

AMI-rapport

FOR-SOSU rapport 4

Arbejde i ældreplejen

## Psykisk arbejdsmiljø i ældreplejen

Baseret på en spørgeskemaundersøgelse



AMI-rapport

Psykisk arbejdsmiljø i ældreplejen

Vilhelm Borg  
Thomas Clausen  
Charlotte Lundtoft Frandsen  
Jacob H. Winsløw  
Arbejdsmiljøinstituttet

ISBN: 87-7904-150-7  
København 2005

Arbejdsmiljøinstituttet  
Lersø Parkalle 105  
2100 København Ø

Tlf.: 39165200  
Fax: 39165201  
e-post: [ami@ami.dk](mailto:ami@ami.dk)  
Hjemmeside: [www.ami.dk](http://www.ami.dk)

Rapporten kan downloades fra FOR-SOSUs eget netsted [www.ami.dk/FOR-SOSU](http://www.ami.dk/FOR-SOSU)

## INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>Sammenfatning .....</b>	<b>5</b>
Psykisk arbejdsmiljø i ældreplejen – sammenlignet med danske lønmodtagere .....	5
Forskelle mellem kommunerne og arbejdsenheder inden for kommunerne.....	7
Forskelle i det psykiske arbejdsmiljø inden for de nye storkommuner.....	9
Forskelle mellem personalegrupper .....	11
Fastholdelse og ophør .....	12
Kvalitet i arbejdet .....	14
<b>Undersøgelsens formål.....</b>	<b>16</b>
<b>Baggrund for undersøgelsen.....</b>	<b>17</b>
Flere ældre – færre medarbejdere?.....	17
Udfordringer for arbejdsmiljøet i ældreplejen .....	18
Arbejdsophør på ældreområdet .....	19
Hvad skal der til?.....	19
<b>Denne og kommende rapporter.....</b>	<b>21</b>
<b>Om undersøgelsen .....</b>	<b>22</b>
Deltagere i undersøgelsen.....	22
Kommunerne.....	22
Spørgeskema .....	23
Skalaer om det psykiske arbejdsmiljø.....	23
Svarprocent .....	24
<b>Psykisk arbejdsmiljø i ældreplejen sammenlignet med danske lønmodtagere... 25</b>	<b>25</b>
Krav i arbejdet.....	25
Ressourcer i arbejdsmiljøet: indflydelse og udviklingsmuligheder .....	27
Ledelseskvalitet og forudsigelighed .....	28
Rolleklarhed og rollekonflikter .....	30
Engagement i arbejdet og i arbejdspladsen.....	31
<b>Psykisk arbejdsmiljø i ældreplejen: forskelle mellem kommuner .....</b>	<b>34</b>
Krav i arbejdet.....	34
Arbejdstempo.....	34
Krav om at skjule følelser .....	35

Sammenhæng mellem alle fire typer krav.....	36
Ressourcer i arbejdet .....	37
Indflydelse .....	37
Sammenhæng mellem krav og ressourcer i arbejdet .....	38
Ledelseskvalitet .....	39
Forudsigelighed .....	40
Engagement i arbejdet og i arbejdspladsen .....	41
Mening i arbejdet .....	42
Sammenhæng mellem arbejdsmiljøfaktorer og mening i arbejdet .....	43
Involvering i arbejdspladsen.....	44
Sammenhæng mellem andre ressourcer i arbejdsmiljøet og involvering i arbejdspladsen .....	45
<b>Forskelle i psykisk arbejdsmiljø indenfor storkommuner .....</b>	<b>48</b>
Krav i arbejdet indenfor storkommunerne.....	48
Arbejdstempo indenfor storkommunerne.....	48
Arbejdsomfang indenfor storkommunerne .....	49
Ressourcer i arbejdet indenfor storkommunerne .....	50
Indflydelse i arbejdet indenfor storkommunerne.....	50
Udviklingsmuligheder i arbejdet indenfor storkommunerne .....	51
Involvering i arbejdspladsen indenfor storkommunerne.....	52
Ledelseskvalitet indenfor storkommunerne .....	53
Forudsigelighed i arbejdet indenfor storkommunerne .....	54
Sammenfatning .....	55
<b>Personalegruppernes arbejdsmiljø .....</b>	<b>57</b>
Krav i arbejdet.....	58
Arbejdstempo.....	58
Arbejdsomfang .....	59
Følelsesmæssige krav.....	60
Krav om at skjule følelser .....	61
Sammenfatning .....	62
Ressourcer i arbejdet .....	63
Indflydelse i arbejdet.....	63
Udviklingsmuligheder i arbejdet .....	64
Mening i arbejdet .....	65
Involvering i arbejdspladsen.....	66
Sammenfatning .....	67
Organisering af arbejdet .....	68
Forudsigelighed i arbejdet.....	68
Rolleklarhed .....	69
Rollekonflikter i arbejdet .....	70
Ledelseskvalitet .....	72
Sammenfatning .....	73
Afrunding.....	73

<b>Forventning om forbliven i arbejde 5 år senere .....</b>	<b>74</b>
Alder og forventning om ophør.....	74
Ophør i de yngste aldersgrupper.....	75
Ophør i den ældste aldersgruppe .....	76
Anciennitet og forventning om ophør .....	76
Forskelle i forventninger om forbliven og ophør mellem personalegrupperne .....	77
Forskelle i forventninger om forbliven og ophør mellem kommuner.....	78
Sammenhæng mellem arbejdsmiljø i kommunerne og forventning om at blive på nuværende arbejdsplads.....	79
Forskelle mellem arbejdsenheder i medarbejdernes forventninger om at forblive på nuværende arbejdsplads om fem år .....	81
Sammenhængen mellem arbejdsmiljøet i arbejdsenhederne og medarbejdernes forventning om at blive på den samme arbejdsplads .....	82
<b>Kvalitet i arbejdet .....</b>	<b>85</b>
Mulighederne for at udvise fleksibilitet.....	86
Mulighederne for brugerinddragelse .....	88
Tid til samvær med brugerne .....	91
Ledelsesmæssig opbakning til at udvise fleksibilitet .....	94
Sammenfatning .....	97
<b>Litteratur .....</b>	<b>99</b>

## Sammenfatning

### ***Psykisk arbejdsmiljø i ældreplejen – sammenlignet med danske lønmodtagere***

Det psykiske arbejdsmiljø i ældreplejen adskiller sig på flere måder fra det psykiske arbejdsmiljø, som generelt opleves af danske lønmodtagere. Dog skal det bemærkes, at forskellene ikke er meget store. Det kan skyldes, at der inden for ældreplejen er nogle betydelige forskelle mellem kommuner og mellem personalegrupper, som udjævner det samlede billede.

Mod forventning er der ikke flere medarbejdere i ældreplejen som helhed, der oplever *høje følelsesmæssige krav i arbejdet* end blandt danske lønmodtagere undersøgt i 2004<sup>1</sup>. Ser man nærmere på personalegrupperne i ældreplejen er der relativt flere, der oplever høje følelsesmæssige krav især i gruppen af sygeplejersker og SOSU-assistenten end blandt andre personalegrupper.

Mht. til en anden type krav, *krav om at skjule sine følelser og meninger under arbejdet*, oplever flere i ældreplejen end blandt danske lønmodtagere dem som høje. Her er det personalegrupper som SOSU-hjælper og andet plejepersonale (hjemmehjælper, sygehjælper, plejehjemsassistenter og ikke-uddannet plejepersonale) der ligger højest. Ofte diskuteres det, om disse to typer krav er et vilkår i arbejdet med mennesker, hvor man kan opleve belastende situationer med brugere, der er afhængige, syge eller måske endog krævende og truende, og hvor man er nødt til at have en professionel indstilling i arbejdet, hvor man ikke frit kan udtrykke sine egne opfattelser over for brugere. Imod den opfattelse taler, at det er forskelligt, hvor mange der i de forskellige kommuner og arbejdsenheder oplever, at disse krav er høje. Det kan måske hænge sammen med, at der kan være forskellige rammer og betingelser, som spiller en rolle for, hvor høje kravene opleves. Det kan også hænge sammen med, at det i nogle kommuner er mere nødvendigt end i andre at skjule følelser og meninger for arbejdsledere og kolleger.

I ældreplejen er der også en del flere end blandt danske lønmodtagere, der oplever, at de ofte er nødt til at arbejde hurtigt. Men samtidigt er der færre, der har et arbejde, hvor opgaverne hober sig op, og hvor man har problemer med at nå alle opgaverne. Det kunne lyde som en modsigelse, da højt *arbejdstempo* og stor *arbejdsomfang* til en vis grad hænger sammen. Forklaringen på at ældreplejen ligger højt mht. arbejdstempo og lavt mht. stor arbejdsomfang er måske, at de fleste medarbejdere skal udføre deres arbejde, når de er sammen med brugerne, og derfor ikke har mulighed for at opbygge arbejdsopgaver.

Når man oplever høje krav i arbejdet, er det vigtigt at have nogle gode ressourcer i sit arbejdsmiljø, der gør det muligt, at man bedre kan tackle kravene på en sådan måde, at man både kan udføre arbejdet med kvalitet og leve op til kravene, uden at det går ud over ens eget helbred og trivsel. I ældreplejen findes sådanne ressourcer. Mest markant er det, at mange flere i ældreplejen end blandt lønmodtagerne i Danmark generelt oplever en høj *ledelseskvalitet fra deres nærmeste leder*. Dvs. at mange oplever, at lederne er gode til at planlægge arbejdet, gode til at løse konflikter, prioriterer trivsel højt og sørger for, at medarbejderne har gode udviklingsmuligheder.

---

<sup>1</sup> Se opslaget **Psykisk Arbejdsmiljø** under **Værktøjer/Nationale Data** på AMI's hjemmeside [www.ami.dk](http://www.ami.dk)

Men samtidigt er der relativt mange i ældreplejen, der oplever en lav grad af *indflydelse i deres arbejde* på beslutninger, på hvad de skal lave, på mængden af arbejde og på hvem de skal arbejde sammen med. Dvs. at mange kan komme i situationer, hvor de mangler muligheder for at tackle de høje krav. Det viser sig således, at medarbejdere der oplever høje følelsesmæssige krav i arbejdet også oplever lav indflydelse på det. Det indebærer risiko for dårligere trivsel og ringere helbred.

Det er også mod forventning, at medarbejderne i ældreplejen ikke i højere grad end lønmodtagere i Danmark oplever problemer med *rolleklarhed* og *rollekonflikter*. Arbejdsopgaverne med brugerne er måske ikke altid helt klart definerede. Med en fleksibel pleje kan man tænke sig, at der nødvendigvis måtte være en vis grad af rolleklarhed, hvor målet, ansvaret og forventninger ikke er helt fastlagte. Endvidere kan der være krav fra mange sider: brugere, deres pårørende, lederne, offentligheden og medarbejderne selv, som ikke altid er i overensstemmelse med hinanden. Omfanget af rolleproblemer viser sig imidlertid at ligge på samme niveau som blandt lønmodtagere generelt i Danmark. Men der er nogle forskelle mellem personalegrupper inden for ældreplejen, som gør, at nogle grupper ligger højt mht. rolleproblemer.

Det er en klar ressource i arbejdsmiljøet, at en stor del af medarbejderne i ældreplejen oplever en høj grad af *mening i arbejdet*. De oplever generelt, at selve arbejdet er meningsfuldt og har stor betydning, og at de er engagerede og motiverede i arbejdet. Der er næsten ingen medarbejdere, der oplever en lav grad af mening i arbejdet. Her ligger ældreplejens medarbejdere bedre end danske lønmodtagere i almindelighed.

På den anden side ser vi, at flere medarbejdere inden for ældreplejen er lavt involverede i deres arbejdsplads. Dvs. at de i mindre grad end lønmodtagere generelt identificerer sig med deres arbejdsplads, og at de i mindre grad glæder sig over at fortælle om deres arbejdsplads til andre mennesker, samt at de i mindre grad vil anbefale venner at søge arbejde her. Men som vi skal vende tilbage til, er forskellene internt i ældreplejen meget større end forskellen til lønmodtagere på andre arbejdsområder.

Konklusionerne om forskellene i det psykiske arbejdsmiljø mellem ældreplejen og danske lønmodtagere generelt er:

- Flere i ældreplejen oplever ofte et højt arbejdstempo
- Færre oplever en stor arbejds mængde
- Der er ikke flere i ældreplejen, der oplever høje følelsesmæssige krav
- Flere oplever høje krav om at skjule deres følelser og meninger i arbejdet
- Der er flere, der oplever en lav grad af indflydelse i arbejdet
- Ledelseskvaliteten er højere i ældreplejen
- Der er ikke flere i ældreplejen, der oplever problemer med rolleklarhed og rollekonflikter
- Flere oplever, at selve arbejdet er meningsfuldt i høj grad
- Men flere er tillige i lav grad involverede i deres arbejdsplads
- Disse forskelle er mindre end de interne forskelle i det psykiske arbejdsmiljø i ældreplejen

## **Forskelle mellem kommunerne og arbejdsenheder inden for kommunerne**

Forskellene mellem kommunernes psykiske arbejdsmiljø er store og meget større end forskellen til lønmodtagere uden for ældreplejen. Derfor er det ikke nemt at tegne et generelt billede af arbejdsmiljøet inden for området. De største indbyrdes forskelle findes mht. ledelseskvalitet, forudsigelighed, involvering i arbejdspladsen, indflydelse og krav om at skjule følelser. Men der er forskelle på alle de undersøgte dimensioner af det psykiske arbejdsmiljø, der er betydeligt større end den tilfældige spredning, man kan forvente.

Her har vi først og fremmest beskrevet de forskelle, der er mellem kommuner og arbejdsenheder inden for kommunerne. Vi måler det psykiske arbejdsmiljø med en række skalaer, som er dannet ud fra medarbejdernes besvarelser på et antal enkeltspørgsmål. Hver skala måler nogle egenskaber ved arbejdsmiljøet. Forskellige jobs indeholder nogle muligheder og rammer, der gør medarbejdere i jobs enige i et vist omfang. Det giver mening at tage forskellen i gennemsnittet på fx skalaen for indflydelse som udtryk for nogle egenskaber ved selve jobbet. På samme måde kan medarbejderne på en arbejdsplads og i en kommune være enige i et vist omfang om, hvor meget indflydelse de har i deres arbejde. Derved bliver der forskelle mellem gennemsnittet på skalaen for indflydelse, som kan tilskrives nogle egenskaber ved arbejdspladsen eller kommunen som organisation.

Forskellene mellem kommunerne er størst for ledelseskvalitet og forudsigelighed. Mellem de 36 kommuner er der et spænd fra 13% til 61%, der vurderer, at ledelseskvaliteten er høj, og der er et spænd fra 10% til 52%, der oplever høj grad af forudsigelighed. Forskellen i ledelseskvalitet kan betragtes som udtryk for nogle egenskaber ved kommunerne. Der kan være en forskel i den ledelsespraksis, der bliver udført i kommunerne, og der kan være forskel i de rammer for ledelse, der findes i kommunerne. Forskellen i forudsigelighed kan ligeledes betragtes som udtryk for forskel i den praksis, der er for information til medarbejderne om deres arbejde og om beslutninger på deres arbejdsplads. Også her kan der være forskel i de betingelser, lederne har for at give information til medarbejderne.

I denne rapport beskriver vi først og fremmest forskelle mellem kommunerne og arbejdsenheder i ledelseskvalitet og forudsigelighed og de øvrige dimensioner af det psykiske arbejdsmiljø. Vi har ikke ud fra de oplysninger, vi har fra spørgeskemabesvarelserne kunnet sige noget om, hvorfor der er denne forskel. Det kræver andre analyser, hvilket vi vender tilbage til.

Der er ligeledes fundet betydelige forskelle i indflydelse og i krav om at skjule følelser og meninger under arbejdet mellem kommunerne. Også disse forskelle bliver først og fremmest beskrevet. Der er således et spænd fra 20% til 56% i andelen, der oplever at have lav grad af indflydelse. Men vi ved ikke, hvorfor der er denne forskel i indflydelse. Det vil som sagt kræve andre former for analyser.

Der er også forskel i medarbejdernes oplevelse af mening i selve arbejdet og deres involvering i arbejdspladsen. Forskellene mellem kommunerne og mellem arbejdsenhederne i oplevelsen af mening i arbejdet er mindre end forskellene mellem dem i involvering i arbejdspladsen. Det tyder på, at oplevelsen af mening i selve arbejdet i mindre grad kan tilskrives nogle egenskaber ved kommunerne og arbejdsenhederne inden for kommunerne.



Til forskel fra de tidligere nævnte dimensioner har vi her forsøgt at analysere, hvad der kan være baggrund for disse forskelle i oplevelsen af mening i arbejdet. Det gør vi ved at se på, hvorledes oplevelse af mening i arbejdet i de enkelte arbejdsenheder hænger sammen med de øvrige dimensioner i det psykiske arbejdsmiljø. På arbejdsenhedsniveau har oplevelse af mening i arbejdet stærkest sammenhæng med udviklingsmulighederne i arbejdet. Men oplevelsen af mening i arbejdet er også mindre i de enheder, hvor der er høje følelsesmæssige krav og stor arbejdsmængde. At der tillige er en svag positiv sammenhæng med højt arbejdstempo forekommer lidt uforståeligt. Disse tre faktorer i det psykiske arbejdsmiljø forklarer en meget stor del af forskellen mellem arbejdsenhederne i niveauet for oplevelse af mening i arbejdet. Vi har fundet frem til, at disse faktorer hænger sammen, men vi kan ikke ud fra spørgeskema-undersøgelsen alene sige noget om, hvorvidt der er en direkte årsagssammenhæng og, hvorledes denne sammenhæng forløber. De tre faktorer kan være årsager til forskelle i oplevelse af mening, men det kan også tænkes, at et højt niveau af mening i arbejdet hos medarbejderne på en arbejdsplads kan være årsag til, at de får nogle bedre udviklingsmuligheder i arbejdet.

Forskellene i medarbejdernes involvering i arbejdspladsen er større end forskellene i oplevelse af mening i selve arbejdet både mellem kommunerne indbyrdes og mellem arbejdsenhederne inden for kommunerne. For lav grad af involvering i arbejdspladsen er der et spænd mellem kommunerne fra 17% til 49%, og mellem arbejdsenhederne inden for kommunerne er spændet endnu større. Vi har analyseret, hvorledes denne forskel hænger sammen med de andre arbejdsmiljøfaktorer inden for arbejdsenhederne. Der er fire faktorer, der har en positiv sammenhæng med involvering i arbejdspladsen: mening i arbejdet, ledelseskvalitet, udviklingsmuligheder og forudsigelighed. Her ser vi altså en sammenhæng mellem oplevelse af mening i selve arbejdet og involvering i arbejdspladsen. Der er tillige en sammenhæng med selve arbejdet, nemlig de udviklingsmuligheder medarbejderne i arbejdsenheden har. Ellers er der sammenhæng med nogle egenskaber ved arbejdspladsens organisation, nemlig ledelseskvaliteten og forudsigeligheden. Dvs. jo bedre ledelsespraksis medarbejderne oplever på en arbejdsplads og jo bedre informationsniveau der er, jo mere er medarbejderne involverede i deres arbejdsplads. Også arbejdstempoet og krav om at skjule følelser i arbejdet har sammenhæng med involvering i arbejdspladsen, således at jo højere arbejdstempoet er og jo højere krav der er om at skjule følelser i arbejdet, jo lavere er involveringen i arbejdspladsen. Sammenhængen har en styrke, der gør, at en meget stor del af forskellen mellem arbejdsenhederne, hvad angår medarbejdernes involvering i arbejdspladserne, kan forklares med forskelle i disse andre dimensioner i det psykiske arbejdsmiljø. Også her er det usikkert, hvorledes man skal tolke en mulig årsagssammenhæng. Påvirkningen kan gå fra de seks arbejdsmiljøfaktorer til medarbejdernes involvering i arbejdspladsen. Men det er tillige muligt, at involveringen i arbejdspladsen kan påvirke nogle af disse andre faktorer. Fx kan et højt niveau af involvering i arbejdspladsen blandt medarbejderne medvirke til, at ledelseskvaliteten bliver bedre, da det kan have en positiv virkning på ledernes handlemuligheder, at der er nogle engagerede medarbejdere. Endvidere har vi her kun analyseret nogle egenskaber ved det psykiske arbejdsmiljø. Der kan være andre betingelser og rammer på arbejdspladserne, der kan påvirke det psykiske arbejdsmiljø og medvirke til de sammenhænge, vi her har analyseret.

De store forskelle mellem kommunerne og mellem arbejdsenhederne inden for kommunerne, gør det som sagt vanskeligt at tegne et simpelt billede af det psykiske arbejdsmiljø inden for ældreplejen som helhed. Det er vigtigt at beskrive og analysere de store forskelle inden for området, da de kan hænge sammen med nogle egenskaber ved kommunerne og arbejdspladserne. Forskellene peger på eller i hvert fald antyder betydelige forbedringsmuligheder for mange af kommunerne. Dette er vigtigt især i betragtning af det overvejende negative billede af arbejdsmiljøet i ældreplejen, der ofte tegnes i offentligheden. At der er kommuner og arbejdspladser, der har et fremragende psykisk arbejdsmiljø, kan få en positiv betydning i den kommende periodes indsats for at forbedre arbejdsmiljøet i ældreplejen. Det vil være muligt at nå frem til nogle beskrivelser af nogle positive erfaringer og handlemuligheder. Ved en god informationsindsats kan det medvirke til at finde frem til, hvorledes man kan foretage sådanne forbedringer.

Konklusionerne om forskellene i det psykiske arbejdsmiljø mellem kommunerne og mellem arbejdsenheder inden for kommunerne er:

- Der er betydelige forskelle i det psykiske arbejdsmiljø mellem kommunerne
- Forskellene er størst mht. til forudsigelighed, ledelseskvalitet, involvering i arbejdspladsen, indflydelse og krav om at skjule følelser
- Disse forskelle kan tilskrives nogle egenskaber ved kommunerne og arbejdsenhederne inden for kommunerne, og det er en ny opgave at analysere mulige betingelser for og årsager til forskellene
- Der er mindre forskelle i oplevelsen af mening i selve arbejdet end i involveringen i arbejdspladsen
- Forskellene mellem oplevelse af mening i arbejdet hænger sammen med udviklingsmuligheder i arbejdet i enhederne. Oplevelse af mening i arbejdet er endvidere mindre i de enheder, hvor der er høje følelsesmæssige krav og stor arbejdsmængde. Der er tillige en svag positiv sammenhæng med højt arbejdstempo
- Forskellene i involvering i arbejdspladsen hænger sammen med mening i arbejdet, ledelseskvalitet, udviklingsmuligheder og forudsigelighed. Og jo højere arbejdstempoet er og jo højere krav der er om at skjule følelser i arbejdet, jo lavere er involveringen i arbejdspladsen
- Påvirkningen kan gå begge veje, og der kan være andre faktorer der også påvirker forskellene i psykisk arbejdsmiljø
- De store forskelle mellem kommuner og arbejdsenheder i det psykiske arbejdsmiljø kan anvendes til at forbedre arbejdsmiljøet i hele ældreplejen

### ***Forskelle i det psykiske arbejdsmiljø inden for de nye storkommuner***

Vi har set på forskellene mellem de nuværende kommuner inden for de kommende storkommuner. I materialet er der seks sådanne storkommuner, som i alt omfatter 27 nuværende kommuner. Der er meget store forskelle på flere dimensioner af det psykiske arbejdsmiljø. Forskellene er generelt størst for ledelseskvalitet, forudsigelighed, indflydelse i arbejdet samt involvering i arbejdspladsen. Men også for nogle af de øvrige dimensioner er der for nogle af storkommunerne tale om store forskelle.

For fire af de seks storkommuner er der store forskelle på alle de fire ovennævnte dimensioner samt for yderligere nogle af de øvrige dimensioner. I næsten alle tilfælde ligger den største af de nuværende kommuner, som her er kaldet centerkommunen, i den lave ende af dimensionerne, således at de har den laveste ledelseskvalitet, den laveste forudsigelighed, den laveste indflydelse samt den laveste grad af involvering i arbejdspladsen blandt medarbejderne. Dvs. at man ofte vil komme i den situation, at flere mindre kommuner med et bedre arbejdsmiljø skal sammenlægges med en stor kommune, der har et mindre godt arbejdsmiljø.

I den femte af de nye storkommuner er der noget mindre forskel mellem kommunerne på de fire dimensioner, og endvidere er arbejdsmiljøet i centerkommunen i den gode ende. For den sjette af de seks storkommuner er forskellene også mindre og centerkommunen ligger ikke systematisk i den gode ende eller den mindre gode ende.

Situationen med de store forskelle, hvor centerkommunen ligger i den mindre gode ende, kan betragtes som et problem eller som en udfordring. Når virksomheder sammenlægges, sker der somme tider en harmonisering af de tidligere virksomheder. Rammer tilpasses til hinanden, og praksis kan blive påvirket langsomt. Mange erfaringer viser, at det ofte er den store virksomhed i en sammenlægning, der får den største indflydelse på, hvorledes det går. Vi kan ikke vide, hvorledes det vil foregå på grundlag af de store forskelle, der er inden for de kommende storkommuner. I princippet kan det gå tre forskellige veje. Den første mulighed er, at de forskellige dele fortsætter mere eller mindre, som de hidtil har fungeret, og at forskellene mellem dem enten forbliver eller langsomt mindskes. Denne mulighed er, på grund af den igangværende harmonisering af serviceniveauet mellem kommunerne, formentlig den mindst sandsynlige. Den anden mulighed er, at der sker en tilpasning af de mindre enheder til de store enheder, således at rammerne og praksis bliver afgørende præget af de store kommuners rammer og praksis. Det kan så blive til et problem, hvis de mindre enheders arbejdsmiljø bliver forringet. Det vil forventeligt medføre en række uønskede virkninger i form af stigende sygefravær, tidligere arbejdsophør hos ældre medarbejdere og hyppigere jobskifte blandt de yngre medarbejdere, dvs. en forringelse af fastholdelsen af medarbejderne. Dette vil forstærke problemerne med at rekruttere nye medarbejdere. Den sidste mulighed er, at kommunerne benytter muligheden for at lære af hinandens praksis både inden for de kommende storkommuner og på tværs af dem. Den forskel i praksis, der har medvirket til at skabe forskellige arbejdsmiljøer kan beskrives og analyseres. Ved en veltilrettelagt informationspraksis kan man forestille sig, at der kan skabes en frugtbar udveksling af erfaringer, der samlet set kan skabe en forbedring af arbejdsmiljøet. Afgørende herfor er, at kommunerne ser forskellene som en udfordring, snarere end som et problem.

Konklusionerne om forskellene i det psykiske arbejdsmiljø mellem kommunerne inden for de nye storkommuner er:

- Der er store forskelle inden for de fleste nye storkommuner mellem det psykiske arbejdsmiljø i de hidtidige kommuner især mht. ledelseskvalitet, forudsigelighed, indflydelse i arbejdet samt medarbejdernes involvering i arbejdspladsen
- Centerkommunen har oftest et mindre godt psykisk arbejdsmiljø end de mindre kommuner, de skal lægges sammen med
- De store forskelle kan være et problem eller en udfordring i forbindelse med kommunesammenlægningerne
- Sammenlægningerne kan medføre 1) en fortsættelse af de nuværende forskelle mellem kommunerne, 2) en nivellering af dem ud fra rammer og praksis, der afgørende præges af de store centerkommuner, eller 3) en gensidig lærings- og udviklingsproces mellem kommunerne

### ***Forskelle mellem personalegrupper***

Vi har også fundet nogle forskelle mellem personalegrupperne inden for ældreplejen. I det følgende nævner vi kun de betydelige forskelle fra det gennemsnitlige inden for hele medarbejdergruppen.

Plejepersonalet med direkte kontakt til brugerne oplever i større grad end de øvrige medarbejdere høje følelsesmæssige krav og høje krav om at skjule følelser i arbejdet.

Blandt plejemedarbejderne er SOSU-assistenterne og sygeplejerskerne de grupper, hvor flest oplever høje følelsesmæssige krav. Endvidere oplever forholdsvis mange af SOSU-assistenterne høje krav om at skjule følelser i arbejdet. I gruppen er der ligeledes mange, som også i høj grad oplever rolleklarhed og rollekonflikter.

SOSU-hjælperne er den gruppe, hvor flest oplever høje krav om at skjule følelser og egne meninger under arbejdet. Og de er sammen med andet plejepersonale (sygehjælpere, hjemmehjælpere, plejehjemsassistenter og ikke-uddannede plejemedarbejdere) den gruppe, hvor flest oplever lav indflydelse på eget arbejde.

Blandt sygeplejerskerne er der, som nævnt, også mange, som oplever høje følelsesmæssige krav samt høje krav om at skjule følelser. Gruppen oplever hyppigere end andre grupper uklarhed i deres rolle.

Aktivitets- og terapi-personalet er en af de grupper i ældreplejen, hvor mange oplever at have stor indflydelse i arbejdet. Gruppen er også den gruppe, hvor flest oplever høj ledelseskvalitet. Mange i gruppen oplever ofte en stor arbejdsmængde, men få oplever et højt arbejdstempo, hvilket kan skyldes, at deres opgaver måske muliggør, at de kan udsætte dem, og at der derfor kan ske en ophobning af opgaver. Medarbejderne oplever ofte en høj grad af indflydelse.

Køkkenmedarbejderne er en af de grupper, der oftest oplever, at de må arbejde hurtigt, men deres arbejdsmængde er ikke så omfattende, at opgaver hober sig op og de ikke når dem, hvilket måske hænger sammen med deres opgavers art, hvor de skal udføre dem på fastlagte tidspunkter. Gruppen oplever sjældent høje følelsesmæssige krav og krav om at skjule følelser i arbejdet, og de oplever endvidere sjældent rollekonflikter.

Mange af de administrative medarbejdere oplever ofte en stor arbejdsbelastning og oplever hyppigere end andre grupper rolleklarhed. Til gengæld oplever relativt mange af dem høj ledelseskvalitet og relativt få af dem høje følelsesmæssige krav.

Servicepersonalet er den gruppe, hvor flest oplever, at de har små udviklingsmuligheder i arbejdet. Noget flere oplever en høj grad af indflydelse i deres arbejde. De oplever i mindre omfang end andre grupper stor arbejdsbelastning og rollekonflikter.

Mange af lederne oplever både et højt arbejdstempo og en stor arbejdsbelastning. Lederne er den gruppe, hvor flest oplever rollekonflikter i deres arbejde. På den anden side har gruppen generelt gode ressourcer i deres arbejdsmiljø, idet mange af dem oplever en høj grad af indflydelse, store udviklingsmuligheder, en høj ledelseskvalitet og en god forudsigelighed i arbejdet. Det er en gruppe medarbejdere, som oplever en høj grad af mening i selve arbejdet og som også er stærkt involverede i arbejdspladsen.

Konklusionerne om forskellene mellem personalegrupperne i ældreplejen er:

- Forskellene mellem personalegruppernes psykiske arbejdsmiljø inden for ældreplejen er betydelige, men mindre end forskellene mellem kommunerne
- Forslag til forbedringer kan derfor i en vis udstrækning tilpasses til de enkelte personalegrupper

## **Fastholdelse og ophør**

Undersøgelsen viser, at ældreplejen har en stor kerne af stabile medarbejdere, idet den gennemsnitlige varighed af ansættelsen for respondenterne i de 36 kommuner var 10 år. Men undersøgelsen viser også, at medarbejdernes aldersfordeling er meget skæv, med en stor overvægt af medarbejdere i de aldersgrupper, der er tæt på efterløn og pension.

I denne sammenhæng er det et problem, at undersøgelsen også tyder på, at det i de kommende år kan blive vanskeligt at fastholde især de yngre medarbejdere i ældreplejen. I undersøgelsen spurgte vi medarbejderne, om de forventede at være på deres nuværende arbejdsplads om 5 år. Og vi spurgte dem om de, hvis de skulle vælge arbejde på ny, ville vælge det samme arbejde, som de er i i dag. Ud fra besvarelserne kan vi beregne et skøn, der siger, at inden for aldersgruppen 18-29 år vil der om fem år være 60%, der har forladt deres nuværende arbejdsplads, og at 36% vil forlade ældreområdet.

Andelen som forventer at være i deres nuværende arbejde om 5 år er stigende med alderen indtil 54 år og med stigende anciennitet. I aldersgruppen af medarbejdere over 55 år forventer en stigende andel at forlade det nuværende arbejde. Resultaterne tyder på, at omtrent 2/3 af medarbejderne vil trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet inden 62 år. Da 35% af medarbejderne i ældreplejen er mellem 50 og 60 år betyder dette, at der skal rekrutteres mange nye medarbejdere i de kommende år.

Der er betydelige forskelle mellem kommunerne med hensyn til, hvor stor en andel af medarbejderne som forventer at være i deres nuværende arbejde om 5 år. Den forventede fastholdelsesprocent varierer fra 42% til 64%. Denne forskel kan skyldes mange forskellige faktorer. Resultaterne af denne undersøgelse tyder på, at forhold i arbejdsmiljøet er blandt disse faktorer. Arbejdsmarkedsfaktorer herunder mulighederne for at få anden beskæftigelse kan også spille ind. Den stærkeste arbejdsmiljøfaktor er den grad af involvering, der findes blandt medarbejderne i kommunen og i arbejdsenhederne inden for kommunerne. Medarbejdernes involvering hænger igen sammen med ledelseskvaliteten, informationsniveauet på arbejdspladsen og med de udviklingsmuligheder, som medarbejderne har. Dvs. at jo bedre lederne er til at lede arbejdet, og jo bedre udviklingsmuligheder medarbejderne har, jo mere bliver medarbejderne involverede i deres arbejdsplads og jo flere kan forventes at blive på deres nuværende arbejdsplads.

Også mellem arbejdsenhederne inden for kommunerne er der betydelige forskelle i andelen af medarbejdere, som regner med at være i deres nuværende arbejde om 5 år. Andelen varierer fra 41% til 66%. Også en betydelig del af denne variation kan forklares med forskelle mellem arbejdsenhedernes arbejdsmiljø. Også her er sammenhængen stærkest med involvering i arbejdspladsen, ledelseskvalitet og udviklingsmulighederne i arbejdet. Endvidere er andelen, som mener de vil være i arbejdet om 5 år lavere i de enheder, hvor der er mange, der oplever en stor arbejdsbelastning.

Der er også nogle forskelle mellem de forskellige personalegrupper inden for ældreplejen. SOSU-hjælpere, de administrative medarbejdere og lederne er de grupper, hvor flest forventer at forblive på den nuværende arbejdsplads. Omvendt er sygeplejersker, SOSU-assistenten og terapeuter og aktivitetsmedarbejdere de grupper, hvor færrest er sikre på, at de vil forblive på deres nuværende arbejdsplads. Taget under ét er der ikke store forskelle i den gennemsnitlige anciennitet mellem plejemedarbejderne og andre grupper af medarbejdere.

Konklusionerne om fastholdelse og forventninger om ophør er:

- Det store flertal af ældreplejens medarbejdere har været i deres nuværende arbejde i mange år. Som følge heraf er personalegruppens sammensætning meget skæv, med en stor overrepræsentation af medarbejdere som nærmer sig efterløn og pension
- Det er i denne forbindelse bekymrende, at en stor del af de yngre medarbejdere udtrykker forventning om, at de ikke vil være i deres nuværende arbejde om 5 år, og at en tredjedel af disse ville vælge andet arbejde, hvis de skulle vælge på ny i dag
- Der er store forskelle mellem både kommunerne og mellem arbejdsenhederne inden for kommunerne
- En betydelig del af disse forskelle kan forklares ved, at der er forskelle i medarbejdernes involvering i arbejdspladsen og i deres oplevelse af ledelseskvalitet, udviklingsmuligheder og arbejdsbelastning
- Der er betydelige forskelle mellem personalegrupper, idet især mange SOSU-assistenten, sygeplejersker og terapeuter og aktivitetsmedarbejdere forventer ikke at være i deres nuværende arbejde om 5 år

## **Kvalitet i arbejdet**

Vi har undersøgt plejemedarbejdernes opfattelser af deres mulighed for at kunne yde en pleje af god kvalitet ved at stille dem tre spørgsmål om forskellige aspekter ved kvalitet. Spørgsmålene handler om hvor ofte de 1) er fleksible og tager hensyn til brugernes aktuelle behov, 2) giver brugerne mulighed for selvbestemmelse, og 3) tager sig tid til samvær med brugere over en kop kaffe eller ved at udføre opgaver sammen med dem. Endvidere har vi spurgt medarbejderne i hvor høj grad de oplever opbakning fra ledelsen til at være fleksible.

På de 3 spørgsmål svarer godt halvdelen, at det gør de ofte eller meget ofte. På spørgsmålet om ledelsesmæssig opbakning svarer også godt halvdelen, at den har de i høj grad.

Der er en stor spredning mellem kommunerne, idet der for alle fire spørgsmåls vedkommende er tale om, at omtrent dobbelt så mange i kommunen i den ene ende svarer bekræftende som i kommunen i den modsatte ende. Dvs. at der er store forskelle mellem kommunerne i medarbejdernes opfattelse af mulighederne for at yde god pleje.

Også inden for de nye storkommuner er der i tre af de seks tilfælde en betydelig intern forskel mellem kommunerne. Som i forbindelse med det psykiske arbejdsmiljø er det typisk den største kommune i storkommunen, der har den laveste andel af medarbejdere, som ofte giver sig tid til at yde god pleje, og som oplever ledelsesmæssig opbakning hertil.

Vi har også fundet nogle forskelle mellem personalegrupperne inden for ældreplejen. Således er SOSU-assistenterne den gruppe plejemedarbejdere, der oftest giver brugerne mulighed for selvbestemmelse og har tid til at være sammen med brugerne. Endvidere oplever de oftere end de øvrige ledelsesmæssig opbakning til at være fleksible.

SOSU-hjælperne er, sammen med andet plejepersonale (sygehjælpere, hjemmehjælpere, plejehjemsassistenter og ikke-uddannede plejemedarbejdere), den gruppe, der synes de har dårligst tid til at være fleksible overfor brugere og give disse mulighed for selvbestemmelse. Gruppen oplever tillige den mindste grad af ledelsesopbakning til at være fleksible.

Sygeplejerskerne oplever mindre tid til at give brugere mulighed for selvbestemmelse og tid til samtaler og samvær om opgaver. Til gengæld ligger de højt på mht. fleksibilitet og ledelsesopbakning til fleksibilitet.

Aktivitets- og terapi-personale har tid til at være fleksible og tid til samvær med brugerne, og de oplever i høj grad ledelsesopbakning til at være fleksible.

Konklusionerne om medarbejdernes opfattelse af kvalitet i plejen er:

- Der er betydelige forskelle mellem kommunerne i medarbejdernes opfattelse af muligheden for at yde en pleje, der har en høj kvalitet
- Der er tillige store forskelle inden for omtrent halvdelen af de nye storkommuner mellem disse kvalitetsopfattelser i de kommuner, der skal sammenlægges
- I de fleste tilfælde er medarbejdernes opfattelse af at kunne yde kvalitet i plejen lavest i de største kommuner
- Det vil være en væsentlig udfordring for de nye kommuner ved sammenlægningen at udforme retningslinier for kvalitet, der ikke medfører reduktioner i medarbejdernes muligheder for at yde en høj kvalitet i plejen
- Der er tillige betydelige forskelle mellem de forskellige personalegrupper i ældreplejen i deres opfattelse af mulighederne for at yde en god pleje



## Undersøgelsens formål

Formålet med denne rapport er at præsentere resultater, der belyser aspekter af det psykiske arbejdsmiljø blandt medarbejderne i ældreplejen i Danmark.

For det første sammenligner vi medarbejderne i ældreplejen med lønmodtagere som helhed for at identificere de aspekter af det psykiske arbejdsmiljø, hvor medarbejderne i ældreplejen adskiller sig fra andre lønmodtagere. Derved kan vi belyse, hvilke aspekter af det psykiske arbejdsmiljø man bør være opmærksom på at forbedre, og hvilke ressourcer der findes i det psykiske arbejdsmiljø i ældreplejen.

For det andet sammenligner vi det psykiske arbejdsmiljø i de kommuner og arbejdsenheder, der deltager i undersøgelsen, for at få et indblik i, hvor meget de deltagende kommunale ældreplejer adskiller sig fra hinanden. Ved at sammenligne de deltagende kommuner med den 'bedste' kommune på de forskellige aspekter af det psykiske arbejdsmiljø kan vi få et indtryk af forbedringspotentialerne i det psykiske arbejdsmiljø i ældreplejen.

Endelig sammenligner vi det psykiske arbejdsmiljø for forskellige personalegrupper i ældreplejen, med henblik på at belyse de enkelte personalegruppers oplevelse af krav, ressourcer og organisering af arbejdet i ældreplejen.

Det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladserne i den danske ældrepleje har naturligvis umiddelbar betydning for medarbejdernes trivsel og arbejdsglæde. I et bredere perspektiv har arbejdsmiljøet også betydning for ældreplejens muligheder for at fastholde og rekruttere de nødvendige medarbejdere. På denne baggrund fokuseres der i rapporten således på det psykiske arbejdsmiljøs betydning for medarbejdernes forventninger om at forblive på deres nuværende arbejdsplads samt medarbejdernes oplevelse af, hvorvidt deres arbejde er attraktivt eller ej.

Endelig er medarbejdernes oplevelse af deres muligheder for at udføre et stykke arbejde af en tilfredsstillende kvalitet over for ældreplejens brugere også et væsentligt moment i forhold til det psykiske arbejdsmiljø i ældreplejen. Disse forhold vil blive belyst i rapportens sidste kapitel, hvor vi vil sammenligne de oplevede muligheder for at udføre plejearbejdet med kvalitet på tværs af de deltagende kommuner og de relevante personalegrupper.

Dette er den første rapport fra Arbejdsmiljøinstituttets undersøgelse *Arbejde i ældreplejen*, som er en del af forskningsprogrammet *Fastholdelse og Rekruttering af Social- og Sundhedshjælpere og -assistenter* (FOR-SOSU). I løbet af 2006 vil der blive udgivet flere rapporter på baggrund af undersøgelsen, hvor nogle af problemstillingerne, der bliver omtalt i denne rapport vil blive gjort til genstand for mere dybdegående analyser. Derudover vil der udkomme rapporter om andre aspekter såsom det fysiske arbejdsmiljø i ældreplejen, vold, trusler og mobning samt helbred og livsstil.

## Baggrund for undersøgelsen

Som nævnt ovenfor har Arbejdsmiljøinstituttet etableret forskningsprogrammet FOR-SOSU, som samlet har det formål at skabe forskningsbaseret viden, der kan bidrage til, at arbejdet i ældreplejen bliver mere attraktivt med henblik på

- at reducere fravær og førtidig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet samt reducere antallet af medarbejdere der forlader branchen,
- at øge rekrutteringen til branchen, og
- at forbedre arbejdsmiljø, kvalitet af plejen, helbred og velbefindende for medarbejderne.

I forskningsprogrammet findes en række projekter, som bidrager til dette overordnede formål. Et af disse projekter er en landsdækkende undersøgelse af arbejdsmiljø, helbred og kvalitet i ældreplejen – *Arbejde i ældreplejen*. Dette projekt er en forløbsundersøgelse, som baserer sig på en spørgeske- maundersøgelse af medarbejderne i ældreplejen i 36 kommuner spredt over hele landet. Denne rapport indeholder resultater fra den første af tre spørgeskemaundersøgelser.

### **Flere ældre – færre medarbejdere?**

Behovet for pleje og praktisk hjælp til ældre forventes i løbet af de kommende årtier at stige som følge af forandringer i befolkningens alderssammensætning. I den kommende tiårsperiode vil der ske en markant forøgelse i gruppen af borgere over 65 år (omkring 20 procent), mens der i løbet af de næste 15 til 20 år tillige vil ske en forøgelse af andelen af borgere over 80 år. Disse udviklings- tendenser i befolkningssammensætningen betyder, at der i de næste par årtier forventes at indtræffe en øget efterspørgsel efter de ydelser, som udføres af offentlige og private udbydere af ældrepleje. Idet behovet for ældreomsorg er størst for de ældste befolkningsgrupper (over 80 år), må forøgelsen af efterspørgslen på ældrepleje forventes at ske gradvist i løbet af de kommende årtier.

Der er imidlertid nogle faktorer, der udover forandringerne i befolkningens alderssammensætning har betydning for udviklingen i befolkningens behov for ældrepleje. På den ene side må man som følge af forbedrede behandlingsmuligheder og mindre fysisk opslidende arbejdsmiljøer forvente en generel forbedring i den kommende ældrebefolknings funktionsniveau. Dette vil umiddelbart betyde, at den kommende ældrebefolkning i mindre omfang end den nuværende har behov for ældrepleje. På den anden side kan en forventet forkortelse af indlæggelsestider på hospitalerne, samt stigende forventninger til ydelsernes omfang og kvalitet fra brugerne betyde, at efterspørgslen på ældreomsorg stiger i den kommende ældrebefolkning. I hvor høj grad disse forhold vil påvirke efterspørgslen på ældrepleje er vanskeligt at afgøre, men det forekommer rimeligt at forvente en gradvis stigning i efterspørgslen på ældrepleje over de kommende årtier.

Gennem de seneste år har ældreområderne i flere og flere kommuner imidlertid oplevet problemer med at fastholde og rekruttere den kvalificerede arbejdskraft, der er behov for, for at kunne levere den påkrævede service. Rekrutteringsmulighederne på ældreområdet påvirkes af mange faktorer, herunder også arbejdsmiljøfaktorer. Af faktorer, der kan medvirke til at hæmme rekrutteringen, kan bl.a. nævnes den overvejende negative presseomtale af arbejdsmiljøet inden for ældreområdet, og at arbejdet med pleje af ældre typisk forbindes med lav status, skæve arbejdstider samt lav løn.

Afgangen fra ældreområdet kan i fremtiden forventes at stige – dels på grund af alderssammensætningen blandt medarbejderne på ældreområdet og dels som følge af andre faktorer, herunder også arbejdsmiljøfaktorer og medarbejdernes oplevelse af deres muligheder for at kunne udføre et tilfredsstillende stykke arbejde. Ifølge Ældresagens undersøgelse af arbejdsbetingelserne i hjemmeplejen<sup>2</sup> oplever 32% af medarbejdere inden for hjemmeplejen, at arbejdet er blevet dårligere, og 46% forventer en yderligere forværring af arbejdsvilkår i fremtiden. I alt 41% oplever, at hjemmeplejen ikke opfylder hjemmehjælpsmodtagernes behov i samme grad som et år tidligere, mens 57% forventer, at det bliver dårligere i de kommende år. Den negative opfattelse af både det aktuelle og forventede arbejdsmiljø og den aktuelle og forventede kvalitet i plejen kan medvirke til, at afgang fra ældreområdet øges, både til andre jobs og tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet.

### **Udfordringer for arbejdsmiljøet i ældreplejen**

Arbejdet i ældreplejen betragtes ofte som et meget belastende arbejde. Det kan være fysisk belastende med mange forflytninger af brugere. Samtidig kan det være følelsesmæssigt belastende at pleje ældre borgere, som kan være ensomme og afhængige af de ydelser, de modtager i ældreplejeregion. At nogle brugere er syge og at der sjældent er positiv fremgang i deres tilstand kan ligeledes være følelsesmæssigt belastende for medarbejdere, der engagerer sig i arbejdet og i de mennesker, de arbejder med i det daglige. Andre brugere kan være ubehagelige, voldelige og truende over for medarbejderne, som søger at sætte grænser over for krævende brugere. Medarbejderne i ældreplejen møder således en række forskellige fysiske og psykiske krav i deres arbejde, og det er vigtigt, at de har ressourcer i deres arbejdsmiljø og kvalifikationer til at kunne tackle disse udfordringer på en måde så deres helbred, trivsel og arbejdsglæde bevares.

Medarbejderne er meget optagede af kvaliteten i plejen, hvilket forekommer naturligt i arbejdet med mennesker. Deres kritik af arbejdsmiljøet hænger, som vi så ovenfor, ofte sammen med en opfattelse af, at de har begrænsede muligheder for at udføre arbejdet med høj kvalitet, såvel mht. den praktiske hjælp som mht. den personlige pleje og omsorg. I princippet vil den tid, medarbejderne har til både praktisk hjælp og personlig pleje være begrænset og måske opleves som utilstrækkelig. Oplevelsen af ikke at have mulighed for at yde den pleje og omsorg en given bruger har behov for, må ligeledes forventes at belaste det psykiske arbejdsmiljø blandt plejepersonalet.

Inden for den kommunale sektor, herunder specielt ældreplejen foregår der en intensiv indsats, der på den ene side retter sig mod at effektivisere arbejdet og på den anden side sigter mod at forbedre kvaliteten af ydelserne og arbejdsmiljøet med henblik på reduktion af sygefravær og fastholdelse af medarbejderne. Det er endnu uklart, hvilke virkninger disse indsatser har på kommunernes muligheder for at fastholde og rekruttere medarbejdere.

Der har været politisk fokus på ældreplejesektoren, og der er udformet nogle nationale retningslinier for ældreplejens udformning, senest den såkaldte Ældrepakke fra 2002, der indeholder fire elementer: Fleksibel hjemmepleje, etablering af frit valg af leverandør, Erstatningshjælp og mulighed for en Personlig hjælper. Sådanne retningslinier vil antageligt medføre forskellige tiltag på kommunalt niveau, der kan indebære organisationsændringer. Yderligere vil kommunalreformen givetvis også medføre organisationsændringer i de kommuner, der sammenlægges i 2007. Sådanne ændringer kan influere på både effektiviteten og kvaliteten i ydelserne, arbejdsmiljøet og potentielt også på kommunernes muligheder for at fastholde og rekruttere personale. Hvilke effekter organisationsænd-

---

<sup>2</sup> (Ældresagen 2004)

ringerne vil få, ved man kun meget lidt om. I en svensk undersøgelse af omorganiseringen af institutioner i 40 kommuner viste det sig, at forekomsten af langvarigt sygefravær hang sammen med utryghed i forbindelse med omorganiseringen, oplevet støtte fra ledelsen, mulighederne for indflydelse og den førte personalepolitik<sup>3</sup>. Ud fra den eksisterende viden kunne man forvente, at en forøget oplevelse af utryghed i forbindelse med store organisationsændringer og forventninger om organisationsændringer kan medføre forøgelse af langvarigt sygefravær og risiko for tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet blandt ældre medarbejdere.

### **Arbejdsophør på ældreområdet**

Hidtidige undersøgelser tyder på, at medarbejdere i plejefag hyppigere end andre jobgrupper er langtidssyge og trækker sig tidligere tilbage fra arbejdsmarkedet. Der synes dog at være store forskelle mellem forskellige kommuner eller arbejdsområder. Et svensk studie af langvarigt sygefravær og tidlig tilbagetrækning i en række kommuner<sup>4</sup> viser således en variation mellem 10% og 26,4% i den årlige forekomst af langtidssygefravær (mere end 90 dage) og mellem 0,6‰ (pro mille) og 19,6‰ (pro mille) i den årlige forekomst af førtidspensionering.

Fra en dansk undersøgelse foretaget af SFI ved vi, at der er store variationer også i Danmark mellem kommuner i tildeling af førtidspensionering<sup>5</sup>. I samme undersøgelse viste det sig, at omtrent 60% af variationen i forekomsten af førtidspensionering kan forklares ved forskellige faktorer i den sociale struktur, herunder forekomsten af langvarigt sygefravær. Der vil stadigvæk være en variation, der eventuelt kan forklares af bl.a. forskelle i organisationsforhold, arbejdsmiljø, og det kan yderligere tænkes, at en del af den variation, der kan tilskrives langvarigt sygefravær, kan hænge sammen med arbejdsmiljøet og forskelle i fastholdelsespolitik<sup>6</sup>.

### **Hvad skal der til?**

På denne baggrund vil det være en central udfordring for kommunerne at gøre ældreplejen til en attraktiv arbejdsplads. En målrettet indsats for samtidigt at skabe kvalitetsudvikling i plejearbejdet og skabe forbedringer af arbejdsmiljøet vil kunne bidrage til fastholdelse af medarbejdere, at forbedre rekruttering til området og at reducere sygefravær.

Der er en række betingelser, der kan have positiv betydning for, at denne indsats vil lykkes til fælles bedste for både medarbejdere og brugere af ældreplejen. For det første er arbejdsopgaverne inden for ældreplejen varierede, og det giver mulighed for at jobbene kan udformes på flere måder. Det kan gøre det muligt, at medarbejderne i højere grad får indflydelse på deres arbejde og får et større ansvar for deres eget arbejdsområde. Arbejdet indeholder muligheder for kontakt med brugere og for samarbejde med kolleger. Der findes ikke nogle bestemte teknologier og arbejdsmetoder, som er fastlagte og bestemmer, hvorledes arbejdet skal udføres.

For det andet kan arbejdet fordeles og organiseres på mange forskellige måder mellem medarbejderne. Der er mulighed for, at man udvikler arbejdsteam, der har fælles ansvar for, at arbejdet udføres med kvalitet. Der er således gode muligheder for at etablere udviklende arbejdspladser, hvor

---

<sup>3</sup> (Sziucs et.al. 2003)

<sup>4</sup> (Dellve 2003)

<sup>5</sup> (Gregersen 2000)

<sup>6</sup> (se også Bengtsson 2003)

medarbejderne selvstændigt og i samarbejde med kollegerne, tager aktivt del i udformningen af deres egne arbejdsliv. På den anden side kan arbejdet også detailstyres, så den enkelte medarbejder bliver en brik uden indflydelse.

For det tredje er der gang i en stigende professionalisering af området med uddannelse af medarbejdere og udvikling af arbejdsmetoder til forskellige arbejdsopgaver. Denne udvikling må naturligvis også forventes at have positiv betydning for medarbejdernes faglige selvforståelse og har allerede haft betydning for den metodeudvikling, der er foregået decentralt i kommunerne. Dette decentrale udviklingsarbejde kan medføre, at der udvikles store forskelle mellem ældreplejen inden for de forskellige kommuner. Denne forskellighed kan anvendes til erfaringsudveksling mellem kommuner og arbejdspladser. I den forbindelse er det vigtigt, at der sker en systematisk opsamling af viden om, hvilke indsatser og organisationsformer der virker positivt i retning af at skabe attraktive arbejdspladser, der kan yde en pleje for brugere med en høj kvalitet.

Sammenfattende kan det siges, at ældreområdet konfronteres med en række store udfordringer i løbet af de kommende årtier med henblik på at fastholde og rekruttere det personale, der er behov for, for at kunne drage omsorg for en voksende ældrebefolkning. Der findes en række gode ressourcer i arbejdet, der vil kunne bidrage til, at denne udfordring kan imødekommes. Det er denne undersøgelses sigte at bidrage til at identificere udviklingsmuligheder og forbedringspotentialer i ældreplejen og på den måde bidrage til, at ældreplejen kan håndtere de udfordringer, der forestår fremover.

## Denne og kommende rapporter

Denne rapport er den første om projektet *Arbejde i ældreplejen*. Hver kommune har i løbet af september-november 2005 hver modtaget en udførlig rapport om resultaterne for kommunen selv sammenlignet med de øvrige kommuner i undersøgelsen. I den forbindelse har vi anbefalet nogle indsatsområder alt afhængigt af arbejdsmiljøets tilstand i kommunens ældrepleje.

I det følgende år vil der komme en række rapporter om mere specifikke emner, som ikke berøres i denne rapport, eller som kun berøres på et overordnet plan.

Der er planlagt rapporter om følgende temaer:

- Fysisk arbejdsmiljø, sikkerhedsarbejde og APV
- Serviceniveau, arbejdsmiljø og oplevelse af kvalitet i arbejdet
- Ledelse, samarbejde og gruppefunktion
- Arbejdsmiljø, arbejdsmarked, Fravær og intention om arbejdsophør
- Mobning, vold og sex-chikane
- Etniske minoriteters arbejdsmiljø og helbred
- Ældre medarbejdere: Arbejdsmiljø og planer om arbejdsophør

## Om undersøgelsen<sup>7</sup>

### ***Deltagere i undersøgelsen***

Undersøgelsen omfatter alle medarbejdere indenfor ældreområdet i de deltagende kommuner. Hovedaktiviteterne er her praktisk og personlig pleje til ældre medborgere, men det omfatter også en række andre aktiviteter som forebyggende hjemmebesøg, drift af aktivitets- og dagcentre, genoptræning og vedligeholdelsestræning, produktion og udbringning af mad til pensionister, m.m.<sup>8</sup> Medarbejderne er plejemedarbejdere som social- og sundhedshjælpere og -assistenter, hjemme- og sygehjælpere, sygeplejersker, ergo- og fysioterapeuter m.v., men også en række andre faggrupper som bemander administration, køkkener og rengørings- og vedligeholdelsesfunktionerne på plejehjem, dagcentre og andre institutioner på området. Af praktiske grunde betegner vi dette som 'den kommunale ældrepleje' eller 'ældreområdet' i det følgende.

Undersøgelsen forsøger ikke at give et geografisk repræsentativt billede af ældreområdet, men at undersøge sammenhængen mellem forskellige overordnede rammer for arbejdet på ældreområdet og medarbejdernes arbejdsmiljø, helbred og ønsker om at forblive i arbejde. Vi har derfor udvalgt de deltagende kommuner ud fra deres forskellighed med hensyn til en række forhold såsom service-niveau, produktivitet, arbejdets organisering, privatiseringsgrad, kommunens velstand og adgangen til alternativ beskæftigelse på det lokale arbejdsmarked. Dette har vi redegjort nærmere for i Bilag 1.

Der deltager 36 kommuner med tilsammen 12.746 medarbejdere i undersøgelsen. Disse kommuner tegnede sig i 2004 for 13% af medarbejderne på det kommunale ældreområde i hele landet.

### ***Kommunerne***

De 36 kommuner er beliggende i 5 klynger af næsten sammenhængende kommuner i Hovedstadsområdet, Sydsjælland, Sønderjylland, Østjylland og Nordvestjylland. Når vi udvalgte kommunerne i sammenhængende klynger var det bl.a. for at sikre os at få så mange kommuner med, som ville indgå i de samme storkommuner efter kommunalreformen. Dette lykkedes således, at vi i undersøgelsen har stort set alle kommuner, der indgår i 6 storkommuner på den ene side og på den anden side har vi 3 kommuner, som ikke skal sammenlægges med andre.

De 36 deltagende kommuner er de kommuner, som sagde 'ja' ud af 65 inviterede kommuner i de 5 klynger. Andelen af de inviterede som sagde ja var meget forskellig fra klynge til klynge. Mens 15 ud af 19 inviterede kommuner i Sønderjylland sagde 'ja' til at deltage i undersøgelsen, gjaldt det kun for 1 af de 10 inviterede kommuner i Hovedstadsområdet. Dette har medført, at vi fik lidt færre af de meget velhavende kommuner med, end vi gerne ville have haft. Men bortset fra dette forhold mener vi, at de 36 deltagende kommuner meget fint afspejler den forskellighed, der er mellem de danske kommuner m.h.t. de forhold vi nævnte ovenfor: serviceniveau, produktivitet, arbejdets organisering, privatiseringsgrad og adgangen til alternativ beskæftigelse på det lokale arbejdsmarked.

---

<sup>7</sup> En uddybet redegørelse for materiale og metode findes i bilag til rapporten, som kan downloades fra netstedet. [www.ami.dk/for-sosu](http://www.ami.dk/for-sosu)

<sup>8</sup> Jfr. den mere præcise afgrænsning i fodnote 1 til Bilag 1.

Hver kommune er opdelt i en række arbejdsenheder, som er anvendt i tilbagemeldingerne af undersøgelsens resultater til kommunerne. "Arbejdshederne" er ikke i alle tilfælde egentlige organisatoriske helheder med en klart defineret ledelse. Eftersom de er defineret ud fra kommunernes behov for viden er de en blanding af arbejdsenheder, faggrupper og i visse tilfælde større delorganisatorer. Det vil dog kun være et praktisk problem at danne arbejdsenheder med en klart defineret ledelse.

## **Spørgeskema**

De resultater fra undersøgelsen som vi gør rede for i denne rapport stammer fra projektets første spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejderne. Spørgeskemaundersøgelsen gennemførtes i perioden fra november 2004 til august 2005. Til undersøgelsen anvendtes et spørgeskema bestående af spørgsmål om

- Stilling og arbejdsopgaver
- Arbejdstid
- Psykisk arbejdsmiljø
- Fysisk arbejdsmiljø
- Vold, trusler, mobning og uønsket seksuel opmærksomhed
- Helbred, trivsel, mentalt helbred, arbejdsglæde og udbrændthed
- Livsstilsfaktorer
- Sygefravær
- Fysisk kapacitet og selvtillid
- Opfattelse af kvalitet i plejearbejdet

## **Skalaer om det psykiske arbejdsmiljø**

Spørgsmålene om det psykiske arbejdsmiljø handler om en række dimensioner, som er relevante for ældreplejens medarbejdere. Dimensionerne omfatter

- Fire slags krav i arbejdet: arbejdstempoet, arbejdsomfang, følelsesmæssige krav og krav om at skjule følelser og meninger under arbejdet.
- Ressourcer i arbejdsmiljøet: indflydelse, udviklingsmuligheder, oplevelse af mening i arbejdet, involvering i arbejdspladsen
- Samarbejde og ledelse: ledelseskvalitet, forudsigelighed i arbejdet (information), rolleklarhed og rollekonflikter.

Spørgsmålene indenfor disse dimensioner har fem svarmuligheder, hvor svarpersonerne skal angive den andel af tid (fra 'altid' til 'aldrig') eller den grad (fra 'i meget høj grad' til 'i ringe grad') de mener, at de oplever det pågældende aspekt i spørgsmålene. Der dannes en skala ved at beregne gennemsnittet for svarerne på enkeltspørgsmålene<sup>9</sup>. Hver skala går fra 100 til 0, hvor 100 står for maksimum på den pågældende dimension (f.eks. at man har høj grad af indflydelse på alle aspekterne i de fire spørgsmål, der indgår i skalaen for indflydelse), og 0 står for minimum på dimensionen (f.eks. at man kun har indflydelse i ringe grad på alle aspekterne). Vi har opdelt skalaerne i en-

---

<sup>9</sup> Se oversigt over dimensioner og spørgsmål i bilag 2.



ten to eller tre dele. Disse opdelinger anvendes i graferne, der viser resultaterne for kommunerne og for personalegrupperne.

Skalaerne for ressourcer i arbejdsmiljøet har vi opdelt i tre dele: høj, middel og lav. Kategorien 'høj grad' omfatter almindeligvis omtrent de øverste 25% på skalaerne svarende til, at man i gennemsnit har svaret 'altid' eller 'ofte' på alle spørgsmål i skalaen. Vi antager, at høj grad af ressourcer har en positiv betydning for helbred, trivsel, ønske om forbliven på arbejdspladsen osv. Kategorien 'lav grad' omfatter almindeligvis omtrent de nederste 25% på skalaerne svarende til, at man i gennemsnit har svaret 'sjældent' eller 'aldrig' på alle spørgsmål i skalaen. Vi antager, at lav grad af en ressource har betydning for dårligt helbred, ringe trivsel, sygefravær, forventning om ophør osv.

Skalaerne for krav og rolleproblemer er opdelt i kun to dele: høj grad og middel/lav grad. Vi antager her, at høj grad af krav og rolleproblemer har betydning for dårligt helbred, ringe trivsel, sygefravær, forventning om ophør osv. Vi har ikke udskilt en særlig lav grad, da vi ikke forventer, at lav grad af et krav har positiv betydning for helbred mv.

I resultaterne om sammenhængen mellem de forskellige aspekter af det psykiske arbejdsmiljø og fastholdelse har vi anvendt kommunernes og arbejdsenhederne gennemsnit på de anvendte skalaer. I figurerne om forskelle mellem kommuner og personalegrupper anvender vi procentandele med henh. høj, middel og lav værdi på den pågældende skala.

### **Svarprocent**

Af de 12.744 medarbejdere som indgik i undersøgelsen udfyldte 78 procent spørgeskemaet. Svarprocenten var ganske forskellig i de forskellige kommuner. Den laveste var 72%, den højeste 93%.

## Psykisk arbejdsmiljø i ældreplejen sammenlignet med danske lønmodtagere

Psykisk arbejdsmiljø defineres her som de forhold i selve arbejdet, arbejdets organisering og de sociale betingelser på arbejdspladsen, som kan påvirke medarbejdernes handlinger, tanker og følelser. De vigtigste hovedområder er de krav, der stilles til medarbejderne, de ressourcer de har adgang til i arbejdet samt de betingelser, der findes i samarbejdet og ledelsen af arbejdspladsen. Desuden er det vigtigt at se på medarbejdernes oplevelse af mening i selve arbejdet og deres involvering og engagement i arbejdspladsen<sup>10</sup>.

I dette afsnit sammenlignes det psykiske arbejdsmiljø i ældreplejen med danske lønmodtageres psykiske arbejdsmiljø, som er undersøgt i et repræsentativt udsnit i slutningen af 2004, dvs. på omtrent samme tidspunkt, som undersøgelsen af arbejdsmiljøet i ældreplejen er foretaget. I det følgende anvender vi en række skalaer til at måle forskellige dimensioner af det psykiske arbejdsmiljø i ældreplejen. Disse skalaer er sammensat af mellem 1 og 5 spørgsmål, som hver har fem svarkategorier. Hver svarkategori tildeles en værdi, og der kan således på denne baggrund beregnes en skalaværdi for hver svarperson. Skalaværdierne viser, hvor svarpersonerne placerer sig på de forskellige dimensioner af det psykiske arbejdsmiljø. For nogle af skalaerne foretages en opdeling i to andele; en høj og en lav. For nogle andre skalaer foretages en opdeling i høj, middel og lav<sup>11</sup>.

### ***Krav i arbejdet***

I dette afsnit vil vi belyse medarbejdernes oplevelse af krav i arbejdet. Her vil der særligt blive lagt vægt på de psykologiske krav. Ethvert arbejde indeholder nogle krav om både tempo og mængde. Høje krav i forhold til arbejdstempo og arbejdsmængde vil naturligvis have betydning for medarbejderens oplevelse af sine muligheder for at løse arbejdsopgaverne på en tilfredsstillende måde og dermed også betydning for medarbejderens trivsel i arbejdet. Herudover stilles der i arbejdet med mennesker nogle følelsesmæssige krav, hvilket kan skyldes, at brugerne kan være krævende, syge eller hjælpeløse i varierende grad. I forbindelse med arbejdet med plejekrævende ældre kan man også være nødt til at skjule sine egne følelser – dvs. at man må lade være med at give udtryk for sine opfattelser og reaktioner i arbejdssituationen – for at undgå at krænke brugerens integritet i hjælpesituationen.

Vi har undersøgt svarpersonernes oplevelse af fire typer af krav i arbejdet. Det første krav er højt arbejdstempo. I figur 1.1 vises, hvor mange der oplever, at de altid eller ofte har et højt arbejdstempo. Medarbejderne i ældreplejen tilkendegiver oftere, at de har et højt arbejdstempo end danske lønmodtagere som helhed. Af de kvindelige medarbejdere i ældreplejen giver 56% udtryk for, at det altid eller ofte er nødvendigt, at de arbejder hurtigt sammenlignet med 50% blandt kvindelige danske lønmodtagere. Blandt mandlige medarbejdere er procentandelen, der siger, at de altid eller ofte må arbejde hurtigt næsten ens, når man sammenligner ansatte i ældreplejen med danske lønmodtagere (henholdsvis 49% og 48%).

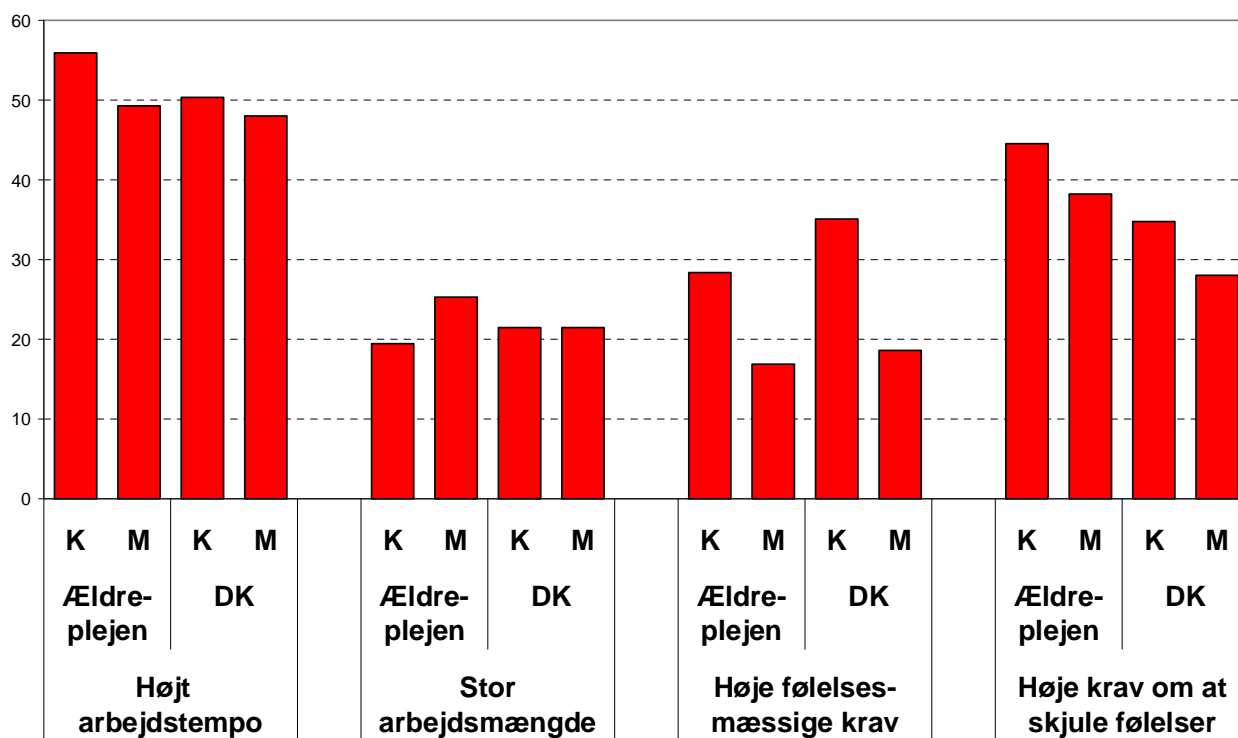
---

<sup>10</sup> I bilag 2 gøres der rede for, hvilke temaer der indgår i spørgeskemaet, som er anvendt i undersøgelsen.

<sup>11</sup> I bilag 2 gøres der rede for, hvorledes disse mål er dannet.

Det næste krav drejer sig om medarbejdernes oplevelse af arbejdsmængden i deres arbejde. Umiddelbart kunne man tro, at stor arbejdsmængde næsten er det samme som højt arbejdstempo, men det viser sig, at der er klare forskelle på de to typer af krav. En plejemedarbejder kan således opleve et højt arbejdstempo, uden at hun nødvendigvis oplever en stor arbejdsmængde i form af ophobning af arbejdet, eller at hun ikke kan nå det hele. Resultaterne antyder, at medarbejdere med praktiske funktioner oplever højt arbejdstempo mens medarbejdere, der varetager administrative opgaver og/eller myndighedsfunktioner, i højere grad oplever stor arbejdsmængde, således at arbejdet hober sig op og det er vanskeligt at nå det hele.

I ældreplejen oplever lidt færre medarbejdere, at de har en stor arbejdsmængde end danske lønmodtagere. Det gælder især for kvindelige medarbejdere, hvor andelen er 19% sammenlignet med 21% blandt kvindelige danske lønmodtagere. De mandlige medarbejdere i ældreplejen har hyppigere stor arbejdsmængde (25%) end mandlige lønmodtagere som helhed (21%).



Figur 1.1 Andele af medarbejdere i ældreplejen, der oplever høje krav, sammenlignet med danske lønmodtagere 2004. Procent. (K = Kvinder, M = mænd, DK = Danske lønmodtagere).

Det tredje krav, der vil blive analyseret, drejer sig om medarbejdernes oplevelse af følelsesmæssige krav i arbejdssituationen. Vi forventede umiddelbart, at arbejdet med ældre mennesker er mere følelsesmæssigt krævende end andet arbejde, da arbejdet med ældre mennesker, der er syge eller svækkede, kan placere medarbejderen i situationer af følelsesmæssigt belastende karakter. Men denne forventning holder ikke stik for ældreplejens medarbejdere som helhed. Andelen af medarbejdere i ældreplejen, der oplever høje følelsesmæssige krav, ligger for de kvindelige medarbejders vedkommende på 28%. Denne andel er mindre end blandt kvindelige lønmodtagere som helhed, hvor andelen er 35%. Det vil sige, at medarbejdere i ældreplejen imod vores forventninger oplever deres arbejde som følelsesmæssigt krævende i mindre grad end kvindelige lønmodtagere generelt.

Ser man derimod isoleret på plejemedarbejderne i ældreplejen, er oplevelsen af høje følelsesmæssige krav meget udbredt for netop denne personalegruppe. Vi berører dette yderligere i afsnit 4, der handler om personalegruppernes arbejdsmiljø.

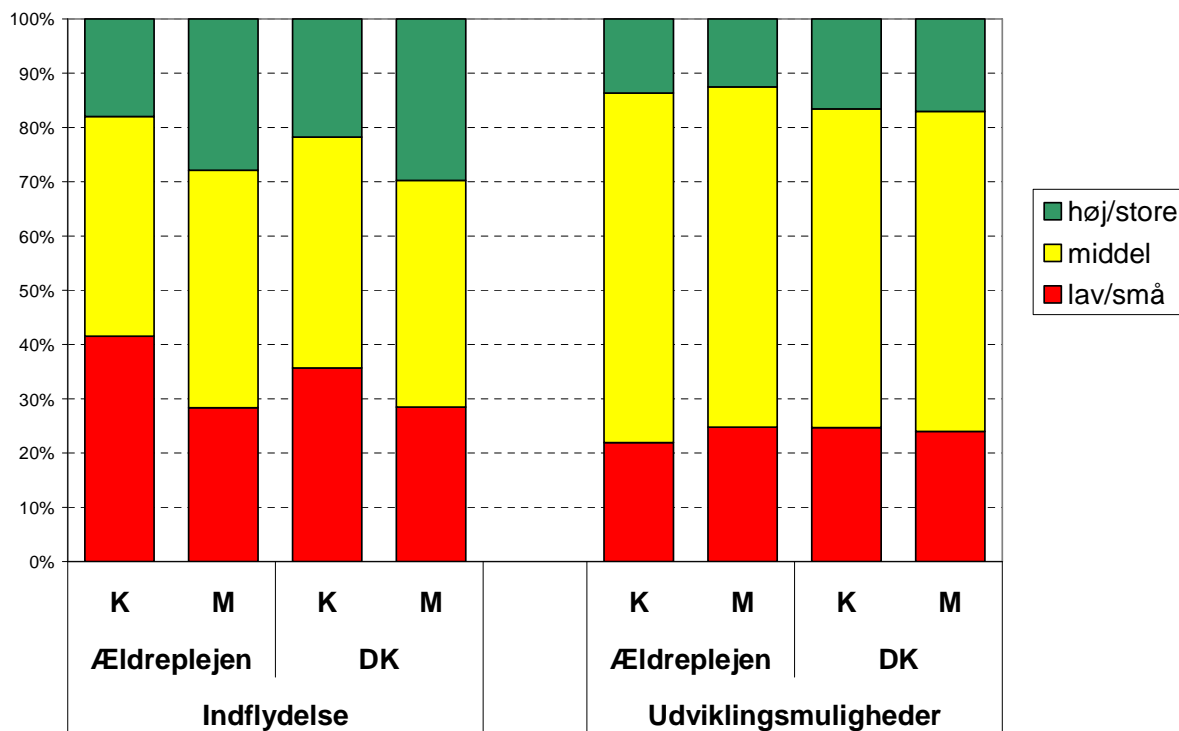
Den fjerde type af psykiske krav i arbejdet, vi har undersøgt er krav om at skjule sine følelser og meninger i arbejdssituationen. Vi forventer, at medarbejdere, der arbejder med andre mennesker i højere grad end i andre brancher, er nødt til at skjule deres følelser og meninger, mens de arbejder. Denne antagelse bliver bekræftet i denne undersøgelse. Det viser sig nemlig, at næsten halvdelen af medarbejderne i ældreplejen (blandt kvindelige medarbejdere 45% og blandt mandlige medarbejdere 38%) oplever, at de i høj grad må skjule deres følelser og meninger i arbejdssituationen. Disse tal ligger betydeligt højere end for danske lønmodtagere, hvor henholdsvis 35% og 28% oplever høje krav om at skjule følelser og meninger i arbejdet. Ser vi særskilt på plejemedarbejdere, er der ikke nogen forskel mellem kvinder og mænd. 46-47% oplever, at der er høje krav om at skjule følelser og meninger i arbejdet.

### ***Ressourcer i arbejdsmiljøet: indflydelse og udviklingsmuligheder***

I det følgende vil vi se nærmere på medarbejdernes oplevelse af ressourcer i deres arbejdsmiljø: indflydelse og udviklingsmuligheder i arbejdet. Disse ressourcer har dels betydning for, hvorledes medarbejderne kan håndtere de krav, der stilles til dem i arbejdet og dels betydning for medarbejdernes trivsel i arbejdet. Mangel på disse ressourcer kan føre til, at arbejdet opleves som belastende og have betydning for medarbejdernes motivation og arbejdsglæde. Endvidere kan mangel på disse ressourcer have betydning for medarbejdernes fravær og mulighederne for at fastholde medarbejderne på arbejdspladsen.

Medarbejderne i ældreplejen har mindre indflydelse i arbejdet, når man sammenligner deres oplevelse af denne ressource med danske lønmodtagere som helhed. 42% af de kvindelige medarbejdere i ældreplejen har en lav grad af indflydelse, mens det tilsvarende gør sig gældende for 36% af kvindelige lønmodtagere i Danmark. I den modsatte ende vurderer 18% af de kvindelige medarbejdere i ældreplejen, at de har en høj grad af indflydelse i deres arbejde sammenlignet med 22% af de kvindelige danske lønmodtagere. For mændenes vedkommende er der derimod ikke nogen betydelig forskel.

Forskellen i indflydelse mellem kvinder og mænd inden for ældreplejen forklares delvis af forskellen på de stillinger mænd og kvinder har. Vi berører dette yderligere i afsnit 4, der handler om personalegruppernes arbejdsmiljø.



Figur 1.2 Andele af medarbejdere i ældreplejen, der oplever store, middel og små ressourcer for indflydelse og udviklingsmuligheder, sammenlignet med danske lønmodtagere 2004. Procent. (K = Kvinder, M = mænd, DK = Danske lønmodtagere.)

Ser vi herefter på medarbejdernes oplevelse af udviklingsmulighederne i deres arbejde, ser billedet noget anderledes ud. Hvad angår denne ressource i arbejdsmiljøet, ligner ældreplejens medarbejdere danske lønmodtagere generelt. Kvindelige medarbejdere i ældreplejen oplever lidt sjældnere, at de har små udviklingsmuligheder (22%) end kvindelige lønmodtagere i Danmark (25%). På den anden side oplever kvinderne i ældreplejen også lidt sjældnere end kvindelige lønmodtagere som helhed, at de har store udviklingsmuligheder i arbejdet. For mænds vedkommende har medarbejderne i ældreplejen lidt sjældnere store udviklingsmuligheder.

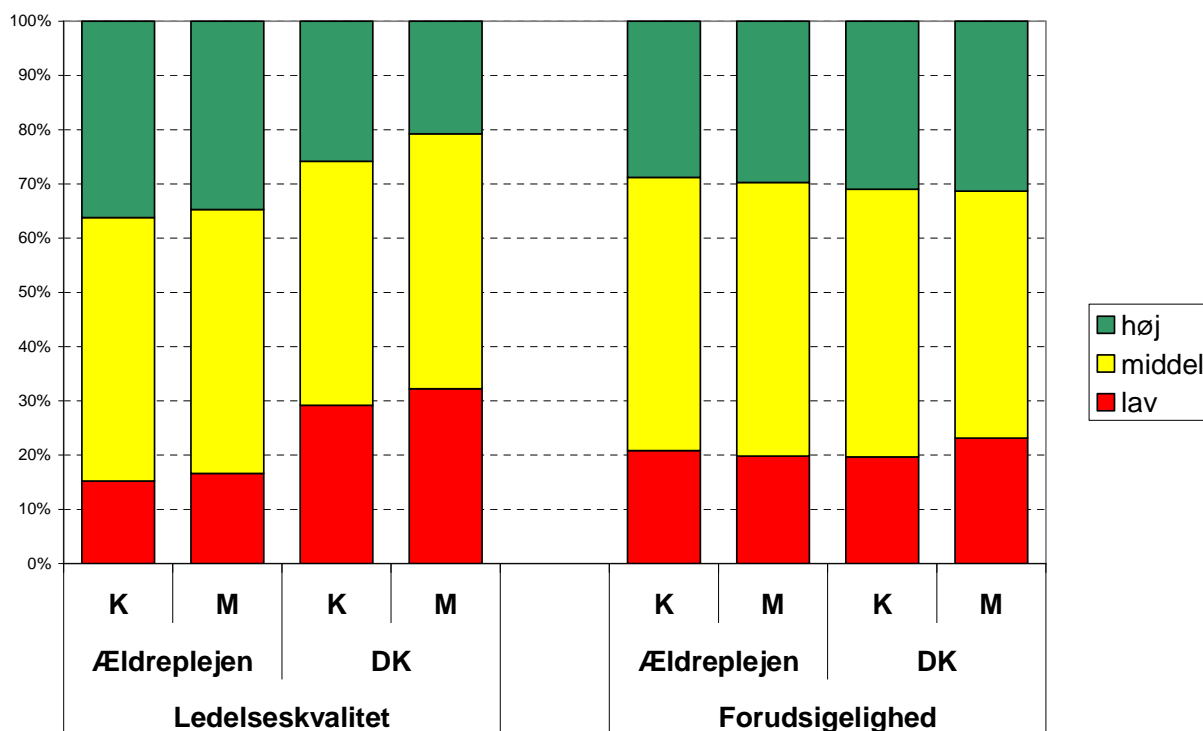
For plejemedarbejdere med direkte brugerkontakt er forskellen mellem kvinder og mænd inden for ældreplejen noget større, idet 21% af kvinderne finder, at de har små udviklingsmuligheder, mens det tilsvarende gør sig gældende for 29% af mændene.

### **Ledelseskvalitet og forudsigelighed**

Kvaliteten af ledelsen og informationen til medarbejderne har en positiv betydning for arbejdsmiljøet, medarbejdernes trivsel og medarbejdernes vurdering af mulighederne for at udføre et godt arbejde. På den anden side kan man forvente, at en dårlig ledelseskvalitet og manglende information kan medføre uønskede konflikter for både medarbejderne og for arbejdspladsen.

Først ser vi på resultaterne for ledelseskvalitet. Her beskæftiger vi os med medarbejdernes vurdering af kvaliteten af ledelsen, udført af den nærmeste leder, da vi har en forventning om, at det er kvaliteten af denne, der har den mest umiddelbare relevans for medarbejdernes arbejdsmiljø.

I figur 1.3 ser vi, at medarbejderne i ældreplejen generelt har en mere positiv vurdering af ledelseskvaliteten end lønmodtagerne i Danmark. Andelen, der vurderer, at ledelseskvaliteten er meget høj – omkring 36% i ældreplejen og hhv. 26% og 21% for kvindelige og mandlige lønmodtagere i Danmark. I den modsatte ende af skalaen mener kun 15% i ældreplejen, at der er en lav ledelseskvalitet, sammenlignet med 29% for kvindelige lønmodtagere og 32% for mandlige lønmodtagere. Disse resultater antyder således, at der i kraft af den høje ledelseskvalitet er nogle gode organisatoriske ressourcer i ældreplejen.



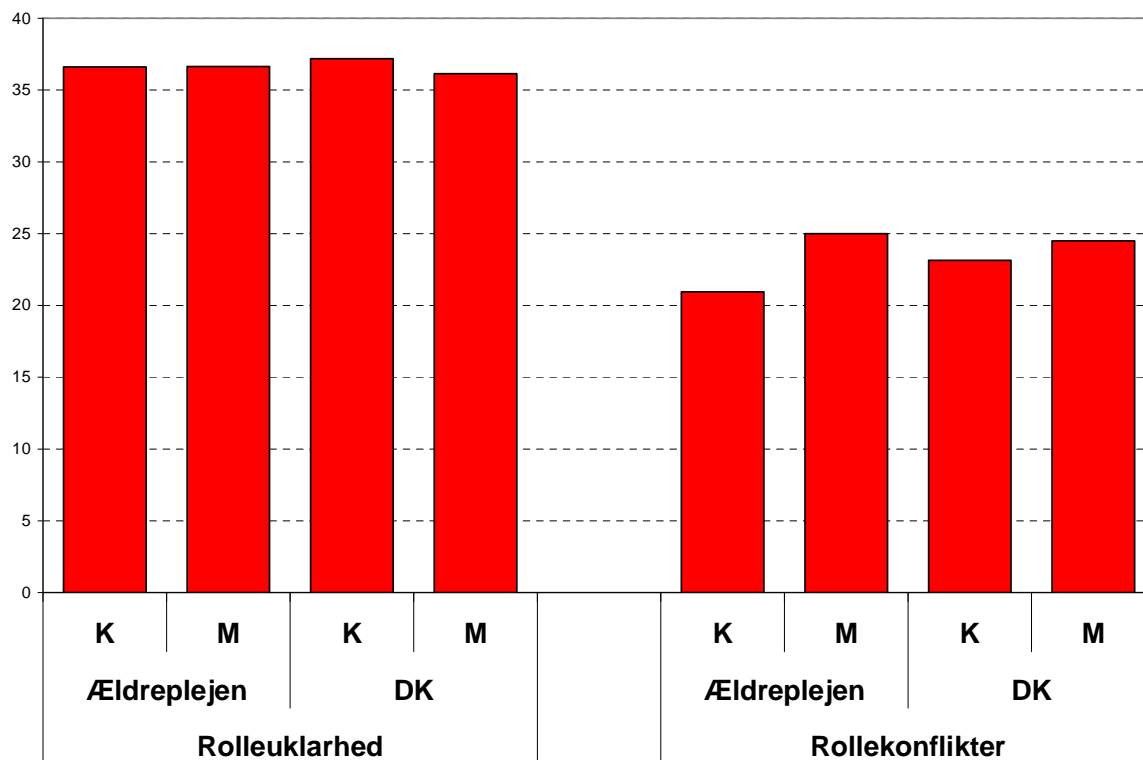
**Figur 1.3** Andele af medarbejdere i ældreplejen, der oplever høj grad, middel grad og lav grad af ledelseskvalitet og forudsigelighed, sammenlignet med danske lønmodtagere 2004. Procent. (K = Kvinder, M = mænd, DK = Danske lønmodtagere.)

At medarbejdere får information om beslutninger og forhold, der har betydning for deres arbejde, er en vigtig forudsætning for, at de kan udføre deres arbejde godt og trives med det. Hvis der mangler information, kan medarbejderen opleve, at arbejdet bliver vanskeligt at planlægge, og at udviklingen på arbejdspladsen bliver uforudsigelig. Vi måler i denne undersøgelse forudsigelighed ved to spørgsmål vedr. information om selve arbejdet og om beslutninger på arbejdspladsen, der har betydning for medarbejderne.

I ældreplejen har informationsniveauet og forudsigeligheden omtrent den samme fordeling som blandt lønmodtagere i Danmark. Omkring 20% af medarbejderne i såvel ældrepleje som blandt danske lønmodtagere oplever en lav grad af forudsigelighed, og omtrent 30% oplever en høj grad af forudsigelighed. Der er ikke nogen nævneværdig forskel på, i hvor høj grad mænd og kvinder i ældreplejen oplever forudsigelighed i arbejdet.

### **Rolleklarhed og rollekonflikter**

At medarbejdere er klar over, hvad der forventes af dem i deres arbejde er en vigtig forudsætning for at udføre arbejdet godt og for, at de trives med det. Omvendt kan lav rolleklarhed være et problem, der kan have betydning for medarbejdernes motivation, arbejdsglæde og trivsel. Af figur 1.4 fremgår det, hvor mange der i hhv. ældreplejen og blandt lønmodtagerne som helhed oplever uklarhed i deres arbejdsrolle angående mål for arbejdet, ansvarsområder og forventninger til medarbejderen. Vi har valgt kun at angive de andele, der oplever rolleklarhed. Vi forventer ikke, at meget høj vilde have en positiv virkning i sammenligning med en middelgrad af rolleklarhed.



**Figur 1.4** Andele af medarbejdere i ældreplejen, der oplever rolleklarhed og rollekonflikter, sammenlignet med danske lønmodtagere 2004. Procent. (K = Kvinder, M = mænd, DK = Danske lønmodtagere.)

Vi havde en forventning om, at der var en større udbredelse af rolleklarhed i ældreplejen sammenlignet med andre typer arbejde. Man kunne forvente, at f.eks. målene i arbejdet med pleje og omsorg for ældre mennesker er vanskeligere at gøre helt klare end i f.eks. arbejde med fremstilling af fysiske ting, og at det kunne være vanskeligt at gøre forventningerne til medarbejderne helt tydelige. Men det viser sig i vores undersøgelse, at rolleklarhed ikke er mere udbredt i ældreplejen end blandt lønmodtagere generelt i Danmark. I alt oplever 37% af ældreplejens medarbejdere rolleklarhed i deres arbejde. Der er ikke forskel mellem mandlige og kvindelige medarbejdere. Denne andel er næsten lig med andelen blandt lønmodtagere generelt i Danmark, der oplever rolleklarhed.

Rollekonflikter i arbejdet opstår af forskellige forventninger til arbejdet fra brugere, ledere, kolleger og fra medarbejderen selv. Det måler vi med fire spørgsmål. Rollekonflikter kan blive et problem i arbejdet og give dårlig trivsel, hvis disse rollekonflikter bliver store og hyppige. Vi har en umiddelbar forventning om, at medarbejderne i ældreplejen hyppigere oplever rollekonflikter end lønmodtagere generelt. Der kan være tale om forskellige forventninger fra brugere, fra pårørende, fra ledere, fra politikere og tillige fra en selv om, hvorledes man skal udføre arbejdet, der udløser disse rollekonflikter.

Men vores forventning om, at denne oplevelse af store rollekonflikter oftere forekommer i ældreplejen end blandt lønmodtagere som helhed holder ikke stik. Hyppigheden er også her på samme niveau som for lønmodtagere generelt i Danmark. Vi ser endvidere, at flere mænd oplever rollekonflikter i ældreplejen end kvinder.

### ***Engagement i arbejdet og i arbejdspladsen***

For at kunne udføre et arbejde kræves der en vis grad af engagement. Vi skelner her mellem to former for engagement. På den ene side kan man tale om engagement i selve arbejdet og på den anden side kan man tale om engagement i arbejdspladsen, hvor man arbejder. Vi antager, at de to former for engagement til en vis grad følges ad – dvs. at når den ene form for engagement er høj eller lav, så vil den anden form også være henholdsvis høj eller lav. Det er dog muligt, at den ene form for engagement er høj, mens den anden er lav. Det kan eksempelvis være i tilfælde, hvor man er meget engageret i selve arbejdet, men hvor man ikke i særlig grad er engageret i sin arbejdsplads.

De to former for engagement påvirkes antageligt af forskellige faktorer. Arbejdets indhold antages at spille en rolle for engagementet i selve arbejdet. Men også aspekter ved arbejdet, såsom den grad af indflydelse man har og de udviklingsmuligheder der findes i arbejdet spiller antagelig en betydelig rolle for engagement i selve arbejdet. Endvidere antages det, at aspekter ved ledelsen og samarbejdet samt de kollegiale relationer på arbejdspladsen også har betydning for engagementet i arbejdspladsen.

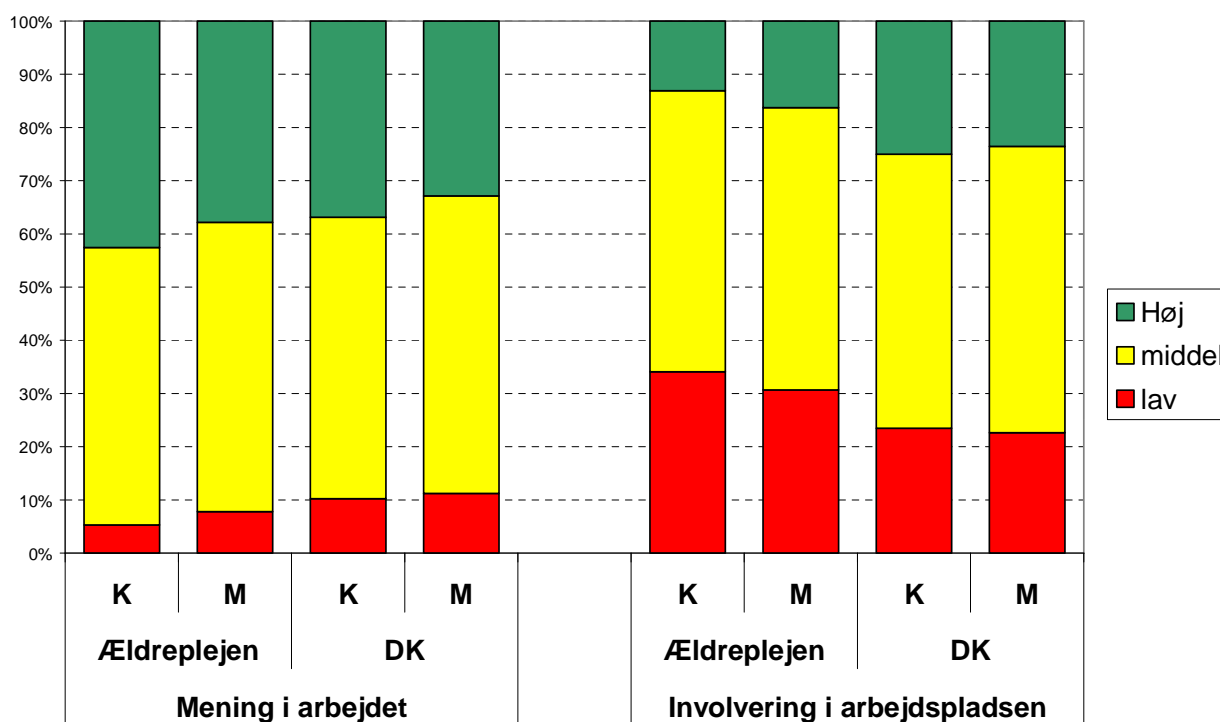
Samtidigt må engagement i arbejde og arbejdsplads forventes at have en betydning for medarbejdernes helbred og trivsel, men også for arbejdspladsen spiller de antageligt en rolle. Medarbejdere der er højt engagerede i selve arbejdet og i arbejdspladsen, er formodentligt mindre fraværende og er mere tilbøjelige til at ville forblive på arbejdspladsen.

Engagement i arbejdet og i arbejdspladsen kan således betragtes som en ressource for både medarbejderen selv og for arbejdspladsen.



Engagementet i selve arbejdet repræsenteres i denne undersøgelse af mening i arbejdet. Vi antager, at medarbejderne i ældreplejen generelt set oplever en høj grad af mening i arbejdet. Arbejdet med at yde pleje og omsorg for andre mennesker vil som oftest blive oplevet som meget meningsfuldt, og det er ofte medarbejdere, der har valgt dette arbejde netop for at kunne arbejde for andre menneskers velfærd. Undersøgelsen viser da også, at mange i ældreplejen oplever, at arbejdet er meget meningsfuldt (figur 1.5). Det gør 43% af de kvindelige medarbejdere, hvilket er noget højere end for kvindelige lønmodtagere i Danmark (37%). Tilsvarende forskel finder vi for mænd. Endvidere ses det i figur 1.5, at kvinder er mere engagerede i deres arbejde end mænd – både inden for ældreplejen og blandt lønmodtagere generelt.

Medarbejdernes involvering og engagement i deres arbejdsplads har betydning for både fravær og fastholdelse i arbejdet. Vi har spurgt til dette gennem fem spørgsmål om involvering i arbejdspladsen. Spørgsmålene handler om forskellige aspekter af den tilknytning man kan føle til den arbejdsplads, man arbejder på. Medarbejdere, der har en lav grad af engagement eller involvering i deres arbejdsplads, har generelt set højere sygefravær og er mere tilbøjelige til at holde op på deres arbejdspladser – enten med henblik på at søge job andetsteds eller med henblik på at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet.



**Figur 1.5** Andele af medarbejdere i ældreplejen, der oplever høj grad, middel grad og lav grad af mening i arbejdet og involvering i arbejdspladsen, sammenlignet med danske lønmodtagere 2004. Procent. (K = Kvinder, M = mænd, DK = Danske lønmodtagere.)

For involvering i arbejdspladsen ser resultatet noget anderledes ud end billedet for mening i arbejdet. Her ser vi, at flere af medarbejderne i ældreplejen er lavt involverede i deres arbejdsplads end blandt lønmodtagere generelt. 34% af de kvindelige medarbejdere i ældreplejen er lavt involverede i deres arbejdsplads sammenlignet med 22% af de kvindelige lønmodtagere. Forskellen er lidt mindre for mænds vedkommende.

På den anden side er der færre i ældreplejen, der i høj grad er involverede i deres arbejdsplads. 13% af de kvindelige medarbejdere og 16% af de mandlige medarbejdere i ældreplejen er involverede i høj grad i deres arbejdsplads, sammenlignet med hhv. 24% og 23 % blandt danske lønmodtagere. Det forholdsvis lave engagement i arbejdspladsen må umiddelbart betegnes som ganske overraskende, når det tages i betragtning, at mange i ældreplejen oplever en høj grad af engagement i arbejdet (mening i arbejdet) og mange oplever høj ledelseskvalitet, hvilket ifølge vores forventninger skulle have betydning for engagementet i arbejdspladsen. Denne problemstilling vil blive fulgt op i andet afsnit i denne rapport og i senere rapporter fra projektet *Arbejde i ældreplejen*.

## Psykisk arbejdsmiljø i ældreplejen: forskelle mellem kommuner

I dette afsnit vil vi belyse forskellene i det psykiske arbejdsmiljø mellem kommunerne. Vi analyserer de samme dimensioner i arbejdsmiljøet som i det foregående afsnit. Formålet er i første omgang at undersøge, om der er forskelle i det psykiske arbejdsmiljø mellem kommunerne og i givet fald, hvor store de er. Sådanne forskelle kan medvirke til at vise, at der er forbedringsmuligheder i de kommuner, hvor der er et mindre godt arbejdsmiljø. Dernæst er det formålet at begynde analysen af, hvorledes man kan forstå og forklare de forskelle der findes.

Det er vigtigt at se på, hvilken størrelsesorden sådanne forskelle har mellem kommunerne. For at være betydningsfulde, skal de helst være større end den forskel, der vil fremkomme alene ud fra den tilfældige variation, der vil findes mellem sådanne enheder<sup>12</sup>. Den faktiske spredning mellem kommunerne er for alle dimensioners vedkommende større end den tilfældige spredning, som kan forventes, hvilket betyder, at der må være nogle bagvedliggende faktorer, der producerer disse forskelle mellem kommunerne. De største indbyrdes forskelle mellem kommunerne findes mht. ledelseskvalitet, forudsigelighed, involvering i arbejdspladsen, indflydelse i arbejdet og krav om at skjule følelser. I dette afsnit viser vi kun forskellen på nogle af dimensionerne. Vi har valgt nogle af de dimensioner, hvor der er den største forskel. De øvrige vises i bilag 3.

### **Krav i arbejdet**

I det følgende beskrives forskelle mellem kommunerne vedrørende krav om højt arbejdstempo og krav om at skjule følelser.

### **Arbejdstempo**

I de 36 kommuners ældrepleje oplever i gennemsnit 53% af alle medarbejdere, at de altid eller ofte må arbejde meget hurtigt<sup>13</sup>. Der blev fundet en betydelig forskel mellem de 36 kommuner. Andelen varierer i de 36 kommuner mellem 34% og 70% (se figur 2.1). Denne forskel har en moderat størrelse<sup>14</sup>. I seks af de 36 kommuner oplever over 60% af medarbejderne altid eller ofte et højt arbejdstempo, mens der kun i to kommuner er under 40%, der oplever dette.

Der synes ikke at være nogen større forskel på opfattelsen af højt arbejdstempo mellem store bykommuner og mindre kommuner, idet der blandt de 10 kommuner med lavest forekomst af højt arbejdstempo er to store bykommuner og blandt de 10 kommuner med højst forekomst af højt arbejdstempo er 3 store bykommuner. Gennemsnittet af de andele, der ofte oplever et højt arbejdstempo i de store bykommuner er 55%, hvilket kun er lidt mere end den gennemsnitlige andel i de mindre kommuner, som ligger på 53%.

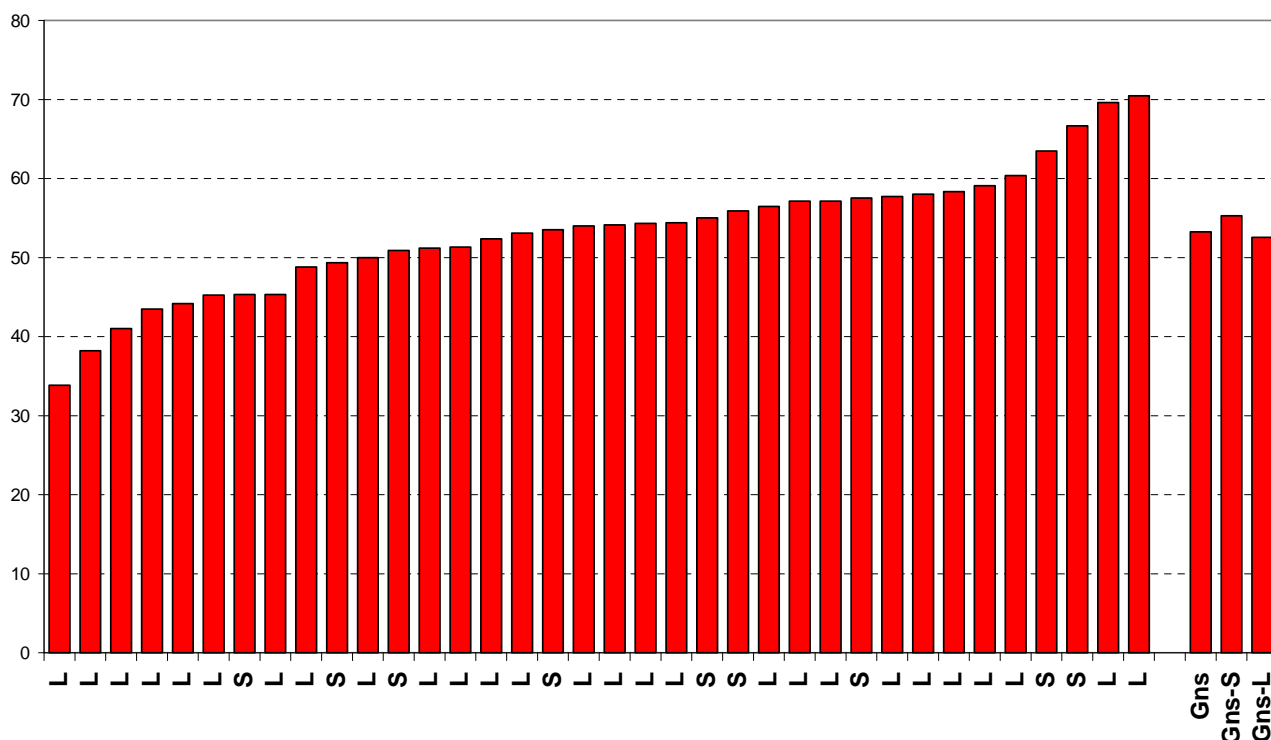
---

<sup>12</sup> Til at belyse dette problem har vi anvendt en metode, som er beskrevet nærmere i bilag 3.

<sup>13</sup> Her er der tale om gennemsnittet af andelen i de 36 kommuner. Dette gennemsnit er lidt lavere end andelen blandt alle medarbejderne, der ofte oplever et højt arbejdstempo, da de mindre kommuner vejer tungere i dette gennemsnit end i beregningen af andelen i hele landet.

<sup>14</sup> Se en nærmere redegørelse for denne kvantificering af forskellene mellem kommunerne i bilag 3.

Selvom højt arbejdstempo forekommer hyppigere i ældreplejen end blandt danske lønmodtagere generelt, har det været muligt for flere kommuner at organisere arbejdet i ældreplejen på en måde, så færre ansatte oplever et højt arbejdstempo.



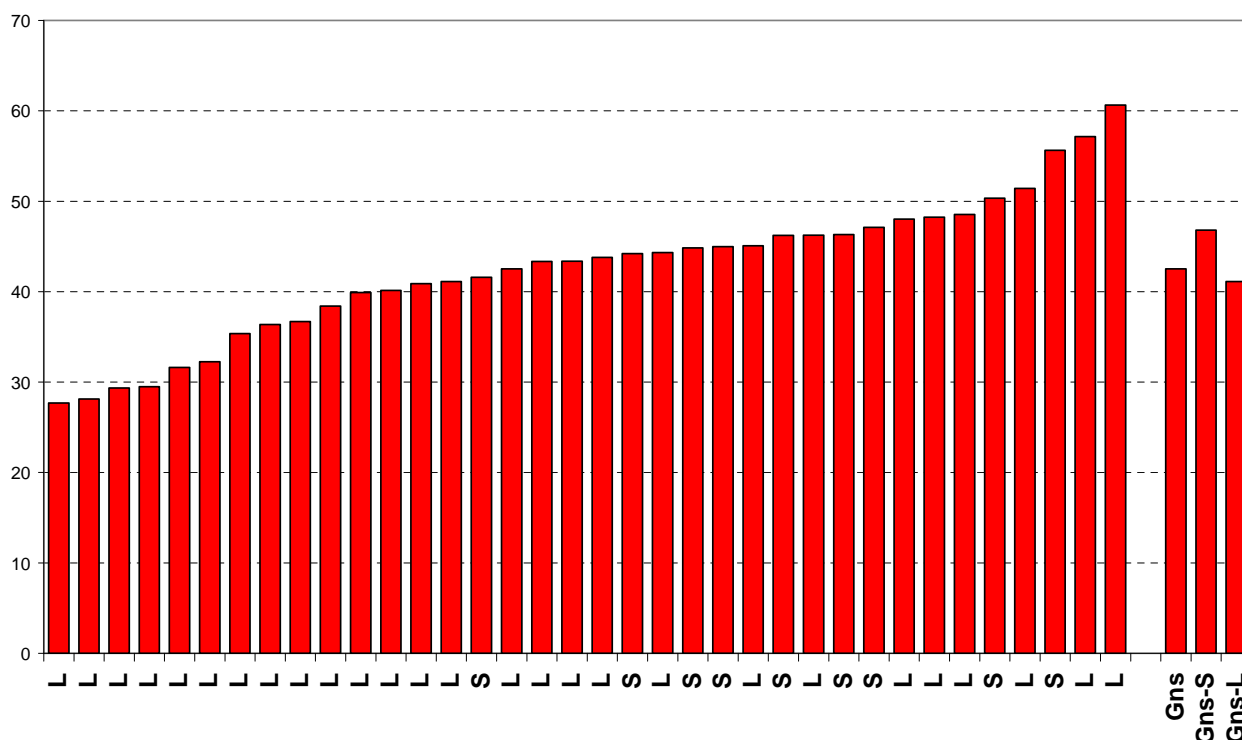
Figur 2.1 Andele af medarbejdere i de 36 kommuner, der ofte oplever krav om højt arbejdstempo. Vises i procent. Kommunerne er sorteret efter stigende forekomst. Til højre vises gennemsnittet af andele, der oplever et højt arbejdstempo i alle de 36 kommuner (Gns), de store bykommuner (Gns-S) og de mindre kommuner (Gns-L).

### Krav om at skjule følelser

I afsnit 1 viste vi, at knap halvdelen af medarbejderne i ældreplejen i de 36 kommuner (42%) oplever, at de i høj grad må skjule deres følelser og meninger i deres arbejde. Dette kan tyde på, at det er et grundvilkår i arbejdet, som kan være afhængigt af, at arbejdet her går ud på at yde personlig pleje og praktisk hjælp for mennesker, der er afhængige af denne pleje og hjælp. Man måtte da forvente, at der ikke er den store forskel mellem kommunerne, som jo stort set udfører den samme slags arbejde. Men denne forventning holder ikke stik. Også hvad angår høje krav om at skjule følelser, er der en betydelig spredning mellem kommunerne. I den kommune, hvor færrest oplever sådanne krav, udgør andelen 28% af medarbejderne, og i den der ligger højest udgør andelen 61%<sup>15</sup>.

Kun 6 af de 36 kommuner i undersøgelsen ligger lavere end landsresultatet på 35% for kvindelige lønmodtagere generelt.

<sup>15</sup> Se bilag 3 med redegørelse for størrelsen af forskellene



**Figur 2.2** Andele af medarbejdere i de 36 kommuner, der ofte oplever høje krav om at skjule følelser og meninger i arbejdet. Viser i procent af alle medarbejdere i kommunen. Kommunerne er sorteret efter stigende forekomst. Til højre vises gennemsnittet af andele, der oplever høje krav om at skjule følelser i alle de 36 kommuner (Gns), i de store bykommuner (Gns-S) og i de mindre kommuner (Gns-L).

Her ser vi en stærkere tendens til, at medarbejdere i store bykommuner oftere oplever høje krav om at skjule følelser i arbejdet. Blandt de 10 kommuner med de største andele af medarbejdere der oplever høje krav om at skjule følelser, ses der fire store bykommuner. Blandt de 10 kommuner med de laveste andele af medarbejdere der oplever høje krav om at skjule følelser, findes der ingen store bykommuner. Gennemsnittet i de store kommuner ligger på 47%, hvilket er noget højere end gennemsnittet i de mindre kommuner (41%).

### Sammenhæng mellem alle fire typer krav

Et interessant spørgsmål er, om der er nogen sammenhæng mellem de forskellige krav. Vi har valgt at undersøge dette spørgsmål på arbejdsenheds-niveau, det vil sige, at vi ser på gennemsnittet for de 283 arbejdsenheder, der findes i de 36 kommuner. Her ser vi, at der er en moderat korrelation mellem krav om højt arbejdstempo (gennemsnit) og krav om stor af arbejdsmængde (gennemsnit) i arbejdsenhederne ( $p=0,31$ ). Endvidere er der en stor sammenhæng mellem følelsesmæssige krav og krav om at skjule følelser i arbejdet ( $p=0,61$ ). Se tabel 2.1.

Derimod synes der ikke at være nogen betydelig korrelation mellem de to slags kvantitative krav, altså arbejdstempo og arbejdsmængde, på den ene side og de to slags følelsesmæssige krav på den anden side. Den eneste er en lav korrelation mellem krav om højt arbejdstempo og krav om at skjule følelser under arbejdet. Ellers er niveauet af de to typer krav uafhængige af hinanden. Det indebærer, at der ikke findes en systematik i arbejdsenhedernes placering i forhold til de fire krav. En given

enhed kan således have et højt eller lavt niveau på begge typer krav, eller højt på den ene type og lavt på den anden type.

**Tabel 2.1 Korrelation mellem de fire typer krav på arbejdsenheds-niveau. Korrelationen er beregnet mellem de gennemsnitlige scorer på de fire krav-skalaer.**

	Krav om højt arbejdstempo	Stor arbejdsmængde	Følelsesmæssige krav	Krav om at skjule følelser
Krav om højt arbejdstempo		,295(**)	,031	,187(**)
Stor arbejdsmængde	,295(**)		,056	-,141(*)
Følelsesmæssige krav	,031	,056		,592(**)
Krav om at skjule følelser	,187(**)	-,141(*)	,592(**)	

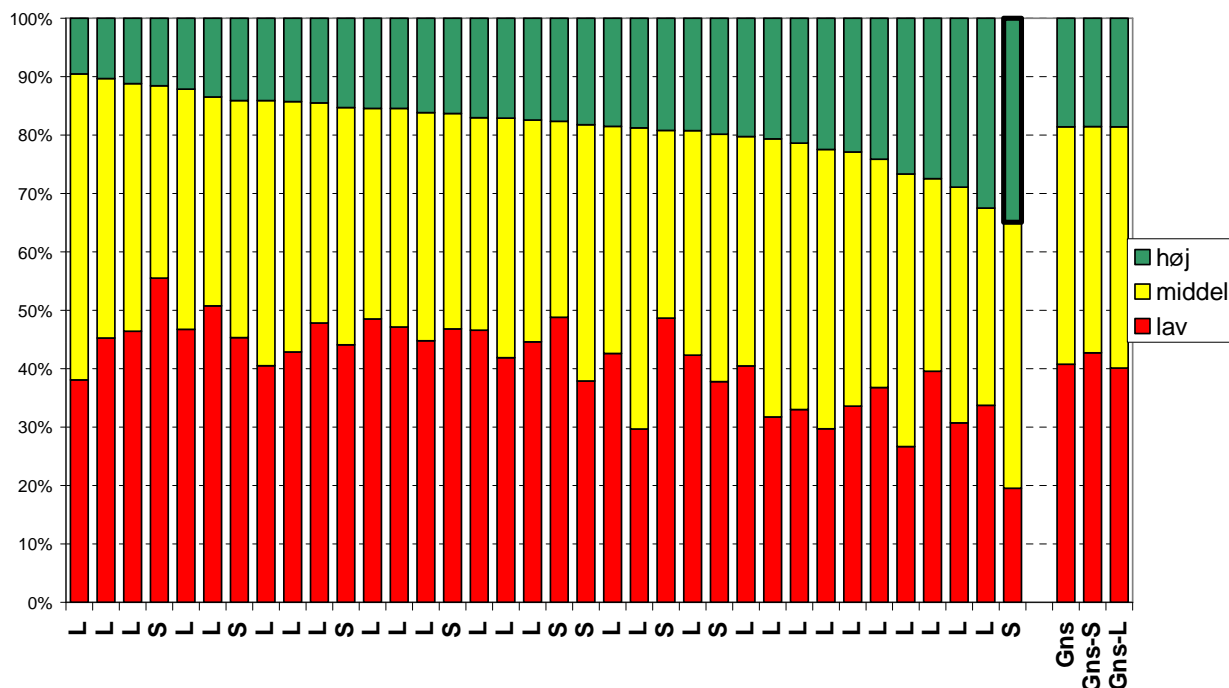
\*\* Korrelationen er signifikant på 0.01 niveau (2-tailed).

\* Korrelationen er signifikant på 0.05 niveau (2-tailed).

## Ressourcer i arbejdet

### Indflydelse

I det følgende vil vi se nærmere på hvordan medarbejderne i ældreplejen oplever deres indflydelsesmuligheder i arbejdet.



**Figur 2.3 Andele af medarbejdere i de 36 kommuner, der oplever høj, middel og lav grad af indflydelse. Procent. Kommunerne er sorteret efter stigende forekomst. Til højre vises gennemsnittet af andele, der oplever et høj, middel og lav grad af indflydelse i alle de 36 kommuner (Gns), de store bykommuner (Gns-S) og de mindre kommuner (Gns-L).**

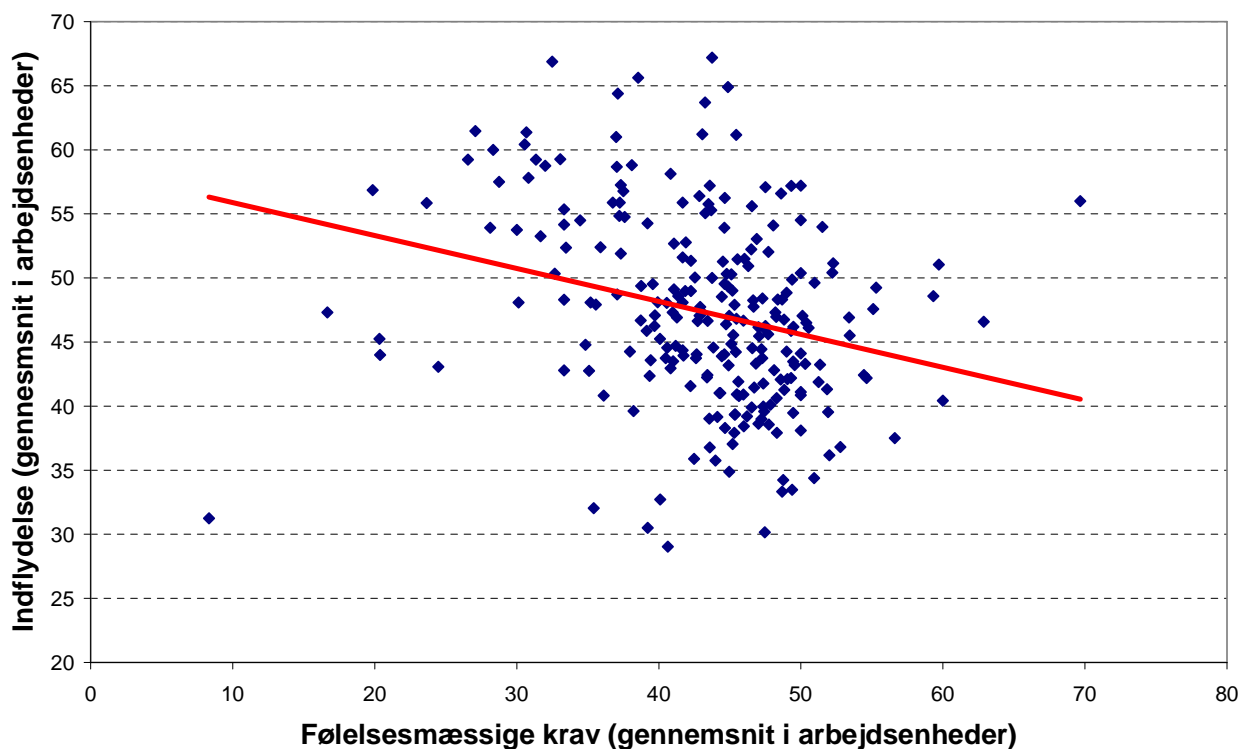
Ressourcer i arbejdet, som f.eks. indflydelse, spiller en rolle for, hvorledes medarbejderne kan klare de krav, der stilles til dem og for deres trivsel i arbejdet. Mangel på nogle af disse ressourcer kan føre til, at arbejdet opleves som belastende, og at medarbejderne bliver mindre motiverede for at forblive i arbejdet. Endvidere kan mangel på disse ressourcer være en vigtig faktor, der påvirker fraværet fra arbejde.

Ser vi på indflydelse, som den opleves af medarbejderne i hver af de 36 kommuners ældrepleje, er der en betydelig forskel. Blandt kommunerne varierer andelen med lav indflydelse fra 56% til 20% (figur 2.3). I den modsatte ende varierer andelen med høj grad af indflydelse fra 9% til 25%. Blandt de 36 kommuner er indflydelsen for medarbejderne i kun 8 kommuner bedre end indflydelsen blandt kvindelige danske lønmodtagere. Forskellene mellem kommunerne må her betragtes som moderat.

Mht. indflydelse i arbejdet er der ikke nogen større forskel mellem store bykommuner og mindre kommuner. Blandt de 10 kommuner med højst indflydelse findes én stor bykommune, mens der blandt de 10 kommuner med lavest indflydelse findes to store bykommuner.

### Sammenhæng mellem krav og ressourcer i arbejdet

Vi anførte tidligere, at det var vigtigt, hvis man havde høje krav i sit arbejde, at man da også havde ressourcer i arbejdsmiljøet, således at man på en bedre måde kunne tackle de høje krav. Derfor kunne det være interessant at se, hvorledes arbejdsmiljøressourcer er fordelt i de arbejdsenheder, der ligger højt mht. krav i arbejdet. Vi ser i det følgende på ressourcen indflydelse.

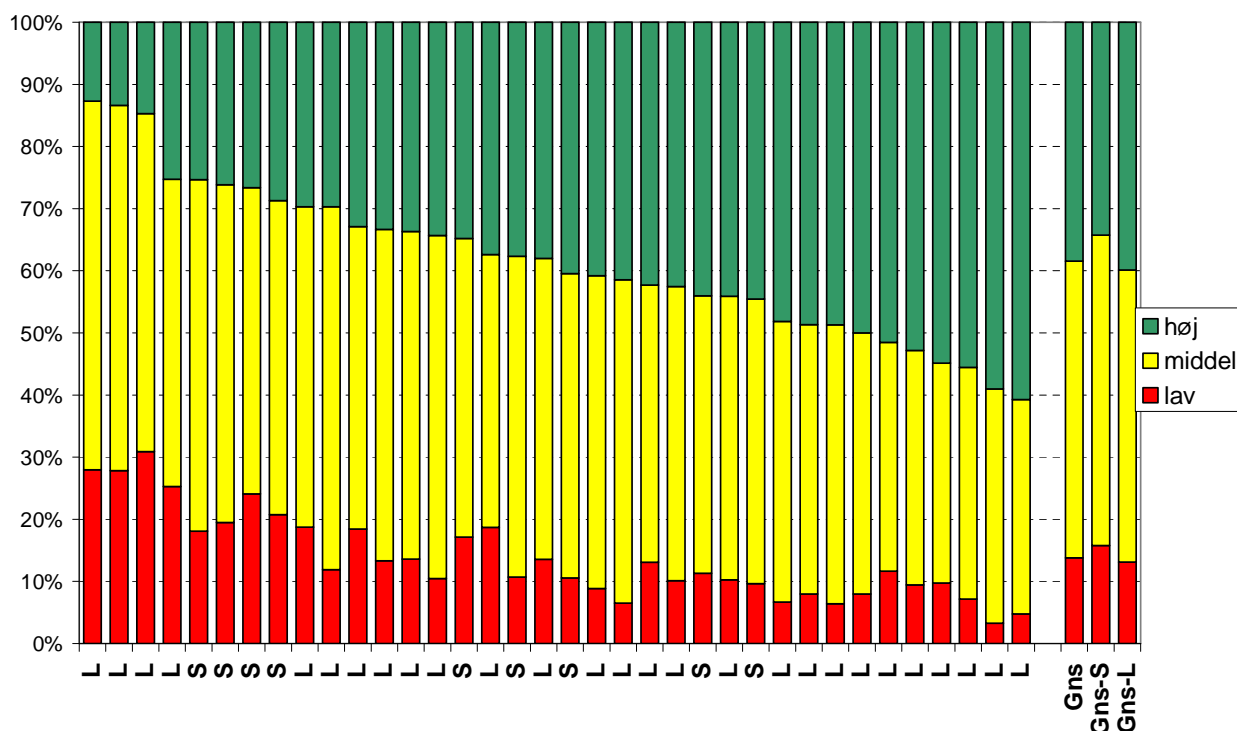


Figur 2.4 Sammenhæng mellem gennemsnittet af følelsesmæssige krav og gennemsnittet af indflydelse i 283 arbejdsenheder i kommunernes ældrepleje. Korrelationen er beregnet til 0,23.

I figur 2.4 vises sammenhængen mellem følelsesmæssige krav og indflydelse i de 283 arbejdsenheder. Der er svag tendens til, at de enheder der gennemsnitligt har høje følelsesmæssige krav også har lavere indflydelse. Det betyder, at medarbejderne i arbejdsenheder, hvor der stilles høje følelsesmæssige krav, ikke så ofte oplever at have indflydelse, som medarbejdere i enheder med lave følelsesmæssige krav. Indflydelse i arbejdet kan gøre medarbejdere bedre i stand til at tackle de høje krav der generelt stilles, på en måde, så det ikke går ud over deres trivsel og helbred. Det vil være de arbejdsenheder, der ligger i det nederste højre hjørne af figur 2.4, der således har det største problem, idet de oplever høje følelsesmæssige krav uden at have ret høj grad af indflydelse til at kunne vælge forskellige måder at tackle disse krav på.

## Ledelseskvalitet

I dette afsnit beskrives resultaterne vedrørende en anden type ressourcer i arbejdsmiljøet, nemlig ledelse og samarbejde. Kvaliteten af ledelsen og informationen til medarbejderne har betydning for arbejdsmiljøet og medarbejdernes trivsel og mulighed for at udføre arbejdet på en tilfredsstillende måde. Endvidere har ledelse og information betydning for, om der er klarhed om den rolle, man skal varetage i sit arbejde.



Figur 2.5 Andele af medarbejdere i de 36 kommuner, der oplever en høj, middel og lav ledelseskvalitet. Viser i procent. Kommunerne er sorteret efter stigende forekomst. Til højre vises gennemsnittet af andele, der oplever høj ledelseskvalitet i alle de 36 kommuner (Gns), i de store bykommuner (Gns-S) og i de mindre kommuner (Gns-L).



I de 36 kommuner oplever gennemsnitligt 39% en meget høj ledelseskvalitet. Kommunerne varierer her endnu mere end, hvad angår de øvrige ressourcer i arbejdsmiljøet, idet mellem 13% og 61% i de enkelte kommuner oplever en høj ledelseskvalitet. I den anden ende varierer andelen med lavt niveau af ledelseskvalitet fra 3% til 31% (se figur 2.5). Ledelseskvaliteten er en af de dimensioner af arbejdsmiljøet, hvor der er størst forskel mellem kommunerne<sup>16</sup>.

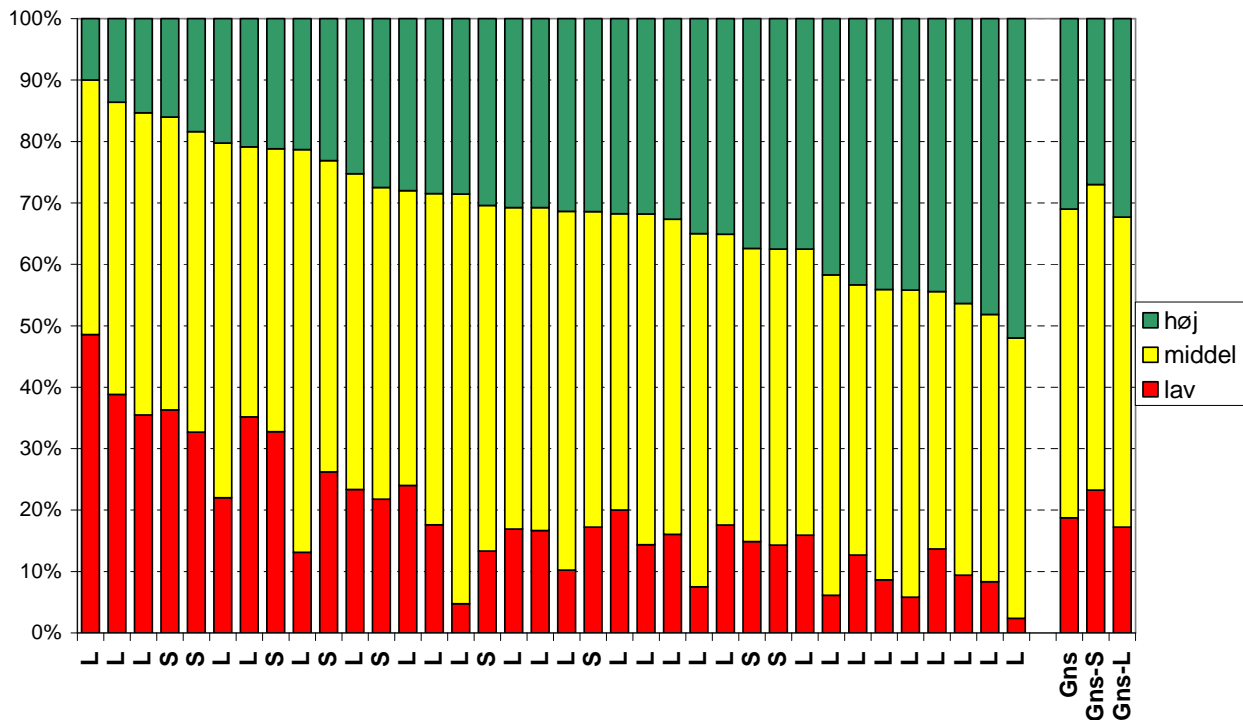
Mht. ledelseskvalitet er der en klar systematisk forskel mellem store bykommuner og mindre kommuner. Blandt de 10 kommuner med den højeste ledelseskvalitet findes ingen af store bykommuner, mens der blandt de 10 kommuner med den laveste ledelseskvalitet findes 4 store bykommuner. I de mindre kommuner oplever gennemsnitligt 40% af medarbejderne en høj ledelseskvalitet, hvilket er betydeligt mere end i de store bykommuner, hvor gennemsnittet er 34%. Forskellene mellem kommunerne i ledelsesstil m.v. vil blive genstand for mere uddybende analyse i en senere rapport fra denne undersøgelse.

## **Forudsigelighed**

At medarbejdere oplever forudsigelighed i arbejdet, dvs. får information om beslutninger og forhold, der har betydning for deres arbejde, er en vigtig forudsætning for, at de kan udføre deres arbejde godt og trives med det. I de 36 kommuner mangler 18% af de ansatte denne ressource. En høj grad af forudsigelighed angives af gennemsnitligt 29% af medarbejderne i ældreplejen i de 36 kommuner. Variationen mellem de 36 kommuner er her også ganske betydelig, hvor mellem 25% og 49% angiver en lav grad af forudsigelighed. Og mellem 10% og 52% angiver et høj niveau af forudsigelighed (figur 2.6). Her er der således også store forskelle på, i hvor høj grad denne vigtige ressource i arbejdet opleves af medarbejderne i kommunerne.

---

<sup>16</sup> Spredningen mellem kommunerne svarer til 30% af den gennemsnitlige spredning inden for kommunerne (se bilag 3).



**Figur 2.6** Andele af medarbejdere i de 36 kommuner, der oplever høj, middel og lav forudsigelighed. Viser i procent. Kommunerne er sorteret efter stigende forekomst. Til højre vises gennemsnittet af andele, der oplever høj, middel og lav forudsigelighed i alle de 36 kommuner (Gns), i de store bykommuner (Gns-S) og i de mindre kommuner (Gns-L).

Disse store forskelle viser, at der er muligheder for at øge og forbedre den information medarbejderne får om arbejdet og arbejdspladsen i de kommuner, hvor forudsigeligheden er lav. Og forskellene kan ligeledes bruges til at finde de kommuner, som gennem en god praksis på området, kan inspirere de andre kommuner i deres udvikling på området.

Også mht. forudsigelighed er der en klar systematisk forskel mellem store bykommuner og mindre kommuner. Blandt de 10 kommuner med den højeste grad af forudsigelighed findes kun én af store bykommuner, mens der blandt de 10 kommuner med den laveste forudsigelighed findes 4 store bykommuner. I store bykommuner har 23% en lav grad af forudsigelighed, mens det samme kun gælder for gennemsnitligt 17% i de mindre kommuner.

### Engagement i arbejdet og i arbejdspladsen

For at kunne udføre et arbejde kræves der en vis form for engagement. Når man er engageret i sit arbejde og i sin arbejdsplads, går både arbejdet og samarbejdet lettere, og man bliver mere glad for sit arbejde. Vi skelner her mellem to former for engagement, på den ene side engagement i selve arbejdet, det vi også kalder mening i arbejdet og på den anden side engagement i arbejdspladsen, hvor man arbejder, det vi kalder involvering i arbejdet. Hvis man omvendt ikke er engageret eller lavt engageret, kan arbejdet blive en plage, og man vil være tilbøjelig til ikke at yde sit bedste.

De to former for engagement vil til en vis grad følges ad, dvs. at en medarbejder, der er højt engageret i selve arbejdet også i høj grad vil være involveret i arbejdspladsen. Men det er dog muligt, at

engagement i selve arbejdet kan være højt, uden at man er særligt involveret i sin arbejdsplads. Man kan f.eks. have et interessant arbejde, men uden at forholdene på arbejdspladsen er særligt gode. Omvendt er det også en mulighed, at engagementet i et arbejde, der er kedeligt, er lavt, hvor forholdene på arbejdspladsen i øvrigt er gode, og at man på den baggrund er højt involveret i arbejdspladsen.

De to former for engagement påvirkes antageligt af forskellige faktorer. Selve arbejdets indhold vil ofte spille en rolle for engagement i selve arbejdet. Men også aspekter ved arbejdet, såsom graden af indflydelse og størrelsen af udviklingsmuligheder spiller en betydelig rolle for engagement. Involveringen i arbejdspladsen påvirkes måske mere af ledelsen og samarbejdet på arbejdspladsen, men også udviklingsmulighederne kan spille en rolle.

Samtidigt har engagement antageligt en betydning for medarbejdernes helbred og trivsel, men også for arbejdspladsen spiller engagement antageligt en rolle. Medarbejdere, der er højt engagerede i selve arbejdet og i arbejdspladsen, er mindre fraværende og er mere tilbøjelige til at ville forblive på arbejdspladsen.

Medarbejdernes engagement i arbejdet og deres involvering i arbejdspladsen kan således betragtes som en ressource for både medarbejderen selv og for arbejdspladsen.

## Mening i arbejdet

Engagementet i selve arbejdet repræsenteres i denne undersøgelse af mening i arbejdet. Vi antager, at medarbejderne i ældreplejen generelt set oplever en høj grad af mening i arbejdet. Arbejdet med at yde pleje og omsorg for andre mennesker vil som oftest blive oplevet som meget meningsfuldt, og det er ofte medarbejdere, der har valgt dette arbejde netop for at kunne arbejde for andre menneskers velfærd. Undersøgelsen viser da også, at mange i ældreplejen oplever, at arbejdet er meningsfuldt. I gennemsnit mellem de 36 kommuner opleves det af 45% af medarbejderne<sup>17</sup>.

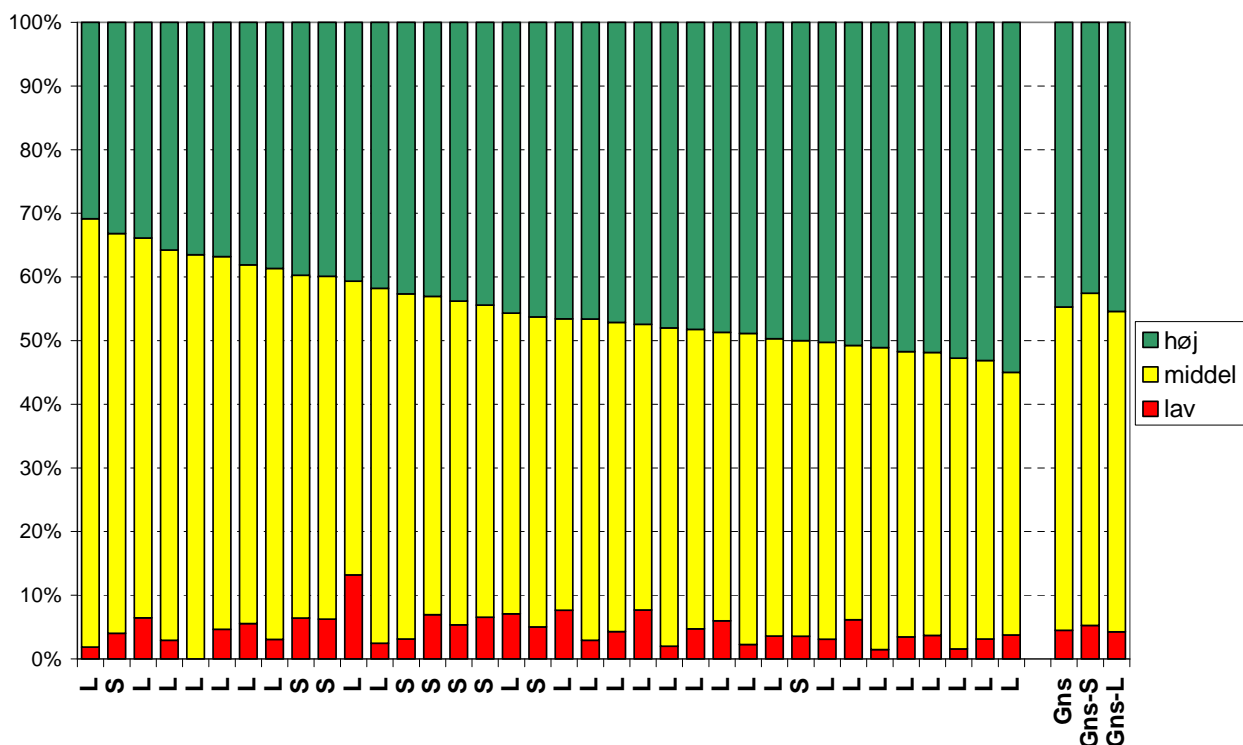
Mellem kommunerne er der visse forskelle i medarbejdernes oplevelse af mening i arbejdet. I den kommune, hvor forekomsten er lavest oplever 31% af medarbejderne i høj grad mening i arbejdet, mens andelen er på 55% i den kommune, hvor flest oplever mening i arbejdet. På den anden side er der i næsten alle kommuner meget få medarbejdere, der finder, at arbejdet har lav grad af mening (se figur 2.7). Generelt må man sige, at der her er en ressource i arbejdsmiljøet i ældreplejen, som kan have positiv betydning for både medarbejderne og for arbejdspladserne, men samtidig må man sige, at der er forskel på, hvor ofte den forekommer. Samtidig skal det bemærkes, at mening i arbejdet er den dimension af det psykiske arbejdsmiljø, hvor forskellen mellem kommunerne er mindst<sup>18</sup>.

Hvad angår høj grad af mening i arbejdet er der også en mindre tendens til forskel mellem store bykommuner og mindre kommuner. Blandt de 10 kommuner med den højeste forekomst af høj grad af mening i arbejdet findes der kun én af store bykommuner, mens der blandt de 10 kommuner med den laveste forekomst af høj grad af mening i arbejdet findes tre store bykommuner. Forskellen mellem de store bykommuner er her kun lille, idet 43% af medarbejderne i de store bykommuner oplever en høj grad af mening sammenlignet med 45% i de mindre kommuner.

---

<sup>17</sup> De 45% er gennemsnit af andel i de 36 kommunerne, der oplever høj grad af mening i arbejdet. Her vægter hver kommune lige meget. Tallet bliver af den grund lidt forskel fra de 43% af alle deltagerne, der oplever dette.

<sup>18</sup> Spredningen mellem kommunerne her udgør 12% af den gennemsnitlige spredning inden for kommunerne.



Figur 2.7 Andele af medarbejdere i de 36 kommuner, der ofte oplever høj, middel og lav grad af mening i arbejdet. Procent. Kommunerne er sorteret efter stigende forekomst. Til højre vises gennemsnittet af andele, der oplever henholdsvis høj, middel og lav grad af mening i alle de 36 kommuner (Gns), i de store bykommuner (Gns-S) og i de mindre kommuner (Gns-L).

Mellem de 283 arbejdsenheder er der en større indbyrdes forskel i oplevelsen af mening i arbejdet. På den ene side er der kun 4 af de 283, hvor mere end 20% giver udtryk for, at de oplever en lav grad af mening i arbejdet. På den anden side er der 90 af de 283 arbejdsenheder, hvor mere end halvdelen giver udtryk for en meget høj grad af mening i arbejdet.

## Sammenhæng mellem arbejdsmiljøfaktorer og mening i arbejdet

Som nævnt antager vi, at oplevelse af mening i arbejdet, dvs. engagement i selve arbejdet har sammenhæng med nogle andre arbejdsmiljøfaktorer. Det har vi undersøgt ved at analysere sammenhænge på arbejdsenhedsniveauet. Analysen viser, at den stærkeste sammenhæng forekommer mellem udviklingsmuligheder i arbejdet og mening i arbejdet (tabel 2.2)

Tabel 2.2 Regressionsanalyse af mening i arbejdet og de øvrige arbejdsmiljøfaktorer. Analysen er foretaget med gennemsnit på alle dimensioner på arbejdsenheds-niveau. Den samlede korrelation  $R = 0,70$

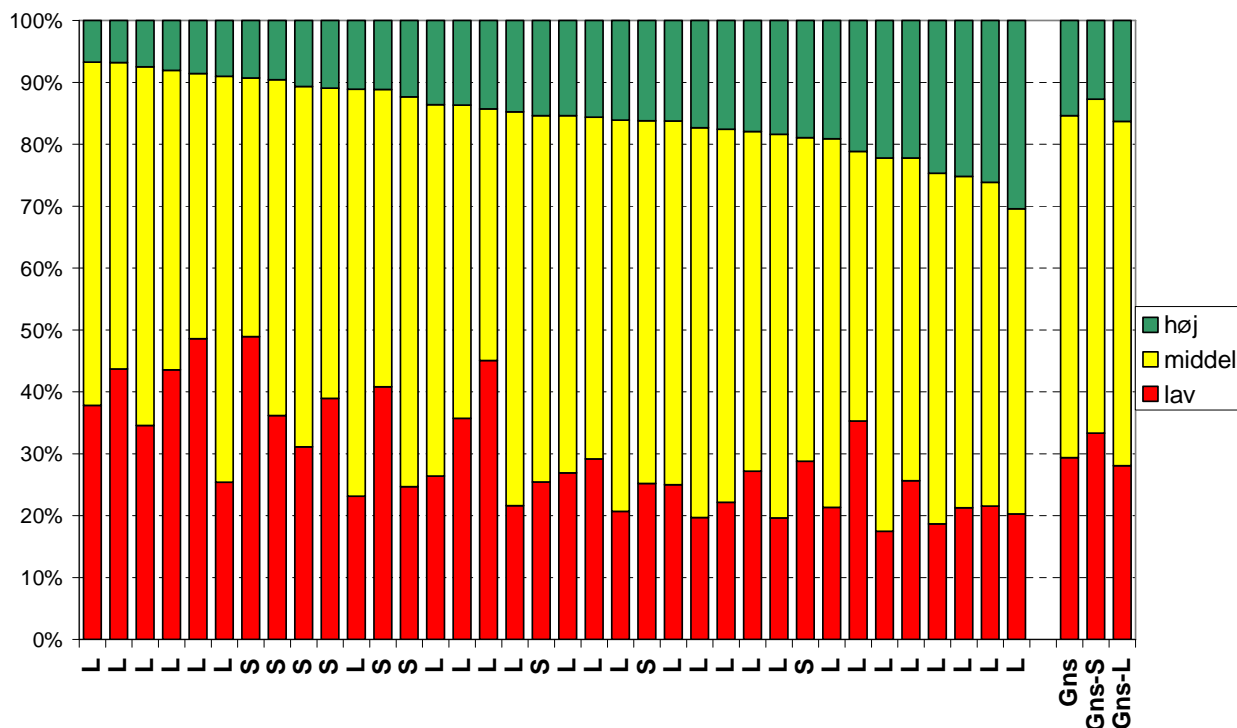
	Standardiseret Koefficienter	Signifikans
Udviklingsmuligheder	<b>0,71</b>	0,00
Arbejdsomfang	<b>-0,28</b>	0,00
Følelsesmæssige krav	<b>-0,14</b>	0,00
Højt arbejdstempo	<b>0,09</b>	0,05

Endvidere hænger mening i arbejdet sammen med stor arbejdsmængde og høje følelsesmæssige krav, således at medarbejderne i de arbejdsenheder, der har stor arbejdsmængde og høje følelsesmæssige krav, har en tendens til at have en mindre grad af oplevet mening i arbejdet.

Derudover findes en negativ sammenhæng med stor arbejdsmængde og høje følelsesmæssige krav. Det vil sige, at de arbejdsenheder, der er kendetegnet ved stor arbejdsmængde og høje følelsesmæssige krav, også har en tendens til lavere engagement i selve arbejdet. At der tillige er en uventet positiv sammenhæng med højt arbejdstempo kan være vanskelig at forklare.

## Involvering i arbejdspladsen

Engagement i arbejdspladsen repræsenteres i denne undersøgelse af involvering i arbejdspladsen. Medarbejdernes involvering og engagement i deres arbejdsplads har betydning for både fravær og fastholdelse i arbejdet. Medarbejdere der har en lav grad af engagement i deres arbejdsplads, har generelt set højere sygefravær og er mere tilbøjelige til at holde op med at arbejde. I de 36 kommuner oplever i gennemsnit 29% af medarbejderne en lav grad af involvering i deres arbejdsplads. På den anden side er der forholdsvis få i ældreplejen (15%), der i høj grad er involverede i deres arbejdsplads.



Figur 2.8 Andele af medarbejdere i de 36 kommuner, der ofte oplever høj grad, middel grad og lav grad af involvering i arbejdspladsen. I Procent. Kommunerne er sorteret efter stigende forekomst. Til højre vises gennemsnittet af andele, der oplever høj grad, middel grad og lav grad af involvering i arbejdspladsen i alle de 36 kommuner (Gns), de store bykommuner (Gns-S) og de mindre kommuner (Gns-L).

Mellem kommunerne er der her en betydelig variation. Tallene for lav grad af involvering i arbejdspladsen varierer fra 17% til 49%. På den anden side varierer andelen med meget høj grad af involvering i arbejdspladsen fra 7% til 30%. Der er altså tydelig forskel mellem kommunerne i, hvor stort oplevelsen af denne ressource er. Denne forskel i involvering er en af de største forskelle<sup>19</sup> der ses når kommunerne sammenlignes.

Hvad angår involvering i arbejdspladsen er der en mindre tendens til systematisk forskel mellem store bykommuner og mindre kommuner. Blandt de 10 kommuner med den højeste forekomst af høj grad af involvering i arbejdspladsen findes der kun én af store bykommuner, mens der blandt de 10 kommuner med den laveste forekomst af involvering i arbejdspladsen findes 4 store bykommuner. I de store bykommuner er der en tendens til, at færre ansatte er højt involverede i arbejdspladsen og flere er lavt involverede.

### Sammenhæng mellem andre ressourcer i arbejdsmiljøet og involvering i arbejdspladsen

Som nævnt antager vi, at involvering i arbejdspladsen hænger sammen med flere andre forhold i arbejdsmiljøet. Vi analyserer her denne problemstilling først på arbejdsenhedsniveau og dernæst på kommuneniveau.

Gennem en regressionsanalyse finder vi, at involvering i arbejdspladsen har en signifikant sammenhæng med en række faktorer. Stærkest er sammenhængen mellem medarbejdernes involvering i arbejdspladsen på den ene side og medarbejdernes oplevelse af mening i arbejdet og ledelseskvaliteten i arbejdsenheden på den anden side. Også udviklingsmuligheder og forudsigelighed har en positiv sammenhæng med medarbejdernes involvering i arbejdspladsen. Omvendt er der en negativ sammenhæng med højt arbejdstempo og krav om at skjule følelser, hvilket indebærer, at involveringen i arbejdspladsen er mindre, når disse to krav er høje i en arbejdsenhed. Samlet set forklares en meget stor andel af den involvering der findes i arbejdsenhederne af disse arbejdsmiljøfaktorer.

**Tabel 2.3 Regressionsanalyse af involvering i arbejdspladsen og de øvrige arbejdsmiljøfaktorer. Analysen er foretaget med gennemsnit på alle dimensioner på arbejdsenheds-niveau. Den samlede korrelation R = 0,83**

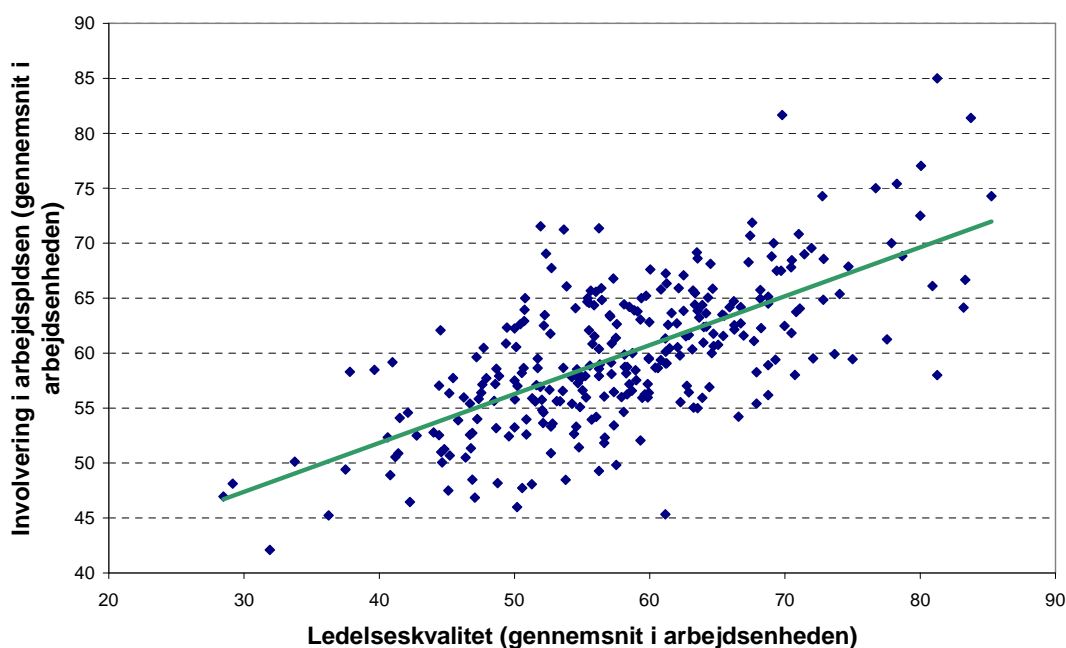
	Standardiserede Koefficienter	Signifikans
Forudsigelighed	<b>0,19</b>	0,00
Mening i arbejdet	<b>0,25</b>	0,00
Tempo	<b>-0,18</b>	0,00
Udviklingsmuligheder	<b>0,20</b>	0,00
Krav om at skjule følelser	<b>-0,16</b>	0,00
Ledelseskvalitet	<b>0,22</b>	0,00

En af de stærkeste sammenhænge findes mellem ledelseskvalitet og involvering i arbejdspladsen (se figur 2.9). Her ses tydeligt, at i de arbejdsenheder, hvor der er en høj ledelseskvalitet, er der også i de fleste tilfælde en høj grad af involvering i arbejdspladsen.

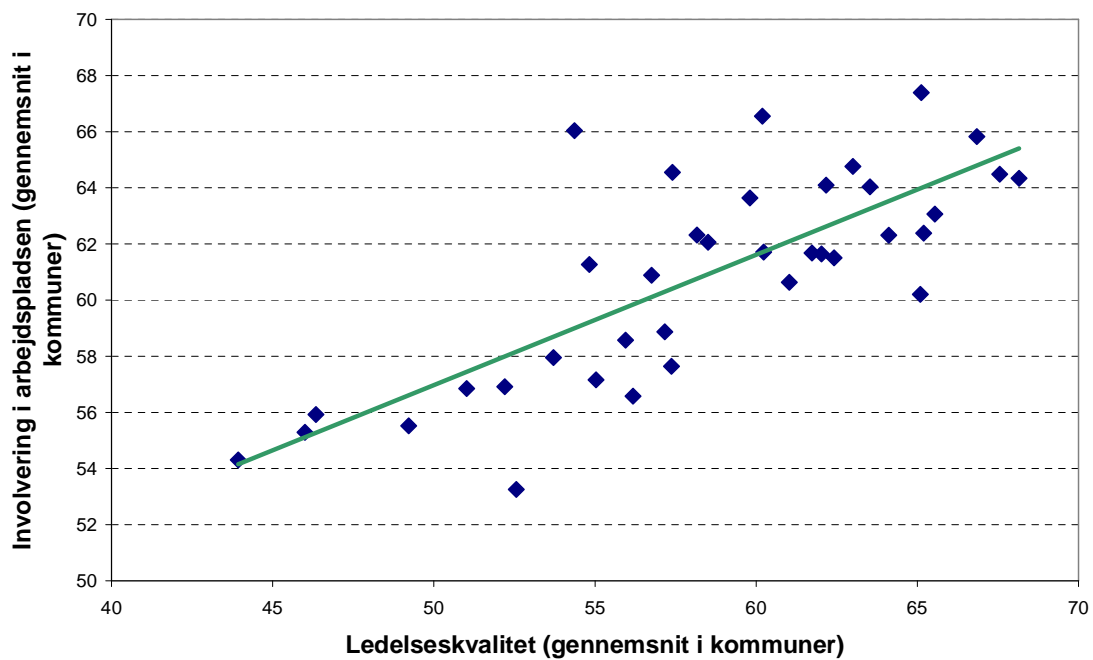
<sup>19</sup> Spredningen mellem kommunerne her er 22% af den gennemsnitlige spredning inden for kommunerne (se bilag 3).

Også nogle andre faktorer i arbejdsenhedernes arbejdsmiljø har en sammenhæng med involveringen i arbejdspladsen (gennemsnit for arbejdsenhederne). Der er en positiv sammenhæng med forudsigelighed og udviklingsmuligheder i arbejdet samt en negativ sammenhæng med højt arbejdstempo og høje krav om at skjule følelser i arbejdet.

På kommuneniveau er der også den samme sammenhæng mellem ledelseskvalitet og medarbejdernes involvering i arbejdspladsen (figur 2.10). Sammenligner vi de to figurer, viser det sig, at sammenhængen på kommuneniveauet er lidt stærkere end på arbejdsenhedsniveauet. Det vil sige, at medarbejdernes involvering i arbejdspladsen hænger lidt stærkere sammen med det niveau af ledelseskvalitet, der findes i kommunerne. Dette er uventet, idet vi antager, at medarbejdernes involvering i arbejdspladsen bliver påvirket mere af forhold i deres nærmeste arbejdsmiljø, men her synes der at være tale om, at medarbejdernes involvering mere bliver påvirket af niveauet af ledelseskvalitet, der findes i den kommune, de arbejder i.



Figur 2.9 Sammenhæng mellem ledelseskvaliteten i arbejdsenhederne og gennemsnittet af involvering i arbejdspladsen. Korrelationen er beregnet til 0,67.



Figur 2.10 Sammenhæng mellem ledelseskvaliteten i kommunerne og gennemsnittet af involvering i arbejdspladsen. Korrelationen er beregnet til 0,77.



## Forskelle i psykisk arbejdsmiljø indenfor storkommuner

I alt 33 af de 36 undersøgte kommuner skal sammenlægges med andre kommuner. Og 27 af kommunerne kommer i 2007 til at indgå i 6 storkommuner. Fra de 6 kommende storkommuner har vi næsten alle eksisterende kommuner med i undersøgelsen. De seks storkommuner er beskrevet i Tabel 2 i Bilag 1 om undersøgelsens materialer og metoder. Her skal kun nævnes, at i alle 6 storkommuner deltager storkommunens "centerkommune" i undersøgelsen – dvs. den kommune, hvori den nye storkommunes største bysamfund er beliggende.

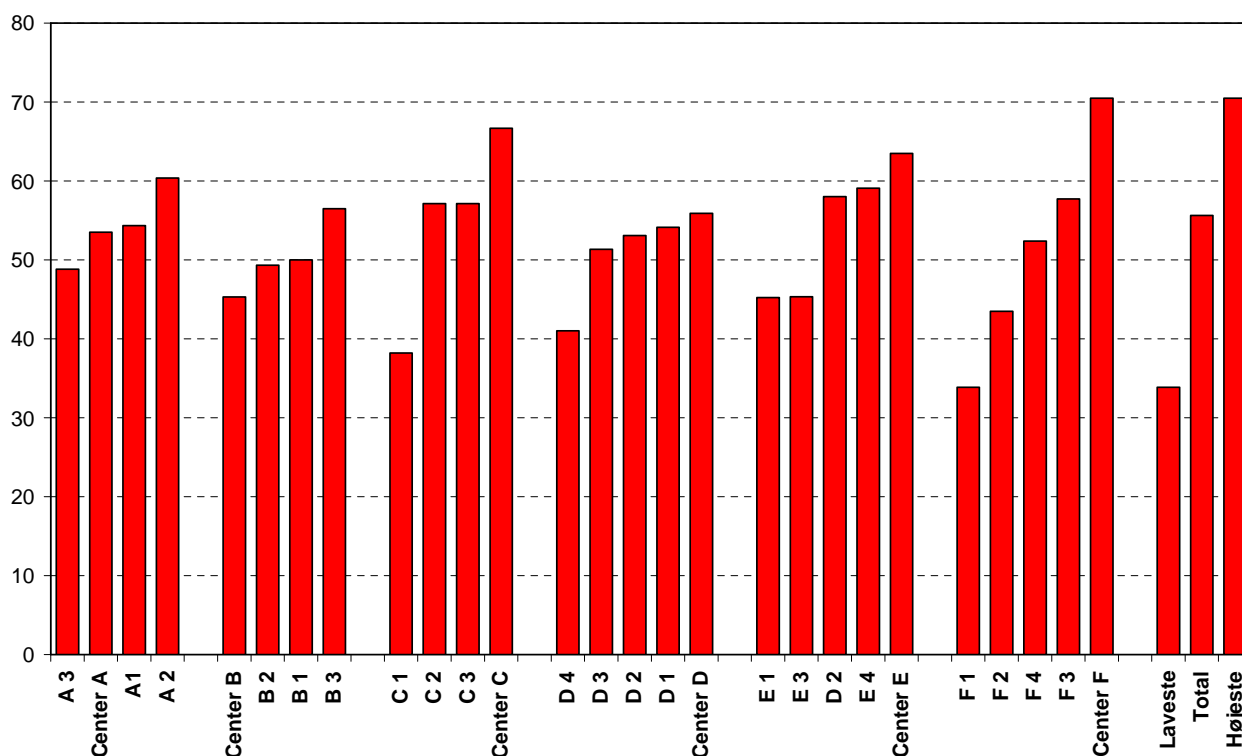
Der er meget store forskelle mellem kommunerne inden for de 6 storkommuner på flere af de undersøgte aspekter i det psykiske arbejdsmiljø. Forskellene er så store i nogle af storkommunerne, at vi mener, at de bør have selvstændig betydning i forvaltningernes forberedelse af sammenlægningerne. Sammenlægningsprocesserne i de kommende storkommuner må forventes at blive grebet an på vidt forskellige måder i de enkelte sammenlægningsområder. I nogle af de kommende storkommuner vil harmoniseringen af serviceniveau og produktivitsforventninger antageligt basere sig på de erfaringer, som de nuværende kommuner har gjort sig med udgangspunkt i egne serviceniveauer og arbejdsmiljøet i ældreplejen, mens andre kommuner må forventes at anlægge en mere driftsøkonomisk vinkel på harmoniseringsprocessen, således at princippet om den laveste fællesnævner kommer til at sætte standarden for kommunernes harmonisering af serviceniveau og produktivitsforventninger. Hvis harmoniseringen af serviceniveau og produktivitet alene foretages på et driftsøkonomisk grundlag, og specielt hvis den foretages uden inddragelse af de berørte medarbejdergrupper, kan de nye storkommuner risikere at opleve problemer med at fastholde personale i ældreplejen i de kommuner, hvor ændringerne bliver størst.

I dette afsnit vil vi gennemgå de vigtigste forskelle, men ikke forsøge at forklare dem. Årsagerne til forskellene vil blive genstand for undersøgelse i en senere rapport om serviceniveau og produktivitet og medarbejdernes oplevelse af kvalitet i arbejdet.

### ***Krav i arbejdet indenfor storkommunerne***

#### **Arbejdstempo indenfor storkommunerne**

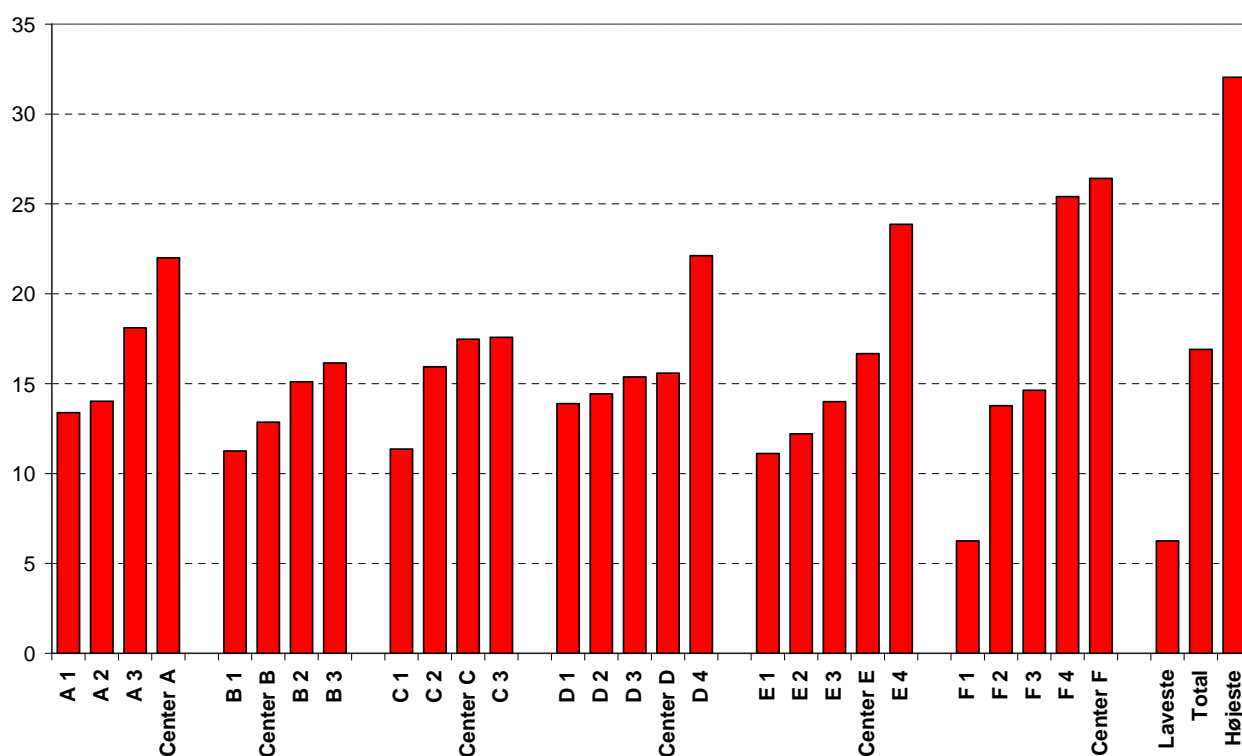
I Figur 3.1 er vist andelen af medarbejdere som altid eller ofte oplever, at det er nødvendigt at arbejde meget hurtigt i de 27 kommuner, der skal lægges sammen til seks storkommuner. Yderst til højre i figuren ses den laveste og den højeste andel blandt alle 36 kommuner i undersøgelsen, og gennemsnittet for alle 36 kommuner. Forskellen mellem kommunerne varierer fra 11 procentpoint i storkommunerne A og B til 36 procentpoint i storkommune F. Spændet mellem højeste og laveste kommune i storkommune F er faktisk lige så stort som spændet mellem højeste og laveste kommune blandt alle undersøgelsens kommuner. Også indenfor de andre storkommuner udgør forskellen mellem laveste og højeste kommune en pæn del af det spænd, vi har set mellem højeste og laveste blandt undersøgelsens 36 kommuner. 30% i storkommune A og B, 40% i D, 50% i E, 78% i C og altså 100% i F. Centerkommunerne ligger højest i storkommune C, D, E og F, men hhv. lavest og næstlavest i storkommune A og B. Resultaterne illustrerer således, at der er store arbejdsmiljømæssige forskelle mellem de kommuner, der skal udgøre de kommende storkommuner.



Figur 3.1 Andele af medarbejdere der oplever et højt arbejdstempo i 27 kommuner grupperet i 6 storkommuner. I procent. Yderst til højre i figuren ses kommunerne med hhv. den laveste og højeste andel af medarbejdere, der oplever højt arbejdstempo. Gennemsnittet for alle 36 kommuner ses af kolonnen Total. A-F repræsenterer de 6 kommende storkommuner.

### Arbejdsomængde indenfor storkommunerne

I Figur 3.2 er vist andelen af medarbejdere som oplever stor arbejdsomængde i de 27 kommuner grupperet efter de kommende storkommuner. Yderst til højre i figuren ses den laveste og den højeste andel blandt alle 36 kommuner i undersøgelsen og gennemsnittet for alle 36 kommuner. I storkommunerne A, B, C og D er forskellen mellem laveste og højeste kommune under 10 procentpoint. I storkommune E er spændet 12 procentpoint og i F 20 procentpoint. I storkommune F udgør spændet mellem højeste og laveste kommune 78% af spændet mellem højeste og laveste kommune i hele undersøgelsesmateriale. I de andre storkommuner udgør spændet mellem 19% og 49% af spændet blandt de 36 kommuner.



Figur 3.2 Andele af medarbejdere som oplever stor arbejdsmængde i 27 kommuner fordelt på 6 storkommuner. I procent. Yderst til højre i figuren ses kommunerne med hhv. den laveste og højeste andel af medarbejdere, der oplever stor arbejdsmængde. Gennemsnittet for alle 36 kommuner ses af kolonnen Total. A-F repræsenterer de 6 kommende storkommuner.

Variationen mellem kommunerne i de nye storkommuner er altså mindre med hensyn til medarbejdernes oplevelse af arbejdsmængden, end den var med hensyn til deres oplevelse af arbejdstempoet. Den omstændighed at de to forhold ikke følges ad, understreger betydningen af at inddrage medarbejderne og deres oplevelse af de aktuelle forhold og deres forventninger til fremtiden i arbejdet med at ensarte ydelserne i de nye storkommuner. Hvis der alene harmoniseres ud fra ”objektive” driftsøkonomiske kriterier uden det berørte personales forståelse for de ændringer i deres arbejdsbetingelser, som harmoniseringen medfører, kan det medføre øget risiko for førtidig afgang fra ældreplejen.

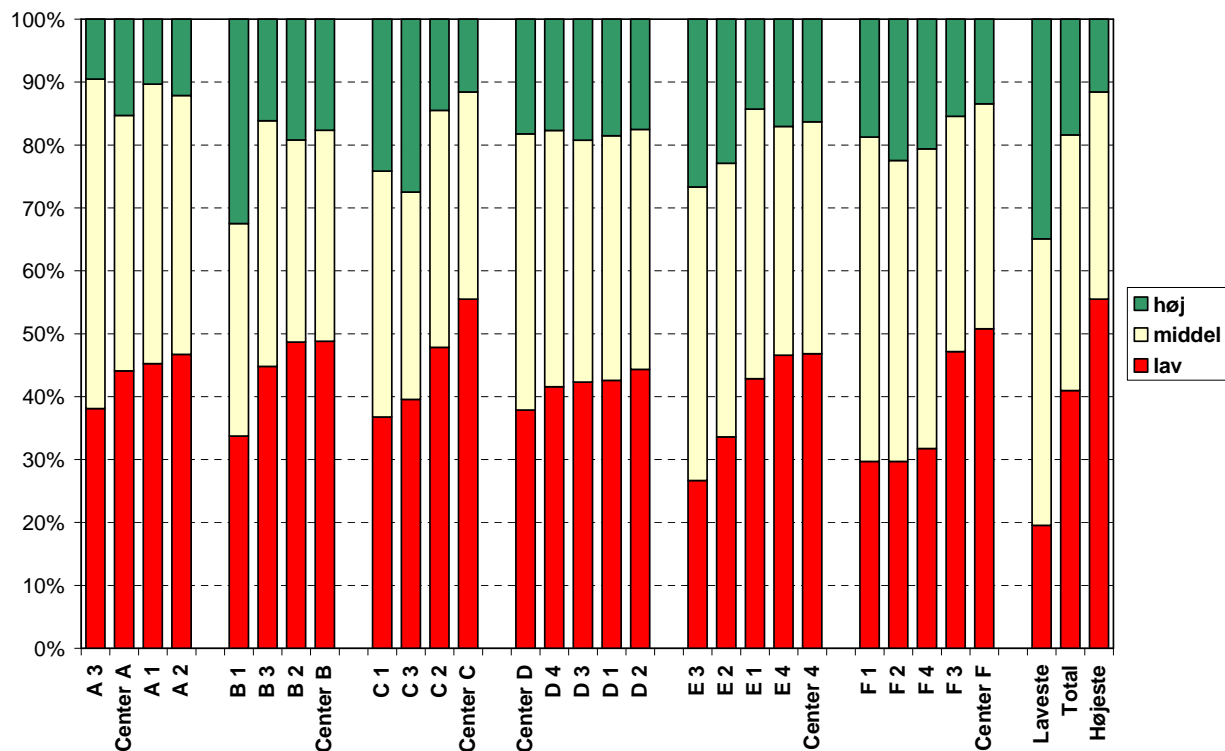
## Ressourcer i arbejdet indenfor storkommunerne

### Indflydelse i arbejdet indenfor storkommunerne

I Figur 3.3 er vist andelen af medarbejdere som oplever at have hhv. lav, mellem og høj indflydelse i arbejdet i de 27 kommuner grupperet efter storkommune. Yderst til højre i figuren ses de kommuner som har hhv. den laveste og den højeste andel af medarbejdere, som oplever lav indflydelse i arbejdet blandt alle 36 kommuner i undersøgelsen og gennemsnittet for alle 36 kommuner.

Forskellen mellem kommunerne i de kommende storkommuner er forholdsvis stor her - fra 6 til 21 procentpoint. Gennemsnitligt set er der ikke stor forskel mellem centerkommunerne og de perifere kommuner: 47% af medarbejderne i centerkommunerne oplever lav indflydelse i arbejdet mod 40% af medarbejderne i de perifere kommuner. Men det er dog påfaldende at i de 4 storkommuner, hvor

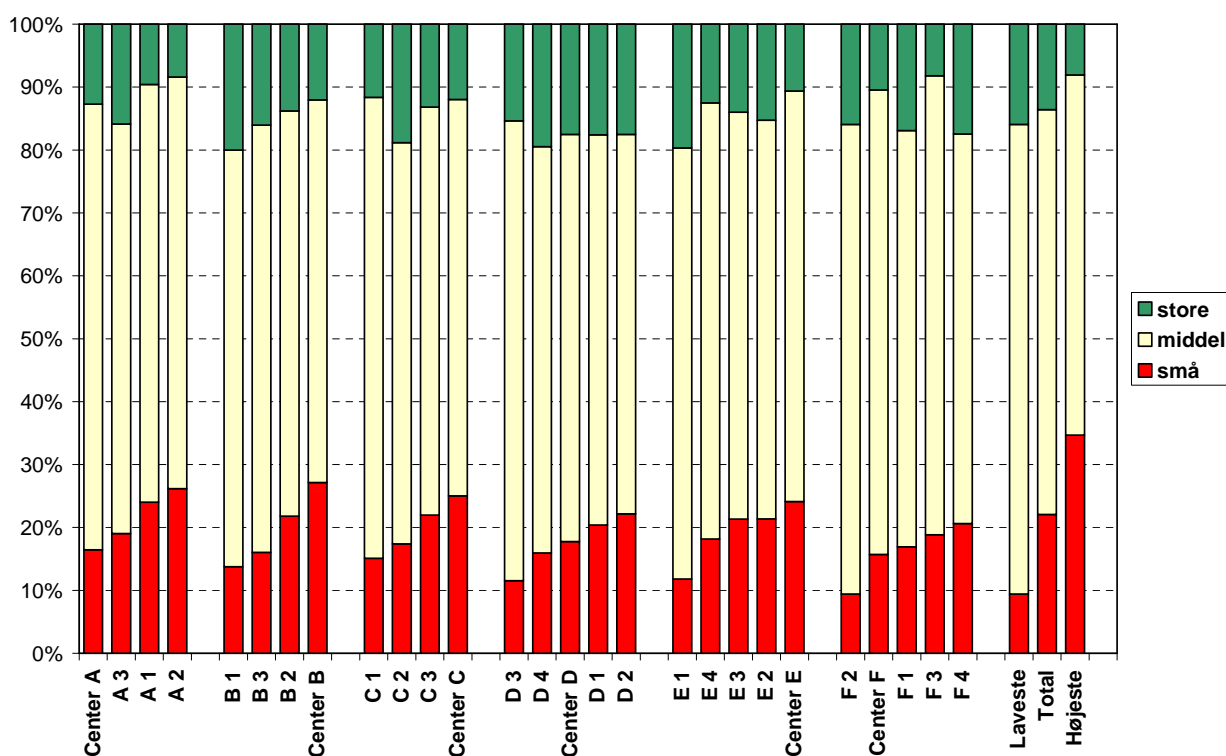
spændet er særlig stort, storkommunerne B, C, E og F, ligger centerkommunerne højest med hensyn til andelen af medarbejdere, som oplever lav indflydelse. Under alle omstændigheder er forskellene mellem kommunerne så store, at nogle kommuner, bl.a. centerkommuner, må kunne lære noget af andre i deres nye fællesskab.



Figur 3.3 Oplevelse af indflydelse i arbejdet i 27 kommuner fordelt på 6 storkommuner. I procent. Yderst til højre i figuren ses kommunerne med hhv. den laveste og højeste andel af medarbejdere, der oplever lav indflydelse i arbejdet. Gennemsnittet for alle 36 kommuner ses af kolonnen Total. A-F repræsenterer de 6 kommende storkommuner.

### Udviklingsmuligheder i arbejdet indenfor storkommunerne

I Figur 3.4 er vist andelen af medarbejdere som oplever hhv. store, mellem og små udviklingsmuligheder i de 27 kommuner grupperet efter storkommune. Yderst til højre i figuren ses de kommuner som har hhv. den højeste og den laveste andel af medarbejdere, som oplever små udviklingsmuligheder blandt alle 36 kommuner i undersøgelsen og gennemsnittet for alle 36 kommuner.



Figur 3.4 Oplevelse af udviklingsmuligheder i 27 kommuner fordelt på 6 storkommuner. I procent. Yderst til højre i figuren ses kommunerne med hhv. den laveste og højeste andel af medarbejdere, der oplever små udviklingsmuligheder i arbejdet. Gennemsnittet for alle 36 kommuner ses af kolonnen Total. A-F repræsenterer de 6 kommende storkommuner.

Hvis vi ser på andelen af medarbejderne, som oplever små udviklingsmuligheder, er spændet mellem højeste og laveste kommune i storkommunen her stort set det samme i de seks storkommuner fra 10 til 13 procentpoint. Centerkommunerne adskiller sig ikke fra de perifere kommuner med hensyn til andelen af medarbejdere som oplever små og store udviklingsmuligheder.

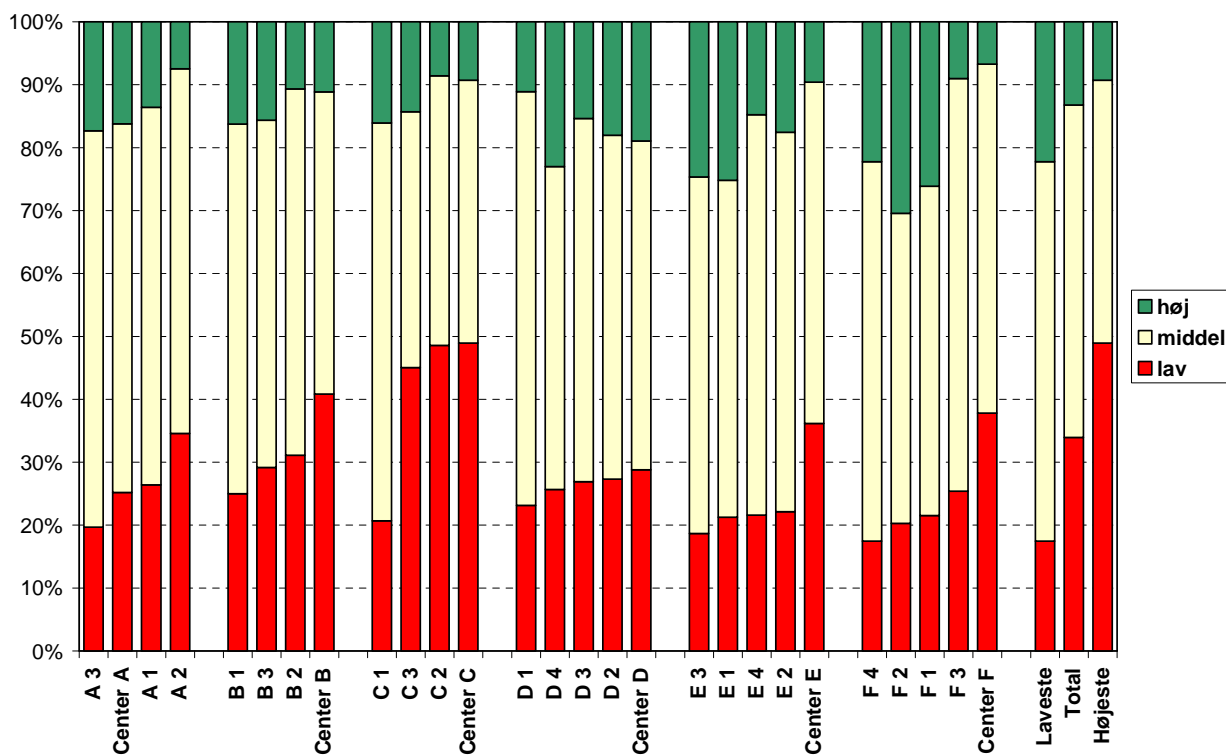
Resultatet her er overraskende ud fra en traditionel sociologisk forventning om, at udviklingsmulighederne er større på byarbejdspladser end på tilsvarende arbejdspladser på landet. Vi vil i en senere rapport komme ind på forskellene mellem kommunerne med hensyn til efter- og videreuddannelse og anvendelse af medarbejdernes kompetencer.

## Involvering i arbejdspladsen indenfor storkommunerne

I Figur 3.5 er vist andelen af medarbejdere, som oplever hhv. høj, middel og lav involvering i arbejdspladsen i de 27 kommuner grupperet efter storkommune. Yderst til højre i figuren ses de kommuner, som har hhv. laveste og højeste andel med lav involvering i arbejdspladsen blandt alle 36 kommuner i undersøgelsen og gennemsnittet for alle 36 kommuner.

Ser man på andelen af medarbejdere, som i lav grad er involverede i deres arbejdsplads, er forskellene store. Spændet varierer fra 5 procentpoint i storkommune D til 28 procentpoint i storkommune C. I alle storkommuner bortset fra storkommune A er andelen af medarbejdere, som i lav grad er involverede i arbejdspladsen størst i centerkommunen, ligesom alle centerkommunerne (med und

tagelse af Center A) ligger lavest eller næstlavest blandt kommunerne i deres storkommune m.h.t. andelen, som oplever en høj involvering i deres arbejdsplads. I den gennemsnitlige centerkommune oplever 36% en lav grad af involvering i deres arbejdsplads og 12% en høj grad af involvering. De tilsvarende tal for perifere kommuner er hhv. 26% og 17%. Det ser således ud som om, at de perifere kommuner her medtager en ressource til storkommunen, som dens forvaltning kan bruge til at øge involveringen i de gamle centerområder.



Figur 3.5 Involvering i arbejdspladsen i 27 kommuner fordelt på 6 storkommuner. I procent. Yderst til højre i figuren ses kommunerne med hhv. den laveste og højeste andel af medarbejdere, der oplever lav grad af involvering i arbejdet. Gennemsnittet for alle 36 kommuner ses af kolonnen Total. A-F repræsenterer de 6 kommende storkommuner.

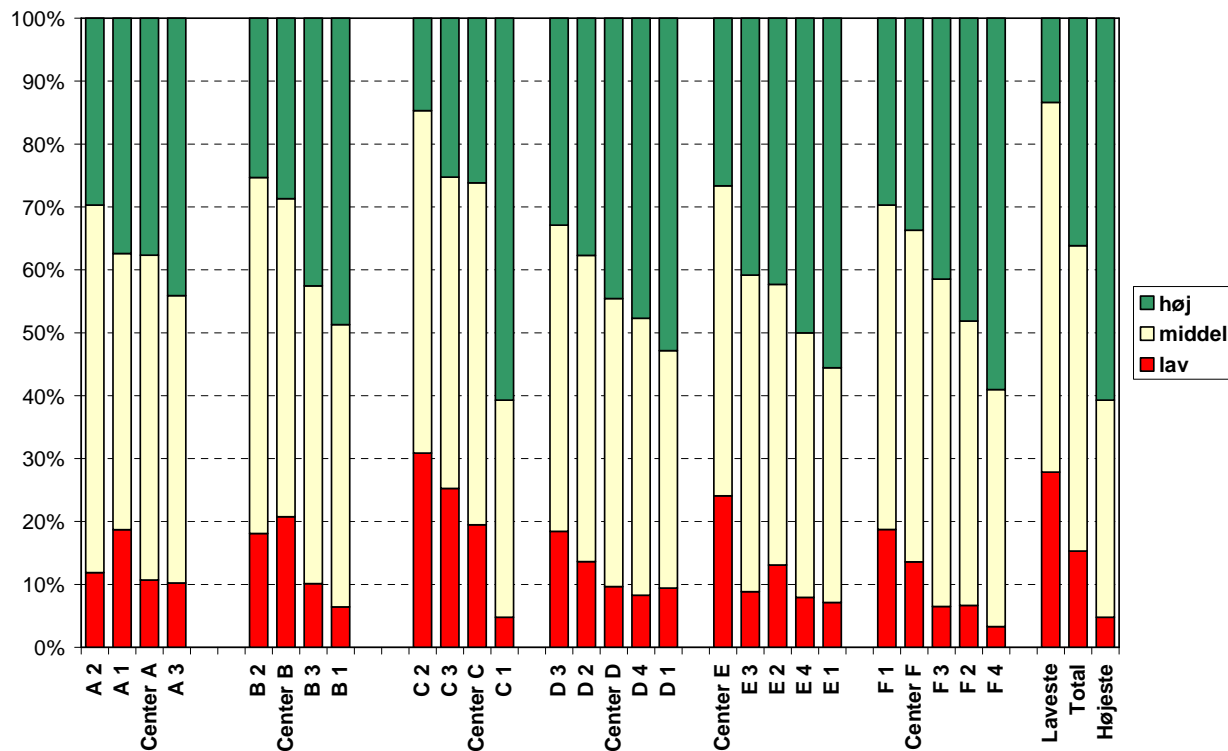
### Ledelseskvalitet indenfor storkommunerne

I Figur 3.6 er vist andelen af medarbejdere, som oplever hhv. lav, mellem og høj ledelseskvalitet i de 27 kommuner grupperet efter storkommune. Yderst til højre i figuren ses de kommuner, som har hhv. den højeste og den laveste andel, der oplever høj ledelseskvalitet blandt alle 36 kommuner i undersøgelsen og gennemsnittet for alle 36 kommuner.

Vurderingen af ledelseskvalitet er baseret på 4 spørgsmål om medarbejderens nærmeste leder. Der bliver spurgt om, hvor god denne er til at sørge for, at den enkelte medarbejder har gode udviklingsmuligheder, i hvor høj grad lederen prioriterer trivsel på arbejdspladsen, og hvor god hun/han er til at planlægge og til at løse konflikter. Det er således ikke en vurdering af den overordnede ledelse i kommunen, men indirekte derigennem at denne er ansvarlig for kompetencen hos de daglige ledere. Som tidligere vist er variationen mellem arbejdsenhederne i mange af kommunerne meget stor.

Det kan derfor heller ikke undre, at variationen mellem kommunerne indenfor de kommende storkommuner er stor. Spændet er fra 14 procentpoint i storkommune A til 46 procentpoint i storkommune C. Spændet i storkommune C svarer til 97% af spændet mellem højeste og laveste kommune i hele undersøgelsen. Centerkommunerne ligger gennemsnitligt lidt under de perifere kommuner.

Forskellene mellem kommunerne i ledelsesstil m.v. og disse forskelles sammenhæng med arbejdsmiljø m.v. vil blive genstand for analyse i en senere rapport fra denne undersøgelse.

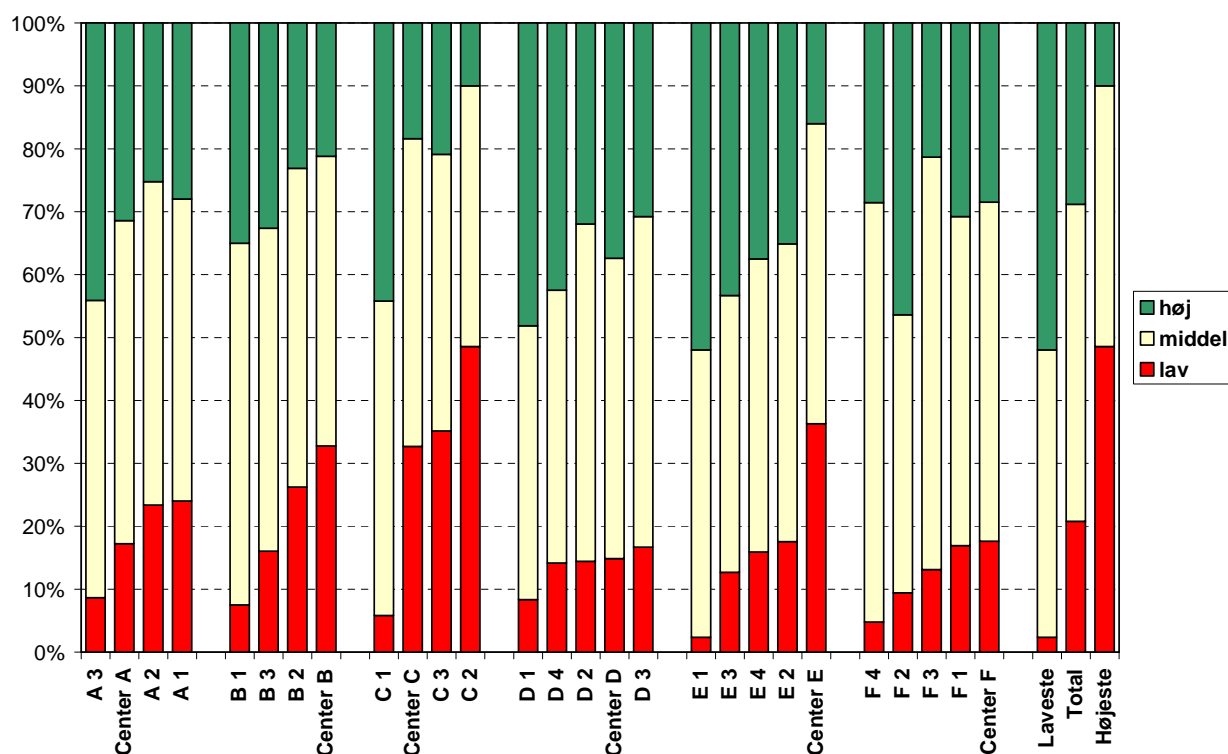


Figur 3.6 Vurdering af ledelseskvalitet hos nærmeste leder i 27 kommuner fordelt på 6 storkommuner. I procent. Yderst til højre i figuren ses kommunerne med hhv. den laveste og højeste andel af medarbejdere, der oplever høj ledelseskvalitet. Gennemsnittet for alle 36 kommuner ses af kolonnen Total. A-F repræsenterer de 6 kommende storkommuner.

## Forudsigelighed i arbejdet indenfor storkommunerne

I Figur 3.7 er vist andelen af medarbejdere, som oplever hhv. lav, mellem og høj forudsigelighed og information i arbejdet i de 27 kommuner grupperet efter storkommune. Yderst til højre i figuren ses de kommuner, som har hhv. den højeste og den laveste andel af medarbejdere som oplever lav forudsigelighed blandt alle 36 kommuner i undersøgelsen og gennemsnittet for alle 36 kommuner. Tallene er baseret på to spørgsmål om, i hvor høj grad medarbejderen på sin arbejdsplads får information om f.eks. vigtige beslutninger, ændringer og fremtidsplaner i god tid, og om i hvor høj grad medarbejderen oplever at få al den information, hun behøver for at klare sit arbejde godt. Der er følgelig her tale om forhold, der reflekterer såvel kompetencen hos den daglige ledelse som den overordnede ledelses strategi m.h.t. informering og inddragelse af medarbejderne.

Også her er forskellene mellem kommunerne betydelige, idet spændet mellem højeste og laveste kommune i andelen som oplever en høj grad af forudsigelighed er fra 19 procentpoint i storkommune A til 36 procentpoint i storkommune E. Disse forskelle må betragtes som en værdifuld ressource for de nye storkommuner, idet de giver de kommuner, der er mindre gode til at informere medarbejderne, mulighed for at lære af de kommuner, som er dygtige til det. I de 6 storkommuner i undersøgelsen fordeler centerkommunerne sig mellem de perifere kommuner med hensyn til medarbejdernes vurdering af forudsigelighed og information.



Figur 3.7 Oplevelse af forudsigelighed i arbejdet i 27 kommuner fordelt på 6 storkommuner. I procent. Yderst til højre i figuren ses kommunerne med hhv. den laveste og højeste andel af medarbejdere, der oplever lav forudsigelighed i arbejdet. Gennemsnittet for alle 36 kommuner ses af kolonnen Total. A-F repræsenterer de 6 kommende storkommuner.

### Sammenfatning

Ovenfor har vi i figurene belyst forskellene mellem kommunerne indenfor de kommende storkommuner med hensyn til en række arbejdsmiljøforhold: Arbejdstempo og -mængde, indflydelse og udviklingsmuligheder i arbejdet, involvering i arbejdspladsen, vurdering af den nærmeste ledelses kvalitet og forudsigelighed samt information i arbejdet. Spændet mellem højeste og laveste kommune i en storkommune varierer fra 10 procentpoint i forbindelse med arbejdsomfang til 27 procentpoint i forbindelse med ledelseskvalitet. I en række tilfælde ser vi endvidere, at et flertal af centerkommunerne i de nye storkommuner ligger dårligere end de perifere kommuner m.h.t. disse arbejdsmiljøforhold. Det gælder specielt arbejdstempo, indflydelse i arbejdet og involvering i arbejdspladsen.



Disse forskelle mellem kommunerne i de nye storkommuner kan dels ses som et problem, dels som en mulighed for organisatorisk læring.

De store forskelle mellem kommunerne i det oplevede arbejdstempo (og til dels arbejdsomfang) bør tages i betragtning, når der harmoniseres med hensyn til serviceniveau. Hvis denne harmonisering foretages mekanisk under anvendelse af mindste fællesnævner-princippet, er der risiko for, at de medarbejdere som kommer fra kommuner, hvor relativt få oplever et stort arbejdspress, pludselig vil opleve en kraftig forøgelse i arbejdspresset. Med øget risiko for at de ældre medarbejdere søger ud af arbejdsmarkedet og de yngre over til andre sektorer til følge.

Med hensyn til de store forskelle mellem kommunerne med hensyn til ledelseskvalitet, forudsigelighed og information, involvering og indflydelse er de på den ene side en ressource for de nye storkommuner. Her vil den nye centrale ledelse kunne bruge de ”gode” kommuner som læreeksempler for de ”mindre gode” kommuner. På den anden side giver disse forskelle også et potentielt problem. Benyttes de gode kommuner ikke som eksempel til læring for de andre, er der risiko for, at den ”mindste fælles nævner” også bliver normsættende for den nye centralforvaltnings praksis med hensyn til f.eks. information og inddragelse af medarbejdere og institutioner. Dette kunne specielt være en fare i de situationer, hvor den gamle centerkommune havde en mindre god praksis end sammenlægningskommunerne.

## Personalegruppernes arbejdsmiljø

Plejepersonalet spiller naturligvis en central rolle i forbindelse med driften af ældreplejen i Danmark. Plejepersonalet er imidlertid en ganske sammensat gruppe af medarbejdere, der adskiller sig fra hinanden, hvad angår uddannelsesmæssig baggrund, arbejdsopgaver og fagligt ansvar. Herudover spiller en række andre personalegrupper en vigtig rolle i ældreplejen, idet disse grupper sørger for, at rammerne for indsatsen på ældreområdet er på plads.

Formålet med nærværende afsnit er at foretage en sammenligning af en række dimensioner af arbejdsmiljøet for en række forskellige personalegrupper. I undersøgelsens datamateriale er de knap 10.000 svarpersoner inddelt i 22 forskellige personalegrupper. For at gøre de følgende sammenligninger mere overskuelige har vi slået de 22 personalegrupper sammen til de ni grupper, der fremgår af tabel 4.1 nedenfor.<sup>20</sup>

Personalegruppe	Indeholder	Svarprocent	Procentbasis
SOSU-assistent	Social- og sundhedsassistenter	80	1605
SOSU-hjælper	Social- og sundhedshjælper	76	4403
Sygepleje	Sygeplejersker	88	1158
Andet plejepersonale	Hjemmehjælper; plejehjemsassistenter; sygehjælper; portører; plejere; ikke-uddannede plejemedarbejdere	80	2583
Aktivitet og terapi	Aktivitets- og dagcentermedarbejdere; ergo- og fysioterapeuter	85	534
Køkken	Køkkenpersonale	81	310
Administration	Administrative medarbejdere	77	357
Servicepersonale	Rengøringsmedarbejdere; pedeller; håndværkere o.a. andre vedligeholdelsesmedarbejdere	66	892
Ledere	Ledere indenfor alle kategorier: Pleje, sygepleje, aktivitet og terapi, køkken, administration og service	81	903
Alle personalegrupper		78	12744

**Tabel 4.1: Oversigt over personalegrupper i undersøgelsen.**

Idet disse ni personalegrupper har ganske forskelligartede ansvarsområder, må det forventes, at de konfronteres med en række forskellige arbejdsmiljøbelastninger i deres arbejde. I det følgende vil vi

<sup>20</sup> Reduktionen af personalegrupper som vi har foretaget har naturligvis betydning for resultaternes detaljeringsgrad. For at gøre sammenligningerne mere overskuelige har vi imidlertid besluttet os for at give en smule køb på detaljeringsgraden. Vi har således valgt at operere med tre 'rene' grupper af SOSU-assistent, SOSU-hjælper og Sygeplejersker, fordi det er blandt disse tre faggrupper, at rekrutteringen af faglært arbejdskraft til plejearbejdet finder sted nu og i fremtiden. For at holde antallet af personalegrupper nede på et niveau, der er overskueligt for læseren, har vi valgt at lægge hjemmehjælper, plejehjemsassistenter, sygehjælper, plejere med anden baggrund samt ikke uddannet personale sammen i gruppen Andet plejepersonale. Sammenlægningen af det ikke-uddannede personale med de øvrige personalegrupper i gruppen Andet plejepersonale, der umiddelbart er det mest kontroversielle moment i sammenlægningen af personalegrupperne, begrundes dels med behovet for at holde antallet af personalegrupper på et overskueligt niveau, dels at der ikke længere uddannes personale med de plejefaglige baggrunde, der indgår i personalegruppen Andet plejepersonale og dels, at der ikke er de store forskelle på resultaterne for det ikke-uddannede personale og de øvrige grupper i gruppen Andet plejepersonale.

således se nærmere på tre overordnede dimensioner af arbejdsmiljøet for de personalegrupper, der indgår i driften af ældreplejen.

Krav i arbejdet  
Ressourcer i arbejdet  
Organiseringen af arbejdet

Alle ni personalegrupper indgår i analysen af de tre dimensioner af arbejdsmiljøet. Efter denne indledende diskussion af formål og datamateriale for dette afsnit, vil vi nu orientere opmærksomheden mod de ni personalegruppers oplevelse af kravene i arbejdet i den danske ældrepleje.

### ***Krav i arbejdet***

Høje krav i arbejdet af enten følelsesmæssig, mængdemæssig eller tempomæssig karakter, må forventes at have indflydelse på medarbejdernes trivsel og arbejdsglæde i det tilfælde, at intensiteten af kravene overstiger medarbejderens ressourcer til at håndtere disse krav.

I det følgende vil der blive fokuseret på medarbejdernes oplevelse af fire typer af krav i arbejdet. Disse krav vedrører arbejdstempo, arbejdsomfang, følelsesmæssige krav og krav om at skjule følelser. På baggrund af de forskellige typer af arbejdsopgaver, som de forskellige personalegrupper varetager, må der forventes en vis variation mellem de ni personalegrupper i deres oplevelse af kravene i arbejdet.

Som det fremgår af tabel 4.1 ovenfor er der fire personalegrupper – SOSU-assistenten, SOSU-hjælperen, sygeplejersker samt gruppen af andet plejepersonale – der varetager deciderede plejeopgaver, og undersøgelsen af i hvor høj grad de fire grupper adskiller sig fra hinanden i deres oplevelse af kravene i arbejdet, må således anses som et interessant aspekt af den følgende diskussion.

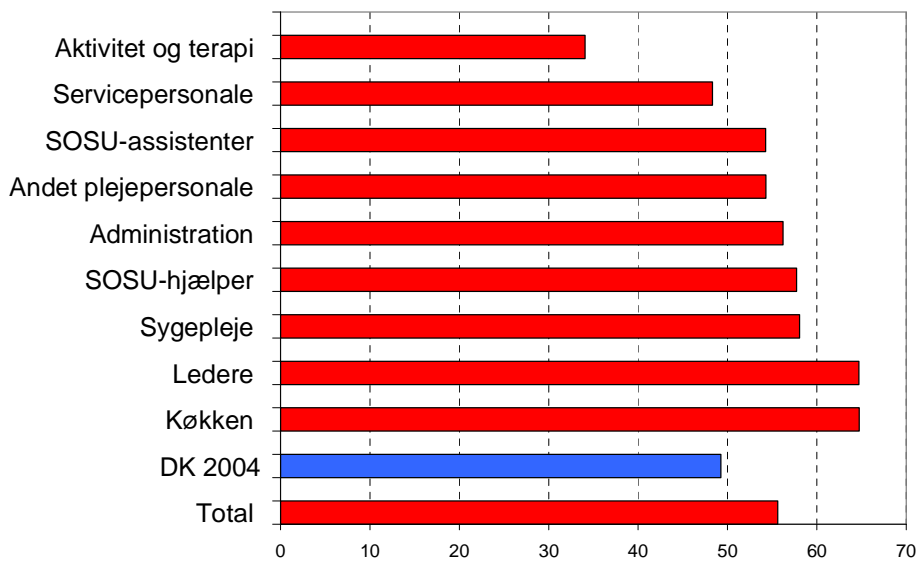
### **Arbejdstempo**

Et væsentligt aspekt af kravene i arbejdet, drejer sig om medarbejdernes oplevelse af, hvilket arbejdstempo, der er nødvendigt for at klare arbejdsopgaverne. Et højt arbejdstempo kan dels have betydning for medarbejdernes muligheder for at overskue sine arbejdsopgaver og udføre dem på en tilfredsstillende måde og dels på medarbejderens trivsel i arbejdet.

I figur 4.1 finder vi andelen af medarbejdere i de ni personalegrupper, der finder, at de har et højt arbejdstempo. Figuren viser, at 56% af alle medarbejdere i ældreplejen oplever, at det ofte er nødvendigt at arbejde meget hurtigt for at klare arbejdsopgaverne.<sup>21</sup> En sammenligning med danske lønmodtagere som helhed, hvor knap 50% oplever, at de har et højt arbejdstempo viser således, at der er flere i ældreplejen, end blandt lønmodtagerne som helhed, der oplever et højt arbejdstempo.

---

<sup>21</sup> Gennemsnittet for medarbejderne er i dette afsnit opgjort på individniveau – dvs. at alle svarpersonerne tæller lige meget i beregningen af gennemsnittet for de dimensioner af arbejdsmiljøet, der nævnes. Gennemsnittet på dimensionerne kan i dette afsnit således afvige fra de gennemsnit, der præsenteres i afsnit 2, som er beregnet som gennemsnit af forekomsten i kommunerne. Se note 2 i afsnit 2.



**Figur 4.2** Andele af medarbejdere i de 9 personalegrupper, der oplever højt arbejdstempo. Særsomt efter personalegruppe. Procent. DK 2004 = Lands gennemsnittet for danske lønmodtagere.

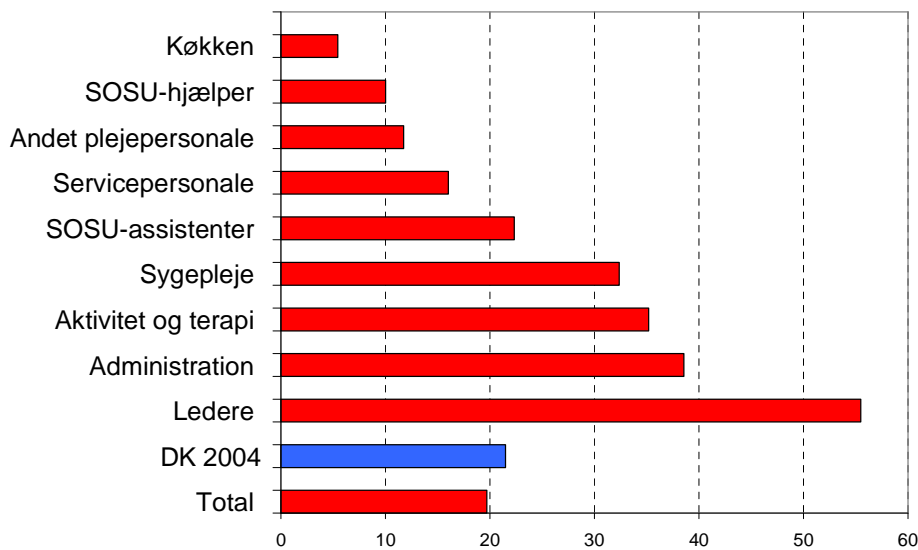
Der er en vis variation mellem de ni personalegrupper i deres oplevelse af kravene til arbejdstempoet. Personalegruppen aktivitet og terapi skiller sig klart ud i den lave ende, idet godt hver tredje i denne gruppe finder, at det ofte er nødvendigt at arbejde meget hurtigt, mens det tilsvarende er tilfældet for knap 65% af medarbejderne blandt ledelses- og køkkenpersonalet. Dette resultat er ikke umiddelbart overraskende, da der i de arbejdsopgaver, der er forbundet med aktivitets- og terapi-funktionerne, må forventes at være disponeret med tid til omsorg for brugerne, mens ledelses- og køkkenfunktionerne i højere grad lader sig forbinde med høje krav til arbejdstempo. På denne baggrund kan det overraske, at under halvdelen af medarbejderne i personalegruppen Servicepersonale, oplever, at de har et højt arbejdstempo.

Ser man nærmere på de fire personalegrupper, der varetager deciderede plejeopgaver, viser figur 4.1, at der ikke er markante forskelle på oplevelsen af kravene om et højt arbejdstempo.

## Arbejds mængde

I forlængelse af oplevelsen af arbejdstempoet, er det i spørgeskemaet ligeledes blevet belyst, i hvor høj grad medarbejderne oplever, at de har en stor arbejds mængde.

Af figur 4.2 fremgår det, at knap 20% af medarbejderne i ældreplejen vurderer, at de har en stor arbejds mængde på en sådan måde, at deres arbejdsopgaver er ujævnt fordelte, og at medarbejderne derfor ikke altid når at løse alle deres arbejdsopgaver. På dette område adskiller medarbejderne i ældreplejen sig ikke synderligt fra gennemsnittet for alle lønmodtagere i Danmark.



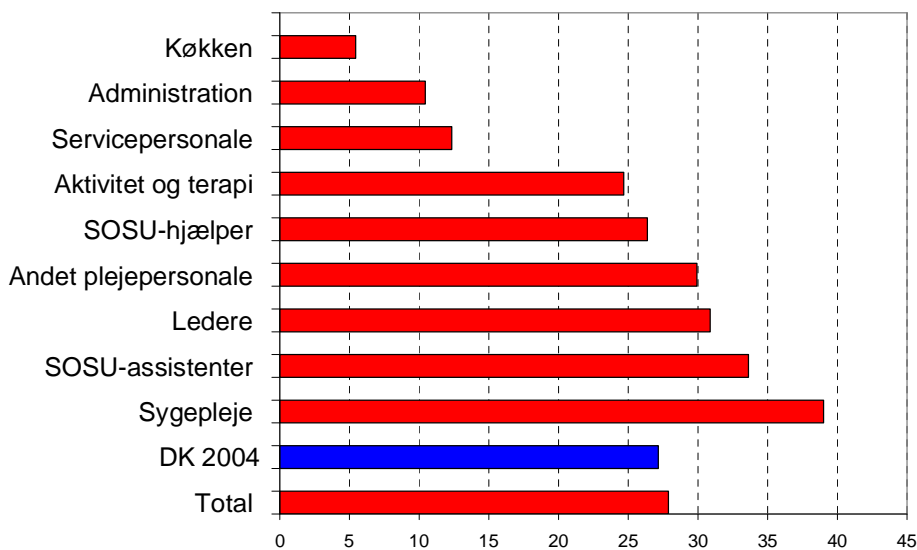
**Figur 4.3 Andele af medarbejdere, der oplever stor arbejdsmængde. Særskilt efter personalegruppe. Procent. DK 2004 = Landsgennemsnittet for danske lønmodtagere.**

Figur 4.2 viser ligeledes, at der er markante forskelle mellem de ni personalegrupper i deres oplevelse af arbejdsmængden indenfor deres respektive ansvarsområder. Således oplever kun 5% af medarbejderne i køkkenpersonalet, at de har en stor arbejdsmængde, mens det tilsvarende er tilfældet for godt 55% af lederne. Resultaterne viser således, at arbejdstempo og arbejdsmængde ikke nødvendigvis følges ad, idet både køkkenpersonalet og lederne oplevede høje krav til arbejdstempoet, mens de placerer sig i hver sin ende af skalaen i forhold til deres oplevelse af arbejdsmængde. Herudover antyder figur 4.2 også, at jo mere diffuse ansvarsområder, personalegrupperne varetager, jo større er andelen, der oplever, at de har en stor arbejdsmængde.

Endelig viser figur 4.2, at der er stor forskel på den oplevede arbejdsmængde blandt de fire grupper, der varetager deciderede plejeopgaver, således at de grupper, der varetager de mere specialiserede plejefunktioner (sygepleje og SOSU-assistent) i højere grad oplever en stor arbejdsmængde end de grupper, der varetager plejefunktioner af mere elementær karakter (SOSU-hjælper og andet plejepersonale).

### **Følelsesmæssige krav**

Arbejdet i ældreplejen må forventes at indeholde en række følelsesmæssige belastninger som følge af, at genstandsfeltet for indsatsen er ældre mennesker, der ofte befinder sig i vanskelige faser af deres livsforløb.



**Figur 4.4** Andele af medarbejdere, der oplever høje følelsesmæssige krav i arbejdet. Særskilt efter personalegruppe. Procent. DK 2004 = Landsgennemsnittet for danske lønmodtagere.

Af figur 4.3 fremgår det, at 28% af medarbejderne i ældreplejen tilkendegiver, at de oplever høje følelsesmæssige krav i arbejdssituationen. Ganske overraskende adskiller denne andel sig ikke nævneværdigt fra andelen blandt lønmodtagerne som helhed, der oplever høje følelsesmæssige krav i arbejdet.<sup>22</sup>

En nærmere granskning af figur 4.3 viser imidlertid, at medarbejdere med direkte brugerkontakt i højere grad giver udtryk for, at de oplever høje følelsesmæssige krav i deres arbejde, end medarbejdere, der fører en mere tilbagetrukket rolle i forhold til brugerne. Der er således væsentligt færre, der oplever høje følelsesmæssige krav i arbejdet blandt køkkenpersonale, administrativt personale og servicepersonale end tilfældet er blandt pleje-, aktivitets- og ledelsespersonale, hvilket således understøtter forventningen om, at arbejdet med plejekrævende ældre indebærer, at medarbejderne placeres i og skal forholde sig til en række følelsesmæssigt udfordrende situationer i deres arbejde. Dette er ikke nødvendigvis problematisk, såfremt medarbejderne er i besiddelse af de nødvendige værktøjer til at tackle sådanne følelsesmæssigt krævende situationer.

Endelig viser figur 4.3, at det især er SOSU-assistentterne og sygeplejerskerne, der varetager mere specialiserede plejefunktioner, der oplever, at deres arbejde indeholder høje følelsesmæssige krav. Hvorvidt dette skyldes, at det især er disse personalegrupper, der varetager 'vanskelige' kommunikationsopgaver med brugere og pårørende kan ikke afgøres ud fra det forhåndenværende materiale.

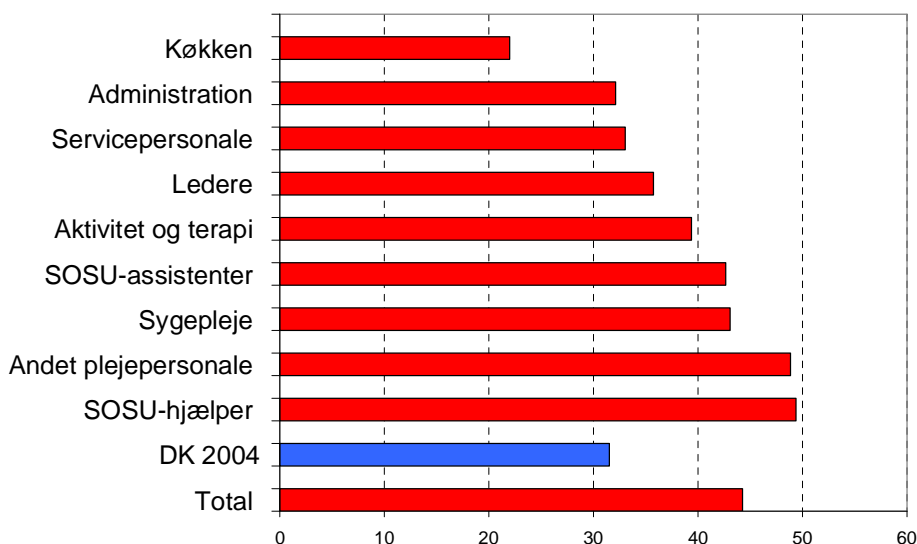
### Krav om at skjule følelser

Idet arbejdet i ældreplejen ofte bringer medarbejderne meget tæt på brugernes intimsfære, må det forventes, at medarbejderne ofte oplever, at de må skjule deres følelser og meninger, for dels at be-

<sup>22</sup> I kapitel 2 blev det fundet, at kvindelige lønmodtagere som helhed oplever højere følelsesmæssige krav i arbejdet end medarbejdere i ældreplejen. Sammenligner man imidlertid alle lønmodtagere med medarbejderne i ældreplejen er lidt flere i ældreplejen, der oplever høje følelsesmæssige krav i arbejdet end blandt lønmodtagerne som helhed.

vare en distance over for brugeren og dels for at værne om brugerens integritet i en situation, hvor brugeren kan opleve sig selv som værende sårbar og afhængig af plejeindsatsen.

Af figur 4.4 fremgår det, at 44% af medarbejderne i ældreplejen oplever høje krav om at skjule følelser i arbejdssituationen. Blandt medarbejderne i ældreplejen er der således flere, der oplever høje krav om at skjule følelser i arbejdssituationen, end hvad tilfældet er blandt danske lønmodtagere som helhed (32%).



**Figur 4.5** Andel af medarbejdere, der oplever høje krav om at skjule følelser i deres arbejde. Særskilt efter personalegruppe. Procent. DK 2004 = Landsgennemsnittet for danske lønmodtagere.

Ser man i figur 4.4 nærmere på, hvilke personalegrupper der især oplever høje krav om at skjule følelser i arbejdssituationen, tegner der sig et mønster, der er lidt forskellig fra det mønster, vi finder i forhold til oplevelsen af høje følelsesmæssige krav. Figur 4.4 viser, at det især er plejepersonalet, der oplever høje krav om at skjule deres følelser og meninger i arbejdssituationen, hvilket således understøtter forventningen om, at den nære plejefaglige omgang med brugerne fordrer en neutral adfærd fra plejemedarbejderen. Herudover viser figur 4.4, at det især er personalegrupperne SOSU-hjælper og andet plejepersonale, der varetager de mere elementære personlige plejeopgaver, som f.eks. assistance ved badning og toiletbesøg, der oplever høje krav om at skjule deres følelser i arbejdssituationen. Dette understøtter yderligere forventningen om, at omgangen med brugerne i intime situationer fordrer en neutral adfærd fra plejepersonalet.

Endelig skal det anføres, at det ikke nødvendigvis er et problem for medarbejderne, at de må skjule følelser og meninger i arbejdssituationen, såfremt det sikres, at medarbejdere, der frustreres over nødvendigheden af at skjule følelser og meninger i konkrete situationer, har mulighed for at bearbejde disse eventuelle frustrationer.

## Sammenfatning

Resultaterne viser, at der er store forskelle mellem de enkelte personalegrupper, hvad angår deres oplevelse af kravene i arbejdet. I oplevelsen af kravene vedrørende arbejdstempo og -mængde er

det især lederne, der oplever høj intensitet i kravene, mens det især er plejepersonalet, der oplever intense krav i forhold til de følelsesmæssige dimensioner af arbejdet i ældreplejen.

Sammenligner man medarbejderne i ældreplejen med lønmodtagerne som helhed, viser resultaterne, at medarbejderne i ældreplejen oplever større krav i forhold til arbejdstempo og krav om at skjule følelser, mens der ikke er den store forskel på de to grupper, hvad angår kravene til arbejdsomfang og de følelsesmæssige krav.

## **Ressourcer i arbejdet**

Intensiteten af kravene i arbejdet kan have betydning for medarbejdernes trivsel og tilfredshed i arbejdet. Høje krav i arbejdet udgør ikke nødvendigvis et problem, såfremt disse krav modsvares af en række ressourcer i arbejdsmiljøet. I det følgende vil vi se nærmere på, hvorledes de ni personalegrupper oplever fire typer af ressourcer i deres arbejde. Disse ressourcer vedrører indflydelse i arbejdet, udviklingsmuligheder i arbejdet, mening i arbejdet og involvering i arbejdspladsen.

Disse fire ressourcer i arbejdet har central betydning for medarbejdernes oplevelse af 'kvalitet' i arbejdslivet. Adgang til disse ressourcer i arbejdet må forventes at give medarbejderne en følelse af kompetence, tillid, fagligt perspektiv og velvilje overfor arbejdspladsen, som dels må forventes at smitte positivt af på kvaliteten af den service, der leveres i de enkelte arbejdsenheder og dels på medarbejdernes kapacitet til at håndtere kravene i arbejdet.

## **Indflydelse i arbejdet**

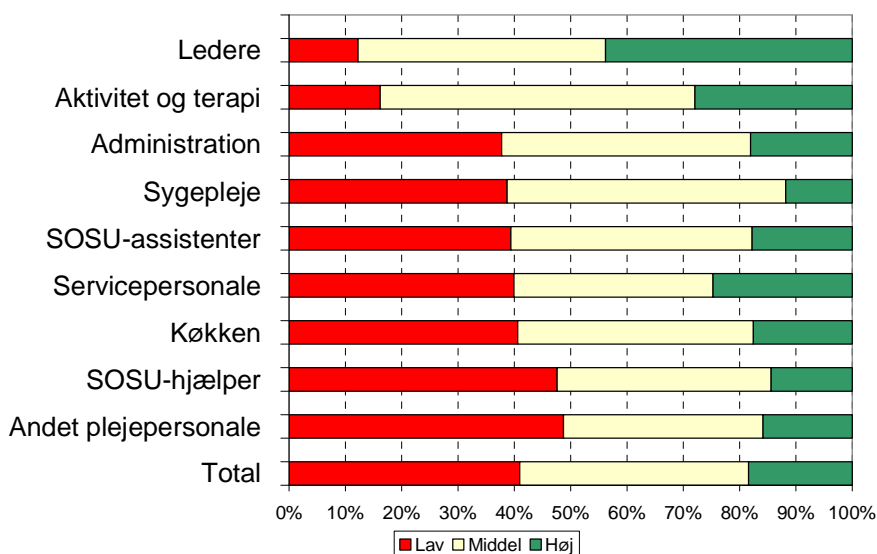
Oplevelse af indflydelse på egen arbejdsituation må ansues som en central ressource i arbejdsmiljøet, da en oplevet mangel på indflydelse må forventes at have betydning for medarbejdernes identifikation med arbejdspladsen og det deraf følgende engagement i arbejdspladsen.

Af figur 4.5 fremgår det, at godt 40% af alle medarbejderne i ældreplejen oplever, at de har lav indflydelse i deres arbejde, mens knap 20% oplever, at de har en høj grad af indflydelse på deres egen arbejdsituation. I ældreplejen er der således flere, der oplever en lav grad af indflydelse på deres egen arbejdsituation end blandt lønmodtagerne som helhed, hvor knap hver tredje oplever lav indflydelse i arbejdet.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Data ikke vist.





**Figur 4.6** Andele af medarbejdere, der oplever lav, middel eller høj indflydelse i deres arbejde. Særskilt efter personalegruppe. Procent.

Ser man nærmere på de ni personalegrupper viser figur 4.5 ikke overraskende, at det er gruppen af ledere, der samlet set opfatter sig selv som værende mest indflydelsesrig i forhold til deres egen arbejdssituation. Det er dog påfaldende, at mere end 10% af lederne vurderer, at de har lav indflydelse i deres arbejde. I gruppen aktivitet og terapi er der ligeledes få, der vurderer, at de har en lav grad af indflydelse på deres arbejdssituation, hvilket kan skyldes, at personalet i aktivitets- og terapifunktionerne almindeligvis har en høj grad af selvstændighed i deres arbejdsfunktioner.

I den anden ende af skalaen finder vi grupperne af SOSU-hjælpere og andet plejepersonale, hvor knap 50% oplever, at de har en lav grad af indflydelse i deres arbejde.

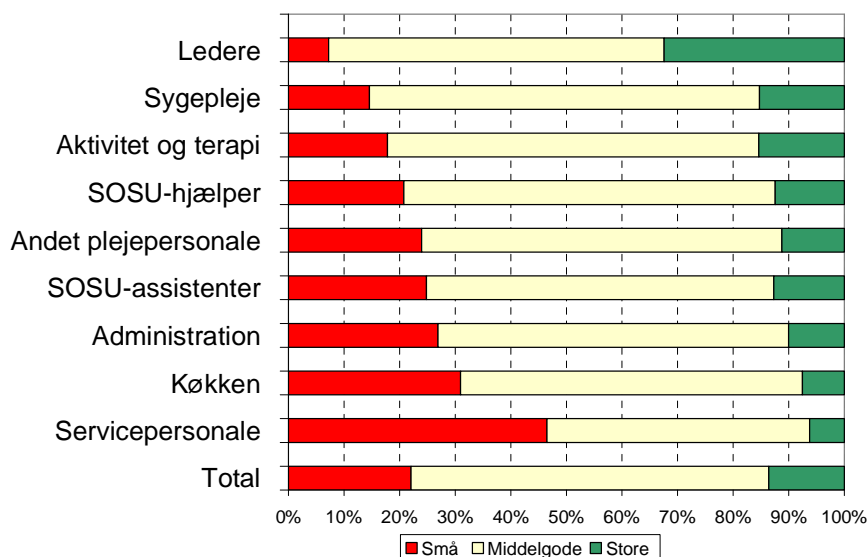
Endelig skal det noteres, at der er en forholdsvis god sammenhæng mellem de ni personalegruppers fordeling på de tre indflydelsesniveauer, således at der blandt de grupper, der oplever at have høj indflydelse er få, der oplever at have lav indflydelse og omvendt. I sygeplejegruppen og blandt servicepersonalet finder vi dog nogle undtagelser fra dette mønster, idet der er relativt færre sygeplejersker, der oplever en høj grad af indflydelse end man burde forvente. Omvendt er der i gruppen af servicepersonale flere, der oplever en høj grad af indflydelse end man burde forvente, når man ser på andelen, der oplever lav indflydelse i arbejdet.

## Udviklingsmuligheder i arbejdet

Udviklingsmuligheder i arbejdet må også ansues som en central ressource, der kan have betydning for medarbejdernes trivsel og engagement i arbejdet. Oplevelsen af gode udviklingsmuligheder og klare perspektiver i ansættelsen må forventes at have positiv indflydelse på medarbejdernes motivation og arbejdsglæde, mens oplevelsen af små udviklingsmuligheder må forventes at have en modsatrettet effekt, hvilket endvidere må forventes at have betydning for muligheder for at fastholde og rekruttere personale.

Figur 4.6 viser, at 22% af medarbejderne i de 36 kommuner, som denne undersøgelse dækker, vurderer, at de har små udviklingsmuligheder, mens 14% finder, at de har store udviklingsmuligheder.

Sammenligner man andelen, der oplever små udviklingsmuligheder med danske lønmodtagere som helhed, er der færre blandt medarbejderne i ældreplejen, der oplever små udviklingsmuligheder i arbejdet.<sup>24</sup>



**Figur 4.7** Andele af medarbejdere, der oplever små, middelgode eller store udviklingsmuligheder i arbejdet. Særskilt efter personalegruppe. Procent.

I forlængelse heraf viser figur 4.6, at der blandt gruppen af ledere er markant flere, der oplever, at de har store udviklingsmuligheder i deres arbejde end blandt de øvrige otte personalegrupper, hvor variationen i andelen, der oplever store udviklingsmuligheder er forholdsvis begrænset – fra 6 til 15%.

Ser man nærmere på andelen, der oplever små udviklingsmuligheder er der imidlertid mere markant variation blandt personalegrupperne. Det er ikke overraskende lederne, der har den laveste andel, der oplever små udviklingsmuligheder i arbejdet, mens den højeste andel forekommer blandt servicepersonalet. Ser man nærmere på de fire grupper af plejemedarbejdere er variationen i andelen, der oplever små udviklingsmuligheder forholdsvis begrænset – mellem 15 og 25%.

Undersøgelsens resultater viser således, at der er store forskelle mellem de enkelte faggrupper i deres oplevelse af udviklingsmulighederne i arbejdet. Idet oplevelse af små udviklingsmuligheder må forventes at have negativ indflydelse på motivation og arbejdsglæde, vil en indsats for at forbedre udviklingsmulighederne for de personalegrupper, der mangler denne ressource i arbejdet, være af væsentlig betydning i en mere generel indsats i forhold til en styrket rekrutterings- og fastholdelsesindsats på ældreområdet.

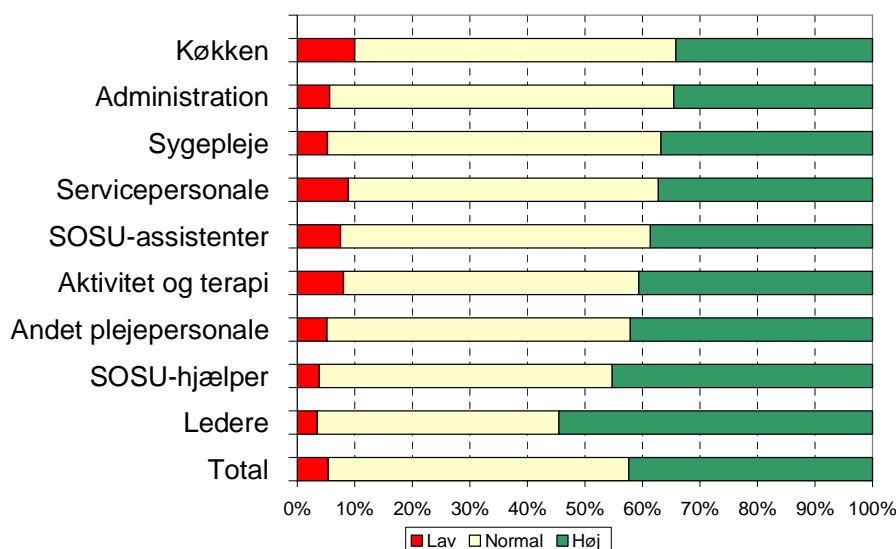
## Mening i arbejdet

Som vi så i afsnit 2 kan medarbejdernes oplevelse af mening i arbejdet ansues som et udtryk for engagement i selve arbejdsopgaverne. Medarbejdernes oplevelse af, at det arbejde, de udfører, ud-

<sup>24</sup> Data ikke vist.

fylder et væsentligt behov hos andre mennesker og derfor giver mening, er således en central ressource i arbejdsmiljøet, der har betydning for medarbejdernes trivsel, motivation og arbejdsglæde.

Blandt medarbejderne i de 36 kommuner, der indgår i undersøgelsen, oplever godt 42%, at deres arbejde i høj grad giver mening, mens der kun er 5%, der finder, at deres arbejde kun i lav grad er meningsgivende. Andelen af medarbejdere, der oplever en høj grad af mening i deres arbejde er således højere blandt medarbejderne i ældreplejen end blandt lønmodtagerne som helhed, hvor 35% oplever, at deres arbejde i høj grad giver mening.



**Figur 4.8** Andele af medarbejdere, der oplever lav, normal eller høj grad af mening i arbejdet. Særskilt efter personalegruppe. Procent.

En nærmere granskning af figur 4.7 viser, at der generelt er meget få, der oplever en lav grad af mening i arbejdet, og at der ikke er de store forskelle mellem andelen i de ni personalegrupper, der oplever en lav grad af mening i arbejdet. Omvendt viser figuren, at der – med undtagelse af gruppen af ledere, hvor over 50% oplever arbejdet som værende meget meningsgivende – heller ikke er de store forskelle mellem andelen, der oplever en høj grad af mening i arbejdet.

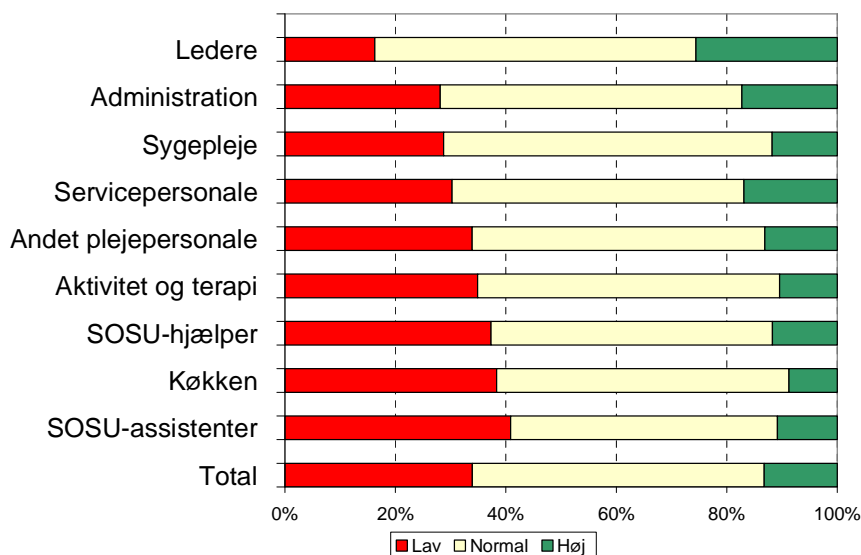
Resultaterne fra undersøgelsen antyder således, at der er en forholdsvis høj grad af kollegial opslutning omkring de opgaver, som ældreplejen varetager i de 36 kommuner, der indgår i undersøgelsen.

## Involvering i arbejdspladsen

Medarbejdernes involvering og engagement i deres arbejdsplads må anskues som et samlet produkt af de krav og ressourcer, som medarbejderne oplever i deres arbejde. Graden af involvering i arbejdspladsen kan umiddelbart anskues som et udtryk for medarbejdernes trivsel, motivation og arbejdsglæde og kan ligeledes forventes at have betydning for både fravær og fastholdelse i arbejdet, således at medarbejdere der har en lav grad af engagement i deres arbejdsplads, generelt set må forventes at have højere sygefravær og være mere tilbøjelige til at holde op med arbejdet.

Af figur 4.8 fremgår det, at 34% af medarbejderne i ældreplejen i de 36 kommuner udviser en lav grad af involvering i arbejdspladsen, mens 13% udviser en høj grad af involvering i arbejdspladsen.

Der er således markant flere medarbejdere i ældreplejen, der udviser en lav grad af involvering i arbejdspladsen end blandt lønmodtagerne som helhed, hvor 23% udviser en lav grad af involvering i deres arbejdsplads. Dette resultat er umiddelbart overraskende i betragtning af, at der i de ovenstående afsnit blev fundet en række gode ressourcer i arbejdsmiljøet blandt medarbejderne i ældreplejen.



**Figur 4.9** Andele af medarbejdere, der udviser lav, normal eller høj grad af involvering i arbejdspladsen. Særskilt efter personalegruppe. Procent.

Ser man nærmere på de ni personalegrupper viser figur 4.8, at lederne, i højere grad end de øvrige medarbejdere, udviser en høj grad af involvering i arbejdspladsen. Blandt de øvrige personalegrupper, er det især det administrative personale og servicepersonalet, der udviser en høj grad af involvering i arbejdspladsen, mens den laveste andel, der i høj grad udviser involvering i arbejdspladsen findes blandt køkkenpersonalet.

I forhold til de medarbejdere, der udviser en lav grad af involvering finder vi den laveste andel blandt ledelsespersonalet. Blandt de øvrige personalegrupper er variationen i andelen, der udviser en lav grad af involvering begrænset. Den højeste andel findes blandt gruppen af SOSU-assistent (41%) og den laveste blandt det administrative personale (28%).

Den forholdsvis høje forekomst af medarbejdere, der udviser en grad af involvering i arbejdspladsen må således opfattes som værende problematisk i forhold til de udfordringer, som ældreområdet konfronteres med i rekrutterings- og fastholdelsesøjemed.

## Sammenfatning

Resultaterne viser, at der er gode ressourcer i arbejdsmiljøet i ældreplejen. Når man sammenligner med danske lønmodtagere som helhed, er der således færre blandt medarbejderne i ældreplejen, der oplever, at de har små udviklingsmuligheder i deres arbejde, ligesom der er flere, der oplever en høj grad af mening i arbejdet. Omvendt er der flere, der oplever, at de har lav indflydelse, ligesom der –

lidt overraskende, når man tager disse resultater i betragtning – er væsentlig flere blandt medarbejderne i ældreplejen, der udviser en lav grad af involvering i deres arbejdsplads.

Herudover viser resultaterne, at der er store forskelle på ledernes oplevelse af ressourcer i arbejdet og de menige medarbejders oplevelse af ressourcer i arbejdet, mens forskellene blandt de øvrige personalegrupper er mindre markante. Disse resultater antyder således, at der findes en forholdsvis høj grad af kollegial opslutning omkring de opgaver, der varetages i den kommunale ældrepleje.

## **Organisering af arbejdet**

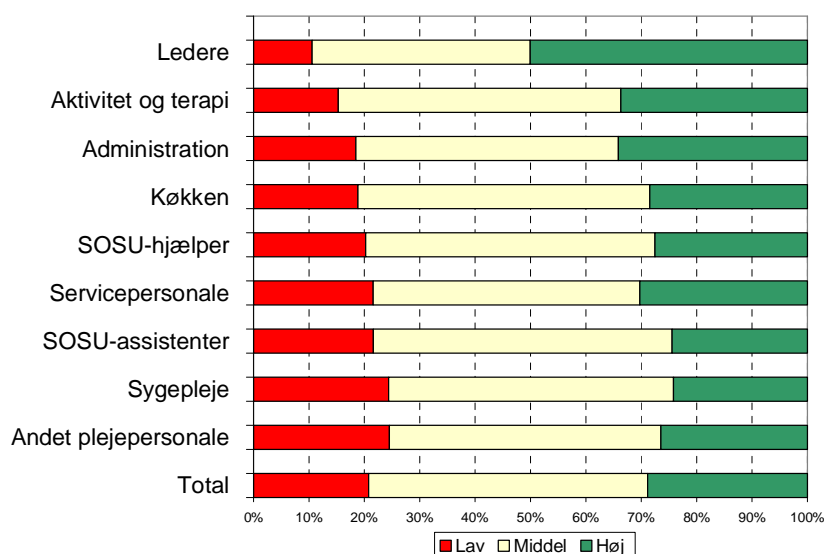
Udover de krav og ressourcer, som de enkelte personalegrupper i ældreplejen oplever i deres arbejdsfunktioner, spiller organisatoriske faktorer naturligvis også en central rolle i arbejdsmiljøet. I det følgende vil vi se nærmere på, hvorledes de ni personalegrupper oplever fire organisatoriske aspekter af deres arbejdsmiljø, der hver især kan have betydning for det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladserne rundt omkring i de kommunale ældreplejeordninger. De fire aspekter drejer sig om forudsigelighed i arbejdet, rolleklarhed og rollekonflikter i arbejdet samt oplevelsen af ledelseskvalitet.

Resultaterne vil kunne give et fingerpeg om, hvilke faktorer der har indflydelse på medarbejdernes oplevelse af organiseringen af arbejdet. På den ene side kan medarbejdernes oplevelse af organiseringen af arbejdet være et produkt af den overordnede organisation på området, hvilket vil betyde, at der må forventes at være små forskelle mellem personalegrupperne på de fire temaer, der bliver diskuteret i det følgende. Omvendt kan oplevelsen af organiseringen af arbejdet på den anden side i højere grad være bestemt af forhold, der knytter sig til de enkelte personalegrupper, som f.eks. grad af beslutningskompetence, ansvar eller selvstændighed i arbejdet, hvilket således må lede os til at forvente større forskelle mellem personalegrupperne.

## **Forudsigelighed i arbejdet**

Først vil vi se nærmere på de ni personalegruppers oplevelse af forudsigelighed i arbejdet. Arbejdet i ældreplejen, som orienterer sig mod andre mennesker, vil naturligvis altid indeholde et element af uforudsigelighed. Vi har imidlertid spurgt svarepersonerne om, hvorvidt de oplever, at de dels får den information, de har brug for, for at klare deres arbejdsopgaver på en tilfredsstillende måde, og om de i god tid får information om vigtige beslutninger, ændringer og fremtidsplaner således, at de har en klar fornemmelse af arbejdets indhold og retningen for organisationens udvikling.

Af figur 4.9 fremgår det, at godt 20% af svarepersonerne oplever en lav grad af forudsigelighed i deres arbejde, mens knap 30% af svarepersonerne i høj grad oplever forudsigelighed i arbejdsopgaverne og organisationens udvikling. Blandt lønmodtagerne som helhed tilkendegiver 18%, at de oplever lav forudsigelighed i arbejdssituationen. Der er således lidt flere af medarbejderne i ældreplejen, der oplever lav forudsigelighed i deres arbejde end blandt lønmodtagere som helhed.



**Figur 4.10** Andele af medarbejdere, der oplever en lav, middel eller høj grad af forudsigelighed i deres arbejde. Særskilt efter personalegrupper. Procent.

Figur 4.9 viser herudover, at der er en vis variation mellem de ni personalegruppers oplevelse af graden af forudsigelighed i arbejdet, hvilket antyder, at det må være nogle særlige forhold ved de enkelte personalegrupper, der har betydning for oplevelsen af graden af forudsigelighed, frem for nogle mere overordnede organisatoriske træk, som det blev diskuteret ovenfor.

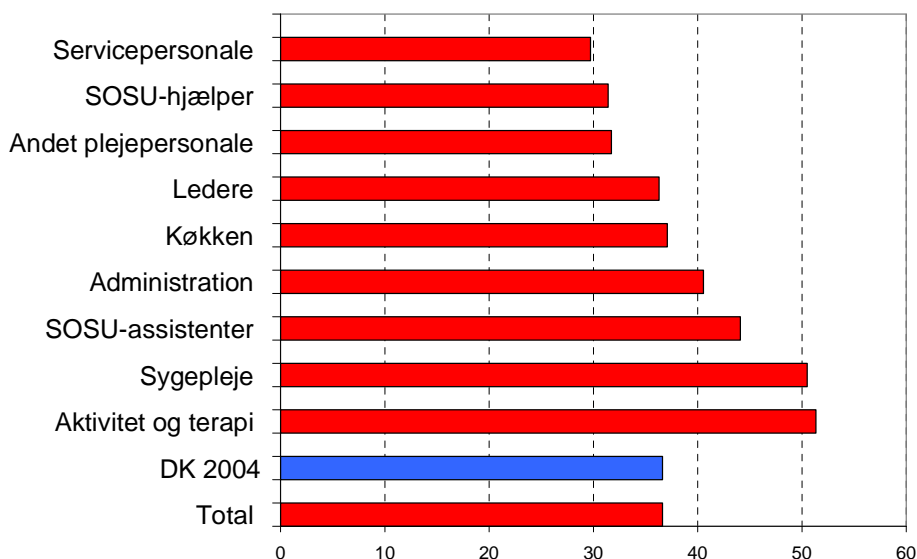
Blandt de ni personalegrupper er det ledelsespersonalet og personalet i aktivitet og terapi, der mindst hyppigt oplever en lav grad af forudsigelighed i arbejdet (hhv. 11 og 15%), mens det er sygeplejegruppen og gruppen af andet plejepersonale, der hyppigst oplever lav forudsigelighed i arbejdet (hhv. 24 og 25%). I forhold til forventningen om, at graden af beslutningskompetence, selvstændighed eller ansvar i arbejdet, skulle have betydning for oplevelsen af organiseringen af arbejdet, kan det således overraske, at ledelses- og sygeplejegrupperne – som begge generelt må forventes at have en høj grad af beslutningskompetence, selvstændighed og ansvar i arbejdet – placerer sig i hver sin ende af skalaen over medarbejdernes oplevelse af forudsigelighed i arbejdet.

Endelig viser figur 4.9, at der er en forholdsvis god sammenhæng mellem de ni personalegruppers fordeling på de tre grader af forudsigelighed i arbejdet således, at der blandt de grupper, hvor mange oplever lav forudsigelighed i arbejdet er færre, der oplever høj forudsigelighed og omvendt. Blandt servicepersonalet og gruppen af andet plejepersonale finder vi dog nogle undtagelser fra dette mønster, da der i disse to grupper er relativt flere, der oplever en høj grad af forudsigelighed i arbejdet, end man burde forvente, når man ser på andelen, der oplever lav forudsigelighed i arbejdet.

## Rolleklarhed

I spørgeskemaet til undersøgelsen har vi spurgt svarpersonerne, om de føler, at der er klare mål for deres arbejde, om de har en klar opfattelse af deres faglige ansvarsområder og om de ved nøjagtigt, hvad der forventes af dem i deres arbejde. Disse tre spørgsmål er blevet lagt sammen i et samlet mål, der belyser medarbejdernes oplevede rolleklarhed i arbejdet. Klare roller i arbejdet er en væ

sentlig forudsætning for, at personalet i ældreplejen kan udføre deres arbejde på en måde, der er tilfredsstillende for såvel medarbejder som bruger.



**Figur 4.11** Andele af medarbejdere, der oplever lav rolleklarhed i arbejdet. Særskilt efter personalegruppe. Procent. DK 2004 = Landsgennemsnittet for danske lønmodtagere.

Af figur 4.10 fremgår det, at mere end hver tredje medarbejder i ældreplejen (37%) oplever, at de har lav rolleklarhed i deres arbejde. Figur 4.10 viser også, at der ingen forskel er mellem medarbejdere i ældreplejen og danske lønmodtagere som helhed i, hvor ofte de oplever lav rolleklarhed i arbejdet.

Ser man nærmere på de ni personalegrupper viser figur 4.10, at de især er personalet i sygepleje og aktivitet og terapi og til en vis grad SOSU-assistent, der oplever lav rolleklarhed i arbejdet. Over halvdelen af medarbejderne i sygepleje og aktivitet og terapi tilkendegiver, at de oplever problemer med uklare roller i arbejdet. Den laveste forekomst af lav rolleklarhed finder vi blandt servicepersonale, SOSU-hjælper og andet plejepersonale, hvor omkring 30% har en oplevelse af lav rolleklarhed.

I forhold til rolleklarhed er der således en stor forskel på de fire plejepersonalegrupperes oplevelse af vilkårene i arbejdet. Figur 4.10 viser, at rolleklarheden tiltager med plejepersonalegruppernes uddannelseslængde – Sygeplejersker og SOSU-assistent har længere uddannelser end SOSU-hjælper og de uddannelsesstyper, der indgår i gruppen andet plejepersonale – hvilket indikerer, at rolleklarheden stiger i takt med medarbejdernes oplevelse af beslutningskompetence, ansvar eller selvstændighed i arbejdet.

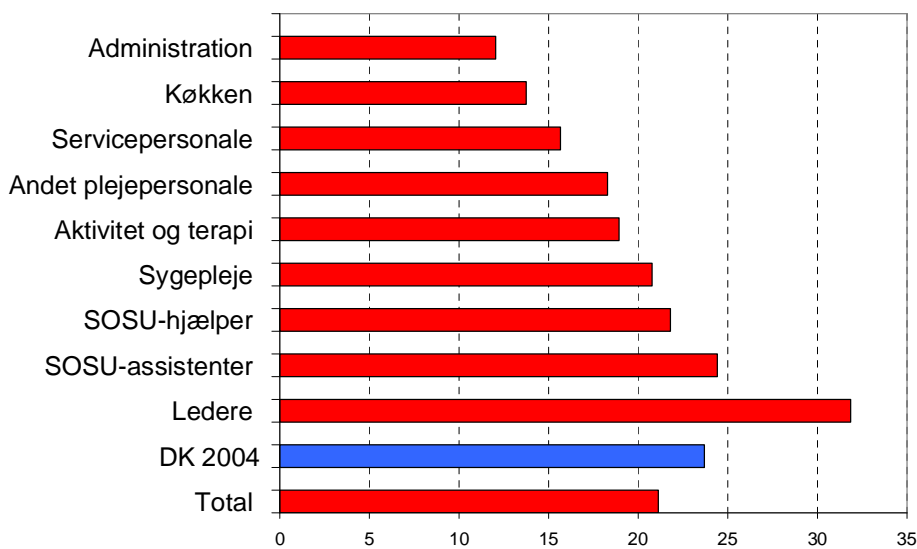
## Rollekonflikter i arbejdet

Et andet aspekt af rolleproblemer i arbejdet drejer sig om rollekonflikter. Rollekonflikter opstår som følge af forskellige forventninger til arbejdet fra brugere, kolleger, ledere og medarbejderen selv. I et arbejdsfelt med så mange interessenter som i ældreplejen er det vanskeligt helt at undgå, at rolle-

konflikter opstår. Store og gentagne rollekonflikter kan imidlertid få stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø.

Vi har målt rollekonflikter i arbejdet ved at spørge svarpersonerne, om der bliver stillet modstridende krav til dem i arbejdet; om de foretager sig noget i arbejdet, der bliver accepteret af nogle, men ikke af andre; om de somme tider må gøre noget, der egentlig skulle have været gjort anderledes; og om de somme tider foretager sig ting på arbejdet, der forekommer unødvendige.

Figur 4.11 viser, at knap 24% af svarpersonerne oplever store rollekonflikter i deres arbejde, hvilket er en smule mere end blandt danske lønmodtagere som helhed (21%).



**Figur 4.12 Andel af medarbejdere, der oplever store rollekonflikter i deres arbejde. Særskilt efter personalegruppe. Procent. DK 2004 = Landsgennemsnittet for danske lønmodtagere.**

En nærmere granskning af figuren viser, at det især er medarbejdere med ledelsesbeføjelser, der oplever store rollekonflikter i deres arbejde. Medarbejdere i administration, køkken og service, har den laveste forekomst af store rollekonflikter, mens de personalegrupper, der har direkte brugerkontakt, placerer sig i en mellemposition på dette tema.

At plejemedarbejdere og ledere i højere grad end administrativt personale, køkkenpersonale og servicepersonale oplever store rollekonflikter kan ikke umiddelbart overraske, da de skal afbalancere brugeres og pårørendes forventninger til plejen med det faktiske serviceniveau, som den pågældende kommune har fastsat for plejen. Herudover placeres lederpersonale i yderligere rollekonflikter, idet de skal søge at skabe overensstemmelse mellem kravene fra medarbejdere og de organisatoriske rammer, der fra politisk hold er udstukket for ældreplejen.

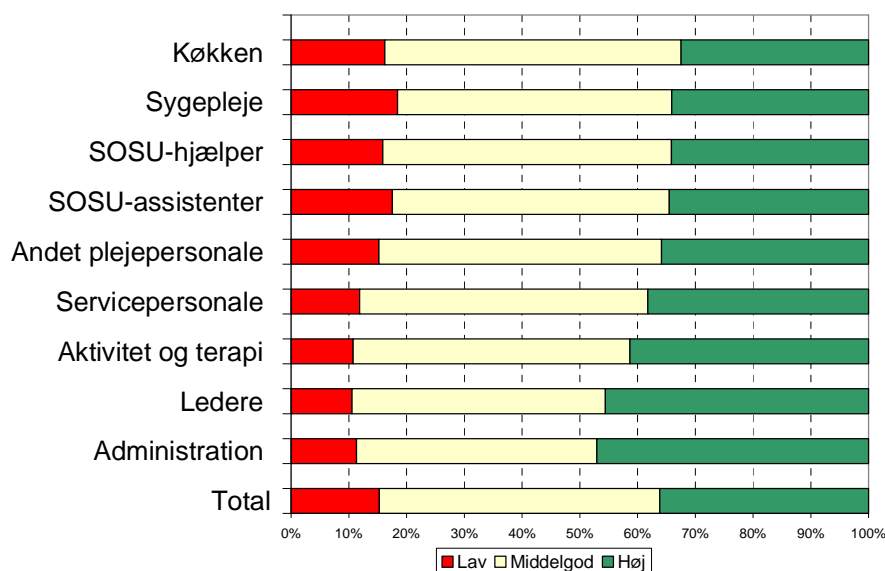
I modsætning til svarpersonernes oplevelse af rolleklarhed i arbejdet, som blev gennemgået ovenfor, er der ikke de store forskelle i forekomsten af store rollekonflikter for de fire plejepersonalegrupper. Forskelle mellem de fire plejegrupper, hvad angår beslutningskompetence, ansvar eller selvstændighed i arbejdet lader således ikke til at have den store betydning for oplevelsen af store rollekonflikter i arbejdet.



## Ledelseskvalitet

Det sidste tema, der bliver behandlet i forhold til organiseringen af arbejdet orienterer sig mod medarbejdernes oplevelse af ledelseskvalitet. Kvalitet i ledelsen er af central betydning for det psykiske arbejdsmiljø, idet ledelsen naturligvis har betydning for organiseringen af arbejdet, ligesom ledelsesformen også har stor betydning for stemningen på arbejdspladsen. For at få et indblik i ledelseskvaliteten i arbejdsenhederne i de kommunale ældreplejer, der har deltaget i undersøgelsen, har vi bedt svarpersonerne om at vurdere, om deres nærmeste leder sørger for at den enkelte medarbejder har gode udviklingsmuligheder, prioriterer trivsel på arbejdspladsen højt, er god til at planlægge og er god til at løse konflikter.

Disse fire spørgsmål har vi lagt sammen til et samlet mål for ledelseskvalitet, der viser, at 36% af svarpersonerne oplever en høj ledelseskvalitet. Ser man på danske lønmodtagere som helhed, oplever 24% høj ledelseskvalitet. Der er således markant flere i ældreplejen, der oplever, at deres nærmeste leder udviser kvalitet i sine ledelsesmæssige dispositioner. Af figur 4.12 fremgår det endvidere, at 49% af svarpersonerne oplever middelgod ledelseskvalitet, mens kun 15% tilkendegiver at deres nærmeste leder udviser dårlig ledelse.



**Figur 4.13** Andele af medarbejdere, der oplever lav, middelgod og høj ledelseskvalitet. Særskilt efter personalegruppe. Procent.

Figur 4.12 viser, at der ikke er de store forskelle på, hvor mange der i de enkelte personalegrupper tilkendegiver, at de oplever lav ledelseskvalitet. Der er flest i sygeplejegruppen, der oplever lav ledelseskvalitet (18%) og færrest blandt lederne og personalet i aktivitet og terapi (11%). Ser man nærmere på de medarbejdere, der oplever høj ledelseskvalitet, er der en noget større spredning mellem de ni personalegrupper. Vi finder den højeste andel blandt det administrative personale (47%), mens køkkenpersonalet har den laveste (32%). Det er således bemærkelsesværdigt, at den personalegruppe inden for ældreplejen, hvor færrest oplever høj ledelseskvalitet alligevel ligger et godt stykke over andelen, der oplever høj ledelseskvalitet blandt lønmodtagerne som helhed (24%). Endelig skal det bemærkes, at der ikke er nævneværdige forskelle mellem de fire plejepersonalegrupper i deres oplevelse af kvaliteten af de ledelsesmæssige dispositioner fra deres nærmeste leder.

Resultaterne antyder således, at der i kraft af den gode ledelseskvalitet, der generelt opleves i de ni personalegrupper, findes nogle gode ressourcer i arbejdsmiljøet i ældreplejen i Danmark.

## **Sammenfatning**

Denne korte gennemgang af arbejdsmiljøfaktorer, der relaterer sig til organiseringen af arbejdet viser, at medarbejderne i ældreplejen ikke umiddelbart adskiller sig meget fra lønmodtagerne som helhed. Der er således lidt flere medarbejdere i ældreplejen, der oplever lav forudsigelighed i arbejdssituationen, mens andelen af medarbejdere i ældreplejen og blandt lønmodtagerne som helhed, der oplever lav rolleklarhed, er identisk. Der er lidt færre i ældreplejen, der oplever store rollekonflikter i arbejdet end blandt danske lønmodtagere og endelig er der væsentligt flere i ældreplejen, der oplever høj ledelseskvalitet.

Ser man nærmere på de ni personalegrupper viser der sig ikke nogle klare mønstre i deres oplevelse af de organisatoriske faktorer af arbejdsmiljøet. På nogle af temaerne placerer de fire plejegrupper sig tæt på hinanden, mens de på andre ligger mere spredt. Dette afsnit baserer sig på en hypotese om, at personalegruppernes grad af beslutningskompetence, ansvar eller selvstændighed i arbejdet ville have indflydelse på deres oplevelse af de fire temaer, der blev behandlet i dette afsnit. Denne hypotese fandt imidlertid kun støtte i forhold til oplevelsen af rolleklarhed, mens resultaterne i forhold til rollekonflikter snarere antyder, at jo flere kontaktflader udenfor organisationen den enkelte personalegruppe har, des hyppigere oplever personalegruppen rollekonflikter. Endelig er det værd at bemærke, at alle ni personalegrupper ligger over gennemsnittet for alle lønmodtagere i Danmark i deres vurdering af ledelseskvaliteten. Givet vigtigheden af ledelsesdimensionen for det psykiske arbejdsmiljø, må dette anskues som en central ressource for samtlige personalegrupper i den danske ældrepleje.

## **Afrunding**

I det foregående har vi forsøgt at beskrive en række dimensioner af arbejdsmiljøet for ni personalegrupper i ældreplejen. På nogle områder viser resultaterne, at der er store forskelle mellem de forskellige personalegruppers arbejdsmiljø, mens der på andre områder er mindre markante forskelle.

I forhold til de oplevede krav i arbejdet, viser resultaterne, at der er forholdsvis stor forskel på de ni personalegrupper, mens der er en højere grad af konvergens i forhold til de ni personalegruppers vurdering af ressourcerne i arbejdet, hvilket tyder på, at der findes en forholdsvis høj grad af kollegial opslutning omkring det overordnede formål med arbejdet i ældreplejen. Herudover viser resultaterne, at der er en vis variation i personalegruppernes oplevelse af klarheden af de organisatoriske rammer i ældreplejen, men det skal i denne sammenhæng noteres, at alle personalegrupper generelt oplever en høj ledelseskvalitet.

Overordnet set viser resultaterne således, at der er en række forskelle mellem de forskellige personalegruppers arbejdsmiljø. Nogle af disse forskelle har deres naturlige årsag i karakteren af de forskellige personalegruppers arbejdsopgaver (f.eks. de følelsesmæssige dimensioner i arbejdet og arbejdstempo), mens det for andre forskelles vedkommende vil være muligt at skabe en højere grad af overensstemmelse mellem de forskellige personalegruppers arbejdsmiljø (f.eks. ledelseskvalitet og involvering i arbejdspladsen).

## Forventning om forbliven i arbejde 5 år senere

Inden for ældreplejen har der været problemer med at rekruttere og fastholde de medarbejdere, der er behov for, for at kunne levere de påkrævede ydelser til plejekrævende ældre. I dette afsnit redegøres der for resultater om medarbejdernes forventning om at forblive på den samme arbejdsplads i fremtiden. Det er på den måde, man kan undersøge forbliven contra ophør i en tværsnitsundersøgelse, som den undersøgelse, vi har foretaget her. Når vi foretager opfølgingsundersøgelser om henholdsvis 1½ år og 3 år, har vi mulighed for at undersøge, om medarbejdernes forestilling om forbliven og ophør har nogen sammenhæng med, hvad de så rent faktisk foretager i den henseende.

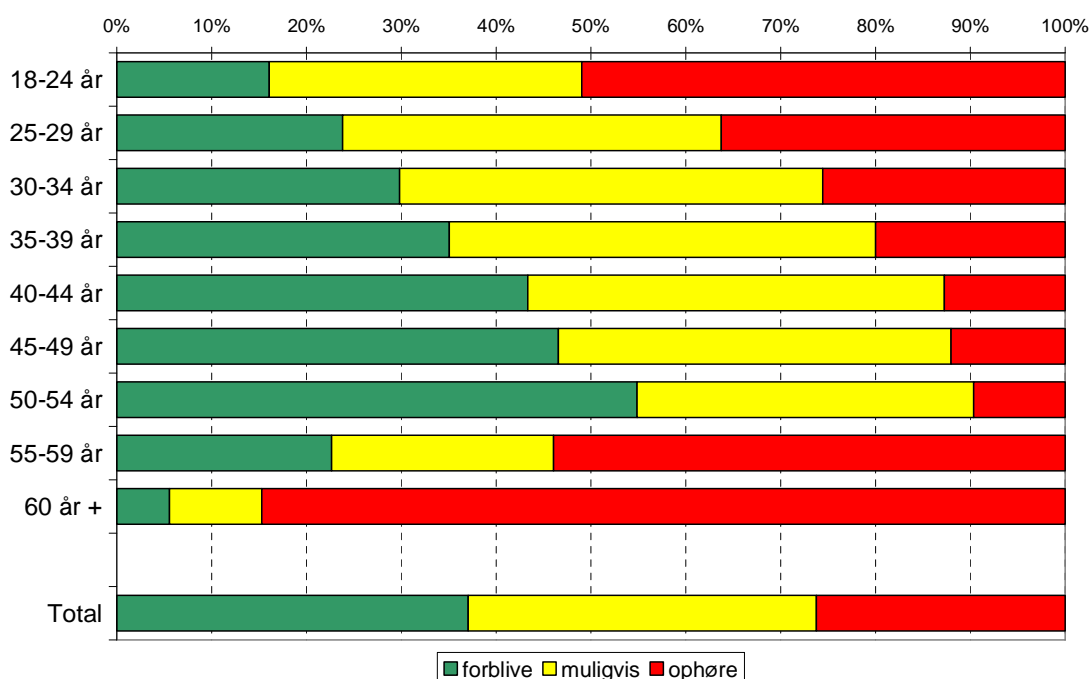
**Tabel 5.1** Andele af medarbejdere i ældreplejen, der svarer på, om de regner med at være på den nuværende arbejdsplads om fem år. Procent.

	Andele (i %)
Ja helt sikkert	13
Ja temmelig sikkert	24
Muligvis	37
Nej sikkert ikke	14
Nej helt sikkert ikke	12

Af den samlede gruppe forventer kun 37%, at de sikkert vil forblive på den samme arbejdsplads om fem år, mens 26% forventer ikke at forblive der. Resten svarer muligvis til spørgsmålet. Vi har ikke mulighed for at sammenligne disse tal med tal fra andre områder, men tallene tyder på, at der i de kommende år skal rekrutteres mange nye medarbejdere i ældreplejen.

### ***Alder og forventning om ophør***

Forventningen om at blive på eller forlade den nuværende arbejdsplads er langt fra ens i de forskellige aldersgrupper. I figur 5.1 ser vi, at forventningerne om at forblive eller holde op på den nuværende arbejdsplads i høj grad er afhængig af alderen.



**Figur 5.1** Andele i aldersgrupper inden for ældreplejen, der forventer at blive på den nuværende arbejdsplads, muligvis vil blive og som forventer at holde op med at arbejde på nuværende arbejdsplads i løbet af de kommende 5 år. I figuren er 'ja helt sikkert' og 'ja temmelig sikkert' slået samme til 'forblive' og 'nej temmelig sikkert' og 'nej helt sikkert ikke' slået sammen til 'ophøre'.

## Ophør i de yngste aldersgrupper

Blandt de to yngste medarbejdergrupper forventer få – hhv. 16% og 24% – at de fem år senere vil være på den samme arbejdsplads. Omvendt er mange – hhv. 51% og 34% – sikre på, at de ikke vil være på den samme arbejdsplads efter en femårig periode. I disse grupper retter forventningen om at holde op, på nuværende arbejdsplads, sig sikkert mod at skifte til en anden arbejdsplads.

Det er muligt, at nogle af dem, der ikke forventer at forblive på den samme arbejdsplads, vil skifte, til en anden arbejdsplads inden for ældresektoren. Det kan man danne sig en idé om ved at se på, hvor mange af de medarbejdere, der forventer at holde op, der ville vælge det samme slags arbejde. I tabel 5.2 ser man, at kun 35% af dem der forventer at holde op, ville vælge det samme arbejde igen.

Af de 41% inden for den yngste gruppe 18-29 år, der forventer, at de ikke vil være på den samme arbejdsplads fem år senere, ville kun 35% af disse vælge det samme arbejde, hvis de skal vælge et arbejde på ny. Blandt medarbejdere, der er sikre på, at de vil forblive på den nuværende arbejdsplads om fem år, er der derimod hele 81%, der ville vælge det samme arbejde, hvis de skulle vælge igen (tabel 5.2).

**Tabel 5.2. Andele af medarbejdere, der ønsker at vælge det samme arbejde, hvis de skulle vælge igen blandt medarbejdere, der forventer at blive eller ophøre på nuværende arbejdsplads. Aldersgruppe 18-29 år.**

	Vælge samme arbejde igen	Muligvis vælge samme arbejde	Ikke vælge samme arbejde
Forblive	81%	16%	2%
Muligvis	57%	33%	10%
Ophør	35%	38%	28%
Total	53%	31%	16%

Med de antagelser

- at de, som siger, at de vil holde op på nuværende arbejdsplads, gør det
- at ½ af de, som siger, at de muligvis vil blive eller holde op på den nuværende arbejdsplads, holder op
- at de som siger, at de ikke ville vælge det samme arbejdsområde, forlader området
- at ½ af de, der siger, at de muligvis vil vælge det samme arbejdsområde igen, også forlader området

kan vi beregne,

- at inden for aldersgruppen 18-29 år vil der om fem år være 60%, der har forladt deres nuværende arbejdsplads, og
- at 36% har forladt ældreområdet.

### **Ophør i den ældste aldersgruppe**

Med stigende alder forventer en stigende andel at forblive på samme arbejdsplads og en faldende andel at holde op. Denne tendens holder sig indtil det 54. år, hvor der sker et gradvis fald i den andel, der forventer at forblive på samme arbejdsplads om fem år og tilsvarende gradvis stigning af den andel, der vil holde op. Hvis vi regner med, at halvdelen af medarbejderne, der siger, at de muligvis vil blive eller ophører, også holder, kan vi beregne, at der blandt de 57-årige vil være 66%, der er holdt op på den nuværende arbejdsplads inden for fem år, dvs. før de bliver 62 år. I de ældre aldersgrupper er der formodentligt tale om, at de vil forlade arbejdsmarkedet. Og vi ser, at det store flertal af medarbejdere vil forlade arbejdet tidligt, dvs. før 62 år.

### **Anciennitet og forventning om ophør**

Ser vi på gruppen af medarbejdere med den korteste anciennitet (mindre end 3 år), viser sig samme billede. I denne gruppe forventer 27% at holde op på den nuværende arbejdsplads inden for fem år. Af disse ønsker kun 31% at vælge den samme slags arbejde (tabel 5.3). Disse tal er ikke meget anderledes i gruppen med en anciennitet på 3-7 år. Først i gruppen med mere end 7 år anciennitet er ønsket om at vælge samme arbejde større. Det tyder igen på, at der kan være problemer med at fastholde medarbejdere, der har en forholdsvis kort ansættelsestid på en arbejdsplads.

**Tabel 5.3. Andele af medarbejdere der ønsker at vælge det samme arbejde, hvis de skulle vælge igen blandt medarbejdere, der forventer at blive eller ophøre på nuværende arbejdsplads. Anciennitet 0-3 år.**

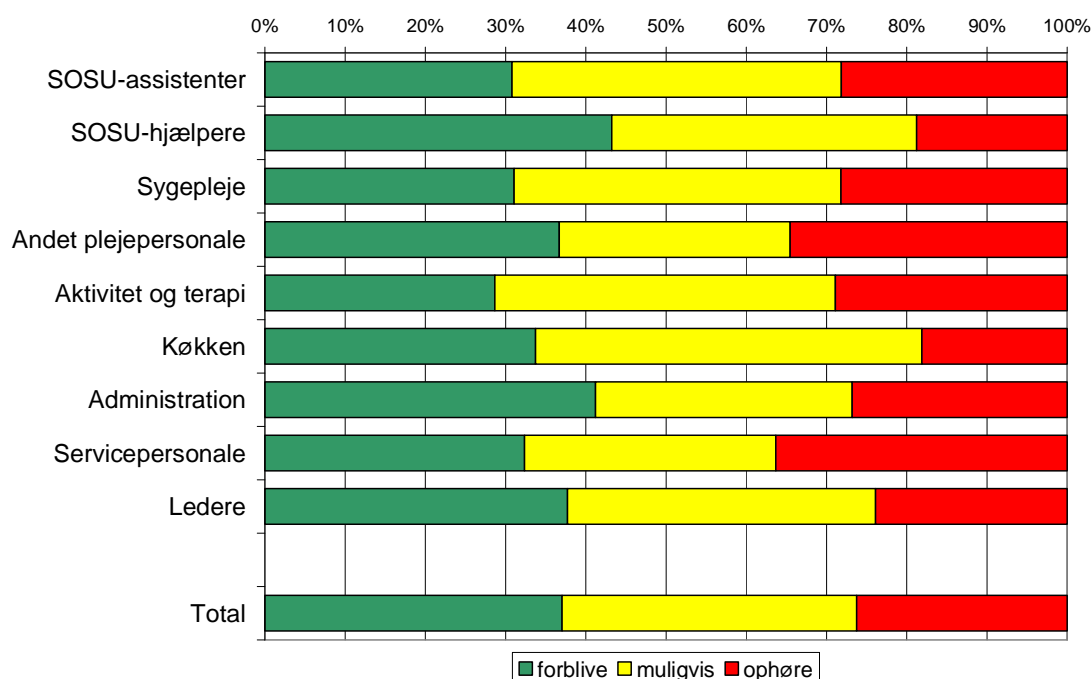
	Vælge samme	Muligvis	Ikke vælge samme
Forblive	80	17	4
Muligvis	48	38	14
Ophør	31	35	34
Total	54	30	16

Ud fra disse tal kan vi beregne, at inden for anciennitetsgruppen < 3 år vil 47% have forladt den nuværende arbejdsplads inden for fem år, og 21% vil have forladt ældreområdet.

### ***Forskelle i forventninger om forbliven og ophør mellem personalegrupperne***

Ser vi på resultaterne vedrørende faggrupper inden for ældreplejen, ser vi også nogle tydelige forskelle i figur 5.2. Andelen der forventer at forblive på arbejdspladsen er størst blandt *SOSU-hjælpere, administrative medarbejdere og lederne*. Blandt *SOSU-assistenten, aktivitets- og terapi-medarbejdere* samt *sygeplejersker* er der færrest, der forventer at blive på deres nuværende arbejdsplads.

Blandt personalegrupperne *andet plejepersonale og servicemedarbejdere* ses den største andel, der forventer at holde op inden fem år. Det synes at hænge sammen med, at der er flere 50-59-årige i disse to grupper. Og denne forøgelse ”forsvinder” da også, når man kontrollerer for alders- og anciennitetsforskelle.



Figur 5.2 Andele i personalegrupper inden for ældreplejen, der forventer at blive på den nuværende arbejdsplads, muligvis vil blive eller forventer at holde op med at arbejde på nuværende arbejdsplads i løbet af de kommende 5 år. I figuren er 'ja helt sikkert' og 'ja temmelig sikkert' slået sammen til 'forblive' og 'nej temmelig sikkert' og 'nej helt sikkert ikke' slået sammen til 'ophøre'.

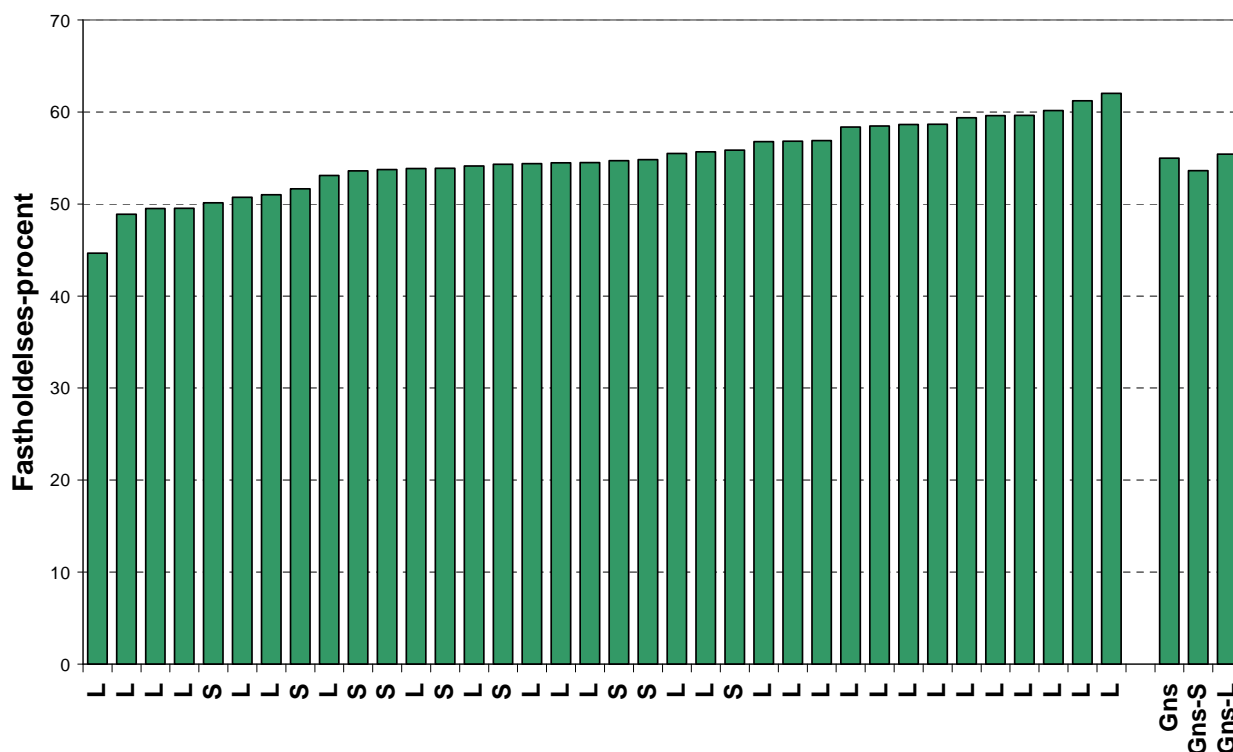
### **Forskelle i forventninger om forbliven og ophør mellem kommuner**

Der er betydelige forskelle mellem kommunerne mht. hvor stor en andel af medarbejderne, der forventer at forblive på samme arbejdsplads fem år senere. Fra 57% til 23%. Omvendt forventer fra 13% til 41%, at de holder op med at arbejde på deres nuværende arbejdsplads.

I de følgende afsnit omregner vi svarene på spørgsmålet om at forblive på samme arbejdsplads til én værdi for hver kommune<sup>25</sup>. Hver kommune får derved en værdi, som er det bedste skøn over, hvor stor andel af medarbejderne, der forventes at blive på samme arbejdsplads fem år senere. Vi vælger derfor at kalde denne værdi for fastholdelsesprocenten eller mere korrekt den forventede fastholdelsesprocent for kommunen eller for arbejdsenheden. Disse værdier, som er korrigerede for køn, alder og anciennitet vises i figur 5.3. Kommunernes fastholdelsesprocent varierer således mellem 46 og 64. Spredningen overstiger ligesom for arbejdsmiljøfaktorernes vedkommende langt den spredning, man kunne forvente, som følge af tilfældighed alene. Der kan være mange faktorer, der indvirker på fastholdelsen, og som kan forklare sådanne forskelle. Det kan hænge sammen med flere forskellige egenskaber ved kommunerne eller arbejdspladserne. Vi undersøge her, om forskellene i fastholdelsesprocent, kunne tilskrives nogle egenskaber ved det psykiske arbejdsmiljø i kommuner-

<sup>25</sup> Svarene på spørgsmålet; Regner du med at være på din nuværende arbejdsplads om fem år? Scores på følgende måde. ja helt sikkert = 100. ja temmelig sikkert = 75, Muligvis = 50, Nej sikkert ikke = 25, Nej helt sikkert ikke = 0. For hver kommune og for hver enhed beregnes gennemsnittet af de individuelle scorer, som er det bedste skøn over, hvor stor en andel af de nuværende medarbejdere, der kan forventes at forblive på deres nuværende arbejdsplads om fem år. Denne værdi korrigeres herefter for køn, alder og anciennitet.

ne og på arbejdspladserne. Det skal bemærkes her, at andre faktorer også kan bidrage til at forklare forskellen i fastholdelse i kommuner og arbejdsenheder. Sådanne faktorer har ikke været inddraget i denne analyse.



Figur 5.3 Fastholdelsesprocenter i de 36 kommuner. Til højre vises gennemsnittet i alle de 36 kommuner (Gns), de store bykommuner (Gns-S) og de mindre kommuner (Gns-L).

Sammenligner vi de store bykommuner med de mindre kommuner, ser vi, at der blandt de 10 kommuner med de højeste fastholdelsesprocent ikke er nogen store bykommuner, mens der blandt de ti kommuner med den laveste fastholdelsesprocent er 2 store bykommuner. Fastholdelsesprocenten er i de store kommuner gennemsnitligt 53% og i de mindre kommuner 55%. Der er således ikke særlig stor forskel mellem de større bykommuner og de mindre kommuner.

### **Sammenhæng mellem arbejdsmiljø i kommunerne og forventning om at blive på nuværende arbejdsplads**

Vi antager, at forventningen om at forblive på samme arbejdsplads er afhængig af arbejdsmiljøet i kommunen og i den arbejdsenhed, medarbejderen tilhører. Her undersøger vi først, om det generelle niveau af krav og ressourcer i kommunernes arbejdsmiljø har en sammenhæng med, hvor mange medarbejdere der giver udtryk for, at de er sikre på at forblive på samme arbejdsplads om fem år. Det undersøges her ved at foretage regressionsanalyser, hvor andelen der forventer at blive, er den uafhængige variabel. Analysen viser, at udviklingsmuligheder i arbejdet er den faktor, der har sammenhæng med forventningen om at forblive på den nuværende arbejdsplads (tabel 5.1) <sup>26</sup>. De to

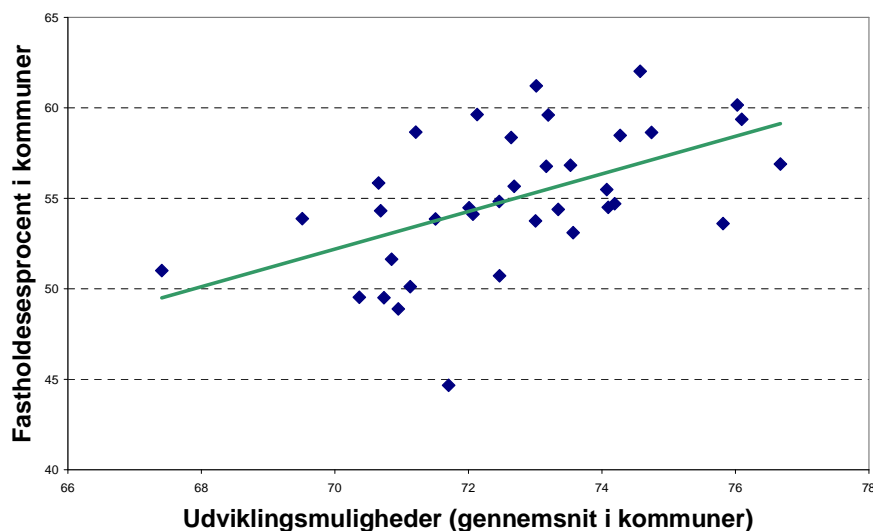
<sup>26</sup> I denne analyse er der foretaget aldersstandardisering, dvs. at der er korrigeret for forskelle i alderssammensætning i kommunerne.



faktorer på kommune-niveau forklarer en meget stor andel af forskellen i kommunernes fastholdelse af medarbejderne.

**Tabel 5.1 Regressionsanalyse af kommunernes fastholdelse af medarbejderne. Analysen inddrager alle faktorer i det psykiske arbejdsmiljø. Analysen er foretaget med gennemsnit på alle dimensioner på kommune-niveau. Den samlede korrelation  $R = 0,73$ .**

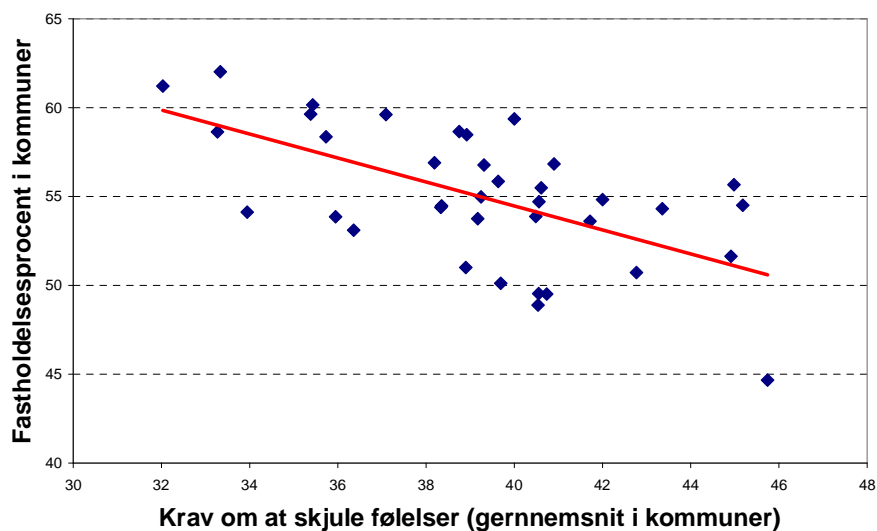
	Standardiserede koefficienter	Sig.
Udviklingsmuligheder	0,42	0,00
Krav om at skjule følelser	-0,51	0,00



**Figur 5.4 Sammenhæng mellem gennemsnittet i kommunerne af medarbejdernes udviklingsmuligheder i arbejdet og fastholdelsesprocent i kommunen. Hvert punkt repræsenterer en kommune.  $R = 0,53$ .**

Sammenhængen mellem medarbejdernes udviklingsmuligheder i arbejdet og kommunens fastholdelsesprocent vises i figur 5.4. For kommuner med det højeste niveau af udviklingsmuligheder er fastholdelsesprocenten mellem 60-65%, mens den i kommuner med det laveste niveau af udviklingsmuligheder er mellem 45 og 50%.

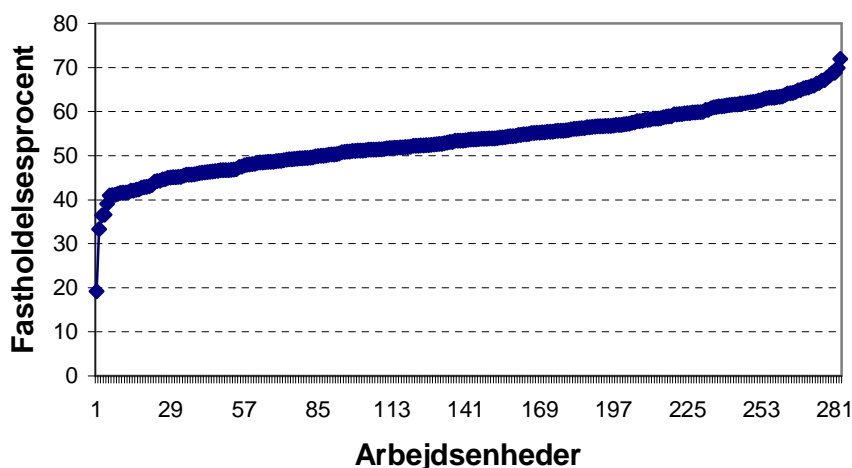
I figur 5.5 vises sammenhængen mellem krav om at skjule følelser i arbejdet og fastholdelsesprocenten i kommunen.



Figur 5.6 Sammenhæng mellem gennemsnittet i kommunerne af krav om at skjule følelser og meninger i arbejdet og fastholdelsesprocent i kommunen. Hvert punkt repræsenterer en kommune.  $R = -0,60$ .

### ***Forskelle mellem arbejdsenheder i medarbejdernes forventninger om at forblive på nuværende arbejdsplads om fem år***

Mellem de 283 arbejdsenheder ser vi endnu større forskelle i, hvor mange der forventer at blive på den nuværende arbejdsplads om fem år og dermed i deres fastholdelsesprocent. Fastholdelsesprocenten varierer mellem 30% til 70%. I den laveste 1/10 af arbejdsenhederne er fastholdelsesprocenten gennemsnitligt 41%, mens den i den højeste 1/10 gennemsnitligt er 66%. Der er således betydeligt forskel på, hvor gode de forskellige arbejdsenheder er til at fastholde medarbejderne.



Figur 5.7 Fastholdelsesprocenter i de 283 arbejdsenheder i de 36 kommuner. Procenten er beregnet ud fra svarene på, om medarbejderne forventer at forblive eller forlade den nuværende arbejdsplads inden for fem år. Procenten er korrigeret for køn, alder og anciennitet.

## **Sammenhængen mellem arbejdsmiljøet i arbejdsenhederne og medarbejdernes forventning om at blive på den samme arbejdsplads**

Vi har tidligere set, at forventningen om at blive på den samme arbejdsplads varierer meget mellem de enkelte arbejdsenheder. Vi vil i dette afsnit analysere, om denne forskel mellem arbejdsenhederne har sammenhæng med den gennemsnitlige kvalitet i arbejdsmiljøet i enhederne. Idéen bag sådanne analyser er, at arbejdsmiljøet for medarbejderne i de samme arbejdsenheder har en tendens til at ligne hinanden, hvilket er et tegn på, at arbejdsmiljøet delvist er et fælles fænomen for en gruppe af medarbejdere, der arbejder sammen på den samme arbejdsplads.

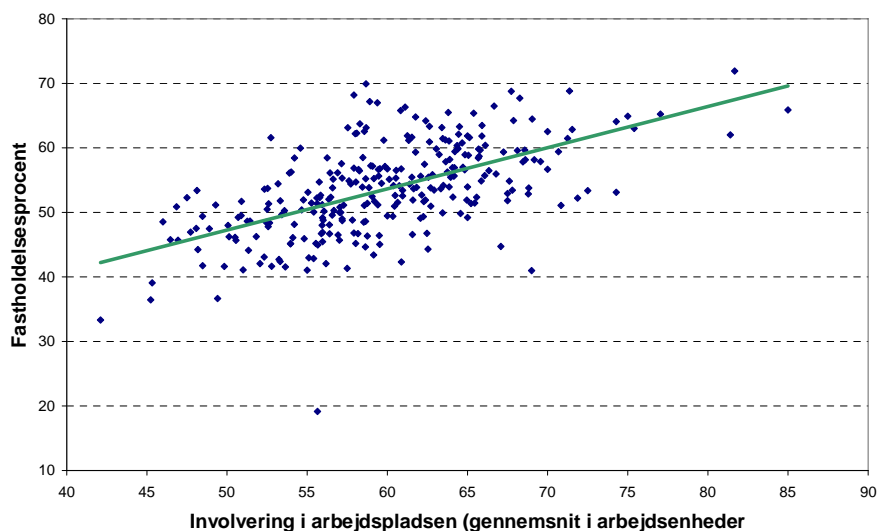
Analysen foregår i to trin. I første trin inddrager vi alle arbejdsmiljøfaktorer undtagen involvering i arbejdspladsen i model 1. Dernæst inddrages involvering i arbejdspladsen i model 2 sammen med de øvrige faktorer. I model 1 har fastholdelses-procenten en positiv sammenhæng med ledelseskvalitet og udviklingsmuligheder, dvs. jo højere niveau af de to faktorer i arbejdsenheden, jo bedre er den forventede fastholdelse. Stor arbejdsomfang og krav om at skjule følelser i arbejdet har en negativ sammenhæng med den forventede fastholdelse, således at der er en tendens til, at jo flere der oplever en stor arbejdsomfang og høje krav om at skjule følelser i en enhed, jo færre forventer at forblive på den nuværende arbejdsplads.

I det næste trin – model 2 – er involvering i arbejdspladsen den faktor, der har stærkest sammenhæng med den forventede fastholdelse. Tre af de tidligere nævnte faktorer sammenhæng bliver mindre og ikke-signifikante. Dette tyder på, at deres sammenhæng med den forventede forbliven på arbejdspladsen går gennem deres påvirkning af involvering i arbejdspladsen. Kun stor arbejdsomfang bevarer en selvstændig sammenhæng uafhængig af involvering i arbejdspladsen.

**Tabel 5.1 Regressionsanalyse af arbejdsenhedernes fastholdelse af medarbejderne. Analysen inddrager ledelseskvalitet i det første trin og de øvrige faktorer i det psykiske arbejdsmiljø i det andet trin. Analysen er foretaget med gennemsnit på alle dimensioner på arbejdsenhedsniveau. Den samlede korrelation R = 0,61.**

Model		Standardiserede koefficienter	Sig.
Trin 1	Ledelseskvalitet	0,24	0,00
	Udviklingsmuligheder	0,25	0,00
	Stor arbejdsomfang	-0,20	0,00
	Krav om at skjule følelser	-0,12	0,05
Trin 2	Ledelseskvalitet	-0,02	0,77
	Udviklingsmuligheder	0,04	0,45
	Stor arbejdsomfang	-0,17	0,00
	Krav om at skjule følelser	0,08	0,18
	Involvering	0,62	0,00

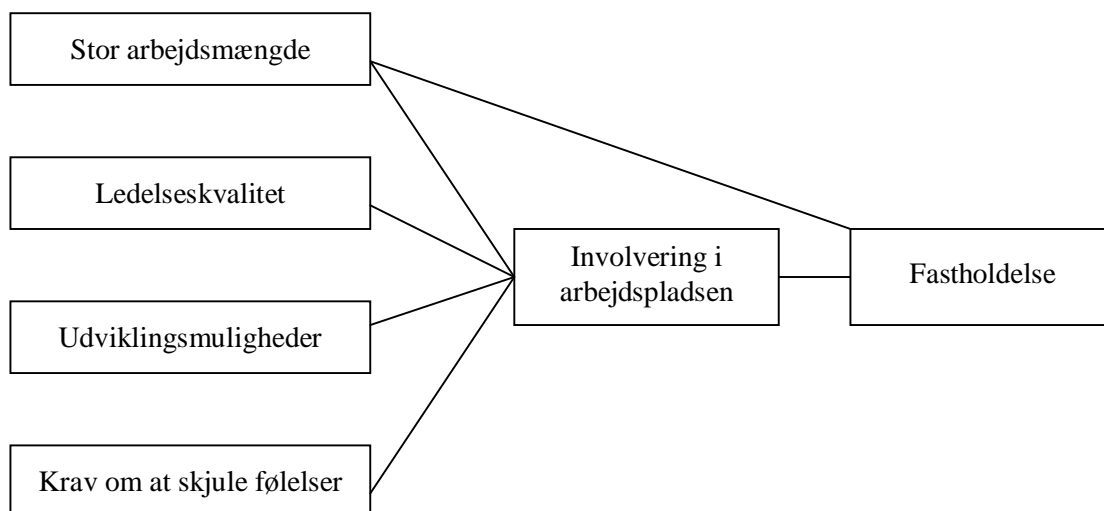
Konklusionen er, at en stor del af forskellen i den forventede fastholdelse af medarbejderne i arbejdsenhederne kan forklares af disse fem faktorer i det psykiske arbejdsmiljø.



**Figur 5.8** Fastholdelsesprocenter i de 283 arbejdsenheder i de 36 kommuner relateret til gennemsnittet af involvering i arbejdspladsen blandt arbejdsenhedens medarbejdere.  $R = 0,59$ .

Sammenhængen mellem involvering på arbejdspladsen og fastholdelsesprocenten i arbejdsenhederne illustreres i figur 5.8. I arbejdsenheder med den laveste grad af involvering i arbejdspladsen ligger fastholdelsesprocenten på 30-40%, mens den i arbejdsenheder med den højeste grad af involvering er 60-70%.

De sammenhænge der er fundet i denne analyse kan illustreres med figur 5.9.



**Figur 5.9** Model om sammenhænge mellem faktorer i det psykiske arbejdsmiljø og fastholdelse på arbejdspladsen. Modellen bygger på resultaterne i tabel 5.2

Det må igen understreges her, at der ikke er en sikker fortolkning af, om der er en direkte årsags-sammenhæng. Man kan også forestille sig, at medarbejderne, der har en forventning om at forlade den nuværende arbejdsplads, også bliver mindre involverede i arbejdspladsen og oplever, at ledelseskvaliteten og udviklingsmulighederne er mindre end de medarbejdere, der forventer at blive på arbejdspladsen. Endvidere kan der være andre faktorer, der påvirker fastholdelse på arbejdspladsen.

## Kvalitet i arbejdet

I dette afsnit beskrives medarbejdernes oplevelse af deres muligheder for at udføre deres arbejde med kvalitet og fleksibilitet. I figurerne er kun medtaget medarbejdere, der har brugerkontakt.<sup>27</sup> Medarbejderne er således blevet stillet spørgsmål vedrørende deres muligheder for at yde en pleje med tid til fleksibilitet, selvbestemmelse og samvær med brugerne. Disse spørgsmål er udvalgt blandt i alt 9 kvalitetsparametre, idet alle kan have betydning for, at plejen opleves som god og fyldestgørende for brugerne. Derudover har de ansatte også besvaret spørgsmål omhandlende den ledelsesmæssige opbakning til, at de afviger fra det aftalte hos brugerne<sup>28</sup>. Dette aspekt er medtaget, idet ledelsesopbakning har betydning for, om medarbejderne kan yde en fleksibel pleje af høj kvalitet.

En af årsagerne til at disse kvalitetsparametre er medtaget, skyldes en formodning om, at det at kunne udføre et arbejde af høj kvalitet har betydning for såvel medarbejdere som brugere. Kvalitet i plejen og den hjælp der ydes, kan således give større tilfredshed hos brugerne og dermed måske også en mere positiv indstilling overfor medarbejderne. Endvidere kan oplevelsen af at udføre et arbejde af høj kvalitet give den enkelte medarbejder en professionel tilfredsstillelse og på baggrund heraf lede til engagement og involvering i arbejdspladsen. Dette kan ligeledes have en indflydelse på medarbejdernes arbejdsglæde og trivsel. Vi antager, at der er en sammenhæng mellem medarbejdernes arbejdsmiljø og deres kvalitetsopfattelse. Det antages, at denne sammenhæng kan gå begge veje. På den ene side kan et godt arbejdsmiljø påvirke mulighederne for at yde en god kvalitet i plejen af brugere. På den anden side kan oplevelsen af gode muligheder for at yde en god kvalitet medføre en mere positiv oplevelse af arbejdsmiljø. I et bredere perspektiv må medarbejdernes oplevelse af mulighederne for at udføre et tilfredsstillende stykke arbejde dermed også have indflydelse på branchens muligheder for at fastholde og rekruttere personale.

I dette afsnit ser vi nærmere på fire dimensioner af medarbejdernes oplevelse af deres muligheder for at levere kvalitet i plejearbejdet. Vi sammenligner de oplevede muligheder for at udøve kvalitet i arbejdet på tværs af de deltagende kommuner og på tværs af de personalegrupper, der varetager plejeopgaver. En udvidet analyse af sammenhængen mellem forskellige arbejdsmiljøfaktorer og kvalitet i ældreplejen vil være at finde i en selvstændig rapport, som udgives senere.

I nedenstående belyses forskellene mellem medarbejdernes oplevelse af deres muligheder for at levere kvalitet i plejearbejdet i de 36 deltagende kommuner. Kommunerne er anonymiserede og tildeles i figurerne numre efter, hvor de placerer sig i figuren. Kommune nummer 1 er således den kommune, hvor færrest ansatte har mulighed for at være fleksible og nummer 36 er den kommune, hvor flest medarbejdere har mulighed for dette. Endelig skal det pointeres, at når vi i det følgende taler om kommunernes kvalitetsniveau, så hentyder vi til medarbejdernes oplevelser af deres muligheder for at udføre plejearbejdet med kvalitet og fleksibilitet.

---

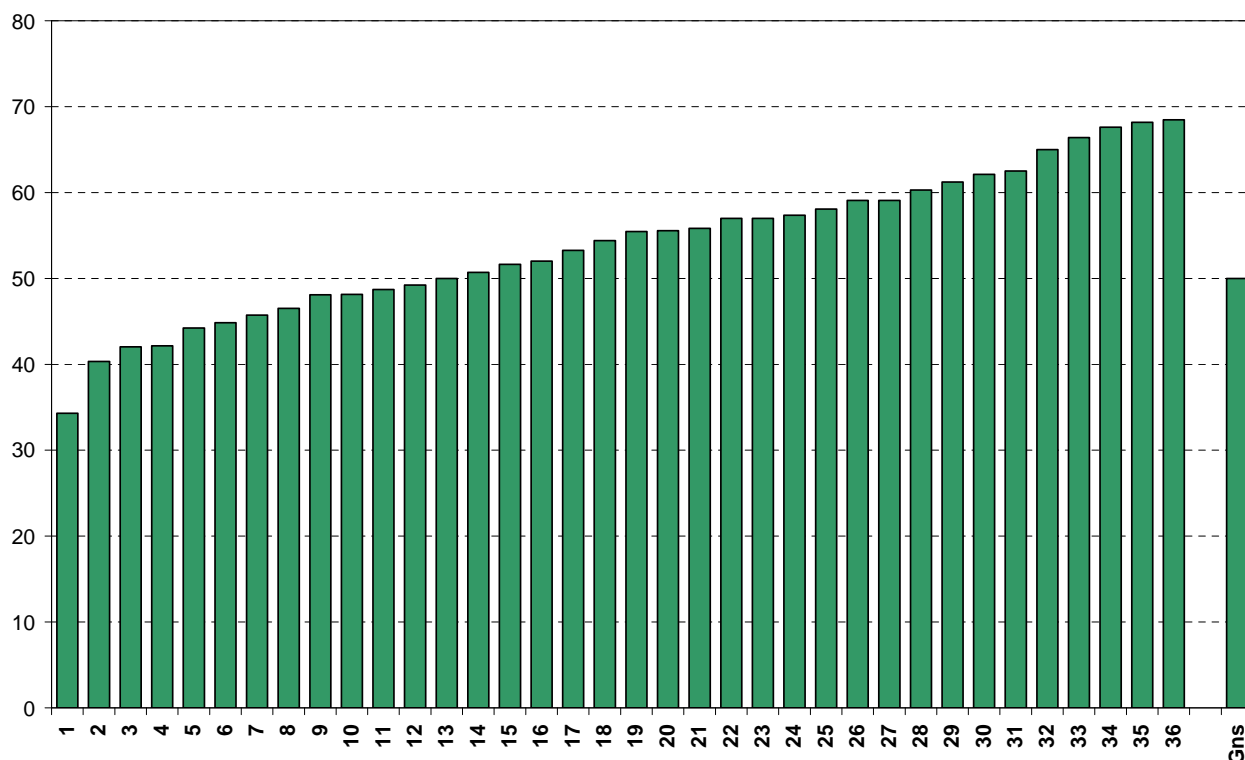
<sup>27</sup> Følgende personalegrupper indgår i analysen af kvalitet i arbejdet: SOSU-hjælper, SOSU-assistent, Aktivitets- og Terapi-personale, Andet plejepersonale og Sygeplejersker. Se i øvrigt tabel 4.1.

<sup>28</sup> Spørgsmål: Hvor tit har du tid til at være fleksibel og give brugerne mulighed for medbestemmelse? Hvor meget giver du brugerne mulighed for selv at bestemme, f.eks. hvornår de skal i bad eller have udført forskellige opgaver? I hvilken grad er der ledelsesmæssig opbakning til, at der sker afvigelser fra det aftalte? Tager du dig tid til at være sammen med brugerne enten over en kop kaffe eller under arbejdet ved at opgaver udføres sammen? Svarmuligheder: Meget ofte, Ofte, Sommetider, Kun af og til, Aldrig.

## Mulighederne for at udvise fleksibilitet

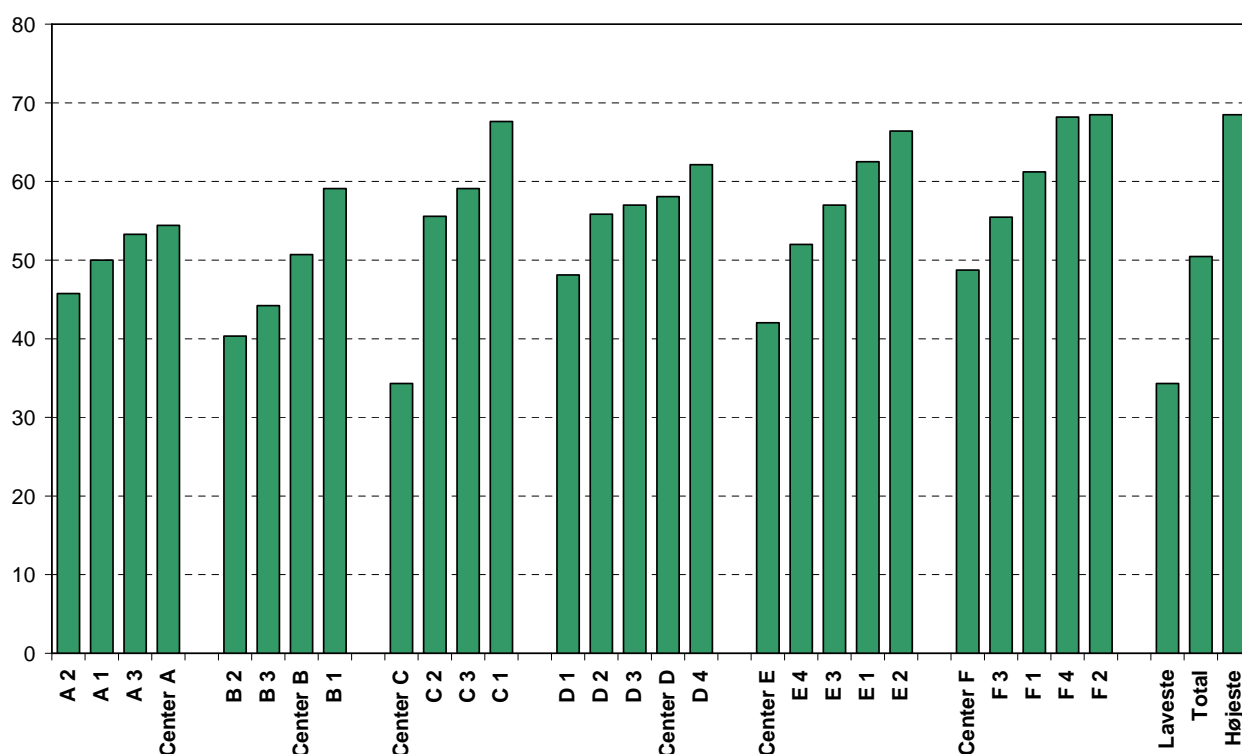
Et vigtigt aspekt af mulighederne for at udføre arbejdet med kvalitet er om medarbejderne oplever, at de har tid til at være fleksible over for brugerne. Medarbejderne med direkte brugerkontakt er således blevet spurgt om, hvor ofte de oplever, at de har tid til at være fleksible og giver brugerne mulighed for medbestemmelse.

Figur 7.1 viser, hvor ofte medarbejderne i de deltagende kommuner oplever, at de har tid til at være fleksible og give brugerne mulighed for medbestemmelse.



**Figur 7.14** Andele af medarbejdere, der oplever, at de ofte har tid til at være fleksible og giver brugerne mulighed for medbestemmelse. Særskilt efter arbejdsgiverkommune. Procent. Gns = gennemsnit for alle kommuner.

Figuren viser, at gennemsnitligt 50% af de adspurgte medarbejdere ofte har tid til at være fleksible og give brugerne mulighed for medbestemmelse. Der er dog en stor variation mellem de enkelte kommuner, hvilket ses ved, at 34% af medarbejderne i kommune 1 ofte har tid til at være fleksible, mens det samme er tilfældet for 68% af de ansatte i kommune 36. Det tyder på, at der er stor forskel på medarbejdernes praksis i forhold til at levere en hjælp af høj kvalitet. Variationen er ikke nødvendigvis et problem i sig selv, men den kan have betydning, såfremt en kommune hvor medarbejderne i mindre grad er fleksible skal sammenlægges med en kommune, hvor denne tendens er mere udbredt. Netop store forskelle i kvalitetsopfattelsen kan få betydning, når der i de nye storkommuner skal harmoniseres med hensyn til kvalitetskravene i ældreplejen. Figur 7.2 nedenfor viser forskellene i medarbejdernes oplevelse af mulighederne for at udøve fleksibilitet i plejen de kommende 6 storkommuner.

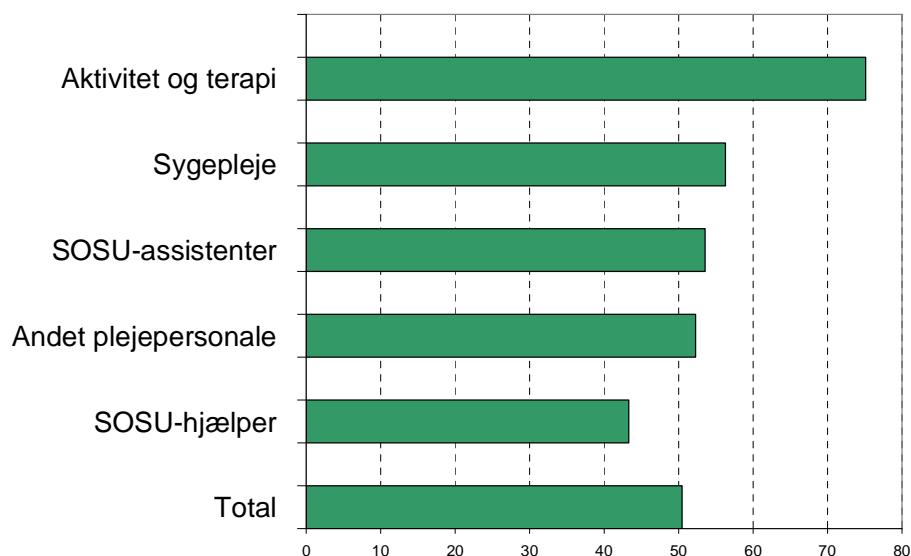


**Figur 7.2** Andele af medarbejdere, der oplever, at de ofte har tid til at være fleksible og giver brugerne mulighed for medbestemmelse. Særskilt efter kommende storkommune. Procent. Yderst til højre i figuren ses kommunerne med hhv. den laveste og højeste andel af medarbejdere, der ofte har tid til at være fleksible. Gennemsnittet for alle 36 kommuner ses af kolonnen Total. A-F repræsenterer de 6 kommende storkommuner.

Som det fremgår af figuren er der en forholdsvis stor variation indenfor storkommunerne. Der er dog ingen markante forskelle mellem de 6 storkommuner. Storkommune A har det mindste spænd mellem højeste og laveste kommune (9 procentpoint). Derudover er det også værd at bemærke, at centerkommunen har den største andel ansatte, indenfor storkommune A, som yder en fleksibel pleje. Det kan have en væsentlig betydning, at det er centerkommunen som har den største andel, idet man kan formode, at harmoniseringen af kvaliteten i plejen kan tage afsæt i praksis fra den største kommune. I storkommunerne B, D og F går spændet mellem højeste og laveste kommune fra 14 til 20 procentpoint. I storkommune F er centerkommunen, den enhed hvor færrest ansatte yder en fleksibel pleje. Det kan have den konsekvens, at medarbejderne i den kommende storkommune F vil opleve et fald i kvaliteten i arbejdet, såfremt der tages udgangspunkt i centerkommunens praksis i harmoniseringen af kvalitetsniveauet i den kommende storkommune. De største forskelle mellem kommunerne findes i storkommunerne C og E. Her er der hhv. 24 og 33 procentpoints forskel mellem laveste og højeste kommune. I begge storkommuner står centerkommunerne for den laveste andel ansatte med mulighed for fleksibilitet. Forskellene i storkommune C og E er af en sådan størrelse, at de bør tages i betragtning, når kvalitetsniveauet fastlægges i den nye storkommune. Såfremt denne variation ikke medtænkes, kan det have en indflydelse på medarbejdernes lyst til at forblive i arbejdet i den pågældende storkommune. Derudover kan en direkte forringelse af medarbejdernes oplevelse af kvaliteten i plejen influere på medarbejdernes trivsel, arbejdsglæde og jobtilfredshed.



Udover de kommunale forskelle på medarbejdernes oplevelse af mulighederne for at udføre plejearbejdet med kvalitet og fleksibilitet er det også relevant at se nærmere på, hvorledes de forskellige personalegrupper, der varetager plejeopgaver, oplever disse muligheder.



**Figur 7.3** Andele af medarbejdere, der oplever, at de ofte har tid til at være fleksible og giver brugerne mulighed for medbestemmelse. Særskilt efter personalegruppe. Procent.

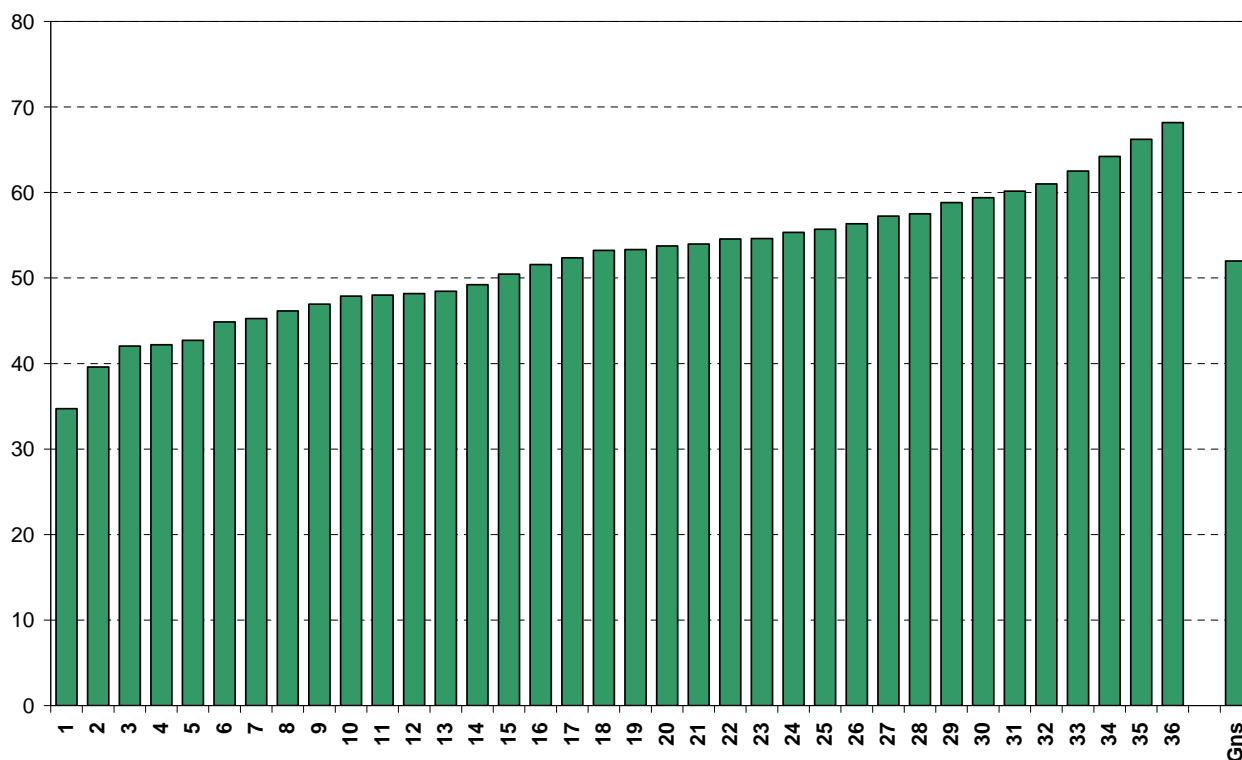
Af figur 7.3 fremgår det, at lidt over halvdelen af alle medarbejdere med brugerkontakt tilkendegiver, at de ofte har tid til at være fleksible over for brugerne. Der er imidlertid forholdsvis store forskelle på de fem personalegruppers oplevelse af, hvor ofte de har tid til at være fleksible. Personalet i aktivitet og terapi skiller sig således markant ud fra de andre personalegrupper, idet 75 procent tilkendegiver, at de ofte udviser fleksibilitet over for brugerne, mens andelen varierer mellem 43% og 56% for de øvrige personalegrupper med mere traditionelle plejeopgaver.

At medarbejderne i aktivitet og terapi-gruppen er så markant overrepræsenterede på dette aspekt af arbejdsmiljøet er ikke så overraskende, når det tages i betragtning, at de brugere der deltager i dagcenteraktiviteter og vedligeholdelsestræning må forventes at høre til blandt de mere ressourcestærke brugere af ældreplejens tilbud. Desuden må det formodes at arbejdet med aktivitet og terapi ikke nødvendigvis kræver en lige så stram planlægning som f.eks. varetagelse af brugernes personlige pleje.

### ***Mulighederne for brugerinddragelse***

Et andet centralt aspekt af kvaliteten i plejearbejdet drejer sig om personalets muligheder for at inddrage brugerne i beslutninger, der vedrører plejearbejdet. De medarbejdere, der har direkte brugerkontakt er blevet spurgt om, hvorvidt de giver brugerne mulighed for selv at bestemme, f.eks. hvornår de skal i bad eller have udført forskellige opgaver. Dette aspekt af kvaliteten af plejearbejdet er således beslægtet med fleksibilitetsaspektet, der blev diskuteret ovenfor, men orienterer sig mere specifikt mod brugerinddragelse i plejen end fleksibilitetsaspektet.

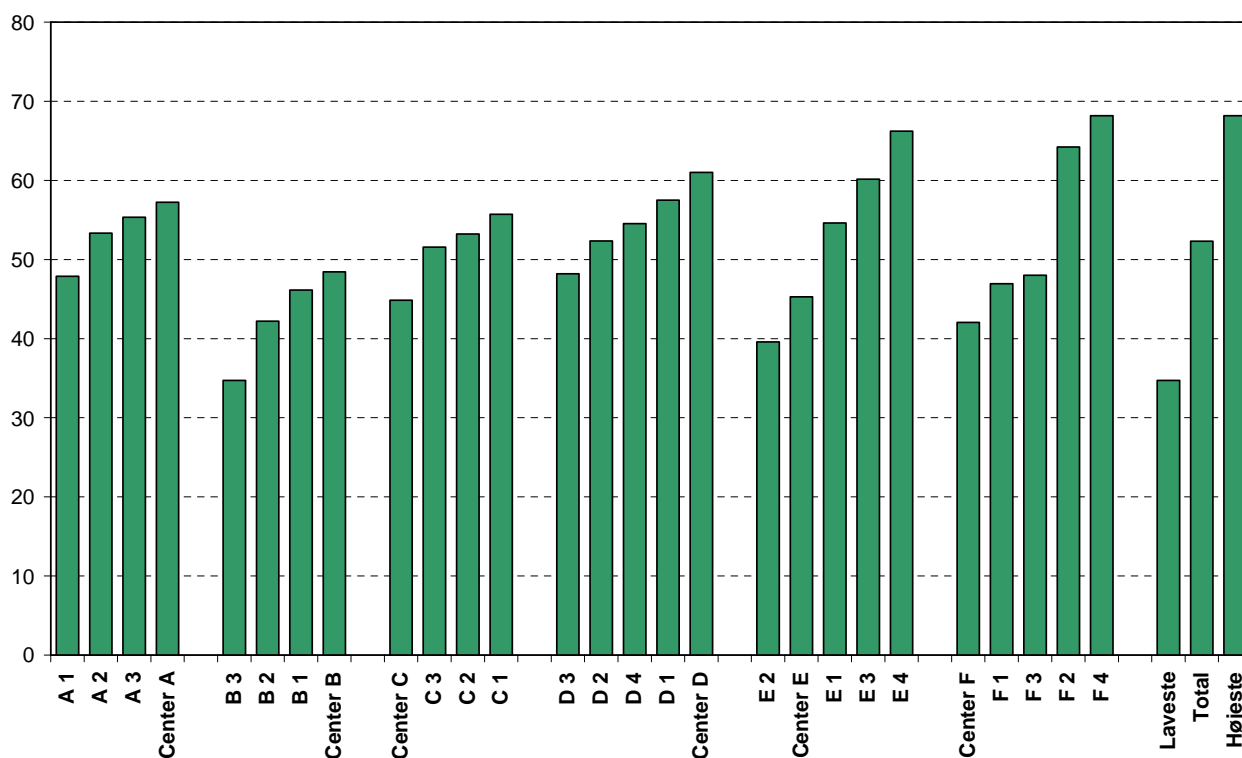
Figur 7.4 viser i hvor høj grad medarbejderne i de 36 kommuner inddrager brugerne i beslutninger, der vedrører plejen.



**Figur 7.4** Andele af medarbejdere, der ofte giver brugerne mulighed for selvbestemmelse. Særskilt efter arbejdsgiverkommune. Procent. Gns = gennemsnit for alle kommuner.

Variationen i forhold til at give mulighed for selvbestemmelse er ligeledes stor mellem kommunerne. Der er således en variation mellem kommunerne fra 35% til 68%. Gennemsnitligt oplever 52% af de ansatte, at de ofte kan give brugerne mulighed for selv at bestemme, hvilke opgaver der skal udføres og hvornår. Igen er den store variation af størst betydning, såfremt den forekommer indenfor de kommende storkommuner. Derudover indikerer variationen, at der er en reel mulighed for forbedringer i de kommuner, som ligger lavt placeret i forhold til at give brugerne mulighed for selvbestemmelse. Den forholdsvis store variation viser netop, at der er forskel på praksis, men også at kommunerne kan have glæde af at se på, hvad det er for nogle forhold, der adskiller kommunerne med henholdsvis 35% og 68%.

Figur 7.5 viser, hvorledes medarbejderne i kommuner, der skal lægges sammen til storkommuner oplever deres muligheder for at give brugerne mulighed for selvbestemmelse i plejen.



**Figur 7.5** Andele af medarbejdere, der ofte giver brugerne mulighed for selvbestemmelse. Særskilt efter kommende storkommune. Procent. Yderst til højre i figuren ses kommunerne med hhv. den laveste og højeste andel af medarbejdere, der ofte giver brugerne mulighed for selvbestemmelse. Gennemsnittet for alle 36 kommuner ses af kolonnen Total. A-F repræsenterer de 6 kommende storkommuner.

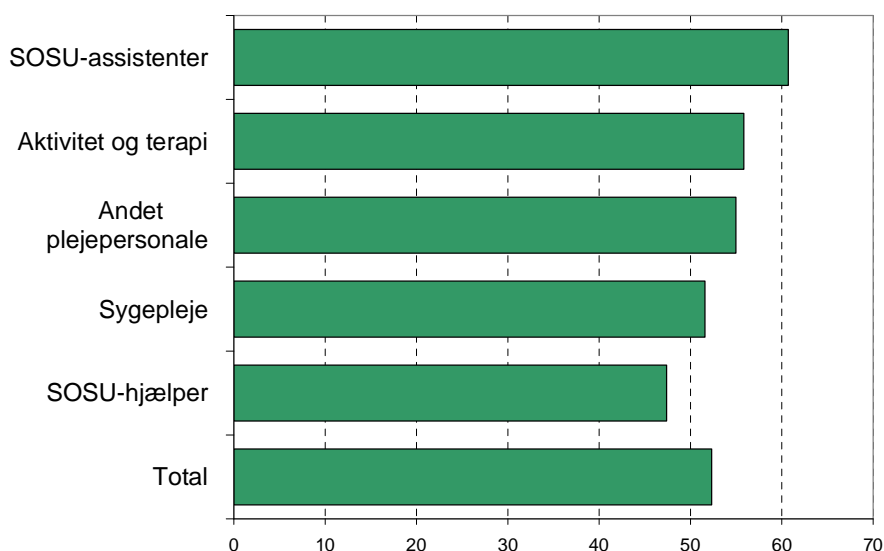
Figur 7.5 viser, at der er store forskelle mellem de kommuner, der skal integreres i forbindelse med kommunesammenlægningen. Centerkommunerne ligger spredt med hensyn til andelen af ansatte, der giver brugerne mulighed for selvbestemmelse. I Storkommune A, B og D er centerkommunerne højest placeret indenfor de pågældende storkommuner. Mens det modsatte er tilfældet for Storkommune C, E og F, idet disse centerkommuner er placeret i den laveste ende. I det omfang kvalitetsniveauet i centerkommune C, E og F kommer til at danne udgangspunktet for storkommunens kvalitetsniveau, kan medarbejderne i Storkommune C, E og F på baggrund heraf opleve, at mindste fællesnævner bliver standard for storkommunen. Dette vil specifikt betyde, at medarbejdere tidligere ansat i eksempelvis kommune F1, F2, F3 og F4 vil opleve, at de i den nye storkommune F i mindre grad vil kunne tilbyde brugerne selvbestemmelse end før kommunesammenlægningen. Den største variation indenfor storkommunerne findes i storkommune E og F, idet spændet mellem højeste og laveste andel er hhv. 27 og 26 procentpoint. Det store spænd kan have indflydelse på de udfordringer, som kommunerne står overfor i forbindelse med kommunalreformen. Variationen ligger samtidig op til en læringsproces, hvor de lavtplacerede kommuner kan lære af de højtplacerede kommuner. Det der er vigtigt i forhold til kommunesammenlægningerne, er at finde frem til, hvorfor der er forskel på praksis, og hvilken betydning denne forskel har for såvel brugere som medarbejdere.

Resultaterne viser tydeligt, at der store forskelle indenfor storkommunerne. Det vil således være nærliggende at formode, at denne variation ved en sammenlægning søges harmoniseret på en sådan måde, at storkommunens medarbejdere på sigt vil komme til at arbejde ud fra et standardiseret kvalitetsniveau. Dette vil medføre ændringer for nogle medarbejdere enten fra et kvalitetsniveau med

stor mulighed for fleksibel ydelse til et niveau med lille mulighed for fleksibel ydelse eller omvendt. En sådan ændring vil have en direkte indflydelse på medarbejdernes arbejdsopgaver og udførelsen af disse.

Herudover vil det også være relevant at se nærmere på, hvorledes de enkelte personalegrupper oplever deres muligheder for at give brugerne selvbestemmelse i forbindelse med udførelsen af plejeopgaverne.

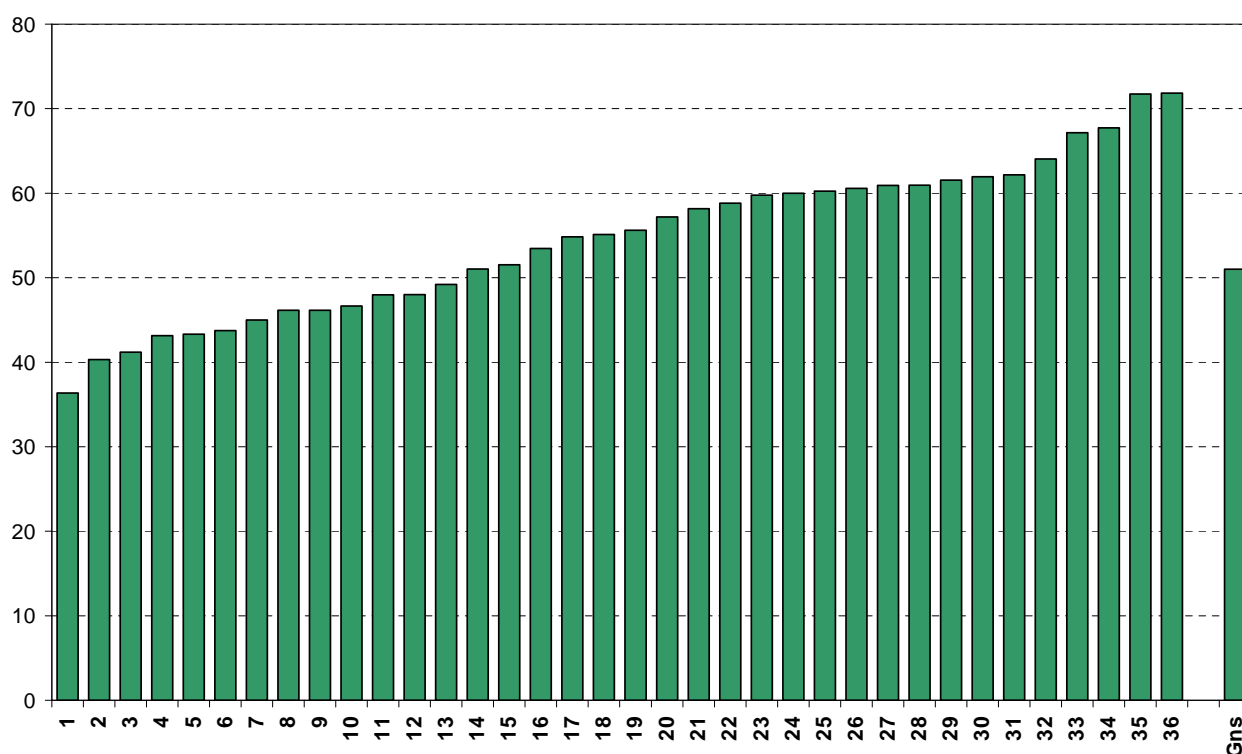
Af figur 7.6 fremgår det, at lidt over halvdelen (52%) af plejepersonalet i den danske ældrepleje oplever, at de ofte giver brugerne mulighed for selv at bestemme. Figuren viser videre, at der ikke er de store forskelle på de fem personalegruppers oplevelse af deres muligheder for at give brugerne mulighed for selvbestemmelse, idet andelen varierer fra 47% (SOSU-hjælpere) til 61% (SOSU-assistenten). En sammenligning af resultaterne fra figurerne 7.3 og 7.6 viser, at gruppen af SOSU-hjælpere på begge områder oplever at have de dårligste muligheder for at være fleksible og for at give brugerne mulighed for selvbestemmelse.



**Figur 7.6** Andele af medarbejdere, der ofte giver brugerne mulighed for selvbestemmelse. Særskilt efter personalegruppe. Procent.

### ***Tid til samvær med brugerne***

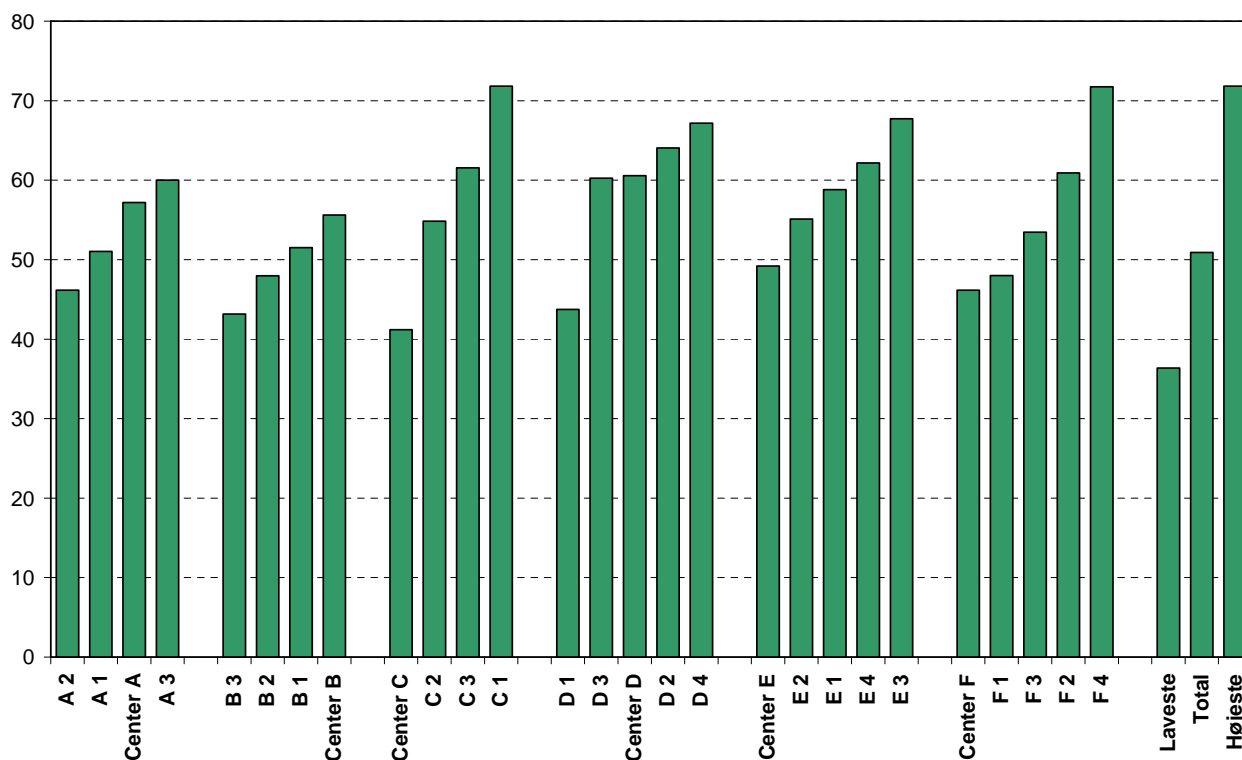
En central del af omsorgsdimensionen i arbejdet i ældreplejen er den menneskelige kontakt mellem medarbejder og bruger. Brugere kan f.eks. have behov for at tale om forskellige problemstillinger, der optager dem i det daglige eller måske have behov for bare at få sig en snak. For at belyse dette nærmere, har vi spurgt de medarbejdere, der har direkte brugerkontakt, om de tager sig tid til at være sammen med brugerne enten over en kop kaffe eller under arbejdet, ved at opgaver udføres sammen. Forskellene mellem kommuner på denne dimension bliver belyst i figur 7.7 nedenfor.



**Figur 7.7** Andele af medarbejdere, der ofte tager sig tid til at være sammen med brugerne. Særskilt efter arbejdsgiverkommune. Procent. Gns = gennemsnit for alle kommuner.

Gennemsnitligt oplever 51% af de ansatte i ældreplejen ofte, at de har tid til at være sammen med brugerne. Variationen mellem de 36 kommuner går fra 36% til 72%. Billedet ligner således de foregående med fleksibel hjælp og selvbestemmelse, idet der også her er en høj variation mellem kommunerne. Netop den menneskelige kontakt mellem medarbejdere og brugere er en vigtig del af omsorgsfunktionen i ældreplejen. Brugere kan eksempelvis have et behov for at tale om personlige forhold og problemer eller blot have brug for at snakke.

Den relativt høje variation mellem de deltagende kommuner skal imidlertid, som tidligere, ses i relation til, hvilke kommuner der skal sammenlægges. I figur 7.8 nedenfor er vist andelen, der ofte afsætter tid til samvær fordelt på storkommuner.

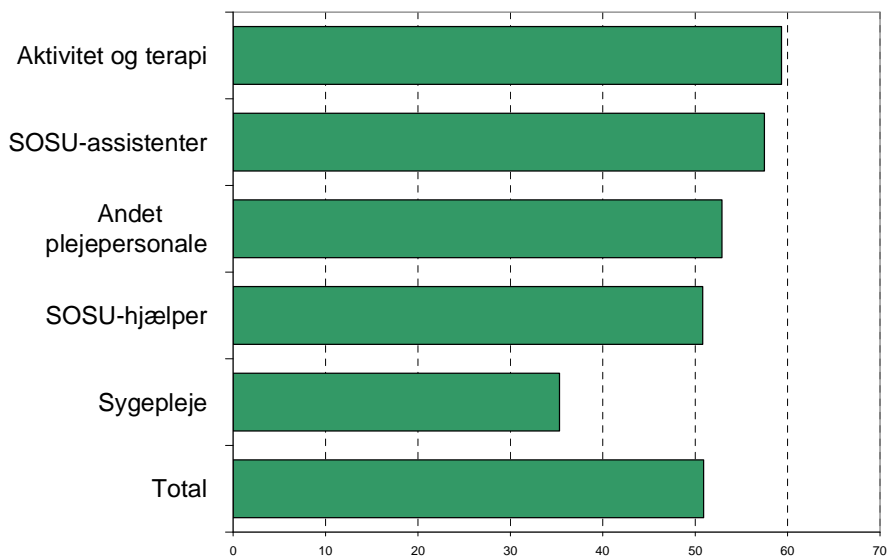


**Figur 7.8** Andele af medarbejdere, der ofte tager sig tid til at være sammen med brugerne. Særskilt efter kommende storkommune. Procent. Yderst til højre i figuren ses kommunerne med hhv. den laveste og højeste andel af medarbejdere, der ofte tager sig tid til at være sammen med brugerne. Gennemsnittet for alle 36 kommuner ses af kolonnen Total. A-F repræsenterer de 6 kommende storkommuner.

Af figuren fremgår det, at der ikke er markant forskel mellem storkommunerne, men det er der til gengæld indenfor storkommunerne. Der er ligeledes stor forskel på centerkommunerne, idet de ligger spredt mellem de andre kommuner. I storkommune C, E og F udgør centerkommunerne mindste fællesnævner, hvilket som tidligere nævnt, kan få stor betydning for standardiseringen af kvalitetsniveauet. Storkommune A er igen den kommende storkommune som har det mindste spænd mellem højeste og laveste kommune (14 procentpoint). Dette var også tilfældet for de to foregående figurer. Det tyder således på, at storkommune A får mindre problemer med at harmonisere kvalitetsniveauet i den nye storkommune, idet forskellen mellem den lavest rangerende og højest rangerende kommune ikke er uoverkommelig stor. Storkommune C er derimod kendetegnet ved at have det største spænd mellem lavest- og højestplacerede kommune, idet variationen er 31 procentpoint. I figuren med fleksibel hjælp havde storkommune C også den største variation. Denne storkommune står således overfor nogle markante udfordringer, når der skal udarbejdes standarder for kvalitetsniveauet. Disse nye kvalitetskrav vil på den ene eller anden vis influere på medarbejdernes arbejdsgang, eftersom de ansatte fra de perifere kommuner kommer fra meget divergerende rutiner i forhold til at kunne yde en hjælp af høj kvalitet. Såfremt man i storkommune C vælger at tilrettelægge kvalitetsniveau udfra centerkommunens hidtidige praksis vil medarbejderne i sammenlægningskommunerne opleve en kraftig forringelse af kvalitetsniveauet.

Med afsæt i ovenstående er det således centralt, at centerkommunerne tager de store forskelle in mente i forbindelse med harmoniseringen af kvalitetsniveauet.

Ser man nærmere på de enkelte personalegrupper, viser figur 7.9, at lidt over halvdelen af de medarbejdere, der har direkte brugerkontakt tilkendegiver, at de ofte tager sig tid til at være sammen med brugerne. Aktivitets- og terapipersonalet og SOSU-assistenterne er de personalegrupper, der oftest tager sig tid til at være sammen med brugerne (hhv. 59 og 57%), mens medarbejderne i sygeplejen, på den anden side skiller sig klart ud fra de øvrige personalegrupper, idet 35% tilkendegiver, at de ofte tager tid til at være sammen med brugerne. Årsagen til at medarbejderne i sygeplejegruppen på dette punkt ligger lavere end de øvrige personalegrupper kan være, at sygeplejerskerne har en mere overordnet koordinerende funktion i forhold til plejen end de øvrige personalegrupper med direkte brugerkontakt.

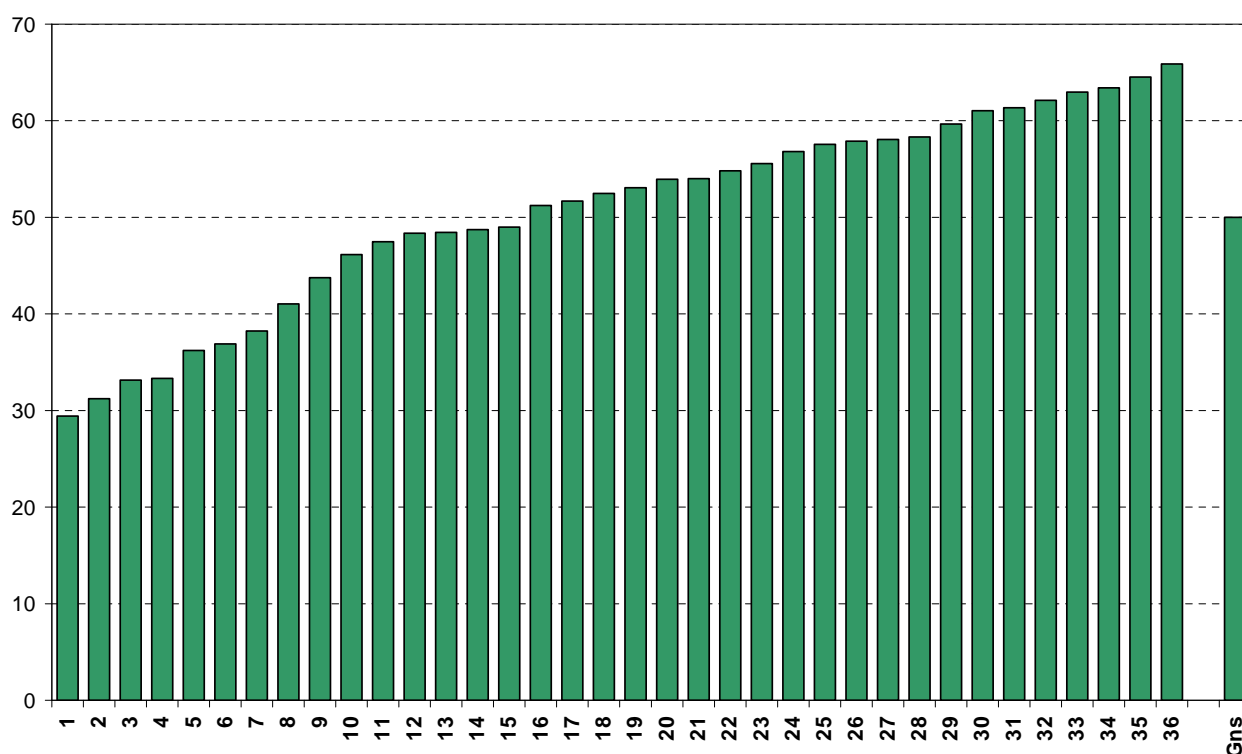


Figur 7.9 Andele af medarbejdere der ofte tager sig tid til at være sammen med brugerne. Særskilt efter personalegruppe. Procent.

### ***Ledelsesmæssig opbakning til at udvise fleksibilitet***

Endelig vil det være relevant, at se nærmere på i hvor høj grad de forskellige personalegrupper, der varetager plej opgaver, oplever den ledelsesmæssige opbakning til at være fleksible og lydhøre over for brugernes ønsker i plejen. Som nævnt ovenfor forventer vi, at medarbejdernes muligheder for at udvise fleksibilitet i arbejdet har stor betydning for arbejdsglæde, motivation og trivsel i arbejdet og for relationen til brugerne. For at belyse den ledelsesmæssige opbakning til at udvise fleksibilitet har vi spurgt de svarpersoner, der har direkte brugerkontakt om, i hvilken grad de oplever ledelsesmæssig opbakning til, at der sker afvigelser fra det aftalte i plejen.

Figur 7.10 nedenfor viser, hvordan medarbejderne i de 36 kommuner oplever den ledelsesmæssige opbakning til, at der sker afvigelser fra det aftalte i plejen.

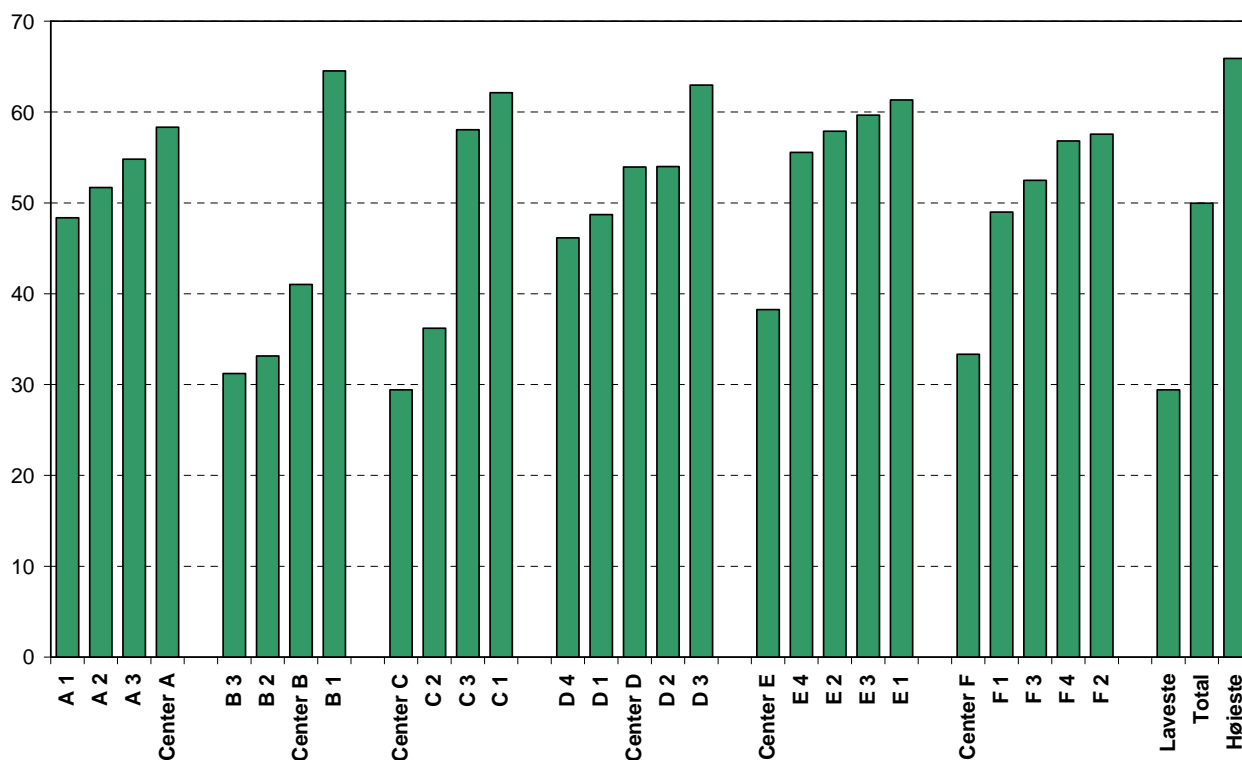


**Figur 7.10** Andele af medarbejdere, der ofte oplever ledelsesmæssig opbakning til at afvige fra det aftalte i plejen. Særskilt efter Arbejdsgiverkommune. Procent. Gns = gennemsnit for alle kommuner.

Yderst til venstre er angivet kommunen med mindste ledelsesmæssig opbakning, mens det er i kommunen yderst til højre, at medarbejderne oplever den største ledelsesmæssige opbakning til at afvige fra det aftalte. Gennemsnitligt oplever 50% af medarbejderne i de 36 kommuner, at der er opbakning fra ledelsen til at afvige fra det aftalte. Variationen mellem kommunerne spænder fra 29% til 66%. Det centrale i figuren er, at der er en stor spændvidde mellem, hvor megen ledelsesmæssig opbakning de ansatte oplever. Forskellen heri kan evt. være en forklaringsfaktor til, hvorfor der er de store forskelle i medarbejdernes oplevelse af mulighederne for at levere kvalitet i plejen. Formentlig vil ansatte, der oplever stor ledelsesmæssig opbakning i højere grad føle, at de har mulighed for at levere en ydelse med høj kvalitet og fleksibilitet. En analyse af sammenhængen mellem disse variable ligger imidlertid udover, hvad dette afsnit behandler.

I figur 7.11 nedenfor vil forskellene indenfor de nye storkommuner blive belyst.





Figur 7.11 Andele af medarbejdere, der ofte oplever ledelsesmæssig opbakning til at afvige fra det aftalte i plejen. Særskilt efter personalegruppe. I Procent. Yderst til højre i figuren ses kommunerne med hhv. den laveste og højeste andel af medarbejdere, der ofte oplever ledelsesmæssig opbakning til at afvige fra det aftalte i plejen. Gennemsnittet for alle 36 kommuner ses af kolonnen Total. A-F repræsenterer de 6 kommende storkommuner.

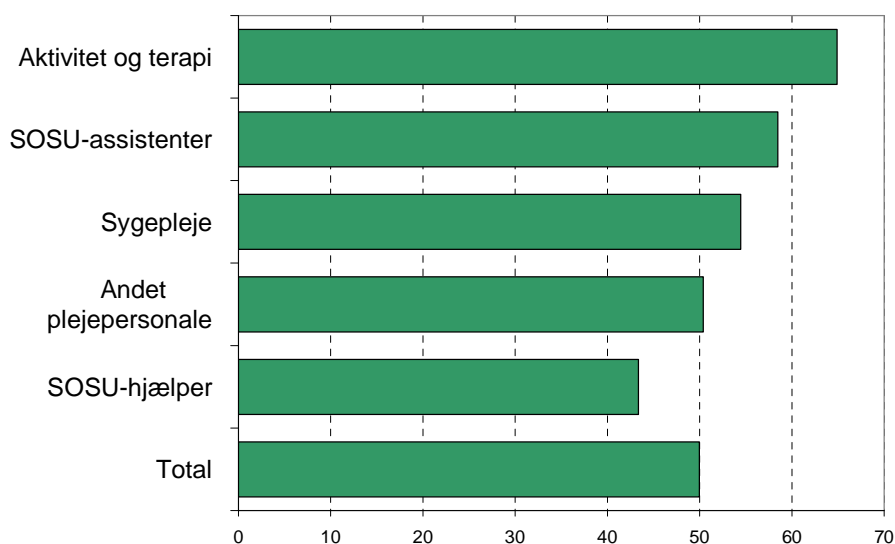
Denne figur viser ligesom de foregående, at der er en meget stor variation indenfor storkommunerne. Storkommune C og B har det største spænd mellem den lavest- og højstplacerede kommune, eftersom der er en variation mellem disse på 33 procentpoint. På tre ud af de fire kvalitetsparametre, vi har belyst i dette afsnit har storkommune C, således den største variation mellem de enkelte kommuner. Det er ligeledes bemærkelsesværdigt, at centerkommune C i alle variable har den laveste forekomst. De perifere kommuner der skal sammenlægges med Center C vil, som allerede nævnt, kunne opleve en betydelig reduktion i kvalitetsniveauet, såfremt centerkommunens praksis bliver fællesnævner. Storkommune A har en forholdsvis lille variation mellem de enkelte kommuner, idet spændet er 10 procentpoint fra højeste til laveste forekomst af ledelsesmæssig opbakning. Der er således flere ligheder end forskelle mellem disse 4 kommuner, hvilket umiddelbart giver et godt udgangspunkt for harmoniseringen af kvalitetsniveauet. En anden faktor der er vigtig at bemærke er, at centerkommune A ligger højest placeret på tre ud af fire parametre, hvilket kan have en betydning for fastsættelsen af kvalitetsniveauet.

I storkommune D, E og F spænder variationen fra 17 til 24 procentpoint. I både storkommune E og F er centerkommunerne de lavest-placerede, hvilket kan få en betydning for de sammenlægningskommuner, hvis harmoniseringen kommer til at tage afsæt i centerkommunernes kvalitetsniveauer. Tager harmoniseringen imidlertid afsæt i de andre kommuners praksiser kan sammenlægningen lige såvel betyde en højnelse af kvalitetsniveauet for centerkommunerne.

Figur 7.12 viser, at halvdelen af alle medarbejdere med plejeopgaver oplever ledelsesmæssig opbakning til at være fleksible og foretage afvigelser fra det aftalte i plejen. Figuren viser, at der er

forholdsvis store forskelle på de fem personalegrupper, idet 65% af medarbejderne i aktivitet og terapi oplever ledelsesmæssig opbakning til at udvise fleksibilitet, mens det tilsvarende kun er tilfældet for 43% af SOSU-hjælperne.

En sammenligning af resultaterne i figur 7.12 og figur 7.3 viser, at der er god overensstemmelse mellem de fem personalegruppers egne oplevelser af deres muligheder for at være fleksible og deres oplevelse af den ledelsesmæssige opbakning til at udvise fleksibilitet i plejearbejdet.



**Figur 7.12** Andele af medarbejdere, der ofte oplever ledelsesmæssig opbakning til at afvige fra det aftalte i plejen. Særskilt efter personalegruppe. Procent.

## Sammenfatning

Som de foregående afsnit viser, står kommunerne overfor nogle betydelige udfordringer i forbindelse med sammenlægning af flere kommuner med vidt forskellige rutiner og praksisser i forhold til levering af høj kvalitet. Der er således stor variation mellem de 36 kommuner i forhold til at kunne levere en hjælp med plads til fleksibilitet og kvalitet. Samtidig er der ligeledes store forskelle indenfor de enkelte kommuner, der i 2007 skal lægges sammen til nye storkommuner. Disse forskelle kan betyde, at kvalitetsniveauet i nogle kommuner vil stige, mens det i andre vil blive reduceret eller eventuelt være uændret. De kommuner som ikke står overfor en sammenlægning kan imidlertid også anvende resultaterne. Resultaterne kan være medvirkende til at skabe en diskussion om, hvorfor der er den forskel i kvalitetsniveauet, som resultaterne viser og på baggrund heraf åbne for en diskussion af om henholdsvis ledere og medarbejdere finder det eksisterende kvalitetsniveau tilfredsstillende.

I forhold til de fem personalegrupper med direkte brugerkontakt viser resultaterne også forholdsvis store forskelle mellem grupperne, når man spørger om, hvordan de oplever deres muligheder for at udføre kvalitet i plejen. Det generelle billede i denne sammenhæng er, at SOSU-hjælperne generelt ligger lavt på de fire dimensioner, som vi har anvendt til at belyse problemstillingen, mens SOSU-assistentter og personale i aktivitet og Terapi generelt oplever bedre muligheder for at udføre deres arbejde med kvalitet og fleksibilitet. Overordnet set, viser resultaterne, at der på tværs af kommuner og personalegrupper er store forskelle mellem medarbejdernes oplevelser af deres muligheder for at

udføre deres arbejde med kvalitet og fleksibilitet. Som nævnt indledningsvist forventer vi, at der er en sammenhæng mellem medarbejdernes oplevede muligheder for at levere plejeydelser med kvalitet og fleksibilitet og medarbejdernes arbejdsglæde og trivsel. På denne baggrund kan kommuner og personalegrupper anvende de ovenstående resultater som udgangspunkt for en mere fremadrettet diskussion af medarbejdernes oplevelser af mulighederne for i deres arbejde at gøre en forskel for brugerne.

## Litteratur

1. Ældresagen. 2004. *Ældrepakken – fra et brugerperspektiv, Hovedundersøgelse.*
2. Bengtsson S. 2004. *Kommunestørrelsens betydning, Resultater af analyser for Strukturkommissionen.* SFI
3. Dellve L, Lagerstrom M, Hagberg M. 2003. Work-system risk factors for permanent work disability among home-care workers: a case-control study. *Int Arch Occup Environ Health* 76(3):216-24
4. Gregersen O. 2000. *Benchmarking af kommunernes førtidspensionspraksis.* SFI,
5. Szücs S, Hemström Ö, Marklund S. 2005. *Organisatoriska faktorerens betydelse för långa sjukskrivningar i kommuner.* Stockholm: Arbete och hälsa

Bilag til denne rapport kan downloades fra netstedet. [www.ami.dk/for-sosu](http://www.ami.dk/for-sosu)