man undviker vanligt förekommande felkällor i boken *Enkätboken*.²⁹

2.6.1 Reliabilitet & Validitet

Traditionellt menar man med reliabilitet eller tillförlitlighet att en mätning är så att säga stabil och inte utsatt för inflytande av slumpen. Text alla intervjufrågor ska ställas på samma sätt, situationen ska vara likadan för alla och alla ska få lika lång tid på sig att fylla i en enkät. Ofta menar man att hög reliabilitet erhållits om mätningen får samma resultat om den görs om vid en annan tidpunkt. Ett problem som kan uppstå i detta sammanhang är att man förutsätter ett statistiskt förhållande. Om man istället ser mätningen från ett interaktivt synsätt utgår man istället från att vi hela tiden deltar i processer. Och då kan man istället förvänta sig olika resultat vid skilda tidpunkter. Reliabilitet är sammansatt av fyra begrepp: kongruens, precision, objektivitet och konstans.³⁰

Kongruens är viktigt vid enkätundersökningar. Man ställer ett antal frågor om ungefär samma företeelser för att kunna få med alla dess nyanser och sedan kan man göra index med dessa frågor som bas. Det viktiga är att frågorna är lika så att man i slutänden mäter samma sak. Vår enkät tillgodoser kraven på kongruens eftersom frågorna är standardiserade.

Hög precision utgår från den enkla principen att ju enklare frågorna är att svara på desto mer precision eller exakthet får mätningen. Intervjuarens sätt att registrera svaren och enkätens utformning är en viktig del i hur precis mätningen blir. Registreringen av enkätsvaren har gjorts genomgående på samma sätt, då frågorna haft en utformning där det inte gavs utrymme för individuell tolkning av respondenterna.

Objektivitet innebär att den som kodar och eller läser svaren på datorn ska uppfatta informationen på samma sätt som intervjuaren. Om informationen kodas in lika oberoende av vem som gör det är objektiviteten hög. Inmatningen av enkätsvar har gjorts i ett datorprogram och eftersom svaren inte har behövt tolkats är objektiviteten hög. Däremot kan mänskliga faktorn spela in i form av felinmatning av svar.

Det sista begreppet innefattande i reliabilitet är konstans. Inom kvantitativa studier är man nästan alltid intresserad av långsiktiga förändringar och därför är det viktigt att svaren man får idag är desamma som man får längre fram i tiden. Man erhåller med andra ord hög konstans om svaren inte skiljer sig åt över tiden.³¹ Då vi har undersökt hur motivationen ser ut i dag hade vi förmodligen fått ett annat resultat vid ett långt senare tillfälle. Om undersökningen däremot skulle göras om inom en snar framtid hade resultatet varit relativt likt dagens resultat. Det som sänker graden av konstans är att inga av respondenterna som svarade på enkäten jobbade natt. Detta berodde på att vi inte hade möjlighet att påverka vilka som besvarade enkäten.

Hög reliabilitet förutsätter i mångt och mycket att rutinerna för intervjuer och enkäter är standardiserade. Avser man kvalitativa intervjuer förutsätter man istället en låg grad av standardisering eftersom det är just slumpinflytelser man vill notera. För detta krävs en skicklig intervjuare som kan

²⁹ Trost, J. (2001).

³⁰ Patel, R. & Davidson, B. (2003).

³¹ Ibid.

notera och registrera en felsägning eller missuppfattning.³² Under intervjuerna med cheferna har vi haft möjlighet att kontrollera att frågorna har tolkats på rätt sätt. Om så inte var fallet har vi kunnat förtydliga frågan så att alla cheferna fick samma möjlighet att ge ett svar på frågan.

Validitet svarar på frågan om man använder rätt verktyg eller fråga för att mäta det den är avsedd att ge svar på. Om man t ex om vill ha reda på hur ofta personalen är frånvarande från arbete på grund av sjukdom, så borde svarsalternativen handla om antal dagar och inte vara formulerad i termer av alltid, ofta, sällan, aldrig. Om vi väljer det senare förfaringssättet så mäter vi snarare attityden till hur ofta man är frånvarande istället för det vi verkligen är intresserade av; antalet sjukdagar.³³

För att få hög reliabilitet bör frågorna vara uppbyggda av enkla satser med vanliga och begripliga frågor. Chansen är då mycket större att alla respondenter uppfattar frågorna på samma sätt och vi får en hög reliabilitet. Vidare kan man även säga att om många missuppfattar frågan så är inte bara reliabiliteten låg utan också validiteten. Om frågorna tolkas olika så används inte rätt verktyg för mätningen. Dock kan reliabiliteten vara hög även om validiteten är låg eftersom man kan mäta något med stor tillförlitlighet även om det inte är det man avser att mäta.³⁴

Vi anser att reliabiliteten på vår undersökning är hög, då givna svarsalternativ inte ger utrymme för individuell tolkning. Även validiteten torde vara hög då vi valt att göra undersökningen ur två synvinklar, dels intervjuer med cheferna och dels enkäter med personalen. Vad som kan ha sänkt undersökningens reliabilitet är att vi har inte haft möjlighet att förtydliga frågorna om personalen inte förstått dem på det sätt som vi hade tänkt oss.

³² Thurén, T. (2004).

³³ Trost, J. (2001).

³⁴ Ibid.

3. Teori

I detta kapitel avser vi att redogöra för de teorier vi valt att tillämpa i vår motivationsforskning. Valet av faktorerna är baserade på våra teorier. Efter presentationen av de valda teorierna kommer en kort definition av faktorerna för att avslutningsvis knyta an teorierna och faktorerna till det valda forskningsområdet, vilket uppsatsen baseras på.

3.1 McGregors teori X & Y

Managementforskaren Douglas McGregor, en av de tidigare forskarna inom management införde ett nytt perspektiv på motivation då han menar att det finns två sidor av ett mynt. Enligt McGregor är människan antingen lat av naturen eller att han blivit det genom en understimulans. McGregor menade att i grund och botten så är det den anställde själv, som måste ta ansvar för sin egen utveckling. Utveckling som på ett sätt tvingats på genom övernitiskhet hos chefer bör inte heller tolereras, även om syftet med handlingen att utveckla, är god så är detta ändå påtvingat. Utveckling och motivation är fundamentalt och naturligt. Det bästa en chef kan göra är att inse villkoren och därefter skapa och möjliggöra ett positivt klimat för tillväxt. Chefen bör sedan sällan ingripa i tillväxtprocessen och arbetet.³⁵

McGregor menade att man med konventionella metoder många gånger har en människosyn där människan ofta ses som lat av naturen. Medarbetare uppfattas som självupptagna och egocentriska och hänsyn till företaget eller organisationens behov prioriteras inte. Den här synen på medarbetare kallade McGregor för Teori X. Stereotypen för medarbetare som klassas som teori X är att de motiveras genom tvång, hot och att det krävs en direkt kontroll. Personen har även högre krav på ekonomisk ersättning. Teorin förklarar även att alla anställda, utöver chefer och högt uppsatta, föredrar säkerhet och förmåner framför allt annat samtidigt som de undviker ansvar.³⁶

Den här teorin och rådande synen på motivation kom att utmanas av McGregor. Med sin Teori Y kom han att revolutionera och ändra på värderingar och synsätt hos organisationer. Teorin anser att passivitet och lathet snarare skett genom de erfarenheter medarbetaren fått från organisationen, än att det är medfött naturligt. Han menade att varje individ ska lyssnas till då han kan tillföra något med vital vikt. Alla individer inom en organisation har i grunden vad som krävs för att i linje med organisationens mål utveckla sig själva. Det är även chefen och ledarens ansvar/uppgift att skapa en organisationsmiljö som underlättar för medarbetaren att uppnå sina mål i linje med företagets. Själva grunden till tankesättet kring teorin är att det inte är de ekonomiska faktorerna som motiverar individen utan snarare de sociala drivkrafterna.

Flertalet forskare har instämt med McGregors tanke om ledarens och dennes ansvar. Per Arvidsson, forskare vid Lunds Universitet, menar att ett belöningsystem inom en organisation bör vara knutet och kopplat till ett väluttalat mål för att förhindra att medarbetare inom företaget tänker i banor som: jag kan göra något åt det här, men *varför* skall jag göra det?³⁷ McGregors grundtanke är att det är chefens ansvar att se till att organisationens mål är detsamma som den anställdes och att det är gemensamt. Andra forskare som Svensson och Wilhelmsson³⁸ har också visat på samma tankesätt

³⁵ Carson, C.M. (2005).

³⁶ McGregor, D. (1960)

³⁷ Arvidsson, P. (2005).

³⁸ Svensson, A. & Wilhelmson, L. (1989).

som McGregor. Anställda på en arbetsplats kanske ställer sig frågan om de är där för att bara göra något, eller för att göra något värdefullt?³⁹ Pierre Schou skriver att varierande faktorer såsom intresseväckande mål och spännande mål kan vara väldigt motiverande, men om själva styrfaktorerna som leder till målet är otydliga eller inte tillräckligt utvecklade kan den anställdes motivation upphöra att gå i linje med företagsmålen.⁴⁰ Det som i detta fall krävs är ett tydligt uttalat mål som den anställda känner att det är värt att sträva efter och jobba mot. Anställda kan alltså dessvärre börja utvecklas negativt till att bli passiva och omotiverade, vilket går i linje med McGregors Teori X.

3.2 Karasek & Theorells modell

Den så kallade krav- kontroll- stödmodellen har tagits fram av Robert Karasek och Töres Theorell. Inom forskningsområdet om psykisk arbetsbelastning har modellen fått stor utbredning. Karaseks och Theorells mål med modellen var att kasta ljus över hur människors välbefinnande och hälsa påverkas av arbetssituationen. Med hjälp av deras modell kan en organisation klarlägga de psykosociala arbetsförhållandena. Modellen är uppbyggd av tre stycken dimensioner: psykiska krav, beslutsutrymme samt socialt stöd.⁴¹

Olika arbetsplatser har självklart skilda kravnivåer. En sak som däremot alltid måste stämma överens är mängden arbetsuppgifter som ska utföras under en viss tid i förhållande till antalet anställda och deras kompetens. Med andra ord måste de psykiska kraven vara rimliga att uppnå. Självkänslan är viktig och för att kunna bibehålla och/eller stärka den måste arbetstagarna klara av sina arbetsuppgifter och lyckas med diverse utmaningar. Utmaningarna består av det egna ansvar som de anställda får för att klara av att utföra uppgifter som de är planerade.⁴²

Beslutsutrymmet, även kallat kontrollmöjligheten, handlar om den enskilde arbetstagarens spelrum för beslut. Det är avgörande för trivseln i arbetet är att det finns utrymme för inflytande över både utförandet och planerandet av arbetsuppgifterna samt för den personliga utvecklingen.⁴³

Det är viktigt att den enskilde individen blir uppmärksam i sitt sociala sammanhang. Ju högre krav desto viktigare blir det sociala stödet. En av förutsättningarna för en kreativ arbetsmiljö är stöd i form av goda sociala relationer. Att få stöd medför att individen kan få både praktisk och känslomässig hjälp. Samarbete bidrar också till lärande, vilket i sin tur främjar känslan av kontroll. Stödet kopplas till tillkomsten av en positiv social identitet och därmed perceptioner om mål och mening med arbetet, vilket torde ha en positiv effekt på välbefinnandet. Att medlemmarna inom en organisation delar ömsesidiga mål underlättar för att ge varandra stöd. Eftersom det tar tid att generera goda relationer och socialt stöd måste det läggas ner mycket tid på detta i en organisation. De tre dimensioner som ovan beskrivits ses som omgivningsfaktorer och de kan alla förbättras med arbetsorganisatoriska insatser⁴⁴.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Schou, P. (2007).

⁴¹ Karasek, R. & Theorell, T. (1990).

⁴² Ibid.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Ibid.

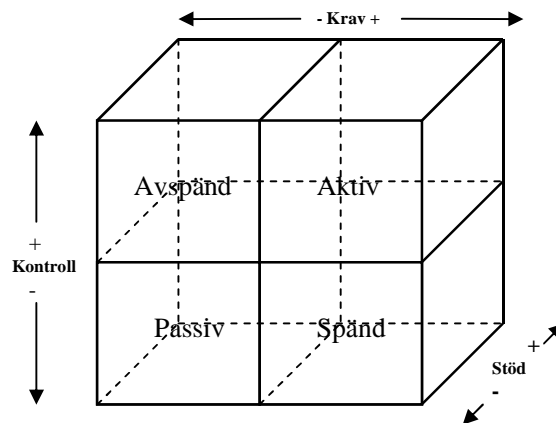


Fig.1 Karasek & Theorells krav- kontroll- stödmodell.⁴⁵

Krav- kontroll- stödmodellen beskriver fyra ytterligheter:

- Den ”aktiva” med högt beslutsutrymme och höga krav.
- Den ”spända” med lågt beslutsutrymme och höga krav.
- Den ”avspända” med högt beslutsutrymme och låga krav.
- Den ”passiva” med lågt beslutsutrymme och låga krav.⁴⁶

Idealsituationen i Karasek och Theorells modell består av mycket stöd från omgivningen, högt beslutsutrymme och låga krav. Motsatsen är den spända situationen med litet socialt stöd, lågt beslutsutrymme och höga krav. Kombinationen som är den bästa enligt Karasek och Theorells modell, är den ”aktiva”. I denna situation kan individen gradvis förbättra sina möjligheter att klara oväntade och stressfyllda situationer genom att ta kontroll över dem. Den aktiva ytterligheten bidrar till motivation för utveckling och lärande. Den spända ytterligheten bidrar enligt Karasek och Theorell till att individen blir utsatt för psykiska krav utan att kunna påverka och är därmed även den situation som är skadligast för hälsan.⁴⁷

3.3 Alderfers ERG-teori

Existence, relatedness, growth även kallad ERG-teorin av Clayton P Alderfer dök upp i en artikel i tidskriften Psychological Review 1969. Den kallades då ”An empirical test of a new theory of human need”. Den baseras på Maslows behovsteori, men är utvecklad och förändrad. Den menar att individen vill uppnå tillfredställelse och för att göra det motiveras man att agera på olika sätt. Hans definition av tillfredställelse är, ”the outcome of an event between a person and his environment. It refers to the internal state of a person who has obtained what he was seeking”.⁴⁸ Alderfers teori baseras på tre kategorier av människans behov som inverkar på arbetstagarens beteenden. De tre kategorierna är;

⁴⁵ Theorell, T. (2003)

⁴⁶ Karasek, R. & Theorell, T. (1990).

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Alderfers, C.P. (1972).

Existensbehov: överlevnadsinstinkt, fysiologiska och säkerhetsbehov samt hunger och törst. Inom arbetslivet kan dessa faktorer vara lön samt förmåner.

Relationsbehov: social och yttre uppskattning, medverkan i familjen, vänner, medarbetare och arbetsgivare. Människan behöver samverka på ett socialt plan.

Utvecklingsbehov: inre uppskattning och självförverkligande, att utföra meningsfulla uppgifter samt att vara kreativ och produktiv. Individens behöver få använda sin kapacitet samt bygga upp ny kapacitet.

I ERG-teorin kan de tre behoven variera mellan individer, man kan även ha flera behov samtidigt. Alderfer menade att om man fokuserar på endast ett behov i sänder så kommer detta inte att påverka ens motivation. Om ett högre behov inte blir uppfyllt kan individen återgå till en lägre behovsnivå. Det innebär att det behovet blir lättare att tillfredsställa. Han påstod även att människan motiveras i en allt högre grad om man har otillfredsställda behov.⁴⁹

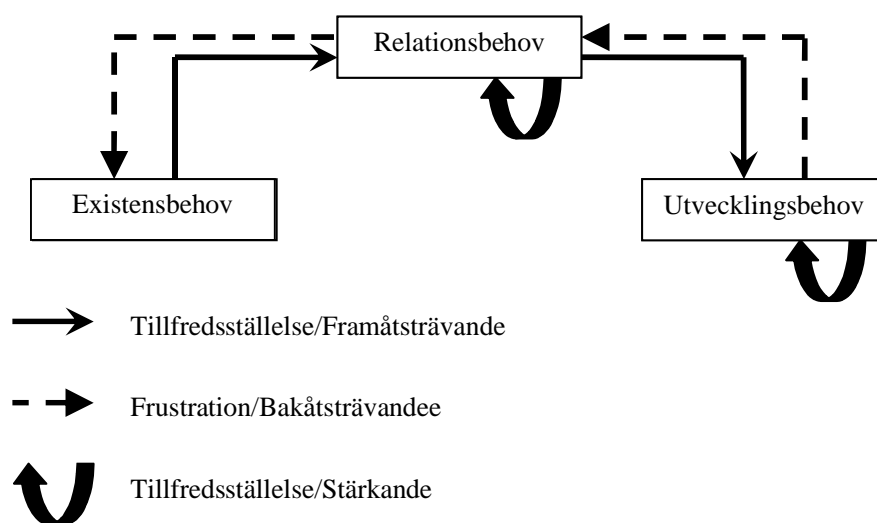


Fig. 2 Alderfers ERG-Teori⁵⁰

⁴⁹ Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1989).

⁵⁰ <http://www.valuebasedmanagement.net> (2009-12-09)

3.4 Hypoteser baserade på teorierna

Baserat på de teorier som framtagits ur tidigare forskning och som presenterades i problemet och bakgrunden, har vi framställt följande hypoteser. Dessa frågeställningar kommer vi senare att studera för att undersöka hur de påverkar motivationen.

- Människan är av naturen antingen motiverad eller omotiverad.⁵¹ Ur detta antagande tar vi ut att faktorn *ledarskap* är av vikt. Genom ett nära och tydligt ledarskap går det även att motivera personal.
- Behov kan variera mellan individer, människan motiveras av att ha otillfredsställda behov inom behovshierarkin. Grundläggande motivation kommer ur människans instinkt att överleva, varefter sociala- samt relationsbehov påverkar.⁵²
 - Överlevnad, säkerhet, hunger och törst (vilket lönen bidrar till, vilket vi menar har att göra med *resurser*).
 - Familj, arbetsgivare och medarbetare (individer inom *arbetsmiljön* som försörjer en med *sociala relationer*).
 - Inre uppskattning, självförverkligande, utförande och planering av arbetsuppgifter samt inflytande över den personliga utvecklingen. Här menar vi att *måluppfyllelse* kan relateras till följande antagande.
- Arbetsmotivation beror på arbetsbörda, självkänsla och utmaningar. Mängden arbetsuppgifter som ska utföras måste stämma överens med antalet anställda och deras kompetens. Arbetstagaren måste känna att de klarar av sina arbetsuppgifter. Vidare att arbetstagaren klarar av att utföra arbetsuppgiften som den är planerad.⁵³ Ur följande antagande menar vi att faktorn *kvalifikationer* tas ut.

3.5 Definition av analysmodellens faktorer

Ur våra hypoteser som kommer från de valda teorierna har vi valt att plocka ut sju faktorer som vi tror påverkar motivationen hos vårdpersonalen. Vi har valt dessa faktorer som grund för vår analysmodell och med hjälp av denna kunna besvara våra forskningsfrågor.

Arbetsmotivation

Vad som definierar motivation i allmänhet kan förklaras utifrån yttre och inre krafter som påverkar mänskligt beteende. En del krafter är medfödda eller skapas av individen själv och beskrivs som biologiska eller psykologiska krafter. Andra krafter kommer utifrån och kan förklaras utifrån sociala aspekter. Dessa krafter aktiverar och påverkar handlingars form, riktning, intensitet och varaktighet i relation till vad en individ vill åstadkomma. Det som motiverar människor att handla på ett eller annat sätt, kan ur ett psykologiskt perspektiv förklaras utifrån omedvetna behov och drifter mot uppsatta mål och strävanden. Varje individ är unik och motiveras av olika behov beroende på dess betydelse.⁵⁴

⁵¹ McGregor, D. (1969).

⁵² Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1998).

⁵³ Karasek, R. & Theorell, T. (1990).

⁵⁴ Lantz, A. & Friedrich, P. (2006).

Ledarskap

För oss människor är det viktigt att känna oss behövda och få en känsla av meningsfullhet inom vårt arbete. Ledaren är den person som ska förstå andra människor, få dem att höja sig och prestera mer än vad de har gjort tidigare.⁵⁵

Sociala relationer

En social relation är det utbyte som finns mellan två eller flera personer, eller mellan grupper av människor. Dessa relationer kan vara baserade på känslor som kärlek och sympati, vanliga affärsförhållanden, eller någon annan typ av sociala engagemang. Sociala relationer kan förekomma i en mängd olika sammanhang, till exempel i en familj, i föreningar och i arbete. De kan vara reglerade i lagar, genom sociala normer eller i samhället som helhet.⁵⁶

Arbetsmiljö

Avser förhållandena för arbetstagare på en arbetsplats. Arbetsmiljölagstiftningens huvudsyfte från början var att förbättra den fysiska arbetsmiljön. Det vill säga att man inte skulle riskera att utsättas för allvarliga skador eller att avlida på grund av dåliga arbetsförhållanden. I och med 1977 års reform av arbetsmiljölagstiftningen i Sverige omfattar det arbetsmiljörättsliga regelverket även arbetstagarnas psykiska hälsa och välmående, så kallad psykosocial arbetsmiljö.⁵⁷

Måluppfyllelse

Måluppfyllelse relateras till handling av att göra upp planer för att uppnå vissa ändamål. Måluppfyllelse är att granska utgången av de uppsatta planerna för att se om målen är uppfyllda.⁵⁸

Resurser

Tillgångar som är kända och åtkomliga för viss verksamhet, i vid bemärkelse ett medel för att underlätta uppnående av ett visst mål. Exempel är arbetskraft, kunskap och kapital som är resurser hos en organisation eller en individ.⁵⁹

Kvalifikationer

Kvalifikation är ett begrepp som ofta tillämpas i betydelsen formell behörighet eller för att beskriva att en person har tillräckliga teoretiska kunskaper för en viss tjänst. Begreppet omfattar även en persons erfarenheter, egenskaper och attityd. Genom detta perspektiv blir kvalifikation först ett meningsfullt begrepp när det ställs i relation till specifika arbetsuppgifter och verksamhetsområden. Ett klargörande av denna beskrivning är att personen anses vara kompetent när han/hon uppfyller de krav som ställs på individen inom en viss verksamhet.⁶⁰

Med hjälp av de teorierna kring motivation valde vi ut hypoteser. Hypoteserna med hjälp av teorierna fick sedan ligga till grund för valet av faktorer som vi presenterat i detta kapitel. Faktorerna kommer att ligga till grund för vår analysmodell har även bidragit till utformandet av enkäten och intervjuguiden.

⁵⁵ Tracy, B. (2008).

⁵⁶ Berscheid, E., & Peplau, L. A. (1983).

⁵⁷ Jakobsson R. (2005).

⁵⁸ <http://eportfolio.edutools.info> (2009-12-01)

⁵⁹ <http://www.ne.se> (2009-12-03)

⁶⁰ Socialstyrelsen, Vård- och omsorgsassistenters kvalifikationer. (2006).

Vår analysmodell bygger på att arbetsmotivation är grundstenen i ledarskap, sociala relationer, arbetsmiljö, måluppfyllelse, resurser och kvalifikationer.

4. Empiri

Följande kapitel innefattar en förkortad presentation av intervjuobjektens svar. Senare i detta kapitel kommer vi att presentera sammanställda data framtagna ur enkätundersökningen som besvarats av medarbetare på de olika enheterna.

4.1 Intervjuobjekt

- Enskede, Årsta & Vantör; Stureby hemtjänst – Ulla Sävås (enhetschef)
- Enskede, Årsta & Vantör; Gullmarsplans hemtjänst – Carina Carlsson (enhetschef)
- Lidingö stad; Siggebogårdens äldreboende – Åsa Stensaeus (områdeschef)
- Rinkeby & Kista; Kista servicehus och hemtjänst – Mats Evaldsson (enhetschef)
- Skärholmen; Skärholmens äldreomsorg - Lena Alksten (områdeschef)
- Bromma; Mälarbackens vård- och omsorgsboende – Roya Shahi (enhetschef)
- Norrmalm; Väderkvarnen Servicehus – Gunilla Tannerskog (enhetschef)
- Östermalm; Karlaplans Hemtjänst – Ewa Ploog (biträdande enhetschef)

4.2 Intervjusvar

Följande intervjusvar är sammanställningar av de intervjuer som gjorts hos chefer inom äldreomsorgen. I texten tas det även upp citat som under samtalens gång varit utmärkande.

Hur känner du att motivationen är på din enhet?

Frågan på hur motivationen är svaren väldigt varierande. På äldrevården i Lidingö tycker områdeschefen att motivationen är mycket god och hon menar att det handlar om hur engagemang det finns bland medarbetarna. För när man kan se engagemang hos sina medarbetare, då har man även kommit långt på vägen.

”Den viktigaste framgångsfaktorn vi har är våra medarbetare.”

På Stureby hemtjänst tycker enhetschefen Ulla Sävås att motivationen inte är så hög då man i dagsläget ska träda in i en lågkonjunktur, och då är det svårt att motivera sin personal. De kan bara arbeta utifrån de uppdrag som de har, och göra det bästa av situationen. Hon menar även att nu kommer dem behöva möta krisen.

I frågan om hur motivationen var i enheterna Kista och Rinkeby säger Mats Evaldsson att det är en stor övertalighet i och med att det har kommit privata aktörer som har tagit över verksamheten och personal som vill inte gå över till den nya verksamheten. Personalen vill vara kvar i kommunen, så han menar att man kan säga, att just nu så är det mest oro och osäkerhet bland personal vårdtagare. Hans

erfarenhet är att om man får möjlighet att prata om hur det är så kan man tanka ur sig all oro och i sin tur går man själv som enhetschef till sin högre uppsatta chef. Då han tycker att det är viktigt med denna kontakt så berättar han att han personligen träffar arbetslagen minst en gång i veckan.

Lena Alksten på Skärholmens äldreomsorg tycker att motivationen går upp och ner beroende på hur pressen ser ut och hur mycket administrativt uppdrag enheterna har. Ofta är motivationen hög när enhetscheferna får jobba med sin personal och bedriva sin verksamhet. Men vid tertialbokslut när enhetscheferna måste rapportera massa extra eller när Stockholms Stad säger nu måste ni börja använda det här ”systemet” så sviktar motivationen. Hon tycker även att motivationen har blivit lägre på grund av nerdragningar och när budgeten inte räcker till. Grundmotivationen ända från toppen till längst ut i organisationen är att göra ett gott jobb för brukarna säger hon och vårdarnas motivation har mycket med arbetsgruppens klimat att göra, hur ledning fungerar och hur det fungerar sinsemellan.

Roya Shahi, enhetschef för Mälärbackens vård- och omsorgsboende tyckte att hennes personal har hög motivation. Detta tror hon kanske beror på att personalen har insett att det är brist på jobb eller för att de har insett att deras jobb är framtidsyrke. Hon säger även att det finns möjlighet till utveckling och att göra karriär och detta i sig är motiverande. Vidare tycker hon att personalen är mer motiverad nu än för fem till tio år sedan.

Gunilla Tannerskog, enhetschef på Väderkvarnens servicehus tycker att hennes personal är ganska lugna för de är öppna med hur det ligger till för personalen. Hon tycker att motivationen är enormt stort och detta även med alla de förändringar som på senare tid. Motivation kommer mer och mer, för någonstans känner man att man har varit med om det värsta, säger hon. Detta höll inte riktigt Ewa Ploog, biträdande enhetschef på Karlaplans hemtjänst med om. Ploog sa att motivationen är både god och dålig just på grund av omorganisationerna. Då märker man av en viss nedgång, menar hon, men följaktligen säger hon även att det är inte mer än vad det är på andra enheter. Hon säger även att på grund av privatiseringen har många äldre försvunnit till den privata sektorn och det påverkar även deras personalstyrka då det leder till nedskärningar. Till skillnad från vad Tannerskog säger gällande omorganiseringens påverkningar så säger Ploog att varje gång det är omorganisationer så tappar man farten och många känner att det här drabbar dem.

Hur tror du att anställda motiveras och hur gör du?

Sävås som är enhetschef för Stureby hemtjänst tycker att man måste variera hur man gör och kan inte alltid använda sig av samma teknik. Hon menar att man som chef måste lära gruppen att förstå varför man gör på ett visst sätt genom att använda sig av praktiska exempel. Personalen måste förstå det stora sammanhanget säger hon. På hennes enhet använder de sig av genomförandeplanen för att styra verksamheten, vilken de anställda även själva kan påverka. Det ligger även en vikt i hur man kommunicerar då Sävås säger att det viktiga är att man pratar samma språk på enheten.

”Vi jobbar mycket med ett närvarande ledarskap.”

Åsa Staneus, områdeschef för Siggebogårdens äldreboende tryckte på vikten av delaktighet och möjligheten att påverka. Hon menar att det är viktigt att medarbetarna får bekräftelse. Om man får sina anställda att bli sedda kan man komma väldigt långt. Det här resonemanget för även Mats Evaldsson då han på denna fråga svarar att det är viktigt att personalen känner sig delaktiga och kan påverka. Han säger att när människor känner att de får förtroende så visar de även ansvar. Hans styrka är att leda mer än att styra, vilket i sin tur kan betyda mycket för delaktigheten. Staneus fortsätter med att säga att det hela handlar om lagarbetet. Om att vara en del i laget och att det är okej att sitta på bänken under

perioder, bara man är beredd med handdukarna när det gäller. Man måste vara delaktig och känna för sin arbetsplats. Utöver att skapa delaktighet och möjligheter att påverka, tycker Staneus även att det handlar mycket om att lyfta fram medarbetare och goda exempel.

”Budskapet till medarbetarna är att här spelar vi fotboll, vill man spela handboll är man på fel bana.”

Vidare säger Evaldsson att man måste även ge personalen kunskap och insikt om vad de har för betydelse och att de tillhör en grupp. Det måste fungera bra i alla leden. Kringfunktionerna som chefer, terapeuter, kontaktman och arbetsledare är till för undersköterskorna och för att underlätta för dem, menar han.

Lena Alksten säger att hennes anställda är motiverade i sig själva och att de vill hjälpa de äldre. Motivationen beror mycket på sammanhållningen i gruppen, menar hon och den skiljer sig från person till person. Hennes personal får gå kurser där frågan ställs: varför jobbar du kvar? Och det svar som ofta kommer är att de anställda trivs på sitt jobb och det är det som motiverar dem. Alksten förklarar att Stockholms stad har ett stort utvecklingsprogram där enhetschefer och biträdande enhetschefer får gå på kurser, till exempel utvecklingsgrupper. På dessa kurser delar enhetschefer inom olika områden med sig av sina erfarenheter om hur de till exempel motiverar sin personal.

Shahi menar att den viktigaste faktorn pekar på är att Stockholms stad har satsat mycket på utbildning av sin personal, vilket har lett till att personalen har blivit mer motiverad. Personalen får aha-upplevelser, känner sig utvalda och märker att det finns utvecklingsmöjligheter säger hon.” Personligen uppmanar hon sin egen personal som inte vill arbeta, att byta jobb.

Ett lite mer olikt svar ges av Tannerskog på Väderkvarnen. Hon motiverar sin personal genom att uppmana dem att ha roligt ihop på fritiden. Till exempel att äta något gott ihop.

”Man måste bara komma ut härifrån”

Genom åren har Tannerskog försökt att ge sin personal julklappar, men säger att i år blir det inte så på grund av bristen på pengar. Som chef uppmanar hon även dem att gå på arbetsplatsträffar och beställa friskvårdcheckar. Hon säger även att det sker förhandlingar med personalen, vilket i sin tur har lett till att de anpassat sina scheman efter personalens önskemål. På det sättet har de fått vara med att påverka kring sina egna arbetsuppgifter, vilket kan vara motiverande i sig.

Ploog tror att det som motiverar hennes anställda är att de tänker att har ett jobb att gå till. En annan sak hon tror är viktig är att man trivs och har glädje i sitt jobb. Utöver allt det är det självklart menar hon att en närvarande och stöttande chef är av vikt. Personligen går hon ut till sina grupper och pratar med dem, undersöker hur det är i själva gruppen och hur de bemöter omgivningen. Om hon själv inte kan finnas där som stöd och har för mycket att göra så tar hon in en handledare.

Finns det något du skulle göra på ett annat sätt om du hade tillgång till mer resurser?

När vi ställer denna fråga till Sävås säger att hon skulle satsa mer på uppföljningsarbetet och ge möjlighet till fler stödåtgärder. Hon skulle vilja skicka personalen på fler kurser och vidareutbildning.

”Tidsbristen gör att vi inte har råd att göra det lilla extra, även om personalen vill det”.

Inför 2010 kommer neddragningar leda till en minskad personalstyrka och mer betungande arbete för de befintliga anställda, säger Carina Carlsson som är enhetschef på Gullmarplans hemtjänst. Därmed menar hon att arbetet kräver mer än vad personalen förmår. En lösning på detta är att det varje år tar

de in praktikanter till hennes enhet från socialhögskolan. Hon tycker att det är väldigt givande för båda parter då praktikanterna får jobb och hennes personal får stöd. Detta medför även att det kommer in nya och yngre medarbetare så småningom. På denna fråga håller Carlsson även med Sävås gällande utökande utbildningsmöjligheter.

”Verksamheten är omättlig och vi måste trola med knäna.”

Staneus skulle däremot inte mycket på ett annat sätt. Hon säger att det mesta handlar mycket om mötena och tror inte att resurser är svaret på allting. På hennes enheter har det varit enormt stora insatser från staden vad det gäller utbildning och de är generösa mot sin personal. Det vore bra, säger hon, om personalen fick en kännedom kring hur generös man är mot dem. På enheterna hon sitter på, arbetar de med att kunna nyttja personal över gränser. Evaldsson säger också att han inte skulle göra så mycket mer annorlunda. Han menar att hans grundinställning är det skulle vara detsamma, om han hade pengar eller inte. Det viktigaste för att motivera och få personer engagerade är att låta alla personer göra det dem är bra på, menar han. Han brukar säga att olikheterna i arbetslagen är deras styrka. Har man pengar så kan man låta personalen gå utbildningar och då hamna i situation där de kan få gå in i en slags utvecklingsprocess, fortsätter han.

På Skärholmens äldreomsorg säger chefen att de redan många kurser och kommande år får de även vikariepengar så att fler anställda kan skickas på kurser. Men hon poängterar samtidigt att alla inte kan försvinna på kurs på samma gång. Det behövs en stomme kvar på arbetsplatsen. Hon skulle även vilja jobba mer med närmare arbetsledning; närmare kontakt mellan sköterskor, sjukgymnaster och arbetsterapeuter. Så att de kan jobba som ett team och visa varandra praktiskt hur man på bästa sätt hjälper vårdtagarna.

Shahi instämmer faktumet att man inte kan skicka ut personal på utbildningar och tycker att man ska ha utbildningarna på plats för att slippa skicka iväg 50 personer. Hennes enhet är så stor att de skulle vilja ha den möjligheten. Hon skulle även personligen, vilja vara med i besluten och kunna påverka mer. Eftersom hon är operativ enhetschef så är det hennes uppgift att se till att besluten som de högre cheferna tar genomförs och även att följa upp och utvärdera besluten som tas.

På Väderkvarnen har man jätte mycket resurser, säger Tannerskog. Förslagsvis skulle hon tycka att det vore jätte roligt om man kunde exempelvis få åka iväg någonstans. Inte bara till en konferensanläggning utan någon annanstans där personalen kan få umgås på ett mer privat plan. Däremot skulle hon vilja kunna ta in extra personal när de behövs, vilket de kunnat göra tidigare men just nu på grund av åtstramningarna är det inte möjligt. Samma sak säger Ploog när det kommer till personal som resurser. Hon menar att hon har så många anställda på sin enhet och skulle därmed behöva hjälp för att själv kunna vara närvarande för alla. Hon säger även att hon skulle vilja kunna delegera ut arbete nedåt i leden. Utöver det känner hon att hennes enhet får mycket hjälp i form av satsningar på att alla ska vara vårdbiträden och möjlighet att utbilda sig till det. Gällande språkkunskapen på hennes enhet känner hon att det dock finns förbistringar, men säger att hon inte tycker att det är så farligt.

Hur tror du att målsättning förmedlas på ett effektivt sätt och hur gör du?

Sävås och Shahahi tror att målsättning förmedlas på effektivast sätt genom att tydligt beskriva organisationen och förklara att besluten kommer från politisk nivå och även genom att göra verksamhetsplanen känd. Sävås säger att man måste tala om och informera personalen om att man kontrollerar verksamheten för att nå målen samt att det är viktigt att de uttalade målen genom att

använda sig av verksamhetsplanen. Det är även viktigt att man ger varandra beröm, säger hon och talar om för personalen hur brukarna och deras anhöriga uppfattar deras jobb. Under år 2010 kommer det att bli tuffare rent ekonomiskt, tror hon och därför är det viktigt att personalen vet att beslutet kommer från högre instans.

På Gullmarsplan och Siggebogården förmedlas målsättning genom tydliga verksamhetsplaner som hela tiden följs upp och kommuniceras. Carlsson tycker även i och med detta att de måste göra dem anställda medvetna om vad budgeten innebär och hur de måste förhålla sig till den. På Kista servicehus och hemtjänst jobbar enhetschefen med att måla mentala bilder av vad ska uppnås. När målsättningar kommer ovanifrån är det chefens uppgift att få personalen att förstå vad som ska göras, säger Evaldsson.

”För mig är kunskap makt”.

Han fortsätter med att säga att ju mer kunskap man har desto mer kan man själv kontrollera sin situation. Hans grundinställning är att förmedla så mycket kunskap till mina arbetslagen som han kan. Nackdelen blir att han får det väldigt bullrigt ute i arbetslagen, då mer kunskap som tillförs till alla desto mer vill de ge uttryck för det, menar han.

Alksten bygger vidare på vikten av verksamhetsplanen genom att säga att de har ett jättetydligt system för ledning och styrning i Stockholms stad. (ILS, integrerat styrning och ledningssystem) ILS innehåller vad de ska göra, hur man ska göra i form av arbetsätt och aktiviteter. Även hur man mäter nyckeltal och indikatorer. Lever personalen inte upp till sina åtaganden får man en rättelse och då återkommer man till brukaren. Hon säger att man som chef måste ställa sig frågan om man kommer att följa de åtagandena som givits eller måste man ändra på något? Vidare ska man ställa sig frågan om hur man gör för att fördela om sina resurser, för att ge en god omvårdnad och för att alla ska ha en uppdaterad genomförande plan. Dessa åtaganden och frågor pratar man om med sin personal, säger hon och personalen ska veta vilka åtagande de har och absolut vilka garantier man har. Hon tror att det finns verktyg för att förmedla målsättningar. Men om man skulle göra ett test på all personal så tror Alksten att det inte skulle ordagrant säga vad man ska göra, men att svaren skulle vara god vård och omsorg, god dokumentation, system och rutiner för arbetet och säkerhetsarbetet.

Tannerskog har utöver verksamhetsplanen även inför något som hon kallar kvalitetspersonalutvecklingsekonomi. Det hittade hon på när hon kom till sin enhet år 2004 och begreppet innebär att man har utsett en representant från varje arbetsgrupp. Dessa representanter som är bron mellan anställda och enhetscheferna, sätter sig ned tillsammans med henne och diskuterar vilka mål har man för nästa år. Tannerskog lägger även mycket tyngd på verksamhetsmålen och menar att när dessa är lagda så finns det en uppgift hos cheferna att bryta ner och förmedla dessa. Hon säger att de på hennes enhet inte kan hitta på några egna mål, men att de kan få det att bli så lokalt som möjligt. Tannerskog fortsätter med att förklara att vissa mål är tyvärr svåra att genomföra med tanke på budgeten. Men att mål som utvikelser och aktiviteter är prioriterade.

Ploog håller med alla chefer gällande verksamhetsplanerna men förklarar även att på hennes enhet går de periodmässigt igenom dessa och förbättrar dem med hjälp av biståndshandledarna, men att detta oftast drar ner på tiden.

Vilka kvalifikationer tycker du att en medarbetare ska ha om man ska söka jobb hos er?

Alla chefer tycker att det är viktigt att ha en utbildning av något slag, sedan varierar det kring vilken slags nivå på utbildning som gäller. En chef tycker att en grundförutsättning är att medarbetaren måste

förstå vad jobbet innebär, samt att man måste tycka om att arbeta med äldre. Evaldsson tycker till exempel att man främst ska vara nyfiken och intresserad som person och att det drivkraften i allt. Han menar att har man dem drivkrafterna så kommer allt annat med det. Han talar om för oss att det sägs att personerna ska vara utbildade undersköterskor, men ibland har de fått in personer på hans enhet som inte har en utbildning som har blivit så oerhört duktiga genom sin nyfikenhet. Han menar även att det här med utbildning är ingen garanti för något. Detta bygger han vidare på genom att säga att de som har kommit in utbildade, vilket var väldigt vanligt. Efter en tids arbete har de gått en intern utbildning och först därefter förstått vad det är de gjort innan utbildningen. Men grundutbildning tycker han är väldigt viktigt och självklar.

Carlsson tar upp aspekten kring ålder då hon talar om att det finns en arbetsgrupp som har arbetat på hennes enhet väldigt länge och är drygt 55 år. Det är både för och nackdelar med det, menar hon men en aspekt är att man börjar bli sliten inom vården och att det är ett tungt jobb. Ibland är detta ett genomfartsjobb för de yngre grupperna, medan de äldre är mer stabila. Hon tycker att de måste få in nytt och fräsch tänkande i vården men även stabiliteten som de äldre bidrar med vilket är viktig.

Staneus säger att de är väldigt noga med den formella kompetensen vilket även Tannerskog och Ploog håller med om. På Staneus enhet är de är noga med en formell kompetens i form av undersköterskeutbildning. Det är ett krav på alla nyanställda, dock gäller inte det för alla tidigare anställda. De har istället erfarenheten som kompletterar, säger hon. Hon talar även om att det är viktigt med en utbildning, då man har gjort ett aktivt val i beslut om yrke. Istället för att jobbet inom äldre vården blir ett genomfartsyrke som det många gånger är. Språkförståelse är viktigt, tycker hon och många andra chefer som intervjuades. På hennes enhet och många andra, har man många nationaliteter som gör att de måste titta på språkförståelse, så att de boende förstår personalen. De arbetar mycket med att erbjuda språkundervisning för personalen som behöver det. Det handlar inte om att peka ut någon utan att vi hjälper dem på vägen, säger hon. Tannerskog säger att hon tycker att man inte behöver vara perfekt i det svenska språket, men man måste ha en möjlighet att kunna utvecklas i det. Även på hennes enhet finns det personer med många nationaliteter, och här har 18 stycken fått gå svenskakurser. Hon förklarar även vidare att det är viktigt för att pensionärerna talar svenska, och kan inte medarbetaren det så kan det uppstå problem. Men på hennes enhet säger hon även att de har äldre medarbetare som stannat kvar enligt LAS, och de har oftast både bra kunskaper i spår och har även utbildning. Utöver språket och utbildningen tycker hon även att det är viktigt att ha lojalitet, både mot kamraterna och mot chefen. Ploog säger dock att hon inte tycker att bra språkkunskap är något krav, utan man ska kunna göra sig förstådd. Däremot tycker hon att medarbetaren måste förstå sitt uppdrag och utföra det med kvalité. Alksten tycker dock att det är konstigt att det i dagsläget finns undersköterskor som är utbildade i Sverige men som ändå inte klarar av språket. Dessa personer måste hon skicka iväg på utbildning, talar hon om för oss.

Tror du att du som chef kan ändra på en anställds inställning till sitt arbete?

Såväl tror att det gäller att vara tydlig som chef och att se om personalen är motiverad eller inte. Hon säger att man måste vara tydlig med att förmedla uppdraget som enheten har, och om det inte fungerar tar hon ett enskilt samtal med den anställda som det berör. På hennes enhet arbetar de med ett nära ledarskap där de stöder sin personal aktivt. Hon menar att det är ett ständigt arbete med att få gruppen att ta eget ansvar och att man måste fånga upp medarbetare som tappat sin roll. Detta kan ibland bero på brist i kommunikationen men på hennes enhet har man jobbat fram olika verktyg att kommunicera med, just för att kunna nå ut till personalen. Hon säger även att hon tycker att det är viktigt att man

som chef är motiverad, då man är en förebild. Nära ledarskap är även något som Sävås talar om är av vikt vilket även Carlsson håller med om. Hon tror även att en anställds inställning till sitt arbete kan ändras genom närvarande ledarskap och genom att skapa en rolig och trivsamt arbetsmiljö

”Vi har bland annat haft räkfrossa.”

På hennes enhet har de även aktiviteter allt efter det som de ekonomiska ramarna tillåter då hon tycker att det är viktigt att ha en morot som motiverar.

På Siggebogården tror man att inställningen kan ändras genom att medarbetaren får känna sig delaktig och att man kan påverka sin vardag i arbetet. Men om man har en organisation som trycker ner en, får man inte rätta inställningen till jobbet, säger Staneus. Vidare förklarar hon även att beslut ska komma nerifrån och att det är ingen mening att fatta beslut om de inte är förankrade längst ner i kedjan.

Evaldsson tror däremot att det främst handlar om att lyfta personal och att bygga på deras styrkor. På det sättet får varje medarbetare något att känna att de är bra på och genom medarbetarsamtal försöker han få fram detta. Alskten tar upp vid vikten av samtal med medarbetare. Hon säger att genom att höra efter vart den anställda känner att de befinner sig, hur de ser på saker och hur de trivs samt om de känner att de får stöd. På detta sätt säger hon att man kan följa upp medarbetarens tankar och ändra på inställningen. Hon tror inte att jobbet i sig själv är en katalysator till personal som har problem utan att det är en kombination mellan jobbet och problem hemmavid. Inställningen tror hon kommer att bli bättre om två år. Även Shahi tror på samtal med personer, men hon säger även att hon inte riktigt bryr sig om den anställdes personlighet så länge den utför sina uppgifter. Det viktiga är känna igen tidiga signaler och agera i tid, menar hon.

Både på Väderkvarnens servicehus och Karlaplanens hemtjänst tror man på en öppen dialog och Ploog på Karlaplan tror även på att det går ändra medarbetarens inställning och motivera genom att ge beröm även fast hon själv inte är så duktig på att göra det sistnämnda. Hon brukar säga till sina anställda att de ska vända sig till henne om de mår dåligt istället för att sura och göra ett dåligt jobb. Är det även någon som är borta så tar hon itu med det genom direkt rehabilitering. Hon har även lyckats minska sjukskrivningen och få personer att skärpa sig i sitt jobb med hjälp av förstadagsintyg. Om någon är ung på hennes enhet brukar hon även motivera dem genom att prata om framtiden och fråga om de vill utbilda sig vidare.

Hur följer du upp och säkerställer att dina medarbetare arbetar utifrån dina direktiv?

Cheferna använder sig av olika kanaler gällande säkerställandet av direktiv. På Stureby hemtjänst får Sävås reda på det från de anhöriga vilket hon förmedlar vidare till personalen. Gör personalen inte det som de bör eller om de gör mer än de behöver får de reda på det på något sätt, säger hon. På hennes enhet har de även stödteam som ger viss återkoppling och cheferna sitter även med på mötena och får på så sätt reda på vad som sker ute på fältet. Klagomål och synpunkter redovisas även på blanketter som de anhöriga eller brukarna kan fylla i. Om något sker på individnivå och det gäller en medarbetare har dem man ett stödsamtal med den personen. Hon säger även att de arbetar kontinuerligt med rutinförstärkningar. Biträdande chefen har träffat de flesta brukare, vilket innebär att man har lättare att se saken från båda sidor om något direktiv inte följs. På Gullmarsplans hemtjänst skickas det ut brukarenkäter och återkopplingen som hemtjänsten får på dessa, arbetar man mycket med. Carina Carlsson säger att hon tycker att det är svårt för henne som arbetsledare, då hon är inte med hela tiden och det är den biträdande chefen som har närmast kontakt med vårdtagare och anhöriga. Men hon säger att de väntar aldrig med att ta ett samtal med personalen om det förekommer kritik på något sätt.

På Siggebogårdens äldreboende följer man säkerställande av direktiv via enhetscheferna. Det är de som säkerställer att medarbetarna gör det som de ska och det sker även granskning utifrån som går ut på att medarbetarna gör det ska förmedlas, säger områdeschefen. Om det sker något som inte är bra tar vi ett möte med den enskilda personalen eller med hela personalgruppen, säger Staneus. Hon fortsätter med att säga att de inte har plats med någon som vill köras sitt egna race, man måste vilja vara med i teamet. Som chef måste man våga ta det enskilda samtalet och det är en del av ledarskapet, menar hon.

På Kista servicehus och äldreboende försöker Evaldsson att släppa kontrollen och göra tydligt för alla att han inte kontrollerar att medarbetare gör det han/hon ska, säger han. Han menar att man som chef måste jobba utifrån ett förtroende och att det ligger ett ansvar hos var och en att berätta när något inte är bra.

”Man måste ju ha is i magen.”

På Evaldssons enhet gör alla kontaktmän en plan och en rapport så att de kan försöka kontrollera hur läget är och det är också en slags uppföljning, säger han. Han träffar alla kontaktmän, vilket också är ett sätt för honom att fånga upp var varje anställd är någonstans. Evaldssons chefsstil är att följa allt mer med en helikoptersyn, men att även titta mer på hur det ser ut på mötena.

Alksten säkerställer att direktiv följs genom regelbundna samtal och genom APT (arbetsplats träffar) en gång i månaden. Sedan har hennes enheter ILS som de följer varje månad och extra mycket tertialvis. Då tittar man om man de anställda lever upp till direktiven eller inte, säger hon. På hennes enheter har även korttidssjukfrånvaron blivit mycket lägre sedan kontroller börjats göras. Kontrollerna har varit genom utfrågningar som: varför är du sjuk, vad är du för sjuk? osv. Vård av barn kan ibland vara missbruk i bakgrunden tillägger hon sedan men framhäver dock att det oftast ligger riktiga sjukdomar bakom frånvaron som till exempel cancer.

På Bromma tycker Shahi att det kan vara svårt med de demenssjuka gällande utfrågningar, därför att det inte går att fråga dem. Däremot märker hon tacksamheten hos hennes patienter på tackkort från de anhöriga. Hon har även anhörigsamtal en gång per år. Det kvantitativa så som genomföranderapporter kontrollerar hon dock kontinuerligt. På Väderkvarnen tycker Tannerskog att det i dagsläget är det sämsta man gör. Det är för stora grupper, och det är därför det är viktigt att tillsätta gruppleddare som ser till att man göra som man sagt, säger hon. Gruppleddaren ser även till att kommunikationen är bra, samt att alla röster blir hörda. Utöver det interna uppföljningen av att direktiv följer även Tannerskog upp - som många andra chefer och Ploog på Karlaplans hemtjänst - externt genom att lyssna på vad vårdtagarna och anhöriga säger när de kontaktar henne. Om någon missköter sig på hennes enhet så får de en muntlig varning från henne personligen.

4.3 Enkät svar

Redovisning av bakgrundsvariabler

Tabell 1. Respondenternas könsfördelning.

Kön		
Man	Kvinna	Totalt
21	100	121
17,4%	82,6%	100,0%

Tabellen visar att av de 121 respondenterna var 21 stycken män och 100 kvinnor vilket gav en procentuell fördelning på 17,4 respektive 82,6 procent.

Tabell 2. Respondenternas åldersfördelning

Ålder		
15-24 år	4	3,3%
25-34 år	17	14,0%
35-44 år	39	32,2%
45-54 år	55	45,5%
55-64 år	6	5,0%
> 65 år	0	0,0%
Totalt	121	100,0%

Tabellen visar störst andel anställda är mellan 45-54 år och det finns inga anställda över 65 år.

Tabell 3. Respondenternas utbildningsfördelning.

Yrkesutbildning		
Vårdbiträde	40	33,1%
Undersköterska	28	23,1%
Sjuksköterska	17	14,0%
Ej vårdutbildning	36	29,8%
Totalt	121	100,0%

Tabellen visar att störst andel anställda är utbildade vårdbiträden. Näst största gruppen anställda saknar relevant utbildning.

Tabell 4. Respondenternas antal år på arbetsplatsen.

Tid på arbetsplatsen		
<1år	12	9,9%
1-5år	18	14,9%
6-10år	38	31,4%
11-15år	25	20,7%
16-20år	13	10,7%
>20år	15	12,4%
Totalt	121	100,0%

Tabellen visar att störst andel anställda har arbetat mellan 6-10 år.

Tabell 5. Respondenternas anställningsform.

Anställningsform		
Heltidsanställd	94	77,7%
Deltidsanställd	15	12,4%
Timanställd	9	7,4%
Annat	3	2,5%
Totalt	121	100,0%

Tabellen visar största delen anställda arbetar heltid.

Tabell 6. Respondenternas fördelning över arbetstid.

Typ av arbetstid		
Dagtid	92	76,0%
Kvällstid	27	22,3%
Natttid	0	0,0%
Annat	2	1,7%
Totalt	121	100,0%

Tabellen visar att största delen anställda arbetar dagtid.

Tabell 7. Respondenternas övriga anställningar.

Anställning hos annan arbetsgivare		
Ja	15	12,4%
Nej	106	87,6%
Totalt	121	100,0%

Tabellen visar att största andelen anställda inte har anställning hos annan arbetsgivare.

Redovisning av undersökningsvariablerna

Tabell 8. Respondenternas max-, min- och medianvärde på enkätfrågorna.

		Max	Min	Medel
	Arbetsmotivation			
9.	Arbetet bidrar till min personliga utveckling.	5	1	3,5
10.	Min lön stämmer överens med mina arbetsuppgifter.	5	1	2,5
11.	Arbetet ger mig en känsla av att ha utfört något värdefullt.	5	1	4,2
12.	Jag är nöjd med mina arbetstider/schema.	5	2	3,7
13.	Jag har möjlighet att påverka mina arbetsuppgifter	5	2	3,6
				3,5
	Ledarskap			
14.	Jag får vara med när viktiga beslut ska fattas.	5	1	2,8
15.	Jag känner att min chef lyssnar på min åsikt.	5	1	3,5
16.	Min chef uppmuntrar mig till vidareutbildning.	5	1	3,4
17.	Min chef tar itu med problem så snart de uppstår.	5	1	3,4
18.	Min chef behandlar oss anställda på ett rättvist och jämlikt sätt.	5	1	3,6
19.	Jag är nöjd med min chefs sätt att utöva sitt ledarskap.	5	1	3,5
20.	Jag har en god relation till min chef.	5	1	3,9
21.	Min chef motiverar mig.	5	1	3,4
				3,4
	Sociala relationer			
22.	På min arbetsarbetsplats tas konflikter upp på ett tidigt stadium.	5	1	3,1
23.	På min arbetsarbetsplats visar vi varandra respekt.	5	2	3,6
24.	I mitt arbetslag hjälps vi åt och lär oss av varandra.	5	1	3,8
25.	Jag får stöd av mina arbetskamrater när jag har problem i arbetet.	5	2	3,9
26.	Jag känner mig inte psykiskt trött efter dagens arbete.	5	1	3,0
27.	Mitt arbete är en viktig del av mitt sociala liv.	5	1	3,4
28.	Jag trivs på min arbetsplats.	5	2	4,1
29.	Jag vill arbeta kvar på min arbetsplats.	5	1	4,2
				3,6
	Arbetsmiljö			
30.	Jag har skiftande arbetsuppgifter.	5	2	3,8
31.	Mitt arbete ger mig inga fysiska besvär.	5	1	2,8
32.	Jag kan arbeta i en takt som är lagom för mig.	5	1	3,0
33.	Jag upplever mina arbetsuppgifter som engagerande och stimulerande.	5	2	3,9
34.	Jag hinner utföra mina arbetsuppgifter inom den normala arbetstiden.	5	1	3,2
35.	Jag känner att jag kan ge brukarna tillräckligt med hjälp/service.	5	1	3,3
				3,3

Måluppfyllelse				
36.	Det finns klart definierade mål för mitt arbete.	5	2	4,0
37.	Jag känner till kraven min tjänst kräver av mig.	5	1	4,2
38.	Kraven som ställs på mig är rimliga.	5	1	3,5
39.	Min chef har informerat mig om vilka mål verksamheten ska uppnå.	5	1	4,3
				4,0
Resurser				
40.	Jag känner att jag har tillgång till de resurser som behövs för att utföra mitt arbete på ett tillfredsställande sätt.	5	1	3,6
41.	Min arbetstid är tillräcklig för att utföra mina arbetsuppgifter.	5	1	3,1
42.	Jag tycker att vi är tillräckligt många anställda på min arbetsplats.	5	1	2,8
43.	Jag är nöjd med antalet raster jag har under mitt arbetspass för att jag ska kunna återhämta mig.	5	1	2,9
44.	Jag känner ingen oro för att min arbetssituation skall förändras, t ex p.g.a. omorganisation, nya arbets sätt eller liknande.	5	1	2,7
45.	Jag anser mig ha tillräckligt med tid för varje brukare.	5	1	2,5
				2,9
Kvalifikationer				
47.	Jag har tillräckliga kunskaper för att kunna utföra mitt arbete.	5	3	4,3
48.	Jag har möjligheter att vidareutvecklas inom min yrkeskompetens på min arbetsplats.	5	1	3,7
49.	Jag anser att min kompetens utnyttjas på ett effektivt sätt.	5	2	3,9
50.	Jag känner att min lön stämmer överens med min kompetens/utbildning.	5	1	2,5
				3,6

Tabellen visar att personalen är mest nöjda med hur verksamhetens mål förmedlas och minsta nöjda med tillgången av resurser. (Den röda siffran visar faktorernas medelvärde.)

Fråga 46.

Om enheten skulle få mer pengar skulle personalen lägga dessa på social verksamhet för brukarna, praktisk handledning åt personalen, bättre mat, mer utbildning, en bättre arbetsmiljö, högre lön samt mer personal för att kunna få mer tid till brukarna.

Fråga 51.

När personalen rangordnade tre stycken egenskaper som de tycker att anställda inom äldreomsorgen bör ha var det empati, kunskap och stresstålighet som genomsyrade svaren.

Tabell 9. Vad personalen tycker är det bästa med sitt jobb.

Det bästa med jobbet		
Mina arbetskamrater	28	23,53%
Min lön	16	13,53%
Min chef	20	16,47%
Känslan att hjälpa andra	31	25,88%
Min personliga utvecklingen	19	15,88%
Om annat, vad?	6	4,71%
Totalt	121	100,00%

Tabellen visar att känslan att hjälpa andra var det bästa med jobbet tätt följt av mina arbetskamraterna. Exempel på vad respondenterna svarade på, om annat, vad? var vårddagarna, glädjen och den sociala samvaron.

Tabell 10. Korrelation mellan faktorerna arbetsmotivation, ledarskap, sociala relationer, arbetsmiljö, måluppfyllelse, resurser och kvalifikationer.

			Korrelationer						
			Arbetsmotivation	Ledarskap	Sociala relationer	Arbetsmiljö	Måluppfyllelse	Resurser	Kvalifikationer
Spearman's rho	Arbetsmotivation	Correlation Coefficient	1,000	,396**	,493**	,608**	,445**	,633**	,439**
		Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	121	121	121	121	121	121	121
Ledarskap	Ledarskap	Correlation Coefficient	,396**	1,000	,504**	,531**	,610**	,466**	,503**
		Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
		N	121	121	121	121	121	121	121
Sociala relationer	Sociala relationer	Correlation Coefficient	,493**	,504**	1,000	,623**	,424**	,472**	,334**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,001
		N	121	121	121	121	121	121	121
Arbetsmiljö	Arbetsmiljö	Correlation Coefficient	,608**	,531**	,623**	1,000	,605**	,740**	,514**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
		N	121	121	121	121	121	121	121

	N	121	121	121	121	121	121	121
Måluppfyllelse	Correlation Coefficient	,445**	,610**	,424**	,605**	1,000	,466**	,474**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	121	121	121	121	121	121	121
Resurser	Correlation Coefficient	,633**	,466**	,472**	,740**	,466**	1,000	,415**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	121	121	121	121	121	121	121
Kvalifikationer	Correlation Coefficient	,439**	,503**	,334**	,514**	,474**	,415**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,000	.
	N	121	121	121	121	121	121	121

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabellen visar att korrelationen är högst mellan arbetsmotivation och resurser. Lägst är korrelationen mellan arbetsmotivation och ledarskap.

5. Analys

Våra resultat redogörs med hjälp av vår analysmodell som beskrivs i teoriavsnittet. Här presenteras chefernas och personalens syn på hur de olika faktorerna påverkar motivationen samt vår tolkning av svaren. Vi är medvetna om att personalens åsikter är spridda över hela svarsskalan men för att få ett allomfattande resultat har vi valt att basera analysen kring medelvärdet av svaren.

5.1 Arbetsmotivation

Enligt cheferna så varierar motivationen från enhet till enhet. På vissa platser uppfattas medarbetaren mindre motiverad då många riskerar att förlora sitt jobb på grund av nedskärningar samt på grund av privatisering. Samtidigt anser vissa chefer att personalen är motiverad just på grund av att det är ont om jobb. Vissa medarbetare uppfattas som mer motiverade, då de bestämt sig för att stanna inom sitt eget yrke därför att de ser en framtid där i.

Personalens arbetsmotivation enligt enkäten är beroende av den personliga utvecklingen, lönen, känslan att ha utfört något värdefullt, arbetsschemat samt möjligheten att kunna påverka arbetsuppgifterna. Om man knyter an till de inre och yttre krafterna som påverkar motivationen visar undersökningen, att enligt personalen, för låg lön påverkar motivationen negativt. Istället är det främst den inre drivkraften av känslan att ha utfört något värdefullt som är den viktigaste. Detta kan kopplas till McGregors syn på motivation där människan är motiverad eller inte av naturen. Känner man att känslan att ha utfört något värdefullt är en stark drivkraft så är man motiverad av naturen. Det är faktiskt bara lönen som drar ner arbetsmotivationen i mätningen. Resterande delfrågor bidrar till ett högre medelvärde. Sammantaget blir arbetsmotivationen 3,5 på en femgradig skala.

5.2 Ledarskap

Det verkar vara viktigt för cheferna att få personalen att inse att deras roll på arbetsplatsen är viktig genom att ge dem bekräftelse och förtroende. Delaktighet och möjlighet att påverka är två viktiga faktorer som cheferna vill förmedla i sitt ledarskap. Det råder dock en skillnad mellan cheferna, där vissa anser att personalen är motiverad i sig och andra anser att de behöver motiveras ytterligare. Många chefer anser att personalen blir mer uppmuntrade om det ges möjlighet till utbildning.

Uppföljning av personalens arbete sker främst genom respons från anhöriga, där både positiv och negativ feedback kommer fram. Andra indikatorer kan vara diverse enkäter samt inspektioner gjorda av inspektörer. Cheferna följer upp personalens arbete genom månatliga möten (såsom arbetsplatsträffar), årliga utvecklingssamtal och i vissa fall dagliga möten där alla medarbetare träffas. Cheferna talar om ett nära ledarskap men framhäver också att det är svårt att ha det när det finns en stor personalstyrka. På vissa enheter har den biträdande chefen en närmare relation till personalen än vad enhetschefen har.

Personalens syn på ledarskapet är beroende av om de får vara med vid viktiga beslut, om chefen lyssnar på deras åsikter, om chefen uppmuntrar till vidareutbildning, om chefen tar itu med problem, om chefen behandlar de anställda på ett jämlikt och rättvist sätt, om personalen är nöjd med ledarskapet, relationen till chefen samt om chefen är motiverande. Undersökningen visar att

personalen överlag har en bra relation till sin chef, att de är nöjda med ledarskapet, att chefen behandlar dem jämlikt och rättvist samt att de känner att chefen lyssnar på deras åsikter. Samtidigt instämmer majoriteten av personalen i att cheferna i lägre utsträckning låter personalen vara med vid viktiga beslut, att chefen inte tar itu med problem direkt när de uppstår, att chefen inte uppmuntrar till vidareutbildning samt att chefen inte motiverar de anställda.

McGregor menade att personal motiveras genom tydligt ledning. Viktigt att notera är att majoriteten av personalen inte känner sig överdrivet motiverade av sin chef. Ledaren är en person som ska förstå andra människor och få dem att höja sig och prestera mer än vad de har gjort tidigare. Detta är något som tydligen brister i chefernas nära ledarskap. Faktorn ledarskap får poängen 3,4 på femgradig skala. Vår korrelationsanalys av faktorerna visar att sambandet mellan arbetsmotivation och ledarskap är svagast (0,396).

5.3 Sociala relationer & arbetsmiljö

Nära ledarskap är en återkommande faktor som genomsyrar många intervju svar, vilket även verkar spela roll i den sociala relationen. Chefer känner att genom nära ledarskap och närvarande chefskap går det att bygga upp en social relation, som i sin tur påverkar motivationen. Den individuella motivationen påverkas genom att chefer och medarbetare lägger upp en individuell handlingsplan. Utöver det så görs det även en handlingsplan för gruppen och enheten. På det här sättet kan alla personer inom organisationen hjälpa och påverka varandra. Sociala relationer verkar även återspeglas i arbetsmiljön, där gemensamma aktiviteter spelar stor roll för motivationen. En enhet påvisade till och med att sociala aktiviteter är den främsta motivationsfaktorn. Enligt vissa chefer är det även väldigt viktigt att skapa en hemtrevlig miljö för både vårdtagare och medarbetare. En institutionell känsla kan lätt försämra en persons välbefinnande. Ett par av cheferna tog sig an medarbetarna med deras privata problem, dels för att minska sjukfrånvaron samt dels för att höja motivationen. Mår personen bra hemma så mår den automatiskt bra på jobbet.

Sociala relationer och arbetsmiljön beror på personalens syn på konflikter, respekt, samarbete, kamratstöd, psykisk trötthet, arbetets roll i det sociala livet, trivsel, viljan att jobba kvar på arbetsplatsen, arbetsuppgifterna, fysiska besvär, arbetstempo samt möjligheten att ge brukarna tillräcklig service. Alderfer pratar om relationsbehov och menar då social yttre uppskattning, medverkan i familjen, vänner, medarbetare och arbetsgivare. Människan behöver samverka på ett socialt plan. Enkäten visar att majoriteten av personalen anser att de inte får arbeta i sin egen takt. Positivt som är värt att notera är att personalen sammantaget trivs på sin arbetsplats och vill jobba kvar där. Medelvärde för sociala relationer blev 3,6 samt för arbetsmiljö 3,3.

5.4 Måluppfyllelse

Majoriteten av cheferna arbetar utefter en verksamhetsplan samt det omfattande ledningssystemet ILS. Samtliga chefer är noga med att förklara att målen och besluten medarbetarna ska leva upp till är stadgade på en högre politisk nivå. Det är viktigt för medarbetarna att förstå sin roll i det stora hela och därför följs verksamhetsplanen upp kontinuerligt. Majoriteten av cheferna tycker det är viktigt att kontinuerligt förtydliga och följa upp medarbetarrollerna och målen. ILS stödjer både de anställda och cheferna i sin styrning, då den inte bara kräver åtaganden, utan även ger garantier. På det sättet kan alla medlemmar inom organisationen på ett enhetligt sätt gå mot ett gemensamt mål.

Måluppfyllelse relateras till sättet att göra upp planer för att uppnå vissa mål. Alderfer menar att inre uppskattning är målet och att byggstenarna är självförverkligande genom utförande och planering av arbetsuppgifter samt inflytande över den personliga utvecklingen.

Enkäten visar att personalen tycker att det finns klart definierade mål för arbetet, att de känner till de krav som ställs på dem och att deras chef har informerat dem om vilka mål som verksamheten ska uppnå. Det som drar ner poängen för faktorn måluppfyllelse är frågan om, kraven som ställs på personalen är rimliga? Medelvärdet blev 4,0 på den femgradiga skalan vilket också är det högsta medelvärdet som observerades. Det innebär att personalen är mest nöjd med måluppfyllelsen av alla de faktorer som vi undersökt.

5.5 Resurser

En gemensam uppfattning bland cheferna är att resurser ger möjlighet till vidareutbildning av personalen, dock skiljer sig åsikterna om att resurser är motivationsgrundande. På en enhet tycker chefen att de har alldeles tillräckligt med resurser och känner att staden satsar mycket på deras verksamhet. En annan enhetschef säger motsatsen, att personalen går på knäna och värre väntas det bli. Lågkonjunkturen har medfört att många blivit tvungna att skära ner personalstyrkan, och det innebär ökad arbetsbelastning för dem som är kvar. Majoriteten har uppfattningen att personalbrist gör det svårt för personalen att göra det lilla extra för vårdtagarna. I och med detta blir kvalitén på äldreomsorgen lidande.

Grundläggande motivation kommer ur människans instinkt till överlevnad, att känna säkerhet och att kunna stilla sin hunger och törst menar Alderfers. Vår definition av resurser är att de ska vara kända och åtkomliga för en viss verksamhet och i vid bemärkelse ett medel för att underlätta uppnående av ett visst mål. Exempel på resurser är arbetskraft, kunskap och kapital. Faktorn resurser är den faktorn som får lägst poäng av våra 7 faktorer, 2,9 på den femgradiga skalan. Den låga poängen beror främst på att personalen inte anser sig ha tillräckligt med tid för alla brukare. Det som också drar ned poängen är att de känner oro inför sin arbetssituation i framtiden samt att de gärna skulle vilja se fler anställda på arbetsplatsen. Trots detta så instämmer flertalet i större utsträckning att de har tillgång till de resurser som behövs för att kunna utföra sitt arbete på ett tillfredställande sätt. Om enheten hade större monetära resurser skulle personalen utan rangordning vilja lägga dessa på social verksamhet för brukarna, praktisk handledning åt personalen, bättre mat, mer utbildning, en bättre arbetsmiljö, högre lön samt mer personal för att kunna få mer tid till brukarna. Vår korrelationsanalys av faktorerna visar att sambandet mellan arbetsmotivation och resurser är det starkaste (0.633). Här kan vi se den största skillnaden mellan chefernas och personalens uppfattningar av vad som är motivationsgrundande. Det är dock inte konstaterat och helt självklart vad som är orsak och verkan mellan dessa två faktorer.

5.6 Kvalifikationer

Enligt Stockholm stad ska alla nyanställda inom äldreomsorgen ha en relevant utbildning vilken i dagsläget är undersköterskeutbildning. Vissa enheter erbjuder den här utbildningen för de anställda som saknar denna. Då det tidigare varit personalbrist inom äldreomsorgen finns det ett stort antal medarbetare som saknar formell kompetens. De har i stället byggt upp sin kunskap genom arbetslivserfarenhet. Då en stor del av personalen har utländsk bakgrund är svenska i tal och skrift viktigt. Ändå finns det fortfarande i dagsläget språkliga hinder för kommunikationen mellan anställd

och vårdtagare. Många chefer tyckte även att det bör finnas ett individuellt intresse för arbetet hos varje medarbetare och en chef till och med menade att det är drivkraften i allt.

Motivation beror på arbetsbörda, självkänsla och utmaningar. Mängden arbetsuppgifter som ska utföras måste stämma överens med antalet anställda och deras kompetens. Arbetstagaren måste även känna att de klarar av sina arbetsuppgifter hävdar Karasek. Kvalifikation är ett begrepp som ofta tillämpas i betydelsen formell behörighet eller för att beskriva att en person har tillräckliga teoretiska kunskaper för en viss tjänst. Begreppet omfattar även en persons erfarenheter, egenskaper och attityd. Majoriteten av personalen instämmer i större utsträckning att de har tillräckliga kunskaper för att klara av sina arbetsuppgifter. Medelvärde är 3,6. När personalen rangordnade tre stycken egenskaper som de tycker att anställda inom äldreomsorgen bör ha var det empati, kunskap och stresstålighet som genomsyrade svaren.

6. Slutsats

Här presteras slutsatserna av frågeställningarna: Hur motiverar chefer sin personal? Vad motiverar personal inom äldreomsorgen? Vilket samband har våra faktorer med arbetsmotivation hos personal inom äldreomsorgen? Vi kommer att presentera våra slutsatser och föra en diskussion kring dessa. Avslutningsvis kommer vi med en kritisk reflektion samt förslag på vidare forskning.

6.1 Slutsatser & Diskussion

Cheferna motiverar sin personal genom ett nära ledarskap. De menar att en närvarande chef som alltid har sin dörr öppen och har en bra kommunikation med personalen är det viktigaste framgångsreceptet. Personal tycker å sin sida att de har en bra relation med sin chef men saknar möjlighet att vara med och påverka när viktiga beslut ska tas. Vad vi kan se är att det i många fall är omöjligt att utöva ett nära ledarskap gentemot sin personalstyrka. Då det ofta är en stor personalgrupp på antalet chefer. Vi tror att ett nära ledarskap skulle kunna uppnås genom att tillsätta ytterliga chefer som kan avlasta nuvarande chefer på relevanta ansvarsområden. Det är viktigt att enhetschefen och den biträdande enhetschefen har olika bakgrund för att kunna se på organisationen ur olika synsätt. Men samtidigt är det essentiellt att båda har någon relevant erfarenhet av ledarskap. För att organisationen och dess medarbetare ska utvecklas och förbättras finner vi det av stor vikt att cheferna kontinuerliga uppdaterar sin kunskap i form av vidareutbildning. I dags läget är all utbildning frivillig och undersökningen visar många chefer inte anser sig ha tid att gå på utbildning. Enligt vår undersökning är vidareutbildning viktig för att motivationen ska upprätthållas inom hela organisationen.

Personalens uppfattning är att det idag är måluppfyllelsen som är den bäst fungerande motivationsfaktorn. Det som motiverar personalen bäst är känslan av att utföra ett värdefullt arbete. Gällande måluppfyllelse använder sig cheferna av Stockholms stads integrerade lednings och styrningssystem, för att organisationen ska leva upp till och genomföra de mål som är stadgade på politisk nivå. Slutsatsen är att ILS är ett bra fungerande redskap för att förmedla målsättningar då personalen överlag är på det klara med organisationens riktlinjer. Däremot tycker personalen att kraven som ställs på dem i arbetet ibland är för högt ställda. Karaseks och Theorells modell visar att ett högt beslutsutrymme med höga krav är den bästa situationen för få en motiverad personal. Då ges individen en möjlighet att klara av oväntade och stressfyllda situationer genom att ta kontroll över dem. Personalen menar i klartext att antalet anställda är för lågt och att det i sin tur kan leda till för hög arbetsbelastning och fysiska besvär. Vår undersökning visar att så mycket som nästan 30 procent av personalen saknar relevant vårdutbildning. Av detta drar vi slutsatsen att rekryteringsprocessen bör förändras. Utbildad personal ger högre arbetsbelastning på den utbildade personalen, därför bör nyanställd personal alltid ha relevant utbildning. Vidare bör nyanställda ha en hög motivation i grunden och brinna för vårddyrket.

Undersökningen visar också att resurser är den faktor som har starkast samband med arbetsmotivation. Det går dock inte att säga hur det ena påverkar det andra, det kan lika gärna vara så att de som känner sig motiverade tycker att de har bra resurser, som att mycket resurser verkar motiverande. I enlighet med McGregors teori så tror vi att personer som är motiverade till grunden inte behöver lika mycket

resurser, som de som inte är motiverade i sig. Att medarbetare ska känna trygghet i sin arbetssituation och ha tid för varje enskild brukare är två förutsättningar för att man ska vara motiverad i sitt arbete.

Korrelationen varierar mellan 0,633 och 0,396 och beskriver samvariationen mellan arbetsmotivation och resurser respektive arbetsmotivation och ledarskap. Detta visar att ökade resurser medför en högre arbetsmotivation samtidigt som ledarskap i lägre utsträckning är en bidragande faktor till högre arbetsmotivation. Återigen kan vi inte fastställa hur den ena faktorn påverkar den andra. Det handlar om upplevelser av saker och ting, är det möjligt att ett gott ledarskap och goda resurser avspeglar sig i en känsla av en bra arbetsmiljö, goda sociala relationer, hög måluppfyllelse, goda kvalifikationer och hög arbetsmotivation eller är det ledarskapet och resurserna i sig som är bra?

Idag är resurser det som påverkar arbetsmotivationen mest alltså innebär detta att ökade resurser leder till en högre arbetsmotivation. Men enligt Alderfer motiveras människan istället i en allt högre grad av att ha otillfredsställda behov. Oavsett vilken syn man har på detta är resurser det område som är svårast att förändra då de i dagsläget är väldigt begränsade. Det som dock är överraskande är att ledarskapet inte påverkar arbetsmotivationen i särskilt större utsträckning. Dock tror vi att en stor förändring skulle kunna ske om kontinuerliga ledarskapsutbildningar för cheferna skulle bli obligatoriska. Om cheferna skulle gå fler utbildningar skulle personalen uppfatta chefernas ledarskap som mer viktigt för deras arbetsmotivation. Ett gott ledarskap är en god resurs.

Vårt syfte med denna studie var att kartlägga hur chefer går tillväga för att motivera sin personal och ta fram vad som motiverar anställda inom äldreomsorgen att göra ett bra arbete. Anledningen till att vi valde motivation inom äldreomsorgen, beror på att det är en viktig fråga som kommer att beröra oss alla förr eller senare. Målet med vår forskning var att spegla verkligheten och bidra med förslag på framtida förändringar med hjälp av vår framtagna analysmodell.

Sammanfattningsvis är våra slutsatser att chefer försöker motivera sin personal genom ett nära ledarskap. Personalen uppfattar dock att arbetet med måluppfyllelse idag är den bäst fungerande motivationsfaktorn, men som framgår av vår analys skulle ökad resurstilldelning leda till en högre motivationsnivå. Med hjälp av vår analysmodell har vi kommit fram till att en förändrad rekryteringsprocess, fler obligatoriska ledarskapsutbildningar och utökade resurser leder till mer motiverad arbetsstyrka inom äldreomsorgen.

6.2 Kritisk reflektion

I vår uppsats valde vi att undersöka hur chefer motiverar och hur personal motiveras. Ett bättre sätt att se hur chefer motiverar hade varit genom observation. Genom att medverka på gruppmöten, enskilda samtal samt att studera den dagliga kommunikationen på enheterna. Det hade även varit intressant att ta del av enheternas genomförandeplan för att få en tydligare bild av hur direktiven kommer från högre instanser.

Om vi hade dykt djupare ner i personalens synsätt hade vi kunnat följa dem i deras dagliga arbete för att på så sätt bygga upp ett förtroende och få ärligare svar på enkätfrågorna. Vi presenterade oss endast genom en kort nedskrivna introduktion som satt som ett försättsblad till enkäten. Om vi istället hade presenterat oss personligen hade personalen kanske känt större förtroende.

Då undersökningen endast riktar sig mot chefer och personal går vi miste om vårdtagarnas åsikter. I slutändan är det ju deras åsikter som är de viktigaste. Om vi intervjuat vårdtagare hade vi fått deras syn på personalens motivation. Undersökningen redovisar endast chefer och personals interaktion.

6.3 Förslag till vidare forskning

Något som vi tidigare nämnt men som vi tycker är värt att undersöka är vårdtagarnas syn på situationen inom äldreomsorgen. En sådan undersökning skulle kunna göras genom djupintervjuer där man i lugn och ro för ett samtal med de enskilda vårdtagarna. Det skulle vara intressant då det i det långa loppet är det vårdtagarna som påverkas om motivationen är hög eller låg. Däremot skulle man behöva göra ett aktivt urval bland vårdtagarna då alla inte har möjligt att göra sin talan hörd, p.g.a. t ex demens. En sådan undersökning skulle kunna kombineras med det vi har undersökt. Vid en sådan undersökning hade man kunna använda sig av både det kvalitativa och det kvantitativa synsättet. Om man vände sig till en större urvalsgrupp hade man kunnat få en djupare analys som hade varit enklare att generalisera. Man skulle kunna använda sig av QPS Nordic- frågeformulärs frågor då de fördjupar faktorerna som på sikt bidrar till motivation, lärande, utveckling, samverkan samt välmående.

En annan synvinkel är att se hur motivationen förmedlas från högsta instans; kommunfullmäktige. Hur aktivt arbetar man med motivationen på den nivån? Vi har i vår undersökning kunnat se att de flesta chefer inte upplever att de motiveras från högre instans. Vad det beror på skulle vara intressant att undersöka.

Källförteckning

Litteratur

- Ahrne, Göran & Hedström, Peter (1999). *Organisationer och samhälle, Analytiska perspektiv*. Lund. Studentlitteratur
- Alderfers, Clayton P. (1972). *Existence, Relatedness and Growth, Human needs in Organizational Settings*, New York. Free press
- Andersson, Sten. (1979). *Positivism kontra Hermeneutik*. Göteborg. Korpen
- Arvidsson, Per (2005). *Styrning med belöningsystem*. Stockholm. Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm
- Berscheid, Ellen, & Peplau, Letitia, Anne. (1983). *The emerging science of relationships*. New York: W. H. Freeman and Company
- Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö. Liber Ekonomi
- Jacobsen, Dag Ingvar & Jan, Thorsvik (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Malmö. Liber-Hermods
- Jakobsson, Robert. (2005). *Bättre arbetsmiljö – handbok*. Stockholm. Prevent
- Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid. (1998) *Psykologi i organisation och ledning*. Lund. Studentlitteratur
- Karasek, Robert & Theorell, Töres. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York. Basic Books.
- Lantz, Annika & Friedrich, Peter. (2006). *Vägledning för rörlighet i arbetslivet*. Lund. Studentlitteratur
- McGregor, Douglas. (2006). *Human Side of Enterprise*. New York. McGraw-Hill
- Patel, Runa & Davidson, Bo. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund. Studentlitteratur
- Schou, Pierre. (2007). *Medarbetarundersökningar*. Stockholm. Studentlitteratur
- Svensson, Arne & Wilhelmson, Lars. (1989). *Belöningsystem*. Solna. SIPU Förlag
- Theorell, Töres. (2003). *Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan?* Bollnäs. Statens folkhälsoinstitut

Thurén, Torsten. (2004). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö. Liber AB

Tracy, Brian. (2008). *Svälj den fulaste grodan först*. Västerås. ICA förlag

Trost, Jan. (2001). *Enkätboken*. Lund. Studentlitteratur

Artiklar och rapporter

Aiken, L.H., Clarke, S.P., Sloane, D.M., Sochalski, J.A., Busse, R., Clarke, H., Giovannetti, P., Hunt, J., Rafferty, A.M. & Shamian, J. (2001), Nurses reports on hospital care in five countries. *Health Affairs*, Vol 20 Nr 3, sid 43-53.

Boström, Håkan (2009). Äldreomsorgen: Det behövs mer pengar. *Dagens Nyheter*, 4 Juli.

Bratt, Anna (2008). Gamla i Sverige drogas med livsfarlig medicin : läkare struntar i forskarnas varningar och medicinerar patienter för att personal inte har tid med dem (Dementa drogas). *Dagens Nyheter*, 9 oktober.

Carson, Charles. M. (2005). A historical view of Douglas McGregor's Theory Y. *Management Decision*, Vol 43, No 3, sid 450-460.

Dallner, M m. fl. (2000) *Användarmanual för QPS_{Nordic}*. Arbetslivsrapport nr 2000:19.

Erlingson, Christen L, Carlson, Sharon L. & Saveman, Britt-Inger. (2006). Perceptions of elder abuse: voices of professionals and volunteers in Sweden- an exploratory study. *Scandinavian Journal of caring sciences*, Vol 20, Nr 2, sid 151-159.

Gerdt Sundström, Gerdt. & Johansson, Lennart. (2005). The changing balance of government and family in care for the elderly in Sweden and other European countries. *Australasian Journal on Ageing*, Vol 24, Nr 1, sid 5-11.

Hasson, Henna. & Arnetz, Judith 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*, Vol 17 Nr 4, sid 468-481.

Josefsson, Karin., Sonde, Lars. & Robins Wahlin, Taria-Brita. (2007) Violence in municipal care of older people in Sweden as perceived by registered nurses. *Journal of clinical nursing*, Vol 16, Nr 5, sid 900-910.

Olivia Imberg (2009). Här är de boende lyckliga utan piller. *Metro*, 19 oktober.

Saveman, Britt-Inger. & Sandvide, Åsa. (2008). Swedish general practitioners awareness of elderly patients at risk of or actually suffering from elder abuse. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, Vol 15, Nr 3, sid 244-249.

Shoptaugh, Carol F., Phelps, Jeanne A. & Visio, Michelle E. (2004). Should organizations be concerned with the eldercare responsibilities of their employees?. *Journal of Business and Psychology*, Vol 19, Nr 2. sid 179-196.

Smith, Carolyn J. (1997). Home Health Care Leadership in a Changing Environment. *Home health care management & practice*, Vol 9, Nr 6, sid 38-44.

Sävenstedt, Stefan., Sandman, P-O. & Zingmark, Karin. (2006). The duality in using information and communication technology in elder care. *Journal of advanced nursing*, Vol 56, Nr 1, sid 17-25.

Internetkällor

Nationalencyklopedin

<http://www.ne.se/lang/resurs> (2009-12-03)

Socialstyrelsen, Vård- och omsorgsassistenters kvalifikationer, 2006.

http://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/9501/2006-110-20_200611020.pdf (2009-11-12)

Stockholms stads äldreplan 2007-2011

<http://www.stockholm.se/Global/Stads%C3%B6vergripande%20%C3%A4mnen/St%C3%B6d%20&%20Omsorg/%C3%84ldreomsorg/%C3%84ldreplan%20popul%C3%A4rversion%202007-2011.pdf>. (2009-11-14)

Fig. 2 Alderfers ERG-Teori

http://www.valuebasedmanagement.net/methods_alderfer_erg_theory.html (2009-12-09)

<http://eportfolio.edutools.info/glossary.jsp?pj=16> (2009-12-01)

Muntliga källor

- Enskede, Årsta & Vantör; Stureby hemtjänst – Ulla Sävås (enhetschef)
- Enskede, Årsta & Vantör; Gullmarsplans hemtjänst – Carina Carlsson (enhetschef)
- Lidingö stad; Siggebogårdens äldreboende – Åsa Stensaeus (områdeschef)
- Rinkeby & Kista; Kista servicehus och hemtjänst – Mats Evaldsson (enhetschef)
- Skärholmen; Skärholmens äldreomsorg - Lena Alksten (områdeschef)
- Bromma; Mälarbackens vård- och omsorgsboende – Roya Shahi (enhetschef)
- Norrmalm; Väderkvarnen Servicehus – Gunilla Tannerskog (enhetschef)
- Östermalm; Karlaplans Hemtjänst – Ewa Ploog (biträdande enhetschef)

Bilagor

Bilaga 1.



Enkätundersökning – motivation

Hej!

Vi är tre studenter i en IKE-opsatsgrupp från Företagsekonomiska institutionen på Stockholms universitet som för närvarande skriver vår magisteruppsats om motivationen hos anställda inom äldreomsorgen.

Behovet är mycket stort hos vårdtagare, ansvariga och inte minst hos personalen att ta reda på vad som motiverar personalen inom äldreomsorgen. Motivation och arbetstillfredsställelse hänger ihop, men vilka faktorer kan påverka dessa? För att kunna besvara detta, behöver vi genomföra en enkätundersökning där Dina svar är av stor vikt. Därför hoppas vi att Du, genom att ta Dig tid att fylla i denna enkät, kan hjälpa oss att genomföra denna studie på Din arbetsplats.

Du är helt anonym i undersökningen och materialet kommer att behandlas konfidentiellt. I det färdiga arbetet förekommer inget som kan förknippas med Dig eller Din arbetsplats.

Enkäten riktar sig till personal inom äldreomsorgen i Stockholms stad. Vi hoppas verkligen att samtliga kan ta sig tid till den här studien då den bara tar några minuter. Kom ihåg att Ditt svar är väldigt viktigt.

Eftersom vi har en begränsad tid är vi tacksamma om Du lämnar in enkäten så snart som möjligt, dock senast den _____.

När du är klar lämnar du tillbaka enkäten förseglad i medföljande kuvert. En ofullständigt ifylld enkät sjunker i värde för vårt arbete därför är det viktigt att Du svarar på samtliga frågor.

Stort tack för din medverkan!

Anders, Emma & Camilia

Bakgrunds information om Dig själv

1. Är Du man
Eller kvinna

2. Hur gammal är Du?
15-24 år
25-34 år
35-44 år
45-54 år
55-64 år
65 år eller äldre

3. Vad har Du för yrkesutbildning? _____

4. Hur länge har Du arbetat på denna arbetsplats?
mindre än 1 år
1-5 år
6-10 år
11-15 år
16-20 år
längre än 20 år

5. Vad har Du för anställningsform?
Heltidsanställd
Deltidsanställd
Timanställd
Annat: _____

6. Vilket av följande alternativ beskriver din arbetstid bäst?
Dagtid
Kvällskift
Nattskift
Annat, vad? _____

7. Hur många timmar jobbar Du i genomsnitt per vecka? _____

8. Har du anställnings hos en annan arbetsgivare? Ja
Nej

Hur ställer du dig till följande påståenden på din befintliga arbetsplats? Kryssa i ditt svar.

Instämmer inte alls	Instämmer i mycket liten utsträckning	Instämmer i viss mån	Instämmer i större utsträckning	Instämmer helt
---------------------	---------------------------------------	----------------------	---------------------------------	----------------

Arbetsmotivation

9.	Arbetet bidrar till min personliga utveckling.					
10.	Min lön stämmer överens med mina arbetsuppgifter.					
11.	Arbetet ger mig en känsla av att ha utfört något värdefullt.					
12.	Jag är nöjd med mina arbetstider/schema.					
13.	Jag har möjlighet att påverka mina arbetsuppgifter					

Ledarskap

14.	Jag får vara med när viktiga beslut ska fattas.					
15.	Jag känner att min chef lyssnar på min åsikt.					
16.	Min chef uppmuntrar mig till vidareutbildning.					
17.	Min chef tar itu med problem så snart de uppstår.					
18.	Min chef behandlar oss anställda på ett rättvist och jämlikt sätt.					
19.	Jag är nöjd med min chefs sätt att utöva sitt ledarskap.					
20.	Jag har en god relation till min chef.					
21.	Min chef motiverar mig.					

Hur ställer du dig till följande påståenden på din befintliga arbetsplats? Ringa in ditt svar.

Instämmer inte alls	Instämmer i mycket liten utsträckning	Instämmer i viss mån	Instämmer i större utsträckning	Instämmer helt
---------------------	---------------------------------------	----------------------	---------------------------------	----------------

Sociala relationer

22.	På min arbetsplats tas konflikter upp på ett tidigt stadium.					
23.	På min arbetsplats visar vi varandra respekt.					
24.	I mitt arbetslag hjälps vi åt och lär oss av varandra.					
25.	Jag får stöd av mina arbetskamrater när jag har problem i arbetet.					
26.	Jag känner mig psykiskt trött efter dagens arbete.					
27.	Mitt arbete är en viktig del av mitt sociala liv.					
28.	Jag trivs på min arbetsplats.					
29.	Jag vill arbeta kvar på min arbetsplats.					

Arbetsmiljö

30.	Jag har skiftande arbetsuppgifter.					
31.	Mitt arbete ger mig inga fysiska besvär.					
32.	Jag kan arbeta i en takt som är lagom för mig.					
33.	Jag upplever mina arbetsuppgifter som engagerande och stimulerande.					
34.	Jag hinner utföra mina arbetsuppgifter inom den normala arbetstiden.					
35.	Jag känner att jag kan ge brukarna tillräckligt med hjälp/service.					

Hur ställer du dig till följande påståenden på din befintliga arbetsplats? Ringa in ditt svar.

Instämmer inte alls	Instämmer i mycket liten utsträckning	Instämmer i viss mån	Instämmer i större utsträckning	Instämmer helt
---------------------	---------------------------------------	----------------------	---------------------------------	----------------

Måluppfyllelse

- | | | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|--|
| 36. | Det finns klart definierade mål för mitt arbete. | | | | | |
| 37. | Jag känner till kraven min tjänst kräver av mig. | | | | | |
| 38. | Kraven som ställs på mig är rimliga. | | | | | |
| 39. | Min chef har informerat mig om vilka mål verksamheten ska uppnå. | | | | | |

Resurser

- | | | | | | | |
|-----|--|-------|--|--|--|--|
| 40. | Jag känner att jag har tillgång till de resurser som behövs för att utföra mitt arbete på ett tillfredsställande sätt. | | | | | |
| 41. | Min arbetstid är tillräcklig för att utföra mina arbetsuppgifter. | | | | | |
| 42. | Jag tycker att vi är tillräckligt många anställda på min arbetsplats. | | | | | |
| 43. | Jag är nöjd med antalet raster jag har under mitt arbetspass för att jag ska kunna återhämta mig. | | | | | |
| 44. | Jag känner ingen oro för att min arbetssituation skall förändras, t ex på grund av omorganisation, nya arbetsätt eller liknande. | | | | | |
| 45. | Jag anser mig ha tillräckligt med tid för varje brukare. | | | | | |
| 46. | Om min enhet skulle få mer pengar skulle jag vilja lägga dessa på: | _____ | | | | |

Hur ställer du dig till följande påståenden på din befintliga arbetsplats? Ringa in ditt svar.

Instämmer inte alls	Instämmer i mycket liten utsträckning	Instämmer i viss mån	Instämmer i större utsträckning	Instämmer helt
---------------------	---------------------------------------	----------------------	---------------------------------	----------------

Kvalifikationer

47. Jag har tillräckliga kunskaper för att kunna utföra mitt arbete.

--	--	--	--	--

48. Jag har möjligheter att vidareutvecklas inom min yrkeskompetens på min arbetsplats.

--	--	--	--	--

49. Jag anser att min kompetens utnyttjas på ett effektivt sätt.

--	--	--	--	--

50. Jag känner att min lön stämmer överens med min kompetens/utbildning.

--	--	--	--	--

51. Nämn i ordning högst 3 st egenskaper du tycker att personal inom äldreården bör ha.

1. _____
2. _____
3. _____

52. Vad är det bästa med ditt jobb? Rangordna från 1-6, där 1 är det bästa och 6 är det minst bästa.

Mina arbetskamrater

Min lön

Min chef

Känslan att hjälpa andra

Min personliga utvecklingen

Om annat, vad? _____

Övriga kommentarer och synpunkter som du vill dela med dig av.

Tack för Din medverkan!

Bilaga 2.

Intervjuguide för chefer

Hur känner du att motivationen är på din enhet?

Hur tror du att anställda motiveras och hur gör du?

Finns det något du skulle göra på ett annat sätt om du hade tillgång till mer resurser?

Hur tror du att målsättningen förmedlas på ett effektivt sätt och hur gör du?

Vilka kvalifikationer tycker du att en medarbetare ska ha om man ska söka jobb hos er?

Tror du att du som chef kan förändra en anställds inställning till sitt arbete?

Hur följer du upp och säkerställer att dina medarbetare arbetare utifrån dina direktiv?