

De lokale Beskæftigelsesråd i Allerød, Hillerød og Rudersdal kommuner

Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere i ældresektoren

Analyserapport

Juni 2008

De lokale Beskæftigelsesråd i Allerød, Hillerød og Rudersdal kommuner

Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere i ældresektoren

Analyserapport

Juni 2008

Rambøll Management A/S
Olof Palmes Allé 20
DK-8200 Århus N
Danmark

Telefon 8944 7800
www.ramboll-management.dk

Indholdsfortegnelse

1.	Indledning	1
1.1	Formål	2
1.2	Rapportens indhold	2
2.	Sammenfatning	3
3.	Medarbejdertilfredshedsundersøgelsen	7
3.1	Læsevejledning	7
3.2	Medarbejdernes baggrund	9
3.3	Arbejdet	10
3.4	Samarbejdet	12
3.5	Udviklingsmuligheder	13
3.6	Arbejds miljøet	15
3.7	Nærmeste leder	17
3.8	Samlet tilfredshed, herunder omdømme, loyalitet og forventninger	18
3.9	Hvad skal der til for at fastholde medarbejderne?	19
3.10	Hvad skal der til for at rekruttere medarbejdere?	21
3.11	Hvor mange overvejer at søge væk fra ældreplejen?	22
3.12	Resultaterne opdelt på baggrundsoplysninger	22
3.12.1	Hvad mener de unge, midaldrende eller ældre medarbejdere?	22
3.12.2	Hvad mener mænd og kvinder?	23
3.12.3	Hvad mener faggrupperne?	24
3.12.4	Resultaterne set på tværs af kommunerne	28
4.	Den kvalitative undersøgelse	31
4.1	Medarbejdere	31
4.1.1	Ideer til handlingsforslag fra medarbejderne	32
4.1.2	Den attraktive arbejdsplads	33
4.2	SOSU-elever	34
4.2.1	Ideer til forbedringsforslag	35
4.2.2	Vigtigt for SOSU-eleverne	35
4.3	De ufaglærte	36
4.3.1	Ideer til handlingsforslag fra de ufaglærte medarbejdere	36
4.4	De fratrådte medarbejdere	37
4.4.1	Refleksioner fra de fratrådte	38
4.4.2	Ideer til handlingsforslag	38
4.5	De ledige	38
4.5.1	Omdømme	39
4.6	Jobcentre	40
4.6.1	Ideer til handlingsforslag	40
4.7	SOSU-ledelsen	41
4.7.1	Ideer til handlingsforslag	42
4.8	Skoleelever	43
4.8.1	Ideer til handlingsforslag	43

5.	Idékatalog	44
5.1	Branding af ældreplejen	44
5.1.1	Formålet	44
5.1.2	Kommunikationens værdi	45
5.1.3	Kommunikationsstrategi	45
5.1.4	Processen	45
5.1.5	Budskaber og strategiske mål	46
5.1.6	Målgrupper	46
5.1.7	Valg af medier og kommunikationskanaler	46
5.1.8	Presseberedskab	47
5.1.9	Strategi med handlingsplan	47
5.1.10	Gennemførelse	47
5.2	Kulturen i ældreplejen	48
5.2.1	Formål	48
5.2.2	Anerkendende tilgang	48
5.2.3	Forventet effekt	48
5.2.4	Forslag til design	49
5.2.5	Formidling/afrapportering	51
5.3	Cross-border-samarbejde	51
5.3.1	Formål	51
5.3.2	Opgavebeskrivelse	51
5.3.3	Markedsføring	52
5.4	Mentorordninger	53
5.4.1	Formålet	53
5.4.2	Implementering af mentorer	53
5.5	Networking	54
5.6	Udvikling og uddannelse i jobbet	55
5.7	Fleksibilitet ind i jobbet	55
5.8	Rekrutteringsbonus	56
5.9	Goder	56
6.	Bilag 1	58
6.1	Spørgeskema	58
6.2	Resultater vist pr. aldersgruppe	66
6.3	Resultater opdelt på kvinde/mand	69
6.4	Resultater vist pr. faggruppe	71
6.5	Resultater vist pr. kommune	74

1. Indledning

I perioden 9. november 2007 – 31. maj 2008 blev der gennemført en undersøgelse på tværs af de tre nordsjællandske kommuner Allerød, Hillerød og Rudersdal af, hvad der skal til for at rekruttere og fastholde medarbejdere i ældresektoren. Undersøgelsen blev igangsat af De lokale Beskæftigelsesråd i samarbejde med ældreplejen i de respektive kommuner og udført af Rambøll Management.

Der blev i perioden fra 22. januar – 13. februar gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt alle kommunernes medarbejdere i ældresektoren og en kvalitativ undersøgelse fra medio december 2007 – primo marts 2008 blandt medarbejdere og interessenter.

Projektet har været opdelt i fire faser:

1. Foranalysen, hvor spørgeramme for den kvalitative og kvantitative undersøgelse blev udviklet på baggrund af en kvalitativ proces, hvor medarbejdere, ledere i ældreplejen, ledere af jobcentrene og repræsentant fra FOA blev interviewet. Formålet med disse interviews var at afdække forventninger til projektet og indhente forslag til, hvilke spørgsmål der ville være interessante at stille til medarbejdere og interessenter.
2. Dataindsamlingen omfattede en gennemførelse af en kvantitativ medarbejdertilfredshedsundersøgelse blandt medarbejdere i de tre kommuners ældrepleje og en kvalitativ undersøgelse blandt følgende interessenter:
 - Ledige
 - Ufaglærte medarbejdere i ældreplejen
 - Medarbejdere
 - Ledere af SOSU-skolerne i Hillerød, København og Brøndby
 - Fratrådte
 - Skoleelever
 - SOSU-elever
 - Medarbejdere og ledere fra jobcentrene.
3. En perspektiverende analyse, hvor resultaterne fra den kvantitative og kvalitative undersøgelse blev gennemgået og debatteret på en workshop med ledere og medarbejdere, der allerede havde været inddraget i den indledende foranalyse eller deltaget i de kvalitative interviews og fokusgrupper og med deltagelse af styregruppen.
4. Afrapporteringen, hvor resultaterne fra de foregående faser blev analyseret og videreformidlet i denne skriftlige rapport.

1.1 Formål

Formålet med projektet har været:

- at foretage en grundig analyse af, hvordan medarbejdere i ældreplejen synes om deres arbejde
- at afdække, hvad der skal til for at medarbejderne bliver ved med at arbejde inden for området
- at definere konkrete forslag til forsøgsprojekter, der kan styrke kommunernes evne til at rekruttere og fastholde medarbejdere i ældreplejen.

1.2 Rapportens indhold

Rapporten beskriver resultaterne fra den kvantitative og kvalitative undersøgelse blandt medarbejdere og interessenter, og slutter med at beskrive forslag til konkrete interne og eksterne projekter.

Efter denne indledning kommer der en fyldig sammenfatning, der binder alle trådene fra de forskellige undersøgelser og interviews sammen i en uddybende beskrivelse af projektets hovedkonklusioner.

Derefter kommer der en detaljeret gennemgang af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen, som giver en faktuel beskrivelse af medarbejdernes feedback.

I afsnittet om den kvalitative undersøgelse beskrives karakteristiske budskaber og ideer til handlingsforslag.

Den kvantitative og kvalitative undersøgelse lægger op til en reflekterende procesudvikling af ideer til konkrete handlinger, som detaljeret dokumenteres i det sidste afsnit i rapporten.

2. Sammenfatning

Der har været en stor opbakning for deltagelse i den kvantitative spørgeskemaundersøgelse og de kvalitative interviews.

Spørgeskemaundersøgelsen blandt alle medarbejdere i ældreplejen viser, at der er en stor generel arbejdstilfredshed blandt medarbejderne i ældreplejen. En dygtig nærmeste leder, godt kollegialt sammenhold og mange ressourcestærke personligheder blandt medarbejdergruppen er vigtige faktorer for den samlede tilfredshed.

De primære indsatsområder i forhold til øget rekruttering og fastholdelse af medarbejdere er:

- Omdømme
- Medindflydelse
- Ledelsens kommunikation
- Udviklingsmuligheder
- Fysisk og psykisk arbejdsmiljø.

Omverdenens opfattelse af branchen svarer ikke til den virkelighed, medarbejderne oplever. Medarbejderne oplever, at de har et meningsfuldt og livsbekræftende arbejde, hvor de i deres møde med klienterne finder stor arbejdsglæde. De føler, de udfører et vigtigt og ansvarsfuldt job, og de gør en forskel i den daglige omsorg for klienterne. Medarbejdere i ældreplejen oplever, at de fra omverdenen ikke får den anerkendelse, som de fortjener, men fra klienterne, nærmeste leder og kolleger modtager de stor anerkendelse. Det er mange engagerede og positive medarbejdere, der arbejder i de tre kommuners ældresektor. Tilsammen er de med til at få en udfordrende hverdag til at fungere, men den dårlige omtale af ældreplejen er ifølge de interviewede i den kvalitative undersøgelse med til at afholde flere fra at søge arbejde eller uddanne sig inden for området.

Medarbejderne efterlyser mere indflydelse på deres arbejdssituation. De vil gerne have indflydelse på, hvilke arbejdsopgaver de udfører, mængden af arbejdsopgaver og hvornår opgaverne skal udføres. De vil generelt gerne have større fleksibilitet i jobbet.

I forlængelse af ovenstående ønske fra medarbejderne om medindflydelse, ligger der et behov for mere viden om, hvad der sker og hvorfor. Selv om medarbejderne ikke direkte peger på ledelsen i den kvantitative undersøgelse, som den der skal give dem denne information, efterspørger de en åben kommunikation om, hvad der sker og hvorfor. Grundlaget for denne åbne kommunikationsform vil en anerkendende ledelsesstil være med til at understøtte.

Medarbejderne oplever ikke, at der er tilstrækkelig med uddannelse og udviklingsmuligheder. I den kvalitative undersøgelse blev det klart, at medarbejderne definerer uddannelse lig med traditionelle kursusforløb og gerne eksterne kurser.

Generelt oplever medarbejderne et godt arbejdsmiljø, men til tider opfattes det af medarbejderne som et hårdt fysisk og psykisk arbejde. Især medarbejderne i hjemmeplejen har denne opfattelse. Det er vigtigt at skabe rum og tid til, at medarbejderne kan mødes og tale sammen, så der kan deles erfaringer og oplevelser fra dagens hændelser. Det er både et ønske fra medarbejdere på plejecentrene og i hjemmeplejen.

Undersøgelsen blandt medarbejdere og interessenter leder frem til en samlet beskrivelse af, hvad den attraktive arbejdsplads er for medarbejdere i ældresektoren. Den kan illustreres med figur 2.1.



Figur 2.1

Den attraktive arbejdsplads for medarbejdere i ældresektoren er et sted, hvor der er tid til at give omsorg og hjælpe klienterne med at have et godt liv, og hvor der findes en empatisk ledelse, der tager individuelle hensyn til medarbejderne, sikrer et trygt og fleksibelt arbejdsmiljø, skaber rammer for personlige og faglige udviklingsmuligheder og giver medarbejderne mulighed for at indgå i sociale relationer til kolleger og klienter. Alt dette er med til at give medarbejderne en livsbekræftende følelse ved at gå på arbejde.

Medarbejderne befinder sig ofte i et krydsfelt af modsatrettede forventninger fra dem selv og deres omgivelser. Det er vigtigt, hvordan ledelsen agerer i forhold til dette dilemma. Samtidig spiller kulturen på arbejdspladsen en central rolle for medarbejderens opfattelse af arbejdsmiljøet. Dette samspil imellem flere afhængige faktorer for medarbejderens trivsel er forsøgt illustreret med nedenstående figur 2.2.



Figur 2.2

De dilemmaer, medarbejderne beskriver i undersøgelsen, signalerer, at medarbejderne befinder sig i et krydsfelt mellem organisation og følelser, hvor organisation er repræsenteret ved systemer, regler og kvalitetsstyring og kan give problemer for medarbejderne at arbejde i forhold til, når de føler, at deres hverdag sammen med klienterne ofte er uforudsigelig og svær at planlægge. Det kræver overblik og fleksibilitet at håndtere situationerne hos klienterne i hjemmeplejen og på plejecentrene. Uforudsigelighed i jobbet er også med til at gøre arbejdet varieret, som medarbejderne værdsætter. Medarbejderne har en forventning til sig selv om at yde omsorg og gøre en forskel i den ældres hverdag. Denne forventning til sig selv kan resultere i, at der opstår modsatrettede forventninger. Her er den nærmeste leder en dygtig mediator, der medvirker til, at det alligevel lykkes at arbejde i dette spændingsfelt. Samtidig er selve kulturen på arbejdspladsen også en essentiel faktor for, hvordan udfordringerne på arbejdet håndteres. Kulturen har lederen stor indflydelse på via sin ledelsesstil, men også medarbejderne er med til i holdninger og handlinger at skabe kulturen. De to parter udtrykker i denne undersøgelse, at de føler sig medansvarlige for den oplevede kultur på den givne arbejdsplads.

I løbet af projektets faser kom der mange kreative og konkrete forslag til håndtering af ældresektorens store udfordringer med rekruttering og fastholdelse af medarbejdere.

Der er forslag om fælles kommunikationskampagner på tværs af kommunernes institutioner i ældreplejen, SOSU-skolerne og jobcentrene, så medarbejdere kan fastholdes og tiltrækkes til arbejdet og uddannelsen. Det er de nuancerede historier, der skal fortælles. Der er en opfattelse af, at det til tider er et hårdt fysisk og psykisk arbejde. Der er en oplevelse af manglende tid til at udføre arbejdet og manglende udvikling og uddannelse, men de gode sider ved jobbet skal også beskrives og fremhæves, for de fylder endnu mere for den enkelte medarbejder i ældreplejen.

Kampagner gør det ikke alene. En opbygning af en stærk kultur fra ledelsens og medarbejdernes side kan være med til at ændre omverdenens billede af ældresekto-

ren som arbejdsplads. En kultur, hvor omdrejningspunktet bliver at fokusere på de positive elementer i ældresektoren, og hvor det handler om et livsbekræftende arbejde for medarbejderne, en livsbekræftende dagligdag for klienterne og fokus på den attraktive arbejdsplads for medarbejderne i ældreplejen, vil i sig selv skabe et rekrutterings- og fastholdelsesmotiv for nuværende og potentielle medarbejdere.

Medarbejderne efterspørger helt konkret personalegoder som et udtryk for anerkendelse fra ledelsen.

Både ledelsen på SOSU-skolerne og medarbejderne foreslår erfauudveksling og opbygning af netværk.

Skoleelever skal rekrutteres tidligt i uddannelsesforløbet, hermed tænkes på alliance med studievejledere i folkeskoleregi, når de unge først er gået videre til gymnasiale uddannelser, er de svære at motivere til uddannelsen.

På grund af den generelt lave ledighed i Danmark og især i de nordsjællandske kommuner vil det blive nødvendigt at se på alternative modeller for rekruttering af medarbejdere, fx nævnes Cross-border-samarbejde med Sverige, som en rekrutteringskanal for sektoren.

Til slut skal fremhæves ønsket om at opbygge et tværfagligt samarbejde på tværs af kommuner, skoler, institutioner og jobcentre til at håndtere de fælles udfordringer.

3. Medarbejdertilfredshedsundersøgelsen

Undersøgelsen foregik i tidsrummet 22. januar til 13. februar 2008.

Målgruppen for spørgeskemaundersøgelsen var medarbejdere i de tre kommuners ældrepleje. Samtlige medarbejdere fik et papirspørgeskema udleveret. Der var forinden spørgeskemaundersøgelsen sendt information ud på intranettet om undersøgelsen, og lederne blev informeret om, hvad de skulle gøre i forbindelse med distribution af skemaerne og indsamlingen. Det blev anbefalet at holde ½ times ekstra teammøde. De besvarede spørgeskemaer lagde medarbejderne i en lukket kuvert, og de blev derefter samlet sendt til Rambøll Management. Medarbejderen kunne også vælge selv at lægge besvarelsen i en postkasse uden for arbejdspladsen eller tage spørgeskemaet med og besvare det på et andet tidspunkt.

Den samlede svarprocent blev 74 pct. Svarprocenterne pr. kommune fordeler sig således:

- Allerød 60 pct.
- Hillerød 80 pct.
- Rudersdal 83 pct.

Undersøgelsen er bygget op, så der samles data ind om medarbejdernes baggrund (fx køn, alder, uddannelse, anciennitet) og holdninger til:

- Arbejdet
- Samarbejdet
- Udvikling
- Arbejds miljø
- Nærmeste leder
- Generel tilfredshed.

Der blev også spurgt til, hvad der skal til, for at medarbejdere bliver i deres nuværende job, og hvilke forhold der har størst betydning for en evt. beslutning om at skifte job. Endelig var der mulighed for at skrive uddybende kommentarer til besvarelsenerne.

Spørgeskemaet blev udarbejdet på baggrund af explorative interviews blandt udvalgte ledere i kommunernes ældrepleje og jobcentre samt fokusgruppe med udvalgte medarbejdere. Spørgeskemaet blev pilottestet af medarbejdere og endeligt formuleret og godkendt af projektets styregruppe.

3.1 Læsevejledning

I spørgeskemaet er der generelt brugt en vurderingsskala på 1 til 5 på udsagn, hvor 5 står for det mest positive fx:

- 1 betyder 'helt uenig'
- 2 betyder 'uenig'
- 3 betyder 'hverken eller'
- 4 betyder 'enig'
- 5 betyder 'helt enig'.

Som eksempel vises dele fra spørgeskemaet i figur 3.1.1. Der kan også henvises til hele spørgeskemaet i bilag 6.1.

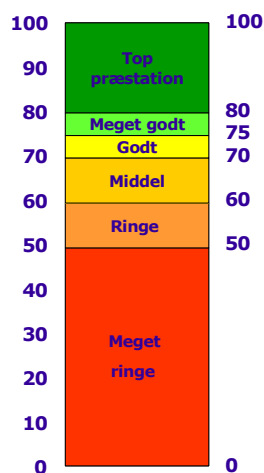
1. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om dit job?

<i>Introduktion, indhold og indflydelse i arbejdet</i>	Helt uenig	Uenig	Hverken eller	Enig	Helt enig	Ved ikke
a. Min arbejdsplads giver en god introduktion til nye medarbejdere	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
b. På min arbejdsplads gør vi meget for at tiltrække nye medarbejdere	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
c. Jeg har indflydelse på mængden af mit arbejde	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
d. Jeg har indflydelse på planlægningen af mine arbejdstider	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
e. Jeg har indflydelse på, hvilke arbejdsopgaver jeg udfører	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
f. Jeg har indflydelse på indholdet af mine arbejdsopgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Figur 3.1.1

Til rapporteringen er brugt en index 100-skala, som vist på tilfredshedsbarometeret figur 3.1.2.

Tilfredshedsbarometer

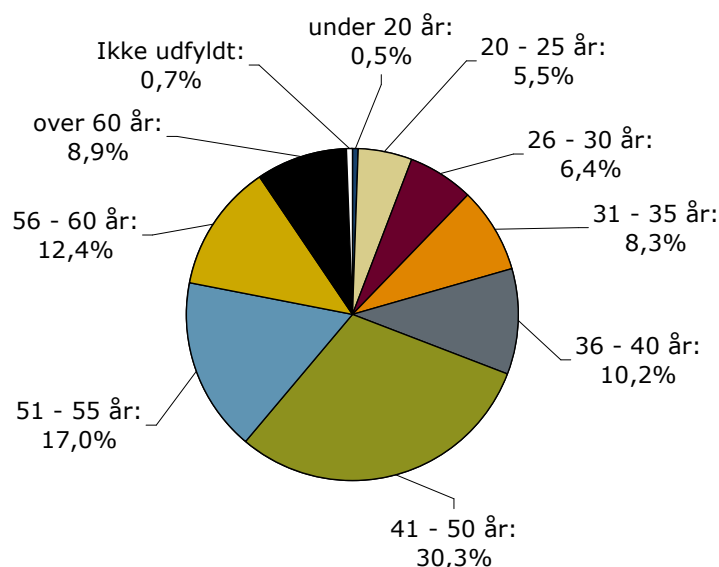


Figur 3.1.2

Gennemgangen af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen vil starte med et kort rids af, hvordan de, der valgte at svare på undersøgelsen, fordeler sig i forhold til de valgte baggrundsoplysninger. Derefter vil resultaterne blive gennemgået efter samme struktur som spørgeskemaet var bygget op efter.

3.2 Medarbejdernes baggrund

Af de, der har svaret på undersøgelsen, er 11 pct. i tyverne, 18 pct. i trediverne, 30 pct. i fyrrerne og 38 pct. på 50 år og derover, jf. figur 3.2.1.



Figur 3.2.1

91 pct. er kvinder og 7 pct. er mænd. Der er 2 pct. der har undladt at besvare spørgsmålet.

Medarbejdernes familieforhold er karakteriseret ved, at 78 pct. har børn, hvoraf de 60 pct. har børn i alderen 0 til 18 år. Hvis dette sammenlignes med aldersfordelingen, så har stort set samtlige medarbejdere i alderen 20 til 50 år hjemmeboende børn. 30 pct. af de medarbejdere, der svarede på undersøgelsen, er enlige. Familieforholdene er karakteriseret ved, at en gruppe af medarbejderne er enlige forældre.

Næsten halvdelen af de, der har svaret på undersøgelsen, har en 9. eller 10. kl. eksamen, og omkring en fjerdedel har en gymnasial eksamen.

41 pct. er uddannet social- og sundhedshjælper, 15 pct. er social- og sundhedsassistenter, 13 pct. er sygeplejersker, 11 pct. er sygehjælper, 3 pct. er hjemmehjælper, 9 pct. ufaglærte social- og sundhedshjælper, 6 pct. har angivet anden uddannelse og 2 pct. har valgt ikke at besvare spørgsmålet.

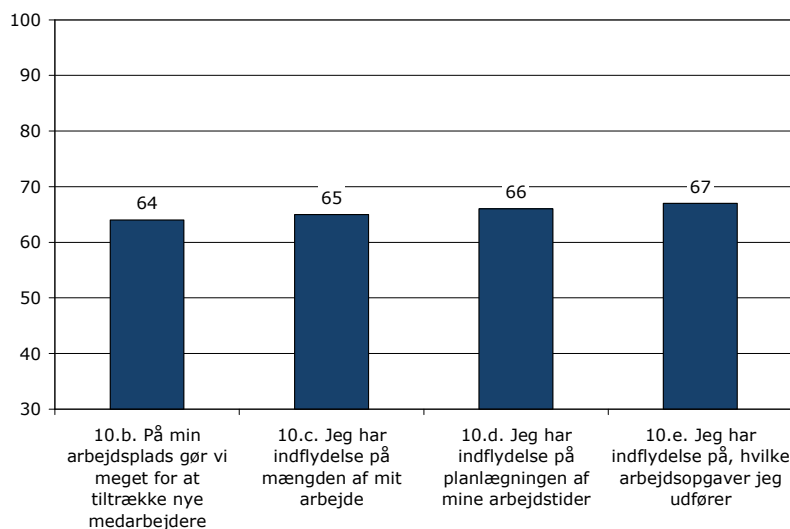
65 pct. har en anciennitet på 5 år, og 22 pct. af de, der har svaret på undersøgelsen, har været ansat under 1 år. 8 pct. har været der imellem 6 til 10 år, 15 pct. har arbejdet imellem 11–15 år og 12 pct. har arbejdet i samme kommune mere end 15 år. 4 pct., af de, der har svaret, har arbejdet i samme kommune i over 25 år.

3.3 Arbejdet

Medarbejderne er generelt glade for deres arbejde og føler, de har et meningsfyldt arbejde, hvor de gør en forskel og udfører et tilfredsstillende arbejde, men nogle medarbejdere mangler indflydelse på eget arbejde og viden om, hvad der sker og hvorfor.

Medarbejderne vurderer, at deres arbejdsplads er god til introduktion af nye medarbejdere. Der er blandt flere medarbejdere en opfattelse af, at der kan gøres noget mere for at rekruttere nye medarbejdere. Med undtagelse af Hillerød, hvor medarbejderne er bevidste om, at der i deres kommune er lavet rekrutteringskampagner, som fx "Med hjertet" og "Jeg følger mit hjerte" der startede i juni 2006.

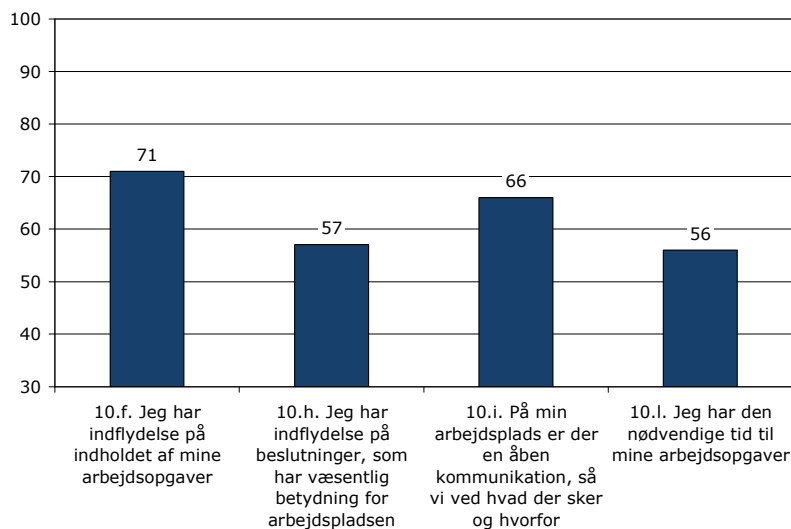
Medarbejderne oplever, at de har indflydelse på arbejdsindholdet, jf. figur 3.2.2. spm.10 f., men flere tilkendegiver, at de ikke har indflydelse på mængden af arbejdet og planlægningen af arbejdstider og jf. figur 3.2.1 og figur 3.2.2.



Figur 3.3.1

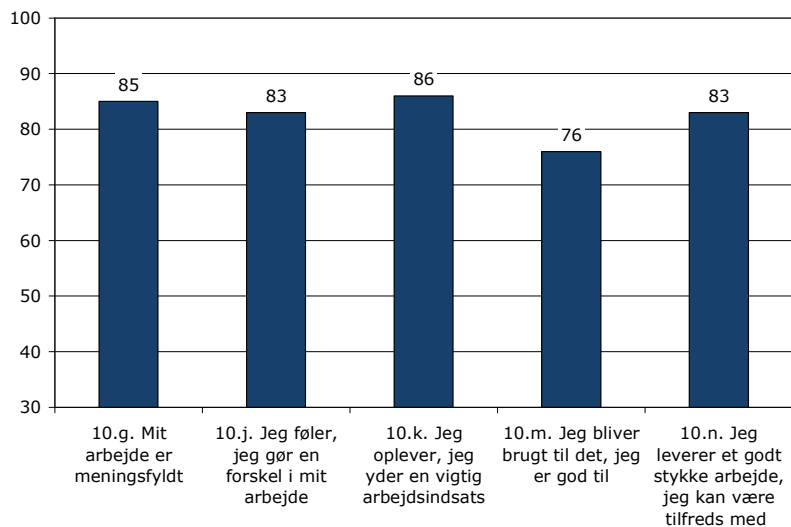
Medarbejderne efterlyser en åben kommunikation om, hvad der sker og hvorfor jf. figur 3.3.2 spm. 10 i.

Mange medarbejdere oplever, at de ikke har indflydelse på væsentlige beslutninger, og de mangler tid til at udføre arbejdet, jf. figur 3.3.2.



Figur 3.3.2

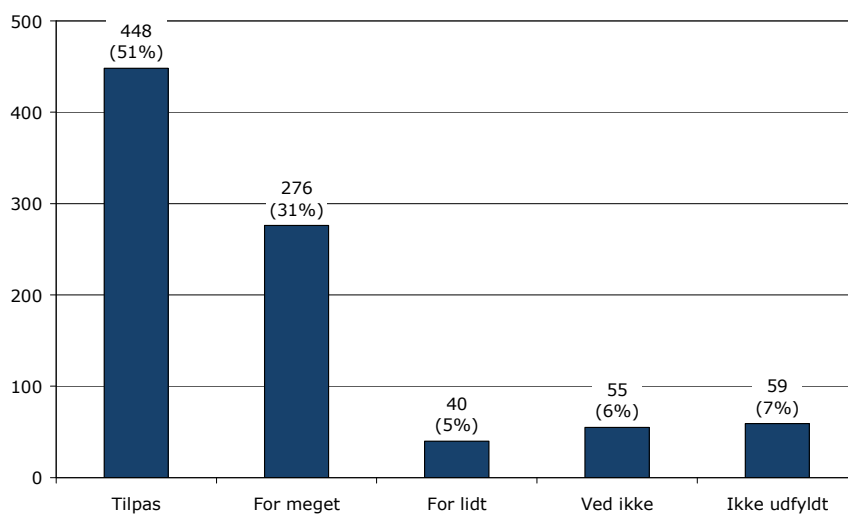
Der er ingen tvivl hos medarbejderne om, at de synes, at de har et meningsfyldt arbejde, hvor de gør en forskel og yder en vigtig arbejdsindsats. De mener også, at de bliver brugt til de arbejdsopgaver, de er gode til, og at de leverer et godt arbejde, jf. figur 3.3.3.



Figur 3.3.3

51 pct. af de medarbejdere, der svarede på undersøgelsen, finder, at det administrative arbejde er passende, hvor 31 pct. finder, at det fylder for meget, jf. figur 3.3.4.

11. Hvor meget fylder de administrative opgaver og dokumentation i dit job?

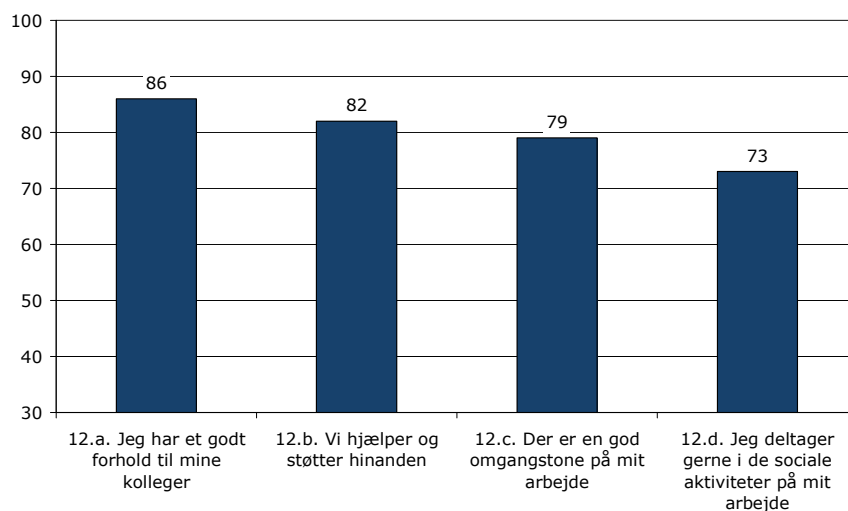


Figur 3.2.4

3.4 Samarbejdet

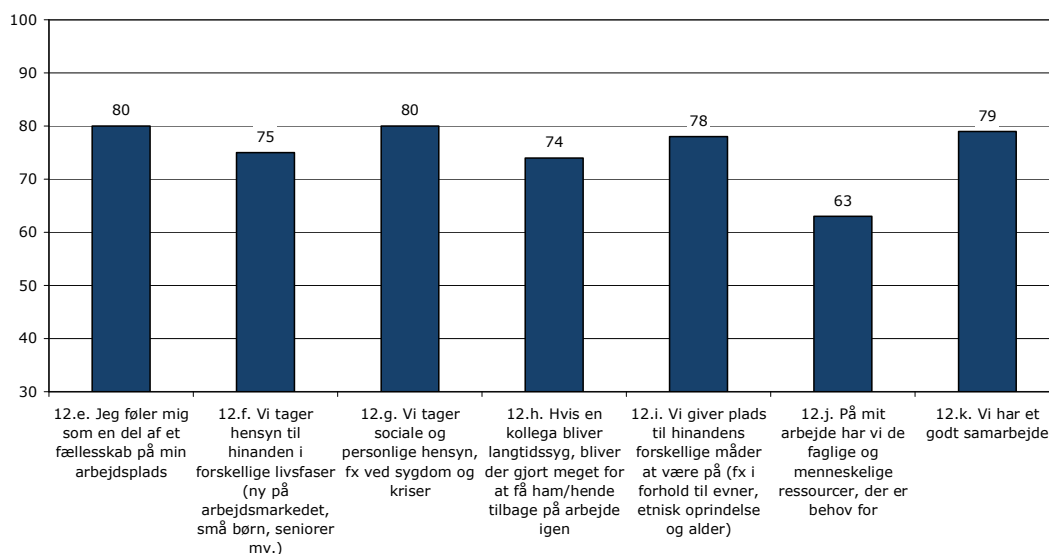
Medarbejderne oplever, at samarbejdet er særdeles godt. Medarbejderne kerer sig om hinanden. Der bliver taget de sociale og personlige hensyn, som er nødvendige for at få arbejdet til at fungere for alle parter. Nogle medarbejdere oplever, at der mangler ressourcer på arbejdspladsen. Den sociale ansvarlighed for hinanden stråler ud af den feedback, medarbejderne giver i forbindelse med undersøgelsen.

Medarbejderne synes, de har et godt kollegialt sammenhold, hvor de støtter og hjælper hinanden. Der er en god omgangstone på arbejdspladsen, og medarbejderne deltager gerne i sociale arrangementer i relation til arbejdet, jf. figur 3.4.1.



Figur 3.4.1

Fællesskabsfølelsen er høj på arbejdspladserne i de tre kommuner. Der er en stor grad af tolerance for hinandens forskellighed. Det kan være i forhold til evner, alder og familieforhold. Der bliver taget hensyn i forbindelse med sygdom. Der er en opfattelse af, at der er et sikkerhedsnet spændt ud under den enkelte i tilfælde af læn- gerevarende sygdom. Der vil fra arbejdspladsens side blive gjort meget for at få vedkommende tilbage i arbejde. Medarbejderne føler alt i alt de har et godt samarbejde, jf. figur 3.4.2.



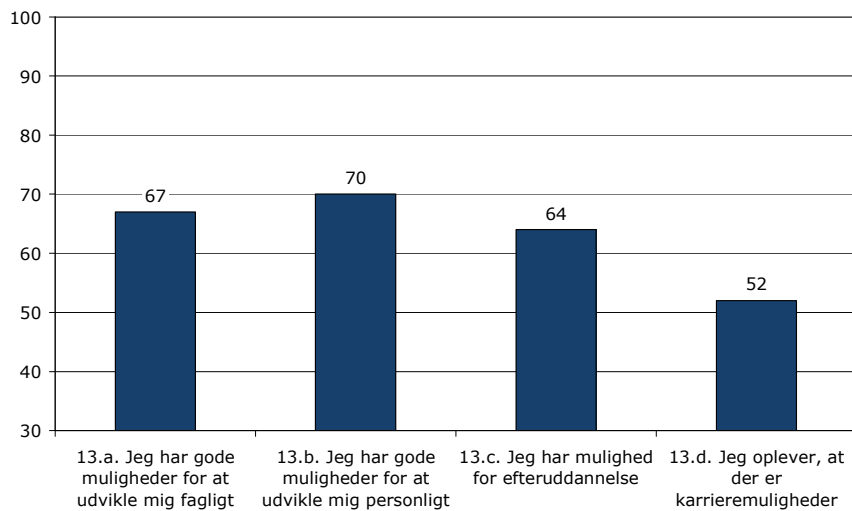
Figur 3.4.2

3.5 Udviklingsmuligheder

Medarbejderne oplever, at de har varierede arbejdsopgaver og et menneskeligt udviklende job. Til tider kunne de ønske flere faglige udviklings- og uddannelsesmuligheder.

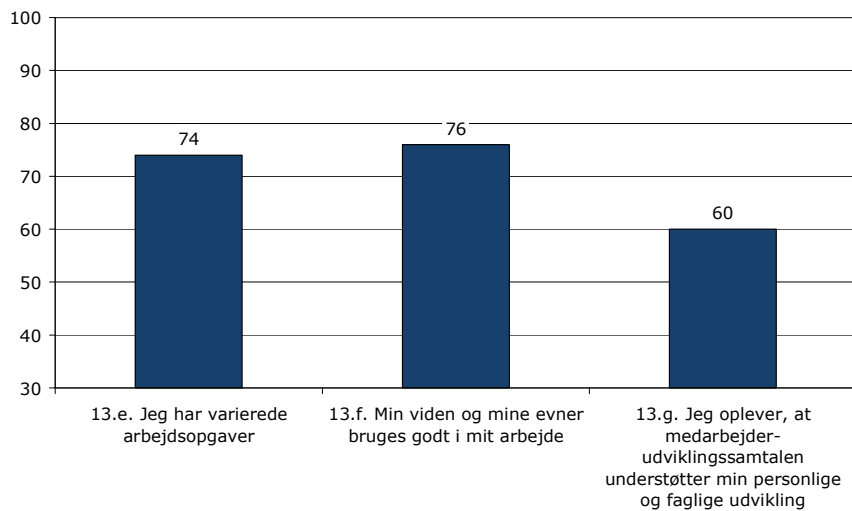
Medarbejdernes positive tilbagemeldinger går på, at der er gode udviklingsmuligheder på det personlige og menneskelige plan, jf. figur 3.5.1. Deres kompetencer bruges optimalt og arbejdsopgaverne er varierede, jf. figur 3.5.2.

Nogle medarbejdere efterspørger udvikling og uddannelse på det faglige niveau samt karrieremuligheder, jf. figur 3.5.1.



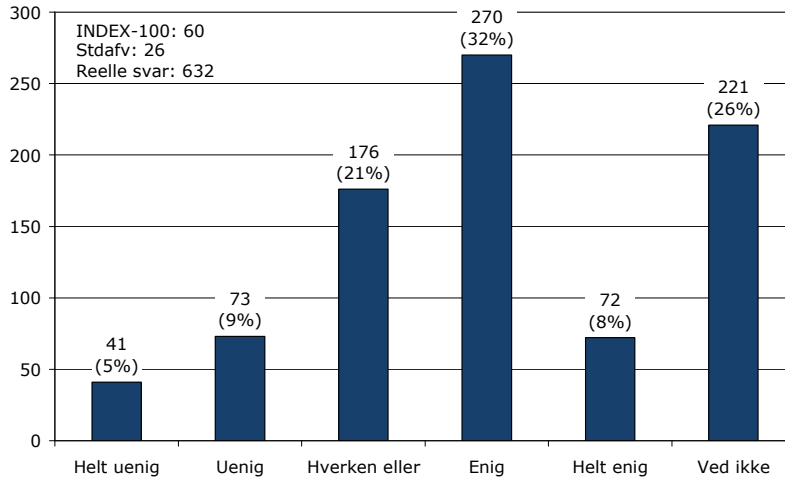
Figur 3.5.1

Det er lidt uklart, i hvilket omfang medarbejderudviklingssamtaler, som koncept er implementeret alle steder i ældresektoren, og hvorvidt det bliver brugt aktivt til at understøtte medarbejdernes udviklings- og uddannelsesplaner, da mange svarer 'ved ikke' på spørgsmålet, jf. figur 3.5.2 og 3.5.3.



Figur 3.5.2

13.g. Jeg oplever, at medarbejderudviklingssamtalen understøtter min personlige og faglige udvikling

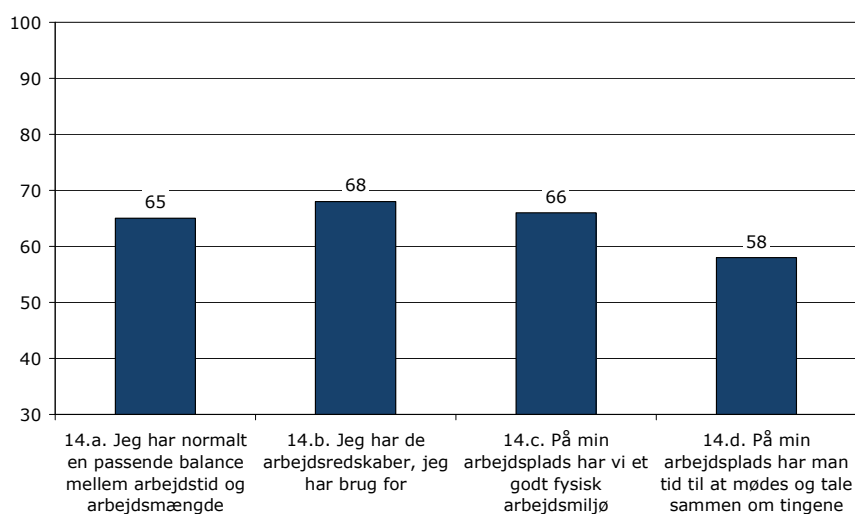


Figur 3.5.3

3.6 Arbejdsmiljøet

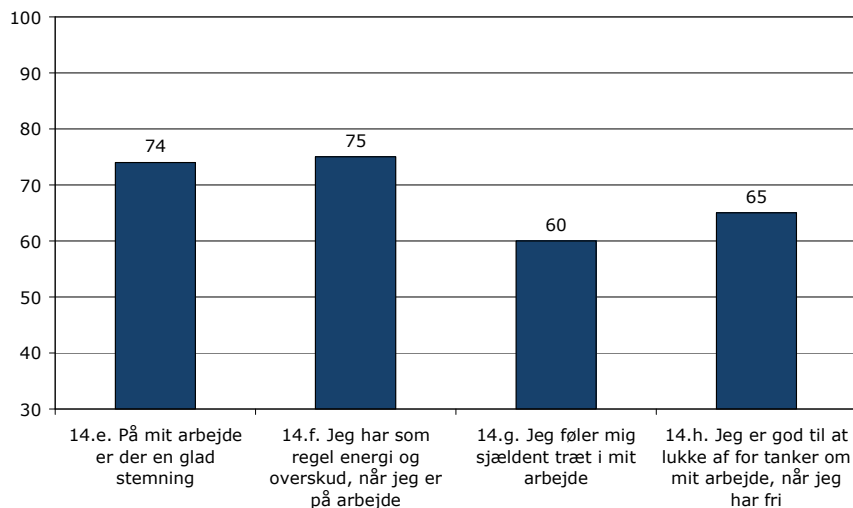
Medarbejderne er alt i alt tilfredse med arbejdsmiljøet. Når der spørges mere detaljeret ind til arbejdsmiljøet, kommer der flere nuancer frem i tilbagemeldingen fra medarbejderne.

Det fysiske arbejdsmiljø lever ikke for alles vedkommende op til forventningerne. Nogle kunne ønske, at det var nemmere at få de arbejdsredskaber, de efterspørger. Mange medarbejdere ville ønske, at der var tid til at mødes med kollegerne og tale om hændelser, udveksle erfaringer og viden, jf. figur 3.6.1.



Figur 3.6.1

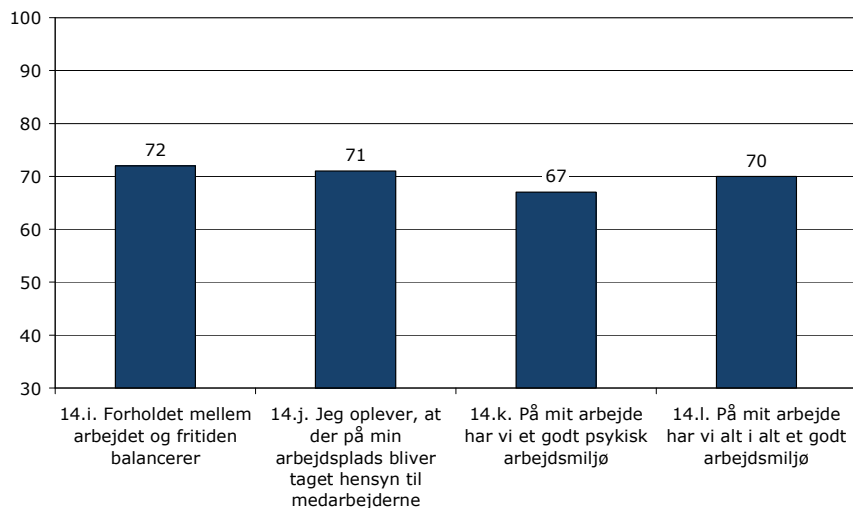
Medarbejderne opfatter sig selv som energiske og engagerede. Det kan for nogle være svært at slippe ansvaret og lukke af for tanker om arbejdet, når de holder fri. Selv om de synes, at der er et godt arbejdsmiljø med en god stemning, og der tages hensyn til medarbejderne, føler flere medarbejdere sig til tider trætte, jf. figur 3.5.2.



Figur 3.6.2

Generelt er medarbejderne tilfredse med arbejdsmiljøet, men nogle markerer med deres besvarelser, at det fysiske og psykiske arbejdsmiljø til tider kan være hårdt.

Tidligere har flere medarbejdere givet udtryk for, at de har svært ved i tankerne at slippe arbejdet, men alligevel ser det ud til, at der for de fleste er balance i forholdet mellem arbejde og fritid, jf. figur 3.6.1 og 3.6.3.

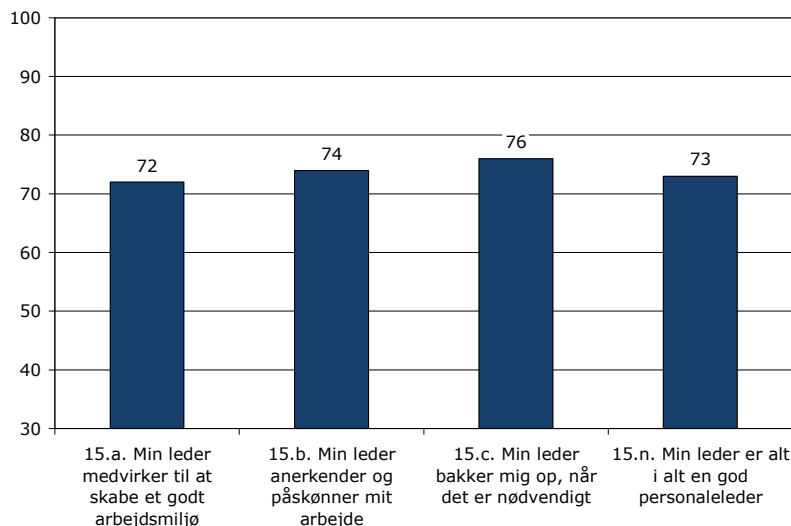


Figur 3.6.3

3.7 Nærmeste leder

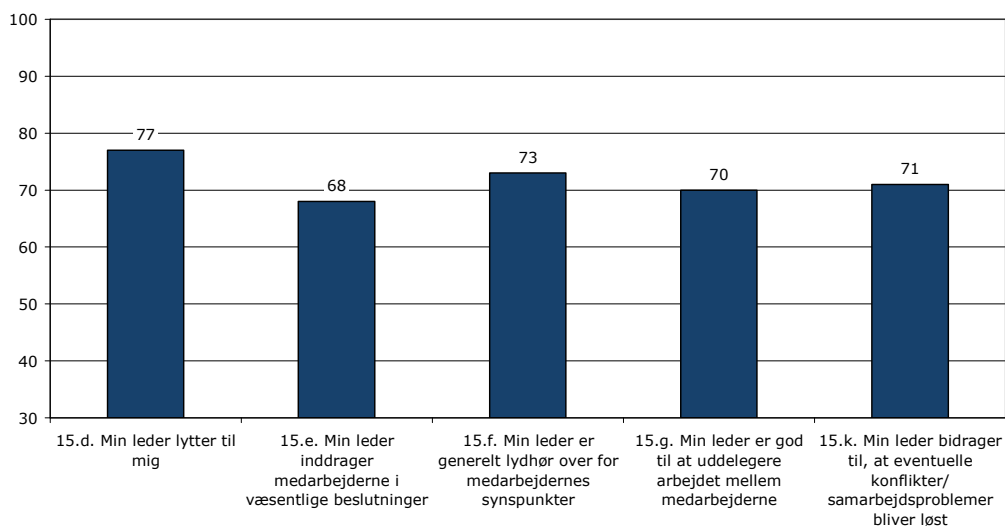
Den nærmeste leder får meget positiv feedback fra medarbejderne i sin måde at være på som leder og menneske. Der er ét område, hvor nogle medarbejdere efterlyser mere opbakning. Det gælder i forhold til medarbejdernes videre jobudvikling.

Medarbejderne synes, at lederen er med til at skabe et godt arbejdsmiljø, hvor de får anerkendelse og opbakning i forhold til arbejdet, jf. figur 3.7.1.



Figur 3.7.1

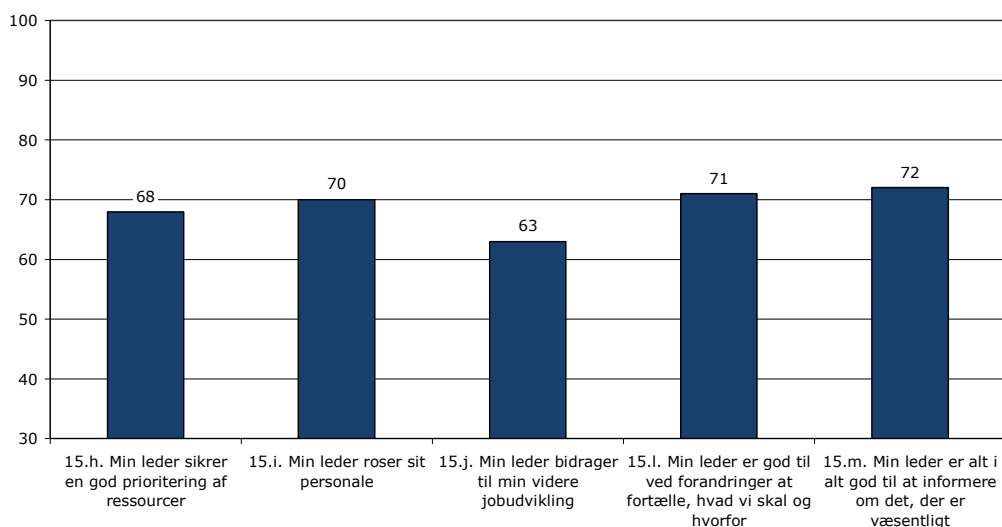
Medarbejderne oplever, at lederen er lydhør over for deres synspunkter. De finder, at lederen er god til at uddelegere arbejdsopgaverne, og lederen bidrager til at løse samarbejdsproblemer og konflikter, jf. 3.7.2.



Figur 3.7.2

Lederen er umiddelbart vurderet til at være god til at kommunikere om forandringer, men for at få alle nuancer med om medarbejdernes forventninger til kommunikation fra nærmeste leder, skal disse resultater sammenholdes med spørgsmål 10d: "På arbejdspladsen har vi en åben kommunikation, så vi ved, hvad der sker og hvorfor".

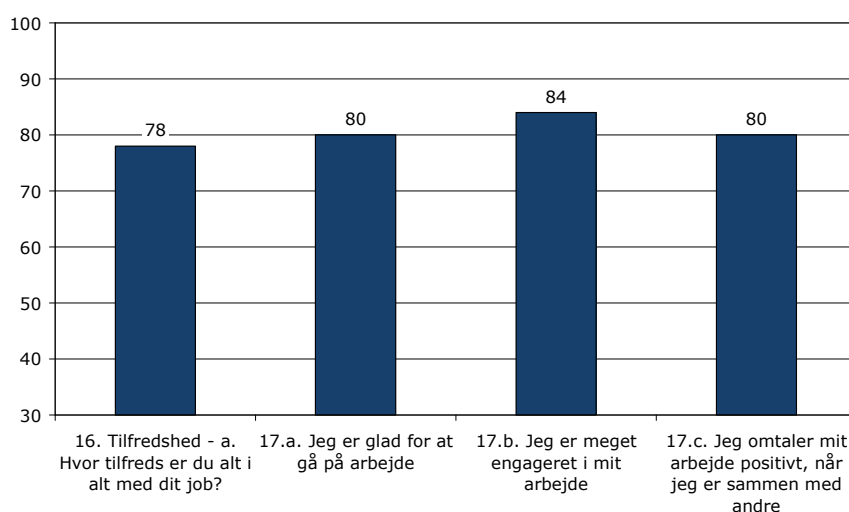
Nogle medarbejdere har tidligere tilkendegivet i løbet af deres besvarelser, at de til tider mangler uddannelse og jobudvikling, og flere fornemmer ikke helt, at deres leder er med til at understøtte deres jobudvikling, jf. figur 3.7.3.



Figur 3.7.3

3.8 Samlet tilfredshed, herunder omdømme, loyalitet og forventninger

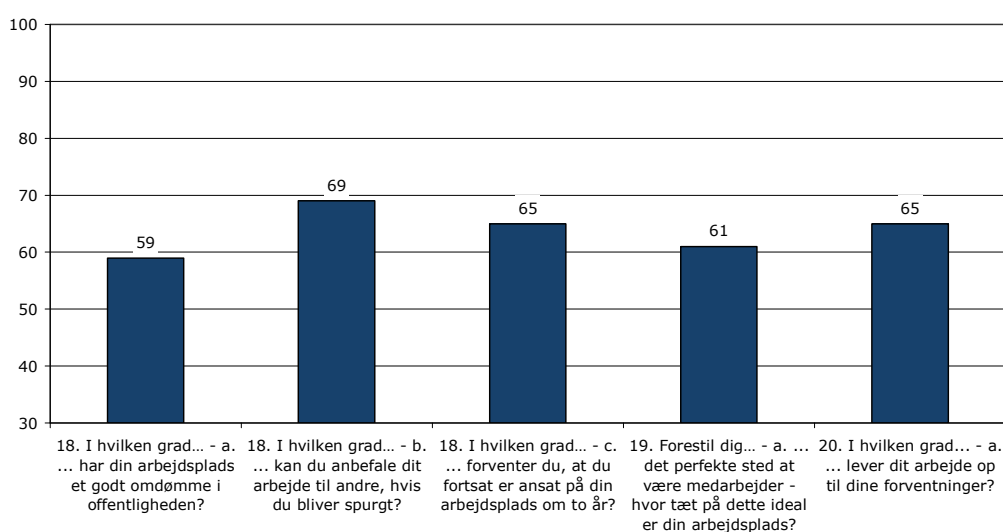
Medarbejderne er meget tilfredse med deres arbejde. De er glade for at gå på arbejde, og de er meget engagerede i deres job. De er meget loyale i omtalen af deres arbejde over for andre, jf. figur 3.8.1.



Figur 3.8.1

I kontrast til dette positive billede af medarbejdernes opfattelse af deres arbejde, står omverdenens opfattelse af det at arbejde i ældresektoren. Medarbejderne er bevidste om, at deres arbejdsplads ikke har et godt ry i offentligheden, jf. figur 3.8.2. spm.18

Medarbejderne kan godt anbefale jobbet til andre. Flere er usikre på, hvorvidt de stadig arbejder på samme arbejdsplads om to år. Selv om de er glade og tilfredse medarbejdere, ser flere en forskel imellem deres nuværende arbejdsplads sammenlignet med deres forestilling om det perfekte arbejdssted. Nogle medarbejdere tilkendegiver undervejs i deres besvarelser og nu til sidst, at de til tider har nogle forventninger til arbejdet, der mangler at blive indfriet, jf. figur 3.8.2.



Figur 3.8.1

3.9 Hvad skal der til for at fastholde medarbejderne?

Medarbejderne nævner flere ting, som kan sikre, at de bliver i deres nuværende job. De 10 vigtigste fastholdelsesparametre er jf. figur 3.9.1:

1. Gode kolleger
2. Professionel ledelse
3. Godt fysisk arbejdsmiljø
4. Gode udviklingsmuligheder
5. Personalegoder
6. Spændende arbejdsopgaver
7. Mulighed for at bytte vagter
8. Uddannelses tilbud
9. Rummelig arbejdsplads
10. Balance imellem arbejdsliv og privatliv.

Højere løn bliver nævnt i kommentarfeltet, men det står ikke alene. Der er mange andre ting nævnt som fx velkvalificeret arbejdskraft, fokus på det psykiske arbejdsmiljø, flere hænder og struktureret arbejdsdag.

Når resultaterne fra spørgsmålet: *”Hvad skal der til for, at du bliver i dit nuværende job?”*, jf. figur 3.9.1 sammenlignes med de øvrige resultater fra undersøgelsen, hvor nærmeste leder og det kollegiale sammenhold og samarbejdet scorer højt, er det stadig vigtigt, at ledelsen fokuserer på at skabe grundlag for godt kollegialt samarbejde og sikrer fortsat udvikling af deres ledere. Samtidig kunne ledelsen sammen med medarbejdergrupperne forventningsafstemme og reflektere over:

Hvad vil gode udviklings- og uddannelsesmuligheder sige?

Hvilke personalegoder har vi, og hvilke efterspørger vi?

Hvilke eksempler har vi på spændende arbejdsopgaver nu og i fremtiden?

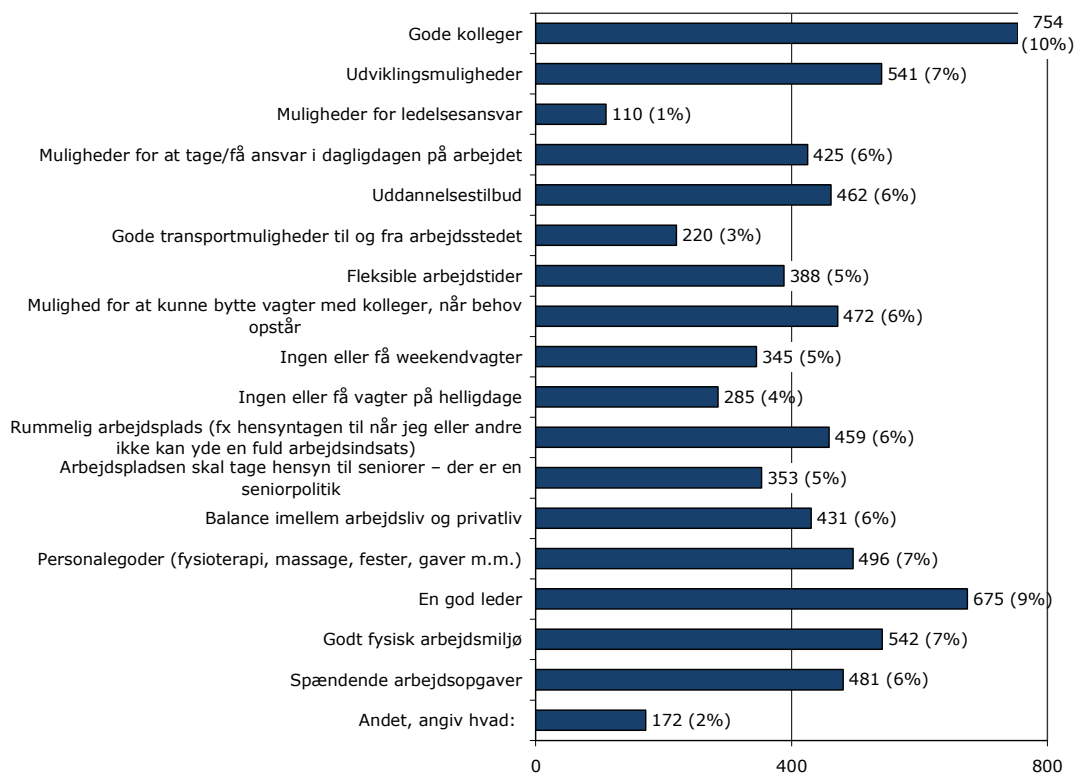
Hvordan kunne det blive muligt at bytte vagter?

Hvad vil det sige at have en rummelig arbejdsplads?

Hvad er hårdt ved vores arbejde?

Hvordan skabes, der mulighed for balance imellem arbejdsliv og privatliv?

Til slut en opsamling på ovenstående dialog i form af udformning af handlingsplaner.



Figur 3.9.1

3.10 Hvad skal der til for at rekruttere medarbejdere?

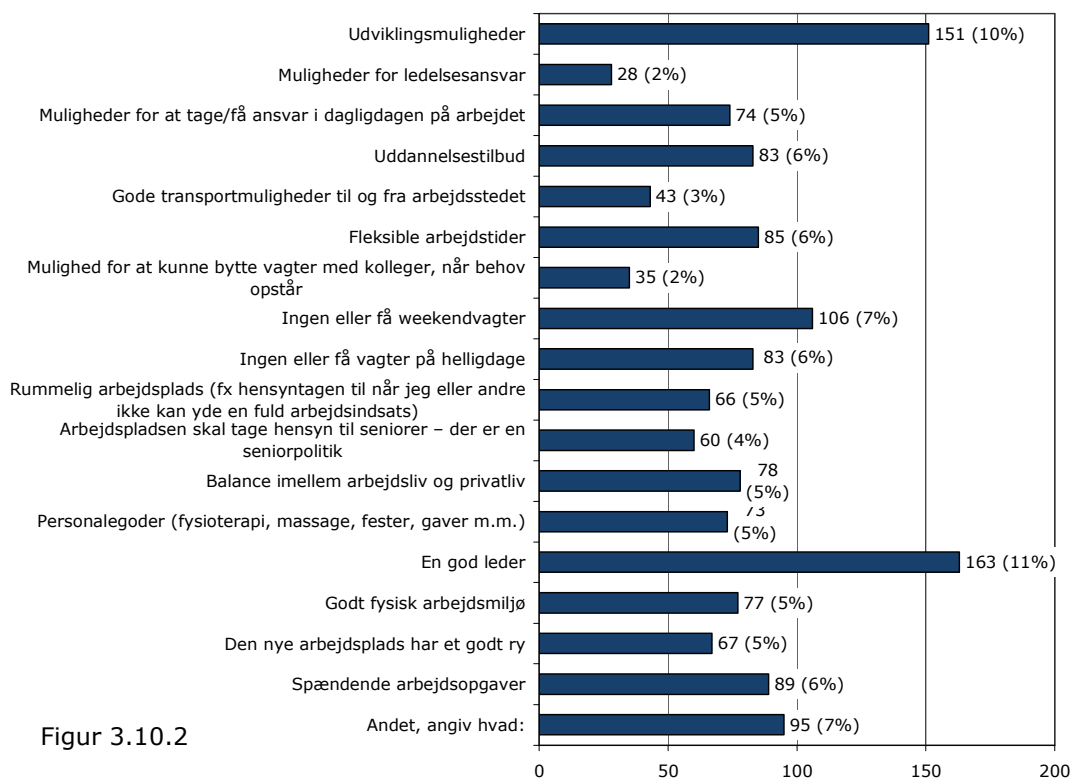
Når medarbejderne tager stilling til, hvilke forhold der kunne betyde, at de ville skifte job, nævner de, som de 10 vigtigste grunde følgende jf. figur 3.10.1:

1. Professionel ledelse
2. Udviklingsmuligheder
3. Ingen eller få weekendvagter
4. 'Andet'
5. Spændende arbejdsopgaver
6. Fleksible arbejdsopgaver
7. Ingen eller få vagter på helligdage/uddannelses tilbud
8. Balance imellem arbejdsliv og privatliv
9. Godt fysisk arbejdsmiljø
10. Muligheder for at tage/få ansvar i dagligdagen på arbejdet.

I forhold til rekrutteringstemaet er dette interessant, fordi det sandsynligvis er de samme parametre, andre social- og sundhedsmedarbejdere lægger vægt på, når de vil skifte job. Den gode leder og udviklingsmulighederne er ligesom ved fastholdelsen et vigtigt element for medarbejderne.

At medarbejderne kan fristes til et jobskifte ved ikke at have weekendvagter er en ny vinkel i forhold til fastholdelsesparametrene.

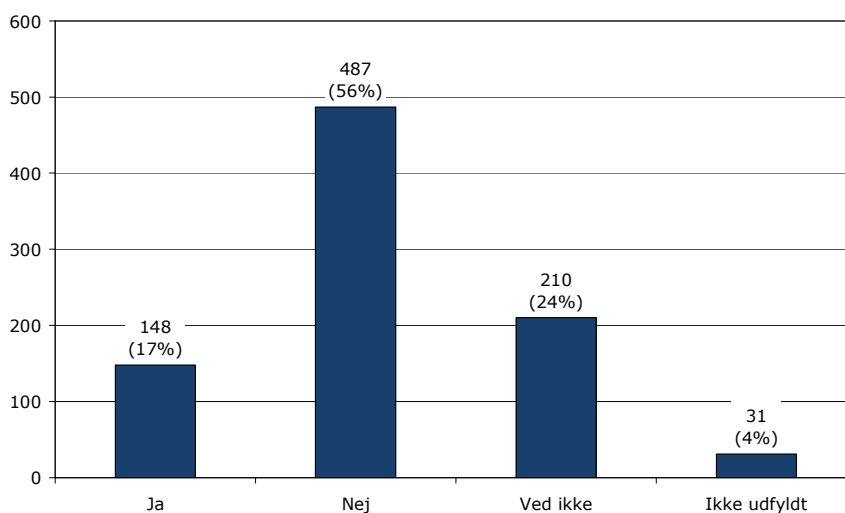
I kommentarfeltet til 'Andet', står der her: 'mere i løn', gode kolleger, godt psykisk arbejdsmiljø og kompetente kolleger.



Figur 3.10.2

3.11 Hvor mange overvejer at søge væk fra ældreplejen?

Der er 17 pct. af de, der har svaret på undersøgelsen, der generelt overvejer at søge væk fra området. 24 pct. svarer 'ved ikke'. Det er kun lidt over halvdelen af de, der svarede på undersøgelsen, der tilkendegiver, at de vil fortsætte inden for ældreplejen, jf. figur 3.11.1.



Figur 3.11.1

3.12 Resultaterne opdelt på baggrundsoplysninger

3.12.1 Hvad mener de unge, midaldrende eller ældre medarbejdere?

Medarbejderne er opdelt i forskellige grupper mellem 20 og 65 år. De unge medarbejdere under 20 år er undladt i analysen, da der ikke er mere end 4 besvarelser fra denne gruppe og af hensyn til anonymitetsprincippet, bliver disse resultater ikke vist.

Generelt varierer resultaterne ikke påfaldende imellem de forskellige aldersgrupper jf. bilag 6.2. Der er dog enkelte spørgsmål, hvor der er forskel på aldersgruppernes tilfredshed. Det gælder for følgende områder:

- Udviklingsmuligheder
- Varierede arbejdsopgaver
- Det fysiske arbejdsmiljø
- Nærmeste leder.

På spørgsmål om udviklingsmuligheder er de yngre medarbejdere, i alderen 20 til 30 år, mest tilfredse. De yngre medarbejdere vurderer, at udviklingsmulighederne er gode, mens de øvrige aldersgrupper vurderer dem til mindre gode.

På spørgsmål om karrieremuligheder og muligheder for efteruddannelse er de unge medarbejdere betydeligt mere positive end nogle af de ældre grupper.

På spørgsmålet om, hvorvidt der gøres nok for at få kolleger tilbage i arbejde efter langtidssygmelding, mener nogle af de unge ikke, der gøres tilstrækkeligt.

Flere af de unge under 25 år oplever ikke, at de har varierede arbejdsopgaver.

På spørgsmål om tilfredsheden med det fysiske arbejdsmiljø er de ældste medarbejdere mere tilfredse end de yngre. En tilsvarende tendens findes på spørgsmålet om, hvorvidt medarbejderne føler sig trætte i deres arbejde. En speciel tendens viser sig ved medarbejdernes tilfredshed med deres leder. Her er de helt unge og ældste medarbejdere de mest tilfredse.

En sidste interessant forskel på medarbejdernes vurderinger er på spørgsmålet: *"forventer du at være ansat på din arbejdsplads om to år"*. De yngre medarbejdere forventer i mindre grad end de andre grupper at være på arbejdspladsen om to år.

3.12.2 **Hvad mener mænd og kvinder?**

I holdninger til arbejdet ligger de to køn for det meste på linje med hinanden jf. bilag 6.3. Der er forskelle på følgende emner/spørgsmål:

- Den nærmeste leder
- Indflydelse på indholdet af arbejdsopgaver
- Indflydelse på beslutninger
- Personlig og faglig udvikling
- Arbejdsredskaber
- Medarbejderudviklingssamtaler
- Faglige og menneskelige ressourcer
- Arbejdsområdets omdømme.

Mændene er typisk lidt mere utilfredse med spørgsmål vedrørende ledelse. De er eksempelvis mere utilfredse med deres indflydelse på indholdet af deres arbejdsopgaver og indflydelsen på beslutninger, som har væsentlig betydning for arbejdspladsen. De er også mere utilfredse med den indsats, der bliver gjort for at bringe langtidssygemeldte tilbage i jobbet.

På spørgsmål omkring medarbejdernes personlige og faglige udvikling er mændene igen en anelse mere utilfredse end kvinderne. Dette er også tilfældet, når mændene skal bedømme, om de har de nødvendige arbejdsredskaber, og om der er et godt fysisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen. De er også mere utilfredse med fagets omdømme, og de mener ikke i samme grad som kvinderne, at de kan anbefale jobbet til andre. Til gengæld er de mere tilfredse med deres medarbejderudviklingssamtaler og med arbejdspladsens faglige og menneskelige ressourcer.

En interessant forskel på kvinders og mænds tilfredshed går på spørgsmålet om, hvorvidt medarbejderen er god til at lukke af for tanker om arbejdet, når vedkommende har fri. Her svarer mændene meget mere positivt end kvinderne.

Mændene er mere tilbøjelige til at mene, at de vil forlade deres arbejdsplads inden for de næste to år.

3.12.3 **Hvad mener faggrupperne?**

Social- og sundhedsassistenter

Social- og sundhedsassistenterne adskiller sig fra de andre medarbejdergrupper på følgende spørgsmål/emner jf. bilag 6.4:

- Udviklingsmuligheder
- Medarbejderudviklingssamtalen
- Varierede arbejdsopgaver
- Nærmeste leder.

Nogle social- og sundhedsassistenter er utilfredse med deres udviklingsmuligheder, og i forhold til karrieremuligheder og muligheder for efteruddannelse er de henholdsvis mere utilfredse. Social- og sundhedsassistenterne mener heller ikke, at medarbejderudviklingssamtalen understøtter deres faglige og personlige udvikling, men de synes i højere grad end gennemsnittet, at de har varierede arbejdsopgaver.

Når social- og sundhedsassistenterne skal vurdere deres nærmeste leder er bedømmelserne generelt lavere end gennemsnittet. De er tilfredse med lederens evner til:

- at skabe et godt arbejdsmiljø
- at anerkende og påskønne medarbejderens arbejde
- at bakke medarbejderen op, når det er nødvendigt
- at være lydhør over for medarbejderens synspunkter.

Tilfredsheden med nærmeste leder er faldende på spørgsmålene, om lederen inddrager medarbejderen i de væsentlige beslutninger, om lederen er god til at uddelegere arbejdet mellem medarbejderne, om lederen er god til at prioritere ressourcerne og om lederen roser personalet. Det bliver især tydeligt i forhold til spørgsmål om:

- lederen bidrager til medarbejdernes videre jobudvikling
- lederen bidrager til at løse konflikter mellem medarbejderne
- lederen er god til ved forandringer at fortælle, hvad medarbejderne skal og hvorfor.

Alligevel mener social- og sundhedsassistenterne, at lederen er en god personaleleder.

Social- og sundhedsassistenterne er ikke sikre på, at de stadig er ansat på samme arbejdsplads om to år.

Social- og sundhedshjælpere

Social- og sundhedshjælperne adskiller sig fra de andre medarbejdergrupper på følgende spørgsmål/emner jf. bilag 6.5:

- Tilstrækkelige faglige og menneskelige ressourcer
- Udviklingsmuligheder
- Medarbejderudviklingssamtalen
- Arbejdsredskaber
- Nærmeste leder.

Generelt adskiller social- og sundhedshjælperne sig ved at være mere positive end resten af medarbejderne.

Social- og sundhedshjælperne finder, at det er de faglige og menneskelige ressourcer, der er behov for. De føler, at de har udviklings-, uddannelses- og karrieremuligheder, og at medarbejderudviklingssamtalen understøtter deres personlige og faglige udvikling. Social- og sundhedshjælperne er også en anelse bedre end gennemsnittet til at lukke af for tanker om arbejdet, når de har fri.

Når social- og sundhedshjælperne skal vurdere deres nærmeste leder, er det kun på få spørgsmål, at vurderingerne adskiller sig fra gennemsnittet. Social- og sundhedshjælperne er mere tilfredse med lederens evner til at skabe et godt arbejdsmiljø, at rose medarbejderne, at bidrage til medarbejdernes videre jobudvikling, og at informere om det væsentlige. De mener også i højere grad end de andre faggrupper, at lederen alt i alt er en god personaleleder.

Social- og sundhedshjælperne forventer stadig at arbejde på samme arbejdsplads om to år.

Sygeplejersker

Sygeplejerskerne adskiller sig på følgende spørgsmål/emner fra de andre medarbejdergrupper, jf. bilag 6.4:

- Indflydelse på deres arbejde
- Kommunikation
- Varierede opgaver
- Udviklingsmuligheder
- Medarbejderudviklingssamtaler
- Arbejdsredskaber
- Det fysiske arbejdsmiljø.

Sygeplejerskerne er mere positive end de øvrige medarbejdere, når det gælder indflydelse på indholdet af deres arbejdsopgaver, og hvilke arbejdsopgaver de udfører. De er også tilfredse med deres indflydelse på de væsentlige beslutninger på arbejds-

pladsen, og de mener, at der på arbejdspladsen er en åben kommunikation. De oplever også deres opgaver som varierede.

Der er mange spørgsmål, hvor flere sygeplejersker er mere utilfredse end de andre medarbejdergrupper. Sygeplejerskerne er især utilfredse, når det gælder spørgsmålet om udviklingsmuligheder, og om der er tilstrækkelige faglige ressourcer. De finder heller ikke, at medarbejderudviklingssamtalerne understøtter deres personlige og faglige udvikling. Flere sygeplejersker mangler arbejdsredskaber, og de synes ikke, det fysiske arbejdsmiljø er tilfredsstillende.

Sygeplejerskerne er ikke så sikre på at være ansat på samme arbejdsplads om to år.

Hjemmehjælpere

Hjemmehjælperne er generelt mere positive end de øvrige medarbejdergrupper. Det drejer sig især om følgende emner/spørgsmål, jf. bilag 6.4:

- Rekruttering
- Åben kommunikation
- Nødvendige faglige og menneskelige ressourcer
- Udviklingsmuligheder
- Udviklingssamtaler
- Arbejdsmiljøet
- Nærmeste leder
- Omdømme.

Hjemmehjælperne mener, at der gøres meget for at tiltrække nye medarbejdere. De oplever, at der er en åben kommunikation omkring, hvad der sker og hvorfor. De synes, der er de nødvendige faglige og menneskelige ressourcer. På spørgsmålene omkring udviklingsmuligheder er hjemmehjælperne meget mere tilfredse, og de finder, at medarbejderudviklingssamtalen er med til understøtte deres personlige og faglige udvikling. Hjemmehjælperne finder det fysiske og psykiske arbejdsmiljø godt.

Hjemmehjælperne har overskud og energi, når de er på arbejde. De føler sig sjældent trætte på arbejdet, og de er gode til at lukke af for tanker om arbejdet, når de har fri. Forholdet mellem fritid og arbejde balancerer for dem. Hjemmehjælperne er på alle punkter endnu mere tilfredse med deres nærmeste leder end gennemsnittet af medarbejderne.

Hjemmehjælperne forventer i højere grad end de andre medarbejdergrupper at være ansat på samme arbejdsplads om to år.

Sygehjælpere

Sygehjælperne adskiller sig på følgende spørgsmål/emner ud fra de andre medarbejdergrupper, jf. bilag 6.4:

- Indflydelse på vigtige beslutninger
- Menneskelige og faglige ressourcer
- Bliver brugt til det, de er gode til
- Efteruddannelse
- Varierede arbejdsopgaver
- Balance imellem arbejdstid og mængde
- Fysisk arbejdsmiljø.

Sygehjælperne er mere utilfredse med deres indflydelse på de vigtige beslutninger på arbejdspladsen end de øvrige faggrupper, men da sygehjælperne på andre spørgsmål om indflydelse har de samme holdninger som de andre personalegrupper, virker det ikke til, at manglende indflydelse er et generelt problem for sygehjælperne.

Sygehjælperne er også mere utilfredse med de menneskelige og faglige ressourcer på arbejdspladsen og med deres karrieremuligheder end de øvrige medarbejdere.

Sygehjælperne føler i højere grad end gennemsnittet, at de bliver brugt til det, de er gode til, at der er gode muligheder for efteruddannelse. De er også mere tilfredse med den indsats, der bliver gjort for at få langtidssygmeldte tilbage i jobbet.

Til slut skal fremhæves, at de synes, de har varierende arbejdsopgaver, at der er en passende balance mellem arbejdstid og mængde. De vurderer, at der på arbejdspladsen er et godt fysisk arbejdsmiljø. De føler sig sjældent trætte på arbejdet, og de er gode til at lukke af for tanker om arbejde, når de har fri, og forholdet mellem arbejde og fritid balancerer for dem.

Sygehjælperne giver generelt udtryk for, at de forventer at være i jobbet om to år.

Ufaglærte social- og sundhedshjælpere

De ufaglærte skiller sig i deres besvarelse ud fra de øvrige faggrupper på følgende emner/spørgsmål, jf. bilag 6.4:

- Indflydelse på arbejdsopgaver
- Varierede arbejdsopgaver
- Arbejdsredskaber
- Omdømme
- Udvikling.

De ufaglærte er mere utilfredse end de øvrige faggrupper i forhold til spørgsmålet vedr. indflydelse på arbejdsopgaver. Nogle af de ufaglærte synes ikke, at de har varierende arbejdsopgaver, og at deres evner bruges nok i arbejdet. Flere af de ufaglærte oplever, at de ikke har de arbejdsredskaber, de har brug for, og de oplever

ikke, at der på arbejdspladsen bliver taget hensyn til medarbejderne. Det sidste spørgsmål, hvor de ufaglærte er mere negative end de øvrige faggrupper, drejer sig om arbejdspladsens omdømme.

Der er også spørgsmål, hvor de ufaglærte er mere tilfredse end de øvrige medarbejdere. Det er f.eks. tilfældet i forhold til muligheder for efteruddannelse og oplevelsen af karrieremuligheder.

Det er ikke mange fra denne gruppe af ufaglærte, der forventer at være ansat på samme arbejdsplads om to år.

3.12.4 **Resultaterne set på tværs af kommunerne**

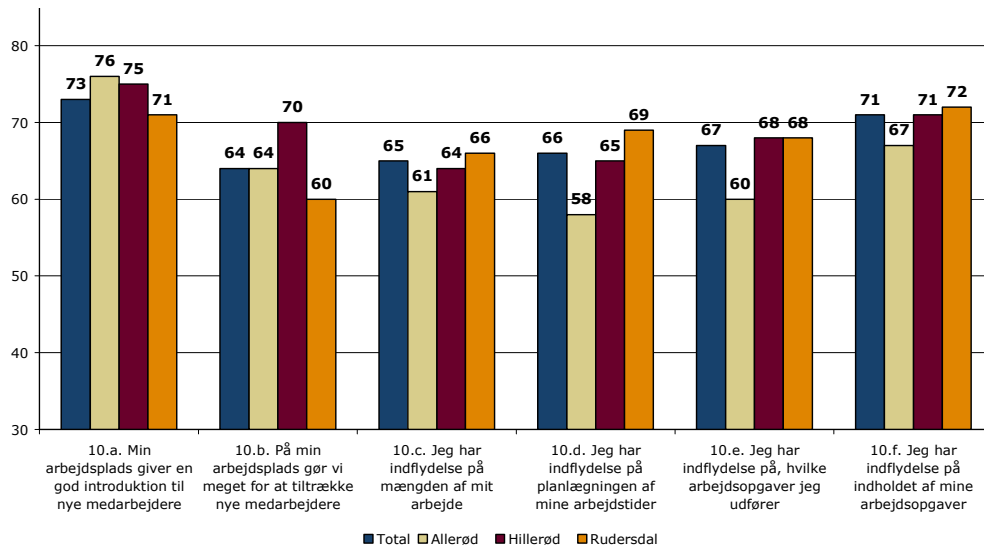
De største forskelle på kommunernes resultater findes på følgende emner/spørgsmål, jf. figur 3.12.1, 3.12.2, figur 3.12.3 og 3.12.4:

- Introduktion
- Rekruttering
- Indflydelse
- Udviklingsmuligheder
- Medarbejderudviklingssamtalerne
- Fysisk arbejdsmiljø
- Omdømme
- Ansat på arbejdspladsen om 2 år
- Anbefaling af jobbet.

Alle kommuner giver ifølge de medarbejdere, der har svaret på undersøgelsen, en god introduktion til nye medarbejdere. Allerød og Hillerød er de kommuner, der scorer højest på dette spørgsmål.

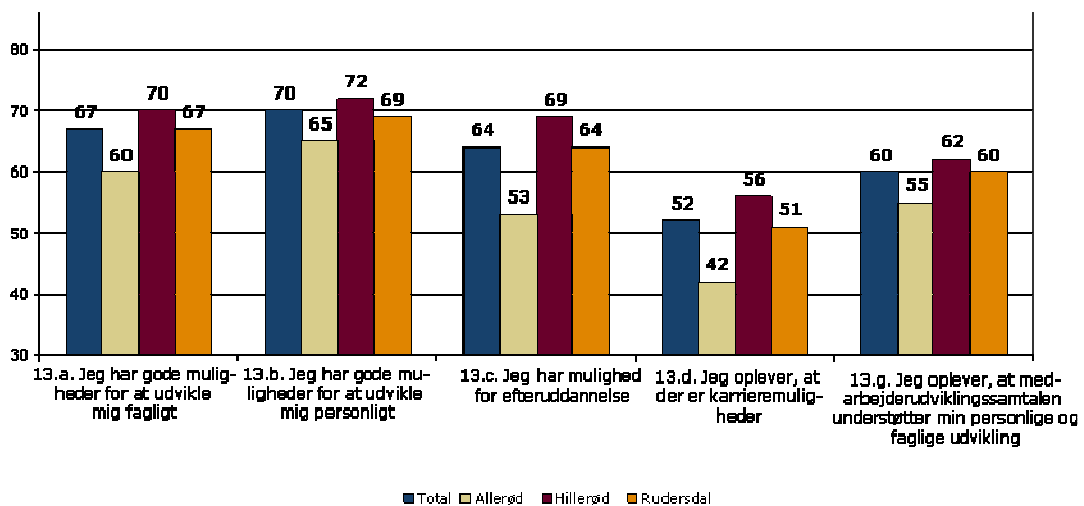
Der er stor forskel på, hvordan medarbejderne vurderer arbejdspladsernes indsats i forhold til at tiltrække nye medarbejdere. Her skiller Hillerøds resultat sig markant ud i forhold til de to andre kommuner.

I forbindelse med indflydelse på eget arbejde skiller Rudersdal sig ud som den kommune, hvor medarbejderne føler, at de har mest indflydelse på eget arbejde, jf. figur 3.12.1.



Figur 3.12.1

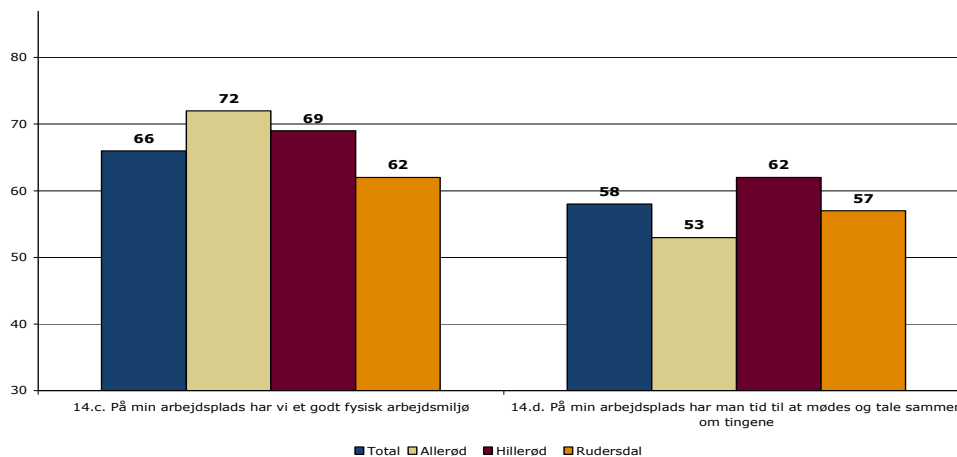
I Hillerød oplever medarbejderne, at der er gode personlige og faglige udviklingsmuligheder. Generelt for alle tre kommuner er der blandt medarbejderne ikke en oplevelse af at have karrieremuligheder i jobbet, og de har ikke en oplevelse af, at medarbejderudviklingssamtalen understøtter deres personlige og faglige udvikling. Dette er heller ikke tilfældet for medarbejderne i Hillerød Kommunes ældrepleje, jf. figur 3.12.2.



Figur 3.12.2

I Allerøds ældrepleje er medarbejdernes tilbagemelding, at det fysiske arbejdsmiljø er godt. Generelt i Allerød og Hillerød har medarbejderne også en oplevelse af, at de har de arbejdsredskaber, de har brug for i deres daglige arbejde. Når kommentarerne fra medarbejderne gennemlæses, er der dog flere bemærkninger om, at det er hårdt fysisk at arbejde i ældreplejen.

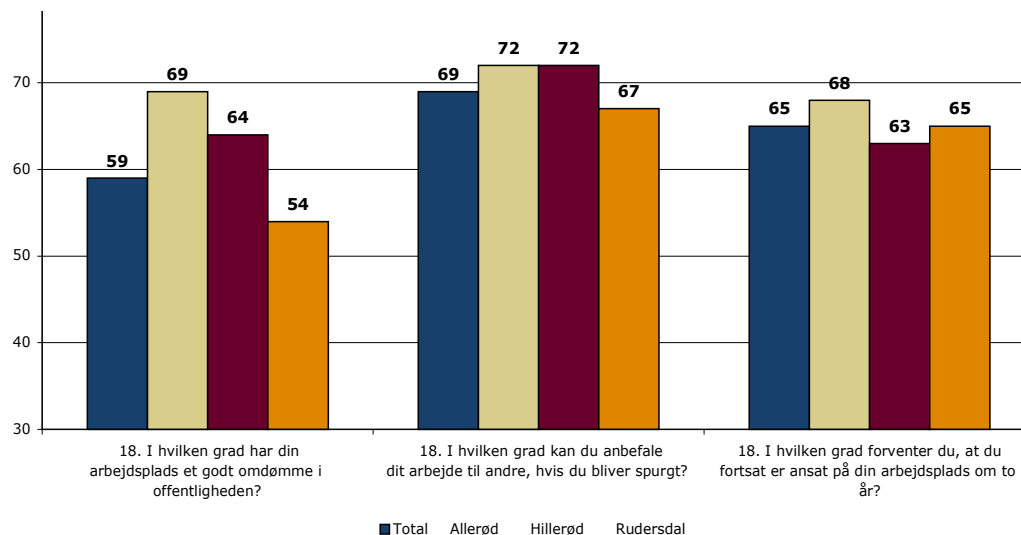
I alle tre kommuner efterspørger medarbejderne at få mere tid til at mødes og tale om tingene, og der er i Hillerød er mest tid til at tale sammen, jf. figur 3.12.3.



Figur 3.12.3

Der er stor forskel på, hvordan medarbejderne i de tre kommuner har svaret på spørgsmålet: "I hvilken grad har din arbejdsplads et godt omdømme i offentligheden?" I Allerød synes medarbejderne, at omdømmet i offentligheden er godt nok, hvor der er en helt anden oplevelse blandt medarbejderne i Rudersdal.

I Allerød og Hillerød kommuner kan medarbejderne klart anbefale deres job til andre. I Allerød er der flest medarbejdere, der har svaret, at de forventer at blive i deres nuværende job om to år, jf. figur 3.12.4.



Figur 3.12.4.

4. Den kvalitative undersøgelse

Der blev gennemført kvalitative interviews med medarbejdere, SOSU-elever, ledere af SOSU-skoler, medarbejdere og ledere fra jobcentrene, ledige, fratrådte, ufaglærte medarbejdere i ældreplejen og skoleelever.

Interviewene blev gennemført i januar og februar 2008. Der var stort engagement i alle grupper og få afbud. Emnet interesserede interessenterne, enten i form af at de selv arbejder inden for området, eller de arbejder i relation til området. Supplerende var der også en gruppe af skoleelever og ledige, som ikke havde umiddelbar relation til SOSU-området.

4.1 Medarbejdere

Ud over den kvantitative undersøgelse i forhold til medarbejderne blev der også i januar og februar 2008 gennemført to fokusgruppemøder med medarbejdere på tværs af kommunerne. De interviewede udtrykker alle, at de er glade for deres arbejde og føler, de gør en forskel. De kan lide at arbejde med mennesker og give omsorg. Det er relationerne til klienterne og deres påskønnelse samt det gode kollegiale sammenhold, der giver arbejdsglæden.

"De gode kolleger er en meget vigtig faktor. Beboerne/klienterne er også en vigtig faktor."

Arbejdet er hårdt, fordi det er fysisk krævende, og der hviler et arbejdspress på medarbejderne, som oplever, der er mangel på tid og ressourcer. Der er ikke plads til de uforudsete hændelser, som kommer i forbindelse med arbejdet med de ældre mennesker.

"Jeg hjælper mennesker, det gør mig glad. Jeg kan godt se de andre ting (henviser til nedskæringer og manglende ressourcer), men det er ikke det, jeg tænker på, når jeg går på arbejde. Det at hjælpe mennesker, at få ting til at fungere for dem, det giver mig glæde. Men det er hårdt arbejde."

Medarbejderne oplever, at de ikke har indflydelse på deres arbejdsdag, og de mangler information om, hvad der sker og hvorfor. De efterlyser mere fleksibilitet, fx selvstyrende teams, hvor de selv tilrettelægger deres vagter og arbejdstider, og hvor de planlægger, hvem der tager hvilke klienter, sådan at nogle klienter kan gå lidt på skift i gruppen. Det har både klienten og medarbejderen glæde af. Der er gode eksempler i Rudersdal Kommune på, at det fungerer for medarbejdere med små børn at have fleksibel mødetid, og der er accept fra de andre i teamet.

Ledelsen bliver i fokusgrupperne vurderet mere nuanceret end i den kvantitative undersøgelse. Nogle medarbejdere efterlyser en mere konsekvent og synlig leder.

"Lederne skal være mere faste, der skal være mere kontinuitet."

"En god leder betyder meget, og i min kommune er der ingen styr på aftenvagten. Der er heller ikke fokus på problemløsning, der er alt for meget samtale og ingen fokus på løsninger."

Andre lovpriser deres nærmeste leder og udtrykker, at det er det, der får det hele til at hænge sammen.

"Men jeg har den bedste og mest forstående leder, man kan tænke sig!! En ener!!!"

PDA'en bliver ofte nævnt på fokusgruppemøderne. I Allerød Kommune bliver den fremhævet som et dagligt redskab, der støtter medarbejderne i det daglige arbejdes tilrettelæggelse, men i de andre kommuner er det stadig et værktøj, der forbindes med kontrol og irritation, og som kategoriseres som en stressfaktor.

Tryghed er et vigtigt element, men står ikke uimodsagt, for næsten i samme åndedrag nævnes fleksibilitet og afveksling som positive elementer i jobbet. Tryghed er for medarbejderne, at de kender deres kolleger og klienter, og at de kan planlægge deres dag, selv om de arbejder i et til tider uforudsigeligt omsorgsmiljø. Det er vigtigt for dem, at der er nogle kendte rammer, som de kan agere indenfor, så deres arbejdsdag bliver afvekslende og indholdsrig.

Medarbejderne kommer alle ind på den manglende anerkendelse, der opleves fra omverdenen. De oplever selv, at de udfører et ansvarsfuldt job. Fra klienter, kolleger og nærmeste leder nyder de anerkendelse, men fra omverdenen og mediernes omtale kan de ikke spore nogen anerkendelse. De ansatte mener, at en løn, som udtrykker deres værd for samfundet, ville tilkendegive en officiel anerkendelse af deres jobområde.

4.1.1 **Ideer til handlingsforslag fra medarbejderne**

Medarbejderne sprudler af ideer til, hvad der kan gøres for at fastholde dem, men faktisk også hvad der skal gøres for at rekruttere medarbejdere.

Små personalegoder som gaver og fester vender de tilbage til igen og igen. Det har lige været jul, da vi interviewer dem i februar, og personalegoderne relateret til denne tid står stadig i erindringen, når de kommer ind på personalegoder. De vil gerne kunne måle sig med andre erhvervsgrupper, der får julegaver og tilskud til julefrokoster.

Anerkendelse og påskønnelse fylder meget i medarbejdergruppen.

Medarbejderne vil gerne have, at den reelle virkelighed i ældreplejen skal fortælles. De har forslag fremme om, at der skal laves en tv-udsendelse om "En dag i ældreplejen..." Det vil give omverdenen mulighed for at leve sig ind i, hvad der faktisk sker. Lidt a la reportagen som den engelske tv-serie 'Airport', hvor der bruges elementer fra spændingsgenren.

Et andet forslag går på at tage en kommunalpolitiker med ud en ganske almindelig arbejdsdag i ældreplejen, hvor politikerens så kan se SOSU-medarbejderens hverdag indefra, i stedet for som nu kun hører om det fra udefrakommende kilder.

"De skulle prøve en dag i ældreplejen, evt. flere dage i ældreplejen. De skulle have en bedre indsigt i hjemmene og derfor skulle de tage et par dage i virkeligheden."

I den kvantitative undersøgelse har vi stillet spørgsmålene: "Hvad skal der til, for at du bliver i dit nuværende job?", og "Hvilke forhold ville have størst betydning for din eventuelle beslutning om at skifte job?" Her er mulighed for at vælge "ingen eller få weekendvagter", og fokusgruppedeltagerne har bemærket det og ser det som et gode, hvis det kunne blive en option at vælge weekendvagter og vagter på helligdage fra. Det fylder meget for dem i deres personlige planlægning, at de ikke har fri sammen med familie og venner. Vagtplanlægning og ferieafviklingen nævnes som et vigtigt sted at have medindflydelse.

Der er et udtalt ønske om, at der etableres en seniorordning for de ældre medarbejdere, hvor de kan gå ned i tid. Lidt som lærere der får refusion, når de kommer i en given alder.

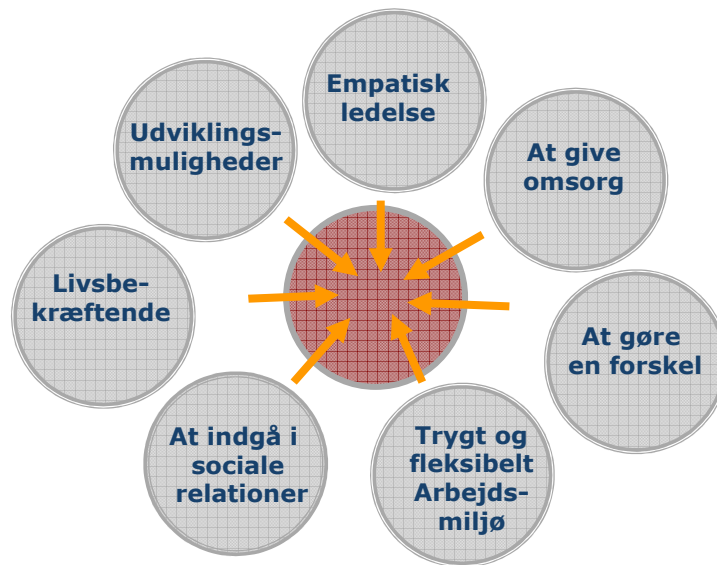
Medarbejderne anbefaler små arbejdsgrupper. Medarbejdergrupperne skal ikke være over 12 personer, så der bliver mulighed for at opbygge et godt kollegialt netværk og et godt forhold til nærmeste leder.

Medarbejderne udtrykker, at de ser det som en opgave, at de er med til at tackle de udfordringer, der er på arbejdspladsen. De foreslår, at der opbygges netværk på tværs af kommunerne til inspiration for at løse de sammenlignelige udfordringer. Medarbejderne vil gerne være med til at klare udfordringerne og føler ansvar for at skabe den gode stemning og kultur på arbejdspladsen.

"Men der skal også være fokus på indstillingen hos de ansatte. Alle har et ansvar for at skabe en god stemning."

4.1.2 **Den attraktive arbejdsplads**

Samlende for den kvalitative og kvantitative undersøgelse kan den attraktive arbejdsplads for medarbejdere i ældreplejen illustreres og beskrives med nedenstående figur 4.1.1.



Figur 4.1.1

4.2 SOSU-elever

Der blev gennemført enkeltinterviews med elever fra Social- og Sundhedsskolen i Hillerød, Humanica. Interviewene blev afholdt i begyndelsen af februar 2008.

De studerende fortæller, at praktik og skoleophold ikke altid hænger sammen. Nogle elever oplever, at praktikstedet ikke var forberedt på, at de skulle starte, eller personalet virkede pressede og havde ikke tid til at vejlede dem. Andre praktiksteder bliver rost af eleverne. Praktikstedet har styr på det at have elever. Vejlederne er velforberedte, og de får et udbytterigt praktikophold.

Eleverne fremhæver skoleforløbet for at tage hensyn til deres individuelle behov, men samtidig synes de også, at uddannelsen til tider bærer præg af at ville favne for bredt. Nogle fag kan virke irrelevante for nogle elever.

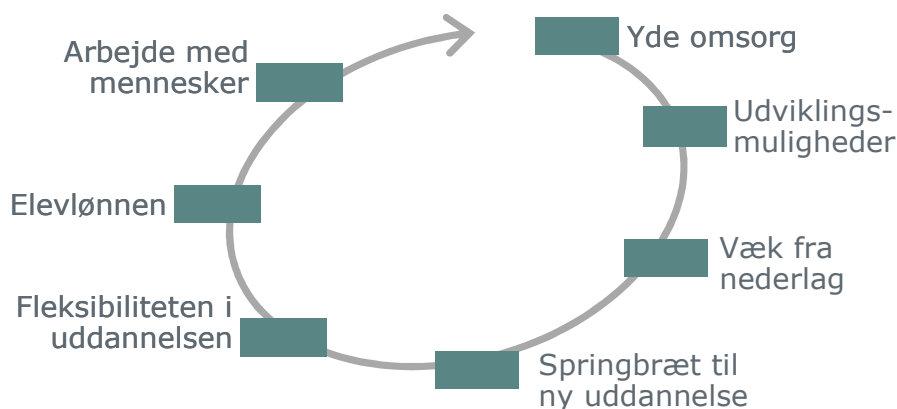
Omverdenens omtale af ældresektoren kan de studerende ikke genkende fra deres egne erfaringer med arbejdsområdet. Flere af de studerende har allerede inden studiestart stiftet bekendtskab med ældresektoren som ferieafløser eller ufaglærte medarbejdere og ved, hvad de gik ind til, og de kan ikke genkende det negative billede, medierne giver af området. De udtrykker selv, at de har et ønske om at være med til at vende billedet ved at være dygtige til deres arbejde. Alle de interviewede er glade for deres uddannelsesvalg, og de er ikke tilbageholdende med at fortælle, hvad de uddanner sig til.

Elevernes begrundelser for at søge ind på uddannelsen er deres store ønske om at arbejde med mennesker og at hjælpe og yde omsorg. Nogle ser også uddannelsen som et skridt på vejen til en anden uddannelse, som er deres primære mål, fx at blive fysioterapeut. Der er også elever, som har prøvet en anden uddannelse, men er hoppet fra og nu hellere vil have et arbejde, hvor mennesker er omdrejningspunk-

tet. Der er også elever, som faktisk har måttet stoppe deres uddannelse i forhold til højere uddannelser, men nu resignerer og starter på SOSU-skolen for trods alt at gennemføre en uddannelse. Denne gruppe er 'væk-fra' motiverede, men får vendt det til et positivt valg. De får en uddannelse, der relaterer sig til deres oprindelige ønske om fx at blive sygeplejerske.

Mange af eleverne fortæller om, at de havde forventninger til, at uddannelsen var fleksibelt opbygget, så de kunne få det til at hænge sammen med at være småbørnsforælder. Denne forventning er generelt blevet indfriet. Et andet incitament for netop at vælge SOSU-uddannelsen er muligheden for at få løn under elevtiden.

Nedenstående figur 4.2.1 illustrerer elevernes begrundelser for at vælge uddannelsen.



Figur 4.2.1

Motivationens omdrejningspunkt er et ønske om at yde omsorg og at arbejde med mennesker, men det er vigtigt, at uddannelsen er bygget fleksibelt op og tager individuelle hensyn. Elevlønnen er afgørende for, at de voksne og modne studerende økonomisk kan gennemføre uddannelsen.

4.2.1 **Ideer til forbedringsforslag**

De interviewede er tilfredse med uddannelsen, når de lige tager de forbedringsforslag in mente med bedre forberedte praktiksteder og dedikeret undervisning, som målretter uddannelsen mere i stedet for som nu at tilrettelægge den meget bredt og komme igennem fag, som virker irrelevante for flere, fordi mange allerede har erfaring inden for arbejdsfeltet.

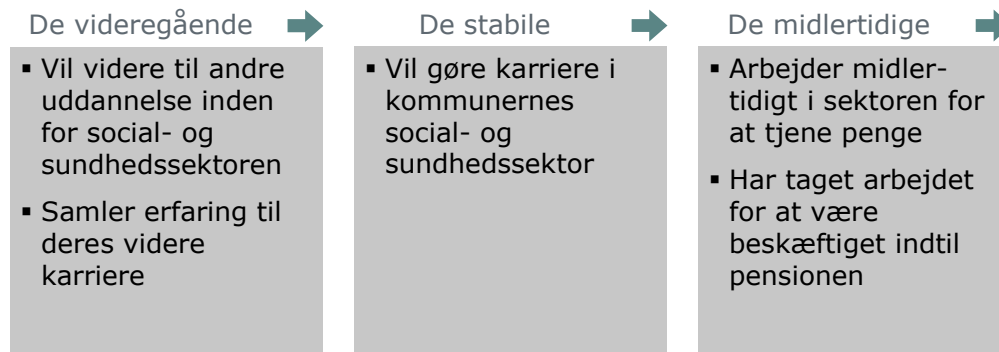
4.2.2 **Vigtigt for SOSU-eleverne**

Det har betydning, at uddannelsen er bygget fleksibelt op og tager individuelle hensyn. Praktikstederne skal være forberedte og prioritere at have tid til at vejlede eleverne.

4.3 De ufaglærte

Der blev gennemført enkeltinterview med ufaglærte medarbejdere fra alle tre kommuners ældrepleje. Interviewene blev afholdt i slutningen af januar og begyndelsen af februar 2008.

De interviewede kan deles op i tre grupper:



Figur 4.3.1

Den ufaglærte gruppe ser ud til at spænde fra dem, der på sigt kan rekrutteres til uddannelsen til dem, der bare er på 'gennemrejse' enten til en anden uddannelse og er i jobbet for at samle point, og til dem, der er i jobbet for udelukkende at tjene penge. Det er vigtigt at behandle de ufaglærte godt, så de enten vender tilbage efter uddannelsesforløb eller under alle omstændigheder omtaler job i ældresektoren positivt.

Motivationen for de ufaglærte medarbejders jobvalg har været at komme til at arbejde med mennesker, og til med var det muligt at få arbejde uden en uddannelse. Noget andet der også tiltrækker og er værd at bemærke, er den mulighed for at arbejde i weekenderne og have aftenvagter. Der er en gruppe af ældre medarbejdere, der har taget arbejdet, indtil at de skal på pension. Endelig er der en gruppe unge, der kun er i sektoren for at tjene nogle penge, inden de skal videre, fx ud at rejse.

4.3.1 Ideer til handlingsforslag fra de ufaglærte medarbejdere

Gruppen af interviewede foreslår, at der etableres en mere fleksibel planlægning af vagterne. Det er svært at bytte vagter, og det høje sygefravær skaber et hårdt fysisk presset arbejdsmiljø, hvor fleksibilitet i planlægningen af arbejdet mangler.

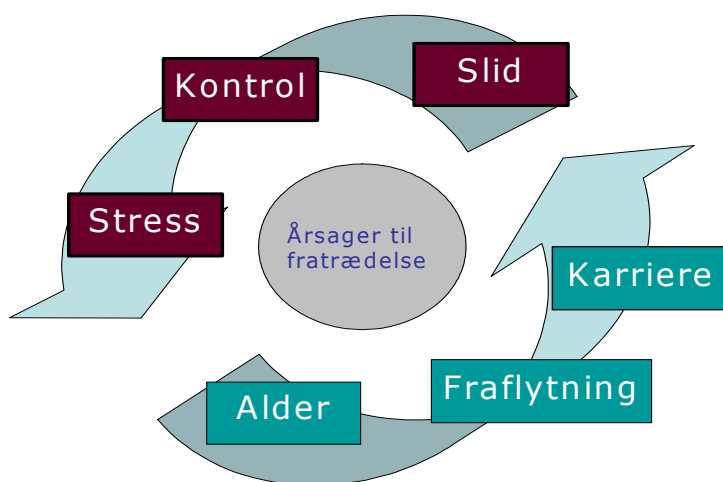
Kommunikation er generelt et emne, der bliver taget op, da der er information, der går tabt imellem vagtskiftene. De interviewede foreslår, at der bliver udarbejdet en kommunikationsstrategi for, hvordan man overleverer kommunikation fra ledelsen og kolleger imellem, så vigtig information ikke går tabt, som har betydning for at udføre jobbet.

Generelt efterlyses der fra gruppen forklaringer på baggrunden for, hvad der sker og hvorfor.

Endelig efterspørger de ufaglærte flere kurser, som handler om pleje, så de kan træde mere til og hjælpe i pressede situationer.

4.4 De fratrådte medarbejdere

De fratrådte blev i perioden fra december 2007 – februar 2008 interviewet. Interviewenes omdrejningspunkt var: "Hvordan kan det være, at medarbejderne forlader ældreplejen?" Årsagerne til fratrædelse fordeler sig som vist i nedenstående figur 4.4.1.



Figur 4.4.1

Karriere, fraflytning og alder ligger inden for kategorien af den personlige, menneskelige udvikling. Nye udviklingsmuligheder i et andet job og et lederjob i en anden kommune er væsentlige grunde til at forlade jobbet til fordel for et andet. Endelig er der også enkelte, der simpelthen vælger en anden branche. Det dårlige image er med til at bekræfte de personer, der vælger en anden branche, i, at det var godt at forlade ældresektoren. De faste arbejdstider i andre erhverv og mulighed for at holde fri på samme tid som resten af Danmarks befolkning er også begrundelser for at søge over i andre brancher. En anden årsag er, at medarbejderne er flyttet fra kommunen af personlige grunde. De har været glade for at arbejde i ældreplejen, og de ønsker stadig at finde job inden for sektoren, men bare ikke i en af de tre nordsjællandske kommuner, fordi de er flyttet langt væk fra kommunerne. En tredje årsag til at forlade job i kommunen kan være, at medarbejderen har nået den alder, at vedkommende vælger efterløn eller pension.

De tre andre hovedårsager er baseret på noget fysisk og psykisk. Arbejdet har fysisk været for hårdt for nogen. En fik en diskusprolaps og måtte finde et andet arbejde uden for sektoren. Andre fortæller om det pres, indførelsen af PDA'en giver i det daglige arbejde. Det gav en forstærket følelse af kontrol, som ikke længere var til at bære. Den eneste udvej, der var tilbage, da det fyldte for meget, var at finde et andet arbejde, men stadig inden for ældresektoren, og selv om der også blev brugt PDA i det nye job, var følelsen af kontrol ikke til stede. En tredje årsag er det stigende arbejdspress, der for nogle resulterer i udvikling af alvorlige symptomer på stress.

4.4.1 **Refleksioner fra de fratrådte**

De interviewede var glade for at arbejde med mennesker, og det blev fremhævet, at der var et socialt og godt arbejdsmiljø med kolleger og ledere, men nogle ledere kategoriseres også som mindre dygtige til at håndtere forandringer. Selv om arbejdet omtales positivt, fortæller de fratrådte også om den pressede og fysisk hårde hverdag inden for sektoren, hvor manglende implementering af PDA'en i nogle kommuner har været med til at øge presset på medarbejderne i dagligdagen. Enkelte fortæller, at de ikke følte, at de blev brugt til det, de er uddannet til, og de ville ønske, at der var mere fokus på at blive brugt til det, man var god til og uddannet til.

Den dårlige omtale af SOSU-arbejdet har bekræftet nogle i jobskiftet, mens andre fortæller, at det ingen betydning har haft for deres valg. Nogle fortæller, at de er bange for, at det har resulteret i, at nogle meget velegnede til uddannelsen har holdt sig væk fra at søge ind på SOSU-uddannelsen.

4.4.2 **Ideer til handlingsforslag**

Grundig og gennemtænkt implementering af PDA'en og erfauvveksling med andre kommuner, hvor PDA'en er vellykket implementeret.

Opbygning af en bedre seniorpolitik, så ældre medarbejdere bliver i jobbet lidt længere tid end hidtil.

Bedre branding af job i ældresektoren.

4.5 **De ledige**

I forbindelse med at finde medarbejdere til ældresektoren er det oplagt at kigge til de lediges side i kommunerne. Udvalgte ledige blev ringet op i marts 2008. De var blevet kategoriseret fra jobcentrene som potentielle og ikke-potentielle medarbejdere til ældresektoren. Det sidste betyder, at de var tilfældigt udtrukket til interviewene. Formålet med interviewene var at finde ud af de lediges tilgang til arbejdet i ældreplejen.

De potentielle lediges opfattelse af et job i ældresektoren var, at det er et godt, spændende og vigtigt arbejde, hvor medarbejderen får meget anerkendelse fra klienterne, men ikke fra omverdenen. De har en forventning om, at der ikke er tid nok til at udføre arbejdet, og at arbejdet er hårdt både psykisk og fysisk hårdt. Det er også i deres opfattelse et arbejde, hvor der er trygt at være, hvor der er et godt kollegialt sammenhold, og hvor der er udviklingsmuligheder. Deres forventninger til at arbejde i ældreplejen og deres forventninger til et arbejde kan stilles op over for hinanden på følgende måde:

Forventninger til et arbejde i ældresektoren

- Godt, spændende og vigtigt arbejde
- Anerkendelse fra klienterne
- Et sted med gode kollegaer og ledere
- Trygt arbejdsmiljø med faste kollegaer
- Hårdt psykisk og fysisk arbejde
- Omsorgsarbejde
- Manglende anerkendelse i befolkningen
- Ikke tilstrækkelig tid til at udføre arbejdsopgaverne

Forventninger til et arbejde (lægger vægt på)

- Kontakt med mennesker i det daglige
- At levere en service til mennesker
- At arbejde med mennesker
- Et ordentligt psykisk og fysisk arbejdsmiljø
- Et arbejde med udviklingsmuligheder
- Ordentlig løn
- Gode kolleger
- Et arbejde i nærheden af hjemmet
- Ordentlige arbejdstider med plads til familien
- At undgå en stresset hverdag
- Et arbejde med fleksible rammer uden for mange begrænsninger

De ikke-potentielle ledige udtrykker i forhold til at blive rekrutteret til ældreplejen, at jobbet er et 'typisk' kvindefag med alle de fordomme, det betyder, fx dårligt betalt arbejde.

De ikke-potentielle vurderer, at det er et hårdt job, der slider fysisk og psykisk på medarbejderne og derfor kræver stor tålmodighed og en stærk fysik. Et job, der ingen anerkendelse og prestige har i samfundet, men der er en behagelig arbejdsatmosfære, og det er et rart og dejligt sted at være, men alligevel også et sted der er præget af forvirring og mangel på ressourcer. Igen kan de ikke-potentielle lediges forventninger til et job i ældreplejen stilles op overfor, hvad de vægter, når de søger et job:

Forventninger til et arbejde i ældresektoren

- Plejehjemmene er et rart og dejligt sted at være
- Behagelig arbejdsatmosfære
- Lønnen er lav
- Ikke et job for alle. Det kræver en god psyke at arbejde med ældre
- Ingen udfordringer
- Hårdt arbejde som kræver tålmodighed og en stærk fysik
- Et arbejde præget af mangel på tid og faste medarbejdere, som generelt er præget af forvirring
- De ældre og deres pårørende kan være svære at takle
- Dårligt omdømme

Forventninger til et arbejde (lægger vægt på)

- Ikke fysisk eller psykisk belastende
- Et arbejde med mulighed for at tale med mennesker
- At det er et arbejde i naturen
- At det er et 37-timers job
- At det er et job i et internationalt miljø
- Et arbejde med gode kolleger og udfordringer
- Muligheder for at lede mennesker og arbejde med teknik
- Arbejde med pc (administrativt arbejde)
- Et arbejde med kundekontakt
- At der er et godt arbejdsmiljø med gode kolleger
- Det må gerne være et sted med lige mange mænd og kvinder

4.5.1 Omdømme

Generelt er det tydeligt, at det dårlige omdømme er med til at skabe en del barrierer for de ledige til at søge arbejde inden for ældreplejen, som de siger:

"Man hører jo de dårlige historier, men de ansatte gør en kæmpe indsats."

"Det er svært at blive inspireret til at tage et job i ældreplejen, hvis ens primære viden stammer fra medierne, hvor det klassiske billede af jobbet er, at det mest består af at skifte ble på de gamle."

"Der er ingen positive historier omkring jobbet, og det giver ikke respekt at nævne, at man er SOSU-assistent."

Der skal gøres en stor indsats for at vende dette billede blandt de ledige, før de bliver motiveret til at tage job i ældreplejen. De ledige, søger ikke umiddelbart til sektoren på det grundlag, de i dag har for at vurdere jobbet.

4.6 Jobcentre

Der blev gennemført fokusgruppemøder med jobcentrene i Allerød, Hillerød og Rundersdal i januar og begyndelsen af februar 2008.

Jobcentrene står midt i problematikken til daglig. Der er mangel på kvalificeret arbejdskraft i ældresektoren. Plejehjemmene og hjemmeplejen vil helst have uddannet og motiveret arbejdskraft. Der er få ledige, små unge årgange og høj generel social levestandard i kommunerne, som betyder, at der ikke er naturlige rekrutteringsgrupper inden for kommunerne, der modsvarer, de ønsker kommunernes ældrepleje har til arbejdskraften.

Arbejdet i ældresektoren er præget af fordomme fra de lediges side, og omvendt står institutionerne med deres forbehold til de ledige, som jobcentrene kan henvise til sektoren.

Jobcentrene ser en udfordring i, at ældresektoren ikke har et godt image i omverdenen. Jobbet opfattes som både fysisk og psykisk hårdt. Det er et sted medarbejderne bliver slidt ned. Det har nogle steder ry for at have en formynderisk ledelse. Arbejdstiderne og vagterne er ufleksible. Lønnen er lav, og der er ingen anerkendelse for det arbejde, der bliver udført. Dette image resulterer i, at de ledige ikke umiddelbart ønsker job eller uddannelse inden for sektoren.

Institutionerne bruger ikke jobcentrene, og flere steder er holdningen, at veluddannede og velmotiverede medarbejdere vil de gerne tage imod, men det er ikke altid lige denne kategori, de ledige befinder sig i, når jobkonsulenterne møder de ledige første gang og forsøger at motivere den ledige til at prøve SOSU-jobbet. I den situation er det af stor betydning, at der er en organisation, der er parat til at modtage, lære op og introducere jobbet til den ledige. Jobcentrene skal "sælge" jobbet til den ledige og i ligeså høj grad motivere institutionerne til at tage imod en potentiel arbejdsressource. Jobcentrene oplever, at der ikke er plads til 'skæve' eksistenser. Der efterlyses åbenhed fra begge sider: de lediges og institutionernes.

4.6.1 Ideer til handlingsforslag

Det vrimler med ideer fra medarbejdere og ledere i jobcentrene i forhold til at håndtere udfordringerne.

Jobcentrene anbefaler, at der skal være kommunikation og markedsføring af SOSU-jobbet, og de gode historier om SOSU-jobbet skal frem. Jobcentrene kender forholdene ude på institutionerne, og de vil gerne have hjælp til at markedsføre området til borgerne, så det også i det daglige kan lette dem i deres rekruttering af ledige til sektoren. Omvendt ønsker jobcentrene, at ældreplejen ville tænke lidt mere bredt, når de tænker i jobprofiler, som medarbejdere i jobcentrene siger:

"Der er både mænd, etniske minoriteter, seniorer, folk med andre uddannelser etc."

Jobcentrene deler deres forslag op i en rekrutteringsdel og en fastholdelsesdel.

For at få uddannelsen til at blive spiselig til de ledige grupper foreslår jobcentrene også kortere uddannelse og mesterlære til de fagligt svage. Samtidig vil de også foreslå, at der bliver arbejdet med mentorordninger.

Helt generelt foreslår jobcentrene, at der skabes tryghed og kontinuitet i en uforudsigelig arbejdsdag:

"Det er væsentligt, at medarbejderne får lov til at udvikle en tilknytning til de steder, de arbejder, og til beboerne."

"Vigtigt, at der er tid til at gøre arbejdet ordentligt."

En anden udfordring ældreplejen står med, er de fastlåste hierarkier på arbejdspladsen. Det anbefales, at der arbejdes på at nedbryde hierarkierne.

"Opdeling i arbejdsopgaverne i A- og B-hold er ikke holdbart eller salgbart."

Selvstyrende enheder ude på institutionerne kunne være med til at give medarbejderne mere fleksible arbejdstider, som de selv har indflydelse på at planlægge. Det vil også give en oplevelse af selv at styre og ikke blive styret.

4.7 SOSU-ledelsen

Der blev gennemført personlige enkeltinterview med direktørerne for SOSU-skolerne i Hillerød, Brøndby og København i januar og februar 2008.

Det står tydeligt for ledelsen, at det er vigtigt, at der etableres et samarbejde på tværs af skolerne, institutionerne og jobcentrene for at få rekrutteret til SOSU-området, men samtidig også udarbejdet en strategi for at fastholde de rekrutterede i sektoren.

Ledelsen oplever, at det er svært at formidle et positivt billede af arbejdsområdet til medierne eller at få alle institutioner til at arbejde med i forhold til lancering af fælles historier. Skolerne kan sagtens skrive nogle historier om, hvad de laver, men det ville være godt at få fælles historier og indsatser beskrevet i medierne. I det hele taget oplever de, at et samarbejde på tværs af skolerne og institutionerne er vigtigt for at få teori og praksis til at lykkes. Lige nu er det som om, at skoleopholdet og praktikken er to forskellige verdener. De ansatte på institutionerne skal kvalificeres

til at have elever. Der er eksempler på, at elever går alene sammen med ufaglærte. Det fremmer ikke elevernes uddannelsesniveau. Der skal være mere fokus på efteruddannelse af medarbejderne, så de kan være både personlige og faglige mentorer for eleverne.

Der er efterspørgsel på kvalificeret arbejdskraft. Lige nu er der for mange vikarer, der ikke kender området. Der er manglende oplæring og introduktion til de nye medarbejdere. Når noget ikke fungerer, starter de involverede parter med at lave 'blameavoidance'

"Vi skyder skylden på hinanden."

Hele SOSU-området kæmper med et dårligt image. Der er manglende prestige ved at være ansat i ældreplejen:

"Ingen reel anerkendelse – lidt ringeagt – at du gider!"

Hele sektoren er underlagt for høje dokumentationskrav. Både ledere og medarbejdere skal arbejde hårdt for at yde kvalitet. Det bliver svært at få plads til den menneskelige faktor i arbejdet:

"Ikke tid til at gøre det, der motiverer: at yde omsorg."

Forventningerne fra de studerende om at få lov til at gøre en forskel og arbejde med mennesker og give omsorg hænger ikke sammen med en presset hverdag, hvor der ikke er tid til at gøre arbejdet efter de dagskemaer og systemer, der styrer hverdagen.

En direktør udtrykker det på denne måde:

"Omsorgsarbejde bliver man aldrig færdig med"

4.7.1 **Ideer til handlingsforslag**

"Skole, institution(hjemmepleje og plejehjem) og jobcenter skal løse problemerne sammen og ikke skyde skylden på hinanden." Sådan lyder budskabet fra en af lederne fra SOSU-skolerne.

Der skal opbygges et netværk for eleverne, så de får et netværk på tværs af praktikstederne og får støtte og videnopsamling med hinanden. De fagligt svage elever skal have it-rygsække og læres en læsestrategi. Eleverne skal screenes for symptomer på at droppe ud, så der kan iværksættes forebyggende foranstaltninger og handlingsforløb til at støtte dem i uddannelsesforløbet. Mænd skal introduceres for faget. Det ville skabe mulighed for at tiltrække mere alsidig arbejdskraft.

Fælles kampagner skal iværksættes, der brander SOSU-jobbet og uddannelsen.

4.8 Skoleelever

I februar 2008 blev elever fra gymnasiet, hf, 9. og 10. kl. interviewet på et fokusgruppemøde for at finde ud af, hvad denne gruppe tænker om SOSU-uddannelsen.

Eleverne fandt alle, at det var et indholdsrigt og livsbekræftende arbejde. Flere af de interviewede har familiemedlemmer, der arbejder inden for branchen, og de har stor respekt for, at de gør det, men de unge, bortset fra et par 10. klassers elever, kan slet ikke forestille sig, at de skulle tage en SOSU-hjælper- eller assistentuddannelse.

Uddannelsen har for dem lav status, og de udtrykker selv meget bevidst, at identitet og job hænger sammen i deres valg af uddannelse. Den uddannelse, de vælger, skal give prestige og økonomisk uafhængighed. Eleverne siger flere gange:

"Vi har jo lukket en dør til den uddannelse ved at vælge gymnasiet."

De omtaler også jobbet som *"et kvindejob"*.

Eleverne kunne godt tænke sig at arbejde med mennesker, men ikke inden for ældreplejen. Jobbet er for dårligt lønnet, og der er for lidt tid til at udføre jobbet.

Elevernes fremtidsdrømme er knyttet op på materielle goder. De taler om job, der giver mulighed for status og mulighed for at vælge uafhængighed. De vil gerne rejse, og når de er 'faldet til ro', vil de gerne have et trygt materielt liv, som de udtrykker det:

"Det kræver forholdsvis mange penge at få et ordentligt liv i Danmark."

Det betyder meget for eleverne at have status i form af et godt lønnet job fuldt af prestige og magt og have mulighed for at være økonomisk uafhængige og have handlefrihed til at forbruge, ligesom de drømmer om. Skoleelevernes drømme er bundet til materielle mål, og de drømme mener de ikke, de kan udleve med et traditionelt SOSU-job inden for ældreplejen.

4.8.1 Ideer til handlingsforslag

Skoleeleverne skal motiveres allerede i folkeskolen fra studievejledning og praktikophold.

Gymnasie- og hf-eleverne er slet ikke interesseret i SOSU-uddannelsen. Når de unge først har valgt skoleuddannelse efter folkeskolen, har de også i deres egen selvforståelse valgt visse kortere uddannelser fra.

Derimod er de interviewede folkeskoleelever åbne for uddannelsen.

Fra fokusgruppinterviewene med medarbejderne er der en, der meget konkluderende siger:

"Man er nødt til at forbedre vilkårene, for de unge vil ikke finde sig i det her."

5. Idékatalog

På baggrund af analysen er der blevet identificeret forslag til kommende interne og eksterne projekter, der giver værdi for ældreplejen i forbindelse med rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. De interne projekter kan foregå i tilknytning til den eksisterende medarbejder- og organisationsudvikling. Der behøver ikke absolut at være tilknyttet eksterne ressourcer til projekterne.

I kataloget beskrives der følgende eksterne projekter:

- Branding af ældreplejen
- Cross-border-samarbejde

og følgende interne projekter:

- Kulturen i ældreplejen
- Mentorordning
- Networking
- Uddannelses- og udviklingsmuligheder
- Fleksibilitet i jobbet
- Rekrutteringsbonus
- Goder.

I den efterfølgende beskrivelse af projekterne bliver projekterne 'Branding af ældreplejen' og projektet 'Kulturen i ældreplejen' beskrevet i forlængelse af hinanden for at understrege den sammenhæng, der kan knyttes imellem de to projekter. Derefter beskrives projektet 'Cross-border samarbejde' og de resterende projekter, som listet ovenfor under de interne projekter.

5.1 Branding af ældreplejen

I forbindelse med offentliggørelsen af rapporten vil branding af ældreplejen i de tre nordsjællandske kommuner automatisk starte, i og med at resultaterne taler deres eget sprog. Medarbejderne er generelt tilfredse med deres arbejde, og virkeligheden er en helt anden, end den medierne beskriver. Det i sig selv er en spændende historie for journalisterne at få fingre i. I forbindelse med lancering af rapporten vil der blive behov for styring af kommunikationsprocessen eller snarere en kommunikationsplan for den indledende fase, som glider over i den egentlige branding af ældreplejen i de tre nordsjællandske kommuner.

5.1.1 Formålet

Formålet er at styrke de tre kommuners omdømme på ældreområdet og fortælle om den positive holdning, medarbejderne har til deres arbejdsliv for derved at påvirke centrale grupperes holdning og adfærd samt og ikke mindst at påvirke den politiske dagsorden om ældreplejen og dens kontekst. Denne kommunikation skal understøt-

te, at det bliver muligt at rekruttere og fastholde medarbejdere i Ældreplejen i Allerød, Hillerød og Rudersdal kommuner.

5.1.2 **Kommunikationens værdi**

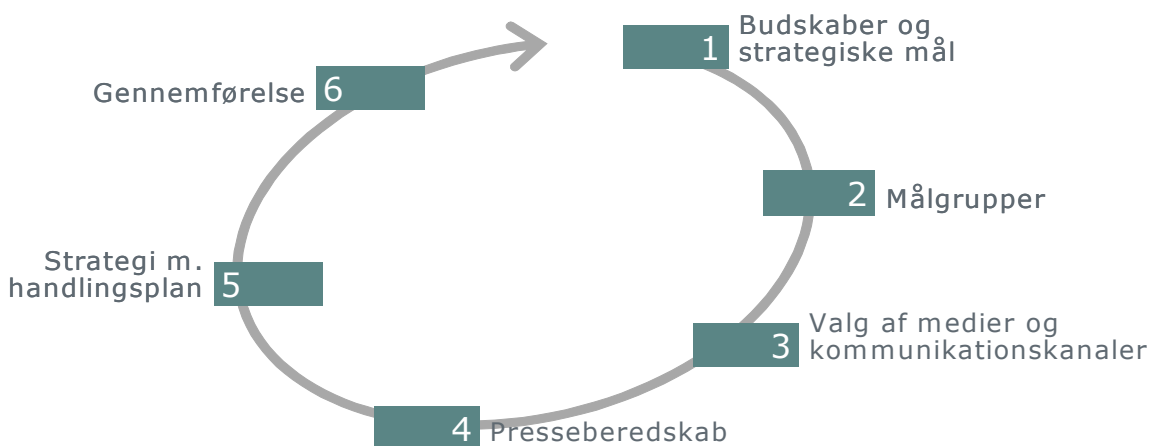
Med analysens resultater vil det være muligt at tilføje ældreplejen i de tre kommuner merværdi, fordi man kan anvende de saglige argumenter fra analyseresultaterne til at sætte mediedagsordenen og styrke kommunernes ældreplejes omdømme og dermed være med til at påvirke fremtidige beslutninger, der kan styrke kommunernes strategiske handlemuligheder.

5.1.3 **Kommunikationsstrategi**

Det er vigtigt at styre og formidle den rette kommunikation af analysens resultater. Det forudsætter, at der udarbejdes en detaljeret kommunikationsstrategi i tæt dialog med Allerød, Hillerød og Rudersdal kommuner. Med udgangspunkt i et indgående kendskab til analysens metode og resultater kan der opbygges et optimalt grundlag for at lade kommunikationskonsulenter planlægge og håndtere formidling af analysen. Kommunikationskonsulenterne skal gøre resultaterne til relevante og vedkommende historier.

5.1.4 **Processen**

Den effektive formidling skabes i et tæt samarbejde mellem kunden og kommunikationskonsulenterne. Processen kan illustreres på følgende måde, som vist i figur 5.1.4.1:



Figur 5.1.4.1

5.1.5 **Budskaber og strategiske mål**

Med udgangspunkt i analysens vigtigste budskaber tages der stilling til, hvad der er vigtigst at fokusere på set i forhold til de aktuelle mål for rekruttering og fastholdelse af medarbejdere i ældreplejen.

5.1.6 **Målgrupper**

Det er vigtigt at identificere, hvem der er målgruppen for denne branding-proces, men som udgangspunkt er det de grupper, som vi allerede har inddraget i analysen. Her tænkes på skoleelever, studievejledere, kommende medarbejdere, nuværende medarbejdere, SOSU-elever, SOSU-ledelsen, medarbejdere og ledere i jobcentre, ufraglærte, ledige, fratrådte, pårørende til medarbejderne og klienter og politikere.

Kommunikationen skal deles op i en internt og eksternt rettet kommunikation. Der skal være en intern kommunikation til alle medarbejdere og ledere i kommunen og en målrettet kommunikation til medarbejderne i ældresektoren. På denne måde kan alle medarbejdere i kommunen blive ambassadører for ældresektoren.

Udfordringen bliver at fokusere på de grupper, som kommunerne især ønsker at holdningspåvirke i en positiv retning.

5.1.7 **Valg af medier og kommunikationskanaler**

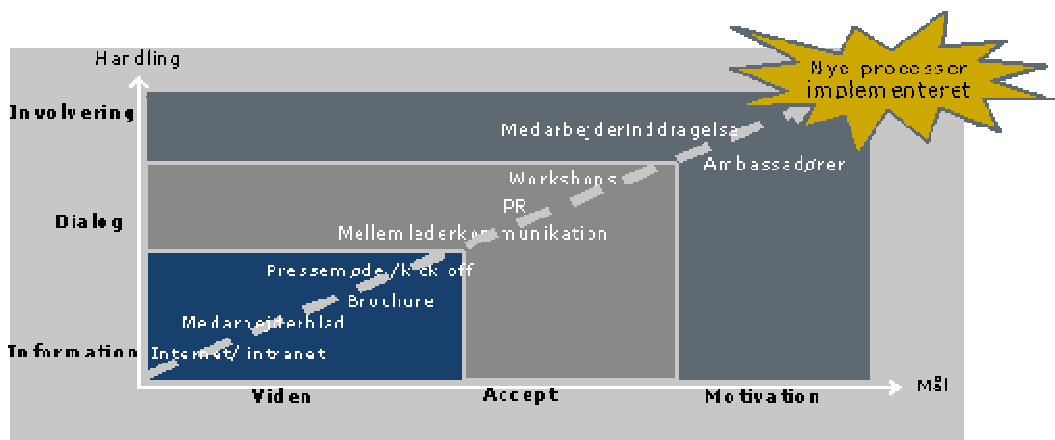
Det er vigtigt, at det bliver de rette medier og metoder, der anvendes til at kommunikere budskaberne med, så de får gennemslagskraft og troværdighed. Nedenfor er der en smagsprøve på, hvilke kanaler der evt. kunne anvendes, afhængigt af hvad man vil.

Debatfora er en brugbar kanal, hvis vi vil ændre på den politiske dagsorden.

Dialogmøder, seminarer, caféarrangementer, hvis vi vil ændre omdømmet af ældresektoren hos pårørende.

Kampagne der er baseret på de gode og nuancerede historier for at give et troværdigt billede og bryde med omverdenens fordomme. Historierne kan fx bygges op omkring medarbejdernes perspektiv, hvor det er tydeligt, at der er en god historie i at fortælle, hvor tilfredse medarbejderne faktisk er ude i ældresektoren, og hvordan de føler, at deres arbejde er meningsfyldt. En anden vinkel kunne også være at fortælle, hvor meget værdi nærværet med klienterne giver medarbejderen.

Nedenstående figur 5.1.7.1 viser, hvordan et projekt kommer fra information til involvering gennem strategisk anvendelse af kommunikationsformer.



Figur 5.1.7.1

Det skal overvejes, om der skal sendes en pressemeddelelse og afholdes et pressemøde. Der kan tages direkte kontakt til journalister, der i forvejen er interesserede i emnet og stoffet. Endelig kan der også skrives en artikel eller et debatindlæg til et dagblad eller fagblad.

5.1.8 **Presseberedskab**

Hvis man vælger en kampagne, er det afgørende, at der sker en grundig forberedelse, og der skal oprettes en intern pressegruppe hos kommunerne.

Der skal tages stilling til, hvem der skal håndtere pressehenvendelser, og hvem der sidder i panelet og udtaler sig, og hvem af interessenterne der skal briefes undervejs om, hvad der sker og kommer til at ske ifølge kommunikationsplanen. Hvem står frem i pressen? Gerne flere parter, fx ledelse, medarbejdere, klienter og evt. konsulenter.

5.1.9 **Strategi med handlingsplan**

Der udarbejdes på baggrund af ovenstående analyse og prioritering en konkret handlingsplan. Der viser helt ned på aktivitetsniveau, hvad de enkelte parter har som ansvar og opgave. Her tænkes på kommunikationskonsulenten og de involverede ledere og medarbejdere. Der udarbejdes en drejebog for de enkelte planlagte aktiviteter og beredskabsplaner ved evt. opståede 'krisesituationer' i forhold til pressen.

Løbende dokumenteres og evalueres processen for hele tiden at være forberedt på at håndtere de kommende udfordringer og lære af de opnåede erfaringer.

5.1.10 **Gennemførelse**

Med kommunikationsstrategien som redskab kan formidlingsindsatsen gennemføres. Det er vigtigt at se strategien som et dynamisk arbejdsredskab, der lægger rammerne for kommunikationen, men som også må justeres undervejs.

5.2 **Kulturen i ældreplejen**

Medarbejderne efterspørger anerkendelse fra kolleger og ledere, men også fra omverdenen. I dag er der en stor udfordring for medarbejderne i ældreplejen med at få mulighed for at yde den omsorg og gøre den indsats, som medarbejderne ønsker at give klienterne. De sætter en ære i at udføre deres arbejde tilfredsstillende og er generelt meget tilfredse med deres arbejde, som giver dem en stor grad af bekræftelse.

Arbejdet er til tider også hårdt og slidsomt både fysisk og psykisk. Stigende arbejdspress og administrative byrder kan fylde for meget i medarbejdernes hverdag.

Ældreplejen står ofte for skud i medierne, hvor forholdene for klienterne kritiseres, og der gives et ensidigt billede af arbejdssituationen i ældreplejen. Dette billede står også i kontrast til det gode arbejdsmiljø, som medarbejderne faktisk oplever og gerne vil have mere fokus på, for vel er der mangler, men det er ikke det billede af arbejdet, der tegner sig for medarbejderne, når de generelt vurderer deres arbejde.

5.2.1 **Formål**

Idéen med projektet er at fokusere på en anerkendende tilgang til arbejdet og til medarbejderne. Dette projekt fokuserer på anerkendelse og fortsat opbygning af et positivt arbejdsmiljø.

Formålet er både at inddrage ledelse og medarbejdere og danne medarbejdernetværk og ledernetværk til at styrke den positive tilgang til arbejdet.

5.2.2 **Anerkendende tilgang**

Grundtanken i den anerkendende tilgang er at forandring i en organisation skabes ved at engagere organisationens medlemmer i aktivt og systematisk at lære af deres succeser. Dette gøres ved at rette fokus mod medlemmernes praksis, afdække de vellykkede og succesrige handlingsmønstre i arbejdet og indlemme forståelsen af den bedste praksis som en aktiv del af organisationens kompetencer.

5.2.3 **Forventet effekt**

Forventningen er, at den anerkendende tilgang vil stimulere udviklingen af større engagement i ældreplejen og frigøre energi og optimisme til at formulere og igangsætte en række konkrete tiltag, der skal styrke trivslen på arbejdspladsen. Anerkendelse af hinandens arbejde, medarbejdernes indflydelse på tilrettelæggelsen af arbejdet og oplevelsen af udviklingsmuligheder vil sammen med ledelseskvaliteten være centrale elementer i udviklingen.

Projektet skal give organisationen erfaring og kompetencer til at fastholde og styrke den anerkendende tilgang som en integreret del af ældreplejens kultur i fremtiden. Fokus på nærværet skal styrke medarbejdernes motivation til at fortsætte på deres nuværende arbejdsplads. Det er den umiddelbare forventning. På sigt åbner den anerkendende tilgang mellem medarbejderne samtidig for nye perspektiver på det faglige område i omsorgen for borgerne. I dette felt kan der skabes en spændende synergi til gavn for både medarbejdere og borgere.

5.2.4 **Forslag til design**

Med udgangspunkt i de positive tilbagemeldinger fra medarbejderundersøgelsen er det oplagt at bygge videre sammen med medarbejderne og lederne på, hvad der lykkes på ældreplejens arbejdsplads. Den kvantitative og kvalitative undersøgelse har allerede afdækket, hvor medarbejderne mener, det fungerer godt på arbejdspladsen, og hvad den attraktive arbejdsplads er for dem.

En måde at gennemføre et sådant projekt er beskrevet i efterfølgende eksempel:

Der indkaldes til informationsmøder for medarbejderne og lederne, hvor resultaterne fra analysen præsenteres, og der etableres uddannelsestræning i den anerkendende tilgang.

1. Medarbejdere og ledere samles til workshop, og der tages afsæt i resultaterne fra den kvantitative og kvalitative undersøgelse, der dokumenterer, at der er mange succeser i ældreplejen i de tre kommuner til at bygge videre på, og der opstilles fremtidige successscenarier, ud fra hvor arbejdsmiljøet fungerer bedst.
2. Der etableres to spor: Et medarbejderspor og et lederspor
3. Der vælges repræsentanter for medarbejdergrupperne, der er ildsjæle og vil være med til at udvikle og fastholde en god trivsel på arbejdspladsen, og de udvalgte medarbejdere nyder stor tillid blandt kolleger.

Medarbejdersporet

Formålet med modulerne i medarbejdersporet:

- At give ildsjælene mulighed for at lære Appreciative Inquiry "på egen krop"
- At introducere ildsjælene til kernen i Appreciative Inquiry teorien
- At udvikle ideer til aktiviteter der fremmer trivsel på arbejdspladsen
- At sætte fokus på hvordan du som ildsjæl kan bidrage til organisationens udvikling og innovation

Medarbejdergrupperne mødes 3 gange en hel dag. Mellem hver mødedag skal medarbejdergrupperne gennemføre et trivselsprojekt på egen arbejdsplads.

Forløb af 1. medarbejdermødedag (eksempel):

- Formålet med medarbejdernetværk
- Oplæg: Anerkendelse og trivsel
- De gode historier om trivselsfaktorer på arbejdspladsen
- Arbejde med trivselsprojekter
- Frokost
- Lederne bydes velkommen
- Medarbejderne præsenterer deres projekttanker
- Medarbejderne og lederne skaber i fællesskab et trivselsprojekt.

Generelt er formen, at medarbejderne mødes om formiddagen og præsenteres for teori og metoder relateret til den anerkendende tilgang. Om eftermiddagen deltager lederne.

Lederne etableres i en ledergruppe, der skal trænes og udvikles til at kommunikere anerkendende, da ledelsen er en vigtig faktor med hensyn til trivsel på arbejdspladsen, er der tænkt en moduluddannelse ind for ledere af 4 gange 2 dage.

Formålet med lederuddannelsen er at sikre, at man gennem en anerkendende ledelsesstil skaber mulighed for at udvikle medarbejdernes fulde potentiale samt skabe motivation, trivsel og ejerskab for organisationens udvikling.

Eksempler på grundlæggende anerkendende ledelsesfærdigheder:

Mestring af kommunikation: At opnå at kunne bruge sproget til bl.a. at vende negative udsagn til positive og udviklende forestillinger, hvor fokus er på muligheder og ressourcer. Lederne vil være en vigtig del af skabelse af en anerkendende kultur og derigennem fremme trivselsfaktorer på arbejdspladsen.

Der arbejdes med fire grundlæggende lederkompetencer:

- Kommunikation
- Arbejde med egne forventninger
- Fremtidsorienterede historier der skaber resultater
- Evnen til målrettet anvendelse af bedste resultater.

Modul 1: Fokus på anerkendende tilgang som grundtænkning

- Redskaber til at arbejde med ledelse, organisationsudvikling og konfliktløsning
- Den enkelte deltager formulerer et anerkendende udviklingsprojekt, der skal arbejdes med mellem modulerne, så ideerne og metoderne forankres i den daglige praksis.

Modul 2: Anerkendende tilgang som forandringsmetode i organisationer

- Der arbejdes med, hvordan Appreciative Inquiry kan bruges til at skabe forandringer i organisationer
- Vi arbejder med sproget i forandringsprocesserne
- Fokus på hvordan man i samspil med medarbejderne kan skabe velfungerende og trivselsbaserede organisationer.

Modul 3: Anerkendende udvikling i teams

- Anerkendende tilgang i forhold til arbejdet med grupper og team i organisationer
- Fokus på hvordan den anerkendende tilgang kan bringe begejstring og effektivitet i den daglige arbejdsdag.

Modul 4: Udvikling af individuelle relationer i organisationer

- Lederen vil på dette modul tilegne sig færdigheder i at mestre og skabe udbytterige samtaler og lære, hvordan APPRECIATIVE INQUIRY kan bruges i fx MUS, svære personalesamtaler for at skabe stærke relationer i organisationer
- Der arbejdes videre med deltagernes udviklingsprojekt.

5.2.5 **Formidling/afrapportering**

Projekterfaringen formidles løbende på intranet og medarbejderblad. Afrapporteringen bearbejdes journalistisk og udsendes til alle arbejdspladser inden for ældreplejen.

5.3 **Cross-border-samarbejde**

Med en arbejdsløshed (december 2007) der ligger på 0,8 pct. i Allerød, 1,3 pct. i Hillerød og 1,2 pct. i Rudersdal, er det nødvendigt at begynde at tænke i meget alternative rekrutteringsmetoder. En kunne være at få svenske SOSU-uddannede til at søge arbejde i Danmark enten som pendlere eller ved at flytte hertil. I denne forbindelse er det af betydning, at den danske ældrepleje ved, hvordan de kan rekruttere i Sverige og ved, hvad uddannelserne i Sverige indeholder sammenlignet med de danske SOSU-uddannelser. Det foreslås, at der igangsættes en undersøgelse af uddannelsesindholdet i Sverige og samtidig en undersøgelse af, hvordan rekruttering kunne foregå, så ledere i Danmark ved, hvad uddannelsen indeholder, og hvad de skal gøre, hvis de beslutter sig for at forsøge at supplere deres arbejdskraft med svensk arbejdskraft.

5.3.1 **Formål**

Formålet er at få udarbejdet en manual til jobcentre og ældreplejens personaleledere, der beskriver, hvad man skal gøre, når man ønsker at rekruttere svenske til ældresektoren, hvilke rekrutteringskanaler der kan anvendes, hvordan der samarbejdes med svenske fagforeninger, hvilke regler arbejdsgiveren er underlagt, når der arbejder svenske pendlere i Danmark og endelig en konverteringsmodel, der viser, hvad den svenske SOSU-uddannelse indeholder i forhold til den danske uddannelse.

Projektet vil danne grundlag for, at ledelse og jobcentre har en procedure for, hvordan de skal gribe en evt. henvendelse eller et ønske om svensk arbejdskraft an.

5.3.2 **Opgavebeskrivelse**

Der vil være en indledende behovsafdækning, der afdækker, hvilke spørgsmål har personaleledere og jobcentre til opgaven at ansætte svensk arbejdskraft.

- Research af hvilke rekrutteringskanaler findes der allerede?
- Research af hvad indeholder den svenske sundhedsuddannelse?

Gennemførelse af en møderække med ledere fra et par danske SOSU-skoler og med et par ledere fra tilsvarende svenske skoler, der afdækker uddannelsernes indhold og struktur. Der udarbejdes på baggrund af disse opklarende møder en beskrivelse af de to uddannelser og en oversættelse af den svenske uddannelse til den danske

uddannelses indhold og struktur. Det drejer sig om to møder. På det første møde præsenterer begge uddannelsesinstitutioner deres uddannelser og finder ligheder og forskelle. På det andet møde fremvises en svensk uddannelsesmodel konverteret til den danske uddannelsesmodel.

Denne afdækning kan danne baggrund for, på hvilke områder der skal iværksættes uddannelse, så den bedst mulige integration af de svenske medarbejdere kan foregå.

Ledere af den svenske arbejdsformidling kontaktes og interviewes om muligheder for at rekruttere svensk arbejdskraft, og rekrutteringskanaler identificeres i samarbejde med den svenske arbejdsformidling.

Den svenske søsterorganisation til FOA interviewes om, hvordan de ser på mulighederne for at kunne rekruttere arbejdskraft til Danmark.

Interviews med svenske SOSU-uddannede og elever for at høre, hvad der skal til, for at de kunne ønske at rejse til Danmark for at arbejde. Hvordan skal arbejdsdagene være organiserede? Kunne der være tale om lange dagvagter eller sammenhængende dagvagter, fx 12-timers arbejdsdage? Samtidig interviewes også svenskere, der allerede nu arbejder i Danmark om deres grunde til at vælge at arbejde her.

Der skal også være interviews med danske medarbejdere i de områder, hvor svenskerne skal integreres for at få dem til at tage imod de svenske SOSU-uddannede: Hvad er der i det for dem? Hvad er styrkerne? Hvad er svaghederne? Hvordan vil det kunne lykkes? Der udarbejdes en drejebog for integration af svensk arbejdskraft i ældresektoren.

Procedurebeskrivelse af introduktion til modtagelse af en svensk kollega: Hvad skal den nye medarbejder specifikt vide, fordi vedkommende er svensker, og hvad skal de danske kolleger vide for at samarbejdet kan forløbe optimalt.

Endelig er det vigtigt at tage hensyn til transportmuligheder for svensk arbejdskraft.

Hvad er mulighederne for 'Etablering af samkørsel' fra Sverige til Danmark og tilbage eller bare fælles opsamling i Helsingør?

Er der muligheder for fælles transport af svensk arbejdskraft fra svenske destinationer til udvalgte danske destinationer? Det kunne fx være i samarbejde med andre danske virksomheder, hvor andre svenske faggrupper også arbejder i Danmark.

5.3.3 **Markedsføring**

I forbindelse med rekrutteringen skal der foregå en markedsføring, hvor der fortælles om jobmulighederne i Danmark, arbejdsindholdet og arbejdstiden.

Der beskrives på baggrund af interviewene med de svenske arbejdsformidlinger, SOSU-skoler, medarbejdere og fagforening, hvilke markedsføringskanaler, der skal anvendes til rekruttering af svensk arbejdskraft.

Projektet skal lanceres igennem de rekrutteringskanaler, som analysen har identificeret samt suppleret med en bred information i dagblade og lokalaviser.

5.4 Mentorordninger

Igennem alle faser af analyseprojektet er mentorordninger blevet foreslået eller fremhævet, hvor det er lykkedes er fx i Hillerød Kommune. Lederne af SOSU-skolerne fremhæver, at en af mulighederne for at fastholde rekrutterede elever og medarbejdere er mentorering. Det kunne være muligt med støtte og omsorg for denne gruppe med etablering af en mentorordning til at sluse dem ind i ældreplejen.

Mentorordning kan altså bruges i mange sammenhænge i introduktionen til jobbet for både uddannede, elever og ufaglærte. Det er en ny måde at lede på og uddelegere personaleledelse på.

Ved en mentorordning skabes der et formelt sted, hvor den nye medarbejder kan gå hen og spørge eller ligefrem lette sit hjerte. Det er en katalysator for det spændingsfelt medarbejderen kan opleve, der er imellem organisationens krav, og de personlige ambitioner hun/han selv har til det at gøre et godt job.

5.4.1 Formålet

Formålet med mentorordning er at skabe en personlig kontakt til en medarbejder, og det skal gøre det udviklende og trygt at arbejde i det givne job. For mentoren skal det være udviklende såvel personligt som fagligt og være med til at give yderligere tilfredshed i jobbet. Mentorordningen skal give begge mentor og mentee mulighed for at lære.

5.4.2 Implementering af mentorer

Der etableres et projekt med en projektleder eller koordinator, der rekrutterer mentorer fra sit kendskab til personalet eller fra henvisninger fra lederne eller tillidsmænd. Hvem der rekrutteres til at blive mentor godkendes af nærmeste leder.

De kommende mentorer indkaldes til opstartsmøde, hvor de får uddannelse, værktøjer og vejledning i at udføre rollen. Det kan være coaching-teknikker og spørgsmålsteknikker.

En mentor er en, der gerne lytter og rummer stor empati. Det er også en fagligt stærk medarbejder og en vellidt kollega. En mentor bliver 'købt fri' et antal timer pr. uge til mentorjobbet og til uddannelse i at være mentor og til at indgå i mentornetværk.

Generel etablering af mentorordning i en given enhed kan igangsættes ved, at både mentorer og mentee's indkaldes til et fællesmøde, hvor der tales om forventninger til hinanden, og hvor mentorer og mentee's bliver matchet. Efterfølgende foregår der en rullende matchning af mentor og mentee, som behovet opstår fx ved ansættelse af en ny medarbejder. Med jævne mellemrum kan der afholdes fællesmøder for mentorer og mentee's, hvor nye kan blive introduceret for de værdier, organisationen har for mentorordningen, og hvor der generelt følges op på, hvordan det går

med mentorordningen, og hvor erfaringer udveksles imellem nye og erfarne mentorer og mentee's.

Det gælder for både mentorer og mentee's, at de begge er åbent interesserede i at være sammen med den anden. På fællesmødet bliver der gennemgået formålet, der er med mentorordningen på netop den givne arbejdsplads, og det bliver pointeret, at det er et tilbud til medarbejderne og ikke en ekstra arbejdsopgave. Begge parter skal indgå en aftale om, hvad deres mentorordning skal omfatte.

Mentorordning er kendt fra andre brancher, hvor det er nødvendigt at rekruttere medarbejdere fra i de kommende år, fx arbejdsløse med mellemlange eller universitetsuddannelser, der af en eller anden grund ikke længere ønsker at arbejde inden for deres fagområde og nu søger andre udfordringer.

Mentorerne indgår i et udviklende netværk, hvor der er mulighed for videndeling og læring, så der skabes et interessant og attraktivt miljø omkring det at være mentor. Det bliver noget særligt. Der bliver nurset om mentorerne, så de igen nurser om deres mentee.

Projektet evalueres med ledelse og MED efter aftalte intervaller. Det kan være hvert kvartal eller hvert halve år. Det vigtige er at se på effekten af implementering af mentorordning for medarbejderne og arbejdspladsen.

5.5 Networking

Medarbejderne efterspørger personlig og faglig kollegial kontakt. De værdsætter den kontakt, de har i dag. Fx prioriterer medarbejdere fra hjemmeplejen at møde ind om morgenen, til frokost og igen til fyraften. Medarbejderne foreslår selv netværksgrupper på tværs af kommunen og andre kommuner. De vil gerne mødes og tale om deres erfaringer og videregive viden fx om brugen af PDA'en.

Lederne på SOSU-skolerne pointerer, at netværksopbygning allerede i elevtiden er vigtig for at skabe tryghed på det personlige og faglige niveau. Her tænkes der på, at eleverne opbygger et netværk med ligesindede, de kan trække på og læne sig op ad i elevtiden.

De fastansatte medarbejdere vil også gerne indgå i netværksgrupper for at få viden fra andre og selv give viden, men også for at knytte kontakter og skabe relationer til ligesindede, hvor de kan udveksle dagligdagens udfordringer.

De lokale HR-konsulenter i kommunerne kunne etablere netværk for medarbejderne, og det kunne etableres som en del af medarbejdernes uddannelsesplan/ønske.

SOSU-skolerne og kommunernes HR-konsulenter kunne sammen etablere elev-netværk.

5.6 Udvikling og uddannelse i jobbet

Medarbejderne oplever ikke, at der er så store udviklings- og uddannelsesmuligheder. Det undrer lederne. Lederne fortæller, at der er meget uddannelse i jobbet, men ikke deciderede kurser. Italesættelse af udvikling og uddannelse vil være en mulighed for at gøre medarbejderne mere opmærksomme på, at bestemte aktiviteter er uddannelse.

Med udgangspunkt i medarbejdertilfredshedsundersøgelsens resultater gennemføres der workshops med medarbejdere og ledere, hvor der tales om: Hvad er udvikling for medarbejderne? Hvad er udvikling for lederne? Hvad er uddannelse for medarbejderne? Hvad er uddannelse for lederne? Hvornår finder der uddannelse sted i ældreplejen? Hvordan gennemføres uddannelse i ældreplejen? Hvordan ser din uddannelsesplan ud for det næste år?

Formålet med workshoppen er at få en fælles opfattelse af, hvad uddannelse og udvikling er, og hvornår det praktiseres.

5.7 Fleksibilitet ind i jobbet

Allerede i foranalysen var emnet oppe. Der skulle være fleksibilitet i forhold til seniorerne, til enlige mødre og medarbejdere uden bil.

I den analysefasen talte medarbejderne om fleksibilitet med hensyn til mødetidspunktet for medarbejdere med små børn, fordi det kan være svært at komme af sted hjemme fra på et bestemt tidspunkt, eller der er mange børn, der skal afleveres. For andre var det også det at undgå vagter ved højtiderne eller i weekenderne, da deres familieliv ikke passer særlig godt med vagter ud over hverdage.

Om man er gammel eller ung, single eller samlevende: fleksibilitet efterspørges.

Ved at etablere små selvstyrede teams havde en kommune uddelegeret udførelse af fleksible mødetider og organisering af vagter til medarbejderne. Det gav en følelse af indflydelse og tryghed i jobbet.

På personalemøder kunne emnet tages op: Hvad er fleksibilitet for vores gruppe? Hvordan kan vi få fleksibilitet ind i jobbet?

Forslag til handlingsplan for implementering af fleksibilitet i jobbet:

Er det fx at tilknytte unge til arbejdet et vist antal timer og på et bestemt tidspunkt på dagen til at aflaste de faste medarbejdere? (Dette forslag skal afklares med FOA, inden det evt. implementeres.)

Er det fx at opbygge et netværk, hvor man passer hinandens børn på skæve vagter? Eller er det, at der rettes henvendelse til kommunalpolitikere om at oprette døgninstitutioner?

Kan der oprettes medarbejderboliger, ligesom der en gang var lærer-, sygepleje- og lægeboliger?

Medarbejdere skal have mulighed for at tænke med på handlingsplanen og belønnes med at få en følelse af medindflydelse.

5.8 Rekrutteringsbonus

Der udarbejdes en information til alle medarbejdere om, at de kan få en bonus, hvis deres anbefaling af deres job resulterer i, at de skaffer en ny kvalificeret kollega, som vel at mærke bliver der. Artikel på intranettet om: Skaf en ny kollega!

Bonussen udløses i tre etaper. Første gang bliver, når den nye medarbejder tiltræder. Anden gang bliver, når medarbejderen har været ansat i tre måneder og vurderes at være egnet til at fortsætte. Tredje gang bliver, når medarbejderen har været der et halvt år og stadig vil fortsætte i stillingen.

Formålet er både en positiv italesættelse af egen arbejdsplads, men også meget konkret rekruttering af arbejdskraft ved opbygning af ny rekrutteringskanal.

Denne proces skaber opmærksomhed for de nuværende medarbejdere, i og med at de omtaler deres arbejde positivt, og de fortæller, hvad jobbet indeholder, og hvad det ikke indeholder.

I forbindelse med projektet kan der udarbejdes en lille beskrivelse af deres institution, fokus på omsorg i arbejdet samt en beskrivelse af, hvordan omsorgen forebygges bl.a. hospitalsindlæggelser. Historien skal være autentisk – ikke på sektor- og ikke på kommuneplan, men på institutionsniveau: "Henne på... der gør vi sådan..."

Der kan evt. startes med erhvervspraktik, og hvis praktikperioden giver mening for begge parter, og det resulterer i en ansættelse, så udløser det første bonus til vedkommende, der startede med at anbefale jobbet.

5.9 Goder

Personalegoder kan ses som en anden form for belønning af medarbejdernes arbejde end løn. Goderne er med til at vise medarbejderne, at arbejdsgiverne sætter pris på deres arbejdsindsats. Anerkendelse er meget vigtig for medarbejdernes arbejdsglæde, og dermed er goderne med til at skabe en arbejdsplads med arbejdsglæde. Der er behov for at foretage nogle konkrete tiltag omkring personalegoder.

Medarbejderne værdsætter små ting som gaver til højtider, fødselsdage, morgenmad en gang imellem, tilskud til personalefester og frugtordning. Det at være med til at indrette ny institution, mødelokaler og bomiljøer skaber engagement og en følelse af medindflydelse. Deltagelse i gruppeudviklingsseminarer oplever medarbejderne også som attraktivt og lidt på linje med et personalegode. For slet ikke at glemme seniorordninger, som efterspørges på fokusgruppemøderne.

Transporten til kommunernes institutioner i ældresektoren er til tider meget besværlig for medarbejderne. Den offentlige transport kører ikke forbi institutionen eller kører ikke på tidspunkter, som passer med medarbejdernes mødetider. Her kunne en ordning med telebusser være en mulighed.

Etablering af medarbejderboliger, hvor medarbejderne får fortrinsret/anvisningsret til eksisterende boliger i kommunen kunne være en utraditionel måde at løse transportproblemet på. Medarbejderne kan bo tæt på institutionerne. På nuværende tidspunkt udtrykker medarbejderne, at de ikke har råd til at bo i Allerød og Rudersdal kommuner. Der er risiko for, at kommunerne mister medarbejdere, fordi de finder arbejde tættere på deres hjem. Transporten fra billigere boligområde i København kan være lang og besværlig, hvilket kan være med til at give medarbejderne en presset hverdag. Dette kan undgås, hvis medarbejderne blev tilbudt en embedsbolig. Samtidig ville det være et stærkt rekrutteringsparameter, at der tilbydes nye medarbejdere en bolig i kommunen. I nogle kommuner har man pladsgaranti for at lokke familier til kommunen. Her kunne der være boliggaranti for SOSU-uddannede tilflyttere. Dette sender også et stærkt signal til resten af befolkningen om, at medarbejdere i ældreplejen er så vigtige, at de skal have mulighed for at få tilbudt en bolig i kommunen.

6. Bilag 1

6.1 Spørgeskema

Om dig selv...

1. Er du?

- (1) Kvinde
(2) Mand

2. Hvor gammel er du?

- (1) under 20 år
(2) 20 - 25 år
(3) 26 - 30 år
(4) 31 - 35 år
(5) 36 - 40 år
(6) 41 - 50 år
(7) 51 - 55 år
(8) 56 - 60 år
(9) over 60 år

3. Er du?

- (1) Gift/samlevende
(2) Enlig

4. Har du børn?

- (1) Ja
(2) Nej

5. Hvor gamle er dine børn?

- (1) under 5 år
(2) 5- 10 år
(3) 10- 15 år
(4) 15- 18 år
(5) over 18 år

6. Din skoleuddannelse?

- (1) 9. klasse eller tilsvarende
(2) 10. klasse eller tilsvarende
(3) Studentereksamen/HF
(4) Anden, angiv venligst
hvad: _____

7. Din stilling/erhvervsuddannelse?

- (1) Social- og sundhedshjælper
(2) Social- og sundhedsassistent
(3) Hjemmehjælper
(4) Sygeplejerske
(5) Ufaglært social- og sundhedshjælper
(6) Anden, angiv venligst
hvad: _____

8. Hvor mange år er det siden, du blev uddannet?

- (1) under 2 år
(2) 3 - 5 år
(3) 6 - 10 år
(4) 11 - 15 år
(5) 16 - 20 år
(6) 20 - 25 år
(7) over 25 år
(8) ikke uddannet

9. Hvor længe er det siden, du blev ansat i ældreplejen i Allerød kommune?

- (1) under 1 år
(2) 1 - 2 år
(3) 3 - 5 år
(4) 11 - 15 år
(5) 16 - 20 år
(6) 21 - 25 år
(7) over 25 år

Om dit arbejde...

1. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om dit job?

<i>Introduktion, indhold og indflydelse i arbejdet</i>	Helt uenig	Uenig	Hverken eller	Enig	Helt enig	Ved ikke
a. Min arbejdsplads giver en god introduktion til nye medarbejdere	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
b. På min arbejdsplads gør vi meget for at tiltrække nye medarbejdere	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
c. Jeg har indflydelse på mængden af mit arbejde	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
d. Jeg har indflydelse på planlægningen af mine arbejdstider	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
e. Jeg har indflydelse på, hvilke arbejdsopgaver jeg udfører	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
f. Jeg har indflydelse på indholdet af mine arbejdsopgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
g. Mit arbejde er meningsfyldt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
h. Jeg har indflydelse på beslutninger, som har væsentlig betydning for arbejdspladsen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
i. På min arbejdsplads er der en åben kommunikation, så vi ved hvad der sker og hvorfor	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
j. Jeg føler, jeg gør en forskel i mit arbejde	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
k. Jeg oplever, jeg yder en vigtig arbejdsindsats	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
l. Jeg har den nødvendige tid til mine arbejdsopgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
m. Jeg bliver brugt til det, jeg er god til	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
n. Jeg leverer et godt stykke arbejde, jeg kan være tilfreds med	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

2. Hvor meget fylder de administrative opgaver og dokumentation i dit job?

- (1) Tilpas
- (2) For meget
- (3) For lidt
- (4) Ved ikke

Samarbejdet og forholdet til dine kolleger

1. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om dit job?

	Helt uenig	Uenig	Hverken eller	Enig	Helt enig	Ved ikke
a. Jeg har et godt forhold til mine kolleger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
b. Vi hjælper og støtter hinanden	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
c. Der er en god omgangstone på mit arbejde	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
d. Jeg deltager gerne i de sociale aktiviteter på mit arbejde	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
e. Jeg føler mig som en del af et fællesskab på min arbejdsplads	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
f. Vi tager hensyn til hinanden i forskellige livsfaser (ny på arbejdsmarkedet, små børn, seniorer mv.)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
g. Vi tager sociale og personlige hensyn, f.eks. ved sygdom og kriser	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
h. Hvis en kollega bliver langtidssyg, bliver der gjort meget for at få ham/hende tilbage på arbejde igen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
i. Vi giver plads til hinandens forskellige måder at være på (f.eks. i forhold til evner, etnisk oprindelse og alder)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
j. På mit arbejde har vi de faglige og menneskelige ressourcer, der er behov for	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
k. Vi har et godt samarbejde	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Udvikling

2. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om dit job?

	Helt uenig	Uenig	Hverken eller	Enig	Helt enig	Ved ikke
a. Jeg har gode muligheder for at udvikle mig fagligt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
b. Jeg har gode muligheder for at udvikle mig personligt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
c. Jeg har mulighed for efteruddannelse	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
d. Jeg oplever, at der er karrieremuligheder	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

a. Jeg har varierede arbejdsopgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
b. Min viden og mine evner bruges godt i mit arbejde	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
c. Jeg oplever, at medarbejderudviklingssamtalen understøtter min personlige og faglige udvikling	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Arbejds miljø

1. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om dit job?

	Helt uenig	Uenig	Hverken eller	Enig	Helt enig	Ved ikke
a. Jeg har normalt en passende balance mellem arbejdstid og arbejds mængde	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
b. Jeg har de arbejdsredskaber, jeg har brug for	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
c. På min arbejdsplads har vi et godt fysisk arbejdsmiljø	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
d. På min arbejdsplads har man tid til at mødes og tale sammen om tingene	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
e. På mit arbejde er der en glad stemning	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
f. Jeg har som regel energi og overskud, når jeg er på arbejde	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
g. Jeg føler mig sjældent træt i mit arbejde	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
h. Jeg er god til at lukke af for tanker om mit arbejde, når jeg har fri	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
i. Forholdet mellem arbejdet og fritiden balancerer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
j. Jeg oplever, at der på min arbejdsplads bliver taget hensyn til medarbejderne	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
k. På mit arbejde har vi et godt psykisk arbejdsmiljø	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
l. På mit arbejde har vi alt i alt et godt arbejdsmiljø	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Din nærmeste leder

1. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om din leder

	Helt uenig	Uenig	Hverken eller	Enig	Helt enig	Ved ikke
a. Min leder medvirker til at skabe et godt arbejdsmiljø	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
b. Min leder anerkender og påskønner mit arbejde	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
c. Min leder bakker mig op, når det er nødvendigt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
d. Min leder lytter til mig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
e. Min leder inddrager medarbejderne i væsentlige beslutninger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
f. Min leder er generelt lydhør over for medarbejdernes synspunkter	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
g. Min leder er god til at uddelegere arbejdet mellem medarbejderne	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
h. Min leder sikrer en god prioritering af ressourcer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
i. Min leder roser sit personale	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
j. Min leder bidrager til min videre jobudvikling	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
k. Min leder bidrager til, at eventuelle konflikter/ samarbejdsproblemer bliver løst	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
l. Min leder er god til ved forandringer at fortælle, hvad vi skal og hvorfor	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
m. Min leder er alt i alt god til at informere om det, der er væsentligt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
n. Min leder er alt i alt en god personaleleder	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Dit arbejde – alt i alt

1. Tilfredshed

	Meget utilfreds	Utilfreds	Hverken eller	Tilfreds	Meget tilfreds	Ved ikke
a. Hvor tilfreds er du alt i alt med dit job?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

2. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om dit job?

	Helt uenig	Uenig	Hverken eller	Enig	Helt enig	Ved ikke
a. Jeg er glad for at gå på arbejde	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
b. Jeg er meget engageret i mit arbejde	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
c. Jeg omtaler mit arbejde positivt, når jeg er sammen med andre	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

3. I hvilken grad ...

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Ved ikke
a. ... har din arbejdsplads et godt omdømme i offentligheden?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
b. ... kan du anbefale dit arbejde til andre, hvis du bliver spurgt?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
c. ... forventer du, at du fortsat er ansat på din arbejdsplads om to år?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

4. Forestil dig...

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Ved ikke
a. ... det perfekte sted at være medarbejder - hvor tæt på dette ideal er din arbejdsplads?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

5. I hvilken grad ...

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Ved ikke
a. ... lever dit arbejde op til dine forventninger?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Kommentarer

1. Hvad skal der til for, at det bliver nemmere at rekruttere medarbejdere til din arbejdsplads?

2. Hvad fik dig til at søge job i ældreplejen?

3. Hvad skal der til for, at du bliver i dit nuværende job? (sæt gerne flere kryds)

- | | |
|--|---|
| (1) <input type="checkbox"/> Gode kollegaer | (11) <input type="checkbox"/> Rummelig arbejdsplads (f. eks. hensyntagen til når jeg eller andre ikke kan yde en fuld arbejdsindsats) |
| (2) <input type="checkbox"/> Udviklingsmuligheder | (12) <input type="checkbox"/> Arbejdspladsen skal tage hensyn til seniorer – der er en seniorpolitik |
| (3) <input type="checkbox"/> Muligheder for ledelsesansvar | (13) <input type="checkbox"/> Balance imellem arbejdsliv og privatliv |
| (4) <input type="checkbox"/> Muligheder for at tage/få ansvar i dagligdagen på arbejdet | (14) <input type="checkbox"/> Personalegoder (fysioterapi, massage, fester, gaver m.m.) |
| (5) <input type="checkbox"/> Uddannelsestilbud | (15) <input type="checkbox"/> En god leder |
| (6) <input type="checkbox"/> Gode transportmuligheder til og fra arbejdsstedet | (16) <input type="checkbox"/> Godt fysisk arbejdsmiljø |
| (7) <input type="checkbox"/> Fleksible arbejdstider | (17) <input type="checkbox"/> Spændende arbejdsopgaver |
| (8) <input type="checkbox"/> Mulighed for at kunne bytte vagter med kolleger, når behov opstår | (18) <input type="checkbox"/> Andet, angiv hvad: _____ |
| (9) <input type="checkbox"/> Ingen eller få weekend-vagter | |
| (10) <input type="checkbox"/> Ingen eller få vagter på helligdage | |

4. Hvilke forhold ville have størst betydning for din eventuelle beslutning om at skifte job? (sæt højst tre kryds)

- | | |
|--|---|
| (1) <input type="checkbox"/> Udviklingsmuligheder | (10) <input type="checkbox"/> Rummelig arbejdsplads (f. eks. hensyntagen til når jeg eller andre ikke kan yde en fuld arbejdsindsats) |
| (2) <input type="checkbox"/> Muligheder for ledelsesansvar | (11) <input type="checkbox"/> Arbejdspladsen skal tage hensyn til seniorer – der er en seniorpolitik |
| (3) <input type="checkbox"/> Muligheder for at tage/få ansvar i dagligdagen på arbejdet | (12) <input type="checkbox"/> Balance imellem arbejdsliv og privatliv |
| (4) <input type="checkbox"/> Uddannelsestilbud | (13) <input type="checkbox"/> Personalegoder (fysioterapi, massage, fester, gaver m.m.) |
| (5) <input type="checkbox"/> Gode transportmuligheder til og fra arbejdsstedet | (14) <input type="checkbox"/> En god leder |
| (6) <input type="checkbox"/> Fleksible arbejdstider | (15) <input type="checkbox"/> Godt fysisk arbejdsmiljø |
| (7) <input type="checkbox"/> Mulighed for at kunne bytte vagter med kolleger, når behov opstår | (15) <input type="checkbox"/> Den nye arbejdsplads har et godt ry |
| (8) <input type="checkbox"/> Ingen eller få weekend-vagter | (16) <input type="checkbox"/> Spændende arbejdsopgaver |
| (9) <input type="checkbox"/> Ingen eller få vagter på helligdage | (17) <input type="checkbox"/> Andet, angiv hvad: _____ |

6.2 Resultater vist pr. aldersgruppe

Spørgsmål									
	20 - 25 år	26 - 30 år	31 - 35 år	36 - 40 år	41 - 50 år	51 - 55 år	56 - 60 år	over 60 år	Total
10.a. Min arbejdsplads giver en god introduktion til nye medarbejdere	73	73	75	73	74	70	72	75	73
10.b. På min arbejdsplads gør vi meget for at tiltrække nye medarbejdere	66	63	62	58	63	64	66	73	64
10.c. Jeg har indflydelse på mængden af mit arbejde	70	68	68	64	63	64	64	63	65
10.d. Jeg har indflydelse på planlægningen af mine arbejdstider	65	69	69	64	65	69	63	72	66
10.e. Jeg har indflydelse på, hvilke arbejdsopgaver jeg udfører	71	70	70	65	66	69	63	67	67
10.f. Jeg har indflydelse på indholdet af mine arbejdsopgaver	76	72	72	70	70	72	69	71	71
10.g. Mit arbejde er meningsfyldt	88	84	87	88	84	85	86	87	85
10.h. Jeg har indflydelse på beslutninger, som har væsentlig betydning for arbejdspladsen	59	58	61	59	57	58	55	56	57
10.i. På min arbejdsplads er der en åben kommunikation, så vi ved hvad der sker og hvorfor	62	69	67	64	67	62	66	71	66
10.j. Jeg føler, jeg gør en forskel i mit arbejde	83	80	84	85	83	81	81	83	83
10.k. Jeg oplever, jeg yder en vigtig arbejdsindsats	85	85	88	88	86	85	86	86	86
10.l. Jeg har den nødvendige tid til mine arbejdsopgaver	60	55	56	61	52	55	59	53	56
10.m. Jeg bliver brugt til det, jeg er god til	72	72	78	78	76	77	77	75	76
10.n. Jeg leverer et godt stykke arbejde, jeg kan være tilfreds med	88	83	82	85	80	83	87	82	83
12.a. Jeg har et godt forhold til mine kolleger	84	84	86	89	87	86	85	86	86
12.b. Vi hjælper og støtter hinanden	80	78	82	84	83	83	82	86	82
12.c. Der er en god omgangstone på mit arbejde	76	74	80	80	80	79	80	82	79
12.d. Jeg deltager gerne i de sociale aktiviteter på mit arbejde	71	77	74	72	75	71	68	75	73
12.e. Jeg føler mig som en del af et fællesskab på min arbejdsplads	77	78	81	80	81	79	76	81	80
12.f. Vi tager hensyn til hinanden i forskellige livsfaser (ny på arbejdsmarkedet, små børn, seniorer mv.)	76	75	76	76	76	74	72	75	75
12.g. Vi tager sociale og personlige hensyn, f.eks. ved sygdom og kriser	80	81	81	81	80	80	79	81	80
12.h. Hvis en kollega bliver langtidssyg, bliver der gjort meget for at få ham/hende tilbage på arbejde igen	68	73	72	71	75	75	76	79	74
12.i. Vi giver plads til hinandens forskellige måder at være på (f.eks. i forhold til evner, etnisk oprindelse og alder)	78	80	78	77	78	75	78	79	78
12.j. På mit arbejde har vi de faglige og menneskelige ressourcer, der er behov for	66	65	65	66	63	63	62	61	63
12.k. Vi har et godt samarbejde	77	80	79	79	80	77	80	82	79
13.a. Jeg har gode muligheder for at udvikle mig fagligt	73	69	68	65	66	65	67	68	67
13.b. Jeg har gode muligheder for at udvikle mig personligt	77	71	74	68	67	69	69	70	70
13.c. Jeg har mulighed for efteruddannelse	76	66	68	60	64	64	61	64	64

Spørgsmål									
	20 - 25 år	26 - 30 år	31 - 35 år	36 - 40 år	41 - 50 år	51 - 55 år	56 - 60 år	over 60 år	Total
13.d. Jeg oplever, at der er karrieremuligheder	60	55	56	50	51	50	48	52	52
13.e. Jeg har varierede arbejdsopgaver	62	70	77	75	74	74	76	76	74
13.f. Min viden og mine evner bruges godt i mit arbejde	73	74	75	78	75	75	79	77	76
13.g. Jeg oplever, at medarbejderudviklingssamtalen understøtter min personlige og faglige udvikling	64	66	57	60	59	59	62	64	60
14.a. Jeg har normalt en passende balance mellem arbejdstid og arbejdsomfang	70	63	63	69	61	68	67	68	65
14.b. Jeg har de arbejdsredskaber, jeg har brug for	65	69	63	66	70	67	69	74	68
14.c. På min arbejdsplads har vi et godt fysisk arbejdsmiljø	61	65	58	68	66	64	69	71	66
14.d. På min arbejdsplads har man tid til at mødes og tale sammen om tingene	63	61	57	56	57	58	58	62	58
14.e. På mit arbejde er der en glad stemning	73	73	75	70	74	73	75	76	74
14.f. Jeg har som regel energi og overskud, når jeg er på arbejde	75	69	72	77	74	75	75	79	75
14.g. Jeg føler mig sjældent træt i mit arbejde	55	53	55	58	59	63	65	68	60
14.h. Jeg er god til at lukke af for tanker om mit arbejde, når jeg har fri	67	61	69	68	61	64	69	70	65
14.i. Forholdet mellem arbejdet og fritiden balancerer	71	71	69	72	70	72	72	76	72
14.j. Jeg oplever, at der på min arbejdsplads bliver taget hensyn til medarbejderne	70	69	68	71	71	69	74	73	71
14.k. På mit arbejde har vi et godt psykisk arbejdsmiljø	64	67	67	64	68	66	69	72	67
14.l. På mit arbejde har vi alt i alt et godt arbejdsmiljø	71	68	67	69	70	70	73	75	70
15.a. Min leder medvirker til at skabe et godt arbejdsmiljø	79	73	73	65	73	71	73	76	72
15.b. Min leder anerkender og påskønner mit arbejde	71	73	73	71	75	73	75	80	74
15.c. Min leder bakker mig op, når det er nødvendigt	76	76	76	73	75	75	76	81	76
15.d. Min leder lytter til mig	81	75	78	76	76	75	78	80	77
15.e. Min leder inddrager medarbejderne i væsentlige beslutninger	73	68	65	64	67	66	71	73	68
15.f. Min leder er generelt lydhør over for medarbejderens synspunkter	78	73	75	71	73	70	74	77	73
15.g. Min leder er god til at uddelegere arbejdet mellem medarbejderne	70	70	69	68	69	69	68	76	70
15.h. Min leder sikrer en god prioritering af ressourcer	71	73	70	66	69	64	69	71	68
15.i. Min leder roser sit personale	82	74	68	67	70	68	70	71	70
15.j. Min leder bidrager til min videre jobudvikling	72	63	63	59	63	62	64	61	63
15.k. Min leder bidrager til, at eventuelle konflikter/samarbejdsproblemer bliver løst	77	74	72	65	72	67	73	76	71
15.l. Min leder er god til ved forandringer at fortælle, hvad vi skal og hvorfor	76	74	72	62	72	67	72	73	71
15.m. Min leder er alt i alt god til at informere om det, der er væsentligt	79	79	69	68	72	70	74	75	72
15.n. Min leder er alt i alt en god personaleleder	79	79	74	67	73	70	74	77	73
16. Tilfredshed - a. Hvor tilfreds er du alt i alt med dit job?	77	75	77	76	77	78	79	83	78
17.a. Jeg er glad for at gå på arbejde	76	79	79	78	79	81	80	85	80
17.b. Jeg er meget engageret i mit arbejde	81	81	82	84	85	84	82	86	84

Spørgsmål									
	20 - 25 år	26 - 30 år	31 - 35 år	36 - 40 år	41 - 50 år	51 - 55 år	56 - 60 år	over 60 år	Total
17.c. Jeg omtaler mit arbejde positivt, når jeg er sammen med andre	80	79	80	76	79	80	80	85	80
18. I hvilken grad... - a. ... har din arbejdsplads et godt omdømme i offentligheden?	61	57	54	60	58	60	61	65	59
18. I hvilken grad... - b. ... kan du anbefale dit arbejde til andre, hvis du bliver spurgt?	75	71	67	68	69	66	71	76	69
18. I hvilken grad... - c. ... forventer du, at du fortsat er ansat på din arbejdsplads om to år?	44	56	61	67	68	72	72	50	65
19. Forestil dig... - a. ... det perfekte sted at være medarbejder - hvor tæt på dette ideal er din arbejdsplads?	58	60	56	59	61	62	65	65	61
20. I hvilken grad... - a. ... lever dit arbejde op til dine forventninger?	64	63	65	62	65	65	66	70	65

***) Hvide celler indikerer mindre end 3 svar**

6.3 Resultater opdelt på kvinde/mand

Spørgsmål	Køn			
	Kvinde	Mand	Ikke udfyldt	Total
10.a. Min arbejdsplads giver en god introduktion til nye medarbejdere	73	75	73	73
10.b. På min arbejdsplads gør vi meget for at tiltrække nye medarbejdere	64	64	61	64
10.c. Jeg har indflydelse på mængden af mit arbejde	65	63	68	65
10.d. Jeg har indflydelse på planlægningen af mine arbejdstider	66	65	72	66
10.e. Jeg har indflydelse på, hvilke arbejdsopgaver jeg udfører	67	66	69	67
10.f. Jeg har indflydelse på indholdet af mine arbejdsopgaver	71	66	72	71
10.g. Mit arbejde er meningsfyldt	85	87	82	85
10.h. Jeg har indflydelse på beslutninger, som har væsentlig betydning for arbejdspladsen	58	53	61	57
10.i. På min arbejdsplads er der en åben kommunikation, så vi ved hvad der sker og hvorfor	66	63	56	66
10.j. Jeg føler, jeg gør en forskel i mit arbejde	83	84	85	83
10.k. Jeg oplever, jeg yder en vigtig arbejdsindsats	86	85	87	86
10.l. Jeg har den nødvendige tid til mine arbejdsopgaver	56	57	60	56
10.m. Jeg bliver brugt til det, jeg er god til	76	75	79	76
10.n. Jeg leverer et godt stykke arbejde, jeg kan være tilfreds med	83	84	89	83
12.a. Jeg har et godt forhold til mine kolleger	86	87	87	86
12.b. Vi hjælper og støtter hinanden	82	83	82	82
12.c. Der er en god omgangstone på mit arbejde	79	77	83	79
12.d. Jeg deltager gerne i de sociale aktiviteter på mit arbejde	73	67	70	73
12.e. Jeg føler mig som en del af et fællesskab på min arbejdsplads	80	77	81	80
12.f. Vi tager hensyn til hinanden i forskellige livsfasen (ny på arbejdsmarkedet, små børn, seniorer mv.)	76	75	66	75
12.g. Vi tager sociale og personlige hensyn, f.eks. ved sygdom og kriser	80	80	76	80
12.h. Hvis en kollega bliver langtidssyg, bliver der gjort meget for at få ham/hende tilbage på arbejde igen	75	71	73	74
12.i. Vi giver plads til hinandens forskellige måder at være på (f.eks. i forhold til evner, etnisk oprindelse og alder)	78	75	72	78
12.j. På mit arbejde har vi de faglige og menneskelige ressourcer, der er behov for	63	67	59	63
12.k. Vi har et godt samarbejde	79	79	79	79
13.a. Jeg har gode muligheder for at udvikle mig fagligt	67	63	71	67
13.b. Jeg har gode muligheder for at udvikle mig personligt	70	65	71	70
13.c. Jeg har mulighed for efteruddannelse	64	62	62	64
13.d. Jeg oplever, at der er karrieremuligheder	52	49	52	52
13.e. Jeg har varierede arbejdsopgaver	74	70	81	74
13.f. Min viden og mine evner bruges godt i mit arbejde	76	74	75	76
13.g. Jeg oplever, at medarbejderudviklingssamtalen understøtter min personlige og faglige udvikling	60	64	59	60
14.a. Jeg har normalt en passende balance mellem arbejdstid og arbejds-mængde	65	62	68	65
14.b. Jeg har de arbejdsredskaber, jeg har brug for	69	65	67	68
14.c. På min arbejdsplads har vi et godt fysisk arbejdsmiljø	66	61	68	66
14.d. På min arbejdsplads har man tid til at mødes og tale sammen om tingene	58	61	54	58
14.e. På mit arbejde er der en glad stemning	73	75	78	74

Spørgsmål	Køn			
	Kvinde	Mand	Ikke udfyldt	Total
14.f. Jeg har som regel energi og overskud, når jeg er på arbejde	75	77	78	75
14.g. Jeg føler mig sjældent træt i mit arbejde	60	58	65	60
14.h. Jeg er god til at lukke af for tanker om mit arbejde, når jeg har fri	64	76	72	65
14.i. Forholdet mellem arbejdet og fritiden balancerer	72	71	72	72
14.j. Jeg oplever, at der på min arbejdsplads bliver taget hensyn til medarbejderne	71	72	67	71
14.k. På mit arbejde har vi et godt psykisk arbejdsmiljø	67	65	72	67
14.l. På mit arbejde har vi alt i alt et godt arbejdsmiljø	70	68	69	70
15.a. Min leder medvirker til at skabe et godt arbejdsmiljø	72	73	71	72
15.b. Min leder anerkender og påskønner mit arbejde	74	73	74	74
15.c. Min leder bakker mig op, når det er nødvendigt	76	75	76	76
15.d. Min leder lytter til mig	77	75	76	77
15.e. Min leder inddrager medarbejderne i væsentlige beslutninger	68	60	61	68
15.f. Min leder er generelt lydhør over for medarbejdernes synspunkter	74	69	63	73
15.g. Min leder er god til at uddelegere arbejdet mellem medarbejderne	70	69	65	70
15.h. Min leder sikrer en god prioritering af ressourcer	69	68	66	68
15.i. Min leder roser sit personale	70	74	65	70
15.j. Min leder bidrager til min videre jobudvikling	63	60	64	63
15.k. Min leder bidrager til, at eventuelle konflikter/ samarbejdsproblemer bliver løst	72	68	71	71
15.l. Min leder er god til ved forandringer at fortælle, hvad vi skal og hvorfor	71	65	62	71
15.m. Min leder er alt i alt god til at informere om det, der er væsentligt	73	69	69	72
15.n. Min leder er alt i alt en god personaleleder	74	72	69	73
16. Tilfredshed - a. Hvor tilfreds er du alt i alt med dit job?	78	76	84	78
17.a. Jeg er glad for at gå på arbejde	80	79	82	80
17.b. Jeg er meget engageret i mit arbejde	84	82	83	84
17.c. Jeg omtaler mit arbejde positivt, når jeg er sammen med andre	80	79	82	80
18. I hvilken grad... - a. ... har din arbejdsplads et godt omdømme i offentligheden?	60	57	57	59
18. I hvilken grad... - b. ... kan du anbefale dit arbejde til andre, hvis du bliver spurgt?	70	66	65	69
18. I hvilken grad... - c. ... forventer du, at du fortsat er ansat på din arbejdsplads om to år?	65	56	71	65
19. Forestil dig... - a. ... det perfekte sted at være medarbejder - hvor tæt på dette ideal er din arbejdsplads?	61	59	63	61
20. I hvilken grad... - a. ... lever dit arbejde op til dine forventninger?	65	65	69	65

6.4 Resultater vist pr. faggruppe

Spørgsmål	Stilling/erhvervsuddannelse								Total
	Social- og sundhedshjælper	Social- og sundhedsassistent	Hjemmehjælper	Sygeplejerske	Ufaglært social- og sundheds-hjælper	Sygehjælper	Anden, angiv venligst hvad:	Ikke udfyldt	
10.a. Min arbejdsplads giver en god introduktion til nye medarbejdere	74	73	73	69	70	73	76	75	73
10.b. På min arbejdsplads gør vi meget for at tiltrække nye medarbejdere	63	64	70	65	65	62	67	60	64
10.c. Jeg har indflydelse på mængden af mit arbejde	66	64	66	64	62	64	66	64	65
10.d. Jeg har indflydelse på planlægningen af mine arbejdstider	64	68	63	76	63	67	65	68	66
10.e. Jeg har indflydelse på, hvilke arbejdsopgaver jeg udfører	66	70	64	71	63	65	64	78	67
10.f. Jeg har indflydelse på indholdet af mine arbejdsopgaver	70	74	71	74	64	72	69	72	71
10.g. Mit arbejde er meningsfyldt	87	86	82	85	84	86	81	73	85
10.h. Jeg har indflydelse på beslutninger, som har væsentlig betydning for arbejdspladsen	57	57	60	61	56	53	57	66	57
10.i. På min arbejdsplads er der en åben kommunikation, så vi ved hvad der sker og hvorfor	65	63	72	69	67	65	66	70	66
10.j. Jeg føler, jeg gør en forskel i mit arbejde	83	84	83	81	80	84	83	79	83
10.k. Jeg oplever, jeg yder en vigtig arbejdsindsats	86	88	88	85	83	86	86	85	86
10.l. Jeg har den nødvendige tid til mine arbejdsopgaver	56	55	53	56	56	58	53	52	56
10.m. Jeg bliver brugt til det, jeg er god til	76	75	77	76	72	81	76	72	76
10.n. Jeg leverer et godt stykke arbejde, jeg kan være tilfreds med	85	82	83	81	80	85	84	78	83
12.a. Jeg har et godt forhold til mine kolleger	87	85	83	85	87	86	87	90	86
12.b. Vi hjælper og støtter hinanden	83	82	83	81	83	83	83	85	82
12.c. Der er en god omgangstone på mit arbejde	79	80	81	79	77	79	82	78	79
12.d. Jeg deltager gerne i de sociale aktiviteter på mit arbejde	73	75	72	75	68	70	72	77	73
12.e. Jeg føler mig som en del af et fællesskab på min arbejdsplads	80	80	79	79	76	82	75	86	80
12.f. Vi tager hensyn til hinanden i forskellige livsfaser (ny på arbejdsmarkedet, små børn, seniorer mv.)	76	72	81	75	75	76	75	83	75
12.g. Vi tager sociale og personlige hensyn, f.eks. ved sygdom og kriser	80	80	81	80	78	82	82	81	80
12.h. Hvis en kollega bliver langtidssyg, bliver der gjort meget for at få ham/hende tilbage på arbejde igen	73	77	71	76	67	77	79	78	74
12.i. Vi giver plads til hinandens forskellige måder at være på (f.eks. i forhold til evner, etnisk oprindelse og alder)	78	78	79	75	78	76	77	80	78
12.j. På mit arbejde har vi de faglige og menneskelige ressourcer, der er behov for	67	63	70	54	63	60	63	68	63
12.k. Vi har et godt samarbejde	81	79	79	76	79	77	80	80	79
13.a. Jeg har gode muligheder for at udvikle mig fagligt	70	66	76	59	66	69	59	69	67
13.b. Jeg har gode muligheder for at udvikle mig personligt	72	69	76	64	69	70	63	71	70
13.c. Jeg har mulighed for efteruddannelse	67	60	74	54	69	68	58	77	64
13.d. Jeg oplever, at der er karrieremuligheder	54	50	56	47	57	47	46	63	52
13.e. Jeg har varierede arbejdsopgaver	72	76	72	79	67	77	74	73	74

Spørgsmål	Stilling/erhvervsuddannelse								
	Social- og sundhedshjælper	Social- og sundhedsassistent	Hjemmehjælper	Sygeplejerske	Ufaglært social- og sundheds-hjælper	Sygehjælper	Anden, angiv venligst hvad:	Ikke udfyldt	Total
13.f. Min viden og mine evner bruges godt i mit arbejde	76	74	79	78	68	79	75	77	76
13.g. Jeg oplever, at medarbejderudviklingssamtalen understøtter min personlige og faglige udvikling	64	55	66	53	61	60	57	73	60
14.a. Jeg har normalt en passende balance mellem arbejdstid og arbejdsomfang	67	62	71	61	65	69	60	66	65
14.b. Jeg har de arbejdsredskaber, jeg har brug for	73	65	78	61	63	69	68	67	68
14.c. På min arbejdsplads har vi et godt fysisk arbejdsmiljø	68	63	74	56	66	71	67	64	66
14.d. På min arbejdsplads har man tid til at mødes og tale sammen om tingene	59	58	59	52	64	58	61	56	58
14.e. På mit arbejde er der en glad stemning	74	74	80	72	73	73	73	72	74
14.f. Jeg har som regel energi og overskud, når jeg er på arbejde	74	75	81	72	78	76	74	64	75
14.g. Jeg føler mig sjældent træt i mit arbejde	59	61	70	63	59	63	60	49	60
14.h. Jeg er god til at lukke af for tanker om mit arbejde, når jeg har fri	67	61	73	61	63	69	63	57	65
14.i. Forholdet mellem arbejdet og fritiden balancerer	72	67	79	69	73	76	69	70	72
14.j. Jeg oplever, at der på min arbejdsplads bliver taget hensyn til medarbejderne	72	71	77	70	66	70	71	71	71
14.k. På mit arbejde har vi et godt psykisk arbejdsmiljø	67	68	76	67	65	66	66	72	67
14.l. På mit arbejde har vi alt i alt et godt arbejdsmiljø	70	70	76	69	71	70	70	72	70
15.a. Min leder medvirker til at skabe et godt arbejdsmiljø	74	70	74	72	75	69	68	78	72
15.b. Min leder anerkender og påskønner mit arbejde	75	72	79	73	75	75	72	78	74
15.c. Min leder bakker mig op, når det er nødvendigt	76	73	79	76	78	76	76	80	76
15.d. Min leder lytter til mig	77	75	81	78	80	75	75	79	77
15.e. Min leder inddrager medarbejderne i væsentlige beslutninger	68	63	72	68	69	70	64	82	68
15.f. Min leder er generelt lydhør over for medarbejdernes synspunkter	74	70	79	75	73	72	69	81	73
15.g. Min leder er god til at uddelegere arbejdet mellem medarbejderne	70	67	73	72	68	69	67	77	70
15.h. Min leder sikrer en god prioritering af ressourcer	71	65	76	67	69	66	64	75	68
15.i. Min leder roser sit personale	73	67	75	64	74	70	65	81	70
15.j. Min leder bidrager til min videre jobudvikling	65	58	63	59	67	65	57	73	63
15.k. Min leder bidrager til, at eventuelle konflikter/ samarbejdsproblemer bliver løst	72	67	77	72	73	70	69	82	71
15.l. Min leder er god til ved forandringer at fortælle, hvad vi skal og hvorfor	72	66	73	70	73	70	67	81	71
15.m. Min leder er alt i alt god til at informere om det, der er væsentligt	74	70	72	70	76	72	69	80	72
15.n. Min leder er alt i alt en god personaleleder	75	70	75	71	76	72	67	84	73
16. Tilfredshed - a. Hvor tilfreds er du alt i alt med dit job?	78	77	79	77	77	80	75	77	78
17.a. Jeg er glad for at gå på arbejde	80	79	82	77	80	82	82	75	80
17.b. Jeg er meget engageret i mit arbejde	83	86	81	83	83	86	85	80	84

Spørgsmål	Stilling/erhvervsuddannelse								
	Social- og sundhedshjælper	Social- og sundhedsassistent	Hjemmehjælper	Sygeplejerske	Ufaglært social- og sundheds-hjælper	Sygehjælper	Anden, angiv venligst hvad:	Ikke udfyldt	Total
17.c. Jeg omtaler mit arbejde positivt, når jeg er sammen med andre	81	80	81	77	81	79	77	73	80
18. I hvilken grad... - a. ... har din arbejdsplads et godt omdømme i offentligheden?	60	60	67	58	53	61	61	57	59
18. I hvilken grad... - b. ... kan du anbefale dit arbejde til andre, hvis du bliver spurgt?	72	68	71	68	68	68	68	69	69
18. I hvilken grad... - c. ... forventer du, at du fortsat er ansat på din arbejdsplads om to år?	70	61	70	61	49	69	59	68	65
19. Forestil dig... - a. ... det perfekte sted at være medarbejder - hvor tæt på dette ideal er din arbejdsplads?	63	59	72	59	57	62	57	62	61
20. I hvilken grad... - a. ... lever dit arbejde op til dine forventninger?	66	65	69	62	62	67	64	66	65

6.5 Resultater vist pr. kommune

Spørgsmål	Kommune			
	Allerød	Hillerød	Rudersdal	Total
10.a. Min arbejdsplads giver en god introduktion til nye medarbejdere	76	75	71	73
10.b. På min arbejdsplads gør vi meget for at tiltrække nye medarbejdere	64	70	60	64
10.c. Jeg har indflydelse på mængden af mit arbejde	61	64	66	65
10.d. Jeg har indflydelse på planlægningen af mine arbejdstider	58	65	69	66
10.e. Jeg har indflydelse på, hvilke arbejdsopgaver jeg udfører	60	68	68	67
10.f. Jeg har indflydelse på indholdet af mine arbejdsopgaver	67	71	72	71
10.g. Mit arbejde er meningsfyldt	86	86	85	85
10.h. Jeg har indflydelse på beslutninger, som har væsentlig betydning for arbejdspladsen	53	60	57	57
10.i. På min arbejdsplads er der en åben kommunikation, så vi ved hvad der sker og hvorfor	61	68	66	66
10.j. Jeg føler, jeg gør en forskel i mit arbejde	84	83	82	83
10.k. Jeg oplever, jeg yder en vigtig arbejdsindsats	89	85	86	86
10.l. Jeg har den nødvendige tid til mine arbejdsopgaver	55	57	55	56
10.m. Jeg bliver brugt til det, jeg er god til	75	77	76	76
10.n. Jeg leverer et godt stykke arbejde, jeg kan være tilfreds med	85	82	84	83
12.a. Jeg har et godt forhold til mine kolleger	87	88	85	86
12.b. Vi hjælper og støtter hinanden	83	83	82	82
12.c. Der er en god omgangstone på mit arbejde	83	80	78	79
12.d. Jeg deltager gerne i de sociale aktiviteter på mit arbejde	74	72	73	73
12.e. Jeg føler mig som en del af et fællesskab på min arbejdsplads	82	80	79	80
12.f. Vi tager hensyn til hinanden i forskellige livsfaser (ny på arbejdsmarkedet, små børn, seniorer mv.)	77	75	75	75
12.g. Vi tager sociale og personlige hensyn, f.eks. ved sygdom og kriser	81	82	79	80
12.h. Hvis en kollega bliver langtidssyg, bliver der gjort meget for at få ham/hende tilbage på arbejde igen	75	77	72	74
12.i. Vi giver plads til hinandens forskellige måder at være på (f.eks. i forhold til evner, etnisk oprindelse og alder)	79	78	77	78
12.j. På mit arbejde har vi de faglige og menneskelige ressourcer, der er behov for	60	65	63	63
12.k. Vi har et godt samarbejde	79	81	78	79
13.a. Jeg har gode muligheder for at udvikle mig fagligt	60	70	67	67
13.b. Jeg har gode muligheder for at udvikle mig personligt	65	72	69	70
13.c. Jeg har mulighed for efteruddannelse	53	69	64	64
13.d. Jeg oplever, at der er karrieremuligheder	42	56	51	52
13.e. Jeg har varierede arbejdsopgaver	74	75	73	74
13.f. Min viden og mine evner bruges godt i mit arbejde	72	77	76	76
13.g. Jeg oplever, at medarbejderudviklingssamtalen understøtter min personlige og faglige udvikling	55	62	60	60
14.a. Jeg har normalt en passende balance mellem arbejdstid og arbejdsomfang	64	66	65	65
14.b. Jeg har de arbejdsredskaber, jeg har brug for	71	70	67	68
14.c. På min arbejdsplads har vi et godt fysisk arbejdsmiljø	72	69	62	66
14.d. På min arbejdsplads har man tid til at mødes og tale sammen om tingene	53	62	57	58
14.e. På mit arbejde er der en glad stemning	75	74	73	74

Spørgsmål	Kommune			
	Allerød	Hillerød	Rudersdal	Total
14.f. Jeg har som regel energi og overskud, når jeg er på arbejde	75	74	75	75
14.g. Jeg føler mig sjældent træt i mit arbejde	58	62	60	60
14.h. Jeg er god til at lukke af for tanker om mit arbejde, når jeg har fri	67	64	65	65
14.i. Forholdet mellem arbejdet og fritiden balancerer	76	70	72	72
14.j. Jeg oplever, at der på min arbejdsplads bliver taget hensyn til medarbejderne	72	71	70	71
14.k. På mit arbejde har vi et godt psykisk arbejdsmiljø	71	68	66	67
14.l. På mit arbejde har vi alt i alt et godt arbejdsmiljø	73	71	69	70
15.a. Min leder medvirker til at skabe et godt arbejdsmiljø	74	71	73	72
15.b. Min leder anerkender og påskønner mit arbejde	75	73	74	74
15.c. Min leder bakker mig op, når det er nødvendigt	76	76	75	76
15.d. Min leder lytter til mig	77	77	77	77
15.e. Min leder inddrager medarbejderne i væsentlige beslutninger	68	67	68	68
15.f. Min leder er generelt lydhør over for medarbejdernes synspunkter	73	72	74	73
15.g. Min leder er god til at uddelegere arbejdet mellem medarbejderne	72	68	70	70
15.h. Min leder sikrer en god prioritering af ressourcer	69	66	70	68
15.i. Min leder roser sit personale	73	70	70	70
15.j. Min leder bidrager til min videre jobudvikling	61	63	63	63
15.k. Min leder bidrager til, at eventuelle konflikter/ samarbejdsproblemer bliver løst	74	71	71	71
15.l. Min leder er god til ved forandringer at fortælle, hvad vi skal og hvorfor	71	70	71	71
15.m. Min leder er alt i alt god til at informere om det, der er væsentligt	73	72	72	72
15.n. Min leder er alt i alt en god personaleleder	72	72	74	73
16. Tilfredshed - a. Hvor tilfreds er du alt i alt med dit job?	79	78	77	78
17.a. Jeg er glad for at gå på arbejde	81	80	79	80
17.b. Jeg er meget engageret i mit arbejde	85	83	84	84
17.c. Jeg omtaler mit arbejde positivt, når jeg er sammen med andre	82	80	79	80
18. I hvilken grad... - a. ... har din arbejdsplads et godt omdømme i offentligheden?	69	64	54	59
18. I hvilken grad... - b. ... kan du anbefale dit arbejde til andre, hvis du bliver spurgt?	72	72	67	69
18. I hvilken grad... - c. ... forventer du, at du fortsat er ansat på din arbejdsplads om to år?	68	63	65	65
19. Forestil dig... - a. ... det perfekte sted at være medarbejder - hvor tæt på dette ideal er din arbejdsplads?	63	62	60	61
20. I hvilken grad... - a. ... lever dit arbejde op til dine forventninger?	67	66	64	65