

Institutet för Stressmedicin

Västra Götalandsregionen

2022-05-31

# Tack för mig!

*- Varför medarbetare i VGR slutar*

## Förord

Denna rapport är framtagen vid Institutet för Stressmedicin på uppdrag av Koncernkontoret, Koncernstab HR, enhet kompetensförsörjning och arbetsvillkor.

### **För rapporten står:**

**Linda Corin, forskare ISM (kontaktperson)**

Henrik Eklund, forskningsassistent ISM

Anna-Carin Fagerlind Ståhl, forskare ISM

Emina Hadžibajramović, forskare och statistiker ISM

Marica Heimdahl, utvecklingsledare ISM

Annemarie Hultberg, utvecklingsledare ISM

Sandra Pettersson, forskningsassistent ISM

Magnus Åkerström, forskare ISM

---

Beställare: Koncernstab HR, enhet kompetensförsörjning och arbetsvillkor

## Innehåll

SAMMANFATTNING.....	8
Varför slutar medarbetare i VGR? .....	8
En arbetsmiljöfråga .....	8
En organisationsfråga.....	10
Individorsaker sekundära .....	10
Orsakerna är komplexa .....	11
Orsakerna är också kontextuella .....	12
Vad organisationen kan påverka .....	12
METOD .....	13
Om undersökningen .....	13
Urval.....	14
Yrkesinledning.....	15
RAPPORTENS DISPOSITION .....	16
DEL I – ÖVERGRIPANDE RESULTAT AVGÅNGSENKÄT .....	17
Vilka lämnar?.....	17
Övergripande mönster och skillnader .....	17
Vart tar de vägen? .....	28
Övergripande mönster och skillnader .....	28
Varför lämnar de? .....	33
Övergripande mönster och skillnader .....	33
Hur ser de på framtiden?.....	47
Övergripande mönster och skillnader .....	47
Forskning om personalomsättning .....	54
Komplex orsaksbild på flera systemnivåer .....	54

Helhetsperspektiv behövs .....	58
Personalomsättning som en process.....	59
Personalomsättning som kan förebyggas .....	59
Fokus på en god organisation och arbetsmiljö.....	60
<b>DEL II – YRKESSPECIFIKA RESULTAT AVGÅNGSENKÄT .....</b>	<b>61</b>
Administratörer (n=377) .....	61
Vilka lämnar? .....	61
Vart tar de vägen? .....	62
Varför lämnar de? .....	63
Hur ser de på framtiden? .....	66
Barnmorskor (n=120).....	67
Vilka lämnar? .....	67
Vart tar de vägen? .....	67
Varför lämnar de? .....	69
Hur ser de på framtiden? .....	73
Biomedicinska analytiker (BMA) (n=70) .....	74
Vilka lämnar? .....	74
Vart tar de vägen? .....	74
Varför lämnar de? .....	75
Hur ser de på framtiden? .....	77
Chefer (n=151).....	78
Vilka lämnar? .....	78
Vart tar de vägen? .....	79
Varför lämnar de? .....	80
Hur ser de på framtiden? .....	82

Handläggare (n=221) .....	83
Vilka lämnar? .....	83
Vart tar de vägen? .....	83
Varför lämnar de? .....	84
Hur ser de på framtiden? .....	86
Kök, städ, tvätt (n=36) .....	87
Vilka lämnar? .....	87
Vart tar de vägen? .....	87
Varför lämnar de? .....	88
Hur ser de på framtiden? .....	90
Läkare (n=454).....	91
Vilka lämnar? .....	91
Vart tar de vägen? .....	91
Varför lämnar de? .....	92
Hur ser de på framtiden? .....	95
Psykolog/psykoterapeut (n=181) .....	96
Vilka lämnar? .....	96
Vart tar de vägen? .....	96
Varför lämnar de? .....	97
Hur ser de på framtiden? .....	99
Rehabiliterings- och förebyggande arbete (n=271) .....	100
Vilka lämnar? .....	100
Vart tar de vägen? .....	100
Varför lämnar de? .....	101
Hur ser de på framtiden? .....	105

Skola och omsorg (n=37).....	106
Vilka lämnar? .....	106
Vart tar de vägen? .....	106
Varför lämnar de? .....	107
Hur ser de på framtiden? .....	109
Skötare (n=61).....	110
Vilka lämnar? .....	110
Vart tar de vägen? .....	110
Varför lämnar de? .....	111
Hur ser de på framtiden? .....	113
Socialt och kurativt arbete (n=83).....	114
Vilka lämnar? .....	114
Vart tar de vägen? .....	114
Varför lämnar de? .....	115
Hur ser de på framtiden? .....	117
Sjuksköterskor (n=1565).....	118
Vilka lämnar? .....	118
Vart tar de vägen? .....	119
Varför lämnar de? .....	120
Hur ser de på framtiden? .....	122
Tandvårdspersonal (n=221) .....	123
Vilka lämnar? .....	123
Vart tar de vägen? .....	123
Varför lämnar de? .....	124
Hur ser de på framtiden? .....	126

Tekniker (n=108) .....	127
Vilka lämnar? .....	127
Varför lämnar de? .....	128
Hur ser de på framtiden? .....	130
Undersköterskor (n=472) .....	131
Vilka lämnar? .....	131
Vart tar de vägen? .....	131
Varför lämnar de? .....	133
Hur ser de på framtiden? .....	136
REFERENSLISTA .....	137
BILAGA 1. Yrkesindelning .....	139

## SAMMANFATTNING

### Varför slutar medarbetare i VGR?

Arbetskraftens rörlighet kan ha positiva effekter på arbetsmarknads- och individnivå, medan personalomsättningens effekter på organisationsnivå är mer tveeggad. Om effekterna blir övervägande negativa eller positiva för organisationen beror i slutänden på *vem* som lämnar och *varför*?

Sedan januari 2020 har VGR skickat ut en avgångsenkät till de anställda som avslutar sin anställning och går till en annan förvaltning inom VGR (intern avgång) eller lämnar regionen helt och hållet (extern avgång).

På Institutet för Stressmedicin har data från avgångsenkäten från januari 2020 fram till oktober 2021 analyserats. Under dessa nästan 2 år har drygt 6000 medarbetare besvarat enkäten (n=6058, svarsfrekvens ca 60%). Av dessa utgörs drygt 4500 frivilliga avgångar vilka utgör det slutgiltiga urvalet (n=4539).

Analyserna fokuserar på de frågeområden i enkäten som handlar om *Vilka som lämnar*, *Vart de tar vägen*, *Varför de slutar* samt *Hur de ser på framtiden*. Övergripande mönster har beräknats liksom skillnader mellan de 17 grupperingarna av yrken som skapats av de 138 etablerade yrkesgrupperna i enkäten. Fördjupade analyser av fritextfält i avgångsenkäten har också tagits fram i vissa frågor och för vissa yrkesgrupper.

I denna sammanfattning beskriver vi kortfattat övergripande mönster och skillnader mellan de 17 yrkesgrupperna avseende *Varför de slutar*. Dessa resultat finns i sin helhet i Del I av rapporten tillsammans med vilka som lämnar sina anställningar, vart de tar vägen samt hur de ser på framtiden. För ytterligare fördjupning kring specifika yrkesgrupper finns detaljerade yrkesspecifika resultat i DEL II av rapporten.

### En arbetsmiljöfråga

Analyserna visar att *Den organisatoriska arbetsmiljön* är den mest genomgående orsaken till avgångarna bland medarbetare i VGR. Två tredjedelar av yrkesgrupperna rankar den organisatoriska arbetsmiljön som det *främsta skälet* till att de väljer att avsluta sin anställning. För övriga yrkesgrupper finns det med på topp tre av huvudorsaker till avgång. Samtliga yrkesgrupper har således, som den enda faktorn, angivit den organisatoriska arbetsmiljön på sin topp tre av avgångsorsaker.

Den organisatoriska arbetsmiljön är också den orsak som är mest stabil då den förblir den viktigaste orsaken oavsett om analyserna separeras utifrån intern/extern avgång, ålder, tid i VGR och tid i yrket. Den organisatoriska arbetsmiljön är således av störst betydelse för beslutet att sluta oavsett om medarbetaren stannar i VGR eller lämnar VGR, är under eller över 30 år eller har varit i yrket eller VGR kortare än två år eller i mer än två år.



Även om det för vissa specifika yrkesgrupper är bristande kompetensutnyttjande och/eller dåliga arbetstider/scheman som framträder inom den organisatoriska arbetsmiljön som skäl till att medarbetarna slutar så är det främst faktorer inom den organisatoriska arbetsmiljön tydligt kopplade till ett **bristfälligt ledarskap och hög arbetsbelastning** som framträder som avgörande. Faktorer kopplade till ledarskapet tycks utgöra det mest övergripande problemet.

*Men på vilket sätt anser medarbetarna som lämnat sina anställningar att ledarskapet har brustit?*

Om vi tittar sammantaget på de fritextfält som medarbetare haft möjlighet att fylla i för att precisera vad som brustit i ledarskapet framkommer en rad olika återkommande teman som främst handlar om olika typer av såväl passivt som aktivt ”destruktivt ledarskap”. Det passivt destruktiva ledarskapet innefattar olika typer av ”icke-ledarskap” där chefen till exempel brister i att ta chefsansvar, skapa struktur och tydlighet, kommunicera och informera samt att visa medarbetarna uppskattning. Det aktivt destruktiva ledarskapet består i stället av aktiva handlingar så som favorisering, särbehandling, härskartekniker och kränkningar. Andra problem med ledarskapet som lyfts fram innebär att chefen är frånvarande och inte på plats, att det inte finns en chef eller något ledarskap alls samt brist på stöd vid behov. Att som medarbetare inte känna sig sedd, hörd, inte få gehör och uppleva brist på förståelse för till exempel arbetssituationen lyfts också fram.

Samtidigt lyfter många medarbetare också fram chefs situation som omöjlig med bristande organisatoriska förutsättningar, bristande stöd, stor arbetsbörda och hög chefsomsättning som försvårande omständigheter för chefen.

Det är också viktigt att understryka att en organisatorisk arbetsmiljö präglad av bristfälligt ledarskap och hög arbetsbelastning även är vad *Chefer* som slutar anger som främsta skäl till att de säger upp sig. I fritextsvaren specificerar cheferna att det bristande ledarskapet bland annat handlar om bristande gehör från högre chefsnivåer som innebär att de upplever sig osynliggjorda, utan reellt mandat samt att det är ”lågt i tak” och därmed inte möjligt att konstruktivt diskutera problem. Bristerna i övre nivåers ledarskap handlar även om att ledarskapet är otydligt och att beslut fattas på ett icke transparent sätt. Att den överordnade chefen är frånvarande och att stödet, uppföljningen och feedbacken uppifrån uteblir framkommer också.

Således anger chefer som slutar, liksom andra medarbetare i VGR, problem med den organisatoriska arbetsmiljön i allmänhet och ledarskapet i regionen i synnerhet. Dessa brister tycks således finnas i flera led i den organisatoriska kedjan. Det blir därför dubbelt viktigt att se över chefernas situation då de utgör en mycket viktig del av medarbetarnas arbetssituation.

Samtidigt som mönstret gällande den organisatoriska arbetsmiljön är mycket tydligt så tycks andra aspekter av arbetsmiljön, den sociala och fysiska arbetsmiljön, ha mindre betydelse för medarbetarnas beslut att avsluta sin anställning. Ingen av dessa

arbetsmiljöorsaker hamnar på någon yrkesgrupps topp tre huvudorsaker till att de valt att sluta.

## En organisationsfråga

Efter den organisatoriska arbetsmiljön hamnar avgångsorsaker av mer organisatorisk karaktär som är kopplade *VGR som arbetsgivare* och *Det specifika yrket/professionen*. Samtliga yrkesgrupper anger den ena eller båda dessa orsaker på sin topp tre huvudorsaker till sitt avgångsbeslut. Inom dessa två områden, som är delvis överlappande, rör det sig främst om problem kopplade till lön, karriär, arbetstider, styrning liksom arbetsuppgifternas karaktär.

Att VGR som arbetsgivare erbjuder för dålig löneutveckling, och att lönenivåer är låga utgör de vanligaste orsakerna inom detta område följt av att styrningen anses bristfällig. Vad gäller yrket eller professionen i sig så handlar det utöver att flera anser sitt yrke lågavlönat med dåliga karriärmöjligheter också om arbetsmiljöaspekter som uppfattas som ”inbyggda” i yrket för vissa grupper såsom att det är mentalt tungt eller fysiskt slitsamt. För vissa yrkesgrupper handlar det även om ostimulerande arbetsuppgifter och obekväma arbetstider. Det mest övergripande handlar således om bristande belöning för utfört arbete, främst kopplat till lön (lönenivå och löneutveckling) men även karriärmöjligheter.

## Individorsaker sekundära

Individorsaker kopplade till *Privata omständigheter* och *Tillfälligheter och/eller yttre omständigheter* framträder som viktiga för vissa yrkesgrupper. Av dessa individorsaker är det främst de privata omständigheterna som framträder då fler än hälften av yrkesgrupperna anger dessa på sin topp tre huvudorsaker till sitt avgångsbeslut. Det är dock enbart medarbetare inom *Rehabiliterings- och förebyggande arbete* samt *Biomedicinska analytiker* som anger privata omständigheter som den allra viktigaste orsaken till att de säger upp sig.

Tillfälligheter och/eller yttre omständigheter framträder däremot inte som huvudskäl till avgångsbeslut för de flesta yrkesgrupper. *Chefer*, liksom *Handläggare* (inom till exempel verksamhetsplanering, HR, IT och Ekonomi) avviker dock från det generella mönstret då de angivit denna orsak på plats två respektive tre på sin topp tre huvudorsaker till sitt avgångsbeslut.

Nära en tredjedel av yrkesgrupperna anger inte heller någon av dessa individorsaker som topp tre skäl till att de slutar (*Socialt och kurativt arbete*, *Tekniker*, *Sjuksköterskor*, *Barnmorskor* och *Administratörer utanför vården*).

Fördjupade analyser av fritextsvaren för utvalda yrkesgrupper visar dock tydligt att dessa individorsaker ofta är tätt sammanlänkade med faktorer inom organisationen och arbetsmiljön. Det kan till exempel handla om den ansträngning som arbetet kräver i relation till belöningen, bristande möjligheter till anpassning av arbetsuppgifterna vid

stress eller ohälsa men framför allt om att få till balansen mellan arbete och fritid (ofta i fråga om tid).

## Orsakerna är komplexa

Resultaten från avgångsenkäten visar sammantaget att många faktorer på organisations-, arbetsmiljö-, och individnivå kan ha betydelse för medarbetares beslut att säga upp sig där de främsta orsakerna handlar om faktorer i organisationen och arbetsmiljön.

Även om vi i denna studie inte kan svara på *hur* olika faktorer samvarierar visar forskningsstudier kring personalomsättning tydligt hur en mängd faktorer på individ-, arbetsplats-, organisations- och samhällsnivå i hög utsträckning är överlappande och interagerar i ett komplext samspel över tid.

De övergripande resultaten av VGRs avgångsenkät ligger väl i linje med den forskning som bedrivits kring personalomsättning de senaste decennierna, som funnit att det generellt finns övergripande faktorer som återkommande visat sig vara av betydelse i olika kontexter och för olika yrkesgrupper på individ-, arbetsplats-, organisations- och samhällsnivå.

Forskningsstudier och litteratursammanställningar har dessutom visat på att orsaker på arbetsplats- och organisationsnivå oftast är av störst betydelse för personalomsättningen. Faktorer av betydelse på denna s.k. "*meso-nivå*" har i forskningen visat sig inbegripa *organisatoriska faktorer* såsom organisationens struktur och personalpolitik (t ex karriär- och utvecklingsmöjligheter, löner, introduktion och mentorskap, arbetstider/scheman och säkerhetsklimat). På meso-nivån finns även *arbetsmiljöfaktorer* av betydelse. I stort speglar dessa de faktorer som ryms i Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) där inte minst ledarskap och balans mellan arbetets krav och resurser lyfts fram som särskilt avgörande för beslut att lämna sin anställning.

Forskningen har också funnit att faktorer på individnivå så som antal år i yrket, ålder, barn, kön, personlighet, arbetstillfredsställelse, motivation och hälsa är av betydelse för beslutet att lämna anställningen. Men precis som i VGRs avgångsenkät visar forskningsstudier också på att individfaktorerna är tätt sammanlänkade med faktorer på andra systemnivåer. De individuella faktorerna får sin betydelse i en social kontext där skillnader mellan olika grupper behöver förstås på samhällsnivå då de till exempel har olika möjligheter på arbetsmarknaden.

Forskningen, liksom resultaten från VGRs avgångsenkät, visar således att ett helhetsperspektiv behövs för att studera orsaker till personalomsättning och för att minska den, då faktorer på flera nivåer i hög utsträckning är överlappande och samverkande. Hela systemet påverkar således dessa individbeslut, och alla de nivåer som representerar medarbetarnas sammanhang bör därmed tas i beaktande när åtgärder för att minska oönskad personalomsättning sätts in. Det är också i mångt och mycket samma faktorer som visat sig betydelsefulla för både hälso- och arbetsrelaterade utfall såsom sjukfrånvaro.

## Orsakerna är också kontextuella

Även om likheterna på ett övergripande plan är stora har forskningsöversikter som sammanställt personalomsättningsfältet som helhet konkluderat att försiktighet ska iaktas när det gäller breda generaliseringar då omsättningen och dess orsaker varierar mellan olika typer av organisationer och yrken.

För alla medarbetare är de grundläggande behoven i mångt och mycket detsamma men arbetsmiljön, förutsättningarna, förväntningarna, och vad som kan anses rättvist och ett rimligt marknadsvärde beroende på efterfrågan på hans specifika färdigheter skiljer sig åt mellan olika yrkeskategorier. Vid ett fokus på ett särskilt yrkesområde behöver således yrkets speciella arbetsmiljö, anställningsvillkor och status inom organisationen beaktas, liksom yrkesgruppens karaktäristika i fråga om kön, socioekonomisk status, utbildningsnivå och alternativ på arbetsmarknaden.

Vid sidan av att arbeta övergripande med faktorer av generell betydelse för medarbetarna i VGR, blir det därför också viktigt för VGR som arbetsgivare att stödja sig på forskning kopplat till den specifika gruppen samt på organisationsspecifika data så som avgångsenkäten, för att få en så rättvisande bild av omsättningen och dess orsaker som möjligt för att också kunna skraddarsy interventioner.

## Vad organisationen kan påverka

All personalomsättning kan inte förebyggas och vissa faktorer är svårare att påverka än andra. Resultaten från avgångsenkäten visar dock att de främsta orsakerna till att medarbetarna i VGR slutar handlar om missnöje med faktorer i organisationen och arbetsmiljön och ligger därmed inom ramen för vad arbetsgivaren kan påverka. Inom dessa områden krävs både övergripande och kontextspecifika insatser för att komma till rätta med den oönskade personalomsättningen. Att jobba systemövergripande med fokus på god organisering och arbetsmiljö blir avgörande för säkerställa medarbetare som både kan och vill arbeta kvar över tid.

## METOD

### Om undersökningen

Sedan januari 2020 har VGR sänt ut en avgångsenkät till de anställda som avslutat sin anställning och går till en annan förvaltning inom VGR (*intern avgång*) eller lämnar regionen helt och hållet (*extern avgång*). Fram till oktober 2021 har drygt 6000 anställda besvarat enkäten (n=6058) som består av ett tjugotal frågeområden.

Analyserna i denna rapport fokuserar på de frågeområden i enkäten som handlar om *Vilka som lämnar*, *Vart de tar vägen*, *Varför de slutar* samt *Hur de ser på framtiden*. Analyserna är i första hand kvantitativa men fördjupade kvalitativa analyser av fritextfält i avgångsenkäten har också tagits fram för vissa frågor och yrkesgrupper.

Avgångsenkäten i VGR utgör ett rikt och omfattande datamaterial som kan vara till stor nytta för regionen, liksom för framtida forskning, men precis som alltid finns det brister som är värda att nämna.

Preliminära beräkningar från Data och analys i VGR indikerar en svarsfrekvens på cirka 60%, denna siffra är dock fortsatt osäker varför VGR som region behöver säkra specifika svarsfrekvenser för framtiden, liksom möjliggöra för bortfallsanalys för att bättre kunna avgöra resultatens representativitet.

En svarsfrekvens på cirka 60% innebär ändå att svaren kan anses som relativt representativa för hela målpopulationen samt anses vara en indikation på engagemang och vilja att bidra till fortsatt utveckling av verksamheten och organisationen. Med andra ord, trots att de har valt att avsluta sin anställning väljer ändå flertalet medarbetare att besvara enkäten och belysa de främsta orsakerna till att de slutar vilket är en viktig aspekt att beakta i tolkningen av resultatet. Resultatet i avgångsenkäten stämmer också väl överens med teoretiska modeller som finns inom forskningen på området, vilket också styrker resultatens tillförlitlighet.

När avgångsenkäten analyseras i framtiden är det förutom att säkerställa faktiska svarsfrekvenser och genomföra bortfallsanalys också viktigt att säkerställa information om hur hela populationen och dess subpopulationer ser ut. Detta blir inte minst viktigt när det gäller demografiska variabler som ålder och kön, då de inte kan tolkas utan att sättas i sitt sammanhang. Eftersom vi i framtagningen av denna rapport inte haft tillgång till hur hela populationen ser ut till exempel när det gäller åldersstruktur så kan vi inte redovisa och diskutera över- och underrepresentation av olika åldersgrupper bland avgångarna. Därför behöver särskilt resultaten kring demografiska variabler (vilka som slutar) nedan tolkas tillsammans med information från andra datakällor i VGR för att öka precisionen i underlaget och leda till mer användbara resultat.

Framöver skulle också avgångsenkäten behöva genomgå en generell methodsäkring för att underlätta i analys och tolkning av dess resultat samt öka upp svarsfrekvensen, till exempel genom att se över begreppsanvändning, frågeformuleringar och svarsalternativ.

Genom att koppla avgångsenkäten till annan data i regionen så som medarbetarenkäten ökar också möjligheterna att göra mer avancerade analyser samt att arbeta mer förebyggande genom att även titta på varför medarbetare väljer att stanna kvar.

## Urval

Forskning kring personalomsättning har understrukt vikten av att separera s.k. frivilliga från ofrivilliga avgångar<sup>1</sup>, vilket också kommer att göras i följande analyser. Av de 6058 medarbetare som har besvarat avgångsenkäten har 1472 medarbetare exkluderats ur analyserna då dessa kan anses utgöra ”ofrivilliga avgångar”; **1**) pension (n=1386, varav 51% i förtidspension)<sup>2</sup>, **2**) ej avslutat anställning på egen begäran (avsked eller tidsbegränsade anställning upphör, n=53). Därtill hade en handfull individer inte fyllt i frågorna i enkäten (n=7). Det innebär att datamaterialet för avgångsenkäten innehåller 4586 frivilliga avgångar.

Personalomsättningsforskningen visar vidare att det kan vara viktigt att skilja på olika slutdestinationer bland de som avslutar sina anställningar frivilligt. I dessa analyser har vi därför valt att skilja mellan; *Extern avgång* (anställning för annan arbetsgivare, anställning i eget företag/frilansuppdrag, studier, arbetsökande eller ännu obestämt) samt *Intern avgång* (ny anställning inom annan förvaltning i VGR). De som angivit fritextkategorin ”Annat”, dvs ingen av ovan nämnda kategorier, har manuellt kategoriserats av oss till intern eller extern avgång baserat på personens förklarande fritext. I de fall en sådan omkategorisering inte varit möjlig kvarstår svarsalternativ Annat (n=47). Dessa personer utgår även de ur analysen.

**Det slutgiltiga urvalet utgörs således av 4539 medarbetare.**

<sup>1</sup> Se t ex Lee & Mitchell, 1994

<sup>2</sup> Förtidspension ingår per definition egentligen inte i kategorin ”ofrivilliga avgångar” men då de som gått i förtidspension inte fått möjlighet att fylla i enkäten finns deras svar dessvärre inte att tillgå. Då antalet som väljer att gå i förtidspension är så pass stort borde det övervägas att även dessa får besvara enkäten i framtiden.



## Yrkesinledning

Vi har valt att dela in datamaterialet baserat på yrke. De 138 yrken som angivits av medarbetarna som besvarat avgångsenkäten har reducerats till 19 övergripande yrkeskategorier, se Bilaga 1. Detta för att möjliggöra analyser då många av de ursprungliga yrkesgrupperna innehöll alltför få respondenter men också för att för att möjliggöra jämförelser för att få syn på övergripande mönster och skillnader i datamaterialet.

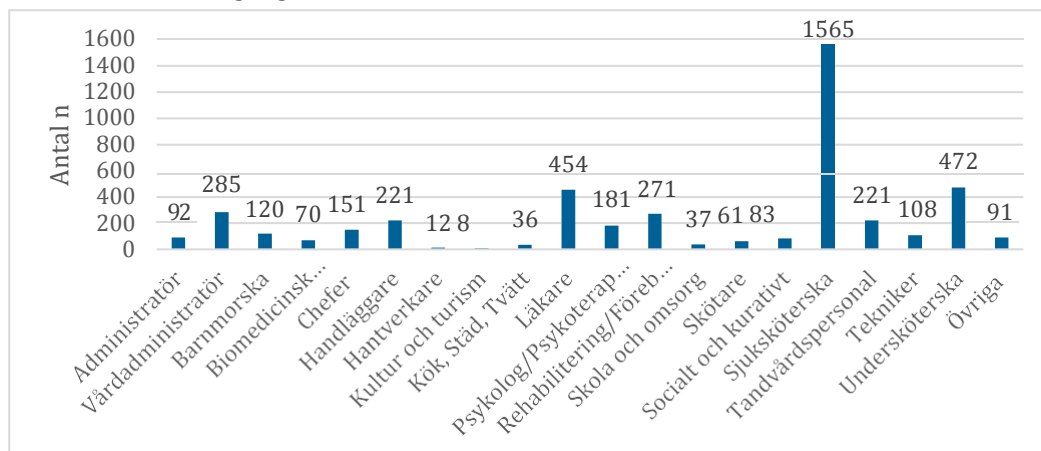
När vi skapade de 19 övergripande yrkeskategorier utgick vi i ett första steg utifrån de grupperingar av yrkesområden som används i Medarbetarenkäten. Utöver denna indelning gjordes ytterligare detaljerad indelning av Vård- och omsorgsarbete, som delades in i respektive yrkeskategorier samt området Handläggare- och administratörsarbete som delades in i tre olika grupper utifrån karaktären i arbetsuppgifter.

De yrken som ej kategoriserats till någon av de 19 övergripande yrkeskategorierna hamnar i en grupp för Övriga yrken. Denna grupp ingår ej i presentation på yrkesnivå då det är en sammansatt och således mycket svårtolkad kategori. Två yrkeskategorier (*Kultur och Turism* samt *Hantverkare*) är färre än 15 individer och ingår ej i presentationen på yrkesnivå. Det innebär att **17 yrkesgrupper** kommer att redovisas och jämföras i rapporten. Några grupper som ingår i analyserna är dock mycket små (*Skola och omsorg* samt *Kök, städ och tvätt*) och ska därför tolkas med försiktighet.

Utifrån specifika frågeställningar är det självklart möjligt att dela in materialet på annat sätt. Allteftersom data från avgångsenkäten samlas in och n-talet ökar blir förutsättningarna för att skapa mer specifika och homogena grupper bättre.

I Figur 1.1 nedan visas antalet frivilliga avgångar som kan kategoriseras antingen som interna eller externa inom respektive yrkesgrupp som finns med i det slutliga urvalet.

**Figur 1.1** Totalt antal medarbetare i respektive yrkesgrupp i det slutliga urvalet av frivilliga externa/interna avgångar.



**Not.** Antal n = antal medarbetare i respektive yrkesgrupp.

## RAPPORTENS DISPOSITION

I DEL I av rapporten kommer vi att beskriva vilka medarbetare som slutar, vart de tar vägen, varför de lämnar, samt hur de ser på framtiden både totalt och jämförelsevis mellan de 17 olika yrkesgrupperna. I denna del relaterar vi också resultaten till forskning på personalomsättningsområdet.

I DEL II av rapporten kommer vi därefter att ytterligare fördjupa oss kring vilka medarbetare som lämnar sina anställningar, vart de tar vägen, varför de lämnar, samt hur de ser på framtiden i de 17 olika yrkesgrupperna.



## DEL I – ÖVERGRIPANDE RESULTAT AVGÅNGSENKÄT

### Vilka lämnar?

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för vilka som slutar baserat på olika typer av anställningstid (*VGR, Förvaltningen, Arbetsplatsen* och *Yrket*), ålder och kön.

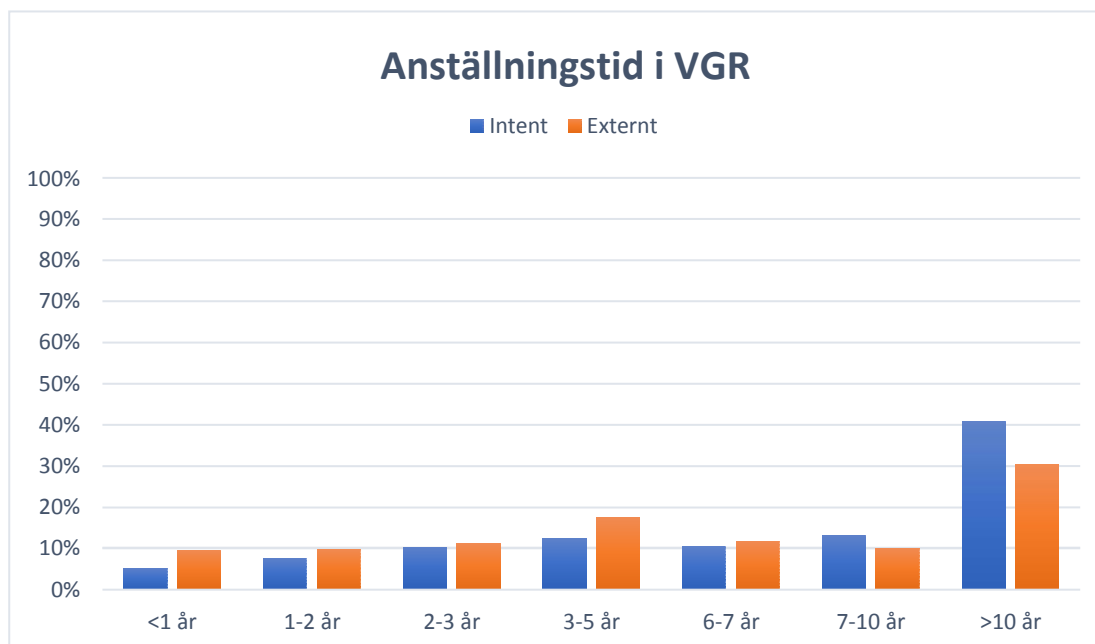
Observera att när det gäller dessa demografiska variabler så kan de inte tolkas utan att sättas i sitt sammanhang. Eftersom vi i framtagningen av denna rapport inte haft tillgång till hur hela populationen ser ut till exempel när det gäller ålders- och könsstruktur så kan vi inte redogöra för över- och underrepresentation av olika grupper. Därför behöver resultaten nedan kring vilka medarbetare som lämnar tolkas tillsammans med information från andra datakällor i VGR för att bli verkligt användbara.

### Övergripande mönster och skillnader

#### **Anställningstid i VGR**

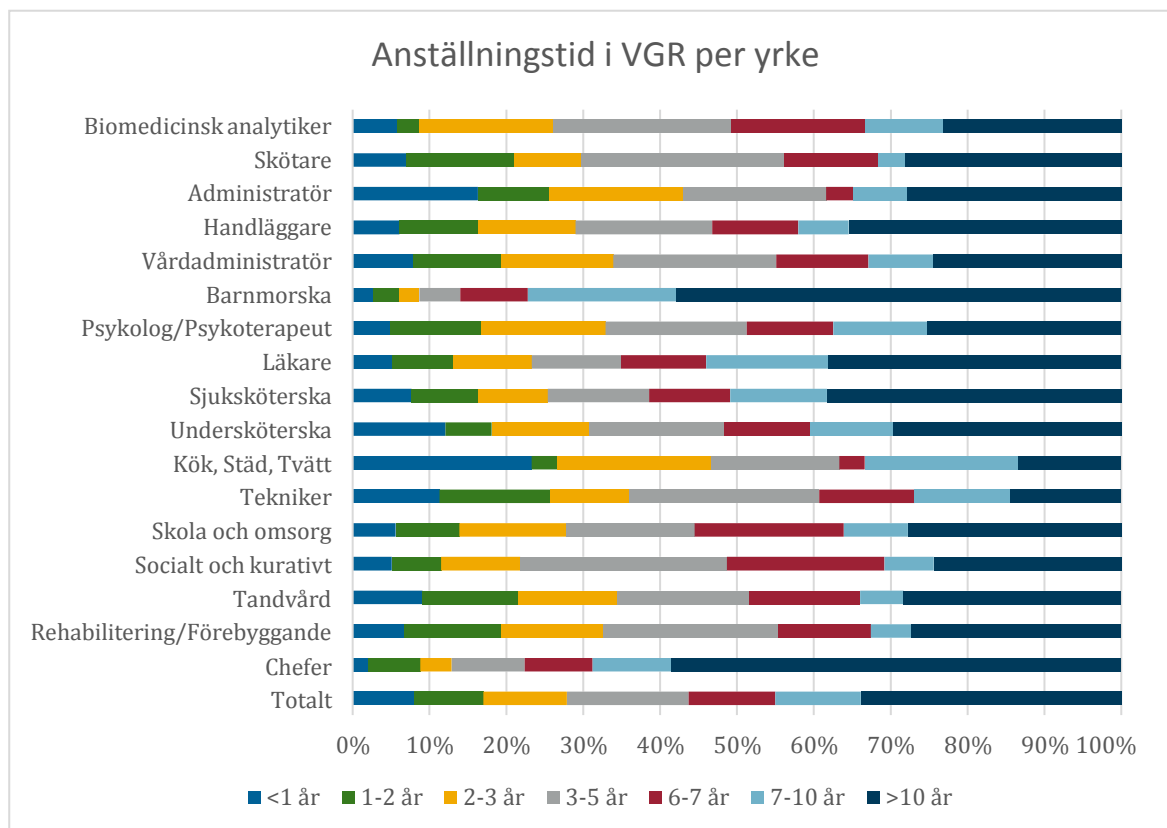
Vad gäller *Anställningstid i VGR* bland de som slutar så är det vanligast att ha arbetat i VGR i 10 år eller mer (34%). Det är en större andel av de som arbetat i VGR >10 år bland de som går Internt (41%) jämfört med Externt (30%). Figur 1.2 visar anställningstid i VGR för de som valt att sluta, uppdelat på de som går internt respektive externt.

**Figur 1.2.** Anställningstid i VGR bland de som valt att sluta, uppdelat på de som går internt respektive externt.



Skillnaderna mellan olika yrkeskategorier avseende anställningstid i VGR innan avgång (intern och extern) redovisas i Figur 1.3.

**Figur 1.3.** Anställningstid i VGR bland de som valt att sluta, uppdelat per yrke.



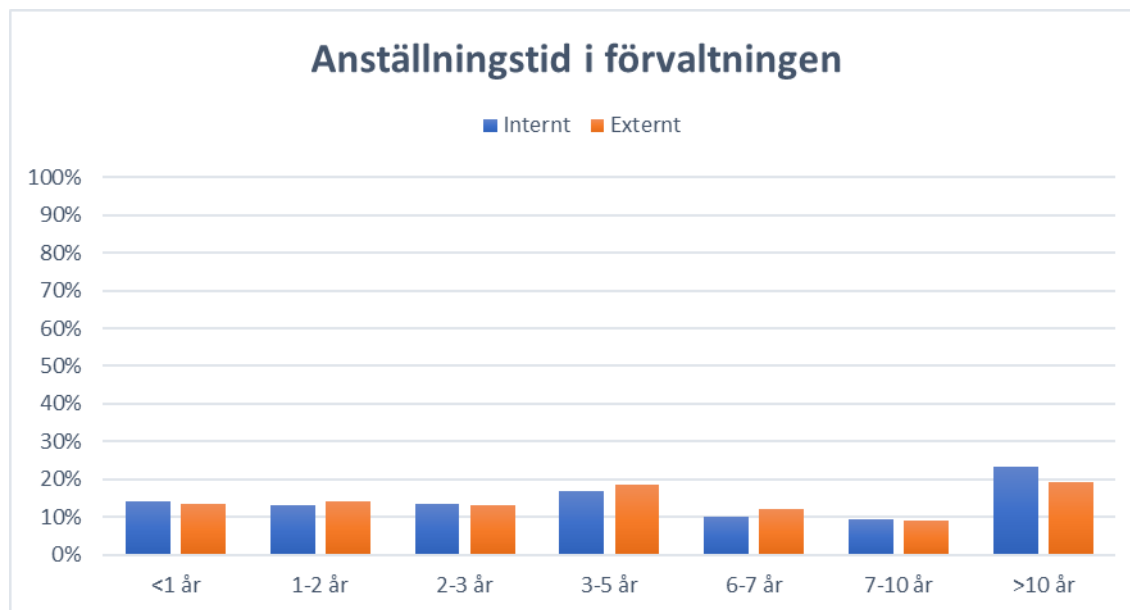
De som lämnar VGR efter kort tid är framför allt medarbetare inom *Kök, städ, tvätt, Administratörer* utanför vården och *Tekniker*, där ca en fjärdedel av de som slutar i dessa yrkesgrupper gör det när de varit anställda i VGR i mindre än två år. Det allra största tappet under första året finns bland medarbetare inom *Kök, städ, tvätt* där nästan en fjärdedel av de som slutar lämnar förvaltningen första året.

Framförallt *Barnmorskor* och *Chefer* stannar länge i VGR innan de väljer att sluta, majoriteten (69–77%) inom dessa åldersgrupper lämnar VGR efter mer än 7 år i regionen. Även *Sjuksköterskor* och *Läkare* stannar relativt länge där drygt hälften lämnar VGR efter mer än 7 år i regionen.

### Anställningstid i förvaltningen

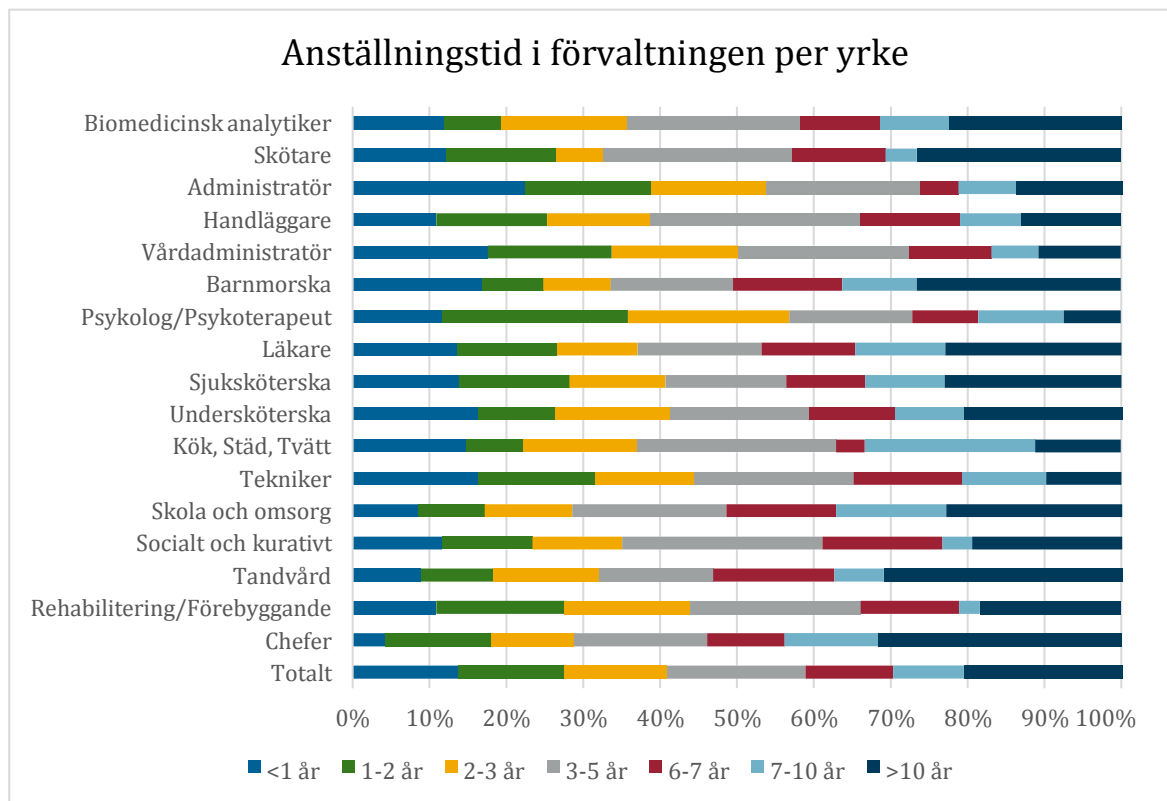
Vad gäller anställningstid i den specifika förvaltningen bland de som slutar så är det vanligast att ha arbetat inom förvaltningen i 10 år eller mer (21%). Det är en något större andel som arbetat i förvaltningen >10 bland de som går Internt (23%) jämfört med Externt (19%). Figur 1.4 visar anställningstid i den specifika förvaltningen för de som valt att sluta, uppdelat på de som går internt respektive externt.

**Figur 1.4.** Anställningstid i förvaltningen bland de som valt att sluta, uppdelat på de som går internt respektive externt.



Skillnaderna mellan olika yrkeskategorier avseende anställningstid i den specifika förvaltningen innan avgång (intern och extern) redovisas i Figur 1.5.

**Figur 1.5.** Anställningstid i förvaltningen bland de som valt att sluta, per yrke.



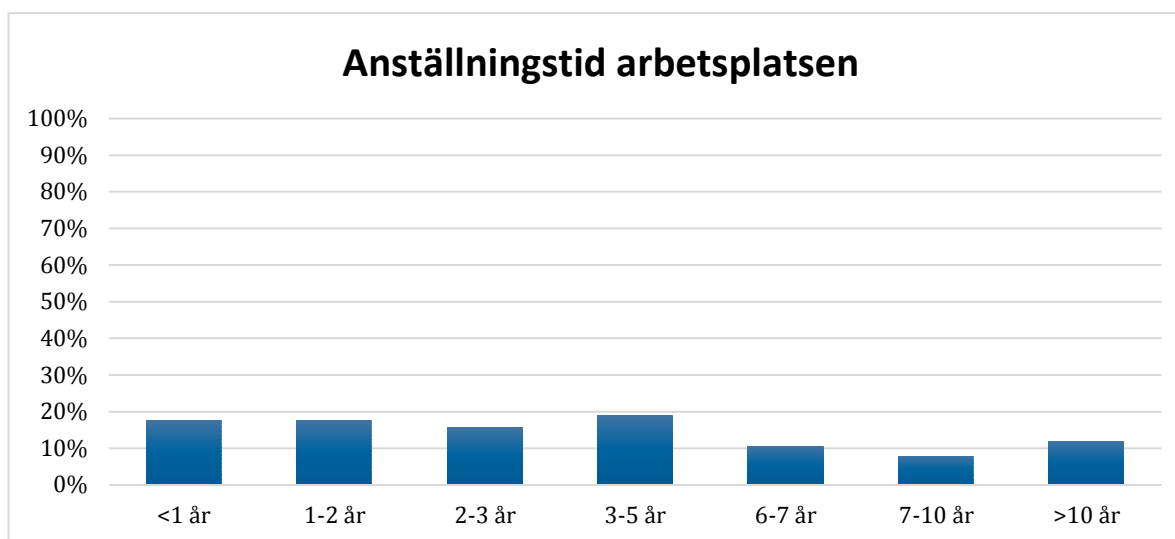
De som lämnar förvaltningen efter kort tid är framförallt *Administratörer*, *Psykologer* och *Vårdadministratörer* där en dryg tredjedel (34–39%) av de som slutar inom dessa yrkesgrupper lämnar förvaltningen inom 2 år. Det allra största tappet under första året finns bland *Administratörer* där nästan en fjärdedel av de som slutar lämnar förvaltningen första året.

*Chefer*, liksom medarbetare inom *Skola och omsorg*, *Tandvård* samt *Barnmorskor* stannar i högre utsträckning mer än 7 år i förvaltningen innan de slutar (36–44%). *Chefer* är den yrkesgrupp som i allra högst utsträckning stannar i över 10 år inom samma förvaltning (32%).

### Anställningstid på den specifika arbetsplatsen

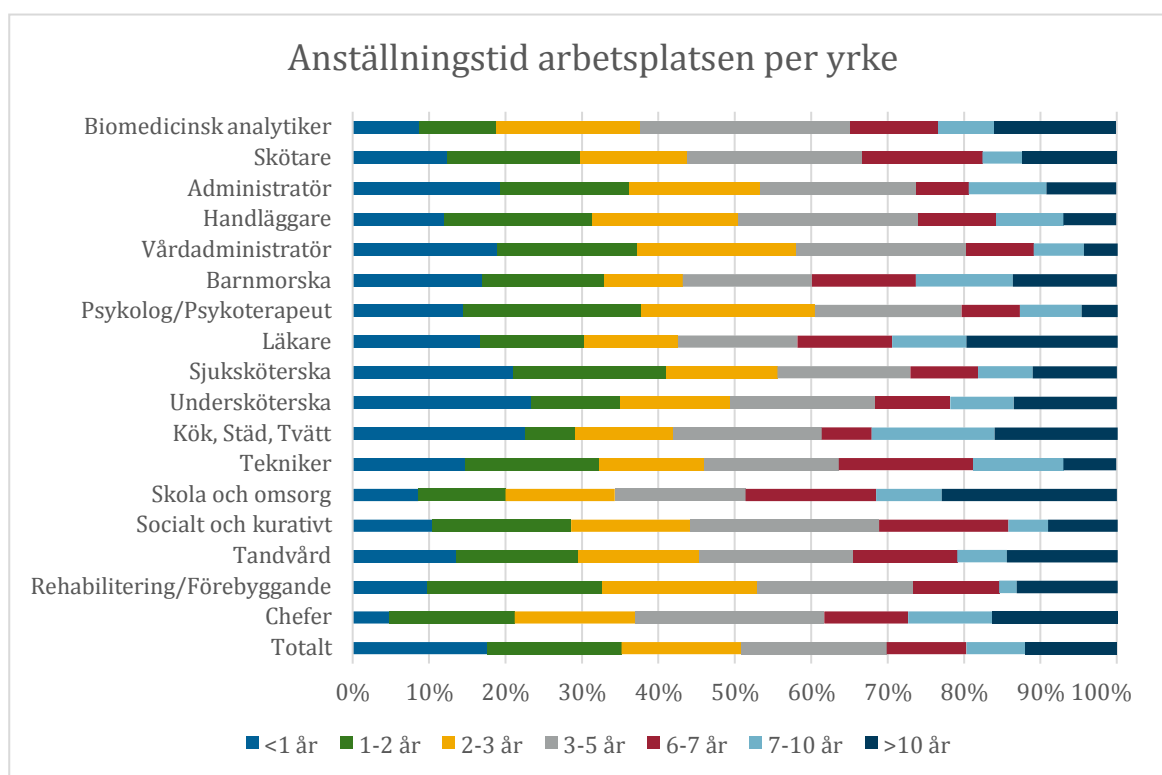
Vad gäller tiden som medarbetaren varit på den specifika arbetsplatsen de lämnar så är det i regel en ganska kort tid med en jämn spridning mellan <1år, 1–2 år, 2–3 år och 3–5 år. Sammantaget lämnar 35% av medarbetarna den specifika arbetsplatsen inom 2 år och hela 70% av medarbetarna inom 5 år. Här finns ingen skillnad mellan de som går externt respektive internt. Figur 1.6 visar därför anställningstid på den specifika arbetsplatsen för de som valt att sluta på totalen.

**Figur 1.6.** Anställningstid på arbetsplatsen bland de som valt att sluta.



Skillnaderna mellan olika yrkeskategorier avseende anställningstid på den specifika arbetsplatsen innan avgång (intern och extern) redovisas i Figur 1.7.

**Figur 1.7.** Anställningstid på den specifika arbetsplatsen bland de som valt att sluta uppdelat per yrke.



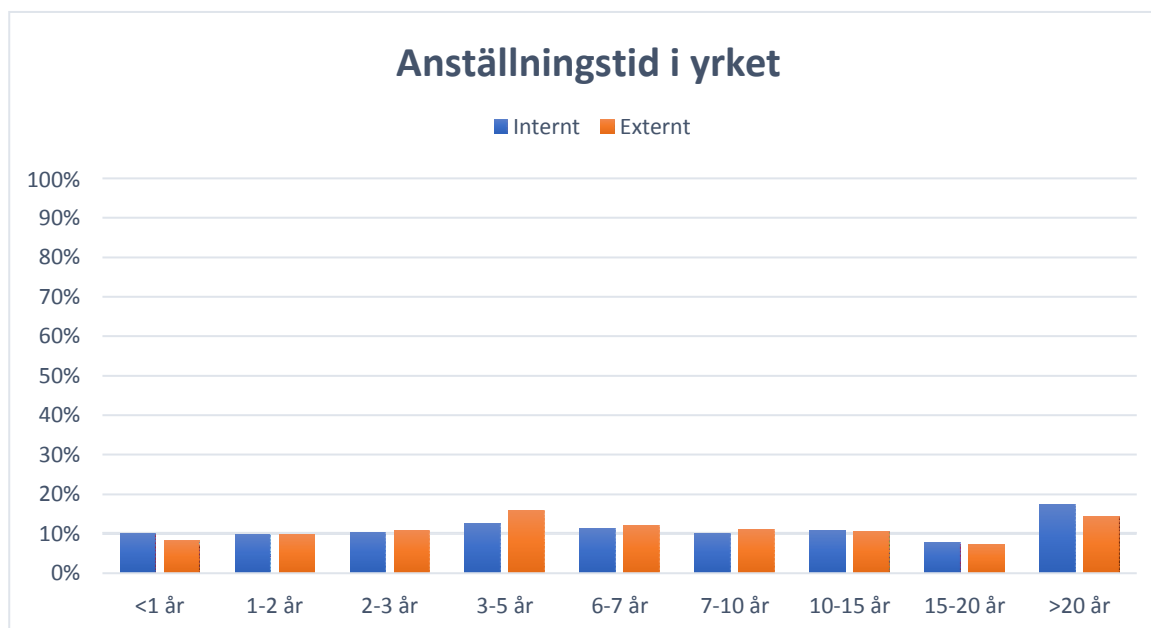
De som lämnar den specifika arbetsplatsen efter kort tid är framför allt *Sjuksköterskor*, *Psykologer* och *Vårdadministratörer* och andra *Administratörer* där ca 40% av de som slutar lämnar arbetsplatsen inom 2 år. Medarbetare inom *Kök, städ, tvätt* och *Undersköterskor* har det absolut största tappet år 1, då nära en fjärdedel lämnar.

Medarbetare inom *Skola och omsorg*, *Kök, städ, tvätt* samt *Läkare* stannar betydligt längre på arbetsplatsen innan de slutar (36–44%), där ca en tredjedel stannar i över sju år. Medarbetare inom *Skola och Omsorg* samt *Läkare* är de yrkesgrupper som i allra högst utsträckning stannar i över 10 år på samma arbetsplats innan de slutar (ca 20%).

### Anställningstid i yrket

Bland de som avslutar sin anställning så är det vanligast att de har arbetat >10 år i sitt nuvarande yrke (34%), så det är de mest erfarna som lämnar. Det finns endast en liten skillnad mellan de som byter arbetsplats Internt (36%) och de som lämnar VGR (32%). Figur 1.8 visar anställningstid i yrket för de som valt att sluta.

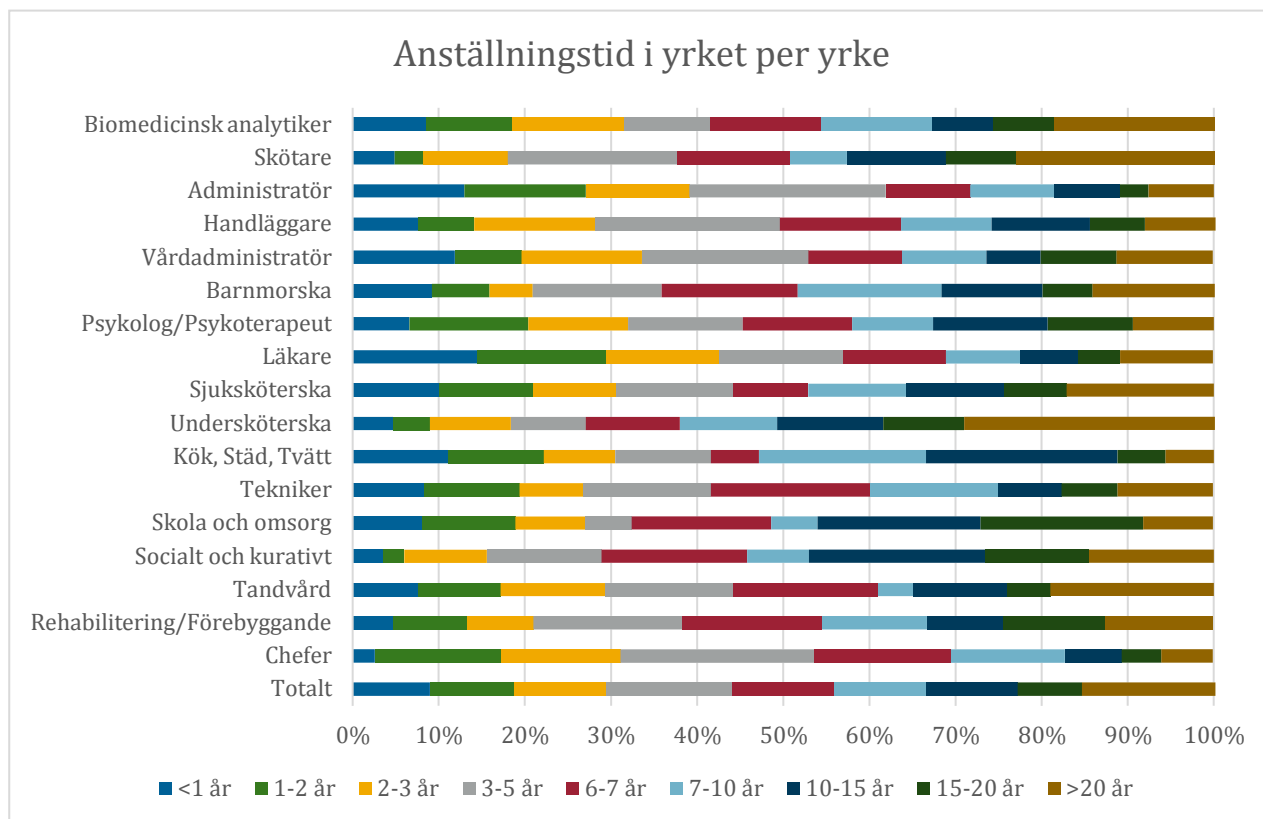
**Figur 1.8.** Anställningstid i yrket bland de som valt att sluta, uppdelat på externt och internt.



Skillnaderna mellan olika yrkeskategorier avseende anställningstid i yrket innan avgång (intern och extern) redovisas i Figur 1.9.



**Figur 1.9.** Anställningstid i yrket bland de som valt att sluta, uppdelat per yrke.



De som varit i yrket kort tid innan de avslutar sin anställning är framför allt *Läkare* och *Administratörer* där ca 30% av de som slutar varit i sitt yrke mindre än 2 år.

*Undersköterskor* och medarbetare inom *Socialt och kurativt arbete* samt *Skola och omsorg* har längst tid i yrket innan de slutar, där cirka hälften varit i yrket mer än 10 år innan de lämnar sin anställning.

## Ålder

Knappt hälften (47%) av de drygt 4500 medarbetare som slutat frivilligt under 2020–2021 är 39 år eller yngre. Medarbetare inom *Kök, städ, tvätt, Rehabilitering och förebyggande, Tandvård* samt *Biomedicinska analytiker* är de yrkesgrupper som har allra flest bland de som slutar som är under 40 år, ca 60%.

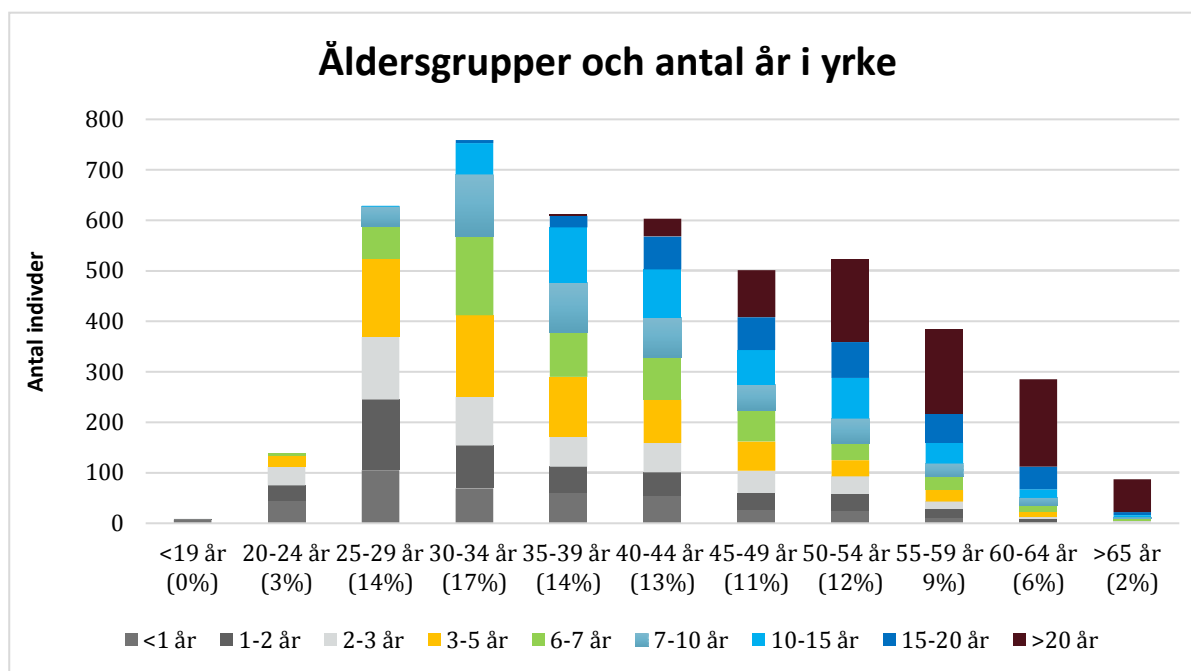
Bland *Chefer* är den absoluta majoriteten av de som slutar över 40 år (89%), men även bland *Skötare, Handläggare* och medarbetare inom *Socialt och kurativt arbete* är majoriteten av de som slutar över 40 år (65–69%).

Det finns ingen större skillnad i åldersgrupper mellan de som går internt inom VGR eller externt utanför VGR.

## Ålder och anställningstid

De övergripande resultaten kring ålder och anställningstid kan vid första anblick tyckas motsägelsefullt där både yngre och de med lång erfarenhet lämnar i större utsträckning. Figur 1.10 illustrerar dock att detta i mångt och mycket rör sig om två olika grupper.

**Figur 1.10.** Antal medarbetare som slutar utifrån ålder och antal år i yrket.



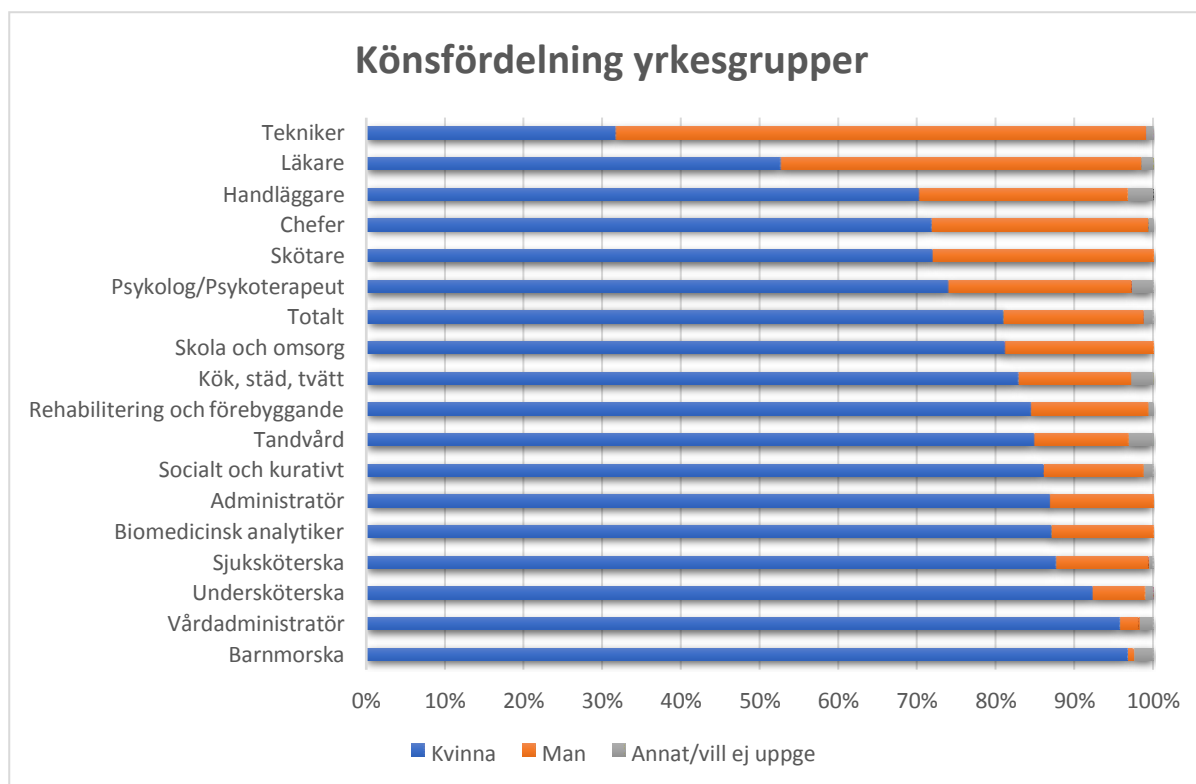
Det finns stora skillnader mellan yrkesgrupperna både avseende ålder på de som lämnar och antal år i yrket (liksom andra typer av anställningstid). Vilka som lämnar baserat på

ålder och anställningstid kommer att redovisas mer detaljerat för respektive yrkeskategori i Del II av denna rapport.

### Kön

Bland de som slutar är 81% kvinnor. Även här finns stora skillnader mellan yrkeskategorierna, se Figur 1.11.

**Figur 1.11.** Antal medarbetare som slutar i respektive yrkesgrupp uppdelat på kön.



Även vilka som lämnar baserat på kön kommer att redovisas mer detaljerat för respektive yrkeskategori i Del II av denna rapport.

## Vart tar de vägen?

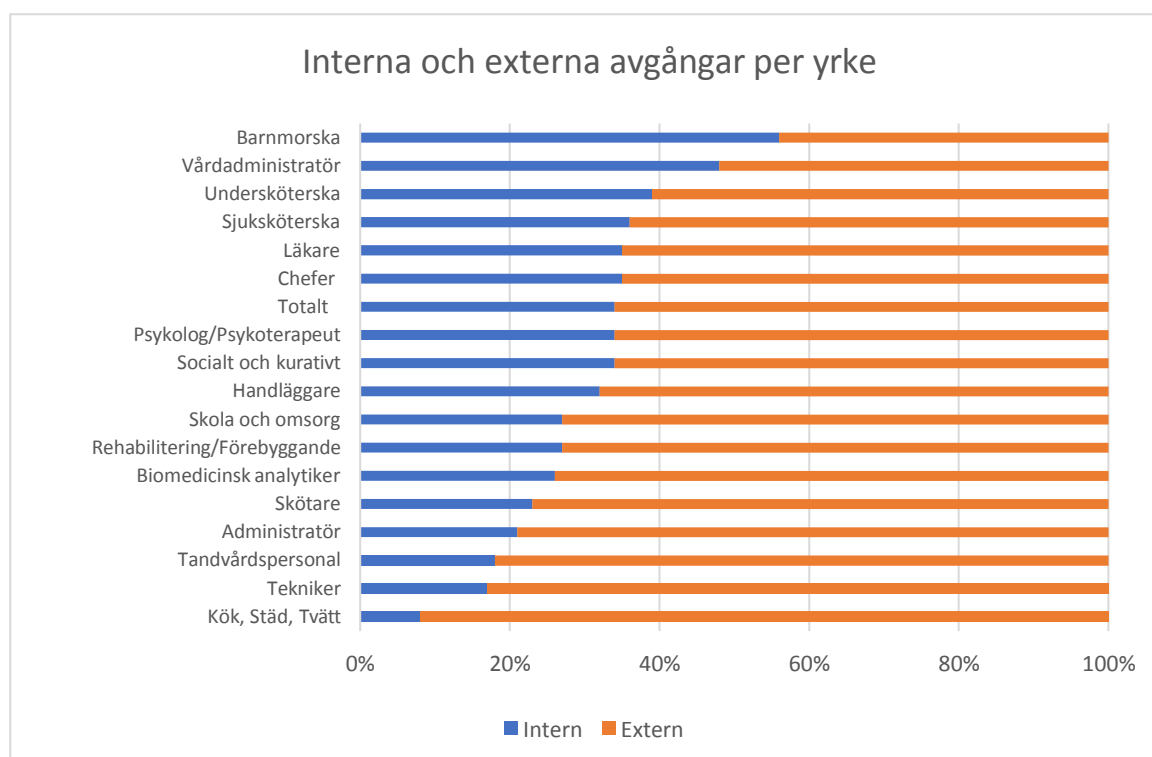
I detta avsnitt kommer vi att redogöra för vart de som slutar tar vägen. Här skiljer vi på *Interna avgångar*, de som går till en annan förvaltning inom VGR, och *Externa avgångar*, de som lämnar VGR. De externa avgångarna innefattar anställning för annan arbetsgivare, anställning i eget företag/frilansuppdrag, studier, arbetssökande eller ännu obestämt.

## Övergripande mönster och skillnader

### Interna och externa avgångar

Av de som väljer att sluta fortsätter i genomsnitt en tredjedel (n=1540) till ny anställning i en annan förvaltning inom VGR. Resterande två tredjedelar av medarbetarna går externt och lämnar således VGR helt och hållet (n=2999). Bakom dessa medelvärden finns det dock stor variation på yrkesnivå. I Figur 1.12 visas andel interna respektive externa avgångar inom de olika yrkesgrupperna.

**Figur 1.12.** Andel interna och externa avgångar i respektive yrkesgrupp.



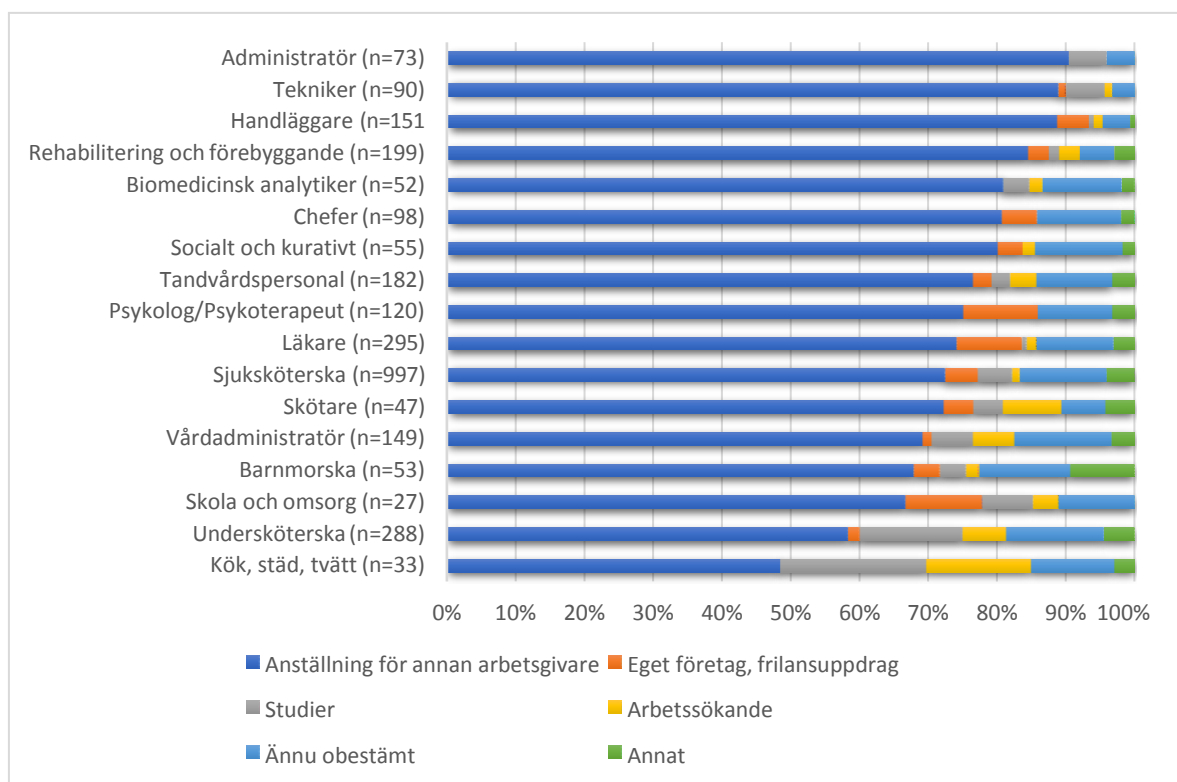
Som framgår av Figur 1.12 så är *Barnmorskor* och *Vårdadministratörer* de yrkesgrupper som i störst utsträckning går internt, cirka hälften av de som slutar i dessa yrkesgrupper stannar inom VGR.

Medarbetare inom *Kök, städ, tvätt* (92%), *Tekniker* (83%), *Tandvård* (82%) och *Administratörer* (79%) utgör i stället yrkesgrupper där majoriteten gör externa förflyttningar och lämnar VGR helt och hållet.

### Externa avgångar

Av de två tredjedelar av medarbetarna som går externt (n=2999) ingår utöver ”*anställning för annan arbetsgivare*” (n=2224) och ”*anställning i eget företag/frilansuppdrag*” (n=130) också *studier* (n=147), att vara *arbetsökande* (n=74), ännu *obestämt* (n=325) samt *annat* (n=99). I Figur 1.13 visar hur dessa olika externa destinationer fördelar sig inom respektive yrkesgrupp.

**Figur 1.13.** Huvudsaklig sysselsättning bland externa avgångar (n=2999) per yrke.



Som figuren tydligt visar så går de flesta av de medarbetare som går externt till *anställning hos annan arbetsgivare*, men variationerna mellan olika yrkesgrupper är stora.

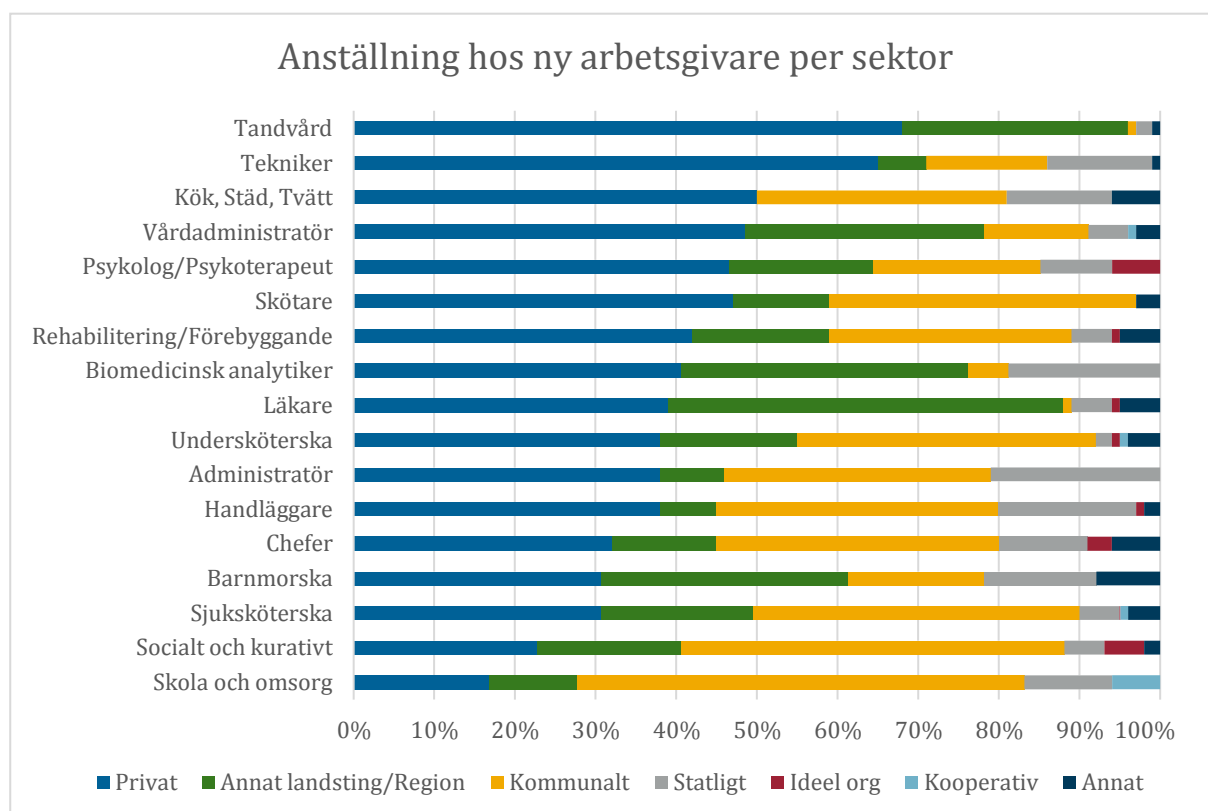
*Administratörer, Handläggare* och *Tekniker* går i allra högst utsträckning till anställning hos annan arbetsgivare, runt 90%. Medarbetare inom *Kök, städ, tvätt* och *Undersköterskor* utgör de yrkesgrupper som i allra lägst utsträckning går till anställning hos annan arbetsgivare. De går i högre utsträckning än andra till studier, men för en relativt stor andel inom dessa yrkesgrupper innebär det att lämna VGR för att gå ut i ovisshet där de antingen inte bestämt vad de ska göra härnäst eller är arbetsökande.

Cirka en tiondel av *Läkare, Psykologer* och medarbetare inom *Skola och omsorg* startar i eget företag eller arbetar som frilans när de lämnat VGR.

### Anställning hos annan arbetsgivare

Av de medarbetare som går över till externa anställningar hos annan arbetsgivare utanför VGR (n=2224) går de flesta till privat verksamhet (40%). En relativt stor andel går också till kommunal verksamhet (28%) medan andra går till en annan region (21%). En liten andel går i stället över till statliga anställningar (7%) och ett fåtal till ideell verksamhet (1%) och kooperativ verksamhet (<0,5%). Det finns dock stora skillnader mellan de olika yrkesgrupperna. Figur 1.14 nedan visar på andelen anställningar inom respektive sektor nedbrutet på yrkesnivå.

**Figur 1.14.** Skillnader mellan yrkesgrupper avseende i vilken sektor den nya arbetsgivaren finns.



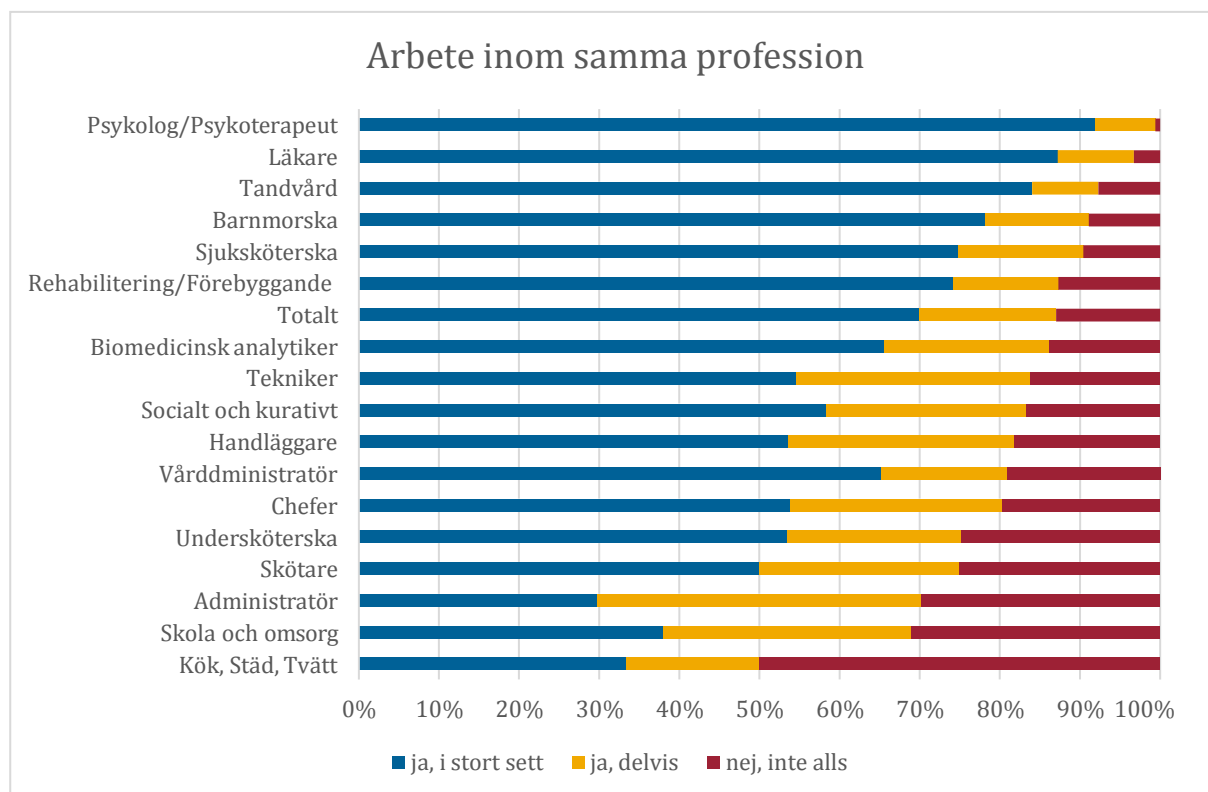
Bland medarbetare inom *Tandvård* och *Tekniker* går ca två tredjedelar till privata arbetsgivare följt av medarbetare inom *Kök, städ, tvätt* samt *Vårdadministratörer* där cirka hälften går till privata arbetsgivare.

Nästan hälften av *Läkare* som går externt går till en annan region. Bland *Biomedicinska analytiker* går en dryg tredjedel till en annan region. Runt hälften av de som arbetar inom *Socialt och kurativt arbete* samt *Skola och omsorg* går till kommunal verksamhet. *Administratörer* (ej vårdadministratörer) och *Biomedicinska analytiker* är de som oftast går till statlig verksamhet (ca 20%).

### Lämna professionen

Bland både de interna och externa avgångarna finns också de som lämnar sin profession helt och hållet. Figur 1.15 visar hur många som lämnar professionen inom respektive yrkesgrupp.

**Figur 1.15.** Andel inom varje yrkeskategori som fortsättningsvis kommer att arbeta inom samma profession helt, delvis eller inte alls.



**Not.** De som angivit "ja, i stort sett" och "ja, delvis" har bedömts arbeta kvar inom professionen. De som angivit "nej, inte alls" har bedömts lämna professionen.

Här sticker medarbetare inom *Kök, städ, tvätt* ut där hälften lämnar professionen helt och hållet när de slutar. Bland medarbetare inom *Skola och omsorg* (31%), *Administratörer* utanför vården (30%), *Undersköterskor* (25%), *Chefer* (20%), *Vårdadministratörer* (19%) och *Handläggare* (19%) är det också relativt stora andelar som lämnar sin profession.

Bland *Psykologer* (1%) och *Läkare* (3%) är det endast ett fåtal som lämnar sin profession när de avslutar anställningen. Även bland medarbetare inom *Tandvård, Barnmorskor* och *Sjuksköterskor* är det färre än 10% som lämnar professionen.



## Varför lämnar de?

Följande avsnitt handlar om orsakerna till att medarbetarna i VGR säger upp sig, på totalen samt med uppdelade analyser utifrån ålder och anställningstid, interna och externa avgångar samt för olika yrkesgrupper.

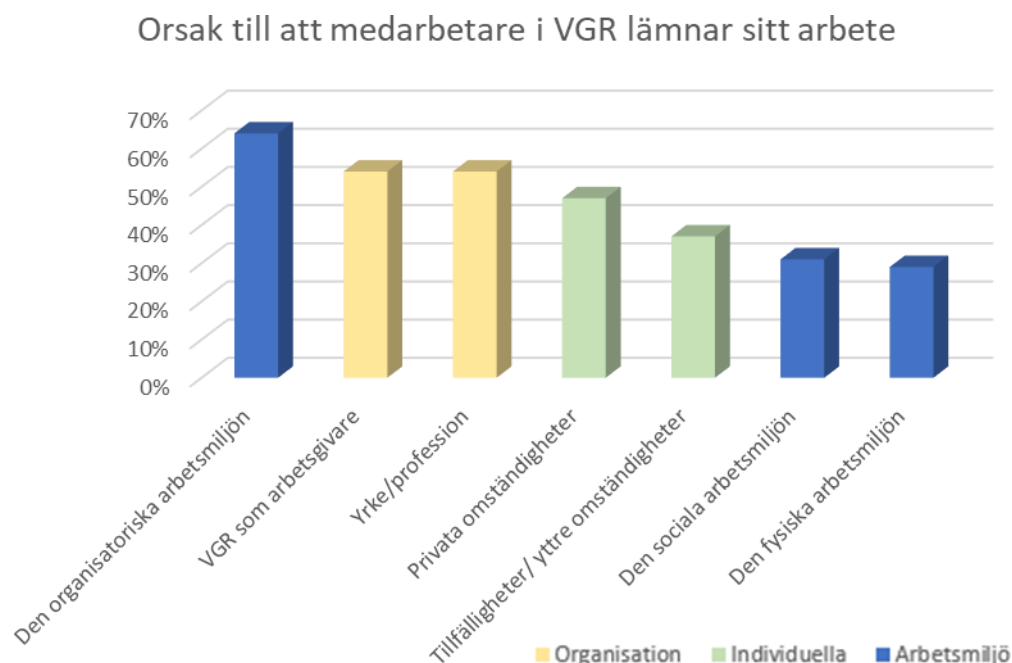
I avgångsenkäten har medarbetaren fått ta ställning till vilken betydelse olika faktorer har haft för beslutet att avsluta sin anställning. Sju olika faktorer/huvudorsaker listas (*VGR som arbetsgivare, Den fysiska arbetsmiljön, Den organisatoriska arbetsmiljön, Den sociala arbetsmiljön, Det specifika yrket/professionen, Personliga/privata omständigheter* samt *Tillfälligheter/Yttre omständigheter*) med svarsalternativ från ”Mycket stor betydelse” till ”Mycket liten betydelse/Ingen betydelse alls”. De olika faktorerna kategoriseras som huvudfaktor i de fall medarbetaren angivit att orsaken haft ”Mycket stor betydelse” eller ”Ganska stor betydelse” i deras beslut att lämna sin anställning. N-talet anger hur många medarbetare som har angivit denna faktor som huvudorsak.

De medarbetare som angivit en faktor som huvudfaktor har i avgångsenkäten också fått specificera mer detaljerat i underkategorier *vad* inom huvudorsaken som har varit mest avgörande för beslutet att lämna anställningen (max tre alternativ fick anges). Den andel som har angivit dessa underkategorier presenteras som %-siffra av n-talet för respektive huvudorsak i kommande avsnitt.

## Övergripande mönster och skillnader

Analys av det totala datamaterialet (n=4539) visar på den andel medarbetare som angivit respektive huvudorsak till att de valt att avsluta sin anställning sorterat på Organisations-, Arbetsmiljö- och individnivå, se Figur 1.16.

**Figur 1.16.** Övergripande avgångsorsaker bland medarbetare i VGR på totalen (n=4539).



### Den organisatoriska arbetsmiljön

Den organisatoriska arbetsmiljön anges vara av allra störst betydelse, där nästan två tredjedelar (63,6%) av medarbetarna som besvarat avgångsenkäten har angivit att orsaker i den organisatoriska arbetsmiljön haft ”mycket stor betydelse” eller ”ganska stor betydelse” i deras beslut att lämna sin anställning.

Inom den organisatoriska arbetsmiljön lyfts flera problem fram där bristfälligt ledarskap är mest frekvent förekommande tätt följt av hög arbetsbelastning. Även bristande uppskattning från ledning/chef utgör viktiga orsaker kopplade till den organisatoriska arbetsmiljön.

Faktorer kopplade till ledarskapet tycks således utgöra det mest övergripande problemet. *Men på vilket sätt anser medarbetarna som lämnat sina anställningar att ledarskapet har brustit?*

Om vi tittar sammantaget på de fritextfält som medarbetare haft möjlighet att fylla i för att precisera vad som brustit i ledarskapet framkommer ett antal olika teman, se Tabell 1.1.

**Tabell 1.1.** Sammanfattning av medarbetarnas berättelser av vad som brustit med ledarskapet under fritextfrågan "Ange på vilket sätt ledarskapet fungerar dåligt på arbetsplatsen?", tematiserat och rangordnat.

Tema	Beskrivning	Exempelcitat
<p><b>Passivt "destruktivt ledarskap"</b> (omnämnt av ca 400 medarbetare)</p>	<p><b>Området består av fyra större subkategorier:</b></p> <p><b>1)</b> Otydligt ledarskap som brister i att skapa struktur, tydlighet, i att skapa och efterfölja rutiner, upplevelse av att ingen styr eller att det är oklart vem som gör det.</p> <p><b>2)</b> Bristande vilja/förmåga att ta chefsansvar, t ex genom att vara visionslös, undvikande och inte ta tag i problem och konflikter, tillåta informella chefer och dyl.</p> <p><b>3)</b> Brist på kommunikationsförmåga och information.</p> <p><b>4)</b> Brist på uppskattning, erkännande, ekonomin går före personal och patient, ser inte potential, främjar inte utveckling och dyl.</p>	<p>"Dålig daglig styrning. Ingen enighet utan väldigt splittrad ledning. Ingen ordning o reda o väldigt dålig ansvarskänsla i ledningen. Man skyller på varandra!" (USK)</p> <p>"Otydligt vad som bestämts. Många saker som sägs försvinner sedan och gäller inte, går inte att lita på direktiv." (Rehab förebyggande)</p> <p>"Otillräcklig konflikthantering, eller vilja att jobba med konflikthantering och arbetsmiljö. Kränkande särbehandling tillåts och överses, samt utövas även av ledningen." (Läkare)</p> <p>"Närmsta chef skyller ifrån sig och tar inte alltid sitt eget ansvar i att lägga upp ett tydligt arbete. Svagt ledarskap, flera "minichefer" som leder till ett otydligt mål" (Barnmorska)</p> <p>"Inga tydliga svar på varför vissa saker ändras till det sämre. Vissa frågor vill medarbetare ha möjlighet att diskutera i grupp med tydliga svar och förklaringar. Inte bara "detta har bestämts uppifrån och nu får vi bara gilla läget". (Tandläkare)</p> <p>"Ingen kommunikation med sin personal vid förändringar som påverkar oss så som scheman, samt dåligt bemötande när man vill ta upp något man är missnöjd med." (USK)</p> <p>"Ingen uppskattning från chef, känslan av att man är utbytbar. Ingen uppskattning vare sig lönemässigt eller annat. Man ger och ger men får sällan något tillbaka." (adm vård)</p> <p>"Personal har blivit som schackpjäser som "man kan göra vad man vill med." (SSK)</p> <p>"Ingen tillit till medarbetarnas kompetens eller ansvarskänsla." (läkare)</p>
<p><b>Aktivt "destruktivt ledarskap"</b> (omnämnt av ca 200 medarbetare)</p>	<p>Består av aktiva handlingar som favorisering, särbehandling, behandlar personal på olika sätt och upplevs som orättvis, härskartekniker, kränkningar, diktatoriskt.</p>	<p>"Chefen behandlar personalen olika beroende på vilka hen tycker om" (Vårdadm)</p> <p>"Personal utsätts dagligen för kränkningar. Personalen mådde så dåligt att de gick ifrån chefernas rum gråtandes. Cheferna hänger ut specifika individer på möten, utsätter de för hot". (Läkare)</p> <p>"Ledarskapet dominerar, skrämmar, kör över personal, toppstyr och delar upp personalen i kategorier, splittrar, söndrar och härskar. Saknar motstycke!" (SSK)</p> <p>"Favorisering av vissa anställda. Humörsvängningar från enhetschefen. Många känner oro inför ex utvecklingssamtal på tu man hand" (Barnmorska)</p> <p>"Spelar ut medarbetare mot varandra, pratar om medarbetare och deras hälsa på ett kränkande sätt med andra medarbetare. Pratar om patienter med psykisk ohälsa på ett nedsättande och kränkande sätt." (Socialt kurativt)</p>

<b>Frånvarande chef</b> (omnämnt av ca 150 medarbetare)	Innebär att chefen är frånvarande, inte på plats, finns ingen chef, finns inget ledarskap och brist på stöd vid behov.	<i>"Osynligt, nästintill obefintligt ledarskap" (adm)</i> <i>"En chef som sällan finns på plats o har brist på intresse för sin personal" (USK)</i> <i>"Det finns inget ledarskap och ingen bryr sig iallafall inte synligt" (SSK)</i> <i>"En chef är sjuk. En har sagt upp sig. Ingen information från ledningen om vad som händer" (SSK)</i>
<b>Bristande lyhördhet från chefen</b> (omnämnt av drygt 100 medarbetare)	Att som medarbetare inte känna sig sedd, hörd, inte få gehör och uppleva brist på förståelse för till exempel arbetssituationen.	<i>"Ledarskapet var dålig på grund av att man berättar om olika problem o oroligheter men inget som tas på allvar utan lägger över "skulden" på mig som arbetare" (USK)</i> <i>"Vec lyssnar ej eller nonchalerar arbetstagarens upplevelser av ex hög arbetsbelastning el dåligt fungerande rutiner." (SSK)</i> <i>"Chefen ignorerar medarbetarnas åsikter, ingen förståelse för att arbetssituationen är ohållbar." (SSK)</i> <i>"Viktiga förslag om problem och även förslag på förbättringar tas inte omhand från chefskåll (...) tas ej på allvar från ledningen." (Rehab och förebyggande)</i>
<b>Omöjliga förutsättningar för chefen</b> (omnämnt av knappt 100 medarbetare)	chefens förutsättningar/arbetsbörda, chefsbyten, verksamhetens förutsättningar, chefens chef etc.	<i>"Två tj chefer som inte vetat hur länge eller vad dom kan eller bör ta tag i i väntan på omorganisation med nya uppdrag och nya chefer." (Handläggare)</i> <i>"Vår chef är överbelastad och har inte tillräckligt med resurser för att i större utsträckning påverka vår arbetsmiljö eller vår arbetsbelastning." (Psykolog)</i> <i>"De får ingen möjlighet att leda. Det enda de gör är att lösa luckor och rekrytera personal - sker ingen direkt styrning mot mål." (SSK)</i> <i>"Enstaka avdelningschefer är bra men tyvärr alldeles för styrda av ledningen över vilket är mycket tydligt." (Barnmorska)</i> <i>"Antagligen inte att chefs saknar empati, utan snarare att hen inte riktigt klarar av sin egen stressnivå och därmed inte kan prioritera och leda på ett adekvat sätt." (socialt kurativt)</i>
<b>Bristande kompetens hos chefen</b> (omnämnt av ca 75 medarbetare)	Bristande kompetens på yrkesområdet, känna till verksamheten och medarbetarnas arbete och förutsättningar – eller bara "inkompetent" eller "oerfaren.	<i>"Min chef vet inte vilka arbetsuppgifter jag har, vilket ansvar det innebär och vilken arbetsbelastning jag har. Jag har försökt förmedla detta när vi ses och hörs 1-2 gånger per år, men jag upplever att hen inte vill eller kan förstå." (Adm annan)</i> <i>"Chefen för undersköterskor har för lite kunskap om vad vi gör. Är inte vårdutbildad. Deltar för lite ute på avdelningen för att se problem och lösa så att vi får personal när det behövs." (USK)</i> <i>"Klinikchef upplevs okunnig. Ej förberedd på APT och kan sällan svara på frågor kring resultat som ex. möjliga orsaker till varför ekonomin ser ut som den gör denna månad." (Tandvård)</i> <i>"Chefen förstår inte vårdarbetet, men förstår inte att hen inte förstår." (SSK)</i> <i>"Man saknar uppenbarligen kompetens för uppdraget i o m att verksamhetsledning och sjukhusledning inte förstår den medicinska verksamheten de leder." (Läkare)</i>

### **VGR som arbetsgivare och det specifika yrket/professionen**

*VGR som arbetsgivare* och *Yrket/professionen* i sig anges ha nästan exakt lika stor betydelse för medarbetares beslut att lämna sin anställning. Drygt hälften (54%) har angivit att orsaker kopplade till VGR som arbetsgivare och yrket/professionen haft ”mycket stor betydelse” eller ”ganska stor betydelse” i beslutet att lämna sin anställning. Att VGR som arbetsgivare erbjuder för dålig löneutveckling, och att lönenivåer är låga utgör de vanligaste orsakerna inom detta område följt av att styrningen anses bristfällig. Att yrket/professionen är lågavlönat är klart vanligaste skälet inom denna kategori följt av att yrket har dåliga karriärmöjligheter och att arbetet är mentalt tungt.

### **Privata omständigheter**

Efter dessa tre vanligaste orsaker, som är kopplade till organisationen och arbetsmiljön, hamnar de mer individbundna orsakerna. Bland de är det vanligast att *privata omständigheter* påverkat beslutet att lämna sin anställning. Detta skäl anges av nästan hälften (47%) av medarbetarna, där dessa skäl haft ”mycket stor betydelse” eller ”ganska stor betydelse” i deras beslut att avsluta sin anställning. Det handlar då främst om behov av nya utmaningar men också om behov av kortare pendlingsavstånd till arbetet eller flytt från orten.

### **Tillfälligheter och yttre omständigheter**

Att *tillfälligheter och/eller yttre omständigheter* haft ”mycket stor betydelse” eller ”ganska stor betydelse” i deras beslut att lämna sin anställning anger drygt en tredjedel (37%) av medarbetarna. Det handlar då framför allt om att de fått ett erbjudande de inte kan motstå eller har spontansökt ett annat jobb efter att ha sett en annons.

Det framkommer dock tydligt från fritextsvaren i enkäten att privata omständigheter, men också yttre omständigheter samt tillfälligheter ofta är tätt sammanvävt med orsaker kopplade till organisationen och arbetsmiljön.

### **Andra arbetsmiljöorsaker**

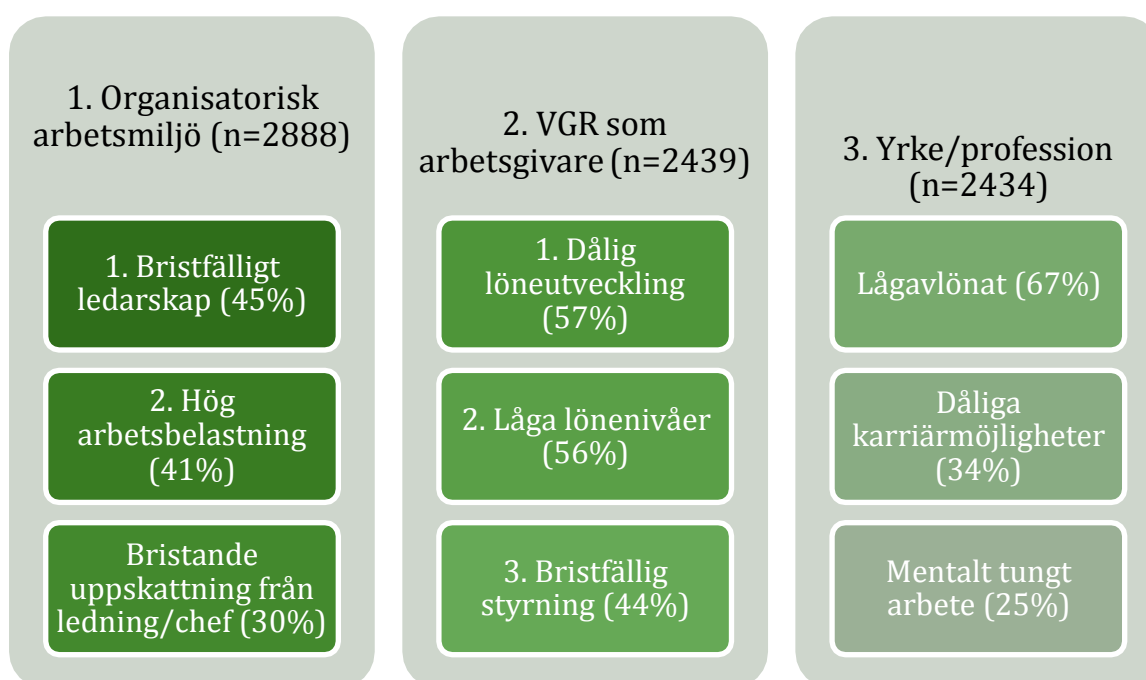
Först därefter kommer andra arbetsmiljöorsaker som inte är kopplade till den organisatoriska arbetsmiljön. Såväl den sociala som fysiska arbetsmiljön anges ha haft ”mycket stor betydelse” eller ”ganska stor betydelse” i medarbetarnas beslut att lämna sin anställning i knappt en tredjedel (30%) av fallen.

Inom den sociala arbetsmiljön (31%) handlar det främst om dålig social gemenskap, kommunikationsproblem och dålig stämning men även om hög personalomsättning. Inom den fysiska arbetsmiljön (29%) handlar det om bristfälliga/dåliga arbetslokaler där till exempel ljudnivå, ventilation och trångboddhet utgör problem. Det handlar också om att omgivningen är påfrestande.

I Figur 1.17 nedan sammanfattas de tre främsta övergripande orsakerna och deras respektive underorsaker till de **frivilliga avgångarna** bland medarbetare i VGR.

**Figur 1.17.** Niofältaren sammanfattar de tre främsta huvudorsakerna till att medarbetare i VGR lämnar sina anställningar (n=4539), samt de vanligaste underorsakerna inom respektive huvudkategori.

### Samtliga medarbetare (n=4539)



**Not. n-talet** visar hur många medarbetare som har angivit denna faktor/orsak som huvudfaktor ("Mycket stor betydelse" eller "Ganska stor betydelse" i deras beslut att lämna sin anställning).

**%-siffran** anger andel av n-talet som har angivit dessa underkategorier för respektive huvudfaktor.

### Skillnader i avgångsorsaker mellan intern och extern avgång

Då det finns forskning om personalomsättning som visat på att det kan vara viktigt att skilja på olika slutdestinationer bland de som avslutar sina anställningar har vi analyserat om det finns några skillnader i orsaker mellan; *Extern avgång* (anställning för annan arbetsgivare, anställning i eget företag/frilansuppdrag, studier, arbetssökande eller ännu obestämt) och *Intern avgång* (anställning i annan förvaltning inom VGR).

Signifikanta skillnader finns i *Den sociala arbetsmiljön* och för *VGR som arbetsgivare*. Den allra största skillnaden är kopplade till VGR som arbetsgivare där 61% av de som går externt anger detta som en betydelsefull orsak medan enbart 40% av de som går internt anger faktorer kopplade till arbetsgivaren som orsak ( $p < 0,001$ ). Skillnaderna i den sociala



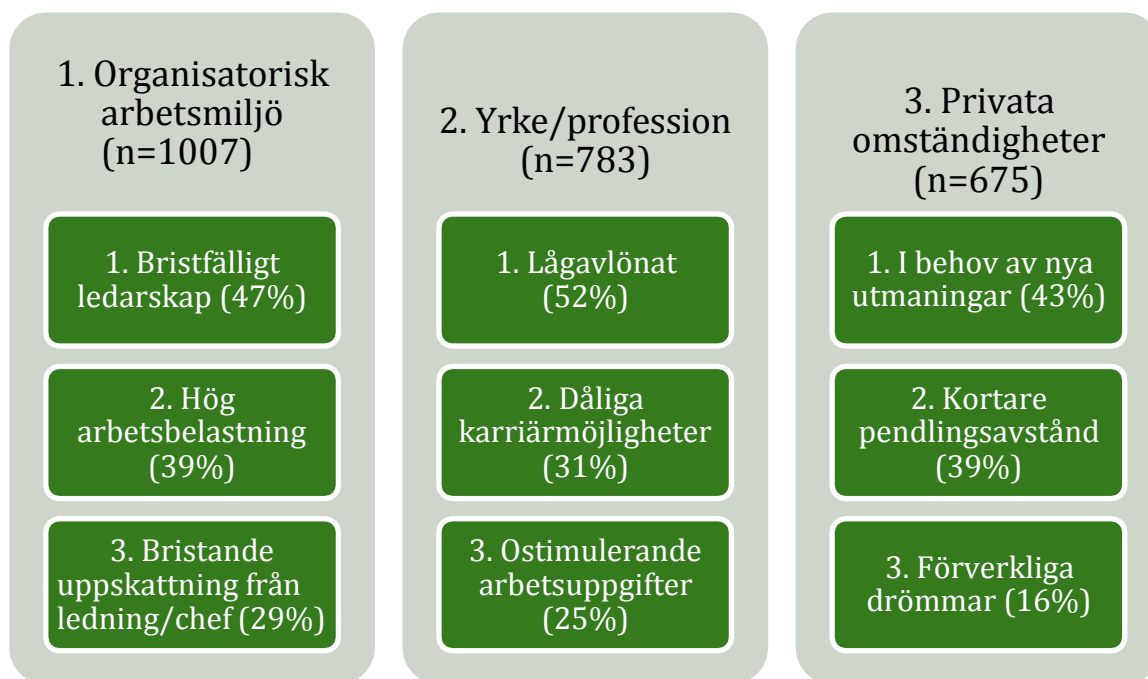
arbetsmiljön är betydligt mindre, men signifikanta ( $<0,001$ ), där fler av de som går internt i VGR anger den sociala arbetsmiljön som orsak (36%) än de som går externt (28%). Denna skillnad är dock så pass liten att den sannolikt är ett resultat av ett stort n-tal i datamaterialet snarare än en meningsfull skillnad.

I övriga huvudorsaker är dock skillnaderna i avgångsorsaker mellan interna och externa avgångar mycket liten (0–4%) och icke-signifikant.

Att VGR som arbetsgivare har såpass olika betydelse för interna respektive externa avgångar innebär att rangordningen mellan olika huvudorsaker blir något olika mellan interna och externa avgångar, se Figur 1.18 och 1.19 nedan.

**Figur 1.18** Niofältaren sammanfattar de tre främsta övergripande orsakerna till de frivilliga avgångarna bland medarbetare i VGR som valt att stanna internt (n=1540) samt de vanligaste specificerade orsakerna inom respektive övergripande kategori.

### Interna avgångar (n=1540)

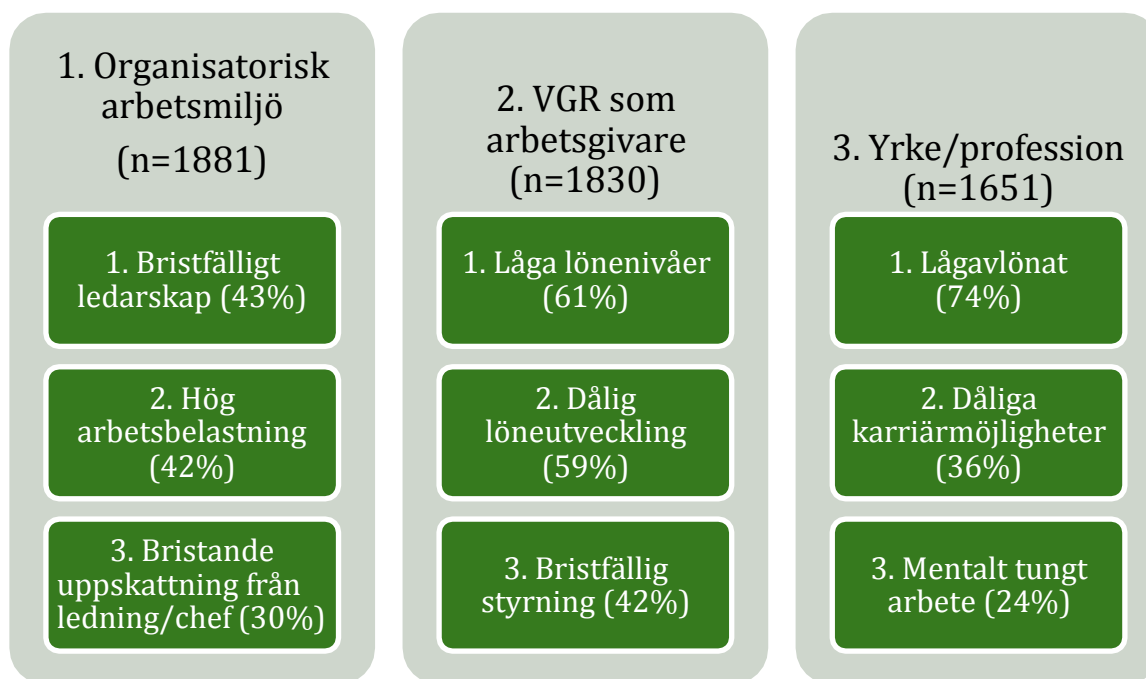


**Not. n-talet** visar hur många medarbetare som har angivit denna faktor/orsak som huvudfaktor ("Mycket stor betydelse" eller "Ganska stor betydelse" i deras beslut att lämna sin anställning).

**%-siffran** anger andel av n-talet som har angivit dessa underkategorier för respektive huvudfaktor.

**Figur 1.19** Niofältaren sammanfattar de tre främsta övergripande orsakerna till de frivilliga avgångarna bland medarbetare som valt att lämna VGR (n=2999) samt de vanligaste specificerade orsakerna inom respektive övergripande kategori.

### Externa avgångar (n=2999)



**Not. n-talet** visar hur många medarbetare som har angivit denna faktor/orsak som huvudfaktor ("Mycket stor betydelse" eller "Ganska stor betydelse" i deras beslut att lämna sin anställning).

**%-siffran** anger andel av n-talet som har angivit dessa underkategorier för respektive huvudfaktor.

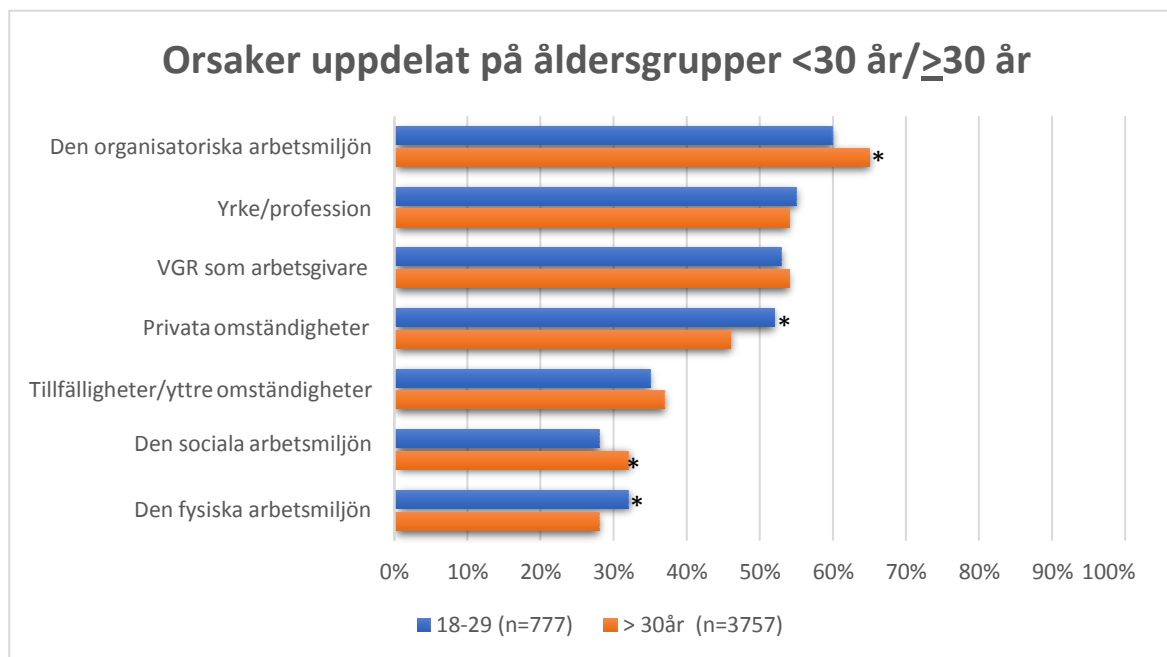
Den organisatoriska arbetsmiljön ligger således stadigt som viktigaste orsak både för de som slutar och blir kvar i VGR och för de som lämnar VGR helt och hållet. Att VGR som arbetsgivare har såpass mycket mindre betydelse för de som går internt betyder att privata omständigheter klättrar upp till de tre huvudorsakerna för de.

### Skillnader mellan åldersgrupper i avgångsorsaker

Det är också tänkbart att ålder och erfarenhet kan spela roll för avgångsorsakerna, varför vi också valt att göra stratifierade analyser baserat på dessa variabler. Först har vi jämfört avgångsorsakerna för de som är under 30 år (n=777) respektive över 30 år (n=3757), se Figur 1.20 nedan.



**Figur 1.20.** Skillnader i avgångsorsakerna för de som är under respektive över 30 år.



**Not.** \* signifikant skillnad ( $p < 0,05$ ).

Figur 1.20 visar att ålder (under respektive över 30 år) inte i någon större utsträckning påverkar rangordningen av avgångsorsaker. Vad gäller den sociala och fysiska arbetsmiljön finns dock signifikanta skillnader, där de yngre i högre utsträckning anger problem i den fysiska arbetsmiljön och de äldre i stället i den sociala arbetsmiljön. För de yngre hamnar således den fysiska arbetsmiljön på plats 6 i övergripande avgångsorsaker följt av den sociala arbetsmiljön på plats 7 medan det för de över 30 år omvänt med den sociala arbetsmiljön på plats 6 och den fysiska arbetsmiljön på plats 7.

De fem vanligaste avgångsorsakerna är dock desamma för de som är under såväl som över 30 år. Däremot finns det vissa signifikanta skillnader avseende nivåer, dvs i hur stor omfattning olika åldersgrupper angett att dessa skäl haft ”mycket stor betydelse” eller ”ganska stor betydelse” i deras beslut att avsluta sin anställning.

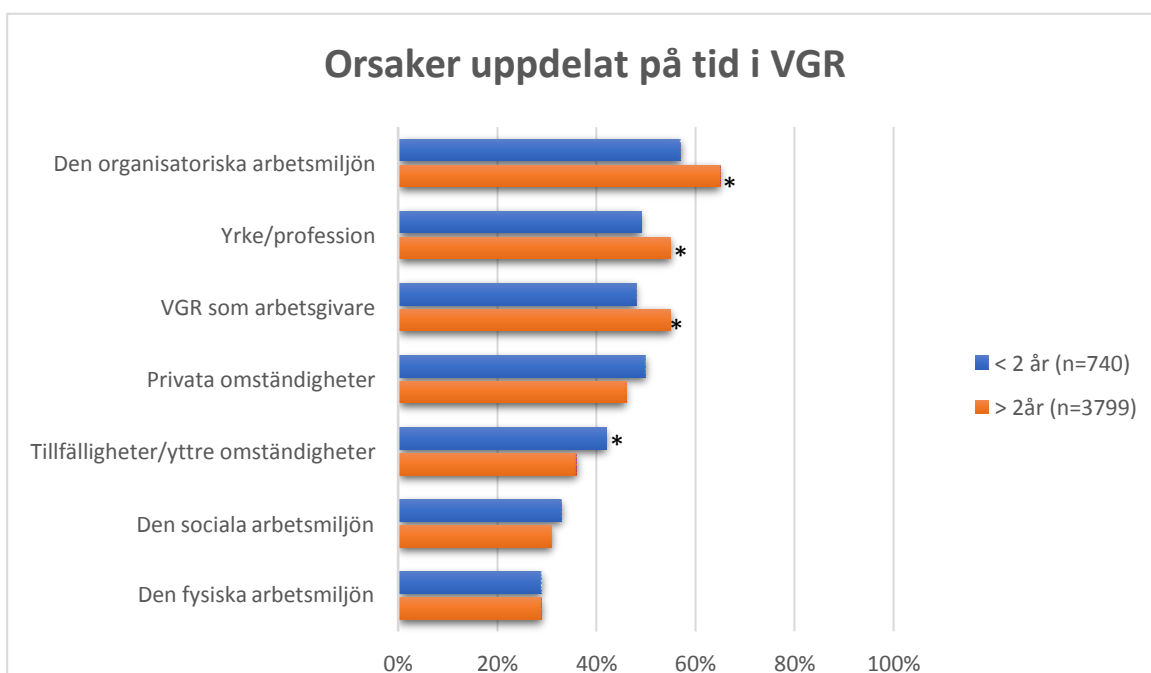
Den organisatoriska arbetsmiljön anges oftare ha haft ”mycket stor betydelse” eller ”ganska stor betydelse” för de över 30 år i deras beslut att avsluta sin anställning. På motsvarande sätt anger medarbetare under 30 år i större utsträckning att personliga eller privata omständigheter haft ”mycket stor betydelse” eller ”ganska stor betydelse” i deras beslut att avsluta sin anställning.

Sammantaget är dock de procentuella skillnaderna små och är inte nödvändigtvis tillräckligt relevanta för att särskilja åldersgrupperna. Det övergripande mönstret kan således tolkas som mycket likartat oavsett om medarbetaren som slutar är under eller över 30 år.

### Skillnader mellan olika typer av anställningstid i avgångsorsaker

Det är också tänkbart att anställningstid i VGR respektive yrket kan spela roll för avgångsorsakerna. Därför har vi jämfört avgångsorsakerna för de som varit anställda i VGR kortare än 2 år (n=740) respektive över 2 år (n=3799), se Figur 1.21 nedan.

**Figur 1.21.** Skillnader i avgångsorsakerna för de som varit i VGR kortare än 2 år respektive över 2 år.



**Not.** \* signifikant skillnad (p < 0,05).

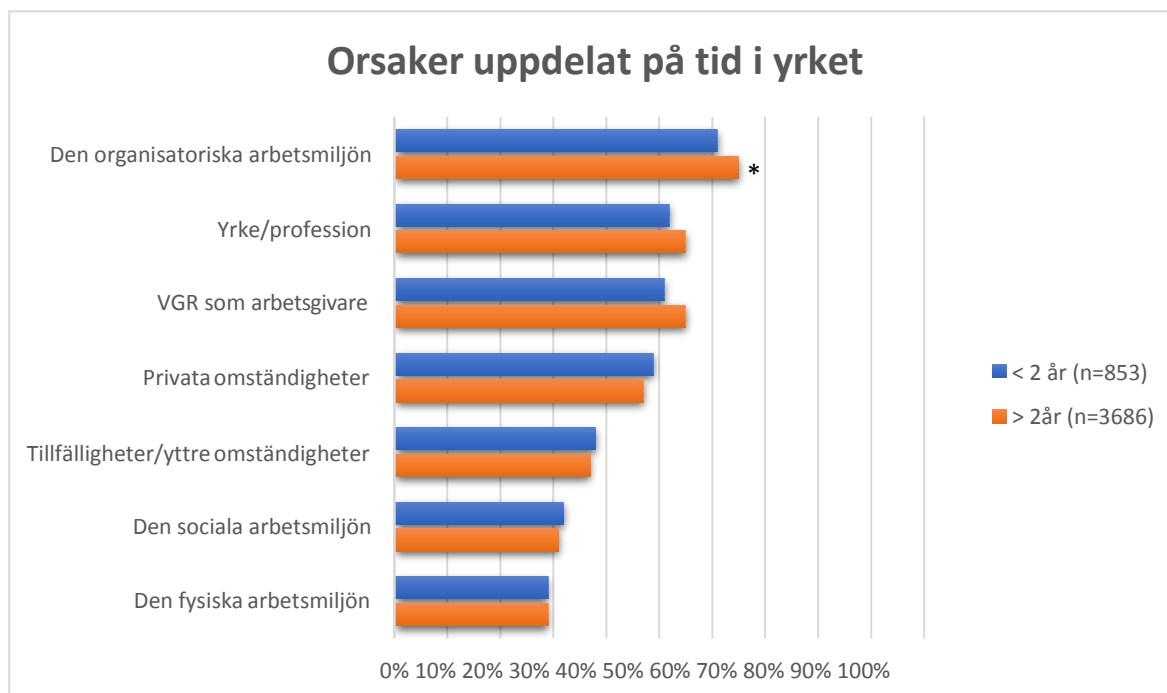
Här finns återigen vissa signifikanta skillnader i avgångsorsaker mellan de som är mycket nya i VGR (anställda mindre än två år) och de som varit i VGR något längre tid (mer än två år). För den organisatoriska arbetsmiljön, det specifika yrket/professionen och VGR som arbetsgivare är mönstret detsamma, där de som varit i VGR i mer än två år i högre utsträckning anger att samtliga av dessa orsaker haft ”mycket stor betydelse” eller ”ganska stor betydelse” i deras beslut att avsluta sin anställning.

De som varit anställda i VGR mindre än 2 år anger i stället i högre utsträckning att tillfälligheter/ yttre omständigheter haft ”mycket stor betydelse” eller ”ganska stor betydelse” i deras beslut att avsluta sin anställning.

Återigen är skillnaderna rent procentuellt relativt små och är inte nödvändigtvis tillräckligt relevanta för att särskilja grupperna. Det övergripande mönstret kan således tolkas som mycket likartat oavsett om medarbetare varit anställda kort eller lite längre tid.

Vi har också gjort separata analyser för de som varit inom yrket i mindre än 2 år (n=853) respektive över 2 år (n=3686), se Figur 1.22 nedan.

**Figur 1.22.** Skillnader i avgångsorsakerna för de som varit i yrket kortare än 2 år respektive över 2 år.



**Not.** \* signifikant skillnad ( $p < 0,05$ ).

Som Figur 1.22 illustrerar så finns det inga större skillnader i avgångsorsaker mellan de som är mycket nya i yrket och de som har hunnit komma in i arbetet.

Den skillnad som finns handlar om den organisatoriska arbetsmiljön där fler av de som varit i yrket i över 2 år anger att denna orsak haft ”mycket stor betydelse” eller ”ganska stor betydelse” i deras beslut att avsluta sin anställning. Skillnaden är dock mycket liten varför det övergripande mönstret kan tolkas som mycket jämbördig oavsett om medarbetaren har varit i yrket kortare än två år eller mer än två år.

#### *Sammanfattning stratifierade analyser*

Sammantaget kan det konkluderas att avgångsdestination (extern/intern), ålder (<30/≥30 år), tid i VGR (<2/≥2 år) och tid i yrket (<2/≥2 år) har viss betydelse för olika avgångsorsakers betydelse i medarbetarnas beslut att lämna anställningen. Detta kan vara viktigt att beakta vid vidare analyser av avgångsenkäten med mer specifika frågeställningar framför ögonen.

Eftersom urvalet som ingår i dessa analyser är stort (n=4539) så blir många skillnader rent statistiskt signifikanta. Det behöver dock inte betyda att det finns några framträdande skillnader i nivåer som är meningsfulla att tolka. Med tanke på att likheterna också är betydligt större mellan medarbetare med olika avgångsdestination, ålder, tid i VGR och tid i yrket än vad skillnaderna är innebär det att övergripande resultaten i analyserna i stor utsträckning står sig oavsett om analyserna indelas på dessa sätt eller ej. Sammanhållna analyser av samtliga frivilliga avgångar leder också till mer lättolkade resultat. Mot denna bakgrund väljer vi därför fortsättningsvis att enbart redovisa resultat på totalen och för olika yrkesgrupper.

### Skillnader mellan yrkesgrupper i avgångsorsaker

I följande avsnitt kommer vi att redogöra för avgångsorsaker per för de 17 olika yrkesgrupper vi delat in materialet i. I Figur 1.23 nedan presenteras topp tre avgångsorsaker per yrkesgrupp samt för samtliga medarbetare sammantaget.

**Figur 1.23.** Topp tre huvudorsaker till avgång per yrkesgrupp och för totalen i VGR.

	Organisation		Arbetsmiljö			Individ	
	Arbets- givare	Yrket	Fysisk arbetsmiljö	Organisatorisk arbetsmiljö	Social arbetsmiljö	Privat	Tillfälligheter
Chefer		3		1			2
Rehab- och förebyggande		3		2		1	
Tandvård	1	2		2		2	
Socialt och kurativ	3	2		1			
Skola och omsorg		1		3		2	
Tekniker	3	2		1			
Kök, städ och tvätt	1	2		3		3	
Undersköterska		2		1		3	
Sjuksköterska	2	3		1			
Läkare	3			1		2	
Psykologer	2			1		3	
Barnmorskor	2	3		1			
Vårdadministratör		2		1		3	
Handläggare		2		1			3
Administratör	3	1		2			
Skötare	2			1		3	
Biomedicinsk analytiker		2		3		1	
<b>VGR totalt</b>	<b>2</b>	<b>3</b>		<b>1</b>			
	<b>54%</b>	<b>54%</b>	<b>29%</b>	<b>64%</b>	<b>31%</b>	<b>47%</b>	<b>37%</b>

**Not.** Siffrorna 1–3 (och färgerna) i tabellen indikerar på vilken plats i rangordningen huvudorsaken hamnar för respektive yrkesgrupp.

I Figur 1.23 ovan blir det återigen tydligt att orsakerna till att medarbetare slutar främst rör organisation och arbetsmiljö.

Den organisatoriska arbetsmiljön är den mest genomgående orsaken till avgångarna bland medarbetare och chefer i VGR. Två tredjedelar av yrkesgrupperna rankar den organisatoriska arbetsmiljön som det främsta skälet till att de väljer att avsluta sin

anställning. För övriga yrkesgrupper finns det med på topp tre huvudorsaker till avgång. Samtliga yrkesgrupper har således, som den enda huvudfaktorn, angivit den organisatoriska arbetsmiljön på sin topp tre av avgångsorsaker.

Samtidigt som mönstret gällande den organisatoriska arbetsmiljön är mycket tydligt så tycks andra aspekter av arbetsmiljön, den sociala och fysiska arbetsmiljön, ha mindre betydelse för medarbetarnas beslut att avsluta sin anställning, då ingen av dessa arbetsmiljöorsaker hamnar på någon yrkesgrupps topp tre huvudorsaker till avgång.

Därefter kommer orsaker till avgång av mer organisatorisk karaktär som är kopplade till VGR som arbetsgivare och det specifika yrket/professionen (främst lön, karriär, arbetstider, styrning och arbetsuppgifternas karaktär). Dessa två områden, som är delvis överlappande, tycks också vara av relativt stor betydelse. Samtliga yrkesgrupper anger den ena eller båda av dessa orsaker på sin topp tre huvudorsaker till sitt avgångsbeslut.

Privata omständigheter framträder därefter som viktiga då fler än hälften av yrkesgrupperna anger privata omständigheter på sin topp tre av huvudorsaker till sitt avgångsbeslut (dock oftast på plats 2–3). Men fördjupade analyser kring vissa yrkesgrupper, liksom tidigare forskning, visar att dessa individorsaker ofta är tätt sammanlänkade med faktorer inom organisation och arbetsmiljö (se avsnittet om Forskning samt Del II av denna rapport).

Tillfälligheter och/eller yttre omständigheter framträder inte som huvudskäl till avgångsbeslut för de flesta yrkesgrupper. Chefer och handläggare inom t ex HR, IT och Ekonomi avviker dock från det generella mönstret då de angivit denna orsak på plats två respektive tre på sin topp tre av huvudorsaker till sitt avgångsbeslut. Detta är dock inte förvånande då de utgör resursstarka grupper med stor alternativ arbetsmarknad.

Orsakerna till att sluta i olika yrkesgrupper kommer vi att mer i detalj gå igenom i Del II av rapporten, yrkesgrupp för yrkesgrupp. Först ska vi dock titta på hur övergripande mönster och skillnader i hur medarbetarna som slutar ser på framtiden.

## Hur ser de på framtiden?

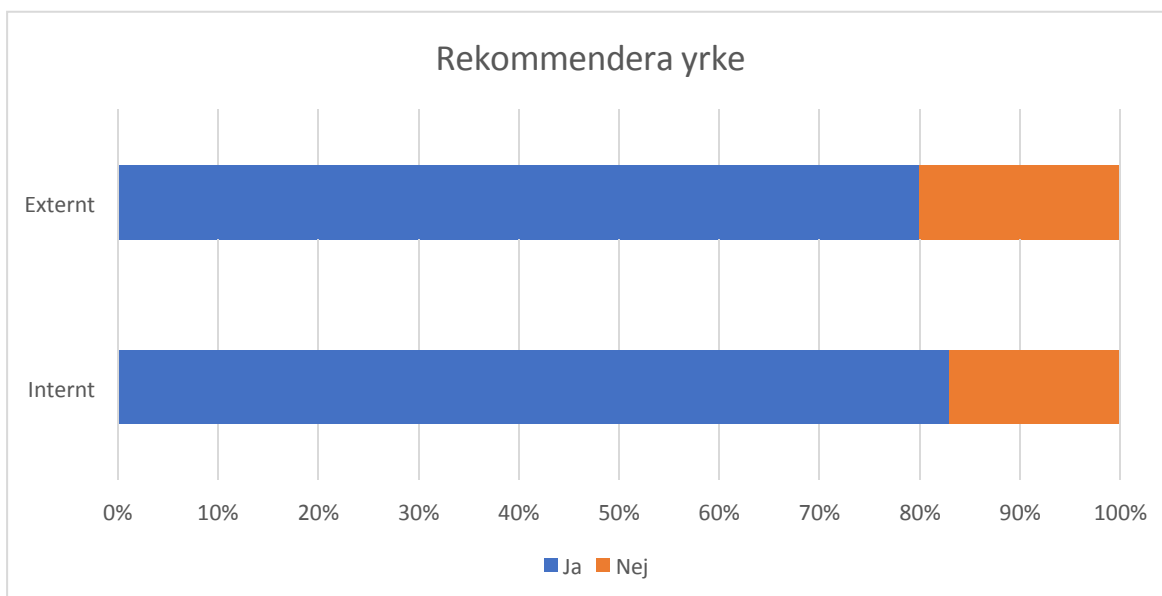
I detta avsnitt kommer vi att undersöka hur de som slutar ser på framtiden i fråga om att rekommendera sitt yrke till andra, men också om de kommer att rekommendera arbetsplatsen de lämnar samt VGR som arbetsgivare till andra arbetssökande. Dessutom kommer vi titta på i vilken utsträckning medarbetare som går externt och lämnar VGR helt och hållet kan tänka sig att komma tillbaka i framtiden.

## Övergripande mönster och skillnader

### Rekommendera yrket till andra

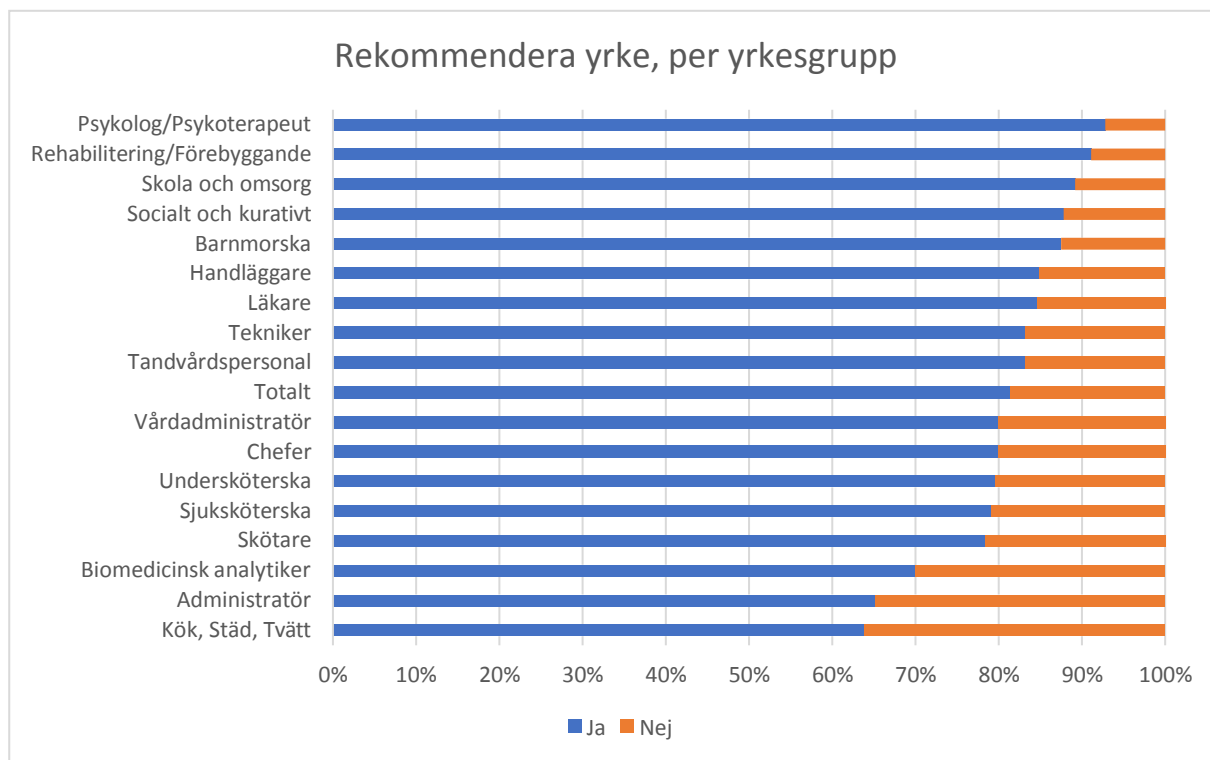
Sammantaget skulle den absoluta majoriteten av medarbetarna, över 80 % rekommendera andra att söka sig till deras yrke. Skillnaderna mellan de som går internt och externt är små, se Figur 1.24.

**Figur 1.24.** Andel av medarbetarna som går externt respektive internt som skulle rekommendera sitt yrke till andra arbetssökande.



Det finns dock betydande skillnader mellan de olika yrkesgrupperna vilka redovisas i Figur 1.25 nedan.

**Figur 1.25.** Andel av medarbetarna inom respektive yrkesgrupp som skulle rekommendera sitt yrke till andra arbetssökande.



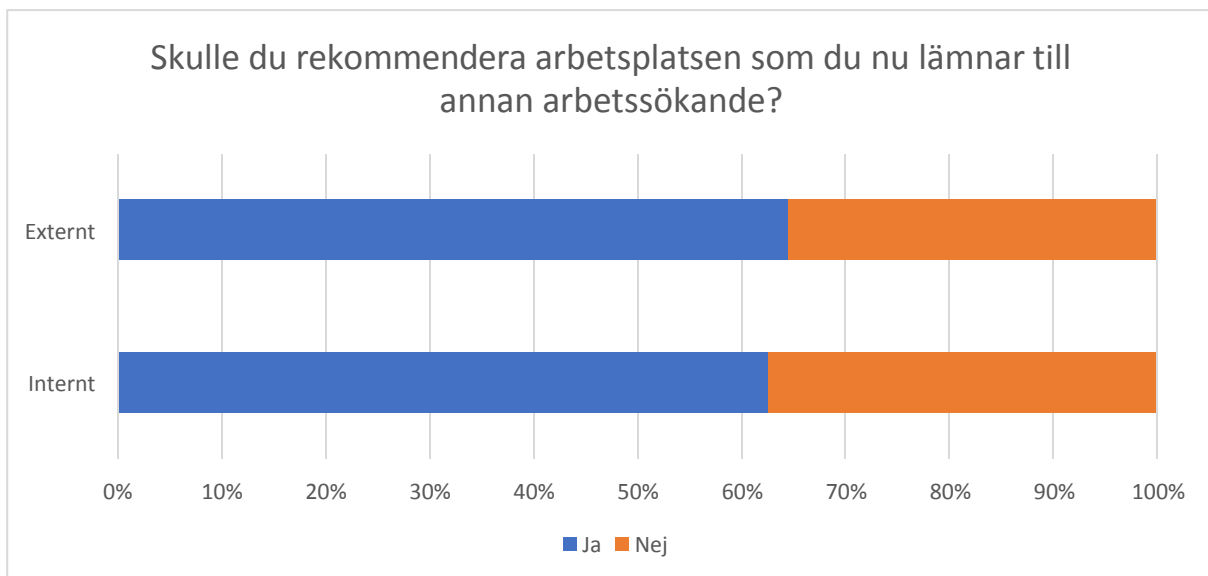
Som Figur 1.25 visar så är *Psykologer* den yrkeskategori som i störst utsträckning skulle rekommendera sitt yrke till andra (93%), tätt följt av medarbetare inom *Rehabilitering och förebyggande* arbete (91%). Inom *Kök, städ, tvätt* samt *Administration* rekommenderar man yrket till andra i betydligt lägre utsträckning (ca 65%).



### Rekommendera arbetsplatsen till andra

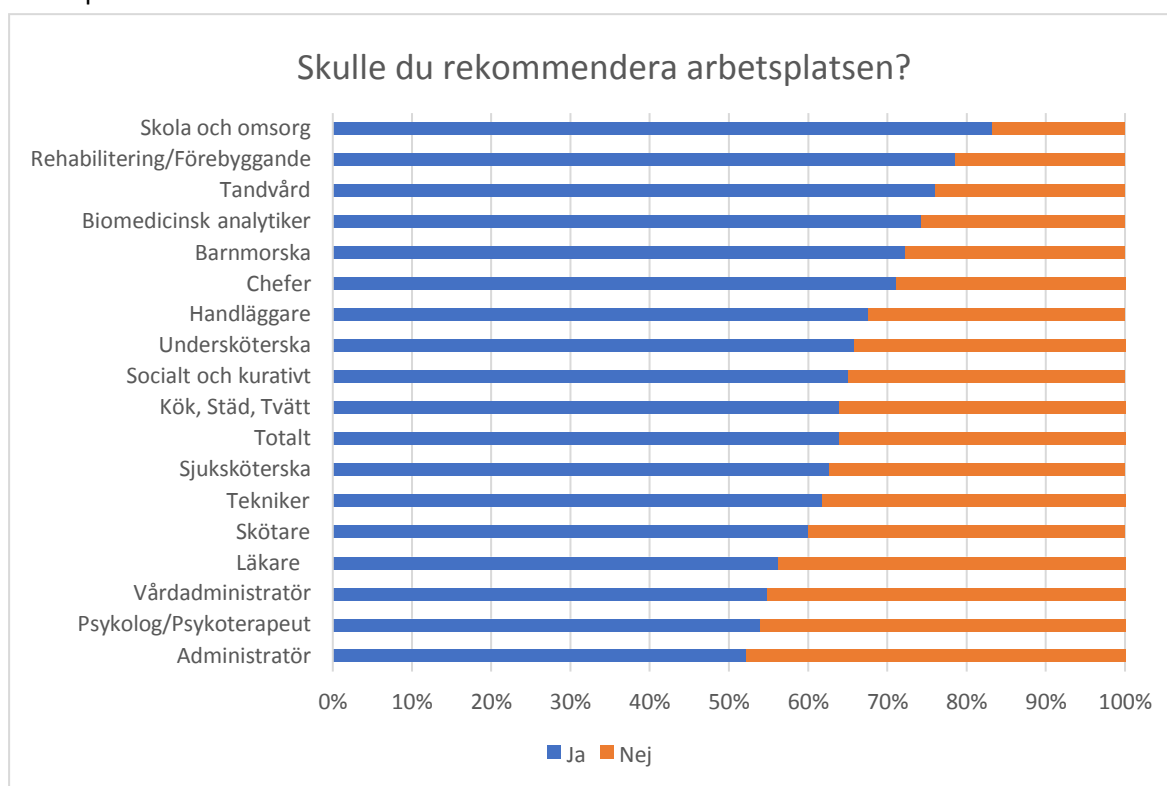
Nära två tredjedelar (64%) av medarbetarna skulle dessutom rekommendera arbetsplatsen de lämnar till andra sökande. Skillnaderna mellan de som går internt och externt är mycket små, se Figur 1.26.

**Figur 1.26.** Andel av medarbetarna som går externt respektive internt som skulle rekommendera arbetsplatsen de lämnar till andra arbetssökande.



Dock finns återigen stora variationer mellan yrkesgrupperna, se Figur 1.27.

**Figur 1.27.** Andel av medarbetarna inom respektive yrkesgrupp som skulle rekommendera arbetsplatsen de lämnar till andra arbetssökande.

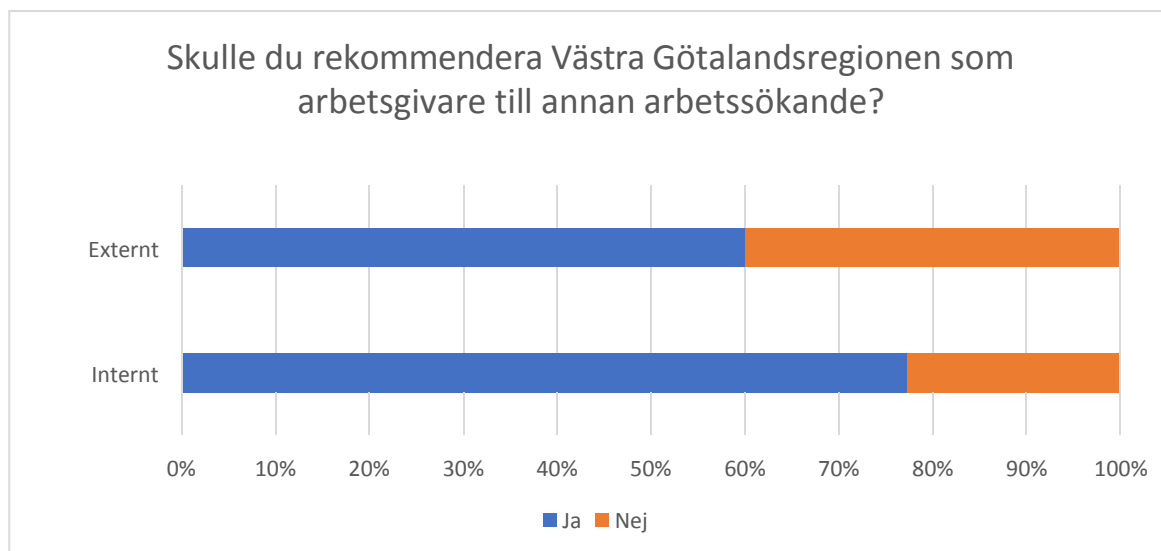


Som Figur 1.27 visar så är medarbetare inom; *Skola och omsorg* (83%), *Rehabilitering- och förebyggande* (79%) och *Tandvård* (76%) som i högst utsträckning skulle rekommendera arbetsplatsen de lämnar till andra. Det är däremot betydligt färre av *Läkare* (56%), *Vårdadministratörer* (55%), *Psykologer* (54%) och *Administratörer* (52%) som skulle rekommendera sin tidigare arbetsplats till andra.

### Rekommendera VGR som arbetsgivare till andra

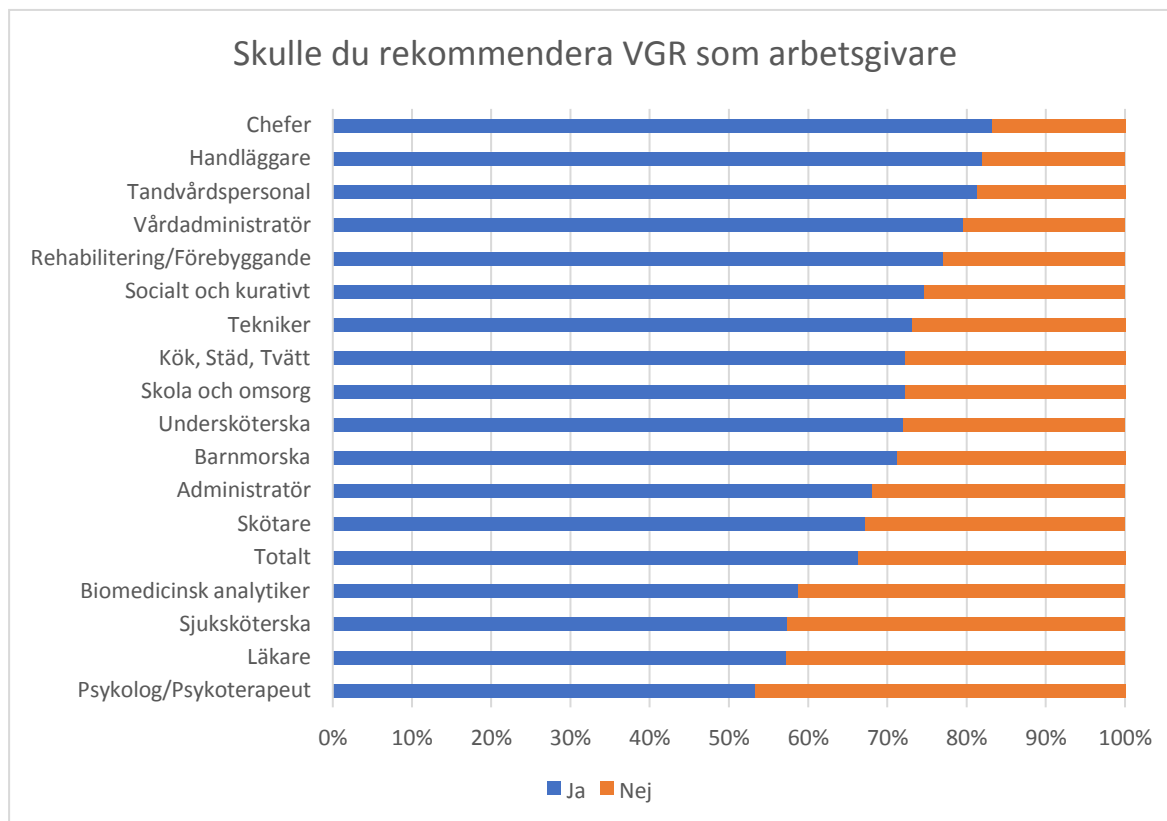
Två tredjedelar av medarbetarna som väljer att sluta skulle rekommendera VGR som arbetsgivare till andra (66%). Skillnaderna är dock stora mellan de som går internt och externt, se Figur 1.28, där de som går externt i lägre grad rekommenderar VGR som arbetsgivare.

**Figur 1.28.** Andel medarbetare som skulle rekommendera VGR som arbetsgivare till andra arbets sökande, uppdelat på de som går internt inom VGR respektive extern.



Det finns också stora variationer mellan de olika yrkesgrupperna när det gäller i vilken utsträckning de skulle rekommendera VGR som arbetsgivare till andra, se Figur 1.29.

**Figur 1.29.** Andel som skulle rekommendera VGR som arbetsgivare till andra arbetssökande per yrkeskategori.



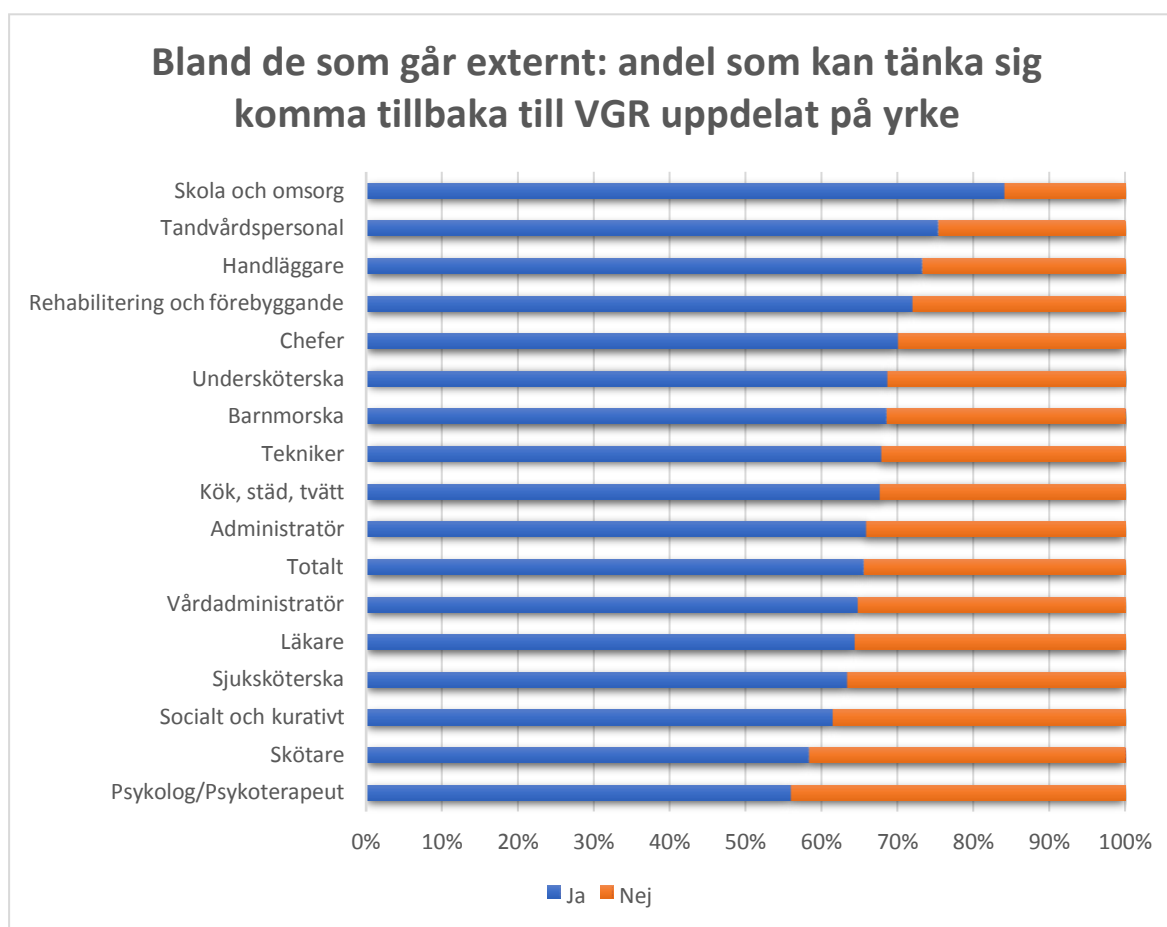
Som framgår av Figur 1.29 så är *Chefer* den yrkeskategori som i högst utsträckning skulle rekommendera VGR som arbetsgivare till andra (83%) följt av *Handläggare* (82%), medarbetare inom *Tandvård* (81%) och *Vårdadministratörer* (80%). På andra änden av spektret finner vi ett antal legitimationsyrken som i betydligt lägre grad skulle rekommendera VGR som arbetsgivare till andra, nämligen *Sjuksköterskor* (57%), *Läkare* (57%) och *Psykologer* (53%) där endast drygt hälften skulle rekommendera andra att söka sig till VGR.

### Arbeta inom VGR igen i framtiden

Av de medarbetare som gått externt och besvarat frågan om de kan tänka sig att komma tillbaka till VGR i framtiden (n=2964) så anger två tredjedelar (66%) att de kan tänka sig det.

Återigen finns det skillnader mellan yrkesgrupperna, vilka redovisas i Figur 1.30 nedan.

**Figur 1.30.** Andel av medarbetarna som går externt som kan tänka sig att komma tillbaka till VGR i framtiden uppdelat på yrke.



Som framgår av Figur 1.30 så är variationerna mellan olika yrkesgrupper relativt stor med avseende på om de kan tänka sig att komma tillbaka till VGR i framtiden (56–84%).

De som i allra störst utsträckning kan tänka sig att komma tillbaka till VGR i framtiden är medarbetare inom *Skola och omsorg* (84%), *Tandvård* (75%) samt *Handläggare* (73%). Bland *Skötare* och *Psykologer* är denna siffra betydligt lägre, där endast drygt hälften kan tänka sig att komma tillbaka till VGR i framtiden.

## Forskning om personalomsättning

Inom forskningen har det sedan flera decennier tillbaka funnits ett stort intresse för personalomsättning (”*employee turnover*” i den internationella litteraturen). Under de senaste decennierna har det genererat tusentals artiklar om personalomsättning och dess orsaker från olika forskningsdiscipliner.

Även om omsättningsforskningen inom den offentliga sektorn generellt sett ligger efter forskningen inom den privata sektorn så har inte minst forskningen kring omsättningen på sjuksköterskor sedan 1980-talet bidragit till ett stort antal studier som senare också kommit att sammanställas i översiktsartiklar (s.k. reviews).

Nedan ger vi en kortfattad summering av forskningsfältet kring personalomsättning med särskilt fokus på den offentliga sektorn och hälso- och sjukvården. Noteras ska att detta inte är en systematisk sammanställning av samtlig kunskap inom området, utan en syntes av de mest relevanta studierna (särskilts reviews) inom fältet för att kunna rama in och öka förståelsen för resultaten från VGRs egen avgångsenkät.

## Komplex orsaksbild på flera systemnivåer

Personalomsättning ses numer inom forskningen som ett ”flernivåfenomen” där orsakerna till omsättningen ofta delas upp på olika systemnivåer. Sammanställningar av litteraturen visar på en mängd faktorer på individ-, arbetsplats, organisations- och samhällsnivå som är av betydelse för att ha tankar på att lämna sin anställning och för att faktiskt göra det<sup>3</sup>.

Att majoriteten av omsättningsforskning bygger på intentioner att sluta (*turnover intentions*) snarare än faktisk omsättning (*actual turnover*) utgör ett problem inom forskningsfältet<sup>4</sup>. Det finns en viss samvariation mellan intentioner att sluta och att faktiskt göra det, men det bestäms inte nödvändigtvis av samma faktorer<sup>5</sup> varför försiktighet ska iaktas när studieresultat tolkas och sätts i relation till VGRs avgångsenkät. I denna översikt har vi i möjligaste mån försökt hålla oss till studier med faktiskt omsättning som utfall.

De senaste årens forskning och teori kring *turnover* gör oftast inte skillnad på olika yrken utan använder psykologiska/ekonomiska teorier för att förstå fenomenet genom anställdas attityder, motivation och förväntningar, eller genom mer strategiska utvärderingar kring fördelar och nackdelar (vinster och kostnader) med att stanna i anställningen eller lämna den<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> Daouk et al., 2013; Rubenstein et al., 2018; Al Zamel et al., 2020; Pedrosa et al., 2021; Nei et al., 2015.

<sup>4</sup> Det utgör även ett problem när kunskap ska sammanställas då gränsdragningen tyvärr inte alltid är möjlig då resultaten från studier med både *turnover intentions* och *actual turnover* ofta sammanställs i samma reviews,

<sup>5</sup> T ex: Mor Barak et al., 2001; Tett & Meyer, 1993

<sup>6</sup> Hom, P., Lee, T., Shaw, J. & Hausknecht, J. (2017).

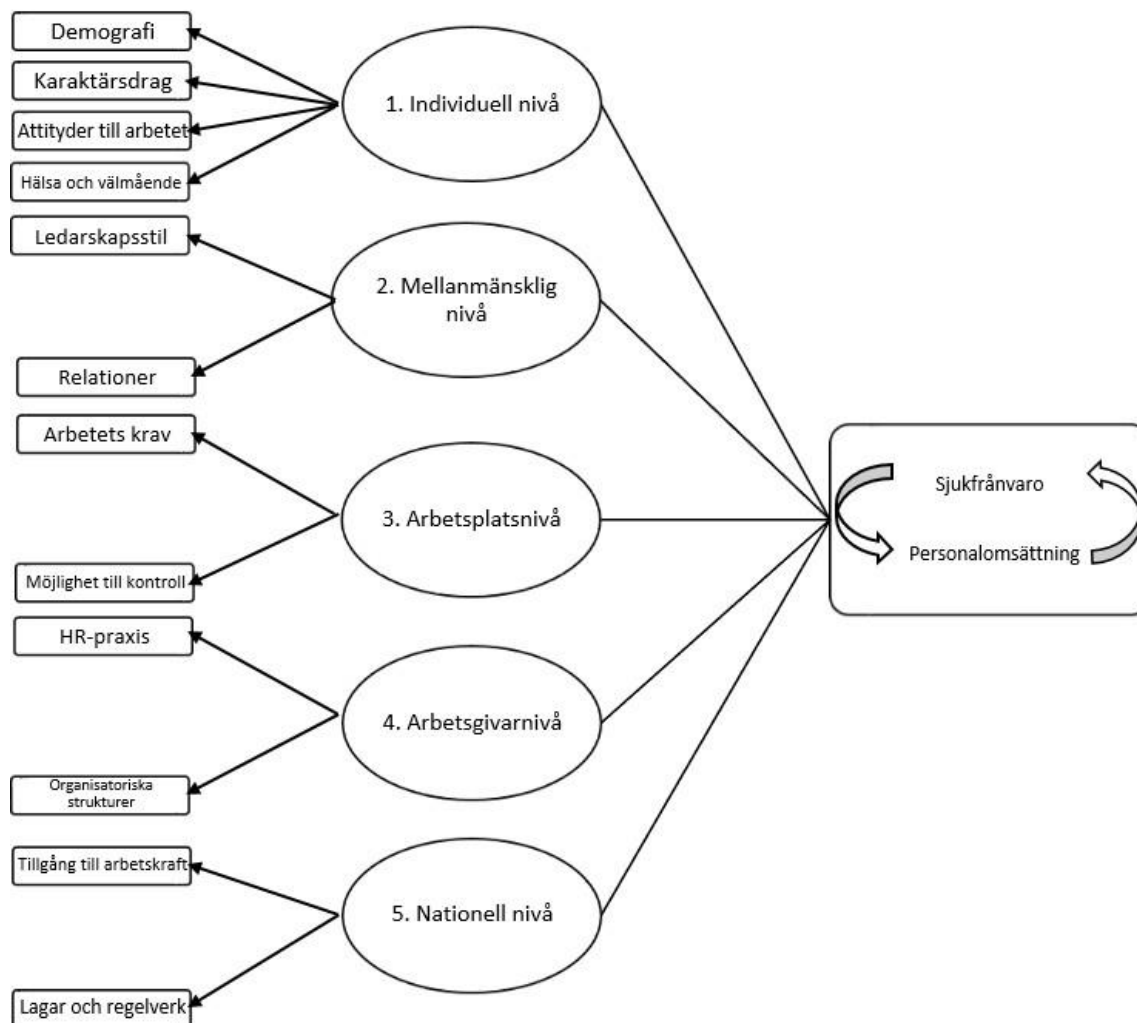
Sjuksköterskor utgör dock en yrkeskategori inom den offentliga sektorn som det forskats mycket om när det kommer till personalomsättning. Även om forskningen kring grupper som undersköterskor, läkare, barnmorskor med flera inte i närheten är lika omfattande och väl sammanställd som för sjuksköterskor så visar inte studier kring specifika yrkesgrupper på några större skillnader från det generella mönstret<sup>7</sup>. Studier kring varför chefer slutar inom den offentliga sektorn är betydligt färre och det saknas därför en samstämmig bild av varför chefer lämnar eller stannar kvar på sina positioner<sup>8</sup>. De studier som finns tyder dock på att chefer på samma sätt som andra medarbetare påverkas av liknande faktorer<sup>9</sup>. Sjuksköterskor kan därför utgöra ett illustrativt exempel på hur en mångfald av faktorer på olika systemnivåer bidrar till att medarbetare men också chefer slutar, se Bild 1.

<sup>7</sup> Se t ex: Degen, C., Li, J. & Angerer, P. (2015); He et al, 2020

<sup>8</sup> Cregård et al., 2017

<sup>9</sup> Se t ex Wong & Laschinger, 2015; Hewko et al., 2015; Cregård & Corin, 2019; Reineholm et al., 2021

**Bild 1.** Övergripande faktorer på olika systemnivåer som visat sig vara av betydelse för sjuksköterskors personalomsättning och sjukfrånvaro.



**Not.** Fritt översatt från Daouk-Öyry, L., Anouze, A. L., Otaki, F., Dumit, N. Y., & Osman, I. (2014). The JOINT model of nurse absenteeism and turnover: a systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 51(1), 93-110.



## Övergripande faktorer av betydelse

Generellt finns det övergripande faktorer som återkommande visat sig vara av betydelse i olika kontexter och för olika yrkesgrupper på individ-, arbetsplats-, organisations- och samhällsnivå. Faktorer på individnivå som visat sig vara av betydelse för turnover är till exempel; antal år i yrket, ålder, ansvar för barn, kön, personlighet, arbetstillfredsställelse, motivation och hälsa. Ju färre år man har i yrket desto större sannolikhet att lämna det. Yngre lämnar oftare än äldre sin anställning, personer med barn är mindre benägna att göra det. Män är mer benägna att lämna än kvinnor, liksom personer med högre utbildning. Personlighet och hur man hanterar svårigheter kan påverka hur benägen man är att vilja stanna i eller lämna en anställning. De med hög arbetstillfredsställelse, hängivenhet till organisationen och engagemang är mindre benägna att lämna anställningen medan stress och relaterad ohälsa ökar sannolikheten att stanna eller vilja lämna. Faktorer på arbetsplats- och organisationsnivå som visat sig påverka turnover är till exempel: organisatorisk arbetsmiljö, ledarskap och utvecklingsmöjligheter. Arbetsbelastning och bristande beslutsutrymme, missnöje med sociala relationer på arbetet och ledarskapet, bristande möjligheter till karriär och utveckling, bristande erkännande och belöning för ansträngning ökar risken för att man ska vilja lämna anställningen. På samhällsnivå spelar arbetsmarknaden, normer och kultur in men dessa faktorer är mer underutforskade.

## Lika men olika

Även om likheterna på ett övergripande plan är stora har forskningsöversikter som sammanställt personalomsättningsfältet som helhet konkluderat att försiktighet ska iakttas när det gäller breda generaliseringar då omsättningen och dess orsaker varierar mellan olika typer av organisationer och yrken<sup>10</sup>. Som exempel kan nämnas att Mathisen et al., (2021) fann vissa skillnader mellan yrkesgrupper av sjukhusanställda i Danmark. Exempelvis var arbetsmiljö och stress av större vikt för sjuksköterskor och deras beslut att faktiskt lämna arbetsgivaren, medan mobbing och bristande erkännande ökade sannolikheten för att läkare skulle lämna anställningen.

Samtidigt konkluderar forskare<sup>11</sup> att medarbetare har mycket grundläggande gemensamt:

*” Despite each professional has unique desires and goals, all have in common: the need to feel appreciated by their employer and treated fairly; the will to be challenged by their work; and the expectations of be paid at or above market rates.”*

<sup>10</sup> Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000

<sup>11</sup> Pedrosa, J., Sousa, L., Valentim, O. & Antunes, V, 2021

De grundläggande behoven är mångt och mycket detsamma men arbetsmiljön, förutsättningarna, förväntningarna, och vad som kan anses rättvist och ett rimligt marknadsvärde beroende på efterfrågan på hans specifika färdigheter skiljer sig åt mellan olika yrkeskategorier. Vid fokus på ett särskilt yrkesområde behöver yrkets speciella arbetsmiljö, anställningsvillkor och status inom organisationen beaktas, liksom yrkesgruppens karaktäristika i fråga om kön, socioekonomisk status, utbildningsnivå och alternativ på arbetsmarknaden. Det blir därför särskilt viktigt för VGR som arbetsgivare att stödja sig på forskning kopplat till den specifika gruppen samt på organisationspecifika data så som avgångsenkäten, för att få en så rättvisande bild av omsättningen och dess orsaker som möjligt för att kunna skraddarsy interventioner.

## Helhetsperspektiv behövs

Även om de flesta kvantitativa studier undersökt en eller möjligen två nivåer i taget visar kvalitativa studier tydligt hur faktorer på olika nivåer interagerar i ett komplext samspel<sup>12, 13, 14, 15</sup>. Ett helhetsperspektiv behövs således för att studera orsaker till turnover och för att förhindra det, då faktorer på individ-, arbetsplats-, organisations- och samhällsnivå i hög utsträckning är överlappande och samverkande. En individs hälsa och motivation påverkas i stor utsträckning av arbetsmiljön och anställningens villkor och privata omständigheter kan prioriteras eller få bägaren att rinna över beroende på såväl arbetsmiljön som samhällsklimat och arbetsmarknad. Arbetsmiljö, anställningsvillkor och ledarskap kan i sin tur påverkas av arbetsmarknad, ekonomi och politik på samhällsnivå.

### **Individuella faktorer som får sin betydelse i en social kontext**

Med tanken på att lämna sin anställning följer överväganden kring fördelar/nackdelar eller kostnader med de möjligheter som står en specifik individ till buds<sup>16</sup>. Huruvida man upplever sig ha mer lockande möjligheter och alternativa sätt att försörja sig och må bra, vilket ansvar man behöver ta för exempelvis barn och familj, och vad som ses som accepterade eller önskvärda faktorer som går utöver den enskilde individen och behöver förstås på samhällsnivå<sup>17</sup>. Skillnaderna mellan kvinnor och män utgör ett tydligt exempel på hur en faktor på individnivå (kön) ges betydelse i en social kontext. Så länge kvinnor har ett större ansvar för barn och hem än vad män har kommer betydelsen av individfaktorer som antal barn och civilstånd och arbetsrelaterade faktorer som lön,

12 Daouk-Öyry et al, 2014

13 Hayes et al, 2012

14 Hayes et al, 2006)

15 Eriksson, A., & Vulkan, P, 2020

<sup>16</sup> Rubenstein et al., 2017

<sup>17</sup> Se t.ex. Wong & Chen, 2020

arbetstid och karriärmöjligheter vara av olika betydelse för kvinnor och män, både överlag och inom hälso- och sjukvård<sup>18</sup>.

## Personalomsättning som en process

Forskningen kring *turnover* visar även hur dessa faktorer på olika nivåer interagerar med varandra över tid. Den frivilliga avgången innefattar oftast en process där flera faktorer på olika systemnivåer, samverkar över tid för att så småningom resultera i en faktisk uppsägning initierad av den anställde. När resurser som psykisk och fysisk hälsa hotas genom arbetsmiljön och stress så kan den enda utvägen vara att sluta jobba för att bevara sina hotade resurser<sup>19</sup>. I en meta-analys med fokus på läkares utbrändhet beskriver Williams et al. (2020) hur tankar på att lämna anställningen kan ses som en del av ett första steg av ”reducerad aktivitet” och motivation för arbetet och utgör ett sätt för läkarna att bevara sina hotade resurser.

Personalomsättning bland sköterskor har också beskrivits som en gradvis process där en sköterska ofta först väljer att byta till en annan vårdarbetsplats inom samma arbetsorganisation, sedan till en annan arbetsorganisation, och till sist görs valet att lämna yrket<sup>20</sup>. En europeisk studie visar att under- och sjuksköterskor som slutligen lämnade yrket övervägt att sluta ett år innan de verkligen slutade<sup>21</sup>. Litteratur kring sjuksköterskors *turnover* indikerar att stress och symptom på utbrändhet också kan påverka arbetsmiljön såväl som privata relationer, vilket i sin tur kan vara den utlösande faktorn för att faktiskt lämna anställningen<sup>22</sup>.

## Personalomsättning som kan förebyggas

Hela systemet påverkar således dessa individbeslut, och alla de nivåer som representerar medarbetarnas sammanhang bör därmed tas i beaktande när åtgärder för att minska personalomsättningen sätts in. Sammantaget gör detta att ett helhetsperspektiv behövs för att studera orsaker till turnover och för att förhindra det. Det finns ingen ”quick-fix”. Kompetensförsörjning är beroende av en mångfald aktiviteter och är i hög grad även omvärldsberoende. Den psykosociala arbetsmiljön är grundläggande för såväl arbetstillfredsställelse och välbefinnande som stress och ohälsa på individnivå. Faktiskt beteende kan sedan komma att påverkas av våra individuella resurser såväl som de möjligheter och alternativ som samhället erbjuder.

All personalomsättning kan dock inte förebyggas och faktorer som kan vara svårare att påverka är personliga skäl till att sluta som till exempel geografiskt avstånd till arbete eller

<sup>18</sup> Halter et al., 2017; Rombaut & Guerry, 2021

<sup>19</sup> Nei et al., 2015

<sup>20</sup> Morrell, 2005

<sup>21</sup> Hasselhorn et al., 2005

<sup>22</sup> Pedrosa et al. 2021

karriärmöjligheter som inte finns inom befintlig arbetsorganisation<sup>23</sup>. Personalomsättning som en arbetsorganisation däremot kan förebygga har kopplats till olika faktorer inom en arbetsorganisation som bidrar till anställdas motivation och arbetstillfredsställelse<sup>24</sup>. Tilläggas ska också att arbetskraftens rörlighet kan ha mycket positiva effekter på arbetsmarknads- och individnivå, medan personalomsättningens effekter på organisationsnivå är mer tveeggad. Om effekterna blir övervägande negativa eller positiva för organisationen beror i slutänden på *vem* som lämnar och *varför*? Det blir därför viktigt att försöka komma åt den rörlighet som är oönskad och som organisationen kan påverka (se framför allt nivå 2,3 och 4 i Bild 1.1).

## Fokus på en god organisation och arbetsmiljö

I exemplet sjuksköterskor illustrerat i Bild 1.1 har dessa faktorer visat sig vara betydelsefulla för omsättningen av sjuksköterskor men även för deras sjukfrånvaro, dvs två olika former av ”*exit*” från organisationen. Detta ligger i linje med generella arbetsmiljömodeller inom forskningen som visar på kopplingen mellan arbetsvillkor och både hälso- och arbetsrelaterade utfall såsom omsättning<sup>25-26</sup>. Att jobba systemövergripande blir således avgörande för säkerställa medarbetare som både kan och vill arbeta kvar över tid.

<sup>23</sup> Chiu et al., 2002

<sup>24</sup> Harvey & Stalker, 2003

<sup>25</sup> Sverke, M., Falkenberg, H., Kecklund, G., Magnusson Hanson, L., & Lindfors, P. (2016). Kvinnors och mäns arbetsvillkor - betydelsen av organisatoriska faktorer och psykosocial arbetsmiljö för arbets- och hälsorelaterade utfall. Arbetsmiljöverket: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:su:diva-130572>

<sup>26</sup> Se till exempel; Bakker, A. B., & Deerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. Handbook of well-being.

## DEL II – YRKESSPECIFIKA RESULTAT AVGÅNGSENKÄT

I denna del av rapporten kommer vi att presentera yrkesspecifika resultat avseende *Vilka som lämnar, Vart de tar vägen, Varför de slutar* samt *Hur de ser på framtiden*. För vissa yrkesgrupper (Läkare, medarbetare inom Rehabiliterings- och förebyggande arbete samt Undersköterskor) kommer vi också att presentera en del fördjupade resultat baserat på fritextsvar i avgångsenkäten. Yrkesgrupperna kommer att presenteras i bokstavsordning.

### Administratörer (n=377)

**Denna grupp består av:** Administratör vård, Administratör annan, Administratör ekonomi, Administratör, IT, Administratör personal/HR/löner, Administratör teknik och fastighetsfrågor samt samhällsbyggnad, Administratör övergripande verksamhet.

Analyserna i detta avsnitt kommer att särskilja mellan Vårdadministratörer och övriga administratörer.

### Vilka lämnar?

#### Ålder

Bland de som slutat och besvarat avgångsenkäten 2020–2021 var 285 *Vårdadministratörer* och 92 andra *Administratörer*. Majoriteten av dessa (63% vårdadministratörer och 53% administratörer) är mellan 30 och 49 år. Det är vanligare att man som administratör slutar före 30 års ålder (22%) jämfört med vårdadministratörer (11%). Att man slutar efter 50 års ålder är fallet för en dryg fjärdedel för både vårdadministratörer och administratörer. Det enda som avviker något jämfört med andra yrkeskategorier (se Figur 1.10 i DEL I för jämförelse) är en något högre andel under 29 år som slutar inom gruppen administratörer.

#### Anställningstid

Vad gäller *anställningstid i VGR* hade drygt 40 % av administratörerna arbetat mindre än tre år i VGR, vilket är logiskt med tanke på att en större andel yngre slutade inom den yrkesgruppen. Motsvarande siffra för vårdadministratörerna var 34%.

Mer än hälften *lämnade sin arbetsplats* inom tre år (vårdadministratörer 58 % och administratörer 53%). Om man jämför med övriga yrkesgrupper, slutade en lägre andel av

såväl administratörer som vårdadministratörer efter att man varit på sin arbetsplats 6 år eller mer.

Nästan 40% av administratörerna har varit *inom sitt yrke* i mindre än 3 år och 62% i mindre än 5 år. Motsvarande siffra för vårdadministratörerna är 34% som varit i sitt yrke i mindre än 3 år och 53% i mindre än 5 år.

Sammantaget visar detta att rörligheten bland båda administratörsgrupperna är som störst under de första tre åren på en arbetsplats och extra tydligt för vårdadministratörer.

## Vart tar de vägen?

### Interna och externa avgångar

Av de 285 vårdadministratörerna stannar ungefär hälften (48%) kvar inom VGR, men byter förvaltning, medan resterande hälft (52%) går externt utanför VGR. Bland administratörer går en betydligt större andel externt (79%), medan 21% byter förvaltning inom VGR. Jämfört med snittet i hela urvalet (se Figur 1.12 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper) är det mindre vanligt bland vårdadministratörer och vanligare för administratörer, att byta till arbetsgivare utanför VGR.

I gruppen vårdadministratörer som går externt (n=149) ingår ”anställning för annan arbetsgivare” (n=103) och ”anställning i eget företag/frilansuppdrag” (n=2) men också studier (n=9), arbetssökande (n=9) och ännu obestämt (n=21). Övriga går till ospecificerat ”annat”. Bland administratörer som slutar inom VGR och går externt är fördelningen ”anställning för annan arbetsgivare” (n=66), studier (n=4), ännu obestämt (n=3), och övriga går till ospecificerat ”annat”.

Av de vårdadministratörer som går till externa anställningar utanför VGR (n=103) väljer ungefär hälften (49%) att gå till privat verksamhet, medan resterande i första hand går till annan region (30%) alternativt kommun (13%) och statlig verksamhet (5%). Av de administratörer som väljer att lämna VGR (n=66) går en dryg tredjedel (38%) till privat verksamhet, 33% till kommun, 21% till statlig verksamhet och 8% till andra regioner. Vårdadministratörerna går i större utsträckning till privat verksamhet eller annan region jämfört med snittet i hela urvalet (se Figur 1.14 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper), medan det är vanligare att administratörer väljer statlig verksamhet jämfört med övriga yrkesgrupper.

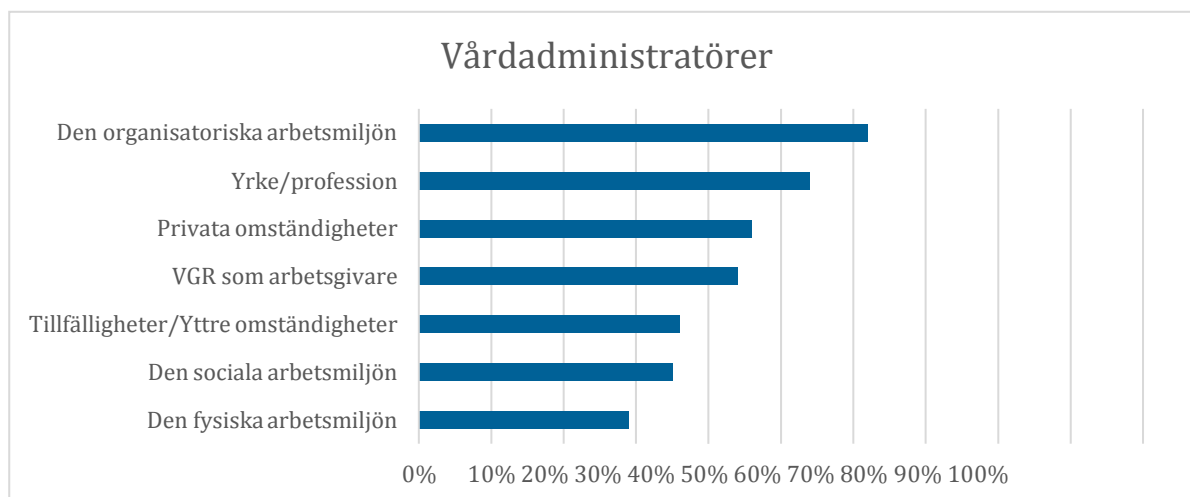
## Lämnar professionen

Bland dessa interna och externa avgångar finns det också de som lämnar sin profession helt och hållet. Detta är vanligare bland administratörer, där 30% anger att de *inte alls* kommer att vara verksamma inom samma profession efter sin avgång, vilket kan jämföras med 19% för vårdadministratörer och det totala snittet för alla kategorier på 13% urvalet (se Figur 1.15 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

## Varför lämnar de?

De övergripande avgångsorsakerna bland *Vårdadministratörer* i VGR illustreras i Figur 2.1.1 nedan.

**Figur 2.1.1.** Övergripande avgångsorsaker bland vårdadministratörer i VGR



**Not.** Andel av vårdadministratörerna (n=285) som angivit att den övergripande faktorn har haft ”mycket stor betydelse” eller ”ganska stor betydelse” i deras beslut att lämna sin anställning. Max tre övergripande faktorer har kunnat markeras totalt.

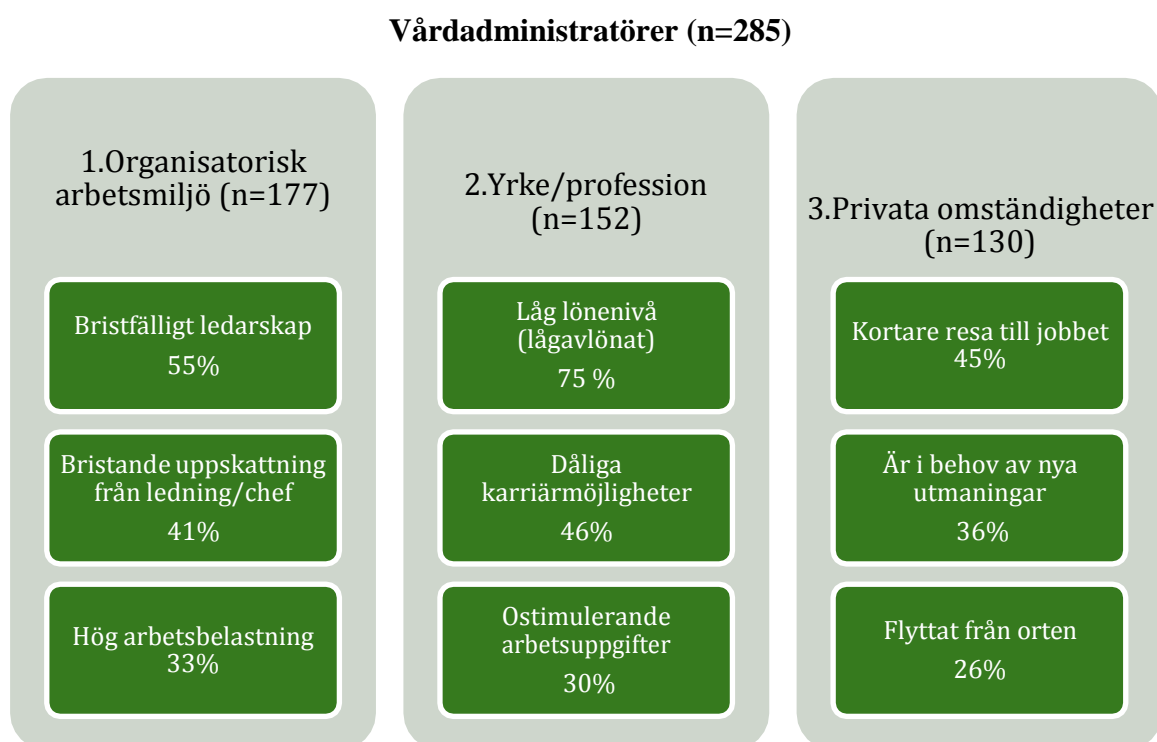
De främsta orsakerna bland de frivilliga avgångarna bland vårdadministratörer var således *Den organisatoriska arbetsmiljön* (62%) följt av specifika orsaker kopplat till *Yrke/profession* (54%), *Personliga/privata omständigheter* (46%) samt *VGR som arbetsgivare* (44%).

I den organisatoriska arbetsmiljön handlar det i första hand om bristfälligt ledarskap följt av bristande uppskattning från ledning/chef och hög arbetsbelastning. De frågor som är kopplade till yrke/profession är framför allt en låg lönenivå, dåliga karriärmöjligheter och ostimulerande arbetsuppgifter. Exempel på personliga orsaker är kortare resa till jobbet, behov av nya utmaningar och att man flyttar från orten. Figur 2.1.2 nedan summerar tre



huvudorsakerna till de avgångarna bland vårdadministratörer samt dess vanligaste underkategorier.

**Figur 2.1.2.** Niofältaren sammanfattar de tre främsta övergripande orsakerna till de frivilliga avgångarna bland vårdadministratörer i VGR samt de vanligaste specifika orsakerna angivna inom respektive övergripande kategori.



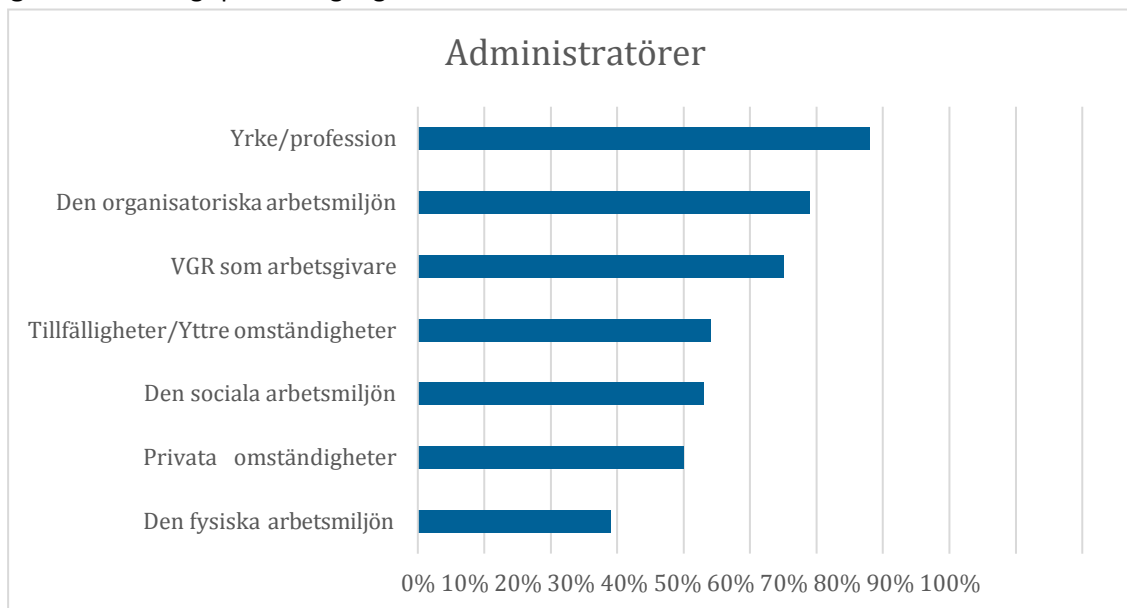
**Not. n-talet** visar hur många medarbetare som har angivit denna faktor/orsak som huvudfaktor ("Mycket stor betydelse" eller "Ganska stor betydelse" i deras beslut att lämna sin anställning).

**%-siffran** anger andel av n-talet som har angivit dessa underkategorier för respektive huvudfaktor.

De främsta orsakerna till de frivilliga avgångarna hos andra *Administratörer* var specifika orsaker kopplat till *Yrke/profession* (68%), *Den organisatoriska arbetsmiljön* (59%) följt av *VGR som arbetsgivare* (55%) samt *Tillfälligheter/yttre omständigheter* (46%). De övergripande avgångsorsakerna bland andra *Administratörer* i VGR illustreras i Figur 2.1.3 nedan.



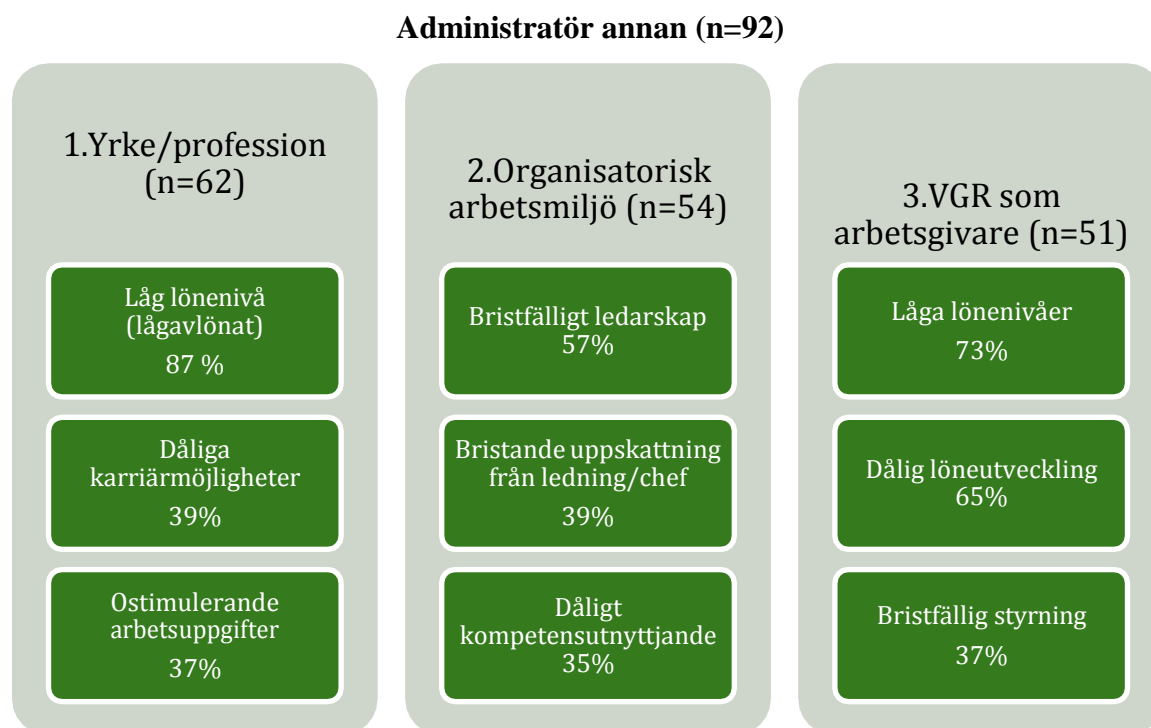
**Figur 2.1.3.** Övergripande avgångsorsaker bland andra administratörer i VGR.



**Not.** Andel av administratörer (n=92) som angivit att den övergripande faktorn har haft ”mycket stor betydelse” eller ”ganska stor betydelse” i deras beslut att lämna sin anställning. Max tre övergripande faktorer har kunnat markeras totalt.

De frågor som är kopplade till deras specifika *Yrke/profession* är framför allt en låg lönenivå, men även dåliga karriärmöjligheter och ostimulerande arbetsuppgifter anges som skäl. I *Den organisatoriska arbetsmiljön* handlar det i första hand om bristfälligt ledarskap följt av bristande uppskattning från ledning/chef och dåligt kompetensutnyttjande. Exempel på orsaker under *VGR som arbetsgivare* är låga lönenivåer, dålig löneutveckling och bristfällig styrning. För Administratörer handlar således många av orsakerna till att de slutar om någon form av bristande belöning för utfört arbete. Figur 2.1.4 nedan summerar de tre huvudorsakerna till de avgångarna bland vårdadministratörer samt dess vanligaste underkategorier.

**Figur 2.1.4.** Niofältaren sammanfattar de tre främsta övergripande orsakerna till de frivilliga avgångarna bland andra administratörer i VGR samt de vanligaste specifika orsakerna angivna inom respektive övergripande kategori.



**Not. n-talet** visar hur många medarbetare som har angivit denna faktor/orsak som huvudfaktor ("Mycket stor betydelse" eller "Ganska stor betydelse" i deras beslut att lämna sin anställning).

**%-siffran** anger andel av n-talet som har angivit dessa underkategorier för respektive huvudfaktor.

## Hur ser de på framtiden?

De flesta av vårdadministratörerna skulle rekommendera VGR som arbetsgivare till andra (80%), medan en lägre andel bland administratörer skulle göra detsamma (68%). Båda grupperna är mer positiva jämfört med alla som besvarat enkäten (se Figur 1.29 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper). Däremot är det en lägre andel som skulle rekommendera arbetsplatsen de just lämnat till andra (55% av vårdadministratörer och 52% av administratörer). Gruppen administratörer är den yrkeskategori som i minst utsträckning kan tänka sig att rekommendera den egna arbetsplatsen (se Figur 1.27 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper). Cirka en tredjedel inom båda grupperna kan tänka sig att någon gång i framtiden arbeta inom VGR igen.

## Barnmorskor (n=120)

**Denna grupp består av:** Barnmorska mottagning/rådgivning, Barnmorska vårdavdelning.

Analyserna i detta avsnitt kommer att presentera dels resultat för hela gruppen Barnmorskor och dels särskilja mellan Barnmorskor på mottagning och Barnmorskor på vårdavdelning.

### Vilka lämnar?

#### Ålder

Bland de som slutat och besvarat avgångsenkäten 2020–2021 var 120 barnmorskor. Tre fjärdedelar (72%) av dessa är mellan 30 och 49 år. Jämfört med andra yrkesgrupper är det en betydligt lägre andel (2%) under 29 år som slutar. Andelen barnmorskor som är över 50 år när de slutar är 26% (se Figur 1.10 i DEL I för jämförelse).

#### Anställningstid

Vad gäller *anställningstid i VGR* har 58% av barnmorskorna arbetat inom VGR i mer än 10 år när de väljer att sluta. Endast 10% har arbetat inom VGR i mindre än 3 år och resten (14%) mellan 3–10 år. Om man i stället tittar på hur länge de varit *på samma arbetsplats* blir bilden något annorlunda, då 43% av barnmorskorna varit på sin arbetsplats i mindre än 3 år, 44% 3–10 år och 14% mer än 10 år. Det är även intressant att se hur länge man varit *i sitt yrke* när man väljer att sluta. På den frågan svarar 21% att de verkat som barnmorskor i max 3 år, 48% 3–10 år och 32% har varit barnmorskor i mer än 10 år, innan de väljer att sluta. Det är något vanligare att man slutar efter 6–10 år i yrket, jämfört med andra yrkesgrupper (se Figur 1.9 i DEL I för jämförelse).

Sammantaget kan man konstatera att det är barnmorskor med lång erfarenhet som väljer att sluta, men att de inte nödvändigtvis har varit så länge på samma arbetsplats.

### Vart tar de vägen?

#### Interna och externa avgångar

Av de 120 barnmorskor som valt att sluta och besvarat avgångsenkäten 2020–2021 stannar över hälften (56%) kvar inom VGR, men byter förvaltning, medan resterande (44%) går till externa arbetsgivare. Jämfört med snittet i hela urvalet (se Figur 1.12 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper) stannar barnmorskorna i större utsträckning kvar inom VGR efter att de slutat på sitt nuvarande arbete.

I gruppen barnmorskor som går externt (n=53) ingår ”anställning för annan arbetsgivare” (n=36) och ”anställning i eget företag/frilansuppdrag” (n=2), men också studier (n=2), arbetssökande (n=1), ännu obestämt (n=7) och övriga går till ospecificerat ”annat”. Av de barnmorskor som går till externa anställningar utanför VGR (n=36) väljer lika stor andel att gå till privat verksamhet som till annan region (31%) medan 17% går till kommun och 14% statlig verksamhet. För barnmorskor är främsta alternativet med andra ord privat verksamhet eller andra regioner och inte så mycket andra alternativ, om man jämför med övriga yrkesgrupper (se Figur 1.14 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

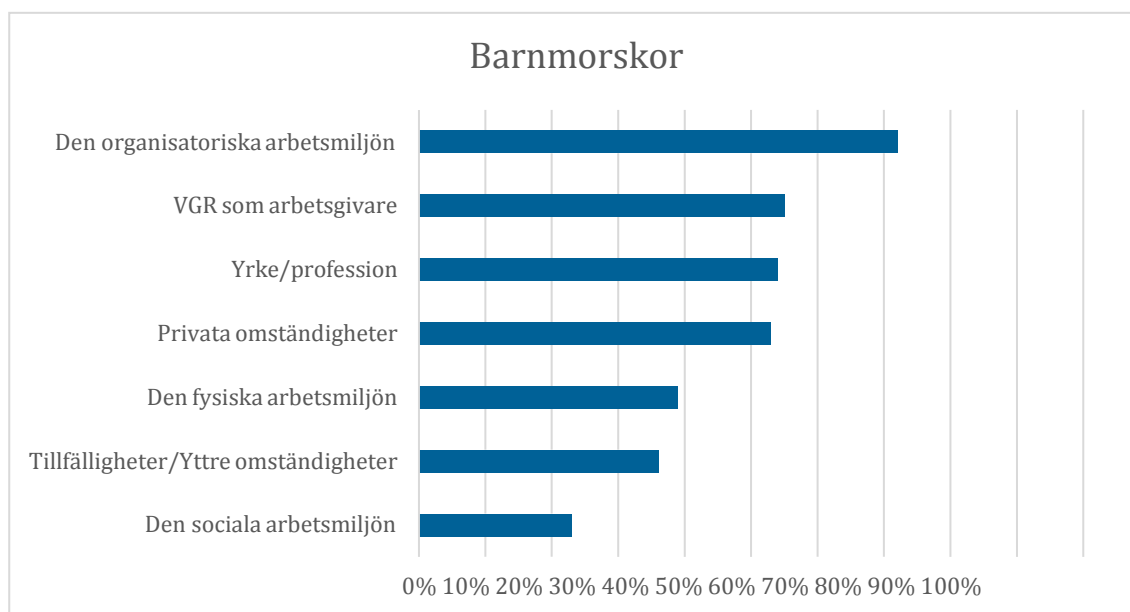
### **Lämnar professionen**

Bland dessa interna och externa avgångar finns det också de som lämnar sin profession helt och hållet, men de flesta barnmorskor stannar kvar i sin profession. En knapp tiondel (9%) av barnmorskorna anger att de *inte alls* kommer att vara verksamma inom sin profession efter sin avgång, vilket är lägre än det totala snittet i urvalet (se Figur 1.15 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

## Varför lämnar de?

De övergripande avgångsorsakerna bland barnmorskor i VGR illustreras i Figur 2.2.1 nedan.

**Figur 2.2.1.** Övergripande avgångsorsaker bland barnmorskor i VGR.



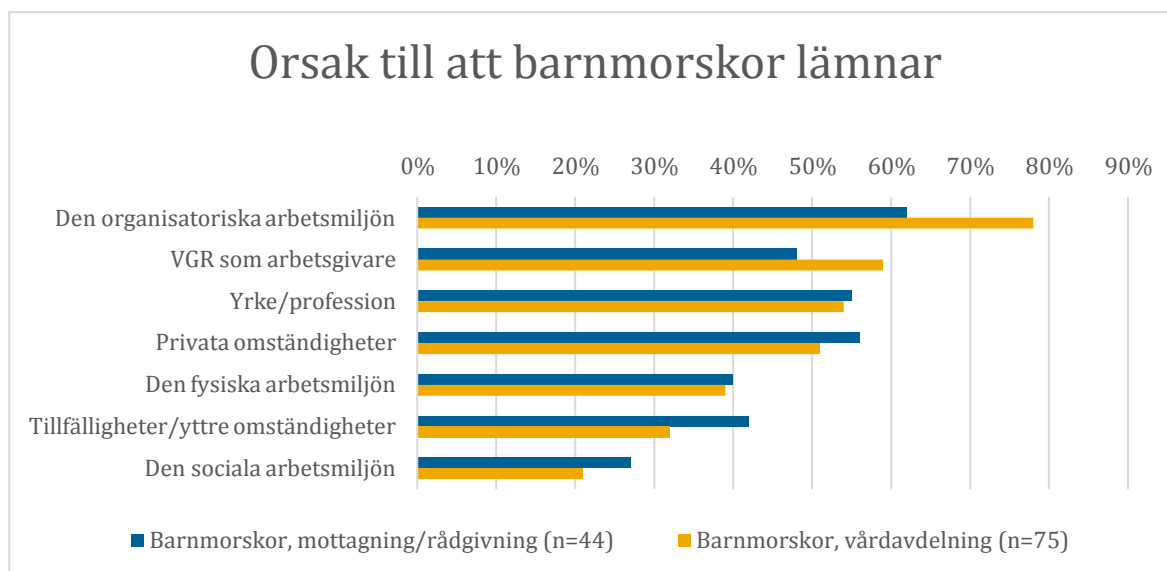
**Not.** Andel av barnmorskor (n=120) som angivit att den övergripande faktorn har haft ”mycket stor betydelse” eller ”ganska stor betydelse” i deras beslut att lämna sin anställning. Max tre övergripande faktorer har kunnat markeras totalt.

De främsta orsakerna till de frivilliga avgångarna hos barnmorskor är således *Den organisatoriska arbetsmiljön* (72%) följt av tre huvudorsaker som angetts av cirka hälften av barnmorskorna; *VGR som arbetsgivare* (55%), specifika orsaker kopplat till *Yrke/profession* (54%) och *Privata omständigheter* (53%).

### Jämförelser mellan barnmorskor på vårdavdelningar respektive mottagning

När man jämför barnmorskor som slutar på vårdavdelningar med barnmorskor som slutar på mottagning/rådgivning ser man delvis olika mönster, se Figur 2.2.2.

**Figur 2.2.2.** Orsak till att man lämnar, en jämförelse inom gruppen barnmorskor i VGR



**Not.** Andel av barnmorskor på vårdavdelning (n=75) och barnmorskor på mottagning/rådgivning (n=44) som angivit att den övergripande faktorn har haft ”mycket stor betydelse” eller ”ganska stor betydelse” i deras beslut att lämna sin anställning. Max tre övergripande faktorer har kunnat markerats totalt.

Det är mer utpräglat den organisatoriska arbetsmiljön samt VGR som arbetsgivare som är huvudorsaken till varför man lämnar sitt arbete som barnmorska på vårdavdelning, jämfört med mottagning/rådgivning.

Om man ser till hela barnmorskegruppen och deras organisatoriska arbetsmiljö så handlar det i första hand om hög arbetsbelastning (54%), dåliga arbetstider/scheman (34%) samt icke önskvärd/dåligt genomförd organisationsförändring (31%). De frågor som är kopplade till VGR som arbetsgivare är dålig löneutveckling, bristfällig styrning och låga lönenivåer. Exempel på orsaker som hänger samman med yrke/profession är framför allt en låg lönenivå, obekväma arbetstider och mentalt tungt arbete.

Då orsakerna varierade något mellan de båda barnmorskegrupperna, är det intressant att se vad som döljer sig bakom de olika kategorierna. För barnmorskor som slutar på vårdavdelningar är avgörande faktorer i den organisatoriska arbetsmiljön hög arbetsbelastning, följt av dåliga arbetstider/scheman och bristfälliga/otillräckliga resurser medan barnmorskorna som slutar på mottagning/rådgivning relativt jämnt fördelat lyfter

arbetsbelastning tillsammans med icke önskvärd/dåligt genomförd organisationsförändring och dåligt kompetensutnyttjande.

När barnmorskorna på vårdavdelningarna värderar VGR som arbetsgivare som en viktig avgångsorsak, så handlar det om bristfällig styrning, dålig löneutveckling och otillräckligt arbetsgivaransvar. Barnmorskorna på mottagningen poängterar i större utsträckning privata/personliga omständigheter som skäl till att sluta, till exempel behov av nya utmaningar, kortare restider till jobbet och att de vill förverkliga sina drömmar.

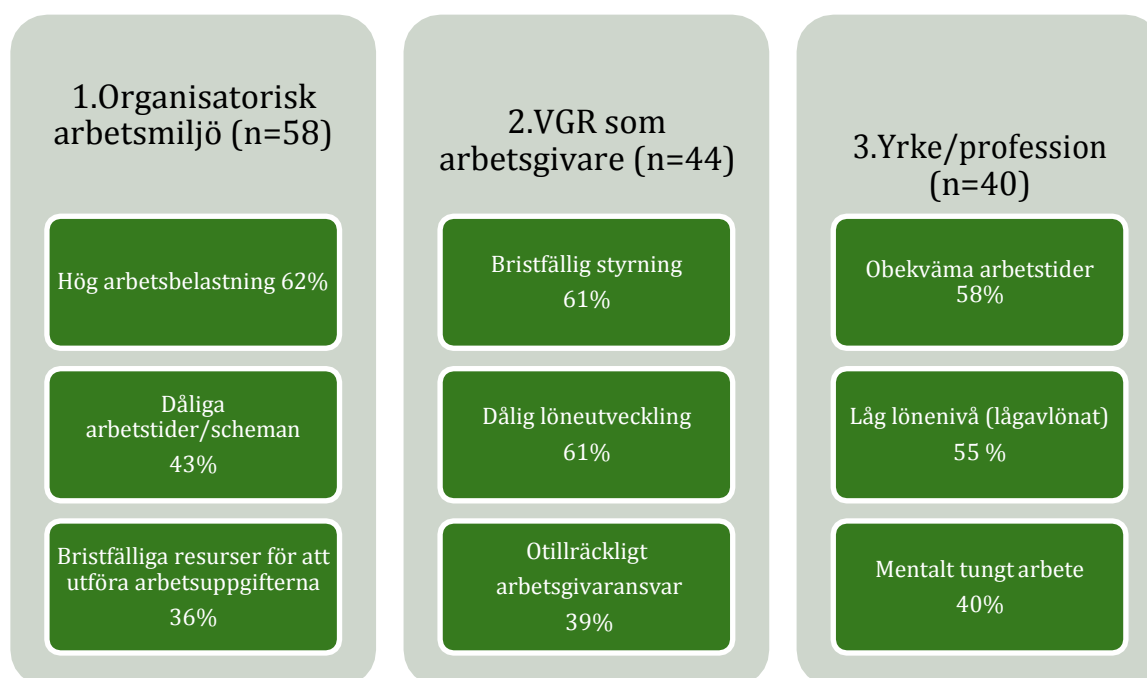
Båda grupperna anger specifika orsaker kopplat till yrke/profession som en viktig orsak. För barnmorskorna på vårdavdelningar handlar det i första hand om obekväma arbetstider, låg lönenivå och mentalt tungt arbete medan mottagningsbarnmorskorna lyfter den låga lönenivån följt av dåliga karriärmöjligheter och förändrade arbetsuppgifter.

Sammantaget ger det olika bilder av avgångsorsaker, beroende på om man slutar som barnmorska på en vårdavdelning eller på en mottagning/rådgivning, något som kan ge värdefull information att agera utifrån (urvalet är dock litet varför det ska tolkas med försiktighet).

Figur 2.2.3 och 2.2.4 nedan summerar tre huvudorsakerna till de avgångarna bland barnmorskor på vårdavdelning respektive mottagning samt dess vanligaste underkategorier.

**Figur 2.2.3.** Niofältaren sammanfattar de tre främsta övergripande orsakerna till de frivilliga avgångarna bland barnmorskor på vårdavdelningar i VGR samt de vanligaste specifika orsakerna angivna inom respektive övergripande kategori.

### Barnmorskor vårdavdelning n=75



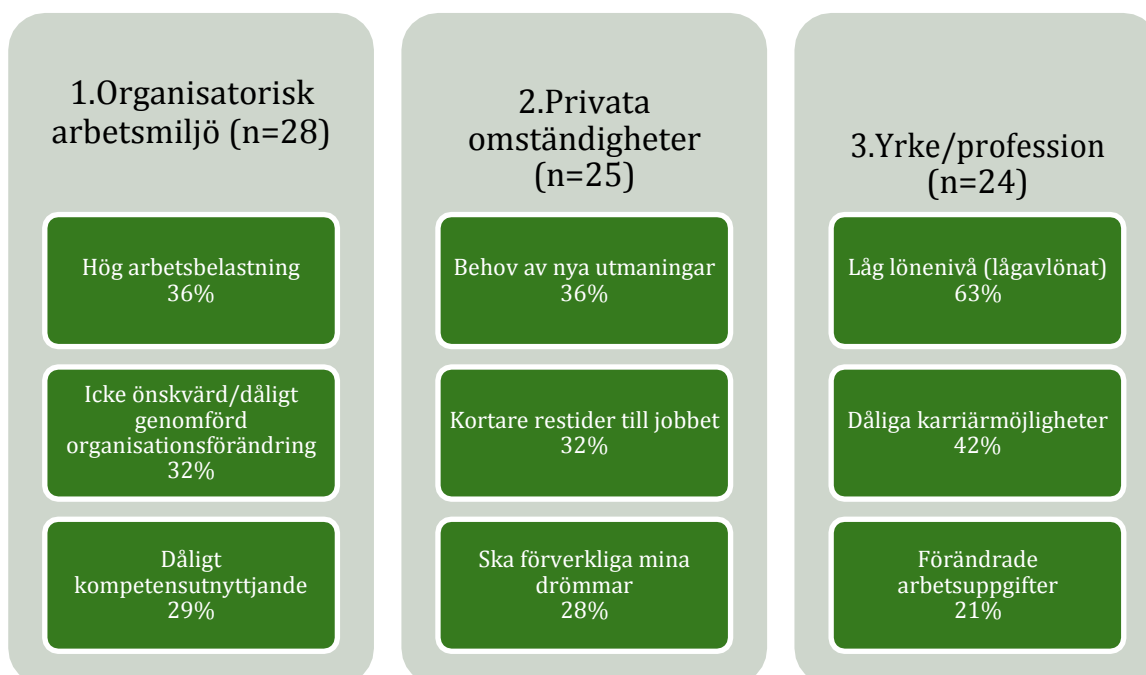
**Not. n-talet** visar hur många medarbetare som har angivit denna faktor/orsak som huvudfaktor ("Mycket stor betydelse" eller "Ganska stor betydelse" i deras beslut att lämna sin anställning).

**%-siffran** anger andel av n-talet som har angivit dessa underkategorier för respektive huvudfaktor.



**Figur 2.2.4.** Niofältaren sammanfattar de tre främsta övergripande orsakerna till de frivilliga avgångarna bland barnmorskor på mottagningar/rådgivning i VGR samt de vanligaste specifika orsakerna angivna inom respektive övergripande kategori.

### Barnmorskor mottagning n=44



**Not. n-talet** visar hur många medarbetare som har angivit denna faktor/orsak som huvudfaktor ("Mycket stor betydelse" eller "Ganska stor betydelse" i deras beslut att lämna sin anställning).

**%-siffran** anger andel av n-talet som har angivit dessa underkategorier för respektive huvudfaktor.

## Hur ser de på framtiden?

En majoritet av barnmorskorna skulle rekommendera VGR som arbetsgivare till andra (71%), vilket är en positivare bild än snittet i hela urvalet (se Figur 1.29 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper). Ungefär lika stor andel (72%) skulle även rekommendera sin arbetsplats till andra. I barnmorskegruppen anger även 69% att de kan tänka sig att någon gång i framtiden arbeta inom VGR igen (se Figur 1.28; 1.29 och 1.30 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

## Biomedicinska analytiker (BMA) (n=70)

**Denna grupp består av:** Biomedicinsk analytiker (BMA).

### Vilka lämnar?

#### Ålder

Det var 70 biomedicinska analytiker, som valde att avsluta sina anställningar och besvara avgångsenkäten 2020–2021. Majoriteten av dessa (61%) var under 40 år, vilket är en betydligt större andel än snittet för övriga grupper i urvalet (se Figur 1.10 i DEL I för jämförelse). Åldersfördelningen var för övrigt bland de BMA som slutade 40–49 år (17%), 50–59 år (16%) och över 60 år (5%).

#### Anställningstid

Ungefär hälften (49%) av BMA har en *anställningstid inom VGR* på max 5 år, 27% har varit anställda i 6–10 år och 23% mer än 10 år när de väljer att sluta. Om man i stället tittar på hur länge de varit *på samma arbetsplats* blir bilden något annorlunda, då är det 16% som varit på samma arbetsplats i mer än 10 år, vilket är mer än snittet i urvalet. Antal år på samma arbetsplats fördelar sig för övrigt; 38% under 3 år, 28% 3–5 år och 19% 6–10 år.

Det är även intressant att se hur länge man *varit i sitt yrke* när man väljer att sluta. På den frågan svarar 32% att de verkat som BMA i max 3 år, 10% 3–5 år, 26% 6–10 år och 33 % har varit BMA i mer än 10 år, innan de väljer att sluta. Det är något vanligare att man som BMA slutar efter mer än 10 år på sin arbetsplats, jämfört med andra yrkesgrupper.

### Vart tar de vägen?

#### Interna och externa avgångar

Av de BMA som valt att sluta (n=7) går tre fjärdedelar externt (74%), medan resterande fjärdedel (26%) stannar kvar inom VGR, men byter förvaltning. Jämfört med snittet i hela urvalet (se Figur 3 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper) går BMA externt i större utsträckning än andra efter att de slutat på sitt nuvarande arbete.

I gruppen BMA som går externt (n=52) ingår bland ”anställning för annan arbetsgivare” (n=42), studier (n=2), arbetssökande (n=1) ännu obestämt (n=6), och övriga går till ospecificerat ”annat”.

Av de BMA som går till externa anställningar utanför VGR (n=42) väljer 41% att gå till privat verksamhet, 36% till annan region medan 5% går till kommun och 19% till statlig

verksamhet. Att gå till statlig verksamhet är därmed vanligare bland BMA jämfört med snittet för övriga yrkesgrupper (se Figur 1.14 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

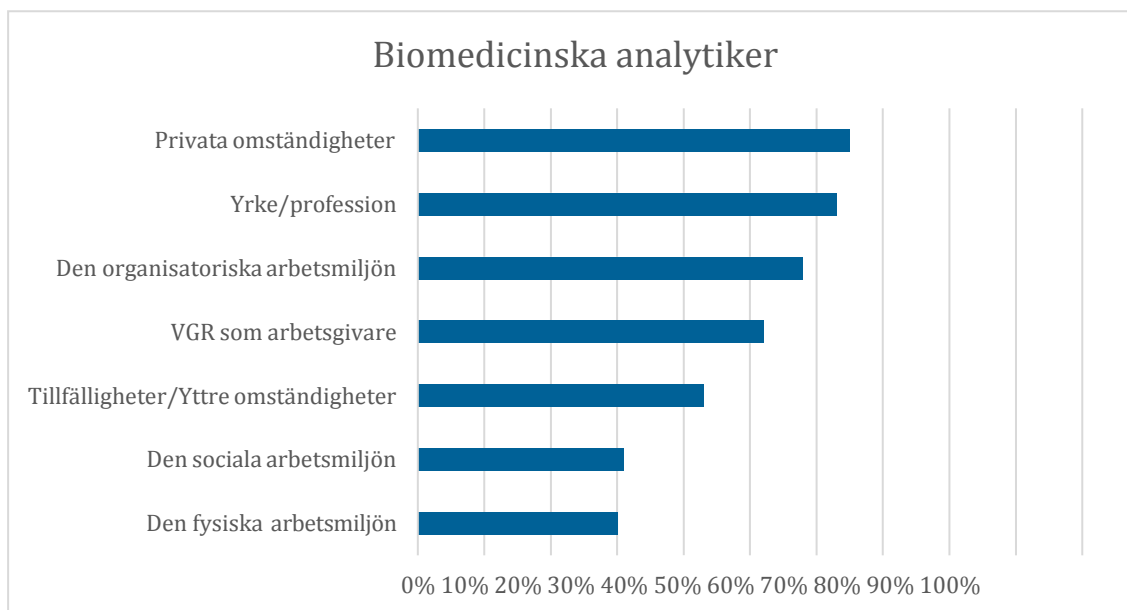
### Lämnar professionen

Bland dessa interna och externa avgångar finns det också de som lämnar sin profession helt och hållet, vilket 14% av BMA gör. Det motsvarar ungefär snittet för övriga yrkesgrupper (se Figur 1.15 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

## Varför lämnar de?

De övergripande avgångsorsakerna bland BMA i VGR illustreras i Figur 2.3.1 nedan.

**Figur 2.3.1.** Övergripande avgångsorsaker bland BMA i VGR.



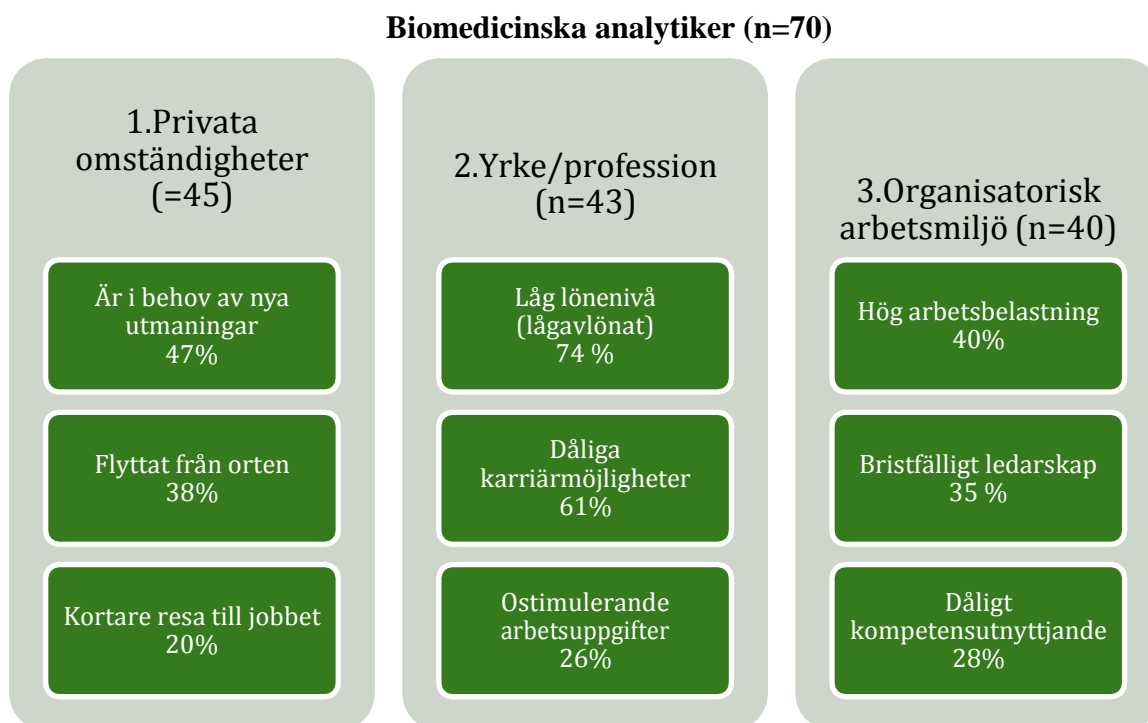
**Not.** Andel av BMA (n=70) som angivit att den övergripande faktorn har haft ”mycket stor betydelse” eller ”ganska stor betydelse” i deras beslut att lämna sin anställning. Max tre övergripande faktorer har kunnat markeras totalt.

De främsta orsakerna bland de frivilliga avgångarna hos BMA var *Privata omständigheter* (65%), specifika orsaker kopplat till *Yrke/profession* (63%) följt av *Den organisatoriska arbetsmiljön* (58%).

De är alltså en av endast två yrkesgrupper som angivit privata omständigheter som den mest betydande avgångsorsaken. Det de Biomedicinska analytikerna avsåg med *Privata omständigheter* var främst att de behövde nya utmaningar, men också att de ämnade flytta

från orten eller ville ha kortare restid till jobbet. Faktorer kopplade till det *specifika yrket/professionen* var låg lönenivå, dåliga karriärmöjligheter och ostimulerande arbetsuppgifter. Inom *den organisatoriska arbetsmiljön* lyfter de biomedicinska analytikerna fram hög arbetsbelastning som bidragande skäl till att sluta tillsammans med bristfälligt ledarskap och dåligt kompetensutnyttjande. Flera av de angivna orsakerna till avgång bland BMA går således att koppla till att de inte anser sin kompetens utnyttjas och värderas på rätt sätt. Figur 2.3.2 nedan summerar tre huvudorsakerna till de avgångarna bland BMA samt dess vanligaste underkategorier.

**Figur 2.3.2.** Niofältaren sammanfattar de tre främsta övergripande orsakerna till de frivilliga avgångarna bland biomedicinska analytiker i VGR samt de vanligaste specifika orsakerna angivna inom respektive övergripande kategori.



**Not. n-talet** visar hur många medarbetare som har angivit denna faktor/orsak som huvudfaktor ("Mycket stor betydelse" eller "Ganska stor betydelse" i deras beslut att lämna sin anställning).

**%-siffran** anger andel av n-talet som har angivit dessa underkategorier för respektive huvudfaktor.

## Hur ser de på framtiden?

Drygt hälften av BMA skulle rekommendera VGR som arbetsgivare till andra (59%), vilket är en lägre siffra än snittet i hela urvalet (se Figur 1.29 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper). Däremot skulle 74% rekommendera sin arbetsplats till andra arbetssökande. Bland de biomedicinska analytikerna kan 60% tänka sig att någon gång i framtiden arbeta inom VGR igen (se Figur 1.28; 1.29 och 1.30 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

## Chefer (n=151)

**Denna grupp består av:** Ledning hälso- och sjukvård, Ledning administration, Ledning annan, Ledning ekonomi, Ledning information/kommunikation, Ledning IT, Ledning kultur, turism, rekreation och friluftsförhållanden, Ledning köks- och måltidsarbete, Ledning personal/HR, Ledning rehabilitering och förebyggande arbete, Ledning skola, Ledning städ, tvätt och renhållning, Ledning tandvård, Ledning teknik, hantverk, miljö och samhällsbyggnad, Rektor.

## Vilka lämnar?

### Ålder

Nära hälften av cheferna (48%) som valt att avsluta sina anställningar och besvarat avgångsenkäten under 2020–2021 är över 50 år. Majoriteten av de resterande är mellan 40–49 år (40%) medan endast en liten andel är mellan 30–39 år (11%). Inga avgångar bland chefer yngre än 30 år finns representerade i urvalet. Det är således betydligt fler äldre som lämnar sin anställning som chef jämfört med andra yrkeskategorier (se Figur 1.10 i DEL I för jämförelse), vilket sannolikt speglar chefsgruppens specifika åldersstruktur.

### Anställningstid

Vad gäller *anställningstid i VGR* bland cheferna som slutar så har fler än hälften arbetat inom VGR i mer än 10 år (59%). En dryg fjärdedel har arbetet inom VGR i mindre än 3 år (28%) och resten mellan 3–10 år.

Med tanke på att chefer i genomsnitt är äldre än andra medarbetare blir det dock mer intressant att titta på *anställningstid på den specifika arbetsplatsen* och *tid i chefsyrket*. Bilden som framträder då blir också delvis en annan. Nästan 40% lämnar den specifika arbetsplatsen inom 3 år. En fjärdedel av cheferna lämnar efter 3–5 år på den specifika arbetsplatsen vilket innebär att dryga 60% av de chefer som besvarat avgångsenkäten lämnar arbetsplatsen inom 5 år. Vad gäller tid i chefsyrket vid avslutandet av anställningen så är bilden snarlik. Drygt 30% har arbetat som chef i mindre än 3 år och 55% i mindre än 5 år. Således tycks majoriteten av chefer slutar i början av sin chefskarriär.

## Vart tar de vägen?

### Interna och externa avgångar

Av de 151 cheferna fortsätter en dryg tredjedel (35%) till ny anställning inom VGR, men inom en annan förvaltning. Resterande två tredjedelar (65%) av cheferna går externt utanför VGR. Dessa siffror ligger mycket nära snittet i hela urvalet (se Figur 1.12 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper). I gruppen som går externt (n=98) ingår utöver ”anställning för annan arbetsgivare” (n=79), ”anställning i eget företag/frilansuppdrag” (n=5) ”ännu obestämt” (n=12), och övriga går till ospecificerat ”annat”.

Av de chefer som går till externa anställningar utanför VGR (n=79) och således väljer att lämna VGR för en annan arbetsgivare går de flesta till kommunal verksamhet (35%), tätt följt av privat verksamhet (32%). Drygt 10% går till en annan region (13%) eller till statlig verksamhet (11%). Ett fåtal går till ideell verksamhet (3%) och resterade del går till annat (6%). Cheferna går i mindre utsträckning än andra till annan region eller privat verksamhet, men i högre utsträckning till kommunal verksamhet och delvis också statlig verksamhet (se Figur 1.14 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

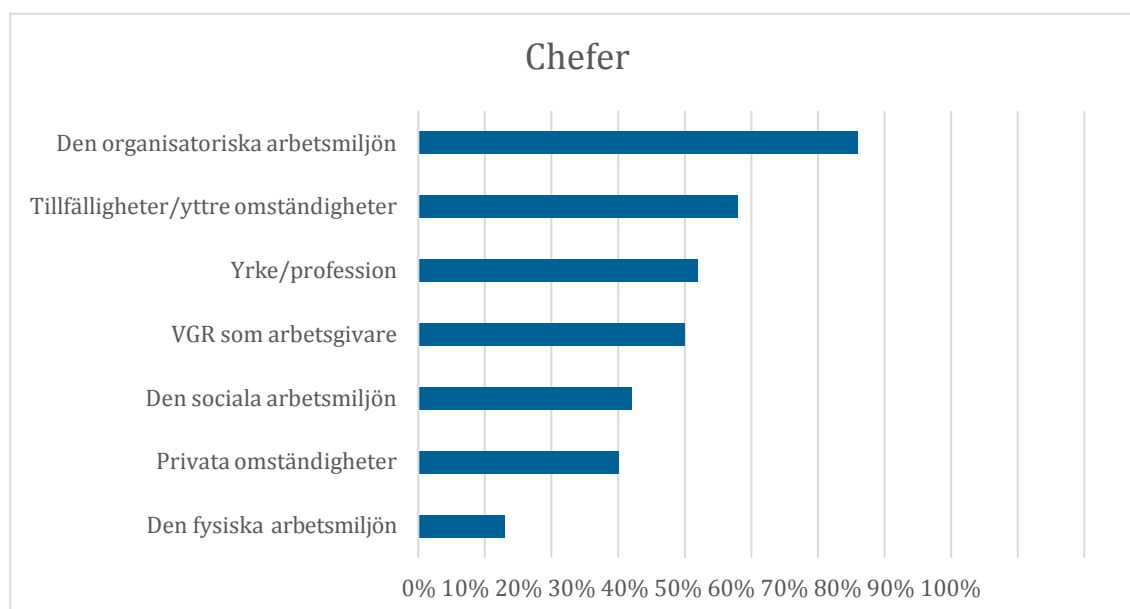
### Lämnar professionen

Bland dessa interna och externa avgångar finns också de som lämnar sin profession helt och hållet. Av cheferna anger en femtedel (20%) att de *inte alls* kommer att vara verksamma i samma profession efter sin avgång, vilket kan jämföras med 13% i det totala urvalet (se Figur 1.15 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

## Varför lämnar de?

De övergripande avgångsorsakerna bland chefer i VGR illustreras i Figur 2.4.1 nedan.

Figur 2.4.1. Övergripande avgångsorsaker bland chefer i VGR.



**Not.** Andel av cheferna (n=151) som angivit att den övergripande faktorn har haft ”mycket stor betydelse” eller ”ganska stor betydelse” i deras beslut att lämna sin anställning. Max tre övergripande faktorer har kunnat markeras totalt.

De främsta orsakerna till de frivilliga avgångarna bland chefer utgörs således av främst *Den organisatoriska arbetsmiljön* (66%) men även *Tillfälligheter/yttre omständigheter* (48%) samt *Yrke/profession* (42%).

Inom *den organisatoriska arbetsmiljön* lyfts flera problem fram där bristfälligt ledarskap, hög arbetsbelastning och bristfälliga/otillräckliga resurser för att kunna utföra arbetsuppgifterna är mest frekvent förekommande följt av bristande uppskattning från ledning/chef. Således anger chefer i VGR, liksom andra medarbetare i VGR, problem med ledarskapet i regionen.

I fritextsvaren i avgångsenkäten specificerar cheferna vad som brister med ledarskapet och lyfter framför allt fram problem med ett bristande gehör från högre chefsnivåer som innebär att de upplever sig osynliggjorda, utan reellt mandat samt att det är lågt i tak och inte möjligt att konstruktivt diskutera problem. Bristerna i övre nivåers ledarskap handlar också om till exempel oklart beslutsfattande och otydligt ledarskap men också om att den egna chefen är frånvarande och att stödet, uppföljningen och feedbacken uppifrån uteblir.



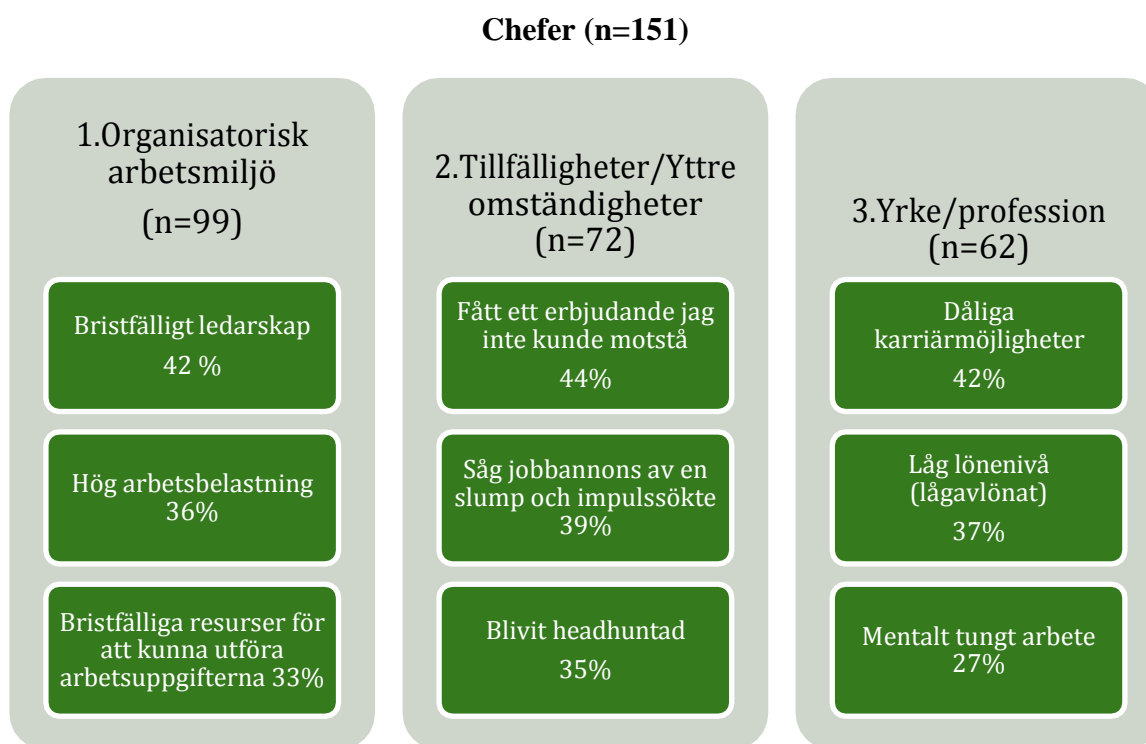
Inom den organisatoriska arbetsmiljön lyfts därtill även icke önskvärd/dåligt genomförd organisationsförändring fram som orsak till avgången, framför allt bland cheferna som lämnar förvaltningen för en annan förvaltning inom VGR.

*Tillfälligheter och yttre omständigheter* är den näst vanligaste avgångsorsaken bland chefer och handlar i stor utsträckning om att de har fått ett erbjudande de inte kan motstå eller att de blivit headhuntade, men också om att de impulssökt ett nytt jobb på grund att de fått syn på en jobbannons. Cheferna utgör en av endast två yrkesgrupper som har tillfälligheter och yttre omständigheter på topp tre över huvudsakliga avgångsorsaker.

Den tredje vanligaste avgångsorsaken är kopplat till *det specifika yrket/professionen* innefattar att yrket erbjuder dåliga karriärmöjligheter och är lågavlönat är den mest frekvent förekommande orsakerna som lyfts fram inom detta område. Att arbetet är mentalt tungt lyfts också fram.

De tre främsta avgångsorsakerna bland chefer i VGR summeras i Figur 2.4.2 nedan.

**Figur 2.4.2.** Niofältaren sammanfattar de tre främsta övergripande orsakerna till de **frivilliga avgångarna** bland chefer i VGR samt de vanligaste specifika orsakerna angivna inom respektive övergripande kategori.



**Not. n-talet** visar hur många medarbetare som har angivit denna faktor/orsak som huvudfaktor ("Mycket stor betydelse" eller "Ganska stor betydelse" i deras beslut att lämna sin anställning).

**%-siffran** anger andel av n-talet som har angivit dessa underkategorier för respektive huvudfaktor.

## Hur ser de på framtiden?

De flesta chefer skulle rekommendera andra VGR som arbetsgivare till andra (83%), vilket innebär att chefer utgör den yrkesgrupp som i allra högst utsträckning skulle rekommendera VGR som arbetsgivare till andra (se Figur 1.29 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper). Den absoluta majoriteten av cheferna (80%) skulle också rekommendera andra att söka sig till chefsyrket och drygt 70% av cheferna skulle dessutom rekommendera den nuvarande arbetsplatsen till andra sökande. Motsvarande antal (70%) kan också tänka sig att någon gång i framtiden arbeta inom VGR igen. Chefer anger i dessa aspekter positiva svar oftare än urvalet i medeltal (se Figur 1.28; 1.29 och 1.30 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

## Handläggare (n=221)

**Denna grupp består av:** Handläggare annan, Handläggare ekonomi, Handläggare förskole-, skol-, fritids- och annan pedagogisk verksamhet, Handläggare hälso- och sjukvård, tandvård och rehabilitering, psykiatri, Handläggare information/kommunikation, Handläggare infrastruktur, trafik och kollektivtrafikfrågor, Handläggare IT, Handläggare miljöfrågor, Handläggare nämnder, Handläggare personal/HR, Handläggare samhällsutveckling och säkerhetsfrågor, Handläggare teknik och lokal/fastighetsfrågor, Handläggare upphandling/inköp, Handläggare övergripande verksamhetsplanering.

## Vilka lämnar?

### Ålder

Det var 221 handläggare, som valde att sluta sina anställningar och besvara avgångsenkäten under 2020–2021. Av dessa var lika stor andel (31 %) under 40 år som mellan 40 och 50 år samt 33% 50 år och äldre. Störst avgång jämfört med andra yrkesgrupper var det i åldersgruppen 40–44 år (se Figur 1.10 i DEL I för jämförelse).

### Anställningstid

Vad gäller *anställningstid i VGR* har 29% arbetat mindre än 3 år, 36% 3–10 år och lika stor andel mer än 10 år. Om man i stället tittar på hur länge de varit *på samma arbetsplats* blir bilden något annorlunda, då hälften av handläggarna (50%) varit på sin arbetsplats i mindre än 3 år, 43% 3–10 år och endast 7% mer än 10 år. Det är även intressant att se hur länge man  *varit i sitt yrke* när man väljer att sluta. På den frågan svarar 28% att de verkat som handläggare i max 3 år, 46% 3–10 år och 26% har varit handläggare i mer än 10 år, innan de väljer att sluta. Det är något vanligare att handläggare slutar efter 3–5 år på sin arbetsplats, jämfört med andra yrkesgrupper.

## Vart tar de vägen?

### Interna och externa avgångar

Av de 221 handläggarna går två tredjedelar (61%) över till en annan arbetsgivare, utanför VGR, medan 32% stannar kvar inom VGR, men byter förvaltning. Fördelningen motsvarar snittet i hela urvalet (se Figur 1.12 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

I gruppen handläggare som går externt (n=151) ingår bland ”anställning för annan arbetsgivare” (n=134), eget företag/frilansuppdrag (n=7), studier (n=1), arbetssökande (n=2), ännu obestämt (n=6), och övriga går till ospecificerat ”annat”. Av de handläggare

som går till externa anställningar utanför VGR (n=134) väljer 38% att gå till privat verksamhet, 7% till annan region medan 35% går till kommun, 17% till statlig verksamhet och 1% till ideell organisation. Inget av detta avviker nämnvärt från snittet för övriga yrkesgrupper (se Figur 1.14 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

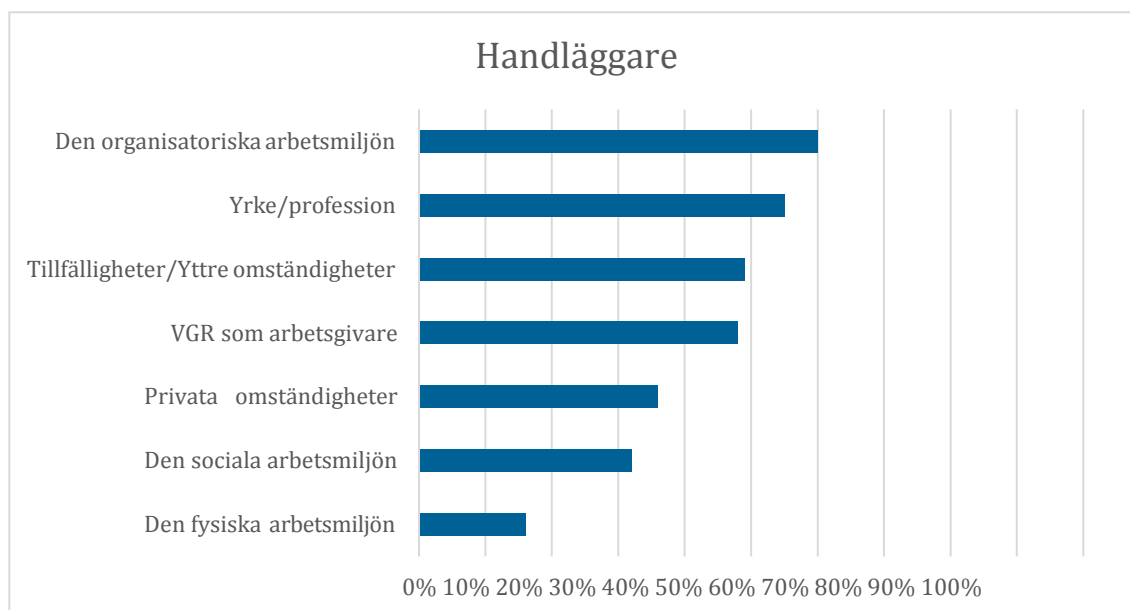
### Lämnar professionen

Bland dessa interna och externa avgångar finns det också de som lämnar sin profession helt och hållet, vilket 18% av handläggarna gör. Det utgör en något större andel jämfört med snittet för övriga yrkesgrupper (se Figur 1.15 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

## Varför lämnar de?

De övergripande avgångsorsakerna bland handläggare i VGR illustreras i Figur 2.5.1 nedan.

**Figur 2.5.1.** Övergripande avgångsorsaker bland handläggare i VGR.



**Not.** Andel av handläggare (n=221) som angivit att den övergripande faktorn har haft ”mycket stor betydelse” eller ”ganska stor betydelse” i deras beslut att lämna sin anställning. Max tre övergripande faktorer har kunnat markeras totalt.

De främsta orsakerna bland de frivilliga avgångarna hos handläggare var *Den organisatoriska arbetsmiljön* (60%), specifika orsaker kopplat till *Yrke/profession* (55%) och *Tillfälligheter/yttre omständigheter* (49%).

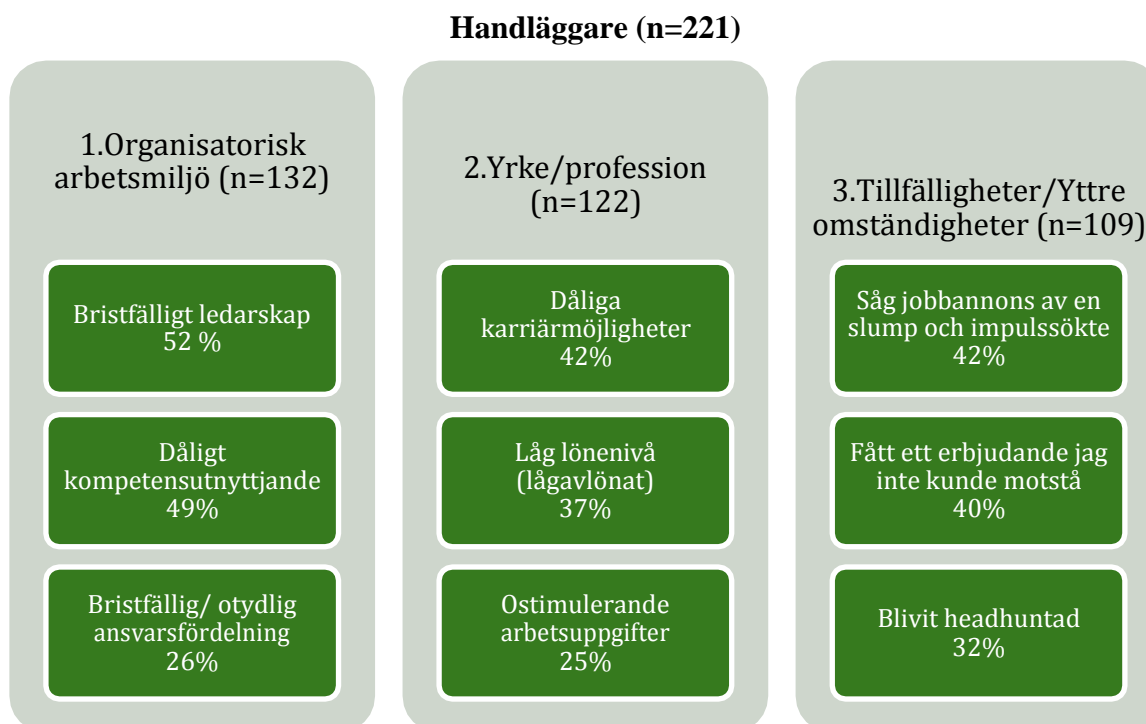
Inom *den organisatoriska arbetsmiljön* handlar det för handläggargruppen framför allt om bristfälligt ledarskap, dåligt kompetensutnyttjande och bristfällig/otydlig ansvarsfördelning.

Faktorer kopplat till *yrke/profession* var dåliga karriärmöjligheter, låg lönenivå och ostimulerande arbetsuppgifter.

*Tillfälliga/yttre omständigheter* innefattade framför allt att de såg en jobbannons av en slump och impulssökte, fick ett erbjudande de inte kunnat motstå eller att de blivit headhuntade. Tillsammans med chefer är handläggare den enda yrkesgruppen som anger Tillfälligheter och yttre omständigheter på sin topp tre över avgångsorsaker.

Figur 2.5.2 nedan summerar tre huvudorsakerna till de avgångarna bland Handläggare samt dess vanligaste underkategorier.

**Figur 2.5.2.** Niofältaren sammanfattar de tre främsta övergripande orsakerna till de **frivilliga avgångarna** bland handläggare i VGR samt de vanligaste specifika orsakerna angivna inom respektive övergripande kategori.



**Not. n-talet** visar hur många medarbetare som har angivit denna faktor/orsak som huvudfaktor ("Mycket stor betydelse" eller "Ganska stor betydelse" i deras beslut att lämna sin anställning).

**%-siffran** anger andel av n-talet som har angivit dessa underkategorier för respektive huvudfaktor.

## Hur ser de på framtiden?

En majoritet av handläggarna skulle rekommendera VGR som arbetsgivare till andra (82%), vilket ligger bland de högst rankade i hela urvalet (se Figur 1.29 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper). Däremot är andelen något lägre (68%) när det gäller att rekommendera sin arbetsplats till andra arbetssökande. Bland handläggarna kan 73% tänka sig att någon gång i framtiden arbeta inom VGR igen (se Figur 1.28; 1.29 och 1.30 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

## Kök, städ, tvätt (n=36)

**Denna grupp består av:** Kock, Köks- och måltidsarbete annat, Lokalvårdare/städare, Måltidspersonal, Tvätteriarbete.

### Vilka lämnar?

#### Ålder

Det var 36 medarbetare inom kök, städ och tvätt som valde att avsluta sina anställningar och besvara avgångsenkäten 2020–2021. Mer än hälften (61%) slutar innan de fyller 40 år, 92% innan de fyller 60 år och resterande (8%) mellan 60 och 64 år. Det är betydligt vanligare att man slutar som relativt ung inom Kök, städ, tvätt jämfört med andra yrkesgrupper (se Figur 1.10 i DEL I för jämförelse).

#### Anställningstid

Vad gäller *anställningstid i VGR* har 46% arbetat mindre än 3 år, 40% 3–10 år och 13% mer än 10 år när de säger upp sig. Ungefär samma mönster träder fram om man i stället tittar på hur länge de varit *på samma arbetsplats*, då 43% av medarbetarna inom kök, städ, tvätt varit på sin arbetsplats i mindre än 3 år, 42% 3–10 år och 16% mer än 10 år. Det är även intressant att se hur länge man *varit i sitt yrke* när man väljer att sluta. På den frågan svarar 30% att de verkat inom sitt yrke i max 3 år, 36% 3–10 år och 33% har varit i sitt yrke i mer än 10 år, innan de väljer att sluta. Det är vanligare att man slutar inom 3 år i VGR om man arbetar inom kök, städ och tvätt, jämfört med andra yrkesgrupper.

### Vart tar de vägen?

#### Interna och externa avgångar

Av de 36 medarbetare inom kök, städ och tvätt går merparten (92%) externt och lämnar VGR, vilket är en betydligt högre andel än snittet i hela urvalet (se Figur 1.12 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper). Av de som går externt (n=33) ingår bland ”anställning för annan arbetsgivare” (n=16), studier (n=7), arbetssökande (n=5), ännu obestämt (n=4), och övriga går till ospecificerat ”annat”.

Av de medarbetare inom kök, städ och tvätt som går till externa anställningar utanför VGR (n=16) väljer 50% att gå till privat verksamhet, 31% går till kommun och 13% till statlig verksamhet. Det är en större andel som går till privat verksamhet jämfört med snittet för övriga yrkesgrupper (se Figur 1.14 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

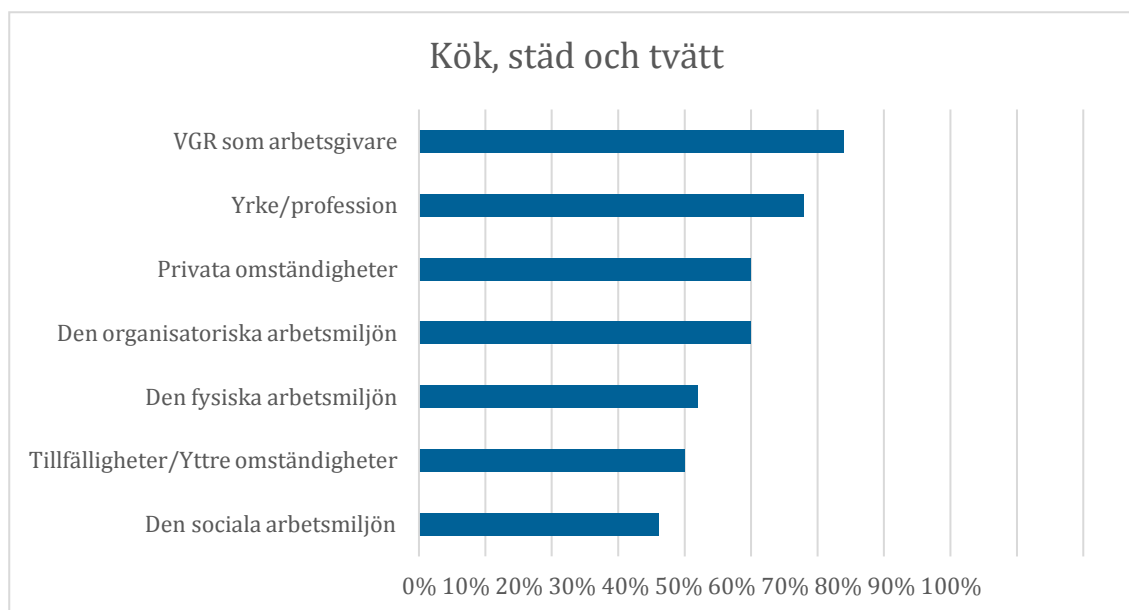
## Lämnar professionen

Bland dessa interna och externa avgångar finns det också de som lämnar sin profession helt och hållet, vilket är hälften i personalgruppen kök, städ och tvätt (50%). Detta är betydligt högre jämfört med snittet för övriga yrkesgrupper (se Figur 1.15 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper). Sammantaget är det vanligare inom denna grupp att man slutar för att i stället studera och då även byta profession.

## Varför lämnar de?

De övergripande avgångsorsakerna bland medarbetare inom kök, städ och tvätt i VGR illustreras i Figur 2.6.1 nedan.

**Figur 2.6.1.** Övergripande avgångsorsaker inom gruppen kök, städ och tvätt i VGR



**Not.** Andel av medarbetarna inom kök, städ och tvätt (n=36) som angivit att den övergripande faktorn har haft "mycket stor betydelse" eller "ganska stor betydelse" i deras beslut att lämna sin anställning. Max tre övergripande faktorer har kunnat markeras totalt.

De främsta orsakerna bland de frivilliga avgångarna i denna yrkesgrupp var *VGR som arbetsgivare* (64%), följt av specifika orsaker kopplat till *Yrke/profession* (58%) samt en lika stor andel som anger *Privata omständigheter* som *Den organisatoriska arbetsmiljön* (50%).



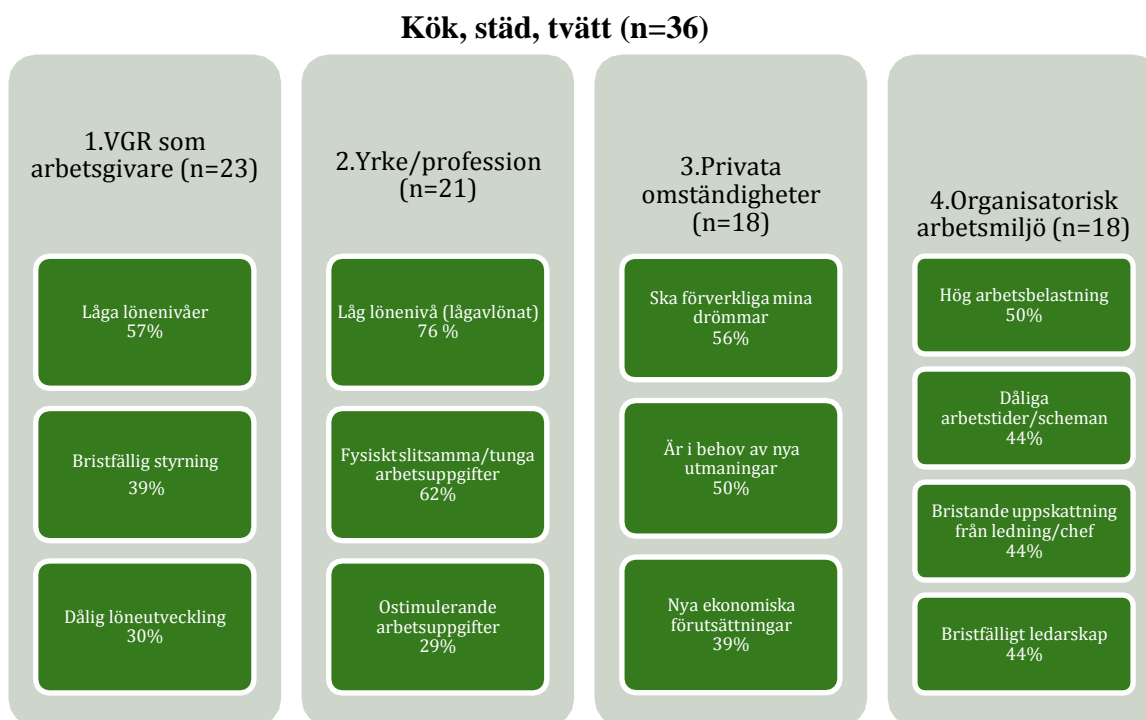
Inom VGR som arbetsgivare är de främsta orsakerna låga lönenivåer följt av bristfällig styrning och dålig löneutveckling. Exempel på det specifika yrket/professionen innefattar låg lönenivå, fysiskt slitsamma/tunga och ostimulerande arbetsuppgifter.

Privata omständigheter som anges är att man skall förverkliga sina drömmar, är i behov av nya utmaningar eller nya ekonomiska förutsättningar.

Orsaker inom den organisatoriska arbetsmiljön är framför allt hög arbetsbelastning, dåliga arbetstider/scheman, bristande uppskattning från ledning/chef och bristfälligt ledarskap.

Figur 2.6.2 nedan summerar tre huvudorsakerna till de avgångarna bland medarbetare inom kök, städ, tvätt samt dess vanligaste underkategorier.

**Figur 2.6.2.** Tolvfältaren sammanfattar de tre främsta övergripande orsakerna till de **frivilliga avgångarna** inom gruppen kök, städ och tvätt i VGR samt de vanligaste specifika orsakerna angivna inom respektive övergripande kategori.



**Not. n-talet** visar hur många medarbetare som har angivit denna faktor/orsak som huvudfaktor ("Mycket stor betydelse" eller "Ganska stor betydelse" i deras beslut att lämna sin anställning).

**%-siffran** anger andel av n-talet som har angivit dessa underkategorier för respektive huvudfaktor.

## Hur ser de på framtiden?

En majoritet av medarbetarna inom kök, städ, tvätt skulle rekommendera VGR som arbetsgivare till andra (72%), vilket är något högre än snittet i hela urvalet (se Figur 1.29 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper). Däremot är andelen något lägre (64%) när det gäller att rekommendera sin arbetsplats för andra, men även att rekommendera sitt yrke, vilket är lägst om man jämför med snittet för hela urvalet (81%). I denna grupp kan en tredjedel (68%) tänka sig att någon gång i framtiden arbeta inom VGR igen (se Figur 1.28; 1.29 och 1.30 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

## Läkare (n=454)

**Denna grupp består av:** Distriktsläkare/Specialist allmänmedicin, Läkare ej legitimerad allmäntjänstgöring, Läkare ej legitimerad annan, Läkare legitimerad annan, Läkare legitimerad specialiseringstjänstgöring, Specialistläkare, Överläkare.

## Vilka lämnar?

### Ålder

Bland de som slutat och besvarat avgångsenkäten 2020–2021 var 454 läkare. Av dessa var 40% under 40 år, 46% 40–60 år och resterande 12% över 60 år. Det är vanligare att man slutar som läkare när man är 35–44 år jämfört med andra yrkesgrupper (se Figur 1.10 i DEL I för jämförelse).

### Anställningstid

Vad gäller *anställningstid i VGR* har 23% arbetat mindre än 3 år, 39% 3–10 år och 38% mer än 10 år. Om man i stället tittar på hur länge de varit *på samma arbetsplats*, har 43% av läkarna varit på sin arbetsplats i mindre än 3 år, 36% 3–10 år och 22% i mer än 10 år. Det är även intressant att se hur länge man *varit i sitt yrke* när man väljer att sluta. På den frågan svarar 43% av läkarna att de verkat inom sitt yrke i max 3 år, 36% 3–10 år och 33% har varit i sitt yrke i mer än 10 år, innan de väljer att sluta. Det är något vanligare att man slutar efter 7 år eller mer inom VGR och efter 10 år på sin arbetsplats om man är läkare, jämfört med andra yrkesgrupper.

## Vart tar de vägen?

### Interna och externa avgångar

Av läkarna går två tredjedelar (65%) över till en annan arbetsgivare, utanför VGR, medan resterande tredjedel (35%) stannar kvar inom VGR, men byter förvaltning, en fördelning som motsvarar snittet i hela urvalet (se Figur 1.12 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper). I gruppen läkare som går externt (n=295) ingår ”anställning för annan arbetsgivare” (n=219), eget företag/frilansuppdrag (n=28), studier (n=2), arbetssökande (n=4), ännu obestämt (n=33), och övriga går till ospecificerat ”annat”.

Av de läkare som går till externa anställningar utanför VGR (n=219) väljer 39% att gå till privat verksamhet, hälften (49%) till annan region medan 1% går till kommun, 5% till statlig verksamhet och 1% till ideell organisation. För läkare är således alternativet i första

hand att gå till en annan region om man söker sig utanför VGR (se Figur 1.14 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

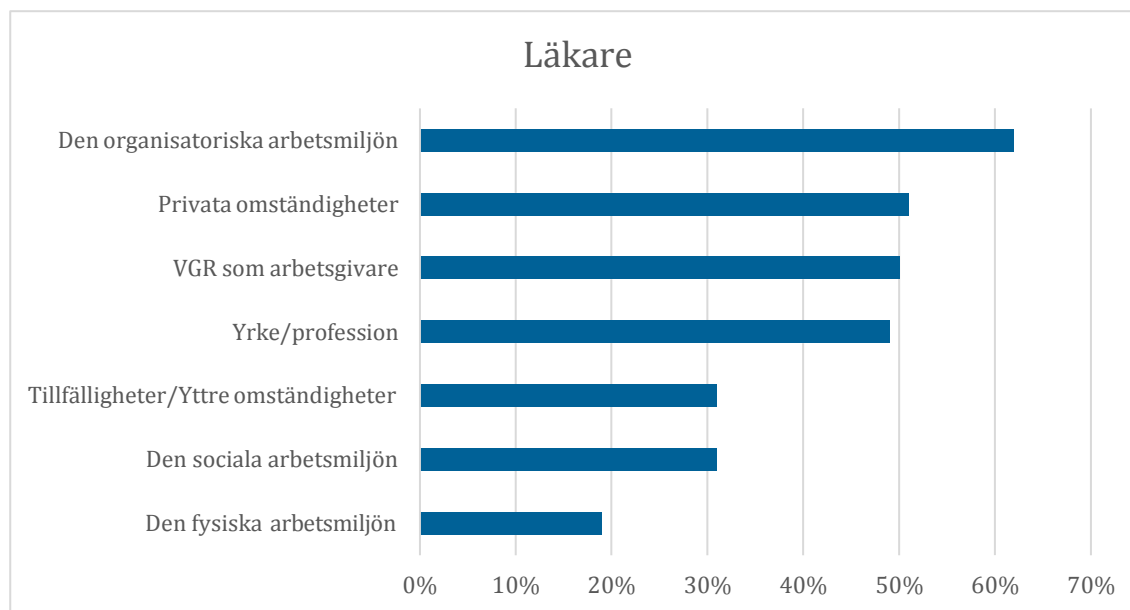
### Lämnar professionen

Bland dessa interna och externa avgångar finns det också de som lämnar sin profession helt och hållet, men det är mycket ovanligt för läkargruppen (3%) (se Figur 1.15 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper). Om man som läkare byter profession så gör man det i större utsträckning under de 3 första åren jämfört med snittet för övriga grupper i hela urvalet.

## Varför lämnar de?

De övergripande avgångsorsakerna bland läkare i VGR illustreras i Figur 2.7.1 nedan.

**Figur 2.7.1.** Övergripande avgångsorsaker för läkare i VGR.



**Not.** Andel av läkare (n=454) som angivit att den övergripande faktorn har haft ”mycket stor betydelse” eller ”ganska stor betydelse” i deras beslut att lämna sin anställning. Max tre övergripande faktorer har kunnat markerats totalt.

De främsta orsakerna bland de frivilliga avgångarna bland läkarna var framför allt *Den organisatoriska arbetsmiljön* (62%) följt av *Privata omständigheter* (51%) och *VGR som arbetsgivare* (50%).

Läkarna utgör en av de yrkesgrupper där vi även analyserat fritextsvaren i avgångsenkäten. Dessa resultat kommer att presenteras sammanvävda med de kvantitativa svaren nedan.

### **Den organisatoriska arbetsmiljön**

Inom *Den organisatoriska arbetsmiljön* är det framför allt bristfälligt ledarskap, hög arbetsbelastning och dåligt kompetensutnyttjande som anges.

I fritext har 89 läkare specificerat på vilket sätt ledarskapet har fungerat dåligt. Det handlar främst om brist på *närvaro, ansvar, tydlighet och struktur, kompetens och professionalitet*. Den allra vanligaste kritiken är att de hos sin chef/ledningen saknar tydlighet och struktur samt långsiktighet. Ett flertal nämner även chefs kompetens och professionalitet som problematisk på så vis att chefen inte upplevs kunna verksamheten/specialistområdet eller ha chefskompetens, kunna ta ansvar eller hantera konflikter. Några upplever också brister i kommunikation och information samt och att chefen är fysiskt frånvarande.

Det bristande ledarskapet innefattar också brist på lyhördhet och uppskattning. Chefen upplevs av läkarna visa ”bristande lyhördhet för personalens intressen”, bristande lyhördhet för behov och åsikter generellt och att inte stötta läkarna exempelvis vid ”tecken till överbelastning” eller ”med att hantera den tunga arbetsbördan”. Flera önskar feedback eller uppskattning. Läkarna upplever att de ”inte får tillräckligt med feedback för att kunna utvecklas”:

*”Chef helt ointresserad av mig, min prestation, utveckling.”*

Flera läkare upplever även att deras kompetens inte utnyttjas och att det inte finns möjligheter till utveckling:

*”Ingen tillit till medarbetarnas kompetens eller ansvarskänsla.”*

Dessutom förekommer brister i ledarskapet kopplade till *särbehandlingar och kränkningar*. Flera nämner särbehandling, härskartekniker och trakasserier, där ”en grupp av medarbetare har privilegier”, beslutsprocesserna är ogenomskinliga och upplevelse av att det finns en ”dold agenda”. Härskartekniker i form av förminskande, osynliggörande, att ”personal utsätts dagligen för kränkningar”, ”cheferna hänger ut specifika individer på möten, utsätter de för hot” nämns av flera liksom en ”diktatorisk-”, ”tystnads-” eller ”machokultur” med ”repressiv” eller ”aggressiv” närmsta chef.

Flera av läkarna lyfter hur närmsta chefs prestation är bra men att det brister i ledarskapet på högre nivåer, men också att cheferna på lägre nivå har en för hög arbetsbelastning och att det därför inte finns någon insikt i verksamheten om den höga arbetsbelastningen och den dåliga arbetsmiljön för läkarna:

*”Närmsta ledningen kämpar på men högre upp i organisationen finns en bristande insikt om den höga arbetsbelastningen/dåliga arbetsmiljön.”*

Läkare som kommenterar den organisatoriska arbetsmiljö de valt att lämna (46) påpekar förutom ledarskap och ledning (19) i hög utsträckning på problem med arbetets krav och den belastning det innebär, inklusive den höga administrativa belastningen:

*”Som läkare får man ägna sig åt mycket som egentligen borde skötas av administratörer”*

### **Privata omständigheter**

*Privata/personliga skäl* som näst efter den organisatoriska arbetsmiljön är den viktigaste orsaken till läkares avgång kan vara att de flyttar från orten, behöver nya utmaningar eller får kortare resa till jobbet. I fritextsvaren nyanseras denna bild av ett flertal läkare och specificerar kring flytt och restid att det främst handlar om hänsyn till barn och familj. De flyttar på grund av familj, för att slippa pendla hem eller till familjemedlemmar, eller behöver byta jobb för att ta hand om barn eller ”sjukdom och problem i familjen”;

*”Omöjligt att vara helt ensamstående förälder på xxx då ingen anpassning av jouruppdraget kan göras.”*

Det förekommer i många berättelser att ”privata” omständigheter i hög utsträckning är relaterade till arbetet, till belastning och arbetstid och utvecklingsmöjligheter.

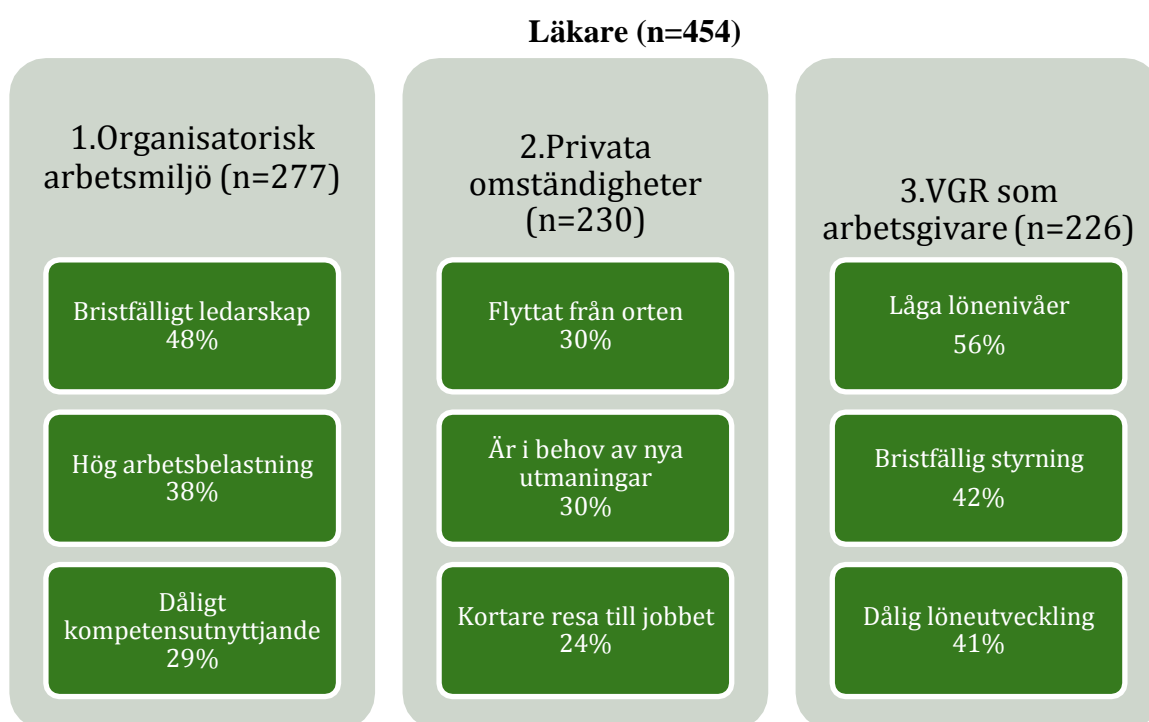
### **VGR som arbetsgivare**

De orsaker som läkargruppen lyfter fram under den tredje största orsaken till deras avgång, *VGR som arbetsgivare*, är i första hand låga lönenivåer, bristfällig styrning och dålig löneutveckling. ”Bristfällig styrning” kan relateras till frågor om organisering och kring ledarskap. Organisationsförändringar nämns som något som försämrats och gjort arbetet mer otydligt. Läkare kommenterar att verksamheten är toppstyrd, det finns för många riktlinjer och är svårt att få igenom förändringar och anpassningar lokalt, och att VGR ”lyssnar inte på sina anställda”:

*”Dålig ledning, känslostyrda beslut, ingen löneutveckling, rasism inom läkarkåren, känner mig inte uppskattad.”*

Figur 2.7.2 nedan summerar tre huvudorsakerna till de avgångarna bland läkare samt dess vanligaste underkategorier.

**Figur 2.7.2.** Niofältaren sammanfattar de tre främsta övergripande orsakerna till de frivilliga avgångarna bland läkare i VGR samt de vanligaste specifika orsakerna angivna inom respektive övergripande kategori.



**Not. n-talet** visar hur många medarbetare som har angivit denna faktor/orsak som huvudfaktor ("Mycket stor betydelse" eller "Ganska stor betydelse" i deras beslut att lämna sin anställning).

**%-siffran** anger andel av n-talet som har angivit dessa underkategorier för respektive huvudfaktor.

## Hur ser de på framtiden?

Mer än hälften av läkarna (57%) skulle rekommendera VGR som arbetsgivare till andra, vilket är något lägre jämfört med snittet i hela urvalet (se Figur 1.29 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper). Ungefär samma andel (56%) skulle rekommendera sin arbetsplats för andra. Bland läkarna kan 64% tänka sig att någon gång i framtiden arbeta inom VGR igen (se Figur 1.28; 1.29 och 1.30 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

## Psykolog/psykoterapeut (n=181)

**Denna grupp består av:** Psykolog, Psykoterapeut, PTP-psykolog.

### Vilka lämnar?

#### Ålder

Av de 181 psykologer/psykoterapeuter som valde att avsluta sina anställningar och besvarade avgångsenkäten under 2020–2021 var mer än hälften (52%) under 40 år, 40% var 40–60 år och resterande 9% över 60 år. Åldersprofilen bland de som slutar avviker inte nämnvärt jämfört med andra yrkesgrupper (se Figur 1.10 i DEL I för jämförelse).

#### Anställningstid

Vad gäller *anställningstid i VGR* har 33% arbetat i mindre än 3 år, 41% 3–10 år och 25% mer än 10 år när de väljer att sluta. Om man i stället tittar på hur länge de varit *på samma arbetsplats*, har 61% av psykologer/psykoterapeuter varit på sin arbetsplats i mindre än 3 år, 35% 3–10 år och 5% mer än 10 år. Det är även intressant att se hur länge man *varit i sitt yrke* när man väljer att sluta. På den frågan svarar 33% av psykologer/psykoterapeuter att de verkat inom sitt yrke i max 3 år, 35% 3–10 år och 33% har varit i sitt yrke i mer än 10 år, innan de väljer att sluta. Det är vanligare att man slutar under de tre första åren på sin arbetsplats som psykolog/psykoterapeut, jämfört med andra yrkesgrupper.

### Vart tar de vägen?

#### Interna och externa avgångar

Av de 181 psykologer/psykoterapeuter går två tredjedelar (66%) över till en annan arbetsgivare, utanför VGR, medan resterande tredjedel (34%) stannar kvar inom VGR, men byter förvaltning. Detta är en fördelning som motsvarar snittet i hela urvalet (se Figur 1.12 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

I gruppen psykologer/psykoterapeuter som går externt (n=120) ingår bland ”anställning för annan arbetsgivare” (n=90), eget företag/frilansuppdrag (n=13), ännu obestämt (n=13), och övriga går till ospecificerat ”annat”.

Av de psykologer/psykoterapeuter som går till externa anställningar utanför VGR (n=90) väljer nära hälften (47%) att gå till privat verksamhet, 18% till annan region medan 21% går till kommun, 9% till statlig verksamhet och 6% till ideell organisation. Det är vanligare bland psykologer/psykoterapeuter att gå över till privat verksamhet när man slutar i VGR,



om man jämför med övriga yrkesgrupper (se Figur 1.14 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

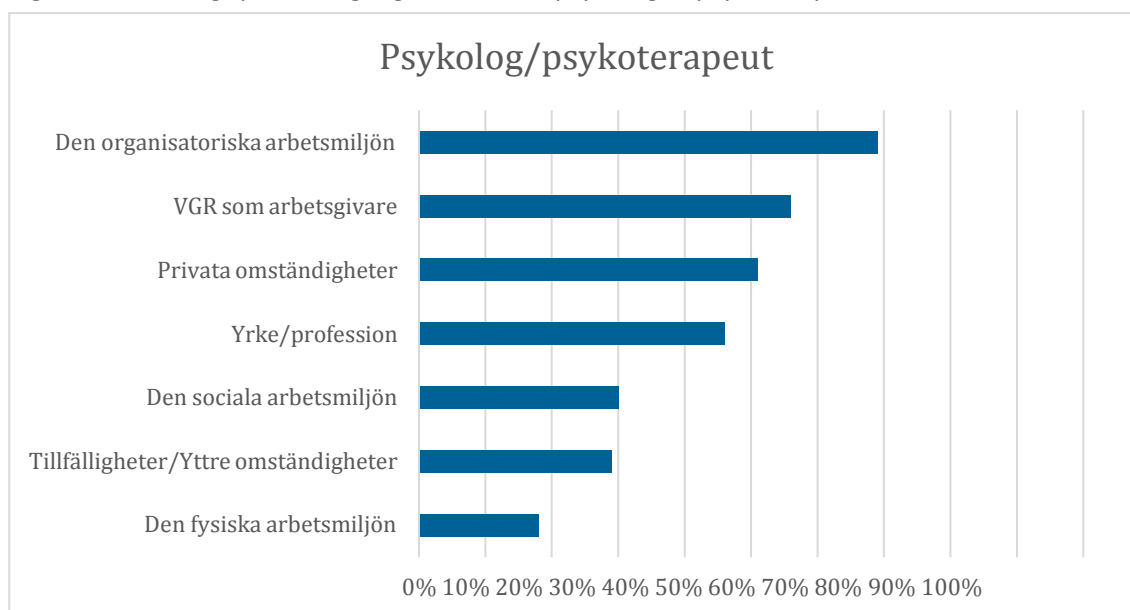
### Lämnar professionen

Bland dessa interna och externa avgångar finns det också de som lämnar sin profession helt och hållet, men det är mycket ovanligt för denna grupp (1%) som är mest trogen sin profession av alla yrkesgrupper i materialet (se Figur 1.15 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

## Varför lämnar de?

De övergripande avgångsorsakerna bland psykologer/psykoterapeuter i VGR illustreras i Figur 2.8.1 nedan.

**Figur 2.8.2.** Övergripande avgångsorsaker för psykologer/psykoterapeuter i VGR.



**Not.** Andel av psykologer/psykoterapeuter (n=181) som angivit att den övergripande faktorn har haft ”mycket stor betydelse” eller ”ganska stor betydelse” i deras beslut att lämna sin anställning. Max tre övergripande faktorer har kunnat markeras totalt.

Den främsta orsaken bland de frivilliga avgångarna i denna grupp var *Den organisatoriska arbetsmiljön* (69%), följt av *VGR som arbetsgivare* (56%) och *Privata omständigheter* (51%).

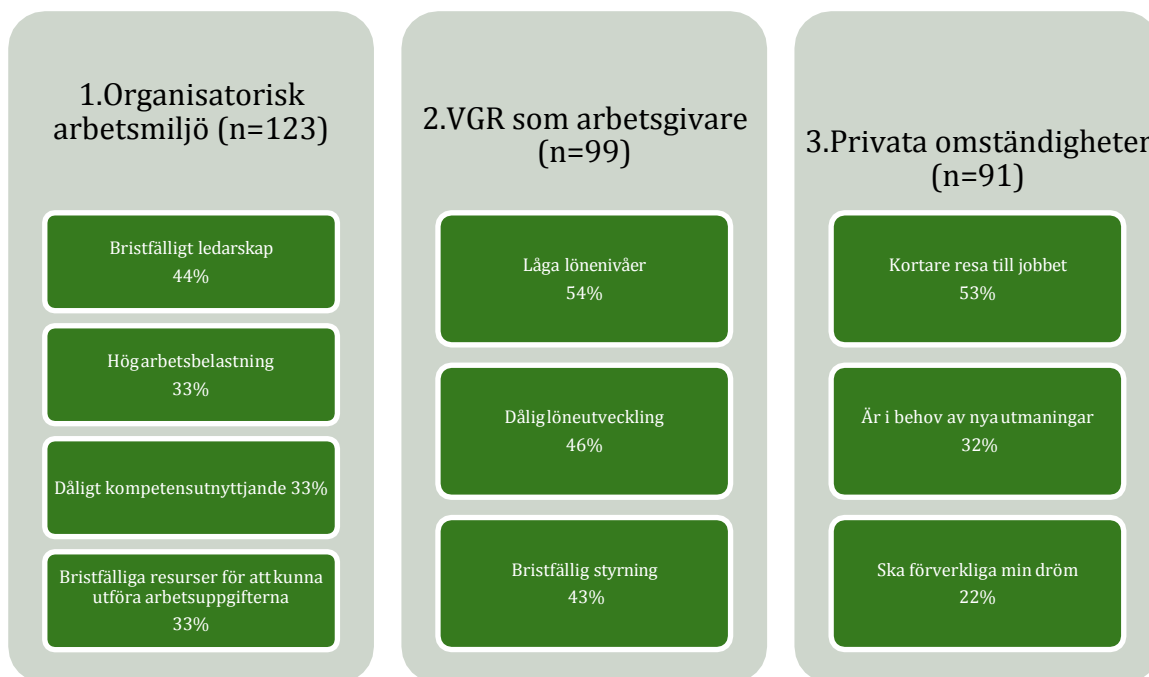
Inom *den organisatoriska arbetsmiljön* är det framför allt bristfälligt ledarskap, hög arbetsbelastning, dåligt kompetensutnyttjande och bristfälliga/otillräckliga resurser för att kunna utföra arbetsuppgifter som anges.

De viktigaste orsakerna inom *VGR som arbetsgivare* var låga lönenivåer följt av dålig löneutveckling och bristfällig styrning. *Privata omständigheter* som anges är att man får kortare resa till jobbet, behöver nya utmaningar eller ska förverkliga sina drömmar.

Figur 2.8.2 nedan summerar de tre huvudorsakerna till avgångarna bland psykologer/psykoterapeuter samt dess vanligaste underkategorier.

**Figur 2.8.2.** Niofältaren sammanfattar de tre främsta övergripande orsakerna till de frivilliga avgångarna inom psykologer/psykoterapeuter i VGR samt de vanligaste specifika orsakerna angivna inom respektive övergripande kategori.

### Psykolog/psykoterapeut (n=181)



**Not. n-talet** visar hur många medarbetare som har angivit denna faktor/orsak som huvudfaktor ("Mycket stor betydelse" eller "Ganska stor betydelse" i deras beslut att lämna sin anställning).

**%-siffran** anger andel av n-talet som har angivit dessa underkategorier för respektive huvudfaktor.

## Hur ser de på framtiden?

Ungefär hälften av psykologer/psykoterapeuter (53%) skulle rekommendera VGR som arbetsgivare till andra och ungefär samma andel (54%) skulle rekommendera sin arbetsplats till andra arbetssökande. Båda uppgifterna ligger lägre jämfört med snittet i hela urvalet (se Figur 1.29 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper). Däremot är det få som kan tänka sig att sluta inom sin profession. Bland psykologer/psykoterapeuter kan drygt hälften (56%) tänka sig att någon gång i framtiden arbeta inom VGR igen (se Figur 1.28; 1.29 och 1.30 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

## Rehabiliterings- och förebyggande arbete (n=271)

**Denna grupp består av:** Arbetsterapeut, Arbetsterapibitråde, Audionom, Dietist, Fysioterapeut, Fysioterapiassistent, Hjälpmedelskonsulent, Hälsovetare, Logoped, Medicinsk fotterapeut, Rehabiliterings- och förebyggande arbete annat, Syn-, hörsel- och talpedagog.

### Vilka lämnar?

#### Ålder

Av de 271 medarbetare inom gruppen rehabiliterings- och förebyggande arbete som valt att lämna sin tjänst och besvara avgångsenkäten under 2020–2021 var 60% under 40 år. Det är högre än genomsnittet för samtliga yrkesgrupper inom VGR där 47 % av de som avslutar sin anställning är under 40 år (se Figur 1.10 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper). I åldersgruppen 40–59 år befann sig 38%, 2% över 60 år och inga över 65år.

#### Anställningstid

Vad gäller *anställningstid i VGR* så har drygt hälften (55%) av medarbetarna inom gruppen rehabiliterings- och förebyggande arbete arbetat inom VGR upp till 5 år, där 7% har arbetat mindre än 1 år. 27% har arbetat inom VGR i mer än 10 år och 18% har även varit samma förvaltning i mer än 10 år. En tredjedel (33%) av de som valt att avsluta sin anställning har varit i sitt yrke i mer än 10 år, där 13% har varit i sitt yrke i mer än 20 år. Majoriteten (73%) av medarbetarna inom gruppen rehabiliterings- och förebyggande arbete som avslutat sin anställning har varit på samma arbetsplats i upp till 5 år, medan knappt hälften av dessa stannar på samma arbetsplats upp till 2 år.

### Vart tar de vägen?

#### Interna och externa avgångar

Inom yrkesgruppen rehabiliterings- och förebyggande arbete kan man se att en majoritet av de som väljer att säga upp sig går externt där drygt två tredjedelar (73%) lämnar VGR medan 27% stannar inom VGR.

I gruppen som går externt (n=199) ingår utöver ”anställning för annan arbetsgivare” (n=168) och ”anställning i eget företag/frilansuppdrag” (n=6) också studier (n=3), arbetssökande (n=6), ännu obestämt (n=10), och övriga går till ospecificerat ”annat”.

Av de som lämnar VGR och går externt (n=168) väljer 42% att börja arbeta privat, medan 17% väljer en annan region än VGR. 30% börjar annat arbete inom en kommun, medan 5% börjar arbeta statligt. 1% har angett att de kommer börja arbeta med ideell verksamhet, och 5% har angett ”Annat” på frågan om var det kommer arbeta efter sin avgång.

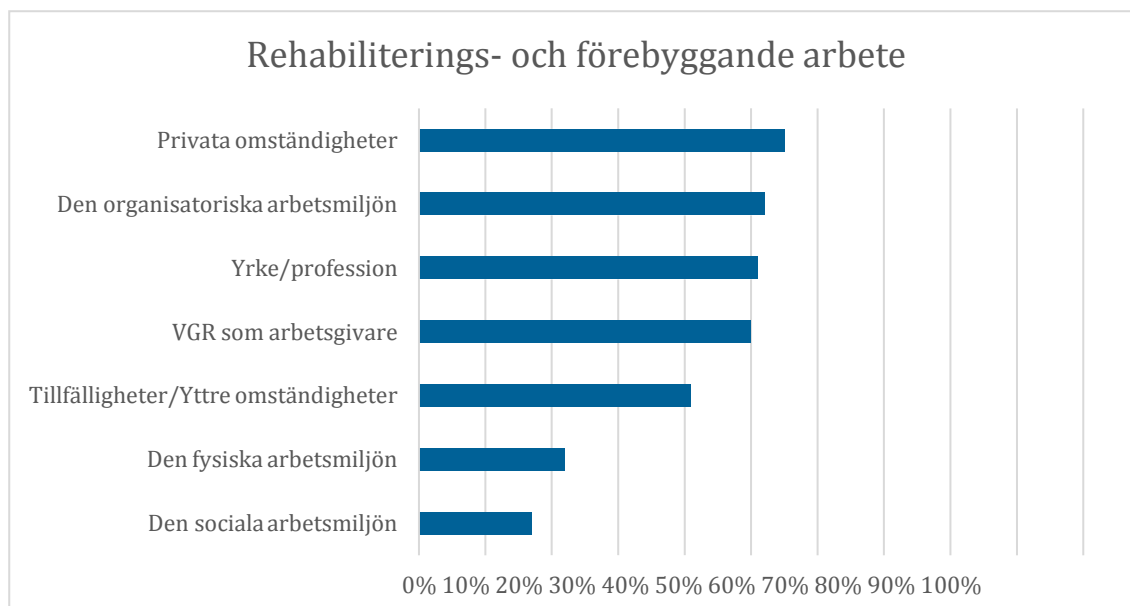
### Lämnar professionen

De allra flesta inom gruppen rehabiliterings- och förebyggande arbete stannar kvar inom sin profession trots att de lämnar sin anställning där 74% anger ”Ja, i stort sett” på frågan om de kommer fortsätta inom samma profession. 13% anger ”ja, delvis” på samma fråga, vilket innebär att 13% av medarbetarna inom gruppen rehabiliterings- och förebyggande arbete inte kommer arbeta kvar inom samma profession (se Figur 1.15 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

### Varför lämnar de?

De övergripande avgångsorsakerna bland gruppen rehabiliterings- och förebyggande arbete i VGR illustreras i Figur 2.9.1 nedan.

**Figur 2.9.1.** Övergripande avgångsorsaker bland gruppen rehabiliterings- och förebyggande arbete i VGR.



**Not.** Andel av gruppen rehabiliterings- och förebyggande arbete (n=271) som angivit att den övergripande faktorn har haft ”mycket stor betydelse” eller ”ganska stor betydelse” i deras beslut att lämna sin anställning. Max tre övergripande faktorer har kunnat markeras totalt.

De främsta orsakerna till avgångarna bland gruppen rehabiliterings- och förebyggande arbete utgörs av; *Privata omständigheter* (55%), *Den organisatoriska arbetsmiljön* (52%), *Specifika skäl kopplat till yrke/profession* (51%) samt *VGR som arbetsgivare* (50%).

Medarbetarna inom rehabiliterings- och förebyggande arbete utgör även de en av de yrkesgrupper där vi även analyserat fritextsvaren i avgångsenkäten. Dessa resultat kommer att presenteras sammanvävda med de kvantitativa svaren nedan.

### **Privata omständigheter**

Medarbetare inom rehabiliterings- och förebyggande arbete utgör en av endast två yrkesgrupper som anger privata omständigheter som huvudsakligt skäl till att de slutar. Även om kategorierna av orsaker är relativt jämnstora, sticker privata omständigheter ut något mer än de övriga. Exempel på faktorer som anges under privata omständigheter är att de är i behov av nya utmaningar, att man önskar ett kortare pendlingsavstånd till sitt arbete samt flytt från orten.

De fritextsvar som finns kring *privata omständigheter* handlar främst om att få till balansen mellan hem och arbete och flera lyfter omständigheter med barn eller anhöriga med mer behov, eller en önskan om att få närmare till jobbet eller mer flexibla arbetstider och förutsättningar. Endast ett fåtal kommentarer kan relateras till behov av nya utmaningar: "bristande motivation", "möjlighet till arbete som mer motsvarar vad jag vill".

### **Den organisatoriska arbetsmiljön**

Strax efter privata omständigheter anges den organisatoriska arbetsmiljön som avgångsorsak. Bland konkreta orsaker inom den organisatoriska arbetsmiljön nämns ett bristfälligt ledarskap och att de har en hög arbetsbelastning. Även bristfälliga/otillräckliga resurser för att kunna utföra sina arbetsuppgifter nämns som en orsak till att de vill lämna sitt arbete.

Från rehabiliterande och förebyggande personal finns 34 fritextsvar om vad som funkat dåligt med ledarskapet. Det handlar inte minst om en *frånvarande och otydlig chef/ledning*. De identifierar främst brister i ledarskapet avseende otydlighet och bristande ansvar samt att chefen på olika sätt är frånvarande och inte tar ansvar: inte ger stöd för att lösa viktiga frågor eller problem, förskjuter ansvar för beslut till arbetstagarna, "blundar för länge för problem". Bristande tydlighet avseende vad som förväntas och bestäms: "dålig och ostrukturerad styrning", "otydlig uppdragsbeskrivning"; "otydligt uppdrag att förhålla sig till"; "otydlig struktur från ledningen" lyfts också fram.

Flera sätter ledarskapet i sammanhang av högre ledning och organisering: ”närmsta chef har mycket liten möjlighet till påverkan för att göra arbetsmiljön bättre”; ”brister på högre nivå tänker jag”:

*”Vad kan enhetscheferna egentligen göra? De verkar rätt pressade av folk uppifrån. Hade de haft lite mer frihet och handlingsutrymme hade det blivit bättre tror jag. Det kanske hade lett till att de i sin tur hade kunnat ge oss anställda lite mer frihet och handlingsutrymme”.*

Några nämner även ekonomiska prioriteringar som något som försämrar ledarskapet: chefen fokuserar endast på budget – inte på kvalitet” eller ”endast fokus på ekonomin och väldigt lite på arbetssituationen”.

*”Arbetsgivaren har tappat fokus på patientnytta och kvalité och fokuserar för mycket på antal besök (pinnar i statistiken)”*

Många svar har också med ”försämring av vårdkvalitet” att göra, i relation till hög arbetsbelastning och arbetets psykiska påfrestning, verksamhetens ekonomiska förutsättningar, och omsättningen av personal:

*”Hög personalomsättning gör att man aldrig kan skapa vård av bra kvalitet.”*

### **Det specifika yrket/professionen**

En alltför låg lönenivå nämns som främsta orsaken bland de faktorer som gäller det specifika yrket/professionen, men även dåliga karriärmöjligheter samt att arbetet är mentalt tungt.

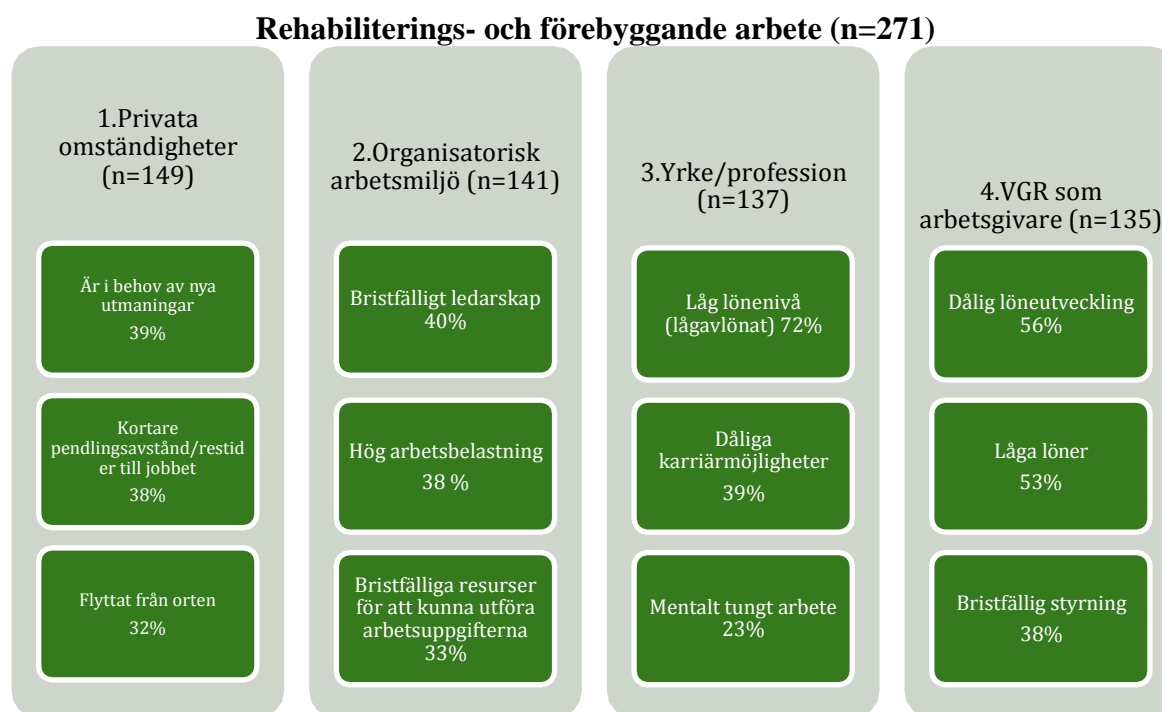
I fritextsvaren är svaren avseende *yrke/profession* övervägande relaterade till den aktuella anställningen, arbetsgivaren eller privatlivet. Men det som oftast nämns som på något sätt kan relateras till yrke eller profession handlar om kompetensutnyttjande och möjligheter till kompetensutveckling. Man vill använda sin kompetens och utvecklas i högre utsträckning och anser att det inte finns möjligheter till det. Fast oklart om man anser det gäller hos arbetsgivare eller i yrket? Det finns i gränslandet däremellan: ”bristande kompetensutveckling”, ”dåliga möjligheter till vidareutbildning”, ”upplever att min kompetens inte nyttjas fullt ut”.

### VGR som arbetsgivare

Dålig löneutveckling och låga löner samt en bristfällig styrning nämns när det kommer till VGR som arbetsgivare.

De fyra främsta avgångsorsakerna bland gruppen rehabiliterings- och förebyggande arbete summeras i figur 2.9.2 nedan.

**Figur 2.9.2.** Tolvfältaren sammanfattar de fyra främsta övergripande orsakerna till de frivilliga avgångarna bland gruppen rehabiliterings- och förebyggande arbete i VGR samt de vanligaste specifika orsakerna angivna inom respektive övergripande kategori.



**Not. n-talet** visar hur många medarbetare som har angivit denna faktor/orsak som huvudfaktor ("Mycket stor betydelse" eller "Ganska stor betydelse" i deras beslut att lämna sin anställning).

**%-siffran** anger andel av n-talet som har angivit dessa underkategorier för respektive huvudfaktor.



## Hur ser de på framtiden?

De flesta inom gruppen rehabiliterings- och förebyggande arbete (77%) skulle rekommendera VGR som arbetsgivare till andra sökande. Fyra femtedelar (79%) skulle även rekommendera arbetsplatsen de nu lämnar till andra sökande, och även yrket inom rehabiliterings- och förebyggande arbete rekommenderas i hög utsträckning (91%). Detta är den näst högsta andelen av samtliga yrkesgrupper som skulle rekommendera yrket till andra, då endast psykolog/psykoterapeut har en högre andel som rekommenderar sitt yrke (93%).

Majoriteten (72%) av de som avslutat sin anställning och gått externt kan tänka sig att återvända till VGR. Detta kan jämföras med det totala resultatet för samtliga yrkesgrupper där 66% av totalen angett att de skulle återvända till VGR i framtiden (se Figur 1.28; 1.29 och 1.30 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

## Skola och omsorg (n=37)

Denna grupp består av: Elevassistent, Fritidsledare, Lärar-, förskolläraryrke annat, Lärare gymnasieskola, allmänna ämnen, Lärare gymnasieskola, yrkesämnen, Lärare i fritidshem, Lärare folkhögskola, Skolarbete annat, Speciallärare, Specialpedagog.

### Vilka lämnar?

#### Ålder

Av de inom gruppen skola och omsorg som valt att avsluta sin anställning och besvara avgångsenkäten så var 68% under 45 år. Nästan en tredjedel (30%) var under 35 år, medan endast en mindre andel (3%) var över 65 år och resterande (29%) 45-59 år. Det är således främst de yngre som lämnar denna yrkesgrupp (se Figur 1.10 i DEL I för jämförelse med andra yrkesgrupper).

#### Anställningstid

När det gäller *anställningstid i VGR* så har majoriteten (56%) av de inom gruppen skola och omsorg som lämnar sina arbeten har varit anställda inom VGR i mer än 5 år, där 28% har varit anställda i mer än 10 år. Cirka 15% har varit inom VGR i upp till 2 år, där 6% lämnar VGR redan under det första anställningsåret. 23% har varit på samma arbetsplats mer än 10 år när de väljer att sluta, vilket ligger betydligt högre än snittet i hela urvalet. Nästan hälften, 46%, har även varit i samma yrke i mer än 10 år när de väljer att avsluta sin anställning och 8% i mer än 20 år. 19% har varit i samma yrke i upp till 2 år.

### Vart tar de vägen?

#### Interna och externa avgångar

Av de 37 medarbetarna inom gruppen skola och omsorg lämnar majoriteten (73%) VGR och går externt. I gruppen som går externt (n=27) ingår utöver "anställning för annan arbetsgivare" (n=18) och "anställning i eget företag/frilansuppdrag" (n=3) också studier (n=2), arbetssökande (n=1) och ännu obestämt (n=3), övriga går till ospecificerat "annat".

Av de som går till annan arbetsgivare (n=18) väljer drygt hälften (56%) att gå till kommunal verksamhet, vilket är den högsta andelen av samtliga yrkesgrupper som gör detta val. 17% går till privat verksamhet, medan 11% går till statlig verksamhet och lika stor andel går till annan region. 6% av de som går externt anger att de går till kooperativ verksamhet.

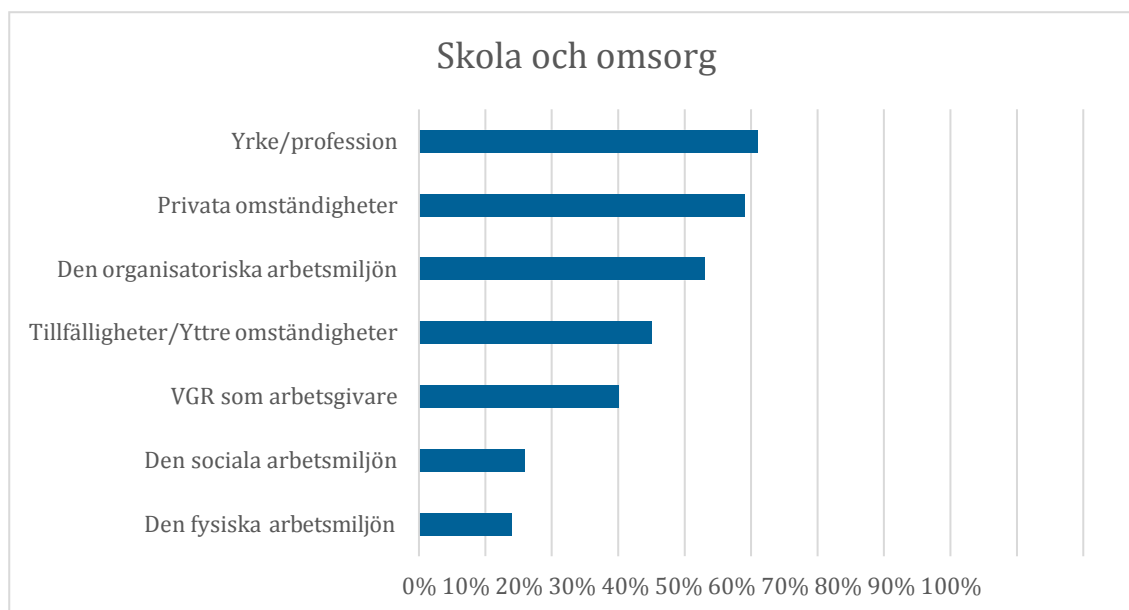
## Lämnar professionen

Av de som väljer att avsluta sin anställning finns även de som lämnar sin profession helt. Inom yrkesgruppen skola och omsorg är det 31% som anger att de inte kommer stanna kvar i sin profession alls efter att de avslutat sin anställning. Detta kan ställas mot den totala andelen av yrkeskategorier inom VGR där 13% anger att de inte kommer vara kvar inom sin profession efter avslutad anställning (se Figur 1.15 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

## Varför lämnar de?

De övergripande avgångsorsakerna bland gruppen skola och omsorg i VGR illustreras i Figur 2.10.1 nedan.

**Figur 2.10.1.** Övergripande avgångsorsaker bland gruppen skola och omsorg i VGR.



**Not.** Andel av medarbetare inom skola och omsorg (n=37) som angivit att den övergripande faktorn har haft ”mycket stor betydelse” eller ”ganska stor betydelse” i deras beslut att lämna sin anställning. Max tre övergripande faktorer har kunnat markeras totalt.

De främsta orsakerna till avgångarna bland gruppen skola och omsorg utgörs av faktorer som är specifika för *Yrke/profession* (51%), *Privata omständigheter* (49%) samt *Den organisatoriska arbetsmiljön* (43%).

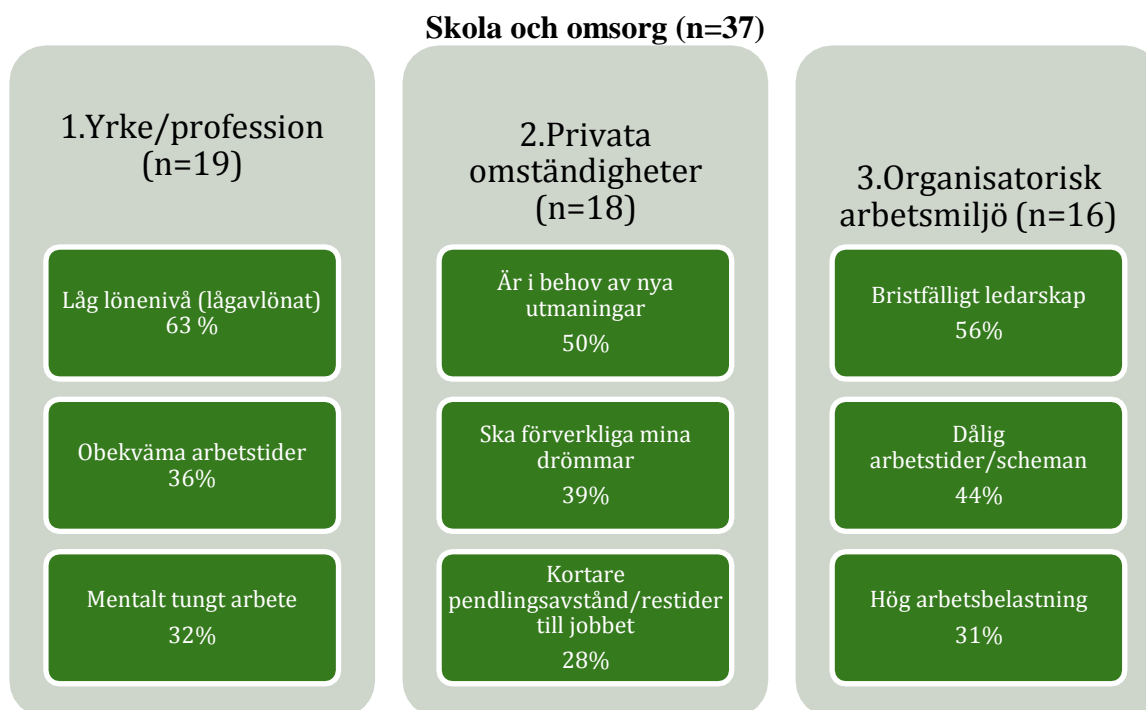
Inom kategorin specifika för yrke/profession anges låg lönenivå, obekväma arbetstider, att arbetet är mentalt tungt samt att karriärmöjligheterna är dåliga.

Att vara i behov av en ny utmaning och att förverkliga sina drömmar anges som exempel på privata omständigheter tillsammans med att få kortare pendlingsstider till sitt arbete.

Inom den organisatoriska arbetsmiljön nämns ett bristfälligt ledarskap framför allt, men även att man upplever att arbetstider/scheman är dåliga samt att man har en alltför hög arbetsbelastning.

De tre främsta avgångsorsakerna bland gruppen skola och omsorg summeras i figur 2.10.2 nedan.

**Figur 2.10.2.** Niofältaren sammanfattar de tre främsta övergripande orsakerna till de frivilliga avgångarna bland medarbetare inom skola och omsorg i VGR samt de vanligaste specifika orsakerna angivna inom respektive övergripande kategori.



**Not. n-talet** visar hur många medarbetare som har angivit denna faktor/orsak som huvudfaktor ("Mycket stor betydelse" eller "Ganska stor betydelse" i deras beslut att lämna sin anställning).

**%-siffran** anger andel av n-talet som har angivit dessa underkategorier för respektive huvudfaktor.

## Hur ser de på framtiden?

De flesta (72%) inom yrkesgruppen skola och omsorg skulle rekommendera VGR som arbetsgivare till andra sökande och 89% skulle även rekommendera det yrke de lämnar till andra sökande. De allra flesta (83%) skulle även rekommendera den nuvarande arbetsplatsen till andra sökande, vilket innebär att gruppen skola och omsorg utgör den yrkesgrupp som i allra högst utsträckning skulle rekommendera den nuvarande arbetsplatsen till andra.

En majoritet av yrkesgruppen skola och omsorg (84%) av de som lämnat VGR kan tänka sig att ha VGR som arbetsgivare igen, vilket innebär att det är den yrkesgrupp som i allra högst utsträckning kan tänka sig att återvända till VGR efter att man lämnat (se Figur 1.28; 1.29 och 1.30 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

## Skötare (n=61)

**Denna grupp består av:** Skötare mottagning psykiatri, Skötare vårdavdelning psykiatri.

### Vilka lämnar?

#### Ålder

Bland de som slutat och besvarat avgångsenkäten 2020–2021 var 61 skötare. Bland de var 45% över 50 år och hälften (48%) var mellan 30–49 år. En mindre grupp var yngre, 6% av skötarna som valde att avsluta sin anställning var under 30 år (se Figur 1.10 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

#### Anställningstid

Av de skötare som avslutat sin anställning hade 56% *arbetat inom VGR* i upp till 5 år, där en fjärdedel av de hade varit anställda inom VGR mellan 3–5 år. 21% stannade inom VGR i mindre än 2 år, medan 28% stannade i mer än 10 år. Detta är något lägre än den totala andelen där 34% av de som avslutade sin anställning stannade inom VGR i mer än 10 år.

Två tredjedelar (67%) av skötarna stannade på samma *arbetsplats* i upp till 5 år. 23% stannade på samma arbetsplats mellan 3–5 år, medan 12% lämnade arbetsplatsen redan under år ett. 12% stannade på samma arbetsplats i mer än 10 år.

Nästan hälften (43%) av skötarna har varit i samma *yrke* i mer än 10 år och nästan en fjärdedel (23%) har varit i samma yrke i mer än 20 år, vilket är högre än snittet i hela urvalet.

### Vart tar de vägen?

#### Interna och externa avgångar

Drygt tre fjärdedelar av de skötare som avslutar sin anställning lämnar VGR och går externt. En knapp fjärdedel (23%) stannar kvar och fortsätter arbeta inom VGR.

I gruppen som går externt (n=47) ingår utöver ”anställning för annan arbetsgivare” (n=34) och ”anställning i eget företag/frilansuppdrag” (n=2) också studier (n=2), arbetssökande (n=4) och ännu obestämt (n=3), övriga går till ospecificerat ”annat”.

Av de som väljer att gå externt (n=34) går nästan hälften, 47%, till privat verksamhet. 38% går till kommunal verksamhet, medan 12% flyttar till en annan region (se Figur 1.14 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

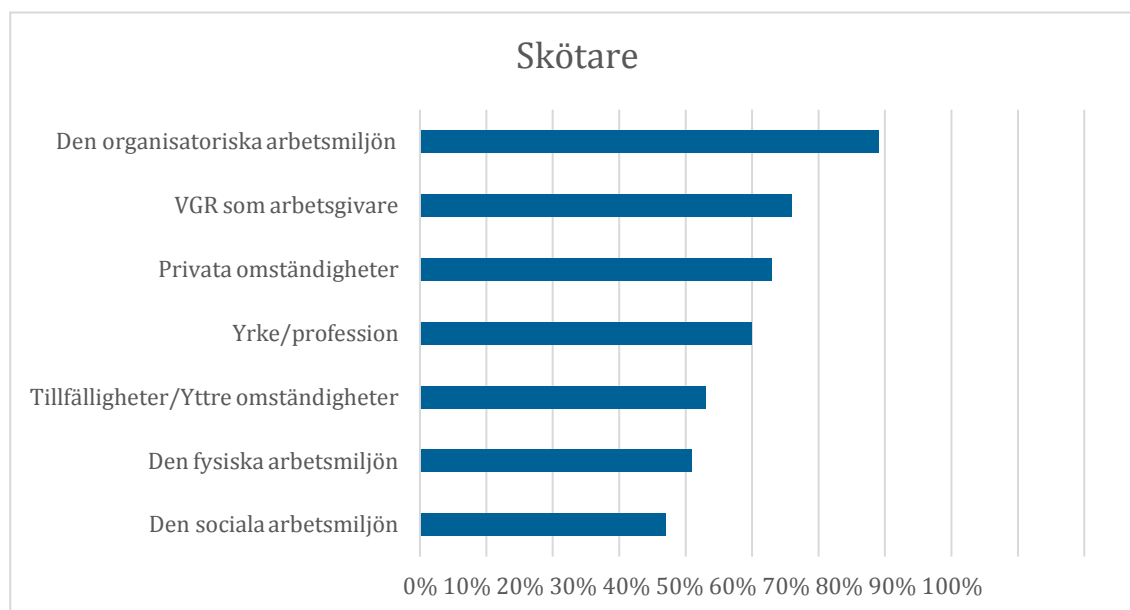
### Lämnar professionen

Av de som väljer att avsluta sin anställning finns även de som lämnar sin profession helt. Bland skötarna är det en fjärdedel som anger att de inte kommer stanna kvar i sin profession alls efter att de avslutat sin anställning. Detta kan ställas mot den totala andelen av yrkeskategorier inom VGR där 13% anger att de inte kommer vara kvar inom sin profession efter avslutad anställning (se Figur 1.15 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

### Varför lämnar de?

De övergripande avgångsorsakerna bland skötare i VGR illustreras i Figur 2.11.1 nedan.

**Figur 2.11.1.** Övergripande avgångsorsaker bland skötare i VGR.



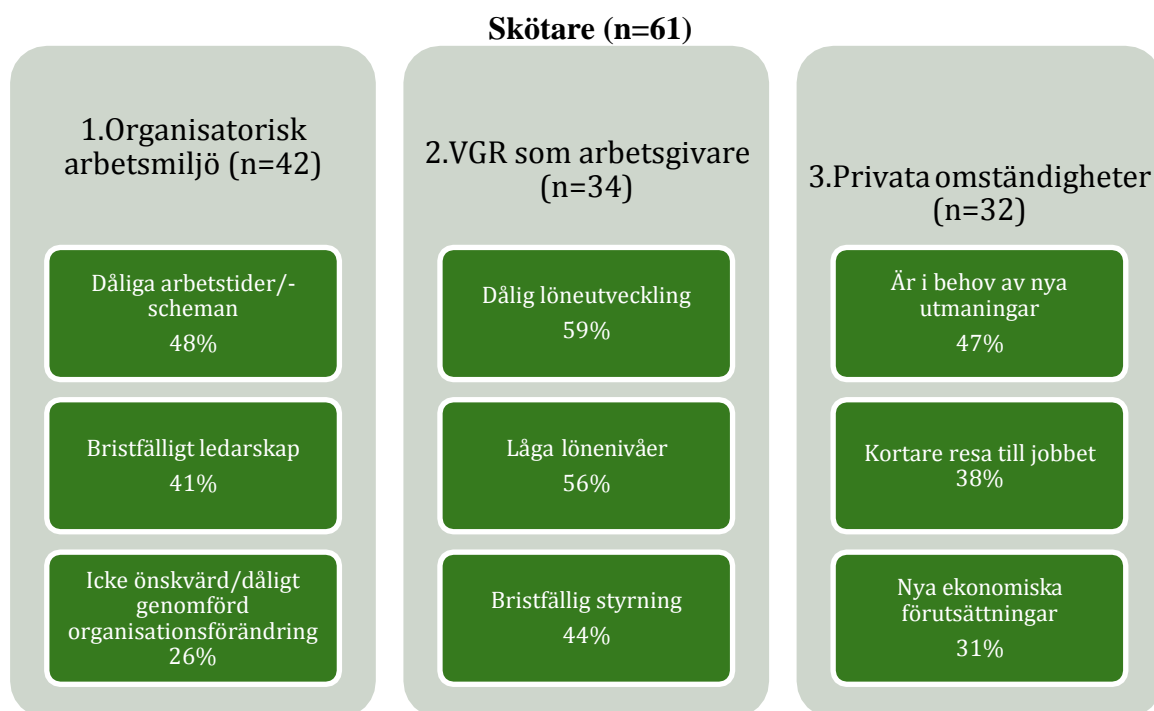
**Not.** Andel av skötarna (n=61) som angivit att den övergripande faktorn har haft ”mycket stor betydelse” eller ”ganska stor betydelse” i deras beslut att lämna sin anställning. Max tre övergripande faktorer har kunnat markeras totalt.

De främsta orsakerna till avgångarna bland skötare utgörs framför allt av *Den organisatoriska arbetsmiljön* (69%), följt av *VGR som arbetsgivare* (56%) samt *Privata omständigheter* (53%).

Av de faktorer som innefattas inom *Den organisatoriska arbetsmiljön* anges dåliga arbetstider/scheman och ett bristfälligt ledarskap som de främsta orsakerna. Även en icke önskvärd/dåligt genomförd organisationsförändring nämns som en avgångsorsak bland skötare. Bland konkreta orsaker inom kategorin *VGR som arbetsgivare* nämns en dålig löneutveckling och låga lönenivåer framför allt, men även en bristfällig styrning. Inom kategorin *Privata omständigheter* nämner skötarna att de är i behov av nya utmaningar, att de vill ha en kortare resväg till sitt arbete samt att de fått nya ekonomiska förutsättningar. Således lyfter de främst faktorer som har med både styrning- och ledning av verksamheten samt lön att göra.

De tre främsta avgångsorsakerna bland skötare summeras i figur 2.11.2 nedan.

**Figur 2.11.2.** Niofältaren sammanfattar de tre främsta övergripande orsakerna till de frivilliga avgångarna bland skötare i VGR samt de vanligaste specifika orsakerna angivna inom respektive övergripande kategori.



**Not. n-talet** visar hur många medarbetare som har angivit denna faktor/orsak som huvudfaktor ("Mycket stor betydelse" eller "Ganska stor betydelse" i deras beslut att lämna sin anställning).

**%-siffran** anger andel av n-talet som har angivit dessa underkategorier för respektive huvudfaktor.



## Hur ser de på framtiden?

De flesta av skötarna, ca två tredjedelar, som väljer att avsluta sina anställningar skulle rekommendera VGR som arbetsgivare till andra sökande. Det är dock 40% av de som avslutar sin anställning som inte skulle rekommendera sin arbetsplats till andra sökande. Majoriteten (78%) skulle rekommendera andra att söka sig till yrket skötare.

Av de som lämnar och går externt, utanför VGR, kan 58% tänka sig att återvända till VGR någon gång i framtiden. Detta innebär att 42% inte kan tänka sig att återvända till VGR igen, vilket är den näst högsta siffran om man ser till samtliga yrkesgrupper i denna rapport. Endast psykolog/psykoterapeut har en högre siffra där 44% inte kan tänka sig att återvända till VGR (se Figur 1.30 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

## Socialt och kurativt arbete (n=83)

**Denna grupp består av:** Behandlingsassistent/Socialpedagog, Kurativt arbete, annat, Kurator.

### Vilka lämnar?

#### Ålder

Av de 83 personer inom gruppen socialt och kurativt arbete som valt att lämna sin tjänst under 2020–2021 och besvarat avgångsenkäten var majoriteten (56%) mellan 35–49 år. Ingen som lämnade sin anställning var under 25 år, medan ett mindre antal var över 60 år (9%) (se Figur 1.10 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

#### Anställningstid

Nära hälften (48%) av de inom gruppen socialt och kurativt arbete som avslutar sin anställning hade varit anställda *inom VGR* mellan 3–7 år. En fjärdedel hade arbetat inom VGR i över 10 år, medan 5% lämnade VGR redan under det första året.

Ungefär samma andel stannade på samma *arbetsplats* i 3–7 år (42%) och 9% stannade även på samma arbetsplats i mer än 10 år.

När man tittar på antal år i *yrket* kan man se att för gruppen socialt och kurativt arbete har nästan hälften (47%) varit i samma yrke i mer än 10 år och 15% i mer än 20 år.

### Vart tar de vägen?

#### Interna och externa avgångar

Två tredjedelar av de inom gruppen socialt och kurativt arbete som avslutat sin anställning lämnar VGR och går externt. I gruppen som går externt (n=55) ingår utöver ”anställning för annan arbetsgivare” (n=44) och ”anställning i eget företag/frilansuppdrag” (n=2) också arbetsökande (n=1) och ännu obestämt (n=7), övriga går till ospecificerat ”annat”.

Nästan hälften (48%) av de som går externt (n=44) går till kommunal verksamhet, medan en fjärdedel (23%) går till privat verksamhet. Nästan en femtedel (18%) byter till en annan region medan 5% går till statlig sektor och en lika stor andel går till ideell verksamhet (se Figur 1.14 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

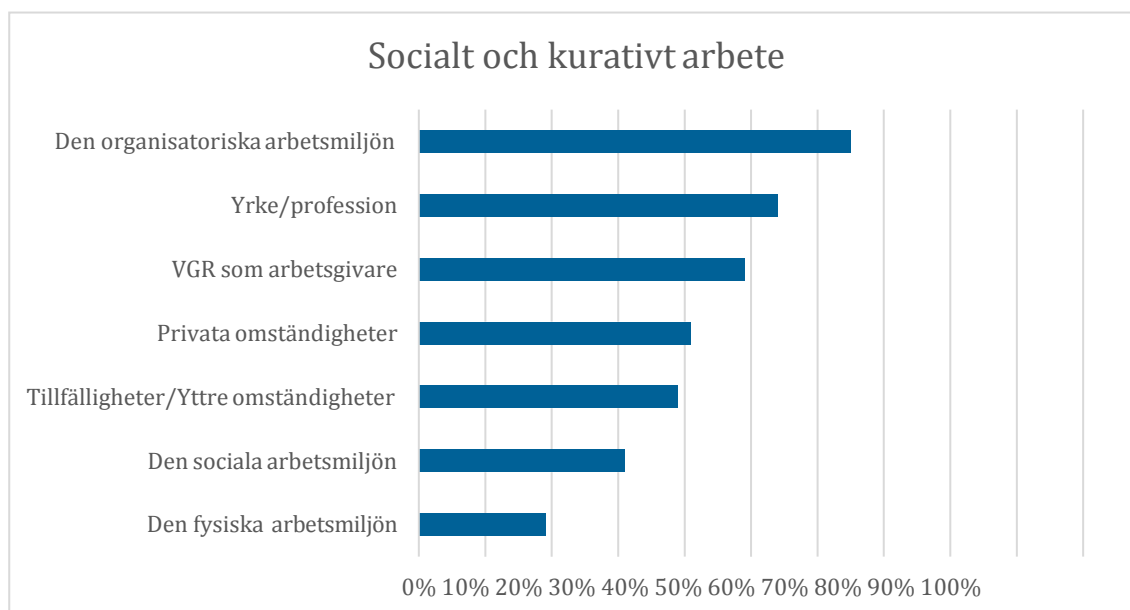
## Lämnar professionen

Majoriteten inom gruppen socialt och kurativt arbete stannar kvar inom sin profession trots att de lämnar sin anställning, där 58% anger ”Ja, i stort sett” på frågan om de kommer fortsätta inom samma profession. 25% anger ”ja, delvis” på samma fråga, vilket innebär att 17% anger att de inte alls kommer arbeta kvar inom samma profession efter avslutad anställning. Detta kan ställas mot de 13% som kommer lämna sin profession utifrån det totala urvalet (se Figur 1.15 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

## Varför lämnar de?

De övergripande avgångsorsakerna bland gruppen socialt och kurativt arbete i VGR illustreras i Figur 2.12.1 nedan.

**Figur 2.12.1.** Övergripande avgångsorsaker bland gruppen socialt och kurativt arbete i VGR.



**Not.** Andel av medarbetare med socialt och kurativt arbete (n=83) som angivit att den övergripande faktorn har haft ”mycket stor betydelse” eller ”ganska stor betydelse” i deras beslut att lämna sin anställning. Max tre övergripande faktorer har kunnat markeras totalt.

De främsta orsakerna till avgångarna bland gruppen socialt och kurativt arbete utgörs av; *Den organisatoriska arbetsmiljön* (65%), *Yrke/profession* (54%) samt *VGR som arbetsgivare* (49%).

Av de faktorer som innefattas inom den organisatoriska arbetsmiljön anges bristfälligt ledarskap som den främsta. Därefter kommer ett dåligt kompetensutnyttjande och icke önskvärd/dåligt genomförd organisationsförändring som anledning till att gruppen socialt och kurativt arbete väljer att säga upp sig från sitt arbete.

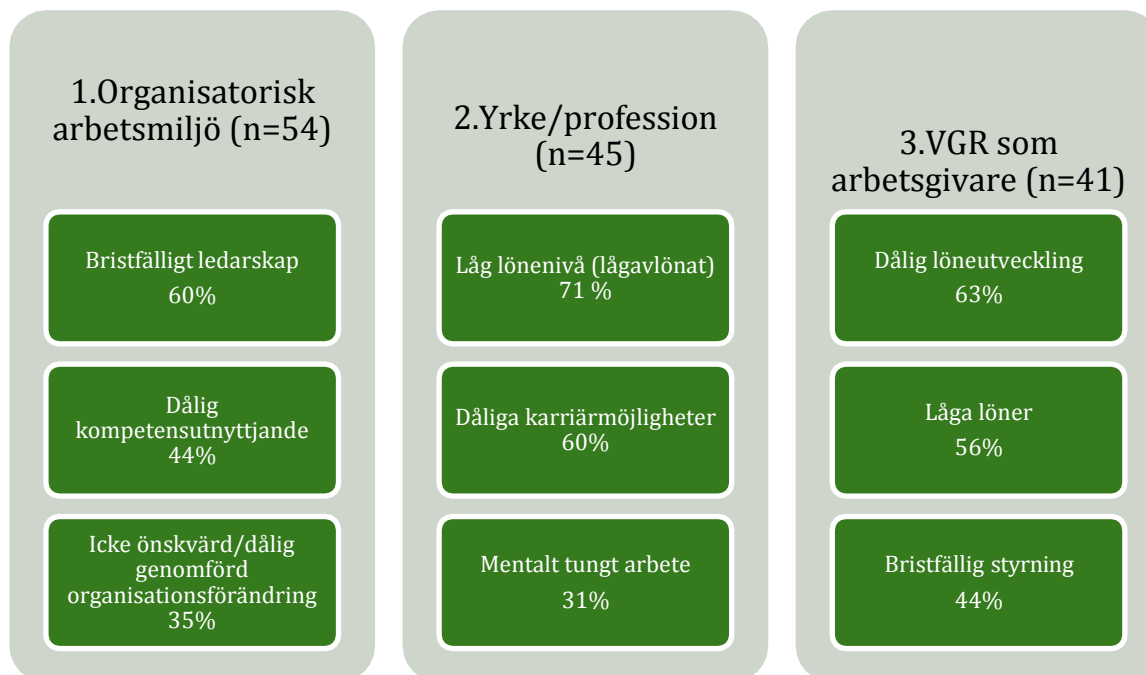
Som faktorer inom de orsaker som rör det egna yrket/professionen nämns en låg lönenivå och dåliga karriärmöjligheter som de främsta orsakerna. Även att arbetet är mentalt tungt anges som avgångsorsak.

Inom området VGR som arbetsgivare anges en dålig löneutveckling och låga löner som de mest utmärkande orsakerna, följt av att man upplever styrningen som bristfällig.

De tre främsta avgångsorsakerna bland gruppen socialt och kurativt arbete summeras i figur 2.12.2 nedan.

**Figur 2.12.2.** Niofältaren sammanfattar de tre främsta övergripande orsakerna till de frivilliga avgångarna bland medarbetare med socialt och kurativt arbete i VGR samt de vanligaste specifika orsakerna angivna inom respektive övergripande kategori.

### Socialt och kurativt arbete (n=83)



**Not. n-talet** visar hur många medarbetare som har angivit denna faktor/orsak som huvudfaktor ("Mycket stor betydelse" eller "Ganska stor betydelse" i deras beslut att lämna sin anställning).

**%-siffran** anger andel av n-talet som har angivit dessa underkategorier för respektive huvudfaktor.

## Hur ser de på framtiden?

Tre fjärdedelar av gruppen socialt och kurativt arbete skulle rekommendera VGR som arbetsgivare till andra sökande efter att de själva avslutat sin anställning. Detta kan ställas mot genomsnittet för samtliga yrkesgrupper inom VGR där andelen som kan tänka sig att rekommendera VGR som arbetsgivare är lägre (66%).

Nästan 90% av gruppen socialt och kurativt arbete skulle dock rekommendera sitt yrke till andra sökande, medan nästan 40% av gruppen socialt och kurativt arbete inte kan tänka sig att återvända till VGR någon gång i framtiden (se Figur 1.28; 1.29 och 1.30 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

## Sjuksköterskor (n=1565)

**Denna grupp består av:** Ambulanssjuksköterska, Anestesisjuksköterska, Barnsköterska, hälso- och sjukvård, Distriktsköterska, Intensivvårdssjuksköterska, Operationssjuksköterska, Psykiatrisjuksköterska, Röntgensjuksköterska, Sjuksköterska allmän, Sjuksköterska annan specialinriktning, Sjuksköterska barn och ungdom, Sjuksköterska funktionsnedsättning och äldreomsorg/geriatrik, Sjuksköterska medicin/kirurgi, Sjuksköterska specialfunktion.

I denna rapport kommer resultaten presenteras för samtliga sjuksköterskor, men en fördjupad rapport finns att tillgå där sjuksköterskor i dygnet-runt verksamhet utgör en egen yrkesgrupp<sup>27</sup>.

## Vilka lämnar?

### Ålder

Av de 1565 sjuksköterskor som valt att lämna sin tjänst under 2020–2021 och besvarat avgångsenkäten var 51% under 40 år och 21% av dessa var under 30 år. Det kan ställas emot genomsnittet för samtliga yrkesgrupper inom VGR där 47 % av de som avslutar sin anställning är under 40 år (se Figur 1.10 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper). En liten andel sjuksköterskor är över 60 år (9%) och 3% är under 25 år.

### Anställningstid

När det gäller *anställningstid* i VGR så har ungefär tre femtedelar (61%) av sjuksköterskorna arbetat inom VGR i mer än 6 år, där 38% av dessa har arbetat inom VGR i mer än 10 år. Noterbart är också att 26% har arbetat inom VGR i 3 år, varav 8% lämnar VGR redan under det första året.

Av de sjuksköterskor som valt att lämna sin anställning kan vi se att 73 % stannar på samma arbetsplats i upp till 5 år. 41% av dessa stannar på samma arbetsplats i upp till 2 år och 21% lämnar arbetsplatsen redan under det första året. Vissa sjuksköterskor stannar länge på samma arbetsplats och 11% stannar mer än 10 år.

<sup>27</sup><https://public360.vgregion.se/locator/DMS/Document/Details/Simplified/61000?module=Document&subtype=61000&recno=2320359&VerID=2142806>

## Vart tar de vägen?

### Interna och externa avgångar

De sjuksköterskor som avslutar sin anställning lämnar i högst grad för en extern anställning (64%), medan resterande 36% stannar inom VGR. Dessa siffror ligger nära snittet för hela urvalet (se Figur 1.12 i DEL I för en jämförelse mellan yrkesgrupper).

I gruppen som går externt (n=997) ingår utöver ”anställning för annan arbetsgivare” (n=722) och ”anställning i eget företag/frilansuppdrag” (n=47) också studier (n=50), arbetssökande (n=11) och ännu obestämt (n=126).

Av de sjuksköterskor som väljer att gå externt och påbörja en ny anställning utanför VGR (n=722) går majoriteten (41%) till kommunal verksamhet. Till privat verksamhet går 31% av sjuksköterskorna som avslutat sin anställning. 19% rör sig till en annan region. Till den statliga sektorn går 5%, 1% går till kooperativ verksamhet, medan 4% anger ”annat” som nästa anhalt efter att de sagt upp sig.

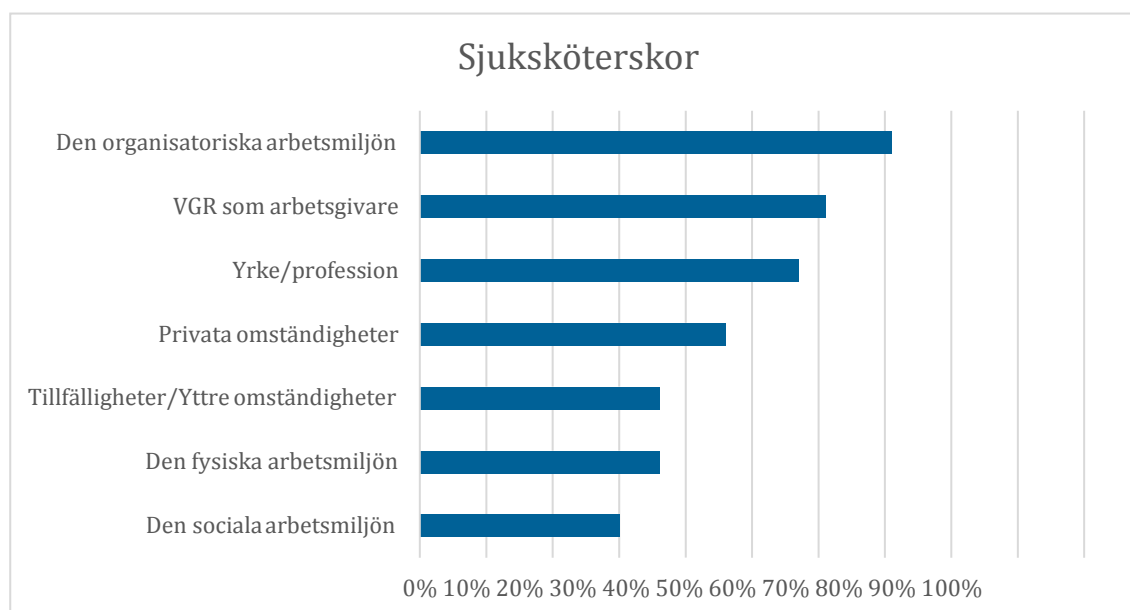
### Lämnar professionen

Bland dessa interna och externa avgångar finns det de som lämnar sin profession helt. Majoriteten av sjuksköterskorna stannar kvar inom sin profession trots att de lämnar sin anställning. 75% av sjuksköterskorna anger ”Ja, i stort sett” på frågan om de kommer fortsätta inom samma profession. 16% anger ”ja, delvis” på samma fråga, vilket innebär att 10% av sjuksköterskorna inte kommer arbeta kvar inom samma profession efter avslutad anställning. Detta kan ställas mot de 13% som kommer lämna sin profession utifrån det totala urvalet (se Figur 1.15 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

## Varför lämnar de?

De övergripande avgångsorsakerna bland sjuksköterskor i VGR illustreras i Figur 2.13.1 nedan.

**Figur 2.13.1.** Övergripande avgångsorsaker bland sjuksköterskor i VGR.



**Not.** Andel av sjuksköterskor (n=1565) som angivit att den övergripande faktorn har haft ”mycket stor betydelse” eller ”ganska stor betydelse” i deras beslut att lämna sin anställning. Max tre övergripande faktorer har kunnat markeras totalt.

De främsta orsakerna till avgångarna bland sjuksköterskor utgörs av *Den organisatoriska arbetsmiljön* (71%), *VGR som arbetsgivare* (61%) samt *Yrke/profession* (57%).

Av de faktorer som innefattas inom den organisatoriska arbetsmiljön anges hög arbetsbelastning som den främsta. Därefter kommer ett bristfälligt ledarskap och bristande uppskattning från ledning/chef som anledning till att sjuksköterskor väljer att säga upp sig från sitt arbete.

Som faktorer inom kategorin *VGR som arbetsgivare* nämns en dålig löneutveckling och låga lönenivåer som de främsta orsakerna. Även en bristfällig styrning anges som avgångsorsak för sjuksköterskor.

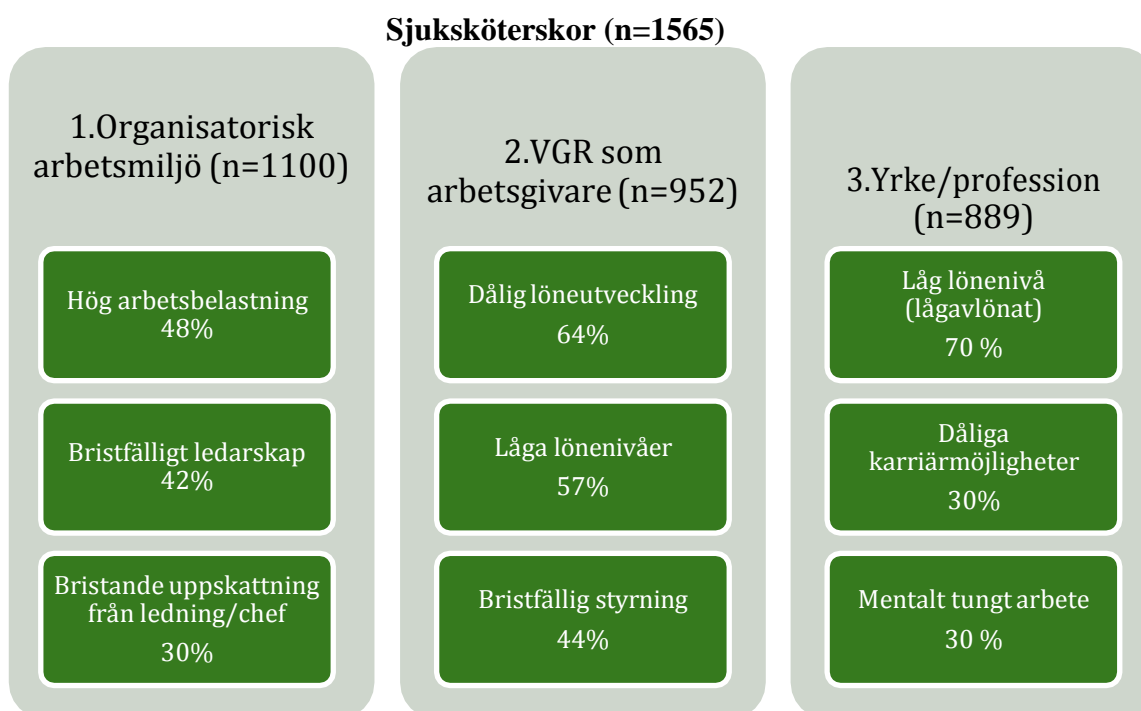
Bland de orsaker som sjuksköterskorna lyfter fram som kopplade till sin *yrke/profession* anges att sjuksköterskeyrket är lågavlönat som den mest utmärkande orsaken, följt av att karriärmöjligheterna är dåliga samt att det är ett mentalt tungt yrke. Flera av orsakerna har



således med olika former av belöning för utfört arbete att göra.

De tre främsta avgångsorsakerna bland sjuksköterskor summeras i figur 2.13.2 nedan.

**Figur 2.13.2.** Niofältaren sammanfattar de tre främsta övergripande orsakerna till de frivilliga avgångarna bland sjuksköterskor i VGR samt de vanligaste specifika orsakerna angivna inom respektive övergripande kategori.



**Not. n-talet** visar hur många medarbetare som har angivit denna faktor/orsak som huvudfaktor ("Mycket stor betydelse" eller "Ganska stor betydelse" i deras beslut att lämna sin anställning).

**%-siffran** anger andel av n-talet som har angivit dessa underkategorier för respektive huvudfaktor.

## Hur ser de på framtiden?

Drygt hälften (57%) av sjuksköterskorna skulle rekommendera VGR som arbetsgivare till andra, vilket är en lägre andel jämfört med den totala bilden över samtliga yrkesgrupper inom VGR, där 66% skulle rekommendera VGR som arbetsgivare. Nästan två tredjedelar (63%) av sjuksköterskorna rekommenderar arbetsplatsen de lämnar, vilket ligger strax under snittet i det totala urvalet (64%). Däremot skulle sjuksköterskorna rekommendera yrket sjuksköterska till andra. Fyra femtedelar (79%) anger att de skulle rekommendera yrket till andra sökande.

Av de som lämnar VGR och går till extern verksamhet kan ca två tredjedelar tänka sig att återvända till VGR någon gång i framtiden (se Figur 1.28; 1.29 och 1.30 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

## Tandvårdspersonal (n=221)

**Denna grupp består av:** Sjukhustandläkare, Specialisttandläkare, Tandhygienist, Tandläkare under specialiseringstjänstgöring, Tandläkare allmäntandvård, Tandsköterska, Tandtekniker, Tandvårdsarbete annat.

### Vilka lämnar?

#### Ålder

Av de 221 medarbetare inom gruppen tandvårdspersonal var 58% under 40 år. Det är betydligt högre än genomsnittet för samtliga yrkesgrupper inom VGR där 47 % av de som avslutar sin anställning är under 40 år (se Figur 1.10 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

#### Anställningstid

Vad gäller *anställningstid i VGR* så har ungefär hälften (52%) av tandvårdspersonalen arbetat inom VGR upp till 5 år, där 9% har arbetat mindre än 1 år. 28% har arbetat inom VGR i mer än 10 år och 31% har även varit samma förvaltning i mer än 10 år. En tredjedel (35%) av de som valt att avsluta sin anställning har varit i sitt yrke i mer än 10 år, där 19% har varit i sitt yrke i mer än 20 år.

### Vart tar de vägen?

#### Interna och externa avgångar

Inom gruppen tandvårdspersonal kan man se att en majoritet av de som väljer att säga upp sig går externt. 18% stannar inom VGR, medan 82% lämnar VGR. I gruppen som går externt (n=182) ingår utöver ”anställning för annan arbetsgivare” (n=139) och ”anställning i eget företag/frilansuppdrag” (n=5) också studier (n=5), arbetssökande (n=7) och ännu obestämt (n=20), övriga går till ospecificerat ”annat”.

Av de som lämnar VGR och rör sig externt (n=139) väljer hela 68% att börja arbeta privat, medan 28% fortsätter till en annan region än VGR. Några få (2%) börjar arbeta statligt, medan 1% har angett att de kommer börja inom kommunen.

#### Lämnar professionen

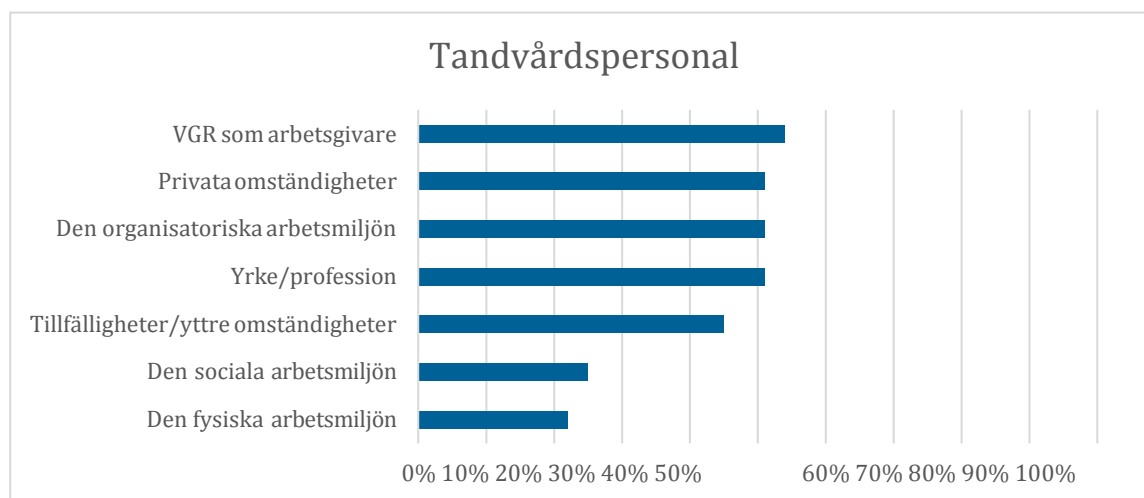
De allra flesta inom gruppen tandvårdspersonal stannar kvar inom sin profession trots att de lämnar sin anställning. Majoriteten (84%) av gruppen tandvårdsarbetare anger ”Ja, i stort sett” på frågan om de kommer fortsätta inom samma profession. 8% anger ”ja, delvis” på samma fråga, vilket innebär att endast 8% av tandvårdspersonalen inte kommer arbeta

kvar inom samma profession. Endast läkare och psykolog/psykoterapeut har en lägre andel som kommer att lämna sin profession (se Figur 1.15 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

## Varför lämnar de?

De övergripande avgångsorsakerna bland gruppen tandvårdspersonal i VGR illustreras i Figur 2.14.1 nedan.

**Figur 2.14.1.** Övergripande avgångsorsaker bland tandvårdspersonal i VGR.



**Not.** Andel av tandvårdspersonal (n=221) som angivit att den övergripande faktorn har haft ”mycket stor betydelse” eller ”ganska stor betydelse” i deras beslut att lämna sin anställning. Max tre övergripande faktorer har kunnat markeras totalt.

De främsta orsakerna till avgångarna bland gruppen tandvårdspersonal utgörs av *VGR som arbetsgivare* (54%), *Privata omständigheter* (51%), *Specifika orsaker för det egna yrket/professionen* (51%) samt *Den organisatoriska arbetsmiljön* (51%). Kategorierna av orsaker är relativt jämnstora, men *VGR som arbetsgivare* sticker ut något mer än de övriga.

Exempel på faktorer inom kategorin *VGR som arbetsgivare* är framför allt låga löner och dålig löneutveckling, men även en bristfällig styrning nämns som en orsak.

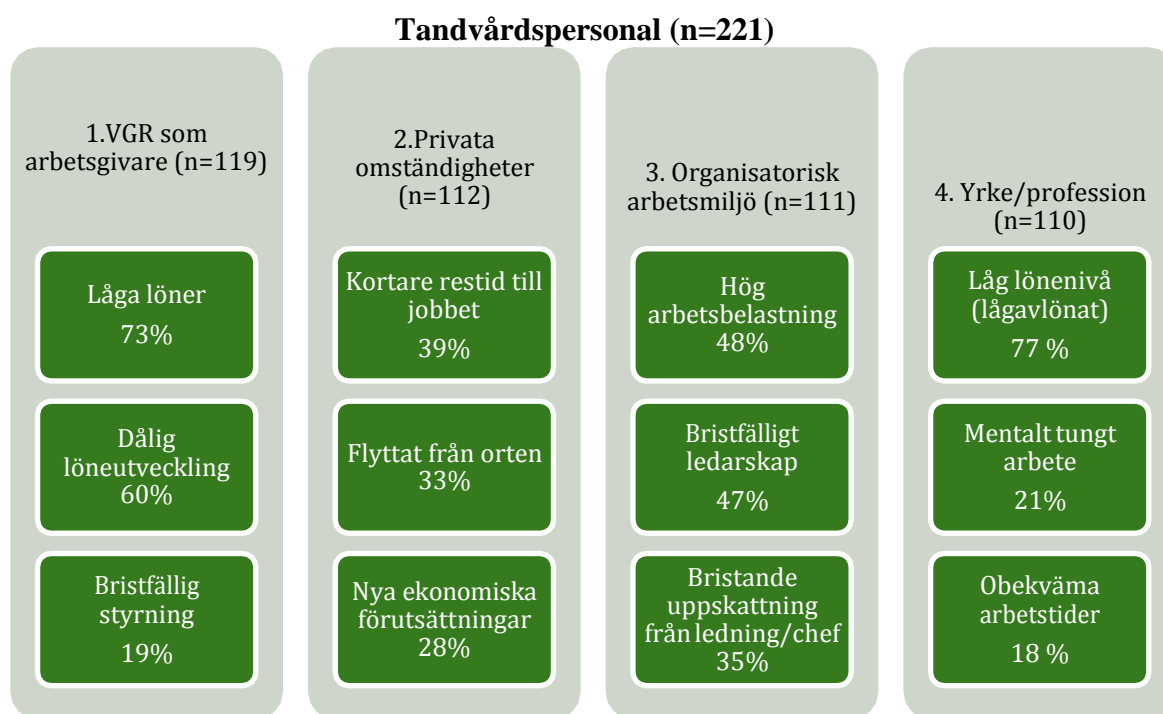
Bland konkreta privata omständigheter nämns att man vill ha en kortare restid till sitt arbete, att man kommer flytta från orten samt att man fått nya ekonomiska förutsättningar.

En alltför låg lönenivå nämns som främsta orsaken inom kategorin yrkes/professions specifika orsaker, men även att arbetet är mentalt tungt och att man anser att arbetstiderna är obekväma.

En hög arbetsbelastning anses vara den främsta orsaken inom den organisatoriska arbetsmiljön, men även ett bristfälligt ledarskap och/eller en bristande uppskattning från ledning/chef lyfts fram.

De fyra främsta avgångsorsakerna bland gruppen tandvårdspersonal summeras i figur 2.14.2 nedan.

**Figur 2.14.2.** Tolvfältaren sammanfattar de fyra främsta övergripande orsakerna till de frivilliga avgångarna bland tandvårdspersonal i VGR samt de vanligaste specifika orsakerna angivna inom respektive övergripande kategori.



**Not. n-talet** visar hur många medarbetare som har angivit denna faktor/orsak som huvudfaktor ("Mycket stor betydelse" eller "Ganska stor betydelse" i deras beslut att lämna sin anställning).

**%-siffran** anger andel av n-talet som har angivit dessa underkategorier för respektive huvudfaktor.

## Hur ser de på framtiden?

De flesta inom gruppen tandvårdspersonal skulle rekommendera VGR som arbetsgivare till andra sökande, där 81% av de som avslutat sin anställning svarat ”Ja” på frågan om de skulle rekommendera VGR som arbetsgivare. Tre fjärdedelar skulle även rekommendera arbetsplatsen de nu lämnar till andra sökande, och även yrket inom tandvård rekommenderas i hög utsträckning då 83% anger att de skulle rekommendera yrket till andra.

Tre fjärdedelar (75%) av de som avslutat sin anställning och gått externt kan tänka sig att återvända till VGR, vilket är den näst högsta andel bland samtliga yrkesgrupper denna rapport. Endast gruppen Skola och omsorg har i högre utsträckning angett att de skulle återvända till att ha VGR som arbetsgivare igen (84%). Detta kan även jämföras med det totala resultatet för samtliga yrkesgrupper där 66% av totalen angett att de skulle återvända till VGR i framtiden (se Figur 1.28; 1.29 och 1.30 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

## Tekniker (n=108)

**Denna grupp består av:** Ingenjör drift, VA-ingenjör, Ingenjör hälso- och sjukvård, Ingenjör mark, fastigheter, Systemutvecklare, Teknikarbete, annat, Tekniker allmänteknisk, Tekniker drift, Tekniker hälso- och sjukvård, Tekniker IT.

### Vilka lämnar?

#### Ålder

Hälften (49%) av teknikerna var under 40 år. En mindre andel (3%) var mellan 60 – 64 år. Inga avgångar bland tekniker över 65 år finns med i underlaget. Det är således flest yngre tekniker som lämnar sin anställning än äldre (se Figur 1.10 i DEL I som jämförelse mellan yrkesgrupper).

#### Anställningstid

Av de 108 tekniker som valt att lämna sin anställning hade 14% arbetat inom VGR i mer än 10 år, vilket är den näst lägsta siffran bland samtliga yrkesgrupper inom VGR. Endast medarbetare inom kök, städ och tvätt ligger lägre (13%) bland de som arbetat med än 10 år inom VGR. Drygt tre femtedelar (61%) av teknikerna stannar inom VGR mellan 0–5 år och 25% stannar inom VGR 0–2 år. 11% lämnar VGR redan under det första anställningsåret.

Ungefär samma andel (65%) stannar även inom samma förvaltning i 0–5 år. En tiondel av teknikerna stannar inom samma förvaltning i VGR i mer än 10 år. När det kommer till att stanna kvar i samma yrke kan vi se att 75% av teknikerna stannar i sitt yrke i upp till 10 år.

### Vart tar de vägen?

#### Interna och externa avgångar

Av de tekniker som ingår i urvalet kommer endast 17 % som stanna inom VGR. Majoriteten (83%) går externt, vilket är den näst högsta siffran bland yrkesgrupper inom VGR som går externt. I gruppen som går externt (n=90) ingår utöver ”anställning för annan arbetsgivare” (n=80) och ”anställning i eget företag/frilansuppdrag” (n=1) också studier (n=5), arbetssökande (n=1) och ännu obestämt (n=3). (se Figur 1.14 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

Av de tekniker som väljer att gå externt (n=80) går 65% till privat verksamhet. Till den kommunala och statliga sektorn går 15% respektive 13% av teknikerna. 6% går till en

annan region än VGR.

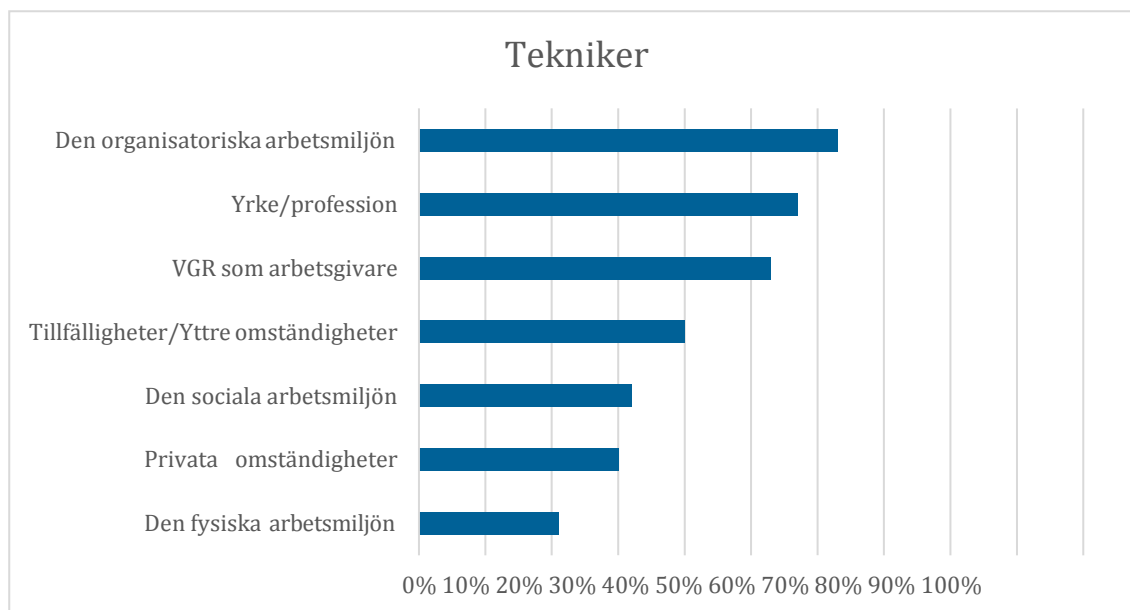
### Lämnar professionen

Bland de som säger upp sig finns även de tekniker som lämnar sin profession helt. Majoriteten av teknikerna som säger upp sig stannar inom samma profession, men 16% väljer att lämna professionen. Detta kan ställas mot 13% som är det totala urvalet som väljer att lämna sin profession (se Figur 1.15 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

### Varför lämnar de?

De övergripande orsakerna till att tekniker väljer att lämna sin tjänst presenteras i figur 2.15.1 nedan.

**Figur 2.15.1.** Övergripande avgångsorsaker bland tekniker i VGR.



**Not.** Andel av teknikerna (n=108) som angivit att den övergripande faktorn har haft ”mycket stor betydelse” eller ”ganska stor betydelse” i deras beslut att lämna sin anställning. Max tre övergripande faktorer har kunnat markeras totalt.

De tre främsta orsakerna till att tekniker väljer att säga upp sig är alltså *Den organisatoriska arbetsmiljön* (63%), *Specifika orsaker knutet till yrke/profession* (57%) och *VGR som arbetsgivare* (53%).

Inom kategorin *Den organisatoriska arbetsmiljön* kan man främst se underorsaker bristfälligt ledarskap, dåligt kompetensutnyttjande samt bristfällig/otydlig ansvarsfördelning.

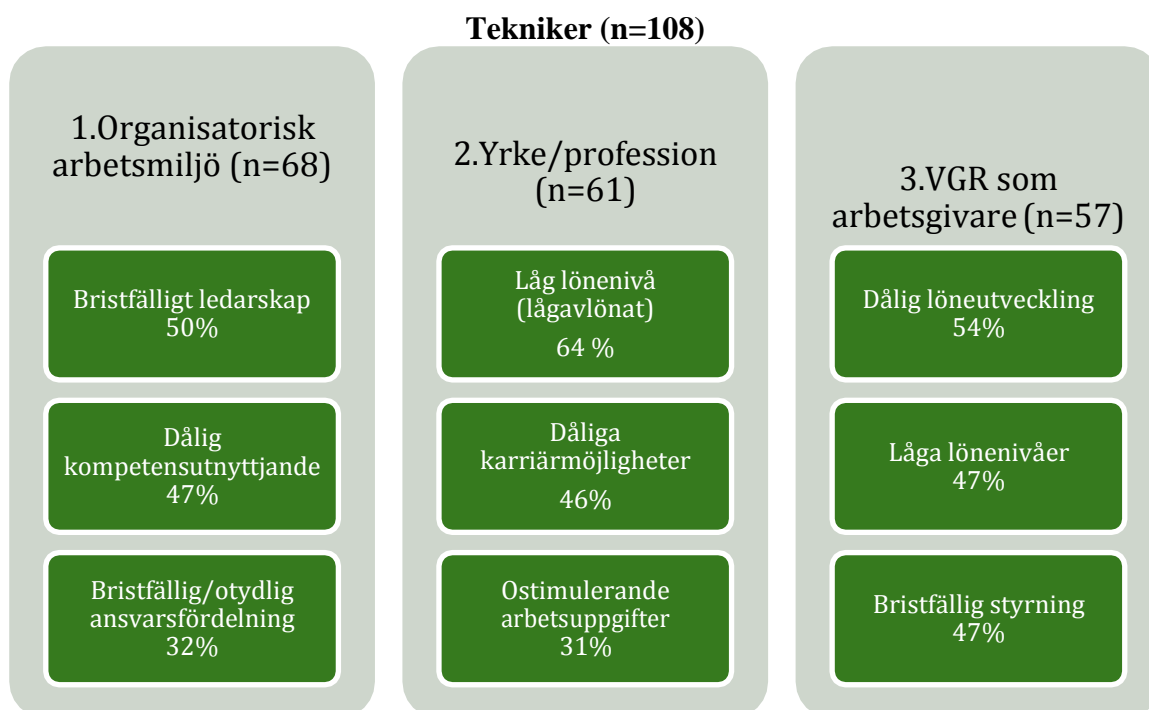


Inom kategorin specifika orsaker knutet till *yrke/profession* lyfts flera problem fram, men mest utmärkande är låg lönenivå och dåliga karriärmöjligheter. Även att arbetsuppgifterna anses vara ostimulerande anges som en orsak inom kategorin.

Inom kategorin *VGR som arbetsgivare* återkommer lön som en orsak som där både dålig löneutveckling och låga lönenivåer är betydande orsaker till att man säger upp sig. Även att det finns en bristfällig styrning anges som en orsak som hamnar högt bland anledningar inom kategorin VGR som arbetsgivare.

De tre främsta orsakerna för avgång bland tekniker i VGR summeras i Figur 2.15.2 nedan.

**Figur 2.15.2.** Niofältaren sammanfattar de tre främsta övergripande orsakerna till de **frivilliga avgångarna** bland tekniker i VGR samt de vanligaste specifika orsakerna angivna inom respektive övergripande kategori.



**Not. n-talet** visar hur många medarbetare som har angivit denna faktor/orsak som huvudfaktor ("Mycket stor betydelse" eller "Ganska stor betydelse" i deras beslut att lämna sin anställning).

**%-siffran** anger andel av n-talet som har angivit dessa underkategorier för respektive huvudfaktor.

## Hur ser de på framtiden?

De flesta tekniker (73%) skulle rekommendera VGR som arbetsgivare för andra sökande och 83% har svarat bejakande på frågan om de skulle rekommendera yrket tekniker till andra. 62% av teknikerna rekommenderar arbetsplatsen till andra, vilket kan ställas mot totalen för yrkesgrupper inom VGR som rekommenderar sin arbetsplats, som ligger på 64%.

Av den andel tekniker som väljer att gå externt kan ca två tredjedelar (68%) tänka sig att återvända till VGR någon gång i framtiden. Detta motsvarar snittet för samtliga yrkesgrupper inom VGR där siffran är på 66% som kan tänka sig att återvända och åter ha VGR som arbetsgivare (se Figur 1.28; 1.29 och 1.30 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

## Undersköterskor (n=472)

Denna grupp består av: Undersköterska med specialinriktning, Undersköterska mottagning hälso- och sjukvård, Undersköterska vård-/specialavdelning hälso- och sjukvård.

Undersköterskor utgör en av de yrkesgrupper där vi även analyserat fritextsvaren i avgångsenkäten. Dessa resultat kommer att presenteras sammanvävda med de kvantitativa svaren nedan.

### Vilka lämnar?

#### Ålder

Av de 472 undersköterskor som ingår i urvalet så är 41% mellan 19–34 år och 16 % av dessa är mellan 30–34 år. Av de äldre bland undersköterskorna är 32 % mellan 45–59 år, medan 9 % är 60+. I övrigt så är åldersfördelningen relativt jämnt utspridd.

Sammanfattningsvis är det fler yngre undersköterskor som väljer att lämna sin tjänst än äldre (se Figur 1.10 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

#### Anställningstid

När det kommer till *anställningstid i VGR* kan vi se att för undersköterskor så har 30 % arbetat inom VGR i mer än 10 år. Knappt hälften (48%) har varit anställda inom VGR i mindre än 5 år.

Om man tittar på anställningstid på den specifika arbetsplatsen konstaterar vi att majoriteten, drygt två tredjedelar (68%), stannar på samma arbetsplats mellan 0–5 år innan man söker sig vidare. En knapp fjärdedel (23%) stannar dock på sin arbetsplats i mindre än ett år och 35 % stannar upp till två år på sin arbetsplats. På andra sidan kan vi se att 14 % stannar på samma arbetsplats i mer än 10 år. Drygt hälften (51 %) av undersköterskorna har varit verksamma i samma yrke i mer än 10 år.

### Vart tar de vägen?

#### Interna och externa avgångar

Av de 472 undersköterskor som valt att sluta så stannar 39 % inom VGR. Resterande (61%) går till arbete utanför VGR. I gruppen som går externt (n=288) ingår utöver ”anställning för annan arbetsgivare” (n=168) och ”anställning i eget företag/frilansuppdrag” (n=5) också studier (n=43), arbetssökande (n=18) och ännu obestämt (n=45). Endast gruppen Kök, städ och tvätt börjar studera i högre utsträckning

(21%) Av de som går externt (n=168) väljer undersköterskor i ungefär lika stor utsträckning privat (38%) respektive i kommunal verksamhet (37%). 17% väljer att byta till en annan region. Ett mindre antal (2%) går till statlig verksamhet, ideell verksamhet (1%), kooperativ (1%) eller annat (4%) (se Figur 1.14 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

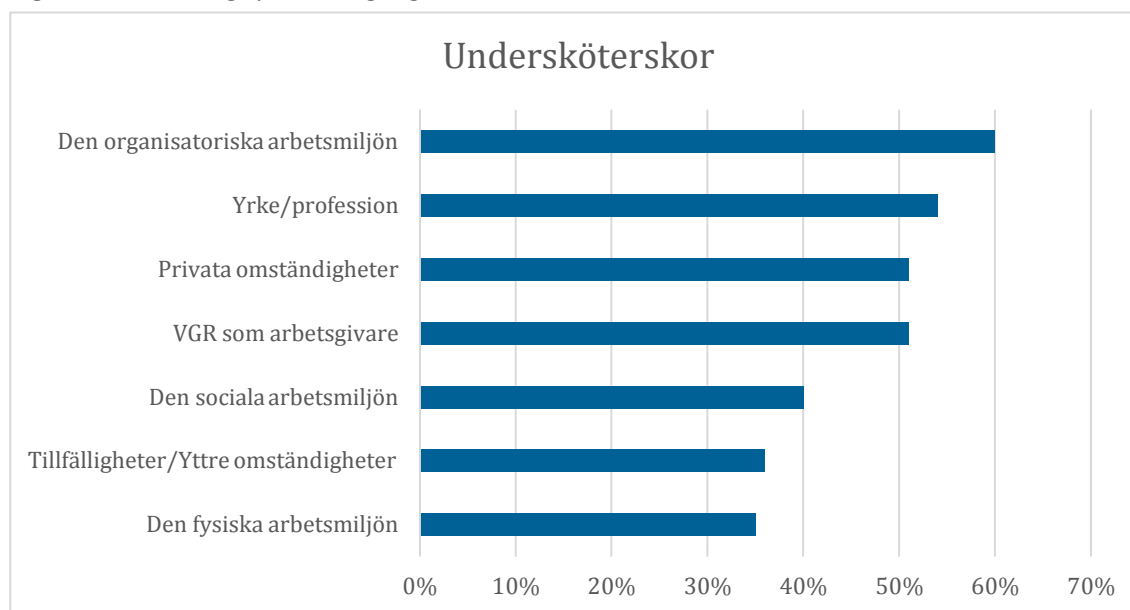
### **Lämnar professionen**

Utöver de som lämnar för att gå internt inom VGR eller externt till annan arbetsgivare finns även de undersköterskor som lämnar sin profession helt. Av undersköterskorna är det en fjärdedel (25%) som anger att de inte alls kommer vara verksamma inom samma profession efter sin avgång, vilket är den fjärde högsta andelen bland samtliga yrkesgrupper inom VGR. Av det totala urvalet är det 13 % som lämnar sin profession, vilket innebär att undersköterskegruppen drar upp snittet för totalen för de som lämnar sin profession (se Figur 1.15 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).

## Varför lämnar de?

De övergripande orsakerna till att undersköterskor väljer att lämna sin tjänst presenteras i figur 2.16.1 nedan.

**Figur 2.16.1.** Övergripande avgångsorsaker bland undersköterskor i VGR.



**Not.** Andel av undersköterskorna (n=472) som angivit att den övergripande faktorn har haft ”mycket stor betydelse” eller ”ganska stor betydelse” i deras beslut att lämna sin anställning. Max tre övergripande faktorer har kunnat markeras totalt.

De främsta orsakerna till att man väljer att lämna sin tjänst som undersköterska är; *Den organisatoriska arbetsmiljön* (60%), orsaker knutna till *det yrket/professionen* (54%), *VGR som arbetsgivare* (51%) samt *Privata omständigheter* (51%).

### Den organisatoriska arbetsmiljön

Inom kategorin *Den organisatoriska arbetsmiljön* anges flera orsaker där hög arbetsbelastning, bristfälligt ledarskap och bristande uppskattning från ledning/chef är de mest frekvent förekomna anledningarna.

I fritextsvaren har lämnat undersköterskorna kommentarer kring krav och resurser: det ”behövs mer personal”, samt ett bristande beslutsutrymme genom att det inte går att påverka när och var man ska arbeta och att det är ”dålig variation på arbetsuppgifter”.

*”För många pass i veckan (...). För lite personal för att ge patienter en trygghet.”*

Ett stort antal undersköterskor har beskrivit i fritext berättat vad som fungerat *dåligt* med ledarskapet. De lyfter framför allt fram problem med *särbehandling och kränkningar*. Exempelvis menar undersköterskorna att chefen upprätthåller ”olika regler för olika medarbetare” vilket skapar en ”känsla av att alla inte är lika värda”, eller ”(jag) behandlas ovärdigt och jag känner att jag inte betyder något”. Några nämner mobbing och rasism i på frågan vad som fungerat dåligt med ledarskapet, om härskartekniker där kollegor spelas ut mot varandra eller där man upplever sig tystas ner ”om man säger vad man tycker”.

*Ledarskapet brister även i sin närvaro, lyhördhet, ansvarstagande och kompetens.* Många menar att chefen på olika sätt är *frånvarande*: antingen sällan är på plats: ”visar sig aldrig på golvet” eller upplevs visa brist på intresse för sin personal:

*”Vi är för många och dom räcker helt enkelt inte till. Det är vgreion jag är besviken på!”*

Andra lyfter en annan typ av osynlighet, nämligen i fråga om bristande ansvarstagande och lyhördhet eller bristande struktur eller tydlighet. Chefen uppfattas av flera som oförstående för undersköterskornas arbetsbelastning, inte lyssna, bry sig, förstå, eller ta problem som medarbetare berättar om på allvar; inte hantera konflikter alternativt släppa ifrån sig ledarskapet till informella ledare. Chefen upplevs inte ”styra upp” en arbetsplats utan ”ordning och reda”. Andra menar att chefen inte har kunskap om det arbete undersköterskorna gör eller insikt i verksamheten, samt brister i information till medarbetare, exempelvis om förändringar.

Även brist på erkännande och återkoppling lyfts fram där ett antal undersköterskor att chefen inte visar uppskattning. Undersköterskorna rapporterar att de känner sig ersättnings bara eller utbytbara, att chefen inte ser de eller ger de feedback:

*”Chefen/ledningen?? Är ointresserad av sin personal... försöker inte ens behålla sin personal”.*

### **Det specifika yrket/professionen**

Som allra störst anledning inom kategorin *specifika orsaker utifrån yrke/profession* är låg lönenivå (lågavlönat) följt av ett fysiskt tunga arbetsuppgifter samt ett mentalt tungt arbete.

Kommentarerna kring det specifika yrket/professionen kan främst sammanfattas som *önskan att vidareutbilda sig eller byte av profession*. Några lämnar för vidareutbildning eller studier, några kritiserar bristande möjligheter till utbildning på arbetsplatsen.

### **VGR som arbetsgivare**

Inom kategorin VGR som arbetsgivare framkommer att låga löner, dålig löneutveckling samt bristfällig styrning är orsaker till man säger upp sig.

### **Privata omständigheter**

Inom kategorin *Privata omständigheter* finns anledningar som att man är i behov av nya utmaningar, vill ha en kortare resa (restid) till jobbet samt att man fått nya ekonomiska förutsättningar.

Avseende privata omständigheter är fritextsvaren övervägande kopplade till arbetsmiljön – i fråga om den ansträngning som arbetet kräver i relation till belöningen, och i fråga om stress och hälsa som kan vara en konsekvens av arbetsmiljön eller förhindra fortsatt arbete på grund av arbetets förutsättningar och den stress det innebär eller de bristande möjligheter till anpassning av arbetsuppgifterna som finns vid sjukdom eller ohälsa. Flera undersköterskor (10) anger familj, barn och balansen mellan arbete och fritid (ofta i fråga om tid) som en anledning:

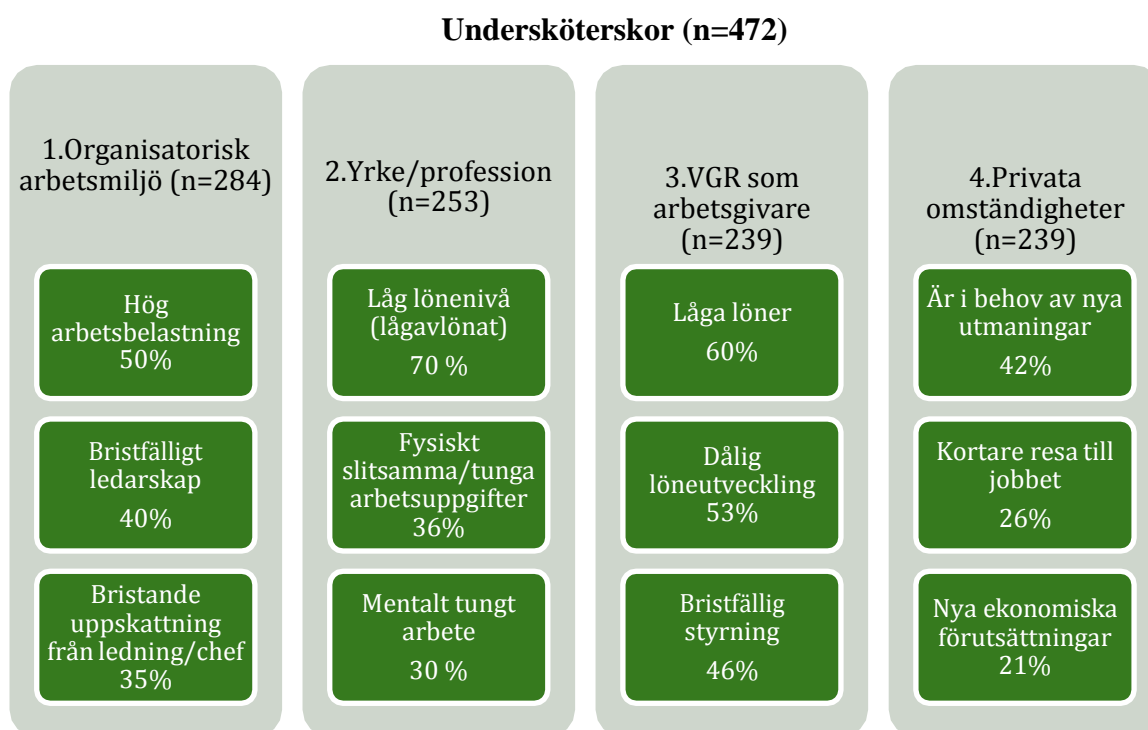
*”Har barn varannan vecka och min arbetsgivare kunde inte ta hänsyn till detta.”*

Andra ”privata omständigheter” är kopplade till den kompetensanvändning och utvecklingsmöjligheter som arbetet erbjuder: det är ”tråkigt på VGR” och man vill vidareutbilda sig och använda sin kompetens.

Observera att även om vissa anledningar kan sägas vara ”rent” privata, som att man ”flyttar till kärleken”, skiljer sig eller har närstående som drabbats av ohälsa, behöver kommentarerna ses i relation till de krav som arbetet ställer och arbetets förutsättningar: barn som är små eller behöver extra stöd går inte ihop med arbetstiderna eller vilket man för tillfället inte orkar med i kombination med arbetstiderna.

De fyra främsta avgångsorsakerna bland undersköterskor summeras i figur 2.16.2 nedan:

**Figur 2.16.2.** Tolvfältaren sammanfattar de fyra främsta övergripande orsakerna till de frivilliga avgångarna bland undersköterskor i VGR samt de vanligaste specifika orsakerna angivna inom respektive övergripande kategori.



**Not. n-talet** visar hur många medarbetare som har angivit denna faktor/orsak som huvudfaktor ("Mycket stor betydelse" eller "Ganska stor betydelse" i deras beslut att lämna sin anställning).

**%-siffran** anger andel av n-talet som har angivit dessa underkategorier för respektive huvudfaktor.

## Hur ser de på framtiden?

De flesta undersköterskor skulle rekommendera VGR som arbetsgivare till andra (72%) vilket är något högre än genomsnittet för samtliga yrkesgrupper (66%) och 80% av undersköterskorna skulle rekommendera yrket undersköterska till andra. Ca två tredjedelar (66%) av undersköterskorna skulle även rekommendera den nuvarande arbetsplatsen till andra sökande. Ungefär lika många (69 %) kan tänka sig att komma tillbaka och arbeta inom VGR igen någon gång i framtiden, vilket också är något högre än genomsnittet för samtliga yrkesgrupper inom VGR som är 66% (se Figur 1.28; 1.29 och 1.30 i DEL I för jämförelse mellan yrkesgrupper).



## REFERENSLISTA

- Al Zamel, L.G., Abdullah, K.L., Chan, C.M. & Piaw, C.Y. (2020). Factors influencing nurses' intention to leave and intention to stay: an integrative review. *Home health care management & Practice*, 32, 4. 218-228.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. *Handbook of well-being*.
- Corin, L., Berntson, E. & Härenstam, A. (2016). Managers' turnover in the public sector – the role of psychosocial working conditions. *International journal of public administration*, 39, 10. 790-802
- Cregård, A., Corin, L. & Skagert, K. (2017). Voluntary turnover among public sector managers: a review. *Scandinavian journal of public administration*, 21, 2. 89-114
- Cregård, A., & Corin, L. (2019). Public sector managers: the decision to leave or remain in a job. *Human Resource Development International*, 22(2), 158-176.
- Daouk-Öyry, L., Anouze, A-L., Otaki, F., Dumit, N. & Osman, I. (2013). The JOINT model of nurse absenteeism and turnover: a systematic review. *International journal of nursing studies*.
- Degen, C., Li, J. & Angerer, P. (2015). Physicians' intention to leave direct patient care: and integrative review. *Human resources for health*, 13.74
- Eriksson, A., & Vulkan, P. (2020). Hur olika orsaker påverkar undersköterskor och sjuksköterskor val att sluta vid vårdavdelningar. *Socialmedicinsk tidskrift*, 97(1), 103-116.
- Eriksson, A., et al. (2021). "Job demands and functional resources moderating assistant and registered nurses' intention to leave." *Nursing Open* 8(2). 870-881.
- Gustavsson, M. & Nilsson, P. (2021). Kompetensförsörjning – att attrahera och behålla personal inom svensk hälso- och sjukvård. Exemplet magnetmodellen. *Helix working papers, Helix excellence centre*.
- Halter, M., Boiko, O., Pelone, F., Beighton, C., Harris, R., Gale, J., Gourlay, S. & Drennan, V. (2017). The determinants and consequences of adult nursing staff turnover: as systematic review of systematic reviews. *BMC health services research*, 17. 824
- He, R., Liu, J., Zhang, W-H., Zhu, B., Zhang, N. & Mao, Y. (2020). Turnover intention among primary health workers in China: a systematic review and meta-analysis. *BMJ Open*, 10.
- Hewko, S., Brown, P., Fraser, K., Wong, C. & Cummings, G. (2015). Factors influencing nurse managers' intent to stay or leave: a qualitative analysis. *Journal of nursing management*, 23, 1058-1066
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of applied psychology*, 102(3). 530.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Acadey of management review*, 19(1). 51-89.

- Mathisen, J., Nguyen, T-L., Jensen, J.H., Rugulies, R. & Rod, N.H. (2021). Reducing employee turnover in hospitals: estimating the effects of hypothetical improvements in the psychosocial work environment. *Scandinavian journal of work, environment and health*, 47, 6. 456-465
- Nei, D., Anderson Snyder, L. & Litwiller, B. (2015). Promoting retention of nurses: a meta-analytic examination of causes of nurse turnover. *Health care management review*, 40, 3. 237-253
- Pedrosa, J., Sousa, L., Valentim, O. & Antunes, V. (2021). Organizational culture and nurse's turnover: a systematic review. *International journal of healthcare management*, 14, 4. 1542-1550
- Reineholm, C., Lundqvist, D. & Wallo, A. (2021). Chefers utvecklingsmiljöer: en kunskapsöversikt. *Helix working papers*, 21:005
- Rombaut, E. & Guerry, M-A. (2021). Determinants of voluntary turnover: a data-driven analysis for blue and white collar workers. *Work*, 69. 1083-1101
- Rubenstein, A., Eberly, M., Lee, T. & Mitchell, T. (2017). Surveying the forest: a meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel psychology*, 71. 23-65
- Sverke, M., Falkenberg, H., Kecklund, G., Magnusson Hanson, L., & Lindfors, P. (2016). Kvinnors och mäns arbetsvillkor-betydelsen av organisatoriska faktorer och psykosocial arbetsmiljö för arbets-och hälsorelaterade utfall.
- Williams, E., Rathert, C. & Buttigieg, S. (2020). The personal and professional consequences of physician burnout: a systematic review of the literature. *Medical care research and review*, 77, 5. 371-386
- Wong, C. & Laschinger, H. (2015). The influence of frontline manager job strain on burnout, commitment and turnover intention: a cross-sectional study. *International journal of nursing studies*, 52, 1824-1833
- Wong, K. & Cheng, C. (2020). The turnover intention-behaviour link: a culture-moderated meta-analysis. *Journal of management studies*, 57, 6, 1174-1216

## BILAGA 1. Yrkesindelning

Yrkeskategori	Antal	Undergrupper	Antal
Chefer	151		
		Ledning, hälso- och sjukvård	113
		Ledning, administration	5
		Ledning, annan	2
		Ledning, ekonomi	4
		Ledning, information/kommunikation	2
		Ledning, IT	6
		Ledning, kultur, turism, rekreation och friluftsförhållanden	1
		Ledning, köks- och måltidsarbete	1
		Ledning, personal/HR	3
		Ledning, rehabilitering och förebyggande arbete	2
		Ledning, skola	1
		Ledning, städ, tvätt och renhållning	4
		Ledning, tandvård	2
		Ledning, teknik, hantverk, miljö och samhällsbyggnad	4
		Rektor	1
Rehabilitering och förebyggande	271		
		Arbetsterapeut	85
		Audionom	6
		Dietist	11
		Fysioterapeut	130
		Fysioterapiassistent	1
		Hjälpmiddelskonsulent	1
		Hälsovetare	4
		Logoped	21
		Medicinsk fotterapeut	4
		Rehabiliterings- och förebyggande arbete, annat	5
		Syn-, hörsel- och talpedagog	3
Tandvårdspersonal	221		
		Specialisttandläkare	5

		Tandhygienist	38
		Tandläkare under specialiseringstjänstgöring	1
		Tandläkare, allmäntandvård	67
		Tandsköterska	110
<b>Socialt och kurativt</b>	<b>83</b>		
		Behandlingsassistent/Socialpedagog	6
		Kurativt arbete, annat	1
		Kurator	76
<b>Skola och omsorg</b>	<b>37</b>		
		Lärrar-, förskolläraryrke, annat	2
		Lärare gymnasieskola, allmänna ämnen	1
		Lärare gymnasieskola, yrkesämnen	5
		Lärare i fritidshem	1
		Lärare, folkhögskola	7
		Skolarbete, annat	15
		Speciallärare	1
		Specialpedagog	5
<b>Kultur och turism</b>	<b>8</b>		
		Antikvarie	1
		Bibliotekarie	4
		Museiarbete	3
<b>Tekniker</b>	<b>108</b>		
		Ingenjör, drift, VA-ingenjör	7
		Ingenjör, hälso- och sjukvård	23
		Ingenjör, mark, fastigheter	10
		Systemutvecklare	5
		Teknikarbete, annat	1
		Tekniker, allmänteknisk	1
		Tekniker, drift	11
		Tekniker, hälso- och sjukvård	26
		Tekniker, IT	24
<b>Hantverkare</b>	<b>12</b>		
		Fordonsförare	1
		Förrådsarbete	4
		Park-/trädgårdsarbete	1
		Vaktmästare	6
<b>Kök, städ, tvätt</b>	<b>36</b>		
		Kock	7

		Köks- och måltidsarbete, annat	5
		Lokalvårdare/städare	17
		Måltidspersonal	3
		Tvätteriarbete	4
<b>Undersköterska</b>	<b>472</b>		
		Undersköterska med specialinriktning	4
		Undersköterska, mottagning hälso- och sjukvård	41
		Undersköterska, vård-/specialavdelning hälso- och sjukvård	427
<b>Sjuksköterska</b>	<b>1565</b>		
		Ambulanssjuksköterska	19
		Anestesisjuksköterska	67
		Barnsköterska, hälso- och sjukvård	2
		Distriktssköterska	69
		Intensivvårdssjuksköterska	70
		Operationssjuksköterska	52
		Psykiatrisjuksköterska	80
		Röntgensjuksköterska	41
		Sjuksköterska, allmän	902
		Sjuksköterska, annan specialinriktning	21
		Sjuksköterska, barn och ungdom	71
		Sjuksköterska, medicin/kirurgi	9
		Sjuksköterska, specialfunktion	162
<b>Läkare</b>	<b>454</b>		
		Distriktsläkare/Specialist allmänmedicin	60
		Läkare ej legitimerad, allmäntjänstgöring	1
		Läkare ej legitimerad, annan	24
		Läkare legitimerad, annan	20
		Läkare legitimerad, specialiseringstjänstgöring	107
		Specialistläkare	110
		Överläkare	132
<b>Psykolog/Psykoterapeut</b>	<b>181</b>		
		Psykolog	166
		Psykoterapeut	13
		PTP-psykolog	2
<b>Barnmorska</b>	<b>120</b>		
		Barnmorska, mottagning/rådgivning	45
		Barnmorska, vårdavdelning	75

Vårdadministratör	285		
		Administratör, vård	285
Handläggare	221		
		Handläggare, annan	30
		Handläggare, ekonomi	20
		Handläggare, förskole-, skol-, fritids- och annan pedagogisk verksamhet	1
		Handläggare, hälso- och sjukvård, tandvård och rehabilitering, psykiatri	31
		Handläggare, information/kommunikation	15
		Handläggare, infrastruktur, trafik och kollektivtrafikfrågor	1
		Handläggare, IT	10
		Handläggare, miljöfrågor	1
		Handläggare, nämnder	8
		Handläggare, personal/HR	29
		Handläggare, samhällsutveckling och säkerhetsfrågor	7
		Handläggare, teknik och lokal/fastighetsfrågor	8
		Handläggare, upphandling/inköp	15
		Handläggare, övergripande verksamhetsplanering	45
Administratör	92		
		Administratör, annan	49
		Administratör, ekonomi	11
		Administratör, IT	11
		Administratör, personal/HR/löner	14
		Administratör, teknik och fastighetsfrågor samt samhällsbyggnad	3
		Administratör, övergripande verksamhet	4
Skötare	61		
		Skötare, mottagning psykiatri	3
		Skötare, vårdavdelning psykiatri	58
Biomedicinsk analytiker	70		
		Biomedicinsk analytiker	70
Övriga	91		
		Ambulanssjukvårdare	5

		Andra specialiteter inom hälso- och sjukvård	18
		Arkivarie	2
		Biträdesarbete, annat	9
		Cytodiagnostiker	1
		Dövtolk/Teckenspråkstolk	1
		Farmaceut	12
		Instruktör/Handledare	2
		Jurist	2
		Laboratoriearbete, annat	1
		Laboratoriebiträde	1
		Receptionist, telefonist	16
		Sjukhusfysiker	5
		Sjukhuskemist	4
		Missing	12
Totalt	4539		4539