



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

Arbetsmotivation i Äldreomsorgen

En Explorativ Studie av Uppfattningar hos Medarbetare och Chef vid Ett Äldreboende

Anna Viklund

Kandidatuppsats ht 2006

Handledare: Robert Holmberg

Innehållsförteckning

Abstrakt:	3
Inledning:	4
Teorier om motivation:	5
Motivation:	5
Inre och Yttre motivation:	5
Kontroll:	6
Arbetsberikning:	8
Tidigare forskning om motivation:	10
Organisations-och arbetsegenskaper:	10
Socialt stöd:	10
Inre eller yttre motivation?:	11
Chefens attribution av Inre och Yttre motivation:	12
Metod:	14
Undersökningsgrupp:	14
Material:	14
Procedur:	15
Resultat:	16
Diskussion:	29
Referenser:	36
Bilaga 1:	38
Bilaga 2:	44

Abstract

An explorative study on the work motivation of employees at a retirement home. The three main factors are internal motivation, external motivation and control. A comparison between how important they estimate the different factors to be and how they experience them today reveals which factor is their key motivator and which areas that need improvement. Results indicate that internal and external motivation are slightly more important than control. And the amount of perceived control reflects the amount of creative and initiative behaviour of the individual. Social motivation was an unexpected finding and the discovery was that the social aspect is one of the key factors in job satisfaction and work motivation for the employees at the retirement home.

Inledning

Jag har valt att undersöka arbetsmotivationen hos arbetstagarna inom äldreomsorgen. Kanske är det eftersom jag själv har erfarenhet av arbete inom vården och är väl bekant med arbetsmiljön. Denna yrkesgrupp är väldigt omdebatterad i samhället. Media och politiker indikerar ofta att yrkesgruppen har det relativt dåligt ställt vad det gäller löner och andra arbetsförhållande, men min uppfattning är blandad och jag tycker att det är viktigt både för individen och för organisationen att undersöka hur de anställda egentligen uppfattar sin arbetssituation. Inom äldreomsorgen arbetar de i mindre, fasta arbetslag och har stor flexibilitet i hur och när arbetet ska utföras. Denna arbetsorganisation innebär att personalen i vissa avseenden har mer kontroll inom sitt arbete än de flesta andra. Kontroll ger en viss frihet men också ansvar vilket kan öka självkänslan om man upplever att man fyller en viktig funktion. Samtidigt tror jag att det finns begränsat med utvecklingsmöjligheter till högre befattningar och dylikt vilket är en motivationsfaktor för många andra. De arbetar även i en väldigt personlig, familjär miljö som jag tänker mig skulle ha en avslappnande effekt och där de kan känna tillhörighet och få bekräftelse.

Syftet är att explorativt undersöka uppfattningar om arbetsmotivation inom äldreomsorgen. Vad uppfattar medarbetare respektive chef är viktigt för arbetsmotivationen och hur ser de på sin situation idag? Chefens uppfattning är lika viktig som de anställdas eftersom han/hon som ledare har stort inflytande över organisationsklimat och kommunikationsstruktur. Arbetsmotivations faktorer som jag intresserar mig för är yttre motivation, såsom trygghet, pengar, befordringar och andra förmåner, inre motivation t.ex. känslan av att utföra ett meningsfullt arbete, samt hur mycket kontroll de upplever att de har över sitt arbete.

En jämförelse mellan hur viktiga faktorerna skulle vara i ett idealarbete och hur arbetet uppfattas idag ska förhoppningsvis visa vilka av faktorerna som är den största motivationen för anställda inom vården samt belysa områden där eventuella förbättringar kan göras.

Teorier om motivation

Motivation

Motivation är ett komplext och mycket omskrivet begrepp med många infallsvinklar. Pervin (2002) skriver att motivation har sin grund i människans instinkt att undvika obehag och minska spänning. Denna medfödda instinkt eller behov är gemensam för alla på de grundläggande nivåer, ex, behov av mat och trygghet. När dessa grundläggande fysiska behov är tillfredställda söker individen uppnå mer abstrakta behov som självförverkligande. Behoven blir alltmer individualiserade och varje individ motiveras av det som känns viktigast för dem. Ambrose och Kulik (1999) refererar till Pinder (1998) som beskriver arbetsmotivation som inre och yttre omständigheter som berör och påverkar variationer i intensitet, kvalitet, och riktning av pågående beteende. Med detta sammanfattas idén att individen är en rationell varelse med en intention bakom varje handlande. Individen bedömer utifrån intressen och omständigheter hur viktigt och uppnåeligt målet är. Därefter formas en strategi bestående av delmål vilka alla organiseras och kretsar kring det slutliga målet (Pervin, 2002). De behoven som individen avser att tillfredställa vare sig det är ekonomisk trygghet eller utveckling av självkänsla, speglar sig i deras beteende, och påverkar med vilken intensitet och kvalitet denne väljer att arbeta.

Inre och Yttre motivation

Ambrose och Kulik (1999) hänvisar i sin artikel till Deci (1971) som säger att motivation har två subsystem, ett inre och ett yttre. De är ibland aktiva samtidigt och ibland är det bara en som framträder och ligger till grund för motivationen. Individen som har inre motivation attribuerar sitt beteende till inre behov medan de som har yttre motivation attribuerar till externa behov. Nyfikenhet, kreativitet, kognitiv aktivitet och manipulation är sådant som anses omfattas av den *inre motivationen*. I princip allt där själva handlingen kan uppfattas bidra till personlig utveckling och självförverkligande tillhör inre motivation. *Yttre motivation* utförs däremot för att individen lärt sig att en handling framkallar en önskad belöning, exempelvis uppskattning eller materiella saker, och inte för att själva handlingen ger dem någon personlig tillfredställelse. I Maslows behovspyramid (Maslow, 1970) är de lägre trappstegen kopplade till yttre motivation dvs. de fysiska behoven, mat, sömn, ekonomisk och fysisk trygghet. Viktigt när arbetstagaren ska motiveras är att incitamentet tilltalar individens aktuella

nivå. Pengar tilltalar t.ex. inte den ideellt arbetande som motiveras av behovet att söka självförverkligande genom att göra nytta för andra eller självförtroende efter att ha åstadkommit någonting nytt. Maslows teori säger att individen inte kan lämna ett trappsteg förrän den är tillfredställd och eventuella störningar i lägre trappsteg leder till regression. Individen backar till den otillfredsställda nivån och lägger all sin energi där. T.ex. om den som arbetar ideellt plötsligt skulle hamna i en ekonomisk kris skulle han/hon förmodligen sluta jobba gratis och skaffa sig ett mindre stimulerande arbete där de tjänade pengar.

Kontroll

Det har gjorts mycket forskning om kontroll i arbetslivet som tyder på att det har en mycket betydande roll för motivationen. Kontrollbegreppet har flera definitioner och inriktningar, men frågorna som blir mest intressanta ur en arbetspsykologisk synpunkt är; 1) predicerbarhet, 2) deltagande, 3) kontroll *över*, respektive *inom* en situation (Landy & Conte, 2004)(Aronsson, 1987).

Att kunna *predicera* en fortsatt anställning medför trygghet för den anställda. Trygghet är ett av de mest primära behov som individen försöker säkerställa (Maslow, 1970). Även inom sin anställning ska individen kunna förutse vad ett utfall blir. Detta för att våga ta initiativ och därigenom "äga" sitt arbete. I Landy och Conte (2004) refereras det till Gollwitzers *Action Teori* i vilken betoning läggs på vikten av att bygga upp en strategi och förutse eventuella hinder. Han påstår att de som presterar bäst är de som förstår sig på arbetet. De upplever att de har kontroll, och det ökar arbetsmotivationen. Pervin (2002) skriver att *feedback*, (dvs. en utvärdering där man ser tillbaka vad som har fungerat bra, resp. dåligt och eventuella förbättringar till nästa gång) är en bra metod att använda för att öka predicerbarheten.

Deltagande i beslutsprocesser kan vara på gott och ont vilket förklaras i Vroom och Yettons "Normative decision model" som refereras till i Yukl (2006). De framhåller ledarens roll i beslutsfattandet och presenterar fem steg för olika ledarskapsstilar. De olika nivåerna går från att den överordnade tar beslutet helt själv utan att rådfråga någon, till att chefen delar med sig av all information till underordnade och tillsammans arbetar fram alternativ och försöker uppnå konsensus. Ledarskapsstil

tillsammans med situationsvariabler blir avgörande för besluts kvalitet och acceptans. Exempel på några situationsvariabler är;

- 1) Hur mycket relevant information ledaren och medarbetarna har, 2) I vilken grad problemet är komplicerat och kräver kreativa lösningar, 3) Sannolikheten att medarbetarna accepterar chefens auktoritära beslut kontra sannolikheten av konflikter vid ett gruppbeslut.

I ”Goal-setting theory” av Locke, som också tas upp av Landy och Conte (2004), görs en distinktion mellan acceptans och engagemang för målet. Acceptans innebär att individen presterar ett minimum av vad som krävs för att få ersättning ex. lön. Detta liknar den yttre motivationen. Ett personligt engagemang motiveras däremot av inre faktorer. Individen känner att målet är givande utöver den överenskomna ersättningen och gör därför mer än vad som krävs, vilket ger bättre resultat. När medarbetarna har tillräckligt med information och problemet kräver kreativa lösningar skapar deltagande engagemang. I ett sådant fall borde de få vara med och bestämma.

Aronsson (1987) är den som uppmärksammar skillnaden mellan att ha *kontroll över respektive inom en situation*. Kontroll över en situation innebär att bestämma ”spelreglerna” medan kontroll inom betyder att behärska spelreglerna som organisationen och professionen satt upp. Det finns alltid regler och tekniska moment som inte är diskuterbara och som endast kan eller bör göras på ett sätt. Sedan finns andra moment där variation kanske är just det som behövs. Då är det viktigt för både organisationen och de anställdas motivation att de känner sig uppmuntrade att delta på ett meningsfullt sätt. Om en individ upprepade gånger nekas deltagande och tillfällen att påverka, och varje gång attribuerar detta till interna, stabila och globala faktorer så är risken stor att motivationen att engagera sig försvinner helt. Utan någon som helst makt blir individen likgiltig och antar en inlärd hjälplös attityd.

Tilldelat ansvar ska däremot inte heller kännas överväldigande för arbetstagaren. S.k. *Psychological empowerment* innebär att individen känner ett bemästrande eller mer självförtroende i sin förmåga att klara av sitt arbete. Tillfredsställelsen av ökad självkänsla tilltalar den inre motivationen. Arbetets utformning, organisationsegenskaper samt individens egna behov och värderingar influerar i vilken riktning, kvalitet och intensitet individen upplever detta. En individ som delegeras en

uppgift ska ha kompetensen och färdigheterna att klara av den. Om individen får en uppgift som upplevs som alltför svår och misslyckas kan det allvarligt skada dennes självkänsla och självförtroende. En lagom svår uppgift med tydlig vägledning får däremot ett lyckat resultat och positiva konsekvenser såsom, ökad självkänsla, självförtroende och arbetsmotivation, särskilt om arbetet upplevs som viktigt och överensstämmer med individens värderingar (Yukl 2006). Det optimala säger Wheelan (1994) är höga men realistiska mål. Det har visat sig att de som har svåra mål presterar bättre även om de inte skulle uppnå målet än de som har lätta eller inga alls.

Arbetsberikning

Begreppet *arbetsberikning* ”job enrichment” omfattar de högre stegen i Maslows pyramid som berör behov av kärlek, självkänsla och självförverkligande (Landy & Conte, 2004). Konceptet bygger på att ett berikande arbete som tillfredställer dessa eftertraktade behov också måste vara motivationshöjande. Därför borde det i princip vara möjligt att genom arbetsberikning höja motivationen på vilken arbetsplats som helst och inte bara på dem som har möjlighet att erbjuda materiell belöning (Vernon, 1971).

Landy och Conte (2004) refererar till Hackman och Oldham som presenterat några tänkbara sätt att berika arbetsplatsen på.

1. *Skill variety*; Variation i vilka färdigheter som krävs för att utföra arbetet på ett bra sätt.
2. *Task identity*; I vilken utsträckning uppgiften har en klar och tydlig struktur, och huruvida den är relaterbar och meningsfull i sammanhang till andra uppgifter.
3. *Task significance*; I vilken utsträckning uppgiften upplevs som viktig för organisationen och samhället som helhet.
4. *Autonomy*; I vilken mån individen har kontroll över schema, olika procedurer osv.
5. *Task feedback*; Hur mycket direkt information individen får om sin prestation från sin chef.

Ovanstående punkter modifieras av individens utvecklingsbehov i form av variation, kreativitet, utmaning och feedback. Mängden kontroll varierar utifrån individens

färdigheter och behov, och kunskapen ökar genom feedback. Utmaning i arbetet upplevs som positivt för vissa men stressande för andra. Arbetsberikning sker då arbetet tillgodoser individens behov på dennes nivå. Ju mer arbetet överensstämmer med individens värderingar och självuppfattning desto mer ökar den inre motivationen.

Tidigare forskning om motivation i arbetslivet

Organisations- och arbetsegenskaper

Van den Berg m.fl. (2006) presenterar i sin artikel en relation mellan arbetstillfredsställelse, motivation och organisation- och arbetsegenskaper inom vården. Han menar att motivation är en reaktion på organisationsegenskaper och arbetsegenskaper. Inom vården finns avgörande faktorer som autonomi, kontroll och socialt stöd. Särskilt för de som arbetar med dementa är stressorerna många. Stressorer förklarar han som; fysiska och psykiska påfrestningar som individen reagerar på. Den ena organisationsegenskapen är *Decision Authority* vilket syftar på vem som beslutar om vem som ska göra vad. Detta innefattar också vilken kommunikationsstruktur som råder. Den andra är *Environmental Uncertainty* som syftar på hur klar och tydlig den givna rollen är. Om det behövs en mängd ny information inför varje uppgift eller om arbetarna redan har den nödvändiga kunskapen. I och med att patienterna på ålderdomshem är kroniskt sjuka blir det sällan oväntade situationer som skapar osäkerhet vilket är både positivt och negativt. Det positiva är att vårdarna oftast vet hur de ska hantera olika uppgifter och arbetet rullar på smidigt. Det negativa visade sig vara för dem som föredrar mer utmaning i arbetet. Trots att rutinerna är av varierande slag så ger det inte några större tillfällen till utveckling och nya utmaningar. Den inre motivationen kan dock främst förutsägas genom autonomi, vilket kräver att "environmental uncertainty" är så liten som möjligt. En intressant upptäckt var att de som önskade mer kontroll upplevde att de faktiskt hade mer kontroll över sitt arbete och angav att detta hade stor betydelse för deras arbetstillfredsställelse. Slutligen visade resultat att nivån av socialt stöd ökade när kommunikationen var decentraliserad. En decentraliserad arbetsstruktur tillåter undersköterskorna att utföra uppgifter av varierande slag och passar väldigt bra i och med att denna typ av organisation är patientorienterad istället för uppgiftsorienterad.

Socialt stöd

Vernon (1971) skriver ur ett makroperspektiv om hur social klass påverkar individens val av arbete. Han menar att medelklassen i större utsträckning satsar på ett bestämt arbete och är karriärs- och statusorienterade, ett fenomen som han kallar *Achievement motivation*, medan arbetarklassen snarare "hamnar" på en arbetsplats som ligger dem nära tillhands. Tryggheten som ett fast arbete ger är viktig för alla men mer

framträdande för de som har yrken med lägre status. De strävar istället efter social status inom sin grupp och Vernon säger att flera nekar en befordran för att hellre stanna kvar som en del av gruppen. Landy och Conte (2004) definierar socialt stöd som; den tröst, hjälp eller information som en individ får genom formell eller informell kontakt med andra individer eller grupper. Murray (1964) skriver att den s.k. sociala motivationen innefattar, interaktion och närhet med människor, att känna acceptans och tillhörighet, att tävla med dem och att öka sin självkänsla med eller genom dem. Det sociala är en del av självet, och självet skapas genom de som individen identifierar sig med. Behovet av kärlek och bekräftelse tilltalar individer på flera nivåer.

Vernon (1971) skriver att den *sociala motivationen*, en drivkraft som lätt uppstår i mindre arbetslag, är oberoende av ekonomiska faktorer. I dessa grupper är den sociala konformiteten hög och viljan att bli accepterad likaså. I en undersökning i USA hade man frågat män i blandade åldrar; Om de hade ärvt pengar så de skulle kunna klara sig livet ut, skulle de fortsätta arbeta? 80 % svarade ja. Totalt sett var det fler unga än äldre som svarade ja, och fler högutbildade än lågutbildade. Bland de lågutbildade var det 58 % som svarade att de hade fortsatt arbeta. Resultaten visar alltså att de allra flesta tycker att arbetet ger dem något mer än bara ekonomisk tillfredställelse, men det är något fler inom högutbildade yrken.

Inre eller yttre motivation?

Deci (1971) säger att motivationen kan skifta mellan inre och yttre motivation. Genom belönings- eller feedbacksystem kan individen komma att ifrågasätta sin inre motivation och istället börja attribuera sitt beteende till yttre faktorer. Feedback kan uppfattas antingen som kompetensfeedback eller som kontrollerande. I det senare fallet inhiberar det den inre motivationen. Ambrose och Kulik (1999) refererar till Cordery (1991) som har kommit fram till att semiautonoma arbetslag kopplar fler arbetskaraktistika till inre motivation och har mindre personalomsättning. De som arbetar på en icke vinstdriven organisation känner mindre behov av att tävla, och mindre behov av autonomi, men större behov av att arbeta för det allmänna bästa. Ambrose och Kulik (1999) refererar också till en undersökning av Randall och Cote (1991) som skriver om "Protestant work ethic" (PWE) vilket är en skala som mäter hur stor plats arbetet tar i individens liv. De som ger större plats åt sitt arbete stannar

kvar längre på sin arbetsplats. De refererar också till van Dierendonck, Schaufeli, & Sixmas, (1994) upptäckt att undersköterskor som upplevde att de gav mer till sina patienter än de fick tillbaka kände mer missnöje och hade en sämre attityd till sitt arbete än de som inte kände så. Missnöje och uppfattning om att lön var orättvis berodde på hur individen låg till i jämförelse med kollegor, eller jämfört med egen lön från tidigare anställning. Sedan är ju lön en typisk extern belöning vilket gör att individen attribuerar sitt beteende till yttre motivation. Ambrose och Kulik (1999), refererar till Rummel och Feinberg (1990) som funnit att studenter som mottagit betalning för utförande av en uppgift sedan ägnat mindre frivillig tid åt det än de som fått belöning i form av beröm eller liknande. Även denna upptäckt föreslår skiljda beteende konsekvenser vid attribution till inre respektive yttre motivation.

Chefens attribution av Inre och Yttre motivation

DeVoe och Iyengar (2004) undersökte huruvida chefens uppfattning om de underordnades motivation påverkar hur han/hon visar uppskattning? Studien visade att nordamerikanska chefer i större utsträckning bedömer att sina anställda motiveras av yttre faktorer medan latinamerikanska chefer oftare attribuerar till inre motivation. DeVoe och Iyengar (2004) hänvisar till Pelletier och Vallerand (1996) som har undersökt konsekvenserna av chefernas bedömning. Det visade sig att chefen värderade individens prestation mer positivt om han/hon bedömde att denne drevs av inre motivation än om han/hon attribuerade motivationen till yttre faktorer. Samtidigt refererar DeVoe och Iyengar till en annan rapport av Heath (1999) som fann att människor tenderar att anta att de själva motiveras mer av inre motivation medan andra motiveras av yttre faktorer. I en enkätundersökning svarade 73 % att de trodde en lönehöjning vara absolut nödvändigt för att få andra att åta sig extra arbetsuppgifter. Men när de skulle rangordna sig själva på olika aspekter av sitt arbete hamnade ”viktigt arbete” först och lön på tredje plats. Det är alltså de som lyckas ge ett intryck av inre motivation, vilket värderas högre i chefens ögon, som belönas mest.

Forskningen visar sammantaget att den inre- och yttre motivationen samt kontroll har en betydelsefull roll i arbetslivet. Det visar sig på olika sätt exempelvis genom självständighet eller strävan efter socialt stöd. Självständighet ger en känsla av kontroll som i sin tur leder till ökat självförtroende vilket har betydelse för den inre motivationen. Inre motivationsfaktorer är viktiga eftersom de är dem som ligger till

grund för engagemang. Dock är det viktigt att de yttre behoven är tillfredställda så att individen är mottaglig för nästa steg.

Metod

Undersökningsgrupp

Detta var en explorativ studie med syfte att undersöka en enda arbetsplats och dess relevanta parter. Försökspersonerna blev då naturligtvis Enhetschefen på ålderdomshem X samt anställda inom den direkta vården. Det fanns totalt 48 stycken inom den direkta vården och ännu fler inom administration, men endast de som utför vårdarbetet var av betydelse för studiens ändamål. **Av hänsyn till studiens omfattning och tidsgränser så lämnades endast 30 enkäter lämnades till chefen för vidare utdelning. 30 enkäter ansågs vara tillräckligt för att få fram resultat som kunde visa tendenser hos undersökningsgruppen. Det var totalt 17 stycken som besvarade enkäten.** Det blev alltså ett bortfall på 44 %. Den dåliga uppslutningen kan ha påverkat resultatens representativitet. De anställda består främst av undersköterskor och vårdbiträde men det fanns också någon enstaka arbetsterapeut och barnsköterska. Det fanns två män och resten kvinnor i blandade åldrar. De allra flesta har arbetat på arbetsplatsen i flera år, har tillsvidare anställning och arbetar 75%.

Material

Material har hämtats genom litteratur i böcker och tidskriftsartiklar på internet. För att få så representativ data som möjligt lämpade sig bäst att göra en kvantitativ studie i form av enkäter. Underlaget till enkäterna har hämtats från Arbetslivsinstitutet, en rapport av Dallner m.fl. (1999). De mest passande frågorna för frågeställningen valdes ut, sammanlagt 12 stycken, nämligen de som handlar om inre och yttre motivation, kontroll i arbetet samt någon enstaka om socialt stöd och organisationskultur eftersom det i tidigare forskning visat sig vara betydelsefullt inom vården. Anledningen till att inte fler frågor rörande samma ämne tagits med är av hänsyn till enkätens storlek. Försökspersonerna skulle först, på en 5-gradig skala, ange hur viktiga de olika punkterna var i deras uppfattning om ett idealarbete. Sedan kom samma frågor omgjorda till påståenden, -om hur de uppfattar sin situation idag. Anledningen till att ha enkäten på detta vis var att få fram en jämförelse mellan hur de önskade att det var och hur de faktiskt har det idag. Det säger mer om motivationen när man kan se vilka saker de upplever att de redan har respektive saknar, och hur viktigt de anser det vara.

Med enhetschefen har det gjorts en intervju på cirka 30 min. Denna intervju var tänkt att komplettera enkäterna, och för att ge ett annat perspektiv på det rådande förhållandet. Ledaren i organisationen spelar en betydande roll i motivationsfrågan och i vilken anda organisationen bedrivs därför var det intressant att se vad denne hade för uppfattning och agerandet utifrån den.

Procedur

Jag började med att länge fundera över frågeställningen och vilken inriktning denna skulle ha. Efterhand som den blev allt klarare, påbörjades litteratursökning på bibliotek och internet. Jag läste på och skrev ner intressanta teorier för att sedan korta ner och hitta den gemensamma kärnan. För den kvantitativa delen gavs 30 stycken enkäter till enhetschefen som sedan skulle dela ut dem. Han ombads att vid utdelning betona försökspersonernas anonymitet, vilket även stod på enkäten, och att han inte skulle ta del av deras enskilda resultat. Frågorna som användes var utvalda från Arbetslivsinstitutet, en rapport av Dallner m.fl. (1999), ett väl beprövat och validerat formulär (se bilaga 2). Dataanalys har sedan gjorts i SPSS.

För intervju delen träffade jag enhetschefen på sitt kontor där vi småpratade en stund innan bandspelaren sattes igång och intervjun kunde börja. Intervjun var semistrukturerad. Först ställdes lite allmänna frågor om verksamheten sedan kom ämnet alltmer i fokus för frågeställningen, en diskussion som varade drygt 30 minuter. För intervju se bilaga 2.

Resultat

Tabell 1. Hur viktigt de anställda anser den inre motivationen vara i arbetslivet

I denna tabell redovisas resultaten av medelvärde och standardavvikelse på viktig-skalan för frågorna som rör den inre motivationen.

Inre motivation (I)	<u>M</u>	<u>S</u>
Att arbetet ger mig en känsla av att ha utfört något värdefullt.	4,59	0,62
Att jag får använda min fantasi och kreativitet i arbetet.	4	0,87
Att arbetet bidrar till att utveckla min personlighet.	3,59	1
Total medelvärde:	4,06	0,83

Mest eniga var försökspersonerna om att arbetet ger en känsla av att ha utfört något värdefullt och minst viktigt tyckte de var att arbetet bidrar till att öka personligheten.

Tabell 2. Hur viktigt de anställda anser den yttre motivationen vara i arbetslivet

I denna tabell redovisas resultaten av medelvärde och standardavvikelse på viktig-skalan för frågorna som rör den yttre motivationen.

Yttre motivation (Y)	<u>M</u>	<u>S</u>
Att den fysiska arbetsmiljön är säker och hälsosam.	4,59	0,87
Att jag har ett tryggt arbete med regelbunden inkomst.	4,41	0,8
Total medelvärde:	4,5	0,84

De yttre faktorerna fick högst medelvärde av alla faktorer. Att den fysiska arbetsmiljön är säker och hälsosam var lika viktigt som att det var värdefullt (tabell 1).

Tabell 3. Hur viktigt de anställda anser kontroll vara i arbetslivet

I denna tabell redovisas resultaten medelvärde och standardavvikelse på viktig-skalan för frågorna som rör kontroll i arbetet.

Kontroll (K)	M	S
Att jag kan påverka beslut som är viktiga för mitt arbete.	4,53	0,51
Att jag kan påverka mängden arbete jag får.	3,88	0,99
Att om det finns olika sätt att göra mitt arbete på, kan jag själv välja hur jag skall göra det.	3,82	1,07
Att jag kan påverka beslut angående vilka personer jag skall arbeta tillsammans med.	3,29	0,85
Total medelvärde:	3,88	0,86

Kontroll faktorerna fick lägst medelvärde av faktorerna, men högst standardavvikelse. Högst standardavvikelse fick frågan om huruvida de kan påverka på vilket sätt de ska utföra arbetet på.

Tabell 4. Hur viktigt de anställda uppfattar bekräftelse av arbete.

I denna tabell redovisas resultaten av medelvärde och standardavvikelse för de frågor som syftade till att se på vilket sätt de anställda upplevde att de får belöning och bekräftelse för sitt arbete. Dessa frågor har inget validerat samband därför redovisas inget total.

Bekräftelse av arbete (B)	M	SD
Att man får uppskattning för sina arbetsprestationer från sin närmaste chef.	4,59	0,62
Att man belönas för ett väl utfört arbete.	4,47	0,62
Att jag får hög lön och andra förmåner.	3,29	0,99

Uppskattning från chefen toppar denna tabell med samma medelvärde som de högsta i tabell ett och två. Inte långt därefter rankades belöning för ett väl utfört arbete, och på en delad sista plats kom hög lön och möjlighet att påverka vilka personer de ska arbeta med (tabell 3).

Nedanför presenteras resultaten av **differensen mellan hur viktigt de ansåg att de olika punkter var med hur de uppfattade punkterna idag**. Frågorna är rangordnade med den högsta differensen först:

<u>Nr</u>	<u>Hur viktigt är det?</u> <u>M</u>	<u>Hur är det idag?</u> <u>M</u>	<u>Diff</u>	<u>Fråga</u>
<u>11</u>	<u>4,57</u>	<u>2,38</u>	<u>2,19</u>	<u>Att man belönas för ett väl utfört arbete. (B)</u>
<u>12</u>	<u>4,64</u>	<u>2,48</u>	<u>2,16</u>	<u>Att man får uppskattning för sina arbetsprestationer från sin närmaste chef. (B)</u>
<u>10</u>	<u>4,53</u>	<u>2,94</u>	<u>1,59</u>	<u>Att jag kan påverka beslut som är viktiga för mitt arbete. (K)</u>
<u>5</u>	<u>4,59</u>	<u>3,06</u>	<u>1,53</u>	<u>Att den fysiska arbetsmiljön är säker och hälsosam. (Y)</u>
<u>8</u>	<u>3,88</u>	<u>2,41</u>	<u>1,47</u>	<u>Att jag kan påverka mängden arbete jag får. (K)</u>
<u>2</u>	<u>3,29</u>	<u>2,12</u>	<u>1,17</u>	<u>Att jag får hög lön och andra materiella förmåner. (B)</u>
<u>6</u>	<u>4</u>	<u>3,09</u>	<u>0,91</u>	<u>Att jag får använda min fantasi och kreativitet i arbetet. (I)</u>
<u>9</u>	<u>3,29</u>	<u>2,47</u>	<u>0,82</u>	<u>Att jag kan påverka beslut angående vilka personer jag skall arbeta tillsammans med. (K)</u>
<u>7</u>	<u>3,82</u>	<u>3,18</u>	<u>0,64</u>	<u>Att om det finns olika sätt att göra mitt arbete på kan jag själv bestämma hur jag ska göra det.(K)</u>
<u>3</u>	<u>4,59</u>	<u>4,18</u>	<u>0,41</u>	<u>Att arbetet ger mig en känsla av att ha utfört något värdefullt. (I)</u>
<u>4</u>	<u>4,41</u>	<u>4,12</u>	<u>0,29</u>	<u>Att jag har ett tryggt arbete med regelbunden inkomst. (Y)</u>
<u>1</u>	<u>3,59</u>	<u>3,35</u>	<u>0,24</u>	<u>Att arbetet bidrar till att utveckla min personlighet. (I)</u>

Minst differens fanns på frågan om utveckling av personlighet (fråga 1) med differens 0.24 och endast 3,59 på viktig-skalan. Sedan följer trygghetsfaktorn (fråga 4) tätt inpå med 0.29, och med markant högre poäng på viktig-skalan. Kontrollfrågorna fick väldigt delade svar. Fråga 7 och 9 hamnade under 0.82 och fråga 8 och 10 hamnade över 1.47, alltså en mellanskillnad på 0.65. De punkter som hade högst differens var de som handlade om bekräftelse och belöning, fråga 11 med differens 2,19, och fråga 12 med differensen 2,16. Frågorna om inre motivation fick en total differens på 0,5 (SD= 0,6). Frågorna om yttre motivation fick en något större total differens på 1 (SD= 0,9). Frågorna om kontroll fick den högsta differensen på 1,1 (SD= 0,7). Differensen på samtliga frågor var i snitt 1,12.

Tabell 5.

Fråga 1. Att arbetet bidrar till att utveckla min personlighet. (I)

<u>Läget idag/Viktigt</u>	<u>1 Helt oviktigt</u>	<u>2 Mindre viktigt</u>	<u>3 Viktigt</u>	<u>4 Mycket viktigt</u>	<u>5 Helt nödvändigt</u>	<u>Antal fp avrundat i %.</u>
<u>5 Instämmer helt</u>			<u>1</u>		<u>1</u>	<u>12</u>
<u>4 Instämmer mycket</u>				<u>5</u>		<u>29</u>
<u>3 Instämmer delvis</u>			<u>5</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>47</u>
<u>2 Instämmer lite</u>			<u>1</u>			<u>6</u>
<u>1 Instämmer inte alls</u>	<u>1</u>					<u>6</u>
<u>Antal fp avrundat i %:</u>	<u>6</u>	<u>0</u>	<u>41</u>	<u>35</u>	<u>18</u>	

Fråga 1 visar att 88 %, 15 personer instämmer minst delvis och 16 personer tycker att det är viktigt- helt nödvändigt. Denna fråga fick minst differens av alla frågorna, men ansågs minst viktigt av frågorna om inre motivation. Endast tre personer ansåg det vara helt nödvändigt.

Tabell 6.

Fråga 3. Att arbetet ger mig en känsla av att ha utfört något värdefullt. (I)

<u>Läget</u> <u>idag/Viktigt</u>	<u>1</u> <u>Helt</u> <u>oviktigt</u>	<u>2</u> <u>Mindre</u> <u>viktigt</u>	<u>3</u> <u>Viktigt</u>	<u>4</u> <u>Mycket</u> <u>viktigt</u>	<u>5</u> <u>Helt</u> <u>nödvändigt</u>	<u>Antal fp</u> <u>avrundat i %:</u>
<u>5</u> <u>Instämmer</u> <u>helt</u>					<u>7</u>	<u>41</u>
<u>4</u> <u>Instämmer</u> <u>mycket</u>			<u>1</u>	<u>2</u>	<u>4</u>	<u>41</u>
<u>3</u> <u>Instämmer</u> <u>delvis</u>				<u>2</u>		<u>12</u>
<u>2</u> <u>Instämmer lite</u>				<u>1</u>		<u>6</u>
<u>1</u> <u>Instämmer</u> <u>inte alls</u>						<u>0</u>
<u>Antal fp</u> <u>avrundat i %:</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>6</u>	<u>29</u>	<u>65</u>	

På fråga 2 svarade en klar majoritet att känslan av ett värdefullt arbete var helt nödvändigt. Lyckligtvis instämmer sammanlagt 82 %, 14 personer, att arbetet ger dem detta antingen mycket eller helt.

Tabell 7.

Fråga 6. Att jag får använda min fantasi och kreativitet i arbetet. (I)

<u>Läget</u> <u>idag/Viktigt</u>	<u>1</u> <u>Helt</u> <u>oviktigt</u>	<u>2</u> <u>Mindre</u> <u>viktigt</u>	<u>3</u> <u>Viktigt</u>	<u>4</u> <u>Mycket</u> <u>viktigt</u>	<u>5</u> <u>Helt</u> <u>nödvändigt</u>	<u>Antal fp</u> <u>avrundat i %:</u>
<u>5</u> <u>Instämmer</u> <u>helt</u>						<u>0</u>
<u>4</u> <u>Instämmer</u> <u>mycket</u>				<u>1</u>	<u>3</u>	<u>24</u>
<u>3</u> <u>Instämmer</u> <u>delvis</u>			<u>5</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>59</u>

<u>2</u>					
<u>Instämmer lite</u>		<u>1</u>	<u>1</u>		<u>18</u>
<u>1</u>					
<u>Instämmer</u>				<u>1</u>	<u>0</u>
<u>inte alls</u>					
<u>Antal fp</u>					
<u>avrundat i %:</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>35</u>	<u>29</u>	<u>35</u>

På den tredje frågan om inre motivation var resultaten på viktig-skalan spridd, och något högre än på idag-skalan. Det var endast en fp (6%) som hade stor diskrepans med en 5:a på viktigt och en 1:a på idag.

Tabell 8.

Fråga 4. Att jag har ett tryggt arbete med regelbunden inkomst. (Y)

<u>Läget</u> <u>idag/Viktigt</u>	<u>1</u> <u>Helt</u> <u>oviktig</u>	<u>2</u> <u>Mindre</u> <u>viktigt</u>	<u>3</u> <u>Viktigt</u>	<u>4</u> <u>Mycket</u> <u>viktigt</u>	<u>5</u> <u>Helt</u> <u>nödvärdigt</u>	<u>Antal fp</u> <u>avrundat i %:</u>
<u>5</u>						
<u>Instämmer</u>					<u>5</u>	<u>29</u>
<u>helt</u>						
<u>4</u>						
<u>Instämmer</u>			<u>2</u>	<u>1</u>	<u>5</u>	<u>47</u>
<u>mycket</u>						
<u>3</u>						
<u>Instämmer</u>			<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>18</u>
<u>delvis</u>						
<u>2</u>						
<u>Instämmer lite</u>				<u>1</u>		<u>6</u>
<u>1</u>						
<u>Instämmer</u>						<u>0</u>
<u>inte alls</u>						
<u>Antal fp</u>						
<u>avrundat i %:</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>18</u>	<u>18</u>	<u>65</u>	

På fråga 4 om yttre motivation var det en klar majoritet, 65 %, 11 personer, som ansåg att ett tryggt arbete med regelbunden inkomst var helt nödvändigt, 47 %, 8 personer, instämde mycket att det var så idag, och nästan en tredjedel, 5 personer, instämde helt.

Tabell 9.

Fråga 5. Att den fysiska arbetsmiljön är säker och hälsosam. (Y)

<u>Läget idag/Viktigt</u>	<u>1 Helt oviktigt</u>	<u>2 Mindre viktigt</u>	<u>3 Viktigt</u>	<u>4 Mycket viktigt</u>	<u>5 Helt nödvändigt</u>	<u>Antal fp avrundat i %.</u>
<u>5 Instämmer helt</u>					<u>1</u>	<u>6</u>
<u>4 Instämmer mycket</u>				<u>1</u>	<u>2</u>	<u>18</u>
<u>3 Instämmer delvis</u>		<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>7</u>	<u>59</u>
<u>2 Instämmer lite</u>					<u>2</u>	<u>12</u>
<u>1 Instämmer inte alls</u>					<u>1</u>	<u>6</u>
<u>Antal fp avrundat i %:</u>	<u>0</u>	<u>6</u>	<u>6</u>	<u>12</u>	<u>76</u>	

På punkten om att den fysiska arbetsmiljön är säker och hälsosam svarade 76 % att det var helt nödvändigt. Dock var det sammanlagt 77 % som svarade att det instämmer delvis, lite eller inte alls att de upplevde det så idag. Resultaten tyder på att undersökningsgruppen inte är nöjd.

Tabell 11.

Fråga 7. Att om det finns olika sätt att göra mitt arbete på, kan jag själv välja hur jag skall göra det. (K)

<u>Läget idag/Viktigt</u>	<u>1 Helt oviktigt</u>	<u>2 Mindre viktigt</u>	<u>3 Viktigt</u>	<u>4 Mycket viktigt</u>	<u>5 Helt nödvändigt</u>	<u>Antal fp avrundat i %:</u>
<u>5 Instämmer helt</u>					<u>2</u>	<u>12</u>
<u>4 Instämmer mycket</u>			<u>1</u>	<u>1</u>		<u>12</u>

<u>3</u>					
<u>Instämmer delvis</u>	<u>1</u>		<u>6</u>	<u>3</u>	<u>59</u>
<u>2</u>					
<u>Instämmer lite</u>	<u>2</u>	<u>1</u>			<u>18</u>
<u>1</u>					
<u>Instämmer inte alls</u>					<u>0</u>
<u>Antal fp avrundat i %:</u>	<u>0</u>	<u>18</u>	<u>12</u>	<u>41</u>	<u>29</u>

Fråga 7 som handlar om att kunna bestämma över mindre variationer inom sitt arbete hade väldigt spridda svar. 10 stycken instämmer delvis och 7 stycken tycker det är mycket viktigt. 5 personer tycker det är helt nödvändigt och 4 stycken, 24 %, instämmer mycket eller helt.

Tabell 12.

Fråga 8. Att jag kan påverka mängden arbete jag får. (K)

<u>Läget idag/Viktigt</u>	<u>1 Helt oviktigt</u>	<u>2 Mindre viktigt</u>	<u>3 Viktigt</u>	<u>4 Mycket viktigt</u>	<u>5 Helt nödvändigt</u>	<u>Antal fp avrundat i %:</u>
<u>5</u>						
<u>Instämmer helt</u>					<u>1</u>	<u>6</u>
<u>4</u>						
<u>Instämmer mycket</u>				<u>2</u>		<u>12</u>
<u>3</u>						
<u>Instämmer delvis</u>				<u>2</u>	<u>1</u>	<u>18</u>
<u>2</u>						
<u>Instämmer lite</u>		<u>2</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>3</u>	<u>47</u>
<u>1</u>						
<u>Instämmer inte alls</u>			<u>1</u>	<u>2</u>		<u>18</u>
<u>Antal fp avrundat i %:</u>	<u>0</u>	<u>12</u>	<u>18</u>	<u>41</u>	<u>29</u>	

Resultaten på fråga 8 visar att 41 %, 12 personer, ansåg det vara mycket viktigt eller helt nödvändigt att kunna påverka mängden arbete som de får, medan knappt hälften, 11 personer, upplevde att de idag endast kunde göra det i lite eller inte alls.

Tabell 13.

Fråga 9. Att jag kan påverka beslut angående vilka personer jag skall arbeta tillsammans med. (K)

<u>Läget</u> <u>idag/Viktigt</u>	<u>1</u> <u>Helt</u> <u>oviktigt</u>	<u>2</u> <u>Mindre</u> <u>viktigt</u>	<u>3</u> <u>Viktigt</u>	<u>4</u> <u>Mycket</u> <u>viktigt</u>	<u>5</u> <u>Helt</u> <u>nödvändigt</u>	<u>Antal fp</u> <u>avrundat i %:</u>
<u>5</u> <u>Instämmer</u> <u>helt</u>						<u>0</u>
<u>4</u> <u>Instämmer</u> <u>mycket</u>		<u>1</u>		<u>1</u>		<u>12</u>
<u>3</u> <u>Instämmer</u> <u>delvis</u>		<u>1</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>1</u>	<u>53</u>
<u>2</u> <u>Instämmer lite</u>			<u>2</u>		<u>1</u>	<u>18</u>
<u>1</u> <u>Instämmer</u> <u>inte alls</u>			<u>3</u>			<u>18</u>
<u>Antal fp</u> <u>avrundat i %:</u>	<u>0</u>	<u>12</u>	<u>53</u>	<u>24</u>	<u>12</u>	

Fråga 9 instämmer en snål majoritet, 9 personer, delvis och lika många tyckte det var viktigt. Sammanlagt 6 personer, 36 %, ansåg att det var mycket viktigt eller helt nödvändigt och lika många instämde lite eller inte alls.

Tabell 14.

Fråga 10. Att jag kan påverka beslut som är viktiga för mitt arbete. (K)

<u>Läget</u> <u>idag/Viktigt</u>	<u>1</u> <u>Helt</u> <u>oviktigt</u>	<u>2</u> <u>Mindre</u> <u>viktigt</u>	<u>3</u> <u>Viktigt</u>	<u>4</u> <u>Mycket</u> <u>viktigt</u>	<u>5</u> <u>Helt</u> <u>oviktigt</u>	<u>Antal fp</u> <u>avrundat i %:</u>
<u>5</u> <u>Instämmer</u> <u>helt</u>						<u>0</u>
<u>4</u> <u>Instämmer</u> <u>mycket</u>				<u>1</u>	<u>3</u>	<u>24</u>
<u>3</u> <u>Instämmer</u> <u>delvis</u>				<u>5</u>	<u>3</u>	<u>47</u>

<u>2</u>					
<u>Instämmer</u>			<u>2</u>	<u>3</u>	<u>29</u>
<u>lite</u>					
<u>1</u>					
<u>Instämmer</u>					<u>0</u>
<u>inte alls</u>					
<u>Antal fp</u>					
<u>avrundat i %:</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>47</u>	<u>53</u>

Fråga 10 var en av de två frågorna om kontroll som fick relativt hög differens, 1,59. Samtliga försökspersoner, 100 %, ansåg att det var mycket viktigt eller helt nödvändigt. Uppfattningen om dagens läge gav inte lika extrema resultat utan de instämde från lite till mycket.

Tabell 15.

Fråga 11. Att man belönas för ett väl utfört arbete (pengar, Uppmuntran). (B)

<u>Läget</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>Antal fp</u>
<u>idag/Viktigt</u>	<u>Helt</u>	<u>Mindre</u>	<u>Viktigt</u>	<u>Mycket</u>	<u>Helt</u>	<u>avrundat i %:</u>
	<u>oviktigt</u>	<u>viktigt</u>		<u>viktigt</u>	<u>nödvändigt</u>	
<u>5</u>						<u>0</u>
<u>Instämmer</u>						
<u>helt</u>						
<u>4</u>						
<u>Instämmer</u>				<u>1</u>	<u>2</u>	<u>20</u>
<u>mycket</u>						
<u>3</u>						
<u>Instämmer</u>			<u>1</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>26</u>
<u>delvis</u>						
<u>2</u>						
<u>Instämmer lite</u>				<u>1</u>	<u>3</u>	<u>26</u>
<u>1</u>						
<u>Instämmer</u>				<u>3</u>	<u>1</u>	<u>26</u>
<u>inte alls</u>						
<u>Antal fp</u>						
<u>avrundat i %:</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>7</u>	<u>33</u>	<u>53</u>	

- 2 fp utan svar.

Fråga 11 fick högst differens av alla frågorna, 2,19. Drygt en fjärdedel, 4 personer, instämde inte alls. Samtidigt ansåg 14 stycken, att belöning var mycket viktigt eller helt nödvändigt. Det är omöjligt att veta vilken sorts belöning individen främst tänkt på vid betygsättningen och det kan ha påverkat deras svar. Resultaten på idag skalan är

nästan helt jämnt fördelade vilket kan bero på de olika åldersgruppernas förväntningar och externa krav.

Tabell 16.

Fråga 12. Att få uppskattning för sina arbetsprestationer från sin närmaste chef. (B)

<u>Läget</u> <u>idag/Viktigt</u>	<u>1</u> <u>Helt</u> <u>oviktigt</u>	<u>2</u> <u>Mindre</u> <u>viktigt</u>	<u>3</u> <u>Viktigt</u>	<u>4</u> <u>Mycket</u> <u>viktigt</u>	<u>5</u> <u>Helt</u> <u>nödvärdigt</u>	<u>Antal fp</u> <u>avrundat i %:</u>
<u>5</u> <u>Instämmer</u> <u>helt</u>						<u>0</u>
<u>4</u> <u>Instämmer</u> <u>mycket</u>				<u>1</u>	<u>2</u>	<u>19</u>
<u>3</u> <u>Instämmer</u> <u>delvis</u>			<u>1</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>25</u>
<u>2</u> <u>Instämmer lite</u>				<u>1</u>	<u>6</u>	<u>44</u>
<u>1</u> <u>Instämmer</u> <u>inte alls</u>				<u>1</u>	<u>1</u>	<u>13</u>
<u>Antal fp</u> <u>avrundat i %:</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>6</u>	<u>31</u>	<u>63</u>	

- 1 fp utan svar

Fråga 12 hade nästhögst differens, (2,16) 63 %, 10 personer, ansåg det var helt nödvändigt med beröm medan det endast var fyra stycken som instämde delvis och sju stycken instämde lite.

Tabell 17.

Fråga 2. Att jag får hög lön och andra materiella förmåner. (B)

<u>Läget</u> <u>idag/Viktigt</u>	<u>1</u> <u>Helt</u> <u>oviktigt</u>	<u>2</u> <u>Mindre</u> <u>viktigt</u>	<u>3</u> <u>Viktigt</u>	<u>4</u> <u>Mycket</u> <u>viktigt</u>	<u>5</u> <u>Helt</u> <u>nödvärdigt</u>	<u>Antal fp</u> <u>avrundat i %:</u>
<u>5</u> <u>Instämmer</u> <u>helt</u>						<u>0</u>
<u>4</u>						

<u>Instämmer mycket</u> <u>3</u>	<u>1</u>	<u>1</u>			<u>12</u>
<u>Instämmer delvis</u> <u>2</u>		<u>1</u>	<u>3</u>	<u>1</u>	<u>24</u>
<u>Instämmer lite</u> <u>1</u>	<u>1</u>	<u>3</u>		<u>1</u>	<u>24</u>
<u>Instämmer inte alls</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>2</u>		<u>29</u>
<u>Antal fp avrundat i %:</u>	<u>0</u>	<u>24</u>	<u>35</u>	<u>29</u>	<u>12</u>

Fråga 2, den tredje bekräftelse frågan fick inga extrema resultat. Resultaten visar att försökspersonerna idag upplever lönen som ok eller lite låg. Men sedan är det 10 personer, sammanlagt 59 % som ansåg lön vara en lagom viktig eller mindre viktig faktor.

Sammanställning av intervju med Chefen på äldreboende X (bilaga 1):

De flesta har arbetat på ålderdomshem X i många år, vissa ända sedan stället öppnades och personalomsättningen är låg. Dock finns där en del sjukskrivna, men detta troddes inte vara mer än normalt. De anställda erbjuds subventionerad massage och ett gym där de får motionera på arbetstid, men det var sällan någon som utnyttjade dessa arbetsförmåner trots att många lider av arbetsskador. Chefen trodde att den främsta anledningen till de långvariga anställningarna var att de sociala relationerna som skapas på en arbetsplats, plus att man får pengar; sen är allt fixat. Chefen svarade på frågan om vad som skulle kunna vara viktigast för de anställdas arbetsmotivation, att de kom bra överens med de gamla och att de tycker om att hjälpa, samt arbetskamrater. Vid ett par tillfällen har denne nämnt sociala faktorer såsom relationer till de gamla eller arbetskamrater vilket skapade en uppfattning om att detta var någonting som hade stor betydelse. Chefen hoppades på att personalen oftast samarbetar men det är klart att det alltid kommer att finnas en individuell kontakt med de boende.

När frågorna berörde prestationsinriktad motivation, och huruvida de var lätt att visa framfötterna eller inte visade det sig att det var väldigt svårt och inte särskilt lönsamt. De allra flesta medarbetarna har någon extra uppgift som de kan få belöning för i form

av lön, men några stora skillnader fanns inte och chefen erkände att det är viktigt men mycket svårt att se och bedöma hur varje individ arbetar. Denne uppfattade att det inte fanns så många sätt att ge belöning på, men nämnde beröm och delegerat ansvar som bra exempel. Han/hon inte visste hurvida personalen upplevde sin kontroll över sitt arbete, och förklarade att de gärna får bestämma vissa genomförbara saker men att andra saker inte går att rucka på. Vid beslutsfattande säger sig chefen försöka lyssna av vad alla tycker och har kommit fram till att samtal och dialog är det absolut bästa. De har regelbundna planeringsdagar då och då vilka innebär en chans för alla anställda att samlas tillsammans med sin chef och ventilerar bekymmer och funderingar om praktiska och fysiska saker.

Diskussion

Denna explorativa studie belyser de olika faktorerna som undersöks ur ett arbetslivsperspektiv. Båda frågorna om *yttre motivation* ansågs vara väldigt viktiga, vilket ligger i linje med teorier som påstår trygghet vara det mest grundläggande behovet hos människan men de skiljde sig i hur stor grad de tillfredställde personalens behov. Majoriteten av undersökningsgruppen har haft lång tillsvidare anställning vilket naturligtvis ökar tryggheten och de verkar känna sig nöjda på den punkten. Att arbetsmiljön var säker och hälsosam tycker de var desto viktigare men resultaten visar att diskrepansen med hur de upplever dagens läge var stor. Kanske upplever de arbetet som alltför fysiskt krävande. De allra flesta på äldreboende X är undersköterskor och har fått utbildning i hur arbetet ska utföras för att undvika skada men ändå upplever de problem. Chefen berättade att: ”Där finns hjälpmedel, liftar och stolar, som underlättar den fysiska ansträngningen” men trots detta lider många av arbetsskador. Det kom fram att de erbjuds subventionerad massage och ett gym som får utnyttjas på arbetstid, men det gör de inte. Missnöjet är alltså stort men ingen tar vara på de förebyggande lösningar som erbjuds dem. Lösningar borde diskuteras gemensamt för att hitta något som de alla kan och vill följa. Friskare personal gynnar även organisationen på flera sätt. Mindre stress för ersättningsbehov vid plötslig sjukfrånvaro, och mindre ekonomisk ersättning för vikarier och dylikt. Dessutom är det möjligt att en arbetstagare som upplever arbetet som en hälsofara är mindre entusiastisk inför att komma till jobbet och utföra arbetsuppgifterna. Med tanke på att den fysiska tryggheten är en av dem lägsta nivåerna i Maslows pyramid finns risken att missnöje hindrar dem från att fokusera på andra motivationsfaktorer som är arbetsberikande.

Av de *inre faktorerna* är det; att arbetet upplevdes som värdefullt, som fick högst resultat och dessutom relativt låg differens. Att arbetet upplevs som meningsfullt i överensstämmelse med individens egna värderingar och samhällets är arbetsberikande och avgörande för inre motivation. De flesta anställda har arbetat på X i flera år och med åren blir arbetet en allt större del av ens liv. Identifikation med sitt arbete för med sig engagemang, enhetlighet och harmoni för individen. Teorierna har dock lyft fram följande omständigheter som kan få individen att känna sig mer motiverad av inre faktorer än vad denne egentligen är. Cordery (1991) har pekat på att anställda på icke vinstdrivna organisationer, vilket äldreomsorgen är, ofta känner en vilja att arbeta för

det allmänna bästa och att semiautonoma arbetslag med låg personalomsättning oftare attribuerar till inre motivation. Sedan visar resultaten att de varken tycker att lönen är särskilt hög eller viktig vilket enligt Rummel och Feinbergs (1990) teori innebär att individen i större utsträckning rationaliserar sitt beteende till inre motiv. Man kan undra över hur stor inverkan dessa "attributionsspratt" kan ha på de anställdas motivations attribution. Samhällsnormer kan också påverka hur individen attribuerar sin motivation. Människoomsorg har ett normerat värde i dagens samhälle, och de anställda förväntas uppleva detta värde. Personalen svarade i enlighet med denna norm att arbetet upplevdes som värdefullt. Resultatet var rörande enhälligt vilket får en att undra om de allihop verkligen känner så eller om normen helt enkelt är så stark att det "rätta" svaret kommer automatiskt.

Andra inre motivationsfaktorer som kreativitet och personlig utveckling är däremot inte normerade på samma sätt. Försökspersonerna varierar i sitt behov av detta vilket man ser uttryck för på den högre standardavvikelsen (tabell 1). Att göra något kreativt och utvecklande kräver dessutom en aktiv insats från individen själv. För de som har andra bekymmer kan kreativitet verka som en lyxighet. Resultaten pekar på missnöje kring vissa grundläggande yttre behov, ex fysiska skador är det är därför osäkert om de anställda är mottagliga för satsningar på kreativitet och personligutveckling. Om arbetsskador och dylikt hindrar individen från att engagera sig missgynnar det organisationen. Individen kommer endast motiveras av yttre faktorer och prestera minsta möjliga för att få eftersträvd belöning.

Kontrollfrågorna som grupp fick lägst medelvärde i bedömning på viktig-skalan alltså känner denna grupp inte så starkt behov av kontroll. Viktigast tyckte de var att kunna påverka beslut som är viktiga för deras arbete. Men frågans omfattning är obestämd och frågans utformning ”viktiga beslut” kan leda fram till att svara att det är viktigt. Individens tolkning av frågans omfattning kan påverka deras svar och kan vara en förklaring till de stora variationerna i ”idag” resultaten. Alla har olika gränser för vad som anses vara viktigt, och olika hög tolerans för utanförskap vid beslutsfattande. Det finns bestämmelser ovanifrån som inte går att rucka på och den individ som räknat in dessa som viktiga att kunna påverka upplever troligen mindre kontroll.

Att få påverka vilka de arbetade tillsammans med samt att ha hög lön och förmåner delade jumboplatser och uppfattades alltså vara minst viktiga. De flesta skulle vilja bestämma lite mer över vilka de arbetar tillsammans med, men det verkar som en rimlig lösning att de anställda själva lägger schemat med kravet att den också måste gå ihop rent praktiskt. Resultaten tyder på att den sociala faktorn möjligen har en betydande roll, och man kan hoppas på att viljan att påverka är i positiv anda, dvs. de vill välja till sig arbetskamrater, inte välja bort.

En intressant upptäckt är att fråga 6 (tabell 3) om kontroll över arbetets utformning, har den högsta standardavvikelsen bland kontrollfrågorna och att kreativitet (tabell 1) visar en stor spridning. Kan det vara så att dessa behov går hand i hand och är högt individualiserade? Jag tror att det är som i van den Bergs (2006) undersökning, att de som vill ha mer kontroll också upplever att de har mer kontroll och detta påverkar deras nivå av kreativt beteende. Vårdarbetet är patientinriktat vilket medför att medarbetarna får tillfälle att utföra varierade uppgifter vilket är en huvudkälla till arbetsberikning som de kan utnyttja till max. Frågan om arbetets utformning fick lägst differens bland kontrollfrågorna, dvs. de var väldigt nöjda, vilket tyder på att individens makt att påverka. En begränsning dock av självständigheten för den ivrige är mängden samarbete som förekommer. Ibland är det viktigt att alla i laget gör likadant för att skapa rutiner. Men äldreboenden är inte kända som innovativa organisationer och de som söker sig dit eller som Vernon föreslår ”hamnar där”, betonar möjligen inte kontroll och prestationsbehov i första hand. De låga resultaten tyder på att de flesta trivs med en relativt förutsägbar arbetsdag och stödet som finns i det gemensamma beslutsfattandet.

Att påverka mängden arbete tyckte de i princip var exakt lika viktigt som hur de fick utföra arbetet, men de känner inte lika stor påverkan i denna fråga. Vissa känner sig kanske överbelastade med arbetstimmar om de har familj hemma eller en mildare arbetsskada. Eller är det tvärtom, att de skulle vilja arbeta mer. Chefen berättade att de flesta arbetar deltid och att det kanske var någonting som kvinnor hade lättare för att acceptera. Det är bara att hålla med om att resultaten tyder på en motvillig acceptans. Arbetsbristen är tyvärr inte unik för denna organisation men kvinnors missgynnande tolerans skulle kunna vara en förklaring till det höga antalet kvinnor på arbetsplatsen.

På äldreboende X förekommer alla typer av beslutsfattande. På avdelningarna råder en decentraliserad kommunikationsstruktur och gemensam överläggning om mindre förändringar. Det är osannolikt att ett auktoritärt beslut, speciellt från en utomstående, skulle accepteras i en sådan fråga. Gruppbeslut är bra eftersom det välkomnar alla att delta, men kan vara ineffektivt då medarbetarna alla är specialister inom samma område vilket riskerar att det blir mycket prat och ingen verkstad. Om laget inte lyckas ena kring ett beslut kan det vara smidigt för chefen eller kanske lämpligen en sjuksköterska att ha sista ordet. Chefen säger sig försöka lyssna av inför beslutsfattande. Om medarbetarna känner sig hörda och delaktiga kan de lättare respektera beslutet och engagera sig i åtgärden. Både små och stora funderingar får de även tillfälle att ventilera bland annat på planeringsdagar. Då besluts vissa saker gemensamt i grupp medan andra saker helt och hållet bestäms på högre instans. Det är väsentligt att de förstår och respekterar även de bestämmelser som de inte varit en del av. Detta kanske kan uppnås genom diskussion och förklaringar till varför det är på ett visst sätt. Dessa planeringsdagar är ett utmärkt sätt att sätta feedback i fokus.

Feedback är en viktig för att anställda ska känna kontroll och inte minst kanske uppmuntran och bekräftelse för dem saker som de gjort bra. Det faller sig naturligt in att de som grupp på avdelningen har fortlöpande utvärderingar och diskussioner kring mindre förändringarna som görs. Men planeringsdagarna ger tillfälle att diskutera stora såväl som mindre saker under kontrollerade former vilket underlättar för dem att få överblick och klarhet i besluten.

Bekräftelse av prestation

Individen är som sagt en rationell varelse som har en intention bakom sitt handlande. Det eftersträvas alltid en belöning antingen inre eller yttre, och en del av motivationen är beroende på vilket värde individen lägger i denna belöning. Dels finns bekräftelse som individen får genom sina egna värderingar. Sedan finns det bekräftelsen som endast kan fås av andra. Dessa frågor fick högst differens av alla, och visar på att detta är någonting viktigt för dem som saknas. Orsaker till att det ser ut på detta vis är dels svårigheten för chefen att uppmärksamma individen då han/hon inte arbetar i vården med dem, och dels svårigheten för individen att utmärka sig från gruppen när alla har samma arbetsuppgifter och mycket samarbete. Chefen nämnde dock att konkreta extra uppgifter kunde belönas i form av en något högre lön. Trots att resultaten och teorier visar att lönen i sig inte predicerar motivation så representerar en symbolisk summa bekräftelse på ett väl utfört arbete vilket är motivationshöjande. Detta är sannolikt av stor betydelse då det är mycket begärt av en individ att denne ska ge sitt allt och hålla motivationen på topp endast med sina egna värderingar som bekräftelse. De flesta anställda på X har varit där i flera år, och risken är att arbetsmotivationen sjunker, de slutar sätta höga mål och presterar under sin kapacitet. För många arbetstagare är ett naturligt steg att försöka avancera inom organisationen. För den som arbetar inom vården finns inte dessa möjligheter i lika stor utsträckning, de kan ta sig an en extra uppgift men deras position i organisationen förblir i princip oförändrad. Detta skulle vara förödande för den som är prestationsinriktad dock passar det bättre den socialt motiverade.

Det finns många saker som pekar på en alltmer betydande **social aspekt**. Sociala kompetenser behövs inom vårddyrket där det ofta sägs att individen ska vara lyhörd för de boendes behov. De ska kunna känna av stämningen och den icke-verbala kommunikationen. Det är också viktigt i och med att de arbetar i mindre arbetslag vilket kräver mycket samarbete och för den individ som är socialt orienterad kan detta vara mycket tillfredställande. Chefen trodde att den sociala biten spelade en stor roll dels kollegor emellan men också som Dierendonck m.fl. (1994) påpekade att det känns roligare att arbeta när man har en bra relation till de gamla och när de är gulliga och tacksamma dvs. ger något tillbaka. Chefen berättade att de flesta anställda bodde nära och säger oftast upp sig i samband med socialt anknutna omställningar. Livet för den här undersökningsgruppen verkar främst kring sociala relationer.

Sammantaget verkar den inre motivationen och sociala relationer är viktigast. Men det är viktigt att individen verkligen upplever denna motivation själv och inte bara för att det är en norm. Det är inte förrän då som det skapas engagemang och individen presterar sitt bästa samtidigt som hon mår bra av det. Den yttre motivationen är nästan ännu viktigare. Utan att den är säkerställd finns ingen energi att lägga på de saker som faktiskt är arbetsberikande. Denna grupp verkar ha ett stort behov av trygghet och är inte särskilt prestationsorienterade. Det är därför bra att de delegeras mindre uppgifter som kan öka självkänslan utan att vara skrämmande. Det bästa för organisationen är om alla har kompetens i varierande arbetsuppgifter vilket då minskar obehag och stress som lätt kan uppstå vid oklara situationer. Allt efterhand som de känner sig säkra på grunderna kommer de våga vara mer kreativa och nya upplevelser stärker självkänslan.

Den huvudsakliga nya upptäckten som jag gjort under min studie är den sociala aspekten. Även om de sociala relationerna är en av de främsta motivationsfaktorerna så är det viktigt att själva arbetet inte kommer i skymundan. Utan att den roliga sociala delen integreras i arbetet och kan bidra till en positiv stämning på arbetsplatsen. Denna studie är explorativ och tänkt att undersökas utan föräningar. Den har syftat till att se var organisationen befinner sig idag och var de skulle vilja vara.

Faktorer som kan ha påverkat resultaten på ett begränsat sätt (med tanke på det stora bortfallet) är att jag inte delade ut enkäterna personligen. Försökspersonerna kan ha känt sig hämmade eller mindre motiverade till att delta när det är chefen som kommer. Att fråga om arbetsmotivation är ett känsligt ämne och det kan tänkas att många inte vill riskera att deras anonymitet överträdes. Sedan kan man också spekulera kring varför vissa inte svarat och om det egentligen är dem som är mest eller minst nöjda och av den anledningen inte bryr sig om enkäten. Man kan också fråga sig om det hade varit bättre att dela ut enkäterna 1 och 2 vid två separata tillfällen så att viktigskalet inte påverkade deras svar på idag-skalan.

För framtida forskning hade det varit intressant att göra djupintervjuer med medarbetarna för att få en klarare insikt i hur de uppfattar sitt arbetsliv. Genom att låta dem svara fritt så hade de själva kunnat berätta hur de känner och vad som är viktigast

för dem. Bara genom att titta på intervjun med chefen ser man att det kom fram en del oväntad information och synpunkter som gav väldigt mycket i denna studie. Man skulle sedan kunna ta material och sedan göra praktiska förändringar i organisationen för att se om det går att minska diskrepansen. Det hade varit spännande att ha en undersökningsgrupp och en kontrollgrupp och exempelvis öka möjligheten till kreativitet eller kontroll. Man skulle kunna införa ett nytt belöningssystem för att lyfta fram goda insatser och på det viset öka bekräftelsen av ett väl utfört arbete.

Referenser

Amrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: motivation research in the 1990s. *Journal of Management*. Elsevier Science Inc. 0149-2063. 231-292.

Aronsson, G. (1987). *Arbetspsykologi, Stress- och Kvalifikationsperspektiv*. Studentlitteratur, Lund.

Dallner, M., Gamberale, F., Olsson, A-M., & Örelius, D. (1999). Testning av ett samnordiskt frågeformulär om psykologiska och sociala faktorer i arbetslivet, *QPSNordic*. Solna ISSN 1401-2928. Hämtad 2006-05-15 från <http://www.niwl.se/arb/>.

Deci, E. L. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. Plenum Press, New York.

Devoe, S. E. & Iyengar, S. S. (2004). Managers' theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 93, 47-61. Hämtat 2006-04-18 från www.elsevier.com/locate/obhdp.

Landy, F.J. & Conte, J.M (2004). *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology*. New York, McGraw-Hill

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*, 2:ed. Harper and Row, Publishers.

Murray, E. J. (1964). *Motivation and emotion*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall N.J.

Pervin, L. A.(2002). *Current controversies and issues in personality*, 3:ed. John Wiley & Sons, Inc.

Van den Berg, T. I. J., Landeweerd, J. A., Tummers, G. E. R., & van Merode, G. G. (2006). A comparative study of organisational characteristics and nurses' psychological work reactions in a hospital and nursing home setting. *International*

Journal of Nursing Studies 43, 491-505. Hämtat 2006-04-18 från www.elsevier.com/locate/ijnurstu.

Vernon, M. D. (1971). *Human motivation*. Cambridge University Press.

Wheelan, S. A. (1994). *Group processes; a developmental perspective*. Boston, Allyn and Bacon.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*, 6:ed. Upper Saddle River, N.J: prentice-Hall.

Bilaga 1

Intervju med Enhetschef på Ålderdomshem X

Intervjuare, Anna Viklund = Int

Enhetschef på äldreboende X = Chef

Int: Hur många anställda har ni på X?

Chef: 48 stycken som arbetar i den direkta vården, sen finns det folk på administration osv.

Int: Hur länge har du arbetat här?

Chef: 6 år

Int: Hur länge har du arbetat som enhetschef?

Chef: Ja du ... nästan hela mitt liv, någon gång på 70-talet, ungefär 40 år, innan arbetade jag inom landsting.

Int: Hur många avdelningar finns det?

Chef: Fyra stycken med 15 boende och 10 anställda med 8,27 tjänster.

Int: Vad har dessa för anställningsform?

Chef: De flesta är tillsvidare anställda, sen när de är sjuka och har semester tar vi in timvikarier

Int: Och hur ser löneformen ut, är de individuellt baserade?

Chef: De är nog individuella ja, det är minimilöner, det lägsta är 91 kr i timmen.

Int: Hur länge brukar de anställda stanna kvar på denna arbetsplats?

Chef: Ja de finns de som varit här sen vi öppnade -86-, omsättningen av personal är väldigt låg, väldigt låg. Det vara någon som går i pension eller någon som gifter sig och flyttar någon annanstans, det rör sig om 1-2 max.

Int: Vilken/vilka åldersgrupper har ni här?

Chef: Spritt, det är allt från 25 år till pensionsålder

Int: och är det flest män eller kvinnor?

Chef: Absolut är det mest kvinnor ja, det finns två pojkar som är fast anställda

Int: Vad tror du är anledningen till att de har sökt anställning just här?

Chef: Oj hoho, I huset här menar du, i detta huset?

Int: Ja

Chef: Ja när det var nytt var det säkert för att det var nytt hus och det var fint och det var modernt och det var det sista ålderdomshemmet som byggdes i området. Och har man sen fått ett jobb där man har hyfsat trevliga arbetskamrater och roligt tillsammans så blir man kanske kvar här man får ju pengar och så är allting fixat, absolut

Int: Tror du att det kan vara pga. geografisk närhet som de tycker att det är bekvämt?

Chef: Ja, ja det flesta bor nära, antingen i kommunen eller i grannbyarna.

Int: Vad har du tänkt på vid anställning av ny personal, har du försökt locka hit folk på något sätt?

Chef: Ja, det är inte svårt att få personal det är det inte, men mest är det semestervikarier och studenter som arbetar deltid och så.

Int: Ja men för de som ska tillsvidare anställas?

Chef: Nja oftast är det så om det blir en ledig tjänst att så är där dem som gått här ett tag och blivit ”LAS:ad”¹ och så är de berättigade till fast anställning.

Int: Och vad försöker ni göra för att de ska tycka att det är roligt att arbeta, alltså eftersom alla är kvar så länge, att det ska vara kul i längden?

Chef: Ja, jag tror inte alla tycker det är roligt att jobba här, det finns de som tycker de har dåligt betalt och ... det finns väl sanning i det om man ser till de mer manliga yrken till exempel de som jobbar på gatukontoret som inte har mer utbildning och slavar mindre och ändå tjänar de mer. Men sen finns det dem som har det ännu sämre betalt, de som sitter i kassa och restauranger och sånt, så vad vi gör för att de ska trivas här, ja det är ständiga utvecklingar...

¹ Höglund, Olle (2003). *Sveriges Rikes Lag, Lag (1982:80) om anställningsskydd* 5§ 5st ”Om en arbetstagare har varit anställd hos arbetsgivaren som vikarie i sammanlagt mer än tre år under de senaste fem åren, övergår anställningen till en tillsvidareanställning.”

Int: Som vaddå?

Chef: Ja som planeringsdagar, så det görs ju liksom lite sådant här hela tiden, och ja fester och sådana där saker som vi gör för både de gamla och personalen så att alla ska trivas.

Int: Vad gör man på en sån här planerings dag då?

Chef: Ja det är när man sätter sig ner och funderar sig igenom vad man har gjort, vill göra och vad man kan förbättra på sin avdelning men det gör man inte bara på planeringsdagar, man brukar ju ha dem en gång om året, åka iväg någonstans och äta gott.

Int: Vad brukar komma fram på dessa?

Chef: Ja de har förslag på vad man kan göra bättre om de tar upp dem bekymmer de har med boende och sinsemellan, det är den här spiralen. Ja det kan handla om praktiska saker och fysiska saker, det finns alltid saker som man kan göra bättre och smidigare.

Int: Tänker du dig att deras trivsel baseras mycket på den sociala miljön?

Chef: Det handlar inte om trivsel det beror nog på hur man ställer sig till de gamla, det finns de boende som behöver mycket hjälp och är tacksamma och gulliga och hittar på spännande saker tillsammans, och sen är det säkert arbetskamrater också när man jobbat länge ihop så svetsas man väl samman och har trevligt, så är det väl på de flesta arbetsplatser misstänker jag.

Int: Vad tycker du är mest avgörande för arbetsmotivation inom vården?

Chef: Jag tror att det är att de tycker om de gamla ... att hjälpa folk va, sen som andra punkt, arbetskamrater.

Int: Om vi återgår till löneformen, på vilket sätt är de individualiserade?

Chef: Det är inte så stora variationer på löner, det kanske slår på en tusenlapp i månaden, och det kan bero på dels hur man arbetar, dels om man visar framfötterna och hur duktig man är eller hur man ska uttrycka det.

Int: Hur kan man visa framfötterna, och hur enkelt är det?

Chef: *Skrattar*, Ja man kan ta på sig extra arbetsuppgifter som ligger utanför det vanliga vård arbetet. Det finns dem som är brandombud och ja det finns dem som har hand om mat beställningar och ja massor av sådana där extra uppgifter.

Int: Är det många som vill ha en sådan här uppgift?

Chef: Ja de flesta har nog såna, inte alla men de allra flesta har något sådant vid sidan om.

Int: Och på vilket sätt belönas dem för det?

Chef: Ja du det kan man fråga sig, men ibland säger man säkert till dem att de är duktiga, de som sköter det bra och när man har samtal så går man igenom och se att de jobbar bra och se vad de gör av sitt arbete.

Int: Tar man då hänsyn till det i den individuella bedömningen?

Chef: Ja lite, lite det beror på vilken uppgift de tagit sig an, men det är ju svårt en del är duktigare än andra och så.

Int: Hur pass väl känner du att du kan bedöma det?

Chef: Det är jätte svårt, det är fruktansvärt svårt, det är omöjligt att vara rättvis, det är inte lätt, det var enklare förr när man hade de här stegen, 1 2 3, det var ett slags lönesystem. Sen gör man väl förhandlingarna sen ibland är det inte individuellt utan då blir det generella påslag för alla.

Int: Tycker det att det är ett bra sätt att ge belöning på?

Chef: Ja det finns ju inte så mycket, men där finns beröm ... och ja vad är där mer... och ja spännande arbetsuppgifter. Att ta någonting på sig utöver det andra.

Int: Hur känner du att du personligen som enhetschef påverkar deras motivation?

Chef: Ja det är klart att man färgar arbetsplatsen med sitt sätt att vara och hur man är som personer men det är en stor arbetsplats, det är viktigt men samtidigt svårt att uppmärksamma personer, hur de mår, och komma ihåg vilka som har kommit tillbaka från semestern och vem som fyller år och varit hos doktorn dagen innan, så att. Men man kan påverka dem genom att genomsyra de mål som är satta för äldreomsorgen och försöka arbeta efter dem och respektera och att de ska tycka att dem är bra och sen

är de ens person vem man är som chef. De finns de som är ilskna och det finns de som är mindre ilskna och ja.

Int: När du som ledare ska fatta beslut, vilken ledarskapstil vill du köra med?

Chef: Ja jag försöker ju alltid lyssna av, vissa saker är ju inte förhandlingsbara utan det är bestämt ovanifrån, men det kanske kan göras på olika sätt och då är det upp till personalen att bestämma vilken väg de ska gå för att nå målet. Så ja, dialog och samtal är absolut det bästa.

Int: Kan du ge exempel på beslut som fattas ovanifrån resp. av personalen?

Chef: Ja t.ex. att man ska dokumentera allt som händer kring de gamla och vilka blanketter man ska använda, det går liksom inte att förhandla. Det finns ju massor av sådant som man måste följa, det gäller alla.

Int: Tror du att personalen upplever att de får bestämma tillräckligt över sitt arbete?

Chef: Ingen aning *skrattar*, det vågar jag inte ha någon synpunkt på. Förmodligen inte, det finns saker som de verkligen vill driva igenom och är det inte konstigt och så får de gärna göra det, men strider det mot någon bestämmelse så får jag ju säga att det inte går

Int: Skulle du säga att det var mest grupp arbete eller mest självständigt arbete här?

Chef: Jag hoppas det är mest grupparbete, men det är klart den direkta vården med de gamla är självständigt arbete, men ja det är mest grupparbete, det är lite olika från ställe till ställe.

Int: Varför tror du att det är flest kvinnor som jobbar inom vården?

Chef: Det är ett omvårdnadsyrke och det dras väl kvinnor till. Det är mycket deltid som också kanske är någonting som kvinnor kan acceptera lättare än män, jag vet inte, nu är jag gammal men mannen kommer hem med pengarna och hustrun sköter barn och hem och så vidare. Jag vet inte men så länge jag kan minnas har det alltid varit flest kvinnor. Det är inte dåligt betalt heller en undersköterska får 19.000 kr i snitt, men jag vet inte.

Int: Är det mycket flexitid?

Chef: Ja de har olika scheman, de lägger sina egna scheman per avdelning. De skriver ett önskeschema och sen tittar de på verkligheten så att det stämmer så att det ska få in folk på morgon och på kvällar.

Int: Hur tror du att verksamheten påverkas av att det nästan uteslutande är kvinnor som arbetar?

Chef: *Skrattar* Ja det blir väl kvinnliga saker som tas upp och pratas, ni är ju mer sociala än vi killar och mer känslomässiga och kan prata om saker på ett annat sätt. Men alla säger att det hade varit bättre om det hade varit ungefär hälften hälften, det hade blivit mindre skitsnack och att man hade bäge sidorna och så.

Int: Försöker ni på något sätt locka hit fler män?

Chef: Det står ju alltid i alla annonser att vi strävar efter jämn fördelning mellan könen och att man ska ta hänsyn till de som inte är födda i Sverige, att man ska försöka ha en så mångkulturell syn som möjligt men det är inte så lätt i praktiken.

Int: Vad tror du att man skulle kunna ändra för att även män skulle vilja söka sig hit?

Chef: Jag vet inte, jag vet inte vad det skulle vara, det är inget nytt problem, det har varit så så länge jag kan minnas. Men det är ett tungt arbete som kräver många tunga lift men även män kan få ont i ryggen och axlar. Men här finns hjälpmedel, liftar och stolar, som underlättar den fysiska ansträngningen.

Int: Har ni många i personalen som har skadats?

Chef: Det är många som har ont i axlar och nacke.

Int: Är det många som är sjukskrivna?

Chef: Det finns några men det är nog rätt så normalt men det är väldigt många som har skador. Vi försöker med allt med hjälpmedel och vi har subventionerat massage och vi har ett gym där de får motionera på arbetstid. Men de flesta utnyttjar inte det. De tycker inte de har tid eller något.

Int: Har du något som du vill tillägga?

Chef: Nej, det var svåra frågor.

Bilaga 2

Hej,

Jag heter Anna Viklund och läser Personal- och Arbetslivsprogrammet på Lunds universitet. Nu skriver jag uppsats på tio poäng och har valt att forska om arbetsmotivation inom vården. Jag har själv erfarenhet av arbete på äldreboende och därför ligger det lite extra varmt om hjärtat. Jag är intresserad av att veta vad ni upplever är **viktigt för er på jobbet**, och vad som **ökar er arbetsmotivation**.

Du som deltar är självklart anonym och har även möjlighet att läsa det färdiga arbetet i slutet på Maj.

Alla frågor ska besvaras enskilt.

Tack för din medverkan,
Mvh Anna Viklund

Här kommer lite frågor om personuppgifter:

1. Födelseår _____
2. Kön
Kvinna Man
3. Utbildningsnivå (ringa in det som passar)
Grundskola (1-9 år)
Gymnasieskola (10-12 år)
Universitets/högskoleutbildning (13-16 år)
Högre akademisk utbildning (mer än 16 år)
4. Yrkestitel: _____
5. Hur länge har du arbetat på denna arbetsplats? _____ år.
6. Hur länge har du haft den befattning du nu har? _____ år.
7. Anställningsvillkor:
Fast anställning
Tillfällig anställning
8. Hur många arbetstimmar arbetar du vanligtvis per vecka? _____ timmar.
9. Hur många barn har du? _____ barn.

Vad är viktigt för dig?

Hur viktigt är följande i din uppfattning om ett idealarbete? Ringa in det alternativ som passar bäst. Rangordna från 1-5. 1=helt oviktigt, 2=mindre viktigt, 3=viktigt, 4=mycket viktigt, 5=helt nödvändigt.

1. Att arbetet bidrar till att utveckla min personlighet

1 2 3 4 5

2. Att jag får hög lön och andra materiella förmåner.

1 2 3 4 5

3. Att arbetet ger mig en känsla av att ha utfört något värdefullt.

1 2 3 4 5

4. Att jag har ett tryggt arbete med regelbunden inkomst.

1 2 3 4 5

5. Att den fysiska arbetsmiljön är säker och hälsosam.

1 2 3 4 5

6. Att jag får använda min fantasi och kreativitet i arbetet.

1 2 3 4 5

7. Att om det finns olika sätt att göra mitt arbete på, kan jag själv välja hur jag skall göra det.

1 2 3 4 5

8. Att jag kan påverka mängden arbete jag får?

1 2 3 4 5

9. Att jag kan påverka beslut angående vilka personer jag skall arbeta tillsammans med?

1 2 3 4 5

10. Att jag kan påverka beslut som är viktiga för mitt arbete?

1 2 3 4 5

11. Att man belönas för ett väl utfört arbete (pengar; uppmuntran).

1 2 3 4 5

12. Att man får uppskattning för sina arbetsprestationer från sin närmaste chef.

1 2 3 4 5

Hur är ditt arbete idag?

Här har frågorna blivit påståenden. Du ska istället fylla i hur du uppfattar att ditt arbete är idag. Rangordna på skalan från 1-5 där 1= Instämmer inte alls, 5= Instämmer helt.

1. Arbetet bidrar till att utveckla min personlighet
1 2 3 4 5
2. Jag får hög lön och andra materiella förmåner.
1 2 3 4 5
3. Arbetet ger mig en känsla av att ha utfört något värdefullt.
1 2 3 4 5
4. Jag har ett tryggt arbete med regelbunden inkomst.
1 2 3 4 5
5. Den fysiska arbetsmiljön är säker och hälsosam.
1 2 3 4 5
6. Jag får använda min fantasi och kreativitet i arbetet.
1 2 3 4 5
7. Om det finns olika sätt att göra mitt arbete på, kan jag då själv välja hur jag skall göra det.
1 2 3 4 5
8. Jag kan påverka mängden arbete jag får.
1 2 3 4 5
9. Jag kan påverka beslut angående vilka personer jag skall arbeta tillsammans med.
1 2 3 4 5
10. Jag kan påverka beslut som är viktiga för mitt arbete?
1 2 3 4 5
11. Jag belönas för ett väl utfört arbete (pengar; uppmuntran).
1 2 3 4 5
Ange på vilket sätt du belönas:
_____.
12. Jag får uppskattning för mina arbetsprestationer från min närmaste chef.
1 2 3 4 5

Återigen, Tack för din medverkan
Med vänliga hälsningar Anna Viklund

