



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV  
Avdelningen för arbetshälsvetenskap och psykologi

---

# Ledarskapsstil och personalomsättning inom en offentlig verksamhet

Julia Hilläng Lindqvist & Alexandra Snetselaar

2019

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp  
Psykologi  
Personal- och arbetslivsprogrammet  
Examensarbete

Handledare: Mårten Eriksson  
Examinator: Per Eisele

---

## **Sammanfattning**

Studiens syfte var att undersöka om det gick att predicera personalomsättningen utifrån typen av ledarskap. Ledarskapsstilarna som undersöktes var transaktionellt och transformativt. En enkät med 27 ledarskapsfrågor och skickades ut till medarbetare med en chefsposition på en offentlig organisation. Enkäten behandlade påståenden rörande olika dimensioner av transaktionellt ledarskap, transformativt ledarskap samt laissez-faire ledarskap. Endast en dimension av transaktionellt ledarskap användes vilket var contingent reward. De två dimensionerna av transaktionellt ledarskap som inte användes i analysen var active management by exception samt passive management by exception. De två prediktorerna contingent reward och transformativt ledarskap korrelerade och därmed genomfördes en enkel regression med transformativt ledarskap som prediktor och personalomsättning som utfallsvariabel. Studiens resultat visade ett signifikant samband mellan högre transformativt ledarskap och lägre personalomsättning. Studiens slutsats var att transformativt ledarskap kan predicera personalomsättningen.

Nyckelord: personalomsättning, ledarskap, transformativt ledarskap, transaktionellt ledarskap

## **Abstract**

Title: Leadership style and personnel turnover

The purpose of this study was to examine if the type of leadership could predict the personnel turnover. The leadership styles that were included in this study was transactional leadership and transformational leadership. A questionnaire was designed with 27 questions regarding leadership and were sent to employees with a chief position within a public organization. The questionnaire covered claims regarding different dimensions within transactional, transformational and laissez-faire leadership. Only one dimension was used within the transactional leadership which was contingent reward. The two dimensions that was excluded was active management by exception and passive management by exception. The two predictors contingent reward and transformational leadership correlated and therefore a simple regression was used with transformational leadership as predictor and personnel turnover as outcome variable. The outcome of the study showed a correlation between increased transformational leadership and decreased personnel turnover. The conclusion of the study was that transformational leadership could predict personnel turnover.

Keywords: personnel turnover, leadership, transformational leadership, transactional leadership

## **Förord**

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Mårten Eriksson på Högskolan i Gävle för sin vägledning och stöttning under vår uppsats. Vi vill också tacka vår kontaktperson på organisationen för att ha delat vår enkät. Vi vill även tacka alla respondenter som deltog i enkätundersökningen. Stort tack till alla er som gjort denna studie möjlig!

*Gävle, maj 2019*

*Julia Lindqvist och Alexandra Snetselaar*

## Introduktion

Personalomsättning är kostsamt för organisationer och bär en tung post i deras budget (Furtado, Batista & Silva, 2011; Johansson & Johrén, 2017). Personalomsättning är en konstant utmaning för organisationer (Apostel, Syrek & Antoni, 2017; Furtado et al., 2011). Att förlora skicklig personal medför höga kostnader på grund av nyrekrytering och omskolning av personal, och personalomsättningen kan även vara skadligt för organisationens produktivitet (Apostel et al., 2017).

Kostnader för personalomsättning kan delas in i fyra områden; rekrytering, introduktion, inskolning av ny personal samt avveckling av den lämnande personalen (Johansson & Johrén, 2017). Johansson och Johrén (2017) menar att den största kostnaden vid personalomsättning är introduktionen av nyanställda. Vidare menar de att det tar upp till ett och ett halvt år innan en nyanställd bidrar med sin fulla kapacitet. Genomsnittligt räknat bidrar en nyanställd endast med femtio procent av sin arbetskapacitet under sin första tid. Den nyanställde kan ha en fadder som stöttar den nyanställde under sin introduktion vilket medför att faddern minskar sin arbetsproduktivitet med 25 procent. Vidare menar Johansson och Johrén (2017) att det uppstår en oro på arbetsplatsen i och med personalomsättning vilket kan vara en nackdel för organisationen. Vidare tar de upp ett prisexempel på en individ som väljer att sluta, vilket medför att organisationen behöver tillsätta en ny individ till positionen. Detta kan kosta 1,5 miljoner för endast en avveckling och nyanställning, detta kan dock variera beroende på vilken typ av tjänst det gäller (Johansson & Johrén, 2017).

Det skiljer sig mycket åt mellan olika verksamheter hur introduktionen är uppbyggd och det kan därmed vara en stor skillnad kostnadsmissigt. Det kan även vara en skillnad på hur snabbt det tar att komma upp till full produktivitet i olika verksamheter. Vidare menar Johansson och Johrén (2017) att det kan finnas en fördel med personalomsättning genom att det tillför nya idéer och ny kunskap vilket kan gynna organisationen ekonomiskt. Den valda organisationen hade under år 2018 en total personalomsättning på nio procent, varav 26 procent stod för ålderspension. Personalomsättningen exklusive pensionsavgångar låg på sju procent.

Mamun och Hasan (2017) nämner ett antal faktorer som kan påverka personalomsättningen. Bland dessa faktorer finns bland annat arbetsmiljö, lön, anställningsförmåner, påverkan av kollegor, möjlighet till annat arbete och tydliga förväntningar i arbetet. Inom faktorn arbetsmiljö påtalas fysiska faktorer såsom adekvat belysning, toalett och säkerhetsutrustning. Även chefens påverkan på den psykosociala

arbetsmiljön påtalas. Lönen är en viktig del i belöningsystemet och lägre löner kan öka personalomsättningen (Mamun & Hasan, 2017). En attraktiv anställningsförmån kan vara ett fördelaktigt schema. Med påverkan av kollegor menas kollegornas avsikter till att lämna organisationen. Då kollegorna vill säga upp sig kan detta även påverka individen att själv vilja säga upp sig. Möjlighet till annat arbete är också en faktor som främst påverkar anställda med högre utbildning som då medför fler karriärmöjligheter. Tydliga förväntningar i arbetet är viktigt då oklarheter kan leda till missnöje som i sin tur kan resultera i avsikter att säga upp sig (Mamun & Hasan, 2017).

Ledarskapet påverkar till stor del huruvida de anställda väljer att stanna inom en organisation eller inte (Furtado et al., 2011; Mendes & Stander, 2011). För att behålla kompetens och talang inom en organisation spelar ledarskapet en viktig roll, ett ledarskap som möjliggör empowerment hos de anställda är viktigt för att behålla kompetens (Mendes & Stander, 2011). Caillier (2018) beskriver att ledarskap stärker bandet mellan ledaren och arbetstagaren och vilket kan medföra en minskad omsättning av personal.

### **Transformativt ledarskap**

Bass (1999) beskriver transformativt ledarskap i olika karaktäriseringar; idealiserat inflytande, inspirerande ledarskap, intellektuell stimulans samt individuell hänsyn. Idealiserat inflytande och inspirerande ledarskap visas när ledaren föreställer sig önskad framtid och beskriver hur det kan uppnås. Det visas även när det sätts höga standarder på arbetet samt visar ledaren beslutsamhet och självsäkerhet. När ledaren visar sina följare hur de ska bli mer innovativa och kreativa genomsyras ledarskapet av intellektuell stimulans. Individuell hänsyn visas av ledaren när den visar uppmärksamhet på utvecklingen hos följarna genom att stötta och handleda utvecklingen. Detta kan leda till att ledaren ger uppgifter vilket utmanar för att individen ska utvecklas.

Breevaart och Bakker (2017) menar att en transformativ ledare har en motiverad personal som är tillfredsställda med sitt arbete samt visar en högre prestationsförmåga. Denna typ av ledarskap påverkar personalens upplevelse kring sitt arbete, exempelvis högre arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation. Breevaart och Bakker (2017) beskriver en transformativ ledare som en förebild vilket inspirerar och motiverar personalen samt är genuint intresserade av deras behov. Vidare problematiserar Breevaart och Bakker (2017) transformativt ledarskap på grund att det är osannolikt att

en ledare inspirerar samt utmanar sin personal dagligen i samma utsträckning. Det är viktigt att betona vikten av att inte endast undersöka om transformativt ledarskap används utan även när denna typ av ledarskap används.

Transformativt ledarskap enligt Caillier (2018) innebär att ha en tydlig och inspirerande vision, föregå med gott exempel, uppmanar medarbetare att utmana antaganden samt inspirera till innovation. Transformativa ledare använder inspirerande motivation för att förbättra matchningen mellan organisation och medarbetare. En transformativ ledare skapar även ett starkt band mellan individen och organisationen. Detta minskar därmed personalomsättningen eftersom det skapas en normativ förväntan över att stanna på företaget (Caillier, 2018). Transformativa ledare kan enligt Bass (1999) vara demokratiska, auktoritära, direkta eller deltagande. Ledare som är kvinnor tenderar att vara mer transformativa än manliga ledare (Bass, 1999).

### **Transaktionellt ledarskap**

Taylor (2016) menar att transaktionellt ledarskap består av tre komponenter. Den första komponenten som är contingent reward innebär att klargöra förväntningar och belöna då förväntningarna uppfylls. Den andra komponenten som är active management by exception innebär att övervaka prestationen och korrigera handlingar då misstag sker. Den tredje komponenten som är passive management by exception innebär att ledaren passivt inväntar att misstag sker för att därefter korrigera handlingen (Taylor, 2016).

Bass (1999) menar att transaktionellt ledarskap innebär ett utbyte mellan ledare och följare till att möta deras egna intresse. Ledaren klargör vad följaren behöver utföra för att belönas för insatsen.

Caillier (2018) beskriver transaktionellt ledarskap som ett traditionellt ledarskap där det ges belöning för prestation. Transaktionella ledare motiverar sina medarbetare genom målstyrning. Caillier (2017) fann att en komponent av transaktionellt ledarskap hade en positiv inverkan på personalomsättningen medan de övriga två inte hade någon koppling till personalomsättningen. Transformativt ledarskap har en större inverkan på medarbetarnas attityder och beteenden jämfört med transaktionellt ledarskap (Caillier, 2018). Kleinman (2004) menar att transaktionella ledare huvudsakligen fokuserar på det dagliga arbetet och använder korrigerande och uppbyggande tekniker. Med korrigerande tekniker menas att ledaren korrigerar avvikelser, och uppbyggande tekniker är exempelvis belöning för prestation.

## **Kombinationen transformativt och transaktionellt ledarskap**

Kleinman (2004) påtalar att transformativa ledare innehar högre tillfredsställelse och effektivitet än transaktionella ledare, dock visar effektiva ledare upp nyttjande av både transformativt och transaktionellt ledarskap. Bass (1999) menar att förändringar i marknaden över tiden har orsakat att ledare behöver applicera ett mer transformativt ledarskap än transaktionellt ledarskap för att bibehålla effektiviteten. Tillit för ledarskapet krävs för att individen ska kunna identifiera sig med organisationen och internalisera organisationens värden. Bass (1999) menar att varje ledare innehar både transformativt och transaktionellt ledarskap, men tenderar till att applicera mer av den ena ledarskapsstilen. Green, Miller och Aarons (2013) menar att investering i transformativt ledarskap kan reducera personalomsättningen inom offentlig sektor.

## **Syfte och frågeställning**

Syftet med studien är att undersöka om det går att predicera personalomsättningen utifrån typen av ledarskap på en organisation. Frågeställningen lyder; kan man predicera personalomsättningen utifrån typen av ledarskap.

## **Metod**

### **Deltagare och urval**

Studien genomfördes på en organisation inom den offentliga sektorn i Mellansverige. Deltagarna i studien var chefer som har arbetat minst elva månader på den valda organisationen. Urvalet föll på chefer då typen av ledarskap skulle undersökas. Då det var en stor organisation fanns en möjlighet att undersöka cheferna och detta var av intresse då tidigare studier ofta fokuserade på medarbetarnas perspektiv. Denna studie bidrog därmed till ytterligare ett perspektiv, det vill säga utifrån cheferna. Deltagarna var chefer som arbetade på olika avdelningar inom organisationen. De enda bakgrundsfrågorna som efterfrågades var gällande vilket verksamhetsområde de arbetade inom samt hur länge de haft sin nuvarande chefsposition. Cheferna hade haft sin position mellan 11-133 månader ( $M=50.23$ ,  $SD=36.72$ ). I studien deltog respondenter från 16 olika verksamhetsområden.

Chefer tillfrågades via mail om att delta i enkätundersökningen via en länk. Antalet möjliga respondenter i studien var  $n=73$ . Antalet besvarade enkäter uppgick till  $n=27$ . Detta ger därmed en svarsfrekvens på 37 %. Ett internt bortfall skedde då denna respondent ej uppfyllde kriteriet om att ha haft sin chefsposition i



minst elva månader vilket ledde till att  $n=26$ . Då deltagarna skulle garanteras anonymitet efterfrågades inte ålder och kön på grund av att det efterfrågades vilken avdelning de tillhörde. Harrell (2015) rekommenderar 10-20 deltagare per oberoende variabel vid en regressionsanalys. Den föreliggande studien följer dessa rekommendationer genom att ha 27 deltagare.

### **Material/Mätinstrument**

En enkät utformades i Google Forms baserat på mätinstrumentet Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio & Bass, 1999). I enkäten användes en svensk översättning av MLQ utifrån tidigare studenters uppsatser (Forsberg & Sirén, 2017). Enkäten mätte tre olika ledarskapsstilar; transaktionellt ledarskap, transformellt ledarskap samt laissez-faire ledarskap. I MLQ var påståendena utformade utifrån att personal ska skatta sin chef, vi gjorde om dessa påståenden så att chefen skulle kunna skatta sig själv utifrån samma påståenden som redan fanns i MLQ utifrån den svenska översättningen. Det vill säga ändrades exempelvis påståendet "Min chef ger mig stöd när jag levererar" till "Jag ger min personal stöd när de levererar". MLQ bestod av 27 påståenden som sedan kompletterades med ytterligare åtta påståenden vilka berörde kompetensförsörjning. Dessa lades in för att få en bild av hur cheferna själva upplevde personalomsättningen och tillgången av kompetens på sin avdelning. Totalt bestod enkäten av 35 påståenden (se bilaga 2). En pilotstudie med fem deltagare genomfördes för att få en uppfattning om enkäten hade tydliga påståenden samt att den uppskattade svarstiden på mellan 10 till 15 minuter var satt inom en rimlig tidsaspekt.

Transformativt ledarskap delades upp i fem olika underdimensioner.

Transformativt idealiserat inflytande genom attributioner mättes i påståendena 9, 14 och 17. Transformativt idealiserat inflytande genom beteenden mättes i påståendena 6, 18 och 25. Transformativt inspirerande ledarskap mättes genom påståendena 8, 12 och 27. Transformativt intellektuell stimulering mättes genom påståendena 2, 7 och 23. Transformativt individuell hänsyn mättes genom påståendena 13, 15 och 22. Svartalternativen för påståendena skattades från (0) aldrig till (4) alltid. Enligt Dhammika, Ahmad & Thi (2014) beräknades Cronbach's  $\alpha$  för idealiserat inflytande attributioner till 0.70, för idealiserat inflytande genom beteenden till 0.89, för inspirerande ledarskap till 0.87, för intellektuell stimulering till 0.80 och för individuell hänsyn till 0.86. I föreliggande studie slogs kategorierna ihop och endast transformativt

ledarskap som samlat begrepp mättes. För det transformativa ledarskapet beräknades Cronbach's  $\alpha$  till 0.89 i den föreliggande studien.

Transaktionellt ledarskap delades upp i tre olika dimensioner. Transaktionellt contingent reward mättes genom påståendena 1, 10 och 26. Transaktionellt hantering av aktivt undantag mättes genom påståendena 4, 19 och 20. Transaktionellt hantering av passivt undantag mättes genom påståendena 3,11 och 16. Svartalternativen för påståendena skattades från (0) aldrig till (4) alltid. Enligt Dhammika et al. (2014) beräknades Cronbach's  $\alpha$  för contingent reward till 0.78, för management by exception (active) till 0.70 och management by exception (passive) till 0.91. Då Cronbach's  $\alpha$  inte uppnådde ett kritiskt värde för påståendena sammanslagna i den föreliggande studien gjordes en uppdelning utifrån de tre dimensionerna. Den dimensionen som valdes ut var contingent reward. För denna dimension beräknades Cronbach's  $\alpha=0,78$ .

Laissez-faire ledarskap mättes genom påståendena 5, 21 och 24 (Bass, 1995). Svartalternativen för frågorna skattades från (0) aldrig till (4) alltid. Dessa frågor analyserades ej då studien fokuserade på det transformativa samt det transaktionella ledarskapet. Kompetensförsörjning mättes genom frågorna 28-35. Svartalternativen för frågorna skattades från (0) stämmer inte alls till (4) stämmer helt. Fråga 28-34 ansågs inte påverka resultatet utifrån frågeställningen och valdes bort i analysen. Fråga 35 rörde chefernas uppfattning kring huruvida personalomsättningen ansågs vara ett problem. Även denna fråga valdes bort i analysen.

Statistik om personalomsättningen från 2017 och 2018 tillhandahölls från organisationen. I statistiken framgick genomsnittligt antal anställda under året, antal som slutat samt antal som börjat. För att beräkna personalomsättningen dividerades antal som slutat med genomsnittligt antal anställda. Då erhöles ett decimaltal som speglade den procentuella personalomsättningen. Det var dessa decimaltal som matades in i SPSS för analysen.

### **Tillvägagångssätt**

Studien genomfördes på delar av den valda organisationen som vår kontaktperson valde ut och med hjälp av denna kontaktperson skickades enkäterna till chefer inom dessa valda verksamhetsområden. I enkäten låg missivbrevet vilket var det första deltagarna kom till, de informerades även om att de skulle svara utifrån hur de agerar som chef. Enkäten fanns tillgänglig att svara på under en veckas tid, och en påminnelse om att besvara enkäten skickades ut via mail från kontaktpersonen under denna tidsperiod. På

sista sidan i enkäten fanns ett tack-meddelande till deltagarna. Kontaktpersonen bistod även med statistik över hur personalomsättningen sett ut på de olika enheterna för år 2017 och 2018. Då några av cheferna endast haft sin position i cirka ett års tid valdes statistiken på personalomsättningen för år 2018 ut till studien.

### **Design och dataanalys**

Studien gjordes med en inomperson-design. Datan analyserades i statistikprogrammet SPSS Statistics 24. Det första steget var att importera in våra rådata från en Excel-fil. Varje deltagare gavs en siffra som id i studien. Därefter indexerades genomsnittliga värden på prediktorn transformativt ledarskap. Sedan matades den procentuella personalomsättningen för 2018 in som beroende variabel. Det genomfördes en enkel linjär regression för att undersöka frågeställningen. För att studien skulle anses vara signifikant skulle  $p < 0.05$ . För att kunna genomföra en multipel regression menar Tabachnick och Fidell (1996) att korrelationen mellan de oberoende variablerna ej bör överstiga värdet  $r < .70$ .

### **Forskningsetiska överväganden**

Studien följer Vetenskapsrådets (2002) fyra huvudkrav gällande informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet beaktas då missivbrevet (se bilaga 1) informerade samtliga respondenter och potentiella deltagare om frivilligt deltagande med rätten till att avbryta. Genom information kring att deltagandet var frivilligt kan det individuella samtycket anses lämnats när enkäten är inskickad och därmed är samtyckeskravet uppfyllt. Vid utskicket av enkäten skickades endast en påminnelse ut om deltagande för att respondenterna ej skulle känna ett tvång att delta. Konfidentialitetskravet beaktades då enkätsvaren hanterades konfidentiellt och ingen utomstående hade tillgång till dessa svar. Detta meddelades även i missivbrevet. Vidare beskrevs ändamålet med datainsamlingen, det vill säga utifrån nyttjandekravet. I missivbrevet förtydligades även att deltagande innebär att besvara den bifogade enkäten.

### **Resultat**

Både transformativt och transaktionellt ledarskap förekom på organisationen. Tabell 1 visar att dimensionen contingent reward för transaktionellt ledarskap skattades högre än transformativt ledarskap. Då det sammanslagna värdet på Cronbach's  $\alpha$  inom det

transaktionella ledarskapet inte uppfyllde det kritiska värdet gjorde vi en analys utifrån de olika dimensionerna. Därefter valdes den dimensionen contingent reward ut då den hade högst alpha-värde av de transaktionella dimensionerna (se tabell 1). Då det finns en korrelation mellan dimensionen contingent reward och transformativt ledarskap och innebär att det finns en multikollinearitet (se tabell 1). Detta innebär att det är en stark korrelation mellan de två oberoende variablerna och därmed undersöks endast transformativt ledarskap som oberoende variabel i regressionsanalysen.

**Tabell 1.** Tabellen visar medelvärde (*M*), standardavvikelse (*SD*), Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) samt en korrelationsmatris för variablerna.

	<i>M</i>	<i>SD</i>	$\alpha$	Personalomsättning	Transformativt	Contingent reward
Personalomsättning						
Transformativt	3.12	0.40	0.89	-.45*		
Contingent reward	3.22	0.50	0.78	-.40*	.70*	
Management by exception (active)			0.64			
Management by exception (passive)			0.36			

\* $p < .05$

Vi genomförde en enkel linjär regressionsanalys med transformativt ledarskap som prediktor och personalomsättning för 2018 som utfallsvariabel. Regressionsanalysen gav resultatet [ $F(1, 24)=6.06, p=0.02, R^2_{adj}=0.168$ ]. Resultatet visar att transformativt ledarskap predicerar personalomsättning (se tabell 2).

**Tabell 2.** Tabellen visar hur det transformativa ledarskapet predicerar personalomsättningen.

Personalomsättning	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$	<i>p</i>	<i>t</i>
Transformativt ledarskap	-0.088	0.036	-0.449	0.021	2.461

Not: Ostandardiserade betakoefficienten (*B*), standard error of *B* (*SE B*), standardiserade betakoefficienten ( $\beta$ ), signifikansnivå (*p*) samt t-värde (*t*).

## Diskussion

Syftet med studien var att undersöka om personalomsättningen går att predicera utifrån typen av utövat ledarskap. Studien visade ett signifikant resultat gällande transformativt ledarskap och personalomsättning. Vid ett ökat transformativt ledarskap minskar personalomsättningen. Bass (1999) menar att en individ inte endast innehar en viss ledarskapsstil utan ofta tillämpar flera stilar såsom både transformativt och transaktionellt ledarskap. Detta visas genom vårt resultat som menar att både transformativt ledarskap och dimensionen contingent reward förekommer i snarlik utsträckning på organisationen.

Då personalomsättning kan vara ett kostsamt och tidskrävande problem inom en organisation fanns intresse av att undersöka huruvida det utförda ledarskapet påverkar detta. Det kan dock finnas andra aspekter som kan påverka personalomsättningen. Mamun och Hasan (2017) nämnde ett antal olika aspekter som kan påverka personalomsättningen. En hög personalomsättning kan grunda sig i en instabil förvaltning av en organisation. När organisationen är stabil och en vänlig arbetsmiljö existerar är det större sannolikhet att medarbetare stannar inom organisationen. Vidare menar Mamun och Hasan (2017) att en dålig chef bidrar till en negativ arbetsmiljö vilket leder till att medarbetare lämnar sitt arbete. Lönen kan även påverka huruvida medarbetaren stannar inom organisationen, det har en betydande roll av arbetstillfredsställelse. Individer med högre utbildning har vanligtvis fler karriärmöjligheter vilket kan påverka om de väljer att lämna organisationen (Mamun & Hasan, 2017). Vidare menar de att personalen kan påverka varandra genom att en väljer att lämna och flera följer efter. Detta är aspekter av personalomsättningen som inte har undersökts i föreliggande studie. Dessa olika aspekter kan ha en påverkan på personalomsättningen i organisationen och det kan vara svårt att veta om dessa faktorer har påverkat de som har slutat inom organisationen.

Tidigare forskning har visat att ett transformativt ledarskap kan reducera personalomsättningen (Green et al., 2013). Ledarskapet kan enligt Furtado et al. (2011) öka arbetstillfredsställelsen vilket minskar personalomsättningen. Mendes och Stander (2011) menar även på att ledarskapet har en stor påverkan på om individen väljer att stanna inom organisationen. Vårt resultat stärker tidigare studier som har visat på ett signifikant resultat mellan transformativt ledarskap och personalomsättningen, genom detta kan även vårt resultat anses vara tillförlitligt trots det låga deltagarantalet.

Green et al. (2013) påpekar att en investering i transformativt ledarskap kan gynna offentliga verksamheter. Caillier (2018) menar att ett starkt band mellan chef och arbetstagaren genom ledarskap kan leda till en minskad personalomsättning. Enligt organisationens årsredovisning har de genomgått förändringar i arbetsgrupperna såsom att minska antal arbetstagare per chef. Detta kan i sin tur gynna hur väl chefen och arbetstagaren kan knyta ett starkt band sinsemellan.

Förslag till vidare forskning kan vara dels att utföra en likartad studie med ett större urval. Då Bass (1999) nämnde att kvinnor tenderar att vara mer transformativa ledare än män kan studien utvecklas genom att lägga till kön som oberoende variabel utifrån samma frågeställning. Vidare kan det vara av intresse att göra en likartad studie på en annan organisation eller i en annan bransch såsom inom den privata sektorn.

### **Metoddiskussion**

Det färdiga resultatet bör enligt Mitchell och Jolley (2013) beaktas med en försiktighet på grund av det låga deltagandet. De anser att en gräns på 60 procent bör vara svarsfrekvensen för att kunna generalisera ett resultat för organisationen. Föreliggande studie hade en svarsfrekvens på 37 procent och därmed kan inte resultatet generaliseras för hela organisationen. Det kan finnas en skillnad mellan cheferna som inte går att predicera. Vidare menar Mitchell och Jolley (2013) att en av de svåraste delarna i en studie är att få cheferna att delta i enkätundersökningen. Detta har visat sig genom den föreliggande studie genom den låga svarsfrekvensen. Enkäten skickades ut två gånger till cheferna varav ett av dessa utskick var en påminnelse. Svarsfrekvensen kan ha påverkats av ovidkommande variabler exempelvis att en fråga var att ange vilken avdelning en tillhörde. Detta krävdes dock av frågeställningen eftersom statistik skulle användas från de olika avdelningarna. Fysisk närvaro hade kunnat öka deltagandet genom en möjlighet att ställa eventuella frågor om enkäten.

En ytterligare aspekt att diskutera är enkätens utformning genom att cheferna skattar sig själva på de givna skalorna. Detta kan påverkas av den subjektiva upplevelsen och det finns en risk att de skattar sig så som de vill uppfattas snarare än hur de faktiskt uppfattas. Det kan även finnas en skillnad i hur personalen uppfattar chefen respektive hur chefen uppfattar sig själv. Om även medarbetarna hade fått skatta chefen skulle det kunna ge en annan bild av chefens ledarskap.

Då denna studie endast är genomförd på en del av en organisation kan det vara svårt att uttala sig huruvida en likartad studie skulle ge samma utfall inom hela

organisationen eller inom en annan bransch. Organisationen som studien utfördes på tillhör den offentliga sektorn och det är möjligt att det skulle se annorlunda ut på en organisation inom den privata sektorn. Ett verksamhetsområde uteslöts ur studien på organisationens önskan vilket även kan ha påverkat resultatet genom att det inte går att generalisera för hela organisationen. Om data hade insamlats från fler respondenter hade resultatet kunnat vara mer tillförlitligt. Utifrån det externa bortfallet fattades även svar från ytterligare några verksamhetsområden.

## Referenslista

- Apostel, E., Syrek, C. J., & Antoni, C. H. (2017). Turnover intention as a response to illegitimate tasks: The moderating role of appreciative leadership. *International Journal of Stress Management*, 25(3), 234-249. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/str0000061>
- Avolio, B., & Bass, B. (1995). *MLQ Multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto CA: Mindgarden.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. doi: 10.1080/135943299398410
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2017). Daily Job Demands and Employee Work Engagement: The Role of Daily Transformational Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 338-349. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000082>
- Caillier, J. G. (2018). Can Changes in Transformational-Oriented and Transactional-Oriented Leadership Impact Turnover over Time? *International Journal of Public Administration*, 41(12), 935-945. doi: <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1300918>
- Dhammika, K. A. S., Ahmad, F., & Thi, L. S. (2014). Measurement of Transactional Leadership: Validity and Reliability in Sri Lankan Context. *Social Sciences & Humanities*, 22(2), 559-574.
- Forsberg, T., & Sirén, V. (2017). *Arbetsrelaterad stress och ledarskap: Ledarskapets påverkan på stress och välbefinnande hos socialarbetare*. (Examensarbete, Högskolan i Gävle, Gävle). Hämtad 2019-05-29 från [http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?dswid=9136&pid=diva2%3A1120732&c=1&searchType=SIMPLE&language=sv&query=siren+forsberg&af=%5B%5D&aq=%5B%5B%5D%5D&aq2=%5B%5B%5D%5D&aqe=%5B%5D&noOfRows=50&sortOrder=author\\_sort\\_asc&sortOrder2=title\\_sort\\_asc&onlyFullText=false&sf=all](http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?dswid=9136&pid=diva2%3A1120732&c=1&searchType=SIMPLE&language=sv&query=siren+forsberg&af=%5B%5D&aq=%5B%5B%5D%5D&aq2=%5B%5B%5D%5D&aqe=%5B%5D&noOfRows=50&sortOrder=author_sort_asc&sortOrder2=title_sort_asc&onlyFullText=false&sf=all)
- Furtado, L. C. D. R., Batista, M. D. G. C., & Silva, F. J. F. (2011). Leadership and job satisfaction among Azorean hospital nurses: an application of the situational leadership model. *Journal of Nursing Management*, 19(8), 1047-1057. doi: 10.1111/j.1365-2834.2011.01281.x



- Green, A. E., Miller, E. A., & Aarons, G. A. (2013). Transformational leadership moderates the relationship between emotional exhaustion and turnover intention among community mental health providers. *Community Mental Health Journal*, 49(4), 373-379. doi: 10.1007/s10597-011-9463-0
- Harell, F.E. (2015). *Regression modeling strategies: with applications to linearmodels, logistic and ordinal regression, and survival analysis*. Cham: Springer
- Johansson, U., & Johrén, A. (2017). *Personalekonomi idag*. Stockholm: Liber.
- Kleinman, C. (2004). The Relationship between Managerial Leadership Behaviors and Staff Nurse Retention. *Hospital Topics*, 82(4), 2-9. Doi: 10.3200/HTPS.82.4.2-9
- Mamun, C.A.A., & Hasan, M.N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: a conceptual view. *Problems and Perspectives in Managment*, 15(1), 63-71. doi: 10.21511/ppm.15(1).2017.06
- Mendes, F., & Stander, M. W. (2011). Positive organisation: the role of leader behaviour in work engagement and retention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1-13: doi: 10.4102/sajip.v37i1.900
- Mitchell, M. L. & Jolley, J. M. (2013). *Research Design Explained. Eight edition*. Wadsworth, Cengage Learning.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L.S. (1996). *Using Multivariate Statistics*. New York: Harper Collins.
- Taylor, J. (2016). Management of Australian Water Utilities: The Significance of Transactional and Transformational Leadership. *Australian Journal of Public Administration*, 76(1), 18-32. doi: 10.1111/1467-8500.12200
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

## Bilagor

### Bilaga 1.

## Vill du delta i en studie om kompetensförsörjningens påverkan på personalomsättningen?

Syftet med studien är att undersöka om kompetensförsörjningen har någon påverkan på personalomsättningen. Deltagande innebär att du besvarar den bifogade enkäten. Ditt deltagande är helt frivilligt och du har när som helst rätt att avbryta ditt deltagande. Svaren i enkäten kommer att sammanställas och analyseras. I vår uppsats kommer ett generellt resultat rapporteras, resultatet kommer ej rapporteras på individ- eller avdelningsnivå. Som deltagare är du anonym i studien och svaren kommer att hanteras konfidentiellt.

Enkäten tar cirka 10-15 minuter att besvara, och du ska utgå ifrån hur du fungerar i arbetssammanhang i dina svar.

Vi är två studenter på personal- och arbetslivsprogrammet på Högskolan i Gävle som läser sin sista termin och genomför nu vårt examensarbete.

Hör av dig om du har några frågor!

Julia Lindqvist, [juliahindqvist@gmail.com](mailto:juliahindqvist@gmail.com), 070 359 21 72

Alexandra Snetselaar, [alexandra.snetselaar@gmail.com](mailto:alexandra.snetselaar@gmail.com), 072 222 37 76

Det går även bra att kontakta vår handledare Märten Eriksson via mail [marten.eriksson@hig.se](mailto:marten.eriksson@hig.se).

Stort tack!

## Bilaga 2.

1. Jag ger stöd till min personal när de levererar

(Aldrig) 0 1 2 3 4 (Alltid)

2. Jag omprövar viktiga ställningstaganden för att försäkra mig om att de är korrekta

(Aldrig) 0 1 2 3 4 (Alltid)

3. Jag lägger mig inte i förrän problem blivit allvarliga

(Aldrig) 0 1 2 3 4 (Alltid)

4. Jag fokuserar på misstag, undantag och avvikelser från normen

(Aldrig) 0 1 2 3 4 (Alltid)

5. Jag undviker att bli involverad när viktiga frågor uppkommer

(Aldrig) 0 1 2 3 4 (Alltid)

6. Jag pratar om organisationens viktigaste visioner och mål

(Aldrig) 0 1 2 3 4 (Alltid)

7. Jag letar efter olika perspektiv och synsätt när jag löser problem

(Aldrig) 0 1 2 3 4 (Alltid)

8. Jag pratar hoppfullt om framtiden

(Aldrig) 0 1 2 3 4 (Alltid)

9. Min personal blir stolt när de blir associerade med mig

(Aldrig) 0 1 2 3 4 (Alltid)

10. Jag är tydlig med vem som är ansvarig för att olika mål uppnås

(Aldrig) 0 1 2 3 4 (Alltid)

11. Jag väntar med att agera tills problemen redan uppstått

(Aldrig) 0 1 2 3 4 (Alltid)

12. Jag pratar entusiastiskt om vad som behöver åstadkommas

(Aldrig) 0 1 2 3 4 (Alltid)

13. Jag lägger tid på att vägleda och coacha personalen

(Aldrig) 0 1 2 3 4 (Alltid)

14. Jag bortser från mina egna intressen för gruppens bästa

(Aldrig) 0 1 2 3 4 (Alltid)

15. Jag behandlar min personal mer som individer än som medlemmar av en grupp

(Aldrig) 0 1 2 3 4 (Alltid)

16. Jag är tydlig med att jag inte kommer att agera förrän problemen blivit kroniska

(Aldrig) 0 1 2 3 4 (Alltid)

17. Jag agerar på ett sätt som ingjuter förtroende

(Aldrig) 0 1 2 3 4 (Alltid)

18. Jag överväger moraliska och etiska aspekter inför varje beslut som ska fattas

(Aldrig) 0 1 2 3 4 (Alltid)

19. Jag håller koll på alla misstag som begås

(Aldrig)      0            1            2            3            4            (Alltid)

20. Jag får min personal att fokusera på tidigare misslyckanden

(Aldrig)      0            1            2            3            4            (Alltid)

21. Jag undviker att fatta beslut

(Aldrig)      0            1            2            3            4            (Alltid)

22. Jag hjälper min personal att utveckla sina styrkor

(Aldrig)      0            1            2            3            4            (Alltid)

23. Jag visar på nya arbetssätt för att färdigställa en arbetsuppgift

(Aldrig)      0            1            2            3            4            (Alltid)

24. Jag svarar sent på brådskande frågor

(Aldrig)      0            1            2            3            4            (Alltid)

25. Jag betonar vikten av en samsyn på hur arbetet ska utföras

(Aldrig)      0            1            2            3            4            (Alltid)

26. Jag uttrycker tillfredsställelse när min personal presterar enligt förväntningar

(Aldrig)      0            1            2            3            4            (Alltid)

27. Jag förmedlar tillförsikt att målen kommer uppnås

(Aldrig)      0            1            2            3            4            (Alltid)

28. Jag värdesätter kompetensutveckling för min personal.

(Stämmer inte alls)    0            1            2            3            4    (Stämmer helt)

29. Jag har svårt att få tag på rätt kompetens till min avdelning.

(Stämmer inte alls)    0            1            2            3            4    (Stämmer helt)

30. Jag har inte resurser till att kompetensutveckla min personal.

(Stämmer inte alls)    0            1            2            3            4    (Stämmer helt)

31. Jag har tillräcklig kompetens på min avdelning.

(Stämmer inte alls)    0            1            2            3            4    (Stämmer helt)

32. Jag tror att det kommer bli svårare i framtiden att hitta rätt kompetens

(Stämmer inte alls)    0            1            2            3            4    (Stämmer helt)

33. Jag har fått sänka mina krav på kompetens för att tillsätta en position

(Stämmer inte alls)    0            1            2            3            4    (Stämmer helt)

34. Jag har lätt att bibehålla kompetens på min avdelning

(Stämmer inte alls)    0            1            2            3            4    (Stämmer helt)

35. Personalomsättning är ett stort problem på min avdelning

(Stämmer inte alls)    0            1            2            3            4    (Stämmer helt)