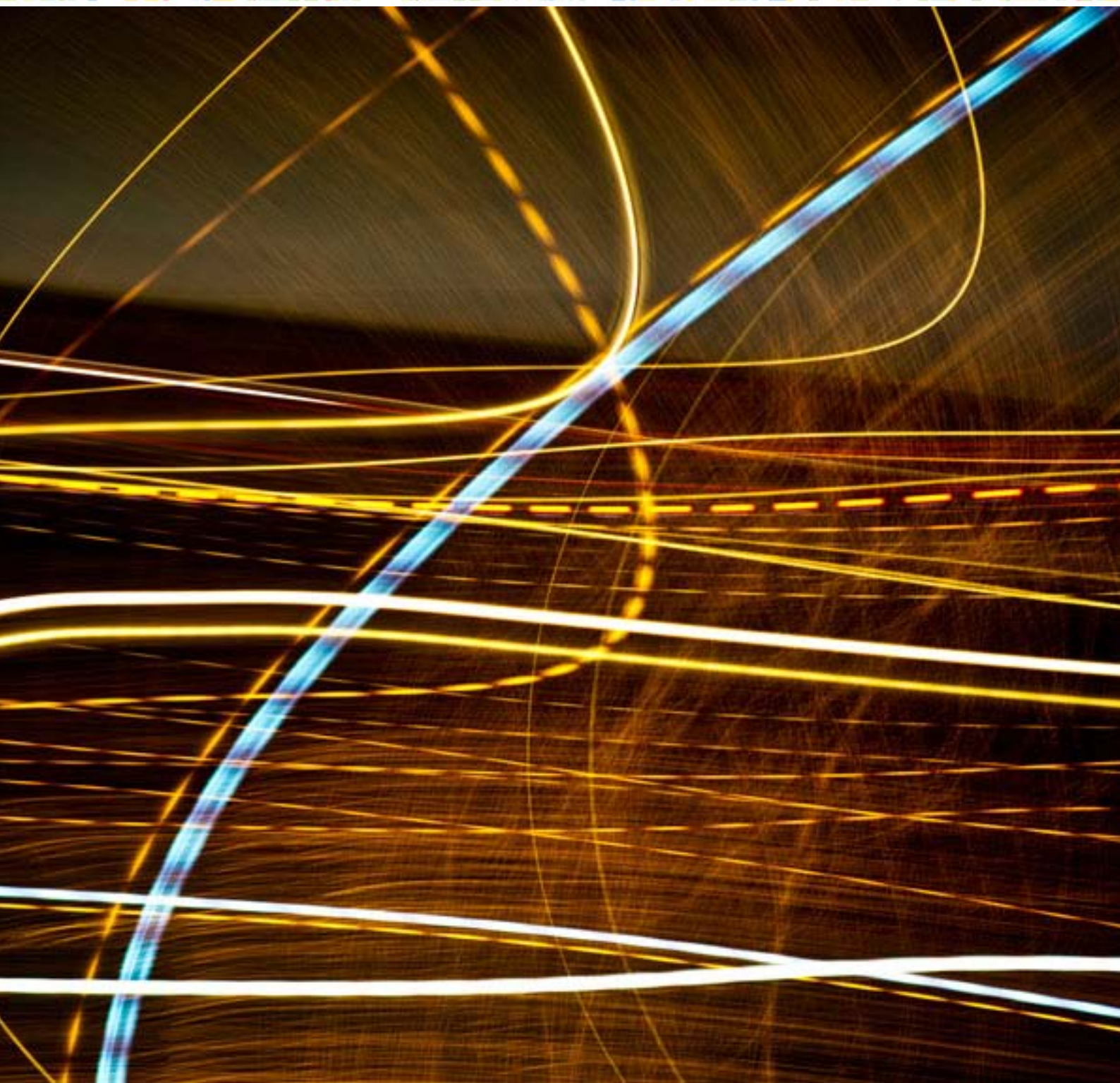


Torben Pilegaard Jensen, Helle Bendix Lauritzen, Anne Katrine Kamstrup,
Sebastian Møller Daugaard og Søren Haselmann

Attraktive arbejdspladser i kommuner og regioner



Publikationen *Attraktive arbejdspladser i kommuner og regioner* kan downloades fra hjemmesiden www.akf.dk

AKF, Anvendt KommunalForskning

Nyropsgade 37

1602 København V

Telefon: 43 33 34 00

Fax: 43 33 34 01

E-mail: akf@akf.dk

© 2010 AKF og forfatterne

Mindre uddrag, herunder figurer, tabeller og citater, er tilladt med tydelig kildeangivelse. Skrifter, der omtaler, anmelder, citerer eller henviser til nærværende, bedes sendt til AKF.

© Omslag: Phonowerk, Lars Degnbol

Forlag: AKF

ISBN: 978-87-7509-932-0

I:\08 SEKRETARIAT\FORLAGET\TPJ\5014\5014_ATTRAKTIVE_ARBEJDSPLADSER.DOCX

Februar 2010

AKF, Anvendt KommunalForskning

AKF's formål er at levere ny viden om væsentlige samfundsforhold. Hovedvægten ligger på forskning i velfærds- og myndighedsopgaver i kommuner og regioner. Det overordnede mål er at kvalificere beslutninger og praksis i det offentlige.

Torben Pilegaard Jensen, Helle Bendix Lauritzen, Anne Katrine Kamstrup,
Sebastian Møller Daugaard og Søren Haselmann

Attraktive arbejdspladser i kommuner og regioner

Forord

Dette notat er udarbejdet for Sekretariatet for den Personalepolitiske Messe og Det Personalepolitiske Forum. Formålet med Personalepolitisk Messe 2010 er at synliggøre de mange personalepolitiske initiativer og projekter, der findes i regioner og kommuner i Danmark. Den Personalepolitiske Messe har som ambition at være et samlingspunkt for udvikling af personalepolitik, hvor tillidsrepræsentanter, ledere, medarbejdere og politikere i regioner og kommuner kan mødes og diskutere de centrale udfordringer på det personalepolitiske område.

For at styrke det videnskæssige grundlag for den personalepolitiske diskussion blev det besluttet, at der i forbindelse med den Personalepolitiske Messe skulle gennemfœres en række analyser. Opgaven blev overdraget til AKF, Anvendt KommunalForskning, i september 2009.

Grundlaget for notatet er en interviewundersœgelse blandt sâkaldt *kernestabile* medarbejdere, dvs. medarbejdere med mere end tre ârs ansættelse pâ samme arbejdsplads. Det er undersœgelsens udgangspunkt, at interview af kernestabile medarbejdere skaber mulighed for at belyse, hvilke arbejds- og personaleforhold der ud fra medarbejdernes helhedsbetragtning har motiveret dem til at fastholde deres offentlige ansættelse over en lœngere periode og dermed, hvilke forhold der ud fra en samlet afvejning af de forskellige aspekter af deres ansættelse har gjort ansættelsen attraktiv. Interviewundersœgelsen har *ikke* haft til formål, at vœre repræsentativ. Med inddragelse af data fra surveyen "Danmarksanalyse", gennemfœrt efterâret 2009, søges der dog pâ en række områder tegnet et bredere billede af, hvilke arbejds- og personaleforhold der anses for vigtige og af, hvordan de offentligt ansatte vurderer deres aktuelle arbejdsplads pâ disse felter.

Notatet er udarbejdet af forskningsleder Torben Pilegaard Jensen og forskningsassistent Helle Bendix Lauritzen, som i samarbejde med studentermedarbejderne Anne Katrine Kamstrup og Sebastian Mœller Daugaard har gennemfœrt og bearbejdet de kvalitative interview, samt studentermedarbejder Søren Haselmann, som har stâet for de statistiske analyser

Februar 2010

Torben Pilegaard Jensen

Indhold

1	Sammenfatning	7
1.1	Fysisk og psykisk arbejdsmiljø på den attraktive arbejdsplads	7
1.2	Arbejdsvilkår og organisering på den attraktive arbejdsplads.....	8
1.3	Ledelse på den attraktive arbejdsplads.....	9
1.4	Individuelle ressourcer og den attraktive arbejdsplads	9
2	Baggrund og formål.....	10
2.1	Undersøgelsens baggrund	10
2.2	Undersøgelsens formål.....	10
3	Om undersøgelsen.....	12
3.1	Survey og generaliserbarhed	13
4	Hvad gør en offentlig arbejdsplads attraktiv? – tværgående analyse	14
4.1	Begrebet psykisk arbejdsmiljø	14
4.2	Det velfungerende psykiske arbejdsmiljø som endemål	14
4.3	Hvad kan de attraktive offentlige arbejdspladser?	15
4.3.1	Organisering der skaber tid og kvalitet i opgaveløsningen	15
4.3.2	En synlig ledelse går aktivt ind og støtter konfliktløsning på den attraktive arbejdsplads	16
4.3.3	Den attraktive arbejdsplads og de gode fysiske rammer.....	17
5	Seks faggruppers ansættelse i det offentlige	18
5.1	SOSU-ansatte	18
5.1.1	Arbejdsvilkår – tid til kvalitet i arbejdet.....	18
5.1.2	Organisering – teamstruktur og læringspotentialer på den attraktive arbejdsplads.....	19
5.1.3	Fysisk og psykisk arbejdsmiljø.....	19
5.1.4	Ledelse	20
5.1.5	Individuelle ressourcer – variation og mulighed for faglig udvikling.....	20
5.2	Sygeplejersker	20
5.2.1	Arbejdsvilkår på den attraktive arbejdsplads	21
5.2.2	God organisering gør det nemmere at have travlt	21
5.2.3	Fokus på arbejdsmiljø skaber stabilitet i medarbejdergruppen på den attraktive arbejdsplads	22
5.2.4	Gode faglige udviklingsmuligheder i den offentlige sektor.....	23
5.2.5	Ledelse	23
5.3	Lærere.....	23
5.3.1	Arbejdsvilkår – håndtering af travlhed og frihed i arbejdet	23
5.3.2	Organisering – teamarbejde og faglig sparring	25
5.3.3	Fysisk og psykisk arbejdsmiljø på den attraktive arbejdsplads	25
5.3.4	Individuelle ressourcer og kvalitet i arbejdet.....	26
5.3.5	Ledelse	26
5.4	Pædagoger	26
5.4.1	Arbejdsvilkår: muligheden for nærværet i dagligdagen	27
5.4.2	Organisering og samarbejdsflader: internt og på tværs	27
5.4.3	Fysisk og psykisk arbejdsmiljø: bevidsthed, forebyggelse og samtaler	28
5.4.4	Individuelle ressourcer og kvalitet i arbejdet: erfaring og ny viden er vigtig på den attraktive arbejdsplads	29
5.4.5	Ledelse: høje forventninger og krav.....	30

5.5	HK-medarbejdere.....	30
5.5.1	Arbejdsvilkår.....	31
5.5.2	Organisering og samarbejdsflader	31
5.5.3	Arbejds miljø: gode rammer for opgaveløsning.....	31
5.5.4	Faglige udviklingsmuligheder er en fastholdelsesfaktor.....	32
5.5.5	Synlig og anerkendende ledelse	32
5.6	AC-medarbejdere	33
5.6.1	Arbejdsvilkår.....	33
5.6.2	Organisering og samarbejdsflader	33
5.6.3	Fysisk og psykisk arbejds miljø.....	34
5.6.4	Ledelse	34
6	Bilag.....	35
6.1	Bilag 1: Interviewguide.....	35
6.2	Bilag 2: Resultater fra surveyen ”Danmarksanalyse”	38
7	Litteratur	63

1 Sammenfatning

Undersøgelsens overordnede formål er at få belyst, hvad der kendetegner attraktive arbejdspladser i kommuner og regioner med hensyn til arbejds- og personaleforhold. Grundlaget for analyserne er en interviewundersøgelse gennemført med *kernestabile* medarbejdere, dvs. medarbejdere med mere end tre års ansættelse på samme arbejdsplads. Det er undersøgelsens udgangspunkt, at udsagn om arbejds- og personaleforhold fra denne kernestabile medarbejdergruppe kan ses som udsagn, der ud fra de interviewedes helhedsvurdering giver viden om den attraktive, offentlige arbejdsplads. Interviewundersøgelsen repræsenterer fem forskellige faggrupper. Undersøgelsen har ikke som ambition at give et fuldt ud dækkende og generaliserbart billede af den attraktive, offentlige arbejdsplads i kommuner og regioner. Med inddragelse af data fra surveyen ”Danmarksanalyse”, gennemført efteråret 2009¹, søges der dog på en række områder tegnet et bredere billede af, hvilke arbejds- og personaleforhold der anses for vigtige og af, hvordan de offentligt ansatte vurderer deres aktuelle arbejdsplads på disse felter.

I det følgende foretages en tematisk sammenfatning af de væsentligste konklusioner fra undersøgelsens analyser.

1.1 Fysisk og psykisk arbejdsmiljø på den attraktive arbejdsplads

I interviewundersøgelsen peges der blandt de interviewede på, at en arbejdsplads er *attraktiv*, når man, som medarbejder, trives i et velfungerende psykisk arbejdsmiljø. Størstedelen af de kernestabile medarbejdere beretter om et velfungerende psykisk arbejdsmiljø på deres nuværende arbejdsplads, karakteriseret ved gode samarbejdsrelationer blandt kollegerne, et lavt sygefravær, en arbejdsplads kendetegnet ved en lav grad af konflikter samt en begrænset udskiftning i personalegruppen. Sådanne faktorer – som i undersøgelsen analyseres som udtryk for det psykiske arbejdsmiljø – fremhæves blandt de interviewede som centrale fastholdelsesfaktorer og dermed som karakteristiske for en attraktiv arbejdsplads.

Ser man generelt på de offentligt ansattes vurdering af *vigtigheden* af det psykiske arbejdsmiljø, bakker surveyen tendensen fra interviewundersøgelsen op, da knap 100 pct. vurderer det psykiske arbejdsmiljø som *særdeles vigtigt*, *meget vigtigt* eller *ret vigtigt*². Tilfredsheden med det psykiske arbejdsmiljø viser sig, ifølge surveyen, at være høj blandt ansatte, som ikke har overvejet at skifte job. Heriblandt vurderer 88 pct. det psykiske arbejdsmiljø på deres nuværende arbejdsplads som *særdeles godt*, *meget godt* eller *godt*³. Tilfredsheden er her størst blandt AC-medarbejdere (94 pct.) og HK-ansatte (92 pct.). Blandt medarbejdere, som *har* overvejet et jobskifte, vurderer gennemsnitligt 55 pct. det psykiske arbejdsmiljø på deres nuværende arbejdsplads som *godt* (se bilag 2, figur 6.13 og 6.24).

I interviewundersøgelsen tillægges det fysiske arbejdsmiljø stor betydning blandt de interviewede i forhold til deres motivation til at forblive på arbejdspladsen. I analysen defineres det fysiske arbejdsmiljø som arbejdspladsens indretning, støjniveauet, hjælpemidler, arbejdsstillinger mv. I forlængelse heraf viser surveyen, at 96 pct. af de ansatte vurderer, at det fysiske arbejdsmiljø er *vigtigt* (se bilag 2, figur 6.23). Blandt de interviewede peger flere på, at de fysiske rammer på deres nuværende arbejdsplads fungerer som en aflastning af krop-

¹ Se Hjelmar (2009).

² De tre kategorier betegnes i det følgende som *vigtigt*.

³ De tre kategorier betegnes i det følgende som *godt*.

pen, hvilket er et attraktivt element i deres arbejde. Det gælder eksempelvis blandt SOSU-ansatte, sygeplejersker og pædagoger, hvor flere finder det tilfredsstillende i deres nuværende ansættelse, at hjælpemidler til arbejdet er til stede og hurtigt fremskaffes/udskiftes, når der udtrykkes et behov herfor til ledelsen. Blandt HK-ansatte og lærere udtrykker flere interviewede tilfredshed med, at ledelsen på deres nuværende arbejdsplads aktivt støtter løsningsmodeller, der eksempelvis har reduceret gener ved støj eller belastning af kroppen grundet dårlig indretning af arbejdspladsen. Det fremhæves i den forbindelse som positivt, blandt de kernestabile medarbejdere, at der på deres nuværende arbejdsplads, efter behov og ønske, indkaldes arbejdsmiljøkonsulenter, ergoterapeuter eller lignende til at vejlede om hjælpemidler og arbejdsstillinger, hvilket bidrager til arbejdspladsens attraktivitet.

I surveyen bliver de kernestabile ansattes vurdering af tilfredsheden understøttet blandt respondenter, som ikke har overvejet et jobskifte, hvor knap 74 pct. vurderer det fysiske arbejdsmiljø på deres nuværende arbejdsplads som *godt*. Tilfredsheden er størst blandt AC-medarbejdere (83 pct.) og HK-ansatte (82 pct.). Blandt respondenter, som har overvejet et jobskifte, vurderer 52 pct. det fysiske arbejdsmiljø som *godt*. Her repræsenterer AC-medarbejdere (69 pct.) de mest positive (se bilag 2, figur 6.12).

1.2 Arbejdsvilkår og organisering på den attraktive arbejdsplads

Arbejdsvilkår og organisering af arbejdet hænger ofte sammen, når de kernestabile medarbejdere skal karakterisere, hvad der i relation til disse to personaleforhold fastholder dem på deres nuværende arbejdsplads og bidrager til at gøre den attraktiv. Et arbejdsvilkår, som mange interviewede beretter om, er et stigende tempo og en øget opgavemængde, samt hvordan dette håndteres.

I interviewundersøgelsen peger flere kernestabile medarbejdere på, hvordan *organisering af arbejdet* på deres nuværende arbejdsplads medvirker til, at oplevelser af *travlhed* og manglende kvalitet i opgaveløsningen ikke udvikler sig til stress og dårligt psykisk arbejdsmiljø. Blandt sygeplejerskerne er der eksempler på, at det er *"nemt"* at have travlt, fordi organiseringen af arbejdet er karakteriseret ved, at man eksempelvis ikke skal løbe langt efter de redskaber/hjælpemidler mv., som er nødvendige for at løse opgaverne, eller at travlhed opleves at være uproblematisk, fordi man skiftes til at varetage forskellige funktioner på afdelingen og derved har nemt ved at hjælpe hinanden i løbet af dagen. Blandt lærerne opleves travlheden at kunne håndteres i kraft af den frihed, som faget og jobbet, ifølge flere af de interviewede, rummer, da dette netop omfatter en frihed til at organisere sin egen arbejdsdag og eksempelvis nedprioritere opgaver i perioder med travlhed. Flere af de interviewede inden for fag som SOSU, sygeplejerske, pædagog og lærer beretter således om en stor motivation og tilfredshed ved arbejdet på deres nuværende arbejdsplads i kraft af, at de har *tid* til det, de definerer som kerneopgaverne.

I forlængelse heraf viser surveyen, at gennemsnitligt 96 pct. af respondenterne mener, at det er *vigtigt* at nå deres arbejdsopgaver inden for den afsatte tid (se bilag 2, figur 6.19). Blandt de respondenter, som ikke har overvejet et jobskifte, gives der generelt udtryk for tilfredshed med muligheden for at nå arbejdsopgaverne inden for den afsatte tid. Således vurderer gennemsnitligt 69 pct., at muligheden herfor er *god* på deres nuværende arbejdsplads, mens der blandt de HK-ansatte (76 pct.) angives bedre muligheder. 45 pct. af de respondenter, som har overvejet et jobskifte, vurderer mulighederne på deres nuværende arbejdsplads som værende *gode*. Og her er det sygeplejerskerne (54 pct.), som giver udtryk for størst tilfredshed (se bilag 2, figur 6.8).

1.3 Ledelse på den attraktive arbejdsplads

Interviewundersøgelsen peger på, at den nærmeste leder for flere kernestabile medarbejdere er en vigtig aktør i dagligdagen i forhold til medarbejdernes arbejdsindsats og deres motivation for at være og blive på arbejdspladsen. Den gennemførte survey viser, at gennemsnitligt 97 pct. af respondenterne vurderer forholdet til nærmeste leder som værende *vigtigt* (se bilag 2, figur 6.15). Ifølge flere af de interviewede øver deres nærmeste leder en positiv indflydelse på deres nuværende arbejdsplads, på medarbejderne og deres lyst til at blive, ved at være synlig, anerkendende og engageret og dermed på, hvor attraktiv arbejdspladsen er. Det sker eksempelvis blandt SOSU-ansatte ved, at lederen anerkender arbejdsindsatsen særligt i spidsbelastningsperioder, mens enkelte blandt de HK-ansatte beretter om stor tilfredshed med nærmeste leders engagement i og faglige sparring omkring den enkeltes arbejdsopgaver.

Interviewundersøgelsen giver eksempler på, at lederen er med til at sikre et godt arbejdsmiljø ved at spille en aktiv rolle i forebyggelse og håndtering af konflikter på arbejdspladsen – internt blandt personalet såvel som blandt personale og borgere/patienter/elever mv. På tværs af faggrupper fremhæves forebyggende tiltag og håndtering af konflikter – eksempelvis ved at hente eksterne konsulenter ind – som en faktor, der er motiverende for deres fastholdelse og som et forhold, der kendetegner en attraktiv arbejdsplads.

I surveyen er der ligeledes spurgt ind til, hvordan respondenterne vil karakterisere forholdet til deres nuværende nærmeste leder. Her udtrykker ansatte, som ikke har overvejet et jobskifte, stor tilfredshed, idet 92 pct. vurderer forholdet til nærmeste leder som værende *godt*. Tilfredsheden er her størst blandt SOSU-ansatte, hvor 96 pct. mener dette. Blandt ansatte, som har overvejet et jobskifte, giver 68 pct. udtryk for at være *godt* tilfreds. Her er det sygeplejersker (75 pct.) og AC-medarbejdere (74 pct.), som adskiller sig mest i positiv retning (se bilag 2, figur 6.3).

1.4 Individuelle ressourcer og den attraktive arbejdsplads

Endelig belyser interviewene de kernestabile medarbejders holdning til deres individuelle ressourcer, forstået som deres uddannelseskompetencer samt betydningen af mulighederne for efter- og videreuddannelse mv. Den generelle holdning på tværs af samtlige faggrupper er, at fortsatte udviklingsmuligheder vægtes højt. Fortsatte udviklingsmuligheder betragtes af mange interviewede som et attraktivt element i ansættelsen, hvilket hænger sammen med, at udviklingsmuligheder anses for at være lig med nye faglige udfordringer og variation i arbejdet.

Ifølge mange af de interviewede er efter- og videreuddannelse en mulighed på deres nuværende arbejdsplads, som flere har benyttet sig af, og som betegnes som en vigtig fastholdelsesfaktor og dermed et centralt element på den attraktive arbejdsplads. Blandt ansatte som tidligere har været privat ansat, nævnes efter- og videreuddannelsesmulighederne i den offentlige sektor desuden som en vigtig årsag til at vende tilbage.

I surveyen støttes tendensen fra interviewundersøgelsen, idet gennemsnitligt 98 pct. af respondenterne vurderer muligheden for variation og afveksling i arbejdet som værende *vigtigt* (se bilag 2, figur 6.18). Der udtrykkes generel tilfredshed med afvekslingen i arbejdet på deres nuværende arbejdsplads, og 95 pct. af de ansatte, som ikke har overvejet et jobskifte, vurderer afvekslingen som *god*. Her giver AC-medarbejdere (99 pct.) udtryk for størst tilfredshed. For gennemsnitligt 80 pct. af de ansatte, der har overvejet et jobskifte, gælder, at afveksling i arbejdet vurderes at være *god*, mens det her er lærerne (93 pct.), som finder størst tilfredshed med afvekslingen (se bilag 2, figur 6.7).

2 Baggrund og formål

2.1 Undersøgelsens baggrund

AKF har indgået et samarbejde med Personalepolitisk Forum om udarbejdelse af en række analyser, der skal kvalificere den personalepolitiske diskussion på Personalepolitisk Messe 2010. På messen præsenterer Personalepolitisk Forum en række af de indsatser, der gøres i kommuner og regioner for at skabe arbejdspladser, hvor medarbejderne trives. AKF's analyser fokuserer på følgende tre områder:

- 1 Hvad er attraktivt ved at arbejde i den offentlige sektor? Analysen belyser de forhold ved kommunale og regionale arbejdspladser, som har betydning for, at offentligt ansatte forbliver i deres job.
- 2 Hvad driver de offentligt ansatte? Analysen fokuserer på de værdier, som har betydning for, at de ansatte føler sig motiveret i det daglige arbejde. Der ses bl.a. på, om der eksisterer et offentligt *ethos*, og om det er under forandring.
- 3 Hvad betinger medarbejdertilfredsheden? Analysen ser på udviklingen i medarbejdertilfredshed fra 2006-2009 for en række grupper inden for kommuner og regioner. Der ses bl.a. også på, hvorvidt medarbejderne tillægger en lang række personalepolitiske forhold mere eller mindre betydning i dag, end man gjorde i 2006.

Nærværende undersøgelse beskæftiger sig med spørgsmål 1, og formidler resultaterne fra den kvalitative interviewundersøgelse, som er gennemført i forbindelse med undersøgelsen under inddragelse af resultater fra en survey, som i oktober 2009 blev gennemført blandt offentligt ansatte i kommuner og regioner.

2.2 Undersøgelsens formål

Undersøgelsens overordnede formål er at få belyst, hvilke arbejds- og personaleforhold der fremstår attraktive og fastholdende for offentligt ansatte i kommuner og regioner. Grundlaget for analyserne er en interviewundersøgelse gennemført med såkaldt *kernestabile* medarbejdere, dvs. medarbejdere med mere end tre års ansættelse på samme arbejdsplads. Det har været undersøgelsens udgangspunkt, at interviewpersoner fra gruppen af kernestabile medarbejdere skaber mulighed for at belyse, hvilke forhold der ud fra medarbejdernes helhedsbetragtning har motiveret dem til at fastholde deres offentlige ansættelse over en længere periode og dermed, hvilke forhold der ud fra en samlet afvejning af de forskellige aspekter af deres ansættelse har gjort ansættelsen attraktiv. Interviewundersøgelsen har *ikke* haft til formål at være repræsentativ, men at kunne bidrage med viden om, bl.a. gennem eksempler, hvilke forholds tilstedeværelse eller fravær der bidrager til at gøre deres offentlige ansættelse attraktiv. I den forstand har det været formålet gennem et forholdsvis begrænset antal interview at kunne komme med fortællinger om den attraktive arbejdsplads og dens sammensathed i kommuner og regioner. Undersøgelsen har ikke haft som ambition at kunne give et fuldt ud dækkende og generaliserbart billede af den attraktive, offentlige arbejdsplads i kommuner og regioner. Dertil kræves et anderledes og langt mere omfattende analysearbejde. Med inddragelse af data fra surveyen "Danmarksanalyse", gennemført efteråret 2009, søges der dog på en række områder tegnet et bredere billede af, hvilke arbejds- og personaleforhold der anses

for vigtige og af, hvordan de offentligt ansatte vurderer deres aktuelle arbejdsplads på disse felter. I interviewundersøgelsen repræsenteres fem forskellige faggrupper. Gennem interview med kernestabile medarbejdere gør undersøgelsen det muligt at pege på en række positive erfaringer og eksempler, som medvirker til at fastholde medarbejderne på de offentlige arbejdspladser.

Undersøgelsen sætter først fokus på udvalgte personalepolitiske forhold som, på tværs af de fem faggrupper, fremhæves som vigtige i relation til offentligt ansattes trivsel og fastholdelse. Der sættes særligt fokus på betydningen af det *psykiske arbejdsmiljø*, da det i interviewundersøgelsen fremhæves som et helt centralt personalepolitisk forhold på tværs af faggrupperne, hvor det i høj grad opfattes synonymt med trivsel. Den første del af analysen tilvejebringer konkrete eksempler på, hvordan offentlige arbejdspladser skaber rammerne for et *velfungerende* psykisk arbejdsmiljø ved at sætte fokus på forhold som *organisering, ledelse* og *fysisk arbejdsmiljø*.

Undersøgelsen sætter dernæst fokus på de enkelte faggrupper og nuancerer betydningen af forhold som organisering, ledelse, fysisk arbejdsmiljø mv. for de offentligt ansattes ønske om at forblive i deres job.

3 Om undersøgelsen

Undersøgelsens konklusioner er baseret på i alt 23 kvalitative interview gennemført i perioden oktober-november 2009 og inkluderer desuden resultater fra en survey blandt kommunalt og regionalt ansatte gennemført i oktober 2009⁴. Undersøgelsen er koncentreret omkring SOSU-ansatte, sygeplejersker, lærere, pædagoger, HK-ansatte samt AC-medarbejdere⁵. Interviewundersøgelsen er foretaget blandt det såkaldt *kernestabile* personale, der er karakteriseret ved at have været ansat på deres nuværende arbejdsplads i minimum tre år. Udvælgelsen af de kernestabile medarbejdere begrundes i undersøgelsens formål ud fra en forventning om, at svar på, hvad der har betydning for, at ansatte forbliver i deres job, samt hvad der medvirker til at gøre de offentlige arbejdspladser attraktive, kan findes blandt medarbejdere, som *ikke* har skiftet arbejdsplads i en periode.

Inden for hver faggruppe er der udvalgt to til tre arbejdspladser for at sikre, at særlige forhold på den enkelte arbejdsplads ikke slår for kraftigt igennem i forhold til faggruppen generelt. På hver af de i alt 12 arbejdspladser, som er repræsenteret i interviewundersøgelsen, er foretaget et til to interview med repræsentanter for faggruppen – i alt er der gennemført interview med fem medarbejdere fra hver faggruppe. Dog er der blandt sygeplejersker blot gennemført tre nye interview, da der inddrages interviewmateriale fra en nylig gennemført analyse af sygeplejerskernes veje på arbejdsmarkedet⁶.

I interviewundersøgelsen er den gennemsnitlige offentligt ansatte, på tværs af faggrupper, en kvindelig ansat på omkring 49 år (kun en enkelt mand er interviewet til undersøgelsen). Tilsvarende viser profilen fra den gennemførte survey, at mere end to tredjedele af de offentligt ansatte er kvinder (størst repræsentation af mænd inden for fag som AC-medarbejdere og lærer) (se bilag 2, figur 6.1), mens de ansatte, som har deltaget i surveyen, har en alder på omkring 46 år (se bilag 2, figur 6.2). Medarbejderprofilen kan give den følgende analyse en skævhed i relation til køn, hvilket man skal være opmærksom på i forhold til undersøgelsens konklusioner.

I interviewundersøgelsen er der spurgt til forhold i ansættelsen, som har betydning for, at de *kernestabile* medarbejdere finder deres arbejdsplads attraktiv, og som medvirker til, at de også fremover forventer at forblive i deres nuværende ansættelse. De gennemførte interview er struktureret ud fra en interviewguide, som omhandler følgende overordnede temaer, som også indgår i surveyen⁷:

- Arbejdsvilkår
- Organisering og samarbejdsflader
- Fysisk og psykisk arbejdsmiljø⁸
- Individuelle ressourcer og kvalitet i arbejdet
- Ledelse

⁴ For en metodebeskrivelse af den gennemførte survey henvises til Hjelmar (2009).

⁵ AC-medarbejdere indgår ikke i interviewundersøgelsen, men beskrives med udgangspunkt i resultaterne fra førortalt survey fra 2009.

⁶ Se Pilegaard Jensen; Holm-Petersen & Østergaard Larsen (2009). Interviewundersøgelsen blev varetaget af Christina Holm-Petersen, DSI. En beskrivelse af, hvorledes interviewpersoner er udvalgt, forefindes i rapporten.

⁷ I bilag 1 findes den anvendte interviewguide.

⁸ I interviewundersøgelsen arbejdes der med en relativ bred forståelse af *psykisk arbejdsmiljø*, som også kan rummes under begrebet *trivsel*. Psykisk arbejdsmiljø hører ind under de særlige personalepolitiske temaer, der er prioriteret af parterne i Personalepolitisk Forum, og som der fokuseres på i Personalepolitisk Messe 2010. Et af disse temaer er således trivsel og sundhed, der netop handler om forhold omkring psykisk arbejdsmiljø samt sundhedsordninger, nedbringelse af sygefravær m.m.

Flere af temaerne er inddraget i interviewundersøgelsen på baggrund af tidligere forskningsresultater, der blandt andet peger på betydningen af arbejdsmiljø og ledelse for medarbejderes generelle jobtilfredshed og trivsel⁹.

3.1 Survey og generaliserbarhed

For at styrke generaliserbarheden af den kvalitative undersøgelse og for at nuancere resultaterne inkluderes besvarelser fra surveyen "Danmarksanalyse". Styrken består blandt andet i, at surveyen rummer besvarelser fra offentligt ansatte, som ikke har gjort sig overvejelser omkring jobskifte, såvel som ansatte, der *har* overvejet et jobskifte. Besvarelserne fra surveyen viser, at godt 60 pct. af de offentligt ansatte, som har deltaget i surveyen, har svaret nej på spørgsmålet om, hvorvidt de har overvejet et jobskifte inden for de seneste seks måneder (se bilag 2, tabel 6.1). Svarene supplerer således de beskrivelser og holdninger, som kommer til udtryk blandt interviewundersøgelsens *kernestabile* medarbejdergruppe.

Surveyen rummer ligeledes besvarelser fra de ca. 40 pct. offentligt ansatte, som har svaret ja på spørgsmålet om, hvorvidt de har overvejet et jobskifte. At inddrage de 40 pct. som har overvejet jobskifte, gør det muligt at undersøge, om det synes at være de samme forhold, der medvirker til at gøre en arbejdsplads attraktiv, og deraf fastholdende på sine medarbejdere, såvel som mindre attraktiv og deraf en faktor, som får betydning for de ansattes overvejelser om jobskifte. Surveyen viser, at respondenterne, uanset overvejelser om jobskifte, vurderer en række personaleforhold som værende lige *vigtige*, mens der eksisterer forskelle mellem dem, der *ikke har*, og dem, der *har* overvejet jobskifte i relation til deres tilfredshed med de faktiske personaleforhold på deres nuværende arbejdsplads. Det er således muligt at se, hvorvidt det samme forhold (fx psykisk arbejdsmiljø) dels fastholder de ansatte, hvor det vurderes at fungere godt, og omvendt medvirker til overvejelser om at søge væk, hvor det vurderes at fungere mindre godt.

Ved inddragelsen af surveyresultater refereres dels de ansattes vurdering af et givet forholds *vigtighed* (fx hvor vigtig vurderes relationen til nærmeste leder at være) samt de ansattes vurdering af *tilstanden* ved et givet forhold (hvordan vurderes eksempelvis relationen til nærmeste leder at være). Svarene angives som henholdsvis *vigtigt* og *godt*, hvor en reference til *vigtigt* rummer en summering af svarkategorierne *særdeles vigtigt*, *meget vigtigt* og *ret vigtigt*, mens en reference til *godt* rummer en summering af svarkategorierne *særdeles godt*, *meget godt* og *godt*.

⁹ Se eksempelvis Borg m.fl. 2007.

4 Hvad gør en offentlig arbejdsplads attraktiv? – tværgående analyse

I det følgende afsnit præsenteres en analyse, der går på tværs af de undersøgte faggrupper. Analysen koncentrerer sig omkring udvalgte forhold der – på tværs af faggrupperne – fremhæves som betydningsfulde for trivsel og fastholdelse for de kernestabile, som ved deres længerevarende offentlige ansættelse antages at vurdere deres arbejdsplads som attraktiv. Der sættes fokus på det *psykiske arbejdsmiljø* samt på forhold, der blandt de ansatte opleves at have betydning for deres trivsel og deres opfattelse af det psykiske arbejdsmiljø som værende *velfungerende*. Analysen videreformidler konkrete eksempler på, hvordan der på en række forskellige offentlige arbejdspladser, ifølge de kernestabile medarbejdere, arbejdes med rammerne for et *velfungerende* psykisk arbejdsmiljø.

Det følgende afsnits fokus på psykisk arbejdsmiljø begrundes med, at dette forhold fremhæves af de interviewede som *primært* og *afgørende* for motivationen til at være og forblive i deres nuværende offentlige ansættelse. Fokus understøttes endvidere af to nyligt gennemførte analyser, som viser, at psykisk arbejdsmiljø vurderes at være et særdeles vigtigt forhold blandt offentligt ansatte generelt¹⁰. Med udgangspunkt i den kvalitative interviewundersøgelse kommer vi i det følgende tættere på, hvordan offentlige arbejdspladser arbejder med rammerne for det psykiske arbejdsmiljø.

4.1 Begrebet psykisk arbejdsmiljø

For at afdække karakteren af det psykiske arbejdsmiljø på den enkelte informants arbejdsplads, er der spurgt ind til følgende elementer: *relationer mellem kolleger og faggrupper, samarbejde, kommunikation, sygefravær, udskiftning* samt *evnen til at håndtere konflikter på arbejdspladsen*. På tværs af faggrupper giver de interviewede udtryk for, at det, som har haft *primær* og *afgørende* betydning for deres hidtil stabile ansættelse og dermed for attraktiviteten af arbejdspladsen, er, at de nævnte elementer i det psykiske arbejdsmiljø har fungeret godt.

Det, som medvirker til, at de nævnte elementer fungerer godt, synes eksempelvis at være forhold vedrørende *ledelse, organisering og fysisk arbejdsmiljø*. Det, som skaber *godt* samarbejde og *lavt* sygefravær, synes, ifølge interviewundersøgelsen, eksempelvis at være en leder, som har øje for at gå aktivt ind i konflikter, eller en organisering af arbejdet som muliggør, at de ansatte kan løse deres daglige opgaver til tiden og med god kvalitet i opgaveløsningen. Det psykiske arbejdsmiljø, som fremhæves at være primært for fastholdelsen, synes således at være påvirket af en række forskellige forhold på arbejdspladsen.

4.2 Det velfungerende psykiske arbejdsmiljø som endemål

At sætte fokus på det psykiske arbejdsmiljø understøttes, som sagt, af nyligt gennemførte analyser, der viser, at det psykiske arbejdsmiljø er et af flere områder, som af de offentligt ansatte anses for vigtigt, og som dermed har betydning for den attraktive arbejdsplads. Kigger man på de offentligt ansattes vurdering af *vigtigheden* af det psykiske arbejdsmiljø, viser det sig, at knap 100 pct. vurderer det psykiske arbejdsmiljø som *vigtigt* – uanset om de har overvejet jobskifte eller ej (se bilag 2, figur 6.24). Tilfredsheden i deres nuværende ansættelse viser sig særligt at være høj blandt ansatte, som *ikke har* overvejet et jobskifte inden for de

¹⁰ Se Hjelmar (2009) og Vrangbæk (2009).

seneste seks måneder. Blandt ansatte, som *har* overvejet et jobskifte, ses en variation i tilfredsheden mellem faggrupperne, hvor sygeplejersker, AC-medarbejdere og HK-ansatte udtrykker størst tilfredshed med det psykiske arbejdsmiljø (se bilag 2, figur 6.13).

4.3 Hvad kan de attraktive offentlige arbejdspladser?

I det følgende vises eksempler fra interviewundersøgelsen på, hvilke forskellige arbejds- og personaleforhold der har *positiv* indflydelse på arbejdspladsen og derigennem på det psykiske arbejdsmiljø. De konkrete forhold, som beskrives, er: *organisering*, *ledelse* samt *fysisk arbejdsmiljø*. Forholdene er udvalgt, da de på tværs af flere eller samtlige undersøgte faggrupper fremhæves som betydningsfulde blandt de interviewede for deres hidtil stabile ansættelse. Desuden viser en nyligt gennemført analyse, at det psykiske arbejdsmiljø grupperes sammen med forhold som *tid til arbejdsopgaver*, *mulighed for at levere en god kvalitet* samt *fysisk arbejdsmiljø* målt på medarbejdernes *tilfredshed* med forholdene samt medarbejdernes vurdering af forholdenes *vigtighed*¹¹.

4.3.1 Organisering der skaber tid og kvalitet i opgaveløsningen

Interviewundersøgelsen peger på, at kernestabile medarbejdere, som antages at finde deres arbejdsplads attraktiv ud fra en helhedsvurdering særligt inden for fag som SOSU, sygeplejerske og pædagog finder en stor motivation og tilfredshed ved arbejdet som offentligt ansat, når der er tid til det, de definerer som kerneopgaverne. Kerneopgaverne defineres af de interviewede primært som de opgaver, der involverer pleje, pasning og omsorg for andre mennesker. Interviewundersøgelsen peger i den forbindelse på, at arbejdsvilkår som *normeringer*, *økonomiske ressourcer* samt omfanget af *tid brugt på dokumentation* og *registrering* har stor betydning for, om de nævnte faggrupper oplever det som muligt at nå kerneopgaverne i løbet af dagen. De samme arbejdsvilkår synes ligeledes at have betydning for, hvorvidt faggrupperne har en oplevelse af kvalitet i det arbejde, de udfører, og dernæst for attraktiviteten af arbejdspladser.

Surveyen viser, at mellem 91 og 100 pct. af de offentligt ansatte mener, at det er *vigtigt* at nå deres arbejdsopgaver inden for den afsatte tid (se bilag 2, figur 6.19). Gennemsnitligt vurderer 69 pct. blandt ansatte som *ikke har* overvejet jobskifte, at *muligheden* for dette er *god* i deres nuværende ansættelse, mens det tilsvarende gennemsnitligt gælder 45 pct. blandt ansatte, som *har* overvejet jobskifte (se bilag 2, figur 6.8). Interviewundersøgelsen peger på, at oplevelser af at have tilstrækkelig tid og levere kvalitet i opgaveløsningen påvirker det psykiske arbejdsmiljø positivt.

En af måderne, hvorpå de attraktive arbejdspladser, ifølge de *kernestabile* medarbejdere, skaber tid til arbejdsopgaverne og mulighed for at levere en god kvalitet, er gennem fokus på *organisering*. Organisering omtales ofte som en ledelsesopgave, der, ifølge de interviewede, består i at skabe rammerne for, at "*arbejdet kan flyde let i hektiske perioder*". De interviewede peger på, at ledelsen på den attraktive arbejdsplads "*gør det nemt at have travlt ved hele tiden at være to skridt foran*". Det sker eksempelvis ved, at lederen sørger for at begrænse selv små irritationsmomenter, således at ting/redskaber/hjælpemidler mv. ligger, hvor de forventes at ligge. Der er desuden eksempler på, at hospitalsafdelinger organiseres således, at sygeplejerskerne skiftes til at varetage forskellige funktioner og er i stand til lettere at hjælpe hinanden og varetage hinandens arbejdsopgaver ved sygdom. Det handler på den attraktive arbejdsplads overordnet om, at lederen får *struktureret en praktisk hverdag* for de ansattes

¹¹ Se Hjelmar (2009).

daglige arbejde. Dette sker på tværs af faggrupper ligeledes gennem forskellige former for teamarbejde eller ved at tildele de ansatte forskellige primære ansvarsområder, således at alle på den attraktive arbejdsplads ikke har ansvar for alt.

Arbejdets organisering synes således ifølge de interviewede afgørende for de ansattes motivation for og tilfredshed med at gå på arbejde og for, at travlhed og oplevelser af manglende kvalitet i opgaveløsningen ikke udvikler sig til stress og dårligt psykisk arbejdsmiljø.

4.3.2 En synlig ledelse går aktivt ind og støtter konfliktløsning på den attraktive arbejdsplads

Interviewundersøgelsen vidner generelt om gode relationer til den nærmeste leder på den attraktive arbejdsplads og peger eksempelvis på lederen som en vigtig aktør i dagligdagen i relation til håndtering af konflikter internt blandt personalet samt blandt personale og borge-re/patienter/elever mv.

Den gennemførte survey viser, at mellem 94 og 99 pct. af de offentligt ansatte vurderer forholdet til nærmeste leder som *vigtigt* (se bilag 2, figur 6.15). Blandt de ansatte, som *ikke har* overvejet jobskifte, viser surveyen, at gennemsnitligt 92 pct. vurderer forholdet til nærmeste leder som *godt*. Det tilsvarende gælder for 68 pct. blandt ansatte, som *har* overvejet jobskifte (se bilag 2, figur 6.4).

En af måderne, hvorpå den nærmeste leder øver positiv indflydelse på den attraktive arbejdsplads, er, ifølge interviewundersøgelsen, ved at være *synlig i dagligdagen*, eksempelvis ved at komme rundt i afdelingen og hilse godmorgen og ved at udvise et overskud til at sætte sig ind i den enkelte medarbejders arbejdsopgaver. Synligheden og blikket for den enkelte medarbejder opleves som en vigtig anerkendelse i dagligdagen på den attraktive arbejdsplads. I den forbindelse fremhæves det, særligt blandt faggrupper som sygeplejersker, HK-ansatte og pædagoger, som en stor fordel, at lederen er fagligt kompetent inden for det pågældende arbejdsområde.

I forhold til at være en attraktiv arbejdsplads peger interviewundersøgelsen desuden på vigtigheden af, at den nærmeste leder går aktivt ind i og søger at forebygge og løse eventuelle konflikter. Interviewundersøgelsen rummer både eksempler på, hvordan situationer/konflikter *forebygges* gennem forskellige indsatser, samt hvordan situationer/konflikter *håndteres*. *Forebyggende* arbejdes der på flere arbejdspladser med coach, konsulenter eller kurser. Disse er med til at sætte det psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen og gøre medarbejdere i stand til at håndtere vanskelige situationer og eventuelle konflikter, hvilket for mange af de kernestabile medarbejdere er med til at gøre arbejdspladsen attraktiv. De forebyggende initiativer består endvidere i, at den årlige arbejdspladsvurdering benyttes aktivt til at tage fat på problemstillinger omkring kommunikation, mobning, aflastning mv. Derudover nævnes *temadage* og *personalemøder* som en anledning til at sætte fokus på psykisk arbejdsmiljø. I forhold til at *håndtere* konflikter viser interviewundersøgelsen blandt de kernestabile medarbejdere, der finder deres arbejdsplads attraktiv, at flere ledere tager initiativ til at hente eksterne konsulenter og psykologbistand ind til brug for medarbejdere, hvor konflikten umiddelbart ikke kan løses internt. Andre eksempler vidner om, at lederen selv agerer mediator mellem to parter, eller at der på arbejdspladsen udarbejdes fælles politikker for håndtering af vanskelige situationer og konflikter.

Når de interviewede skal pege på elementer, der gør deres arbejdsplads attraktiv, handler det om, at konfliktfyldte situationer ikke udvikler sig og giver anledning til et dårligt psykisk arbejdsmiljø.

4.3.3 Den attraktive arbejdsplads og de gode fysiske rammer

Endelig udtrykker de kernestabile medarbejdere, som antages at vurdere deres arbejdsplads som attraktiv, på tværs af faggrupper, stor tilfredshed med, at de fysiske rammer i form af *indretning, redskaber, lokaler/plads, hjælpemidler, indeklima, lys, støj* mv. fungerer som en aflastning af kroppen i et fysisk hårdt arbejde. Som SOSU-medarbejder, sygeplejerske og pædagog involverer det daglige arbejde med patienter, borgere og børn eksempelvis en række fysiske belastninger af kroppen, mens belastninger blandt HK-ansatte og lærere eksempelvis kan opstå af længere perioder med stillesiddende arbejde.

I interviewundersøgelsen betegner de kernestabile medarbejdere generelt det fysiske arbejdsmiljø som godt og som vigtigt for trivslen, og i surveyen viser det sig, at mellem 92 og 100 pct. vurderer det fysiske arbejdsmiljø som *vigtigt* (se bilag 2, figur 6.23). Det faktiske fysiske arbejdsmiljø vurderes som værende *godt* af gennemsnitligt 74 pct. blandt ansatte, som *ikke har* overvejet et jobskifte, mens det blandt ansatte, som *har* overvejet jobskifte, gælder for 52 pct. (se bilag 2, figur 6.12).

At de fysiske rammer fremhæves som gode i interviewundersøgelsen handler eksempelvis for SOSU-ansatte, sygeplejersker og pædagoger om, at de nødvendige hjælpemidler er til stede og hurtigt fremskaffes, hvis behovet er der. Blandt HK-ansatte handler det om, at ledelsen aktivt støtter løsningsmodeller, der eksempelvis søger at reducere støjgener, som kan ses i store, åbne kontormiljøer. Det fremhæves igen i interviewundersøgelsen, på tværs af faggrupper, blandt kernestabile medarbejdere, der finder deres arbejdsplads attraktiv, at der efter behov og ønske indkaldes eksterne arbejdsmiljøkonsulenter, ergoterapeuter eller lignende i forhold til at vejlede omkring hjælpemidler og arbejdsstillinger, mens andre arbejdspladser har en fast tilknyttet arbejdsmiljøkonsulent, som er med til at sikre fokus på området.

5 Seks faggruppers ansættelse i det offentlige

I de følgende afsnit beskrives forhold ved de kernestabile medarbejderes nuværende arbejdsplads, der fremhæves som betydningsfulde for trivsel og fastholdelse. I kraft af deres længe-revarende offentlige ansættelse antages de kernestabile medarbejdere ud fra et helhedssyn at vurdere deres arbejdsplads som attraktiv. I forhold til kapitel 4 nuancerer de følgende afsnit, hvilke forhold der står centralt for den enkelte faggruppe, ligesom resultaterne undervejs perspektiveres ved inddragelse af surveyresultater.

5.1 SOSU-ansatte

Til undersøgelsen er interviewet fem *kernestabile* SOSU-ansatte, som alle har arbejdet inden for faget i en længere periode og dermed antages at anse deres arbejdsplads for attraktiv ud fra en helhedsvurdering. Fire ud af fem informanter har for år tilbage taget sygehjælperuddannelsen, som i 1991 blev afløst af en ny uddannelsesstruktur. De har alle siden været igennem et opskolingsforløb til social- og sundhedsassistenter. En enkelt informant var oprindeligt uddannet hjemmehjælper og har gennemgået opskoling til social- og sundhedshjælper¹². De SOSU-ansatte, som har deltaget i undersøgelsen, kommer i kontakt med ældre og andre plejekrævende grupper gennem deres job som hjemmeplejer, plejer på ældrecenter, assistent på sygehus, aflastningsafsnit eller lignende.

I alt har 218 SOSU-ansatte besvaret surveyen. Heraf har 55 pct. svaret *nej* på spørgsmålet om, hvorvidt de inden for de seneste seks måneder har overvejet et jobskifte (se bilag 2, tabel 6.1).

5.1.1 Arbejdsvilkår – tid til kvalitet i arbejdet

Interviewundersøgelsen peger på, at de SOSU-ansatte i sin tid har valgt faget på grund af muligheden for at yde omsorg og hjælpe borgere/patienter, som ikke selv er i stand til at klare hverdagen. Fagets kerneopgaver fremhæves således i sig selv som en væsentlig faktor for de SOSU-ansattes motivation til at varetage jobbet og dermed for jobbets attraktivitet. Det betyder, ifølge de interviewede, samtidig, at vilkårene for at yde omsorg skal være til stede, eksempelvis at de SOSU-ansatte har tid til at tage individuelle hensyn i borger-/patientgruppen, og at tiden ligeledes er til stede til at motivere til aktiv selvhjælp.

Surveyen viser, at 98 pct. af de SOSU-ansatte vurderer det som *vigtigt* at nå deres arbejde inden for den afsatte tid. Blandt dem, som *ikke har* overvejet et jobskifte, angiver 72 pct. muligheden herfor som værende *god*, mens den samme andel, blandt SOSU-ansatte, der *har* overvejet et jobskifte, ligger på 47 pct. (se bilag 2, figur 6.19 og 6.8).

De *kernestabile* SOSU-ansatte giver generelt udtryk for, at de sætter pris på den *variation*, som består i, at rolige perioder afløses af perioder med travlhed. De interviewede peger i den forbindelse på, at en attraktiv arbejdsplads er lig med en arbejdsplads, hvor spidsbelastningsperioder, med overbelægning og vanskeligheder ved at dække vagtplanen, bliver kortvarige, således at de ikke medfører et dårligere fysisk og psykisk arbejdsmiljø.

¹² I surveyen skelnes ikke mellem SOSU-assistenter og SOSU-hjælpere. At interviewundersøgelsen blot repræsenterer gruppen af SOSU-hjælpere med en enkelt informant, kan give beskrivelsen en skævhed.

5.1.2 Organisering – teamstruktur og læringspotentialer på den attraktive arbejdsplads

De SOSU-ansatte arbejder typisk, i større eller mindre omfang, sammen med andre sundhedsfaglige grupper som sygeplejersker, læger og jordemødre, mens andre SOSU-ansatte fortsat udgør den primære samarbejdspartner. De SOSU-ansattes arbejde er typisk organiseret i mindre team, hvilket, ifølge de interviewede, giver mulighed for selvstændigt at planlægge arbejdsdagen. Teamstrukturen omtales desuden positivt i kraft af, at den betyder, at borgere/patienter ikke møder nye ansigter, hver gang de har personalekontakt.

De kernestabile SOSU-ansatte peger særligt på *tværfagligt* teamarbejde som attraktivt i relation til de muligheder, der ligger heri for at lære af andres faglighed. Der er således eksempler fra sygehusansatte på, at teamarbejde mellem SOSU-ansatte og sygeplejersker giver mulighed for sidemandsoplæring og tæt faglig sparring omkring afdelingens speciale. De SOSU-ansatte udtrykker desuden stor jobtilfredshed i tilfælde, hvor *"vi får lov til at lave de ting, vi er uddannet til og får ansvar"*. Udtalelsen berører det forhold, at et væsentligt element i de sygehusansatte SOSU-assistenters motivation til at være hospitalsansatte synes at handle om, at de reelt og fuldt ud har mulighed for at anvende deres kvalifikationer.

5.1.3 Fysisk og psykisk arbejdsmiljø

Interviewundersøgelsen peger på, at de fysiske rammer har stor betydning for jobtilfredsheden blandt de *kernestabile* SOSU-ansatte. Tilsvarende viser surveyen, at godt 99 pct. af de SOSU-ansatte vurderer det fysiske arbejdsmiljø som *vigtigt*. 72 pct. af de SOSU-ansatte, som *ikke har* overvejet jobskifte, udtrykker, at de fysiske rammer reelt er *gode*, mens det samme gælder 46 pct. blandt SOSU-ansatte, som *har* overvejet jobskifte (se bilag 2, figur 6.23 og 6.12).

I interviewundersøgelsen peger de *kernestabile* SOSU-ansatte på, at de fysiske rammer primært fungerer som en aflastning af kroppen. Rammerne betegnes generelt som gode, hvilket betyder, at de nødvendige hjælpemidler er til stede og hurtigt indhentes/fremskaffes, hvis behovet er der. Desuden peges der på, at gode fysiske rammer omfatter rammer, som gør det muligt at komme omkring og udføre plejeopgaverne i en tilfredsstillende kvalitet, uden at den ansatte overbelaster sin krop.

Psykisk arbejdsmiljø

Ud over de fysiske rammer fremhæver de *kernestabile* SOSU-ansatte det psykiske arbejdsmiljø – herunder relationerne i kollegagruppen – som en særdeles betydningsfuld faktor for jobtilfredsheden og dermed for attraktiviteten i jobbet. Som en SOSU-ansat udtaler, *"er det jo dem (kollegerne, red.), jeg skal arbejde sammen med i det daglige"*. Surveyen viser, at knap 100 pct. af de SOSU-ansatte vurderer det psykiske arbejdsmiljø som *vigtigt*. Heroverfor vurderer 82 pct. af de ansatte, som *ikke har* overvejet jobskifte, at det faktiske psykiske arbejdsmiljø på deres nuværende arbejdsplads er godt, mens det samme gælder 40 pct. af de ansatte, som *har* overvejet jobskifte (se bilag 2, figur 6.24 og 6.13).

Blandt de interviewede er der generel tilfredshed med det psykiske arbejdsmiljø på deres nuværende arbejdsplads. Flere peger på, at karakteren af det psykiske arbejdsmiljø hænger sammen med en række andre forhold på arbejdspladsen – god ledelse nævnes som en faktor, der skaber godt psykisk arbejdsmiljø, mens det samme gælder begrænsning på perioder med overbelægning og med mangel på bemanning. Interviewundersøgelsen viser dog, at der på den attraktive arbejdsplads periodevis leves med problemer og udfordringer på andre personaleområder, så længe det psykiske arbejdsmiljø er godt.

Det gode psykiske arbejdsmiljø er desuden, ifølge flere SOSU-ansatte, et resultat af en relativ stabil plejegruppe, hvor dele af gruppen har været ansat på arbejdspladsen gennem en periode. Stabiliteten resulterer, ifølge de interviewede, i, at mange opgaver løses uden spørgsmål og via teamets oparbejdede rutine. Desuden kender personalet hinanden indgående – både i relation til faglige styrker og svagheder, men også privat, hvilket giver mulighed for en åbenhed om emner på hjemmefronten, der i perioder kan præge arbejdsindsatsen.

5.1.4 Ledelse

Surveyen viser, at 98 pct. af de SOSU-ansatte vurderer forholdet til nærmeste leder som værende *vigtigt*. Heroverfor giver 96 pct. af de ansatte, som *ikke har* overvejet et jobskifte, udtryk for at have et *godt* forhold til deres nærmeste leder, mens den tilsvarende andel blandt ansatte, som *har* overvejet jobskifte, ligger på 58 pct. (se bilag 2, figur 6.15 og 6.4).

Interviewundersøgelsen giver indtryk af, hvad der medvirker til at skabe tilfredshed med nærmeste leder blandt *kernestabile* SOSU-ansatte. Det fremhæves således, at lederen på flere af de interviewedes arbejdspladser sætter handling bag sine ord, at der sættes tid af til at lytte til problemstillinger, indvendinger og forslag på personalemøder mv., og at sådanne forslag følges op. Det fremhæves endvidere, at lederen overholder sine aftaler og går aktivt ind i at løse de problemer, som personalet gør opmærksom på. Desuden fremhæves det som motiveerende for arbejdet som SOSU-assistent/SOSU-hjælper, at lederen anerkender de ansattes arbejdsindsats – og særligt i spidsbelastningsperioder. De attraktive arbejdspladser er kendetegnet ved, at lederen evner at se og udnytte de ressourcer, som hver enkelt medarbejder har samt har blik for eventuelle nye udfordringer for den enkelte. Generelt fremhæves det som positivt, at lederen kender de ansattes faglige – og i visse tilfælde også personlige – styrker og svagheder og tænker dette med i planlægningen af arbejdet.

5.1.5 Individuelle ressourcer – variation og mulighed for faglig udvikling

Interviewundersøgelsen viser, at fortsatte faglige udfordringer og variation i arbejdet er centralt for de SOSU-ansattes motivation for arbejdet og dermed kendetegnende for den attraktive arbejdsplads. De medvirkende har alle opsøgt opgaver, som ligger ud over kerneopgaverne i SOSU-faget. Det er eksempelvis vejledning af praktikanter og elever, arbejdsplanlægning, forflytningsvejledning samt kursusaktivitet inden for en række forskellige temaer. Undersøgelsen peger på, at de muligheder for fortsat faglig udvikling, efter- og videreuddannelse, udfordringer gennem udvidede ansvarsområder, specialiseringer mv., som de interviewede oplever, er til stede på deres nuværende arbejdsplads, spiller en yderst central rolle for, at de kernestabile SOSU-ansatte finder deres arbejdsplads attraktiv.

5.2 Sygeplejersker

Sygeplejerskerne deler ligheder med de SOSU-ansatte i kraft af, at arbejdet er kendetegnet ved kerneopgaver, der centrerer omkring relations-, omsorgs-, behandlings- og plejearbejde. Derudover deler faggrupperne (i SOSU-gruppen for assistenternes vedkommende) helt konkret arbejdsplads i kraft af faggruppernes mulighed for ansættelse inden for hospitalsvæsenet så vel som inden for ældre- og hjemmeplejen. Til analysen er gennemført tre interview med

sygeplejersker, ligesom der inddrages materiale fra en nylig gennemført undersøgelse af sygeplejerskernes veje på arbejdsmarkedet¹³.

Blandt sygeplejersker viser surveyen, at 53 pct. af i alt 241 sygeplejersker har svaret *nej* på spørgsmålet om, hvorvidt de har overvejet et jobskifte inden for de seneste seks måneder (se bilag 2, tabel 6.1).

5.2.1 Arbejdsvilkår på den attraktive arbejdsplads

De *kernestabile* sygeplejersker, som har deltaget i interviewundersøgelsen, er på nuværende tidspunkt beskæftiget på afdelinger, hvor arbejdstiderne primært ligger mellem kl. 08.00 og 16.00, og hvor der ligeledes ikke arbejdes i weekendvagt. De har alle tidligere arbejdet i treholdsskift samt hver 3. weekend og tillægger det stor værdi at være fri for sådanne arbejdstider: *"Man kan ikke blive ved med at have treholdsskift. Jeg tror ikke, jeg kunne holde til både aften, dag og nat mere og weekend hver 3. uge"*. Arbejdstider og individuelle hensyn synes således at være en faktor, som er med til at gøre arbejdspladsen attraktiv for *kernestabile* sygeplejersker. Desuden peger interviewundersøgelsen på, at de interviewede sygeplejersker, som i en periode har været ansat i den private sektor, blandt andet tillægger faste arbejdstider en stor betydning, når de skal beskrive, hvorfor de har søgt tilbage til det offentlige hospitalsvæsen.

Med hensyn til muligheden for at nå dagens arbejdsopgaver viser surveyresultaterne, at 99 pct. af sygeplejerskerne vurderer dette som *vigtigt*. 71 pct. af sygeplejerskerne, som *ikke har* overvejet at skifte job, giver udtryk for at have *god* mulighed for at nå dagens opgaver, mens den samme andel blandt sygeplejersker, som *har* overvejet jobskifte, ligger på 54 pct. (se bilag 2, figur 6.19 og 6.8).

5.2.2 God organisering gør det nemmere at have travlt

I forlængelse af muligheden for at nå arbejdsopgaverne inden for den afsatte tid peger interviewundersøgelsen på, at god organisering af arbejdet i høj grad gør det *"nemmere"* for sygeplejerskerne at have travlt. Blandt de interviewede sygeplejersker peger flere på, at deres nuværende arbejdsplads er kendetegnet ved en organisering af arbejdet, som betyder, at travlhed ikke udvikler sig til stress og dårligt arbejdsmiljø. En sygeplejerske understreger i den forbindelse, at hun gerne vil have travlt, så længe tingene er organiseret: *"Det, der optager folk, er travlheden, ikke så meget de mange patienter, men tingene omkring. Hvis man fx skal rende langt efter en bakke, som ikke er fyldt op – små ting som irriterer"*.

Derudover rummer interviewundersøgelsen eksempler på mere afdelingsspecifikke organiseringsformer, som, ifølge de *kernestabile* sygeplejersker, er med til at sikre såkaldt *flow* i arbejdsopgaverne. En sygeplejerske beretter eksempelvis om, hvordan organiseringsformen på hendes nuværende arbejdsplads betyder, at sygeplejerskerne skiftes til at varetage afdelingens forskellige funktioner, hvilket muliggøres gennem arbejdsgangsbeskrivelser, som ifølge den interviewede letter skiftet fra én opgave til en anden og ligeledes er med til at lette nye kollegers/vikarers indtræden på arbejdspladsen. Funktionsskiftene gør det desuden muligt for sygeplejerskerne at dække hinanden ved sygdom, mens det ligeledes letter samarbejdet i kraft af, at alle er bekendt med samtlige af afdelingens funktioner – funktionsskiftene gør det ganske enkelt nemt at hjælpe hinanden.

¹³ Pilegaard Jensen; Holm-Petersen & Østergaard Larsen (2009). En beskrivelse af, hvorledes interviewpersoner er udvalgt, forefindes i rapporten.

5.2.3 Fokus på arbejdsmiljø skaber stabilitet i medarbejdergruppen på den attraktive arbejdsplads

Af de samme årsager, som blev nævnt blandt SOSU-ansatte, fremhæves arbejdets fysiske rammer som centrale for jobtilfredsheden blandt *kernestabile* sygeplejersker og dermed for arbejdspladsens attraktivitet. I surveyen giver 98 pct. udtryk for, at det fysiske arbejdsmiljø er *vigtigt*. 61 pct. blandt sygeplejersker, der *ikke har* overvejet jobskifte, vurderer det faktiske fysiske arbejdsmiljø som *godt*, mens det samme gælder 42 pct. blandt sygeplejersker, der *har* overvejet jobskifte (se bilag 2, figur 6.23 og 6.12).

I interviewundersøgelsen giver de kernestabile sygeplejersker udtryk for en generel tilfredshed med de fysiske rammer og fremhæver, at der eksempelvis benyttes konsultation af ergoterapeut i relation til arbejdsstillinger, hvilket desuden har resulteret i en stor bevidsthed blandt kolleger omkring fysisk arbejdsmiljø.

Psykisk arbejdsmiljø

På spørgsmålet om, hvilken betydning det psykiske arbejdsmiljø har for motivationen til at være på arbejdspladsen og dermed for arbejdspladsens attraktivitet, fremhæver sygeplejerskerne, ligesom de SOSU-ansatte, at det gode samarbejde på deres nuværende arbejdsplads er den primære motivationsfaktor for deres hidtil stabile ansættelse. På samme måde som i SOSU-gruppen beskriver sygeplejerskerne, at de periodevis kan leve med dårlig ledelse og mangler i de fysiske rammer, mens et dårligt psykisk arbejdsmiljø ikke kan accepteres. En sygeplejerske konstaterer, at *"det kan godt være, at jeg er glad for mit fag, men så (i tilfælde af et dårligt psykisk arbejdsmiljø, red.) var jeg nødt til at finde noget andet"*. Surveyen viser ligeledes, at det psykiske arbejdsmiljø prioriteres højt blandt sygeplejersker. 100 pct. af de adspurgte sygeplejersker anser således det psykiske arbejdsmiljø som *vigtigt*. Når sygeplejerskerne bliver bedt om at vurdere det psykiske arbejdsmiljø på deres nuværende arbejdsplads, angiver 84 pct. af den, som *ikke har* overvejet jobskifte, at det fungerer *godt*, mens det tilsvarende gælder for 66 pct. af dem, som *har* overvejet at skifte (se bilag 2, figur 6.24 og 6.13).

Forebyggelse og håndtering af konflikter

Interviewundersøgelsen giver eksempler på, hvordan der arbejdes med det psykiske arbejdsmiljø på de *kernestabile* sygeplejerskers arbejdspladser og dermed på, hvad der gør arbejdspladsen attraktiv. Det fremhæves eksempelvis, at der gribes tidligt ind over for konflikter, og at ledelsen bakker aktivt op om løsning af eventuelle problemer. En af de måder, hvorpå konflikter håndteres på arbejdspladsen, er, ifølge de interviewede, ved at benytte eksterne konsulenter og psykologbistand. APV'en (arbejdspladsvurderingen), som revideres hvert tredje år, har eksempelvis givet anledning til at tage fat på problemstillinger omkring kommunikation og mobning, mens eksterne konsulenter har hjulpet med konkrete løsninger. Andre fremhæver, at temadage og personalemøder benyttes som en anledning til at sætte fokus på det psykiske arbejdsmiljø.

Interviewundersøgelsen peger således på, at konflikthåndtering og konfliktløsning synes at bane vejen for et godt psykisk arbejdsmiljø, som igen fremmer sygeplejerskernes opfattelse af arbejdspladsen som attraktiv. Det sker, ifølge flere interviewede, gennem ledere, som går aktivt ind i konfliktløsning på arbejdspladsen, og gennem fokus på psykisk arbejdsmiljø – særligt i perioder, hvor arbejdspladsen er underlagt effektiviseringer som, ifølge de kernestabile sygeplejersker, er en kilde til brok og stress.

5.2.4 Gode faglige udviklingsmuligheder i den offentlige sektor

De medvirkende sygeplejersker har alle opsøgt muligheder for og benyttet sig af tilbud om efter- og videreuddannelse. For flere af de interviewede, herunder sygeplejersker som tidligere har været ansat i den private sektor, betegnes de faglige udviklingsmuligheder inden for den offentlige sektor som en vigtig årsag til, at de igen har søgt ansættelse på en offentlig hospitalsafdeling: *"Vi har gode betingelser i det offentlige i forhold til mange i privatlivet, der selv må betale eller må betale med deres frihed – der har jeg haft gode betingelser ved at få orlov. Man kan sige, at man er dårligere lønnet, men så får man de ting med"*.

Ligesom i SOSU-gruppen fremhæves de faglige udviklingsmuligheder og vedligeholdelsen af specialkompetencer som et attraktivt element i ansættelsen, fordi det, ifølge de interviewede, for det første bringer kvalitet ind i opgaveløsningen i kraft af, at sygeplejerskerne føler sig godt klædt på til at udføre deres arbejdsopgaver, og for det andet skaber mulighed for at få variation i arbejdsopgaverne og nye ansvarsområder.

5.2.5 Ledelse

Blandt de medvirkende sygeplejersker berettes der generelt om stor tilfredshed med nærmeste leder. Tilfredsheden bunder eksempelvis i, at nærmeste leder, ifølge de interviewede, er engageret og nærværende og formår at *"se ens talenter"*, som en sygeplejerske udtaler. Desuden omtaler flere deres nærmeste leder som fagligt kompetent og som i stand til at lytte og støtte gennem et synligt engagement på arbejdspladsen. Ifølge de interviewede er der store fordele ved at have en velfungerende ledelse, fordi det mindsker risikoen for, at konflikter får lov at udvikle sig til et dårligt psykisk arbejdsmiljø samtidig med, at god ledelse og god organisering betyder, at det bliver nemmere at have travlt som sygeplejerske. Ifølge flere af de interviewede skaber lederen rammerne for, at arbejdet kan *"flyde i hektiske perioder"* ved hele tiden at være to skridt foran. Blandt de interviewede fremhæves desuden en demokratisk ledelsesform som positiv i kraft af, at de ansatte oplever at få medbestemmelse ved at blive inddraget i beslutningsprocesserne.

5.3 Lærere

De fem lærere, som er interviewet til undersøgelsen – en mand og fire kvinder – er alle uddannet på lærerseminaret. Fælles for dem er, at de udelukkende har været ansat inden for folkeskolen i deres tid som uddannet lærer. Det afspejler, at folkeskolen for flere har været et bevidst tilvalg, da de gerne, som en informant udtrykker det, *"vil være med til at bidrage til folkeskolens projekt"*. Tre ud af fem lærere er ældre end 50 år med omkring 30 års ansættelse på samme folkeskole. De har alle i perioder leget med tanken om at skifte job, men er blevet i deres nuværende stilling, fordi de gennem årene generelt har været tilfredse og har fundet deres arbejdsplads attraktiv. To yngre lærere – omkring 40 – har været ansat på deres nuværende arbejdsplads i under ti år og har ikke umiddelbart planer om at skifte job.

I surveyen har i alt 209 lærere deltaget, hvoraf godt 65 pct. har svaret *nej* på spørgsmålet om, hvorvidt de har overvejet et jobskifte inden for de seneste seks måneder (se bilag 2, tabel 6.1).

5.3.1 Arbejdsvilkår – håndtering af travlhed og frihed i arbejdet

Lærernes kerneopgaver består ifølge de interviewede i undervisning og planlægning af undervisningen. I forhold til at kunne udføre kerneopgaverne fremhæves forskellige vilkår som vigtige. Det drejer sig eksempelvis om *håndtering af travlhed, administrative opgaver og*

frihed til selv at planlægge sin tid og sine arbejdsopgaver. Surveyen viser, at knap 98 pct. af lærerne angiver, at muligheden for at nå arbejdsopgaverne inden for den afsatte tid er *vigtig*. I forlængelse heraf viser surveyen, at 57 pct. af de lærere, som *ikke har* overvejet jobskifte, vurderer, at muligheden for at nå arbejdsopgaverne inden for den afsatte tid for er *god*, mod 35 pct. af de lærere, som *har* overvejet jobskifte (se bilag 2, figur 6.19 og 6.8).

De *kernestabile* lærere, som har deltaget i interviewundersøgelsen, peger på, at travlheden kommer i perioder i kraft af skoleårets opdeling. For eksempel beretter de om, at de må løbe ekstra hurtigt i perioder med forældresamtaler eller planlægning af næste års skema, hvis de skal nå alle deres arbejdsopgaver. En lærer udtaler således:

Jamen det svinger jo så, fordi de perioder med forældresamtaler, så er der tryk på, men der er også tider med udelukkende undervisning, og så er det jo helt almindeligt fint. Og det der at det skifter, så bliver man ikke helt slidt op, for så ved man, at der kommer en tid igen, hvor det bliver lidt mere roligt.

Den attraktive skole er en arbejdsplads, der håndterer det arbejdspress, der kan opstå i forbindelse med bl.a. skoleårets "naturlige" temposkift administrative opgaver som elevplaner og møder fx *teammøder, årgangsmøder, fagfordelingsmøder mv.*

Frihed og indflydelse

Interviewundersøgelsen viser, at travlheden ofte kan håndteres i kraft af den *frihed* eller selvstændighed, som jobbet, ifølge de *kernestabile* lærere, indebærer. Frihed til selv at planlægge sin dag, med den indflydelse det giver på opgaverne, fremhæves af alle som en kvalitet i deres arbejde og som en blandt flere forudsætninger for deres motivation for deres hidtil stabile ansættelse. Denne tendens understøttes i surveyen, hvor 100 pct. af de adspurgte lærere angiver, at indflydelse på eget arbejde er *vigtigt*. Ca. 95 pct. af dem, der *ikke har* overvejet jobskifte, vurderer deres indflydelse som *god*. Det samme gælder 81 pct. af de lærere, der *har* overvejet jobskifte (se bilag 2, figur 6.17 og 6.6).

Interviewundersøgelsen peger på, at den frihed og indflydelse på arbejdet, som gør sig gældende på de *kernestabile* læreres arbejdspladser, betyder, at de har mulighed for at prioritere opgaverne, når travle perioder bliver for hektiske:

Vi er heldige som lærere, at vi selv planlægger og laver vores arbejde, og jeg kan godt have planlagt en læseuge på biblioteket for en bestemt klasse, men hvis jeg synes, jeg ikke kan nå det, så kan jeg gå til den lærer, som også er involveret og sige, "hvad siger du til, at vi rykker det tre uger, fordi jeg kan bare ikke overskue det lige nu", og så ved den lærer også godt, jamen der er en grund til, at jeg kommer og siger det, for jeg gør det ikke uden grund, og så siger læreren, "selvfølgelig, det finder vi bare ud af", og så kan jeg så skrinlægge det projekt i den uge og tage mig af de andre ting.

Interviewmaterialet peger desuden på, at friheden og indflydelsen ligeledes handler om overordnede arbejdsopgaver, såsom på hvilke klassetrin og inden for hvilke fag man skal undervise. Den generelle oplevelse af indflydelse på eget arbejde blandt de *kernestabile* er således et blandt flere attraktive elementer i ansættelsen som lærer.

5.3.2 Organisering – teamarbejde og faglig sparring

Ligesom blandt SOSU-ansatte og sygeplejersker er organiseringen af arbejdet også for lærerne karakteriseret ved teamarbejde – lærernes primære samarbejde foregår inden for forskellige team. Interviewundersøgelsen viser, at lærerne eksempelvis indgår i både *klasse*team, *trinte*am, *modtagerte*am mv., men at en stor del af samarbejdet foregår i et såkaldt *hoved*-team, hvor en mindre lærergruppe samarbejder om et klassetrin.

De kernestabile lærere lægger generelt vægt på teamarbejdet som et konstruktivt samarbejde – herunder teamarbejdets store faglige udbytte. Teamstrukturens styrke ligger, ifølge de *kernestabile* lærere, i teamets sammensætning af erfarne og nyuddannede lærere, hvor nyuddannede kommer med faglige input mens erfarne lærere hjælper og støtter de nyuddannede. Derudover fremhæves teamstrukturens styrke i relation til det kollegiale sammenhold. Som beskrevet tidligere fremhæves de gode relationer blandt kolleger som en vigtig motivationsfaktor og dermed som et attraktivt aspekt af ansættelsen blandt offentligt ansatte generelt, hvorfor dette aspekt ved teamstrukturen er vigtigt at understrege. En lærer beskriver, hvordan frokostpausen ofte bliver tilbragt i selskab med teamet, hvor teamarbejdet diskuteres. Samtidig vidner interviewundersøgelsen om, at lærerteamet også bruges i forbindelse med konfliktløsning mellem kolleger samt som støtte i vanskelige situationer/oplevelser med forældre eller elever.

5.3.3 Fysisk og psykisk arbejdsmiljø på den attraktive arbejdsplads

De fysiske rammer for lærerne består blandt andet i skolens lokaler og hjælpemidler som fx interaktive whiteboards. I interviewundersøgelsen lægger lærerne stor vægt på indeklima i form af lyse klasselokaler og god plads til børnene. De interviewede er overvejende positive omkring det fysiske arbejdsmiljø på deres arbejdsplads og fremhæver eksempelvis god plads til forberedelse som et attraktivt element. De fremhæver alle, at det fysiske arbejdsmiljø er vigtigt for deres motivation for at blive på arbejdspladsen, men peger samtidig på, at det ikke er den væsentligste faktor. Surveyen viser, at i alt 98 pct. af lærerne vurderer de fysiske rammer som *vigtige*, mens 60 pct. af de lærere, som *ikke har* overvejet jobskifte, vurderer rammerne på deres nuværende arbejdsplads som *gode*. Det samme gælder 35 pct. af de lærere, som *har* overvejet jobskifte (se bilag 2, figur 6.23 og 6.12).

Psykisk arbejdsmiljø

Som nævnt tidligere er det psykiske arbejdsmiljø et betydningsfuldt forhold for de kernestabile medarbejdernes motivation til at være på deres nuværende arbejdsplads og dermed for arbejdspladsens attraktivitet. Flere af de adspurgte lærere ville efter sigende søge at finde en anden arbejdsplads, hvis det psykiske arbejdsmiljø ikke fungerede. Denne holdning synes afspejlet i surveyen, hvor 99 pct. Af de adspurgte lærere giver udtryk for, at det psykiske arbejdsmiljø er et *vigtigt* forhold. Blandt lærere, som *ikke har* overvejet jobskifte, vurderer 82 pct. det psykiske arbejdsmiljø som *godt*, mens det gælder for 27 pct. af de lærere, som *har* overvejet at skifte job (se bilag 2, figur 6.24 og 6.13).

Interviewundersøgelsen giver eksempler på, hvad de kernestabile lærere finder attraktivt ved deres nuværende arbejdsplads i relation til psykisk arbejdsmiljø. To af de medvirkende lærere har været på kursus som *mægler* og kan på den måde træde ind i eventuelle konflikter mellem kolleger eller mellem kolleger og elever/forældre. På en anden skole bliver lærerne opfordret af ledelsen til at være såkaldte *trivselspersoner* for hinanden. Det indebærer, at hver lærer har et ”socialt ansvar” for en udvalgt kollega. Hvis kollegaen viser tegn på mistrivsel eller stress, kan trivselspersonen henvende sig og tage en snak.

Mere *uformelt* fremhæves et fokus på at *holde øje med hinanden og støtte hinanden* både privat og professionelt. Flere beskriver, at der er et *godt klima* på lærerværelset, hvor medarbejderne føler sig godt tilpas. Desuden bemærker alle fem lærere, at de til tider laver aktiviteter med deres kolleger i fritiden. Sådanne elementer inden for temaet psykisk arbejdsmiljø er således med til at gøre den offentlige arbejdsplads attraktiv for *kernestabile* lærere.

5.3.4 Individuelle ressourcer og kvalitet i arbejdet

Interviewundersøgelsen viser en enighed blandt lærerne om, at efter- og videreuddannelse ligeledes er en vigtig motivationsfaktor og dermed bidrager til at gøre arbejdspladsen attraktiv. De kernestabile lærere har alle deltaget i videreuddannelse og har deltaget i kurser, der giver inspiration til undervisning, opkvalificering i forhold til at undervise de ældre klassetrin, it-kurser og kurser i SSP-samarbejde mv. Efter- og videreuddannelse fremhæves endvidere som en nødvendighed for at kunne *følge med udviklingen og opretholde motivationen for arbejdet*. En lærer udtrykker, at det handler om, *"at man er ansvarlig for, at eleverne kommer godt igennem deres skoleforløb, og hvis ikke læreren følger med udviklingen, har eleverne også en dårligere chance for at klare sig godt"*.

5.3.5 Ledelse

I surveyen er mere end 97 pct. af lærerne enige om, at forholdet til nærmeste leder er *vigtigt*, mens vurderingen af, hvordan forholdet til nærmeste leder er på deres nuværende arbejdsplads, er forskellig. Således vurderer 89 pct. af de lærere, der *ikke har* overvejet at skifte job, at forholdet til deres nærmeste leder fungerer *godt*, mens det samme er tilfældet for 60 pct. af de lærere, der *har* overvejet jobskifte (se bilag 2, figur 6.15 og 6.4).

Generelt repræsenterer interviewundersøgelsen en gruppe af lærere, som udtrykker tilfredshed med deres nærmeste leder. I forlængelse af den store grad af frihed, som ligger i arbejdet som lærer, fremhæver de kernestabile lærere, at deres tilfredshed udspringer af, at lederen *giver plads* til medarbejderne i form af, at lederen er forstående og udviser tillid til, at de ansatte gør deres arbejde uden behov for at kontrollere dem, hvilket således er et attraktivt element i ansættelsen. Samtidig er der mulighed for at banke på lederens dør og få hjælp og råd.

5.4 Pædagoger

I det følgende fremlægges resultaterne af fem interview samt surveyresultater på baggrund af 292 besvarelser blandt faggruppen af pædagoger. Interviewene er gennemført med fire pædagoger og en pædagogisk assistent (PAU), som alle arbejder inden for almindelige offentlige daginstitutionstilbud¹⁴ på 0-6-årsområdet¹⁵. Gruppen af deltagere er en rimelig homogen gruppe, hvor den gennemsnitlige deltager er en kvinde på ca. 40 år, hun er gift, har 2-3 børn, har været i faget i ca. 10 år og regner med at være inden for faget – dog muligvis et andet fagområde – inden for den nærmeste fremtid. To af de interviewede har været privatansat før deres nuværende ansættelse (én i privatinstitution og én helt uden for det pædagogiske fag), mens en enkelt har gjort sig overvejelser om at blive privatansat på et senere tidspunkt.

I surveyen skelnes der mellem pædagoger på daginstitution og pædagoger på døgninstitution. I det følgende inddrages udelukkende besvarelser fra den første gruppe. Surveyen vi-

¹⁴ Forstået som det *almene* modsat *specialtilbud*.

¹⁵ Børnehaver såvel som Integrerede institutioner (vuggestue/børnehave).

ser, at godt 52 pct. af pædagogerne i denne gruppe har svaret *nej* på spørgsmålet om, hvorvidt de har overvejet et jobskifte inden for de seneste seks måneder (se bilag 2, tabel 6.1).

5.4.1 Arbejdsvilkår: muligheden for nærværet i dagligdagen

De gennemførte interview med *kernestabile* pædagoger peger klart på, at deres kerneopgave ifølge egen opfattelse er at passe børn, herunder at sikre, at børnene trives, oplever og lærer. Den tid og de ressourcer, pædagogerne gerne vil bruge og bruger på aktiviteter med børnene, træder tydeligt frem i alle interview som en væsentlig faktor for den attraktive arbejdsplads. Det fremstår attraktivt, at mindst mulig tid går fra arbejdet med børnene til andre opgaver, og af interviewundersøgelsen fremgår, at dette lykkes på flere arbejdspladser. De "andre" opgaver, der nævnes, har typisk en administrativ karakter såsom: forberedelse til forældresamtaler, børnebeskrivelser, målsætninger, årsplaner, læreplaner, personalemøder og sprogscreening. Opgaverne er, ifølge pædagogerne, ikke i sig selv problematiske, men det fremhæves som vigtigt, at de indarbejdes i hverdagen på en måde, hvor nærværet med børnene fortsat er det centrale: *"Jeg synes lidt, det er en udfordring. Jeg kan godt lide, at man skal løbe stærkt. Men alt med måde. Det er en udfordring at finde ud af, hvordan får vi lige struktureret det her"*.

Af surveyen fremgår det, at 98 pct. af pædagogerne mener, at det er *vigtigt* at have mulighed for at nå sine arbejdsopgaver inden for den afsatte arbejdstid. Blandt pædagoger, som *ikke* har overvejet jobskifte, giver 59 pct. udtryk for, at der reelt er *gode* muligheder herfor på deres nuværende arbejdsplads. Det samme gælder 34 pct. blandt pædagoger, som *har* overvejet jobskifte (se bilag 2, figur 6.19 og 6.8).

Ansaret spredes ud

Blandt de *kernestabile* pædagoger peges eksempelvis på, at et primært ansvar for enkelte børn i institutionen mindsker den personlige stress, som kan være forbundet med at *"skulle rundt om alle børn"* og bidrager dermed til at gøre arbejdspladsen attraktiv. Andre institutioner øger *"børnetiden"* ved at begrænse antallet af og/eller optimere møder ved at lægge mere forberedelse ud til den enkelte medarbejder. Andre institutioner søger at skabe mere tid til børnene ved at sende enkelte eller få pædagoger på kursus/efteruddannelse i en specialopgave som sprogscreening: *"børnene bliver sprogscreenet, når de har været her i et par måneder. Så har vi to folk i huset, som bare tager sig af det. Ellers skulle vi alle gå rundt og fordybe os i det"*.

I forlængelse af vigtigheden af såkaldt *"børnetid"* peger flere af de *kernestabile* pædagoger på, at normeringen på deres nuværende arbejdsplads giver plads til mere end *"ren pasning"*, hvilket bidrager til opfattelsen af arbejdspladsen som attraktiv. Den attraktive offentlige arbejdsplads for pædagogen er, ifølge de interviewede, således en arbejdsplads, hvor der er ansatte nok til at sikre kvalitet og tid til arbejdet med børnene.

5.4.2 Organisering og samarbejdsflader: internt og på tværs

Ifølge interviewundersøgelsen foregår organiseringen på daginstitutionsområdet typisk ved, at ledelsen har ansvar for den overordnede planlægning, mens hver enkelt stue er fri til at planlægge personalets og børnenes dag: *"Der er nogen ting, som bliver lagt ud fra kontoret eller fra lederen, som vi skal. På stuen, der bestemmer vi fuldstændig selv"*. Stuens selvbestemmelse består fx i frihed til at opbygge læreplaner, tematisk indhold, aktiviteter osv. Dette kan ske formelt på stuemøder eller ad hoc i dagligdagen:

Man mødes jo altid lige og siger hej og tager te eller kaffe med ind på stuen. Og så aftaler vi fra dag til dag. Den anden dag klippede vi blade og klistrede på vinduerne, hvilket vi lige aftalte om morgenen. Nogle dage er der fri leg for børnene. Så vi slår lige hovederne sammen om morgenen og aftaler, hvad vi gør.

Surveyen viser, at knap 100 pct. af pædagogerne finder indflydelse på eget arbejde *vigtig*. Interviewundersøgelsen peger på samme måde på, at friheden i hverdagen, med den mulighed for indflydelse på eget arbejde, som den, ifølge de interviewede, giver plads til, er motiverende og et yderst attraktivt element i deres ansættelse: *"Det er meget vigtigt. Det er noget af det, der gør, at jeg har været her i så mange år. Frie tøjler, ikke!"*.

Ligesom organiseringen foregår *samarbejdet* både internt på stuen og på tværs af huset med nabostuer, hele huset, køkkenpersonale, kontoret osv. Samarbejdet kan være formaliseret omkring temauger, men kan ligeledes være uformel dagligdags hjælp mellem stuerne, hvis der opstår behov for det. Generelt peger interviewundersøgelsen på, at der er gode muligheder og kultur for samarbejde. Dette synes oftest at bunde i, at der arbejdes bevidst på at skabe et rum for det gode samarbejde i den enkelte institution: *"Vi er gode til at tale sammen og grine sammen. Vi er en personalegruppe, der prøver at kigge på den gode intention hos den anden"*.

5.4.3 Fysisk og psykisk arbejdsmiljø: bevidsthed, forebyggelse og samtaler

I surveyen giver 99 pct. af pædagogerne udtryk for, at det fysiske arbejdsmiljø er *vigtigt*. 52 pct. af de pædagoger, som *ikke har* overvejet et jobskifte, vurderer det fysiske arbejdsmiljø på deres nuværende arbejdsplads som *godt*, mens det samme gælder 35 pct. blandt pædagoger, som *har* overvejet jobskifte (se bilag 2, figur 6.23 og 6.12).

I interviewene med de kernestabile pædagoger er billedet generelt positivt. Her er der stor tilfredshed med de fysiske rammer: *"De er fantastiske. Vi er privilegerede med ret store grupperum, og vi har fantastiske udeomgivelser. Og det påvirker helt klart også ens arbejdsglæde og humør"*. Når der spørges ind til, hvad det fysiske arbejdsmiljø betyder for deres motivation for at arbejde på deres nuværende arbejdsplads, taler pædagogerne primært om betydningen af lys, rum og luft for deres arbejde og børnenes hverdag.

Den stue, jeg er på, det er en stue med mange rum. Store, dejlige rum, hvor der er plads og lyst, og der er mulighed for, at børn og voksne kan være der. Der er mulighed for, at børn kan være der, uden at voksne kan se dem, og der er mulighed for, at man kan gå ind i et rum og fordybe sig med en gruppe børn, uden at man nødvendigvis behøver at have dem alle sammen.

Ingen af de interviewede oplever jobbet som værende fysisk hårdt, hvilket, ifølge de interviewede, synes at hænge sammen med, at de nødvendige hjælpemidler er til stede på arbejdspladsen. Det drejer sig eksempelvis om trapper op til puslebordet, så børnene kan hjælpe til selv, om at spiseborde og stole er i "voksenstørrelse" mv. Det nævnes desuden, at der på den attraktive arbejdsplads er opmærksomhed omkring forebyggelse, og at der mellem kolleger gives gode råd og hjælpsomme bemærkninger, hvis kolleger arbejder uhensigtsmæssigt: *"vi arbejder hele tiden med at passe på hinanden, ved at huske hinanden på, at vi skal passe på os selv. Det er vi ret bevidste om"*.

Psykisk arbejdsmiljø

I forlængelse af det foregående afsnit, som pegede på de gode samarbejdsrelationer, der var karakteristisk for de kernestabile pædagogers arbejdsplads, omtales det psykiske arbejdsmiljø som en væsentlig faktor i forhold til pædagogernes motivation for at blive på arbejdspladsen:

Det prioriterer jeg vældig højt. Det er jo også derfor, at jeg bliver. Fordi jeg er glad for at være her. Jeg kunne ikke være et sted, hvor der bliver tisket i krogene. Hvor tingene ikke tages op. Jeg synes, det fungerer godt, og det er rigtig vigtigt.

Adspurgte om psykisk arbejdsmiljø i surveyen svarer knap 100 pct., at dette er *vigtigt*. Heroverfor svarer 84 pct. blandt pædagoger, der *ikke har* overvejet et jobskifte, at det psykiske arbejdsmiljø på deres nuværende arbejdsplads fungerer *godt*, mens samme andel blandt pædagoger, som *har* overvejet et jobskifte, ligger på 50 pct. (se bilag 2, figur 6.24 og 6.13).

At deltagerne fra interviewundersøgelsen generelt giver udtryk for at være glade for deres arbejdsplads tegner et billede af, hvordan der arbejdes med det psykiske arbejdsmiljø på de repræsenterede daginstitutioner. På den attraktive arbejdsplads arbejdes der, ifølge de kernestabile medarbejdere, *forebyggende* med coach/konsulent eller kurser, som er med til at sætte psykisk arbejdsmiljø på dagsordenen, og som gør medarbejderne i stand til at håndtere svære situationer: *"Til personalemødet får vi en coach ud, som skal tale om redskaber til pressede situationer, meditation, positiv psykologi osv. Så det er et miljø, der er prioriteret meget højt her"*. Ofte handler det mere uformelt om, at der rettes opmærksomhed mod problemet:

Sommetider er der lidt murren i krogene. Så tager man problemet op, lader være med at gå og lade det fylde det hele. Så der når ikke så tit at blive kæmpestore konflikter, for de er opdaget inden. Vi bliver bedre og bedre til at komme og sige til hinanden, hvis det er. Sådan var det ikke, da jeg startede her.

Hvis der opstår et problem, berettes der om forskellige måder at *håndtere* det på. Ud over sparring med en coach/konsulent udarbejdes på den attraktive arbejdsplads eksempelvis fælles politikker for konflikthåndtering: *"Vi har fx udarbejdet en voldspolitik. Når vi snakker om vold, så mener vi ikke fysisk vold, så mener vi skæld ud fra forældre eller ubehagelige oplevelser. Den skal dække alt"*.

Endelig kan der være tale om situationer, hvor medarbejdere allerede har været involveret i en konfliktfyldt situation med andre kolleger eller med børn/forældre. Her opleves der at være plads til samtaler med både leder og kolleger. Der opleves at være lydhørhed og åbenhed over for eventuelle problemer, og det bidrager til at gøre arbejdspladsen attraktiv:

Det er vigtigt, at man får tømt den der taske, inden man går hjem. Det kan jo ikke undgås, at man somme tider tager noget med hjem. Men det er dejligt, at man kan få læsset af, inden man går hjem. Og man ved, at hvis man ikke får gjort det den dag, jamen så bliver der taget hånd om én, en af de følgende dage.

5.4.4 Individuelle ressourcer og kvalitet i arbejdet: erfaring og ny viden er vigtig på den attraktive arbejdsplads

De medvirkende pædagoger lægger, som de andre faggrupper i undersøgelsen, stor vægt på muligheden for at forny sig, hvilket således er ét blandt flere vigtige elementer på den attrak-

tive arbejdsplads. Kurser er oftest et udtrykt ønske fra den enkelte medarbejder, som udspringer af lyst til udvikling af hverdagen med børnene eller et særligt behov for at løse en konkret opgave i hverdagen som fx praktikvejleder, sikkerhedsrepræsentant eller sprogscreener. Til daglig kan man ofte trække på den erfaring og rutine, man har opbygget, men det kan også være nødvendigt at inddrage ny viden i sine pædagogiske overvejelser: *"Jamen, o.k. Det er også noget med den der med at være gammel i gårde. Så trækker man på den rutine, som man har. Men vi forsøger så også, når vi er på de forskellige kurser, så drager man jo den ind i sin pædagogik og sin handlemåde"*.

Kurser, der kan understøtte eller kvalificere pædagogiske overvejelser, kan både give den enkelte pædagog et frisk pust i hverdagen samt være med til at understøtte kerneopgaven:

Det er vigtigt. Netop for ikke at stå i stampe. Men også nogle gange for at få et nyt pust. Det kan lige være det, der gør, at man ikke synes, at man løber ekstra hurtigt. At man lige får et par dage med nye input og et andet tempo og ikke sammen med børn. Men som kan give nogle ressourcer i forhold til det at være sammen med børn bagefter.

5.4.5 Ledelse: høje forventninger og krav

Godt 98 pct. af pædagogerne i daginstitutioner mener, at forholdet til deres nærmeste leder er *vigtigt*. 93 pct. af gruppen, som *ikke har* overvejet at skifte job, er *godt* tilfredse med forholdet til deres nærmeste leder. Til sammenligning er det 71 pct. i gruppen, som *har* overvejet at forlade deres job (se bilag 2, figur 6.15 og 6.4).

De interviewede pædagoger er godt tilfredse med deres ledere. Vigtigheden af forholdet til nærmeste leder træder måske tydeligst frem, når der i interviewundersøgelsen gives svar på, hvad medarbejderne forventer og kræver af deres leder. Generelt finder de *kernestabile* pædagoger en arbejdsplads attraktiv, hvor lederen fungerer både som *administrativ medarbejder*, som *personaleplejer*, som *pædagogisk faglig repræsentant* og ligeledes færdes "på gulvet" og har kendskab til børn og forældre:

For mig skal hun nærmest være en superpædagog ud over at være en superleder. Hun skal nemlig have rigtig mange kompetencer. Ledelsesmæssigt i forhold til det administrative, hun skal have personalearbejds miljø på højeste dagsorden, have pædagogikken inde og komme med input i forhold til debatter om pædagogik. Jeg har høje forventninger og krav til en leder.

Flere af pædagogerne mener, at deres leder overordnet er i stand til at *strukturere en praktisk hverdag*, hvilket muliggør pædagogernes daglige arbejde. Arbejdspladsen fremstår yderligere som attraktiv, hvor lederen har fingeren på pulsen i forhold til personalets ve og vel og sikrer, at medarbejderne har det godt, har mulighed for samtale-sparring, vejledning osv.

5.5 HK-medarbejdere

Til analysen af de HK-ansatte er der interviewet fem kvinder med en gennemsnitsalder på 49 år. De medvirkende er beskæftiget inden for hver deres administrative område i tre forskellige kommuner. Tre af de fem har, umiddelbart efter deres elevtid eller på et senere tidspunkt, taget kommunomuddannelsen. To af de HK-ansatte har tidligere været beskæftiget i det private erhvervsliv, mens alle har været ansat på deres nuværende offentlige arbejdsplads gennem en periode på minimum tre år.

I alt har 463 HK-ansatte besvaret surveyen. Heraf svarer 66 pct. *nej* til spørgsmålet om, hvorvidt de har overvejet et jobskifte inden for de seneste seks måneder (se bilag 2, tabel 6.1).

5.5.1 Arbejdsvilkår

De HK-ansatte, som har deltaget i undersøgelsen, har alle primært administrative kerneopgaver. De administrerer blandt andet løn, pension, skat, personalesager og løser sekretariatsopgaver. Generelt beskrives arbejdsugen som "*varieret*", hvilket betegnes som yderst positivt og som et vigtigt aspekt i forhold til at vedligeholde og fastholde interessen for deres arbejdsområde. Variationen i arbejdsopgaver har imidlertid også betydning for arbejdstempoet, der af de medvirkende HK-ansatte beskrives som "*højt*":

Men nogle gange har jeg svært ved at vide, om det er fordi, der er mange afbrydelser i løbet af dagen, men også fordi der hele tiden sker ændringer. Det kan også være med til at føle, at man har meget travlt.

I surveyen vurderer 93 pct. af de HK-ansatte muligheden for at nå arbejdet inden for den afsatte tid som værende *vigtig*. 76 pct. af de HK-ansatte, som *ikke har* overvejet et jobskifte, angiver de faktiske muligheder for at nå opgaverne inden for den afsatte tid som *gode*, mens det til sammenligning gælder 48 pct. blandt HK-ansatte, som *har* overvejet et jobskifte (se bilag 2, figur 6.19 og 6.8).

5.5.2 Organisering og samarbejdsflader

De *kernestabile* HK-ansatte er beskæftiget inden for forskellige afdelinger og kontorer i kommunen, hvilket blandt andet har betydning for karakteren og omfanget af interne og eksterne samarbejdsflader. En af de interviewede arbejder således primært sammen med jobcenterledelsen, mens en anden, som sagsbehandler, primært har kontakt til kommunens institutioner, arbejdspladser og borgere.

Interviewundersøgelsen peger på, at strukturændringerne i 2007 blandt andet har ført til en øget tilfredshed med arbejdet som HK-ansat i kraft af, at sammenlægningen har skabt større afdelinger, hvilket, ifølge de interviewede, giver flere sparringspartnere inden for et givet arbejdsområde. Det medvirker til en oplevelse af, at viden på det pågældende arbejdsområde er forøget inden for kommunen, og at arbejdsområdet derved fremstår som mindre sårbart. At organisationen flere steder er vokset understreger vigtigheden af et andet element, som de *kernestabile* HK-ansatte fremhæver som attraktivt, nemlig muligheden for overblik over kommunens ansatte, for ansvarsfordeling og opgaveløsning.

5.5.3 Arbejdsmiljø: gode rammer for opgaveløsning

Rammerne omkring de HK-ansattes arbejde strækker sig fra enkeltmandskontor over tre-firemandskontor til storrumskontorer. I kraft af sammenlægningerne og de deraf følgende større afdelinger er indtrykket blandt de interviewede, at ønsket på ledelsesniveau har været at øge muligheden for samarbejde på tværs af afdelingens team ved at placere dem på samme kontor. For de HK-ansatte betyder arbejdets indhold som regel, at arbejdsdagen tilbringes bag skrivebordet, dvs. udpræget stillesiddende arbejde. Det skaber behov for et særligt vel-fungerende fysisk arbejdsmiljø, og at de fysiske rammer egner sig til løsning af kerneopgaven med mulighed for koncentration og ro.

En attraktiv arbejdsplads, som indebærer arbejde i storrumskontorer, synes, ifølge de *kernestabile* HK-ansatte, at være karakteriseret ved, at ledelsen aktivt støtter løsningsmodel-

ler, der reducerer de værste støjgener, således at støjgener ikke når et "anstrengende" eller "generende" niveau. I den gennemførte survey giver knap 97 pct. af de adspurgte HK-ansatte udtryk for, at fysisk arbejdsmiljø er *vigtigt*. 82 pct. af de HK-ansatte, som *ikke har* overvejet et jobskifte, angiver, at det faktiske fysiske arbejdsmiljø er *godt*, mens det til sammenligning gælder 56 pct. blandt HK-ansatte, som *har* overvejet et jobskifte (se bilag 2, figur 6.23 og 6.12).

Blandt de *kernestabile* HK-ansatte fremhæves ligeledes, som et attraktivt element, vigtigheden af, at der kan indkaldes arbejdsmiljøkonsulenter til at vejlede om arbejdsstillinger, arbejdsmiljø mv.

Psykisk arbejdsmiljø

Med hensyn til betydningen af psykisk arbejdsmiljø peger de HK-ansatte også på, at motivationen til at være på arbejdspladsen hænger tæt sammen med et velfungerende psykisk arbejdsmiljø blandt kollegerne:

Psykisk arbejdsmiljø betyder alt, hvis ikke man kan med sine kolleger, så bliver dagen sur. De fysiske rammer betyder også rigtig meget. Det går hårdt ud over kroppen, hvis ikke man har ordentligt udstyr. Stadigvæk vil jeg hellere have et dårligt sted at sidde og nogle gode kolleger, hvis jeg skulle vælge.

Surveyen vidner ligeledes om, at det psykiske arbejdsmiljø – også blandt HK-ansatte – generelt vurderes som vigtigt (knap 100 pct.). Heroverfor vurderer 92 pct. af de HK-ansatte, som *ikke har* overvejet et jobskifte, det faktiske psykiske arbejdsmiljø som *godt*, mens det samme gælder 62 pct. blandt HK-ansatte, som *har* overvejet et jobskifte (se bilag 2, figur 6.24 og 6.13).

5.5.4 Faglige udviklingsmuligheder er en fastholdelsesfaktor

At være HK-ansat i dagens kommuner kræver ifølge de interviewede, en fortsat holden sig up to date med systemer, programmer, lovgivning mv. Muligheden for efter- og videreuddannelse samt kurser inden for fagligt relaterede emner er således, ifølge de interviewede, en afgørende forudsætning for at kunne varetage arbejdsopgaverne tilfredsstillende. De *kernestabile* HK-ansatte giver udtryk for særdeles gode muligheder for både at vedligeholde og udvide deres kompetencer i deres nuværende offentlige ansættelse, hvilket bidrager til at gøre arbejdspladsen attraktiv. De værdsætter denne mulighed højt, da den, ifølge de *kernestabile* HK-ansatte, skaber mulighed for variation i arbejdsopgaverne og mulighed for selv at byde på nye arbejdsområder. Blandt de medvirkende HK-ansatte har to ud af fem tidligere arbejds erfaring fra den private sektor. De peger begge på, at mulighederne for efter- og videreuddannelse er bedre i deres nuværende offentlige ansættelse, og at dette i sin tid udgjorde en del af overvejelsen i forhold til at skifte fra privat til offentlig ansættelse.

Interviewene viser, at de efter- og videreuddannelsesmuligheder, som ligger i det offentlige, udgør en stor motivationsfaktor for de HK-ansatte.

5.5.5 Synlig og anerkendende ledelse

Lederen tildeles af de *kernestabile* HK-ansatte stor indflydelse på kulturen i afdelingen: "om der hersker en brokkekultur, og om der skal være kvalitet i arbejdet". I surveyen mener 96 pct. af de HK-ansatte, at forholdet til nærmeste leder er *vigtigt*. 94 pct. af de HK-ansatte, som *ikke har* overvejet et jobskifte, angiver at have et *godt* forhold til deres nuværende leder,

mens det samme gælder 72 pct. blandt HK-ansatte, som *har* overvejet et jobskifte (se bilag 2, figur 6.15 og 6.4).

Den måde, hvorpå lederen øver positiv indflydelse på arbejdspladsen, er, ifølge de *kerne-stabile* HK-ansatte, ved at være synlig i dagligdagen både ved at komme rundt i afdelingen og hilse godmorgen og ved at have overskud til at sætte sig ind i den enkelte ansattes arbejdsopgaver. Derved oplever de ansatte, at de kan inddrage deres leder som sparringspartner i problem- og opgaveløsning. I den forbindelse fremhæves det desuden som en stor fordel, at lederen er faglig kompetent inden for det pågældende arbejdsområde. Synligheden og blikket for den enkelte medarbejder/det enkelte team opleves således som en vigtig anerkendelse i dagligdagen og bidrager til at gøre arbejdspladsen attraktiv.

5.6 AC-medarbejdere

Til den følgende beskrivelse af gruppen af AC-medarbejdere benyttes udelukkende de besvarelser, som gruppen har bidraget med i surveyen gennemført i efteråret 2009, da det ikke inden for undersøgelsens rammer har været muligt at gennemføre interview med kernestabile medarbejdere i denne gruppe. Gennemgangen søges så vidt muligt inddelt efter de samme temaer, som de foregående afsnit.

Surveyen er i alt besvaret af 491 AC-medarbejdere, hvoraf 57 pct. har svaret *nej* til spørgsmålet om, hvorvidt de har overvejet et jobskifte inden for de seneste seks måneder (se bilag 2, tabel 6.1).

5.6.1 Arbejdsvilkår

Surveyen viser, at 93 pct. af de adspurgte AC-medarbejdere vurderer muligheden for at nå deres arbejdsopgaver inden for den afsatte tid som *vigtig*. 64 pct. blandt AC-medarbejdere, som *ikke har* overvejet et jobskifte, vurderer, at de på deres nuværende arbejdsplads har *god* mulighed for at nå opgaverne inden for den afsatte tid, mens det samme gælder 45 pct. blandt AC-medarbejdere, som *har* overvejet jobskifte (se bilag 2, figur 6.19 og 6.8).

På spørgsmålet om muligheden for at yde en god service giver knap 100 pct. af AC-medarbejderne udtryk for, at dette er *vigtigt*. Heroverfor angiver 95 pct. blandt AC-medarbejdere, som *ikke har* overvejet jobskifte, at der reelt er god mulighed herfor, mens det tilsvarende gælder for 69 pct. blandt AC-medarbejdere, som *har* overvejet jobskifte (se bilag 2, figur 6.20 og 6.9).

5.6.2 Organisering og samarbejdsflader

Surveyen dækker kun dele af temaet omkring organisering og samarbejdsflader. Under temaet spørges der i surveyen til vigtigheden af og muligheden for indflydelse på eget arbejde og afvekslingen i arbejdet.

Blandt AC-medarbejderne angiver 100 pct., at indflydelse på arbejdsopgaverne er *vigtig*. Som den eneste af de inkluderede faggrupper angiver størstedelen blandt både AC-medarbejderne, som *ikke har* overvejet jobskifte (99 pct.), og AC-medarbejdere, som *har* overvejet jobskifte (84 pct.), ligeledes reelt at have særdeles eller meget *god* mulighed for at øve indflydelse på arbejdsopgaverne i deres nuværende ansættelse (se bilag 2, figur 6.17 og 6.6).

5.6.3 Fysisk og psykisk arbejdsmiljø

I de foregående afsnit er vigtigheden af fysisk og i særlig grad psykisk arbejdsmiljø understreget blandt alle faggrupper.

Vurderingen af det fysiske arbejdsmiljø blandt AC-medarbejdere adskiller sig ikke markant. 93 pct. vurderer således, at det fysiske arbejdsmiljø er *vigtigt*, mens den samme andel blandt de andre faggrupper ligger tæt på 100 pct. Blandt AC-medarbejdere, som *ikke har* overvejet et jobskifte, vurderer 83 pct. det fysiske arbejdsmiljø som *godt* på deres nuværende arbejdsplads, mens det samme gælder 69 pct. blandt AC-medarbejdere, der *har* overvejet jobskifte (se bilag 2, figur 6.23 og 6.12).

Med hensyn til det psykiske arbejdsmiljø ligner AC-medarbejderne de resterende faggrupper i deres vurdering. Knap 99 pct. angiver således, at det psykiske arbejdsmiljø er *vigtigt*. Heroverfor vurderer 94 pct. blandt medarbejdere, som *ikke har* overvejet et jobskifte, at det psykiske arbejdsmiljø på deres nuværende arbejdsplads er *godt*, mens det gælder 67 pct. blandt medarbejdere, som *har* overvejet et jobskifte (se bilag 2, figur 6.24 og 6.13).

5.6.4 Ledelse

Det sidste forhold, som inkluderes under faggruppen af AC-medarbejdere, er deres vurdering af nærmeste leder. På spørgsmålet om betydningen af forholdet til nærmeste leder vurderer knap 99 pct. forholdet som *vigtigt*. Blandt medarbejdere, som *ikke har* overvejet et jobskifte, vurderer 95 pct. at forholdet til nærmeste leder fungerer *godt* i deres nuværende job, mens det gælder 74 pct. blandt medarbejdere, som *har* overvejet at skifte job (se bilag 2, figur 6.15 og 6.4).

6 Bilag

I bilag 1 forefindes et eksemplar af den anvendte interviewguide.

Bilag 2 er baseret på data fra surveyen "Danmarksanalyse" gennemført i 2009 blandt ansatte i kommuner og regioner¹⁶. I figurernes fremstilling er svarkategorier fordelt på de ansatte, som *ikke har* overvejet et jobskifte, samt de ansatte, som *har* overvejet et jobskifte. Til at belyse respondenternes vurdering af et givet forholds vigtighed er svarkategorierne *særdeles vigtigt, meget vigtigt og ret vigtigt* lagt sammen, og det samme er *lidt vigtigt og slet ikke vigtigt*. Til at belyse de ansattes tilfredshed med et givet forhold er svarkategorierne *særdeles godt, meget godt og godt* sammenlagt, og det samme er *rimelig godt og dårligt*.

Bilag 2 rummer en fordeling på køn og alder blandt respondenterne i de seks faggrupper, som notatet undersøger (figur 6.1 og 6.2). Derudover findes der en række figurer (figur 6.3-6.24 samt tabel 6.1), som, på baggrund af svar fra surveyen, benyttes til at tegne et bredere billede af en række forskellige arbejds- og personaleforhold.

6.1 Bilag 1: Interviewguide

1. KORT PRÆSENTATION

AKF udarbejder et notat til Personalepolitisk Messe 2010, hvor formålet er at sætte personalepolitik på dagsordenen i forhold til forskellige offentlige arbejdspladser inden for kommuner og regioner. AKF's notat skal pege på, hvilke forhold der er attraktive og mindre attraktive ved at være ansat på de offentlige arbejdspladser. Derfor vil vi gerne tale med dig om forskellige forhold vedrørende din arbejdsplads; bl.a. arbejdsvilkår, organisering og arbejdsmiljø, kvalitet i arbejdet og ledelse. Men først kort om dit arbejdsliv.

Interviewet og dine udtalelser er anonyme for alle andre end os. Optages på telefonen. Har du spørgsmål inden vi går i gang?

2. BAGGRUND

- Kan du ikke starte med at sige lidt om dig selv og din uddannelsesbaggrund.
- Alder og civilstatus
- Hvor længe har du været i dit nuværende, job og hvor har du været ansat tidligere?
- Har du været privat ansat? (hvis ja, kan der efterfølgende i interviewet drages paralleller til den private ansættelse: er der forskel fra privat til offentlig ansættelse mht. de berørte temaer)
- Har du overvejet at blive privat ansat? (hvorfor/hvorfor ikke)?

3. ARBEJDSVILKÅR, ORGANISERING OG MILJØ

3.1 ARBEJDSVILKÅR

- Hvordan ser en typisk arbejdsuge ud for dig?
- Arbejdstid

¹⁶ Se Hjelmar (2009) for en uddybning af "Danmarksanalysen".

- Arbejdsopgaver: kerneopgaver i forhold til fx planlægning/administration, oplæring, møder, kurser mv.
- Hvordan oplever du arbejdstempoet?
- Har du mærket en forandring i tempoet fra tidligere?
- *Hvad betyder arbejdsvilkår som arbejdsopgaver og tempo for din motivation til at arbejde, hvor du gør?*

3.2 ORGANISERING OG SAMARBEJDSFLADER

- Hvordan planlægges dine arbejdsopgaver?
- Har du selv indflydelse på, hvilke arbejdsopgaver/arbejdstid du har?
- Ved du, hvilke opgaver der venter dig i løbet af ugen, eller er det svært at forudsige?
- *Hvor vigtigt er det for dig at have indflydelse på planlægningen og typen af dine arbejdsopgaver?*
- Hvem samarbejder du med i løbet af dagen?
- Hvordan fungerer samarbejdet?
- Er det klart, hvem der gør hvad?
- *Hvor vigtigt er det, at der er klarhed omkring opgavefordelingen mellem dig og dine kolleger?*

3.3 ARBEJDSMILJØ

- Hvordan er de fysiske rammer for det arbejde, du udfører?
- Har du fx de nødvendige hjælpemidler til rådighed?
- Oplever du dit arbejde som fysisk anstrengende?
- Har du haft problemer i direkte relation til det fysiske arbejdsmiljø?
- Har det givet anledning til sygefravær?
- *Hvad betyder de fysiske rammer for din motivation til at være på din arbejdsplads?*
- Har din arbejdsplads fokus på det psykiske arbejdsmiljø:
- På kommunikation mellem medarbejdere?
- På konflikthåndtering mellem medarbejdere?
- På samtaleaflastning/sparring ved svære oplevelser/situationer?
- *Hvad betyder det, at en arbejdsplads har fokus på/ikke har fokus på psykisk arbejdsmiljø?*
- Hvordan er fordelingen mellem erfarne og nyuddannede på din arbejdsplads?
- Hvad karakteriserer din faggruppe?

- Stor udskiftning?
 - Højt sygefravær?
 - Gode relationer?
-
- *Hvad betyder arbejdsmiljø samlet set for din motivation til at være på din arbejdsplads?*

4. OPLEVEDE INDIVIDUELLE RESSOURCER OG KVALITET I ARBEJDET

- Hvordan er du klædt på fagligt til at løse dine arbejdsopgaver?
- Har du deltaget i efter-/videreuddannelse eller andre former for faglig/personlig udvikling:
- Kompetenceudvikling?
- Opkvalificering/vedligeholdelse?
- Kurser i specialiserede områder?
- Hvis ja, har du selv ønsket det?
- Hvor vigtigt er det for dig at have mulighed for efter-/videreuddannelse?
- Stemmer kvaliteten af det arbejde, du udfører, overens med det, du ønsker?

5. LEDELSESKVALITET

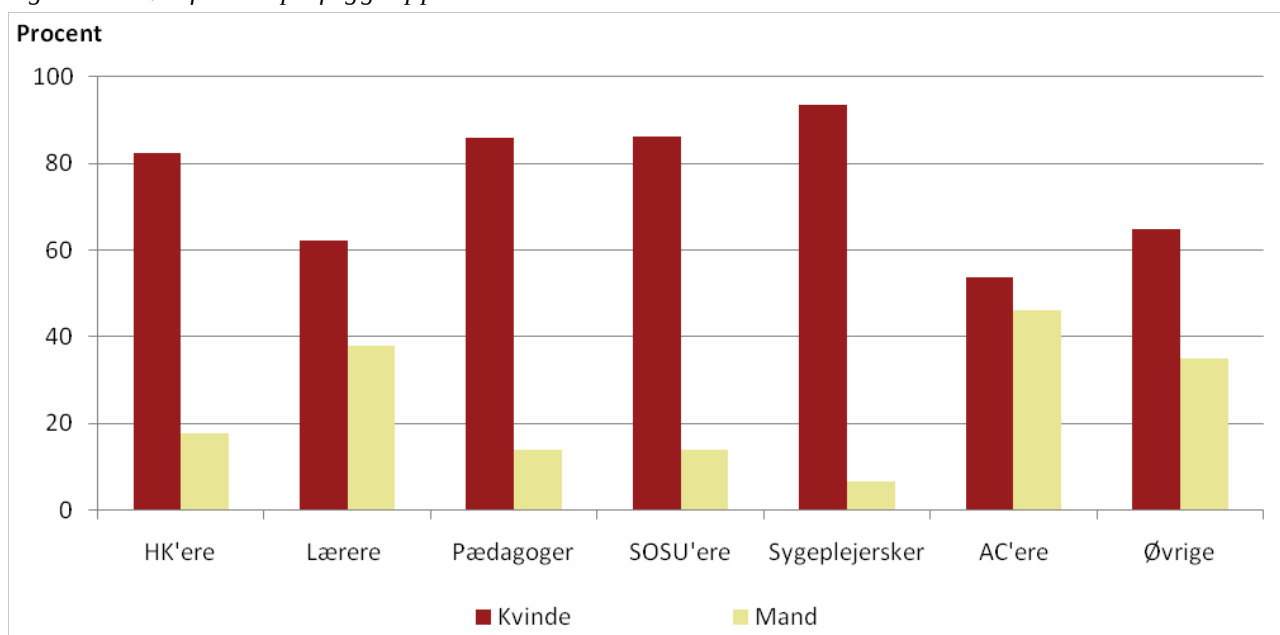
- Hvad mener du kendetegner en god leder?
 - Hvilke ord vil du sætte på din nærmeste leder, hvis du skal beskrive vedkommende professionelt?
 - Har du mulighed for at give udtryk for dine ønsker om andre opgaver, arbejdstider, videreuddannelsesønsker mv. til din leder?
 - Oplever du, at dine kompetencer udnyttes?
-
- *Hvad betyder ledelsens kvalitet samlet set for din motivation til at være på din arbejdsplads?*

6. AFSLUTTENDE SPØRGSMÅL

- Hvor ser du dig selv henne på kort sigt (1-2 år)?
 - Hvor ser du dig selv henne på længere sigt?
-
- *Hvad er forudsætningerne for, at du har lyst til at fortsætte dit nuværende arbejde?*

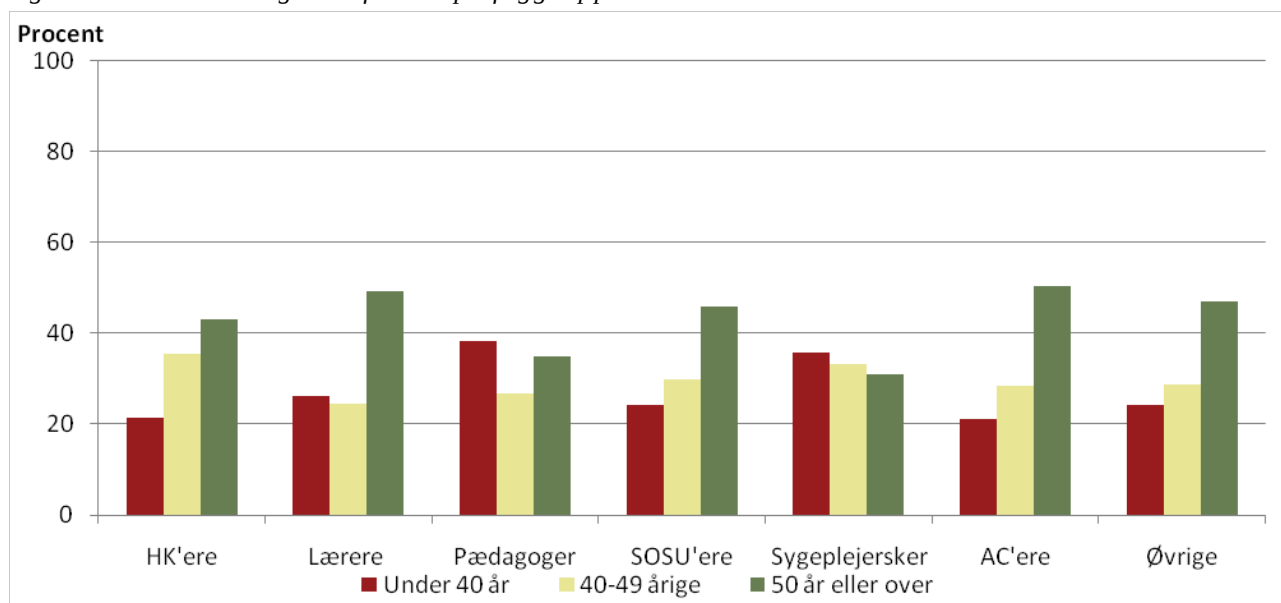
6.2 Bilag 2: Resultater fra surveyen "Danmarksanalyse"

Figur 6.1: Køn fordelt på faggrupper



		Køn								
		HK'ere	AC'ere	Lærere	Pædago- ger på daginst.	Pædago- ger på døgninst.	SOSU'ere	Syge- plejersker	Øvrige	Total
Kvinde	Antal	264	381	131	251	95	188	225	627	2162
	% inden for faggruppe	53,8	82,3	62,1	86,0	67,9	86,2	93,4	64,9	71,5
Mand	Antal	227	82	80	41	45	30	16	339	860
	% inden for faggruppe	46,2	17,7	37,9	14,0	32,1	13,8	6,6	35,1	28,5
Total	Antal	491	463	211	292	140	218	241	966	3022
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

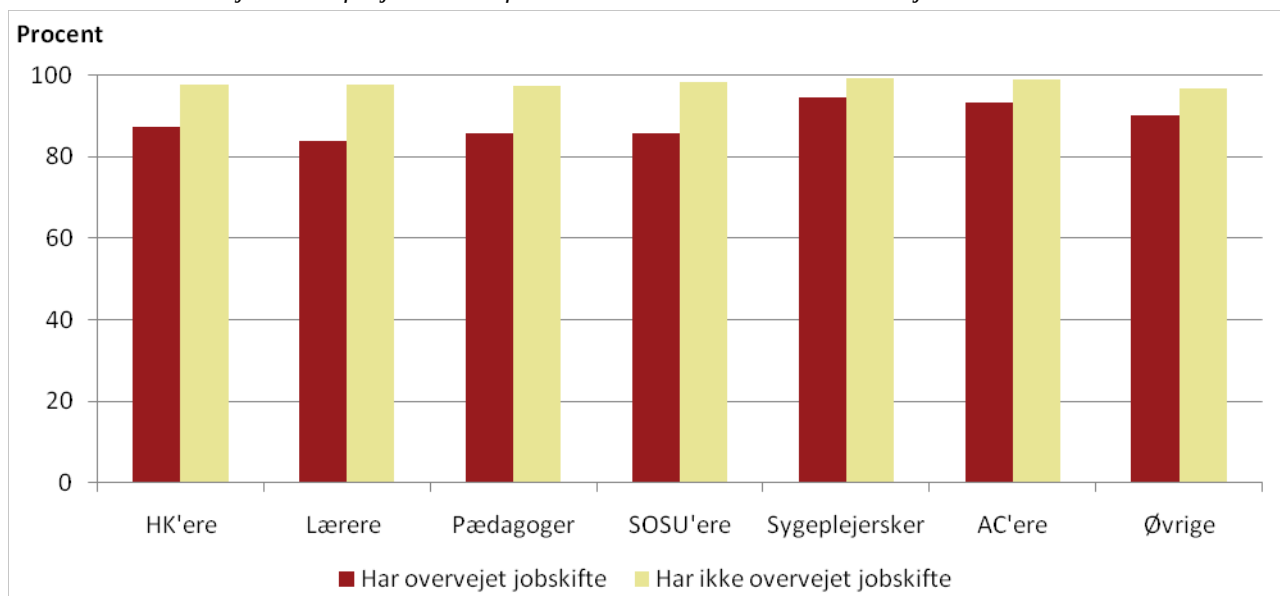
Figur 6.2: Alders kategorier fordelt på faggrupper



		Alder							
		HK'ere	AC'ere	Lærere	Pædagoger på daginst.	Pædagoger på døgninst.	SOSU'ere	Sygeplejersker	Øvrige
Under 40 år	Antal	104	99	55	112	43	53	86	235
	% inden for faggruppe	21,2	21,4	26,1	38,4	30,7	24,3	35,7	24,3
40-49-årige	Antal	139	165	52	78	44	65	80	276
	% inden for faggruppe	28,3	35,6	24,6	26,7	31,4	29,8	33,2	28,6
50 år eller over	Antal	248	199	104	102	53	100	75	455
	% inden for faggruppe	50,5	43,0	49,3	34,9	37,9	45,9	31,1	47,1
Total	Antal	491	463	211	292	140	218	241	966
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Aldersgennemsnit og hyppigst forekommende alder								
	HK'ere	AC'ere	Lærere	Pædagoger på daginst.	Pædagoger på døgninst.	SOSU'ere	Sygeplejersker	Øvrige
Aldersgennemsnit	48,4	47,4	47,1	43,6	45	46,7	43,7	47,4
Hyppigst forekommende alder	54	55	56	31 og 37	42 og 58	50	49	53

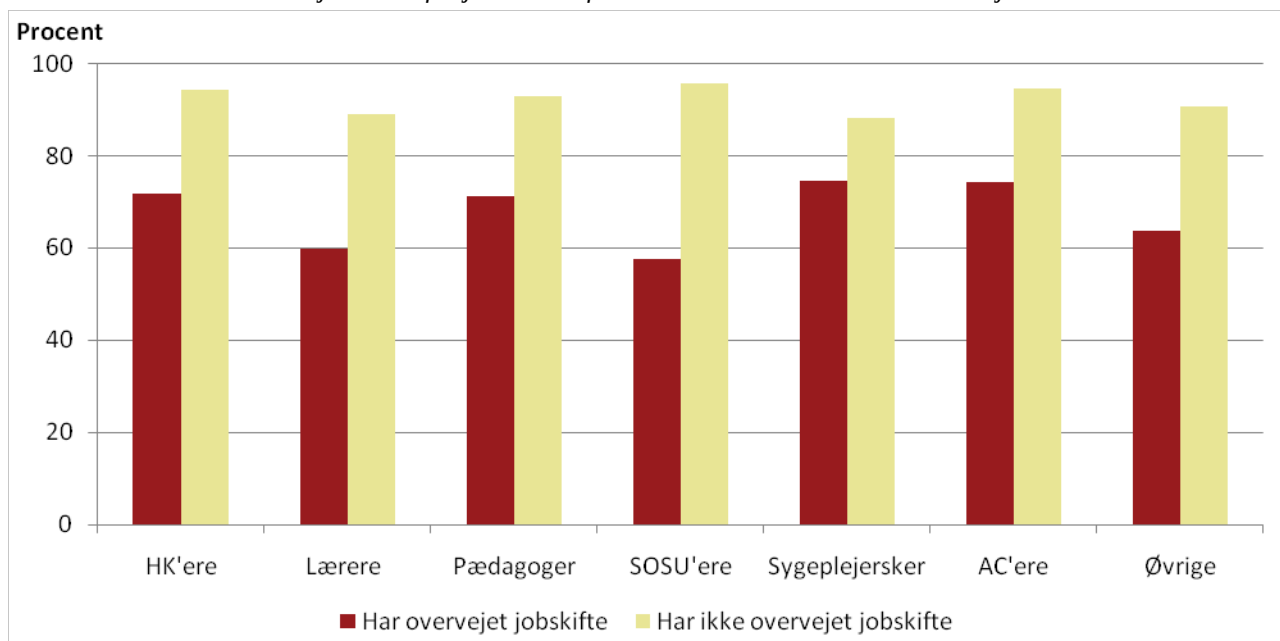
Figur 6.3: Procentfordelinger af forskellige grupper af offentligt ansatte, der vurderer deres forhold til kolleger som værende særdeles godt, meget godt samt godt fordelt på, om de ansatte har overvejet at skifte job inden for de sidste seks måneder eller ej



		Har overvejet jobskifte							
		HK'ere	Lærere	Pæda- goger	SOSU'- ere	Sygeple- jersker	AC'ere	Øvrige	Total
"Særdeles godt", "meget godt" samt "godt"	Antal	138	62	119	85	108	196	385	1093
	% inden for faggruppe	87,3	83,8	85,6	85,9	94,7	93,3	90,0	89,4
"Rimeligt" + "dårligt"	Antal	20	12	20	14	6	14	43	129
	% inden for faggruppe	12,7	16,2	14,4	14,1	5,3	6,7	10,0	10,6
Total	Antal	158	74	139	99	114	210	428	1222
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

		Har IKKE overvejet jobskifte							
		HK'ere	Lærere	Pæda- goger	SOSU'- ere	Sygeple- jersker	AC'ere	Øvrige	Total
"Særdeles godt", "meget godt" samt "godt"	Antal	298	133	149	117	126	278	651	1752
	% inden for faggruppe	97,7	97,8	97,4	98,3	99,2	98,9	96,9	97,7
"Rimeligt" + "dårligt"	Antal	7	3	4	2	1	3	21	41
	% inden for faggruppe	2,3	2,2	2,6	1,7	,8	1,1	3,1	2,3
Total	Antal	305	136	153	119	127	281	672	1793
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

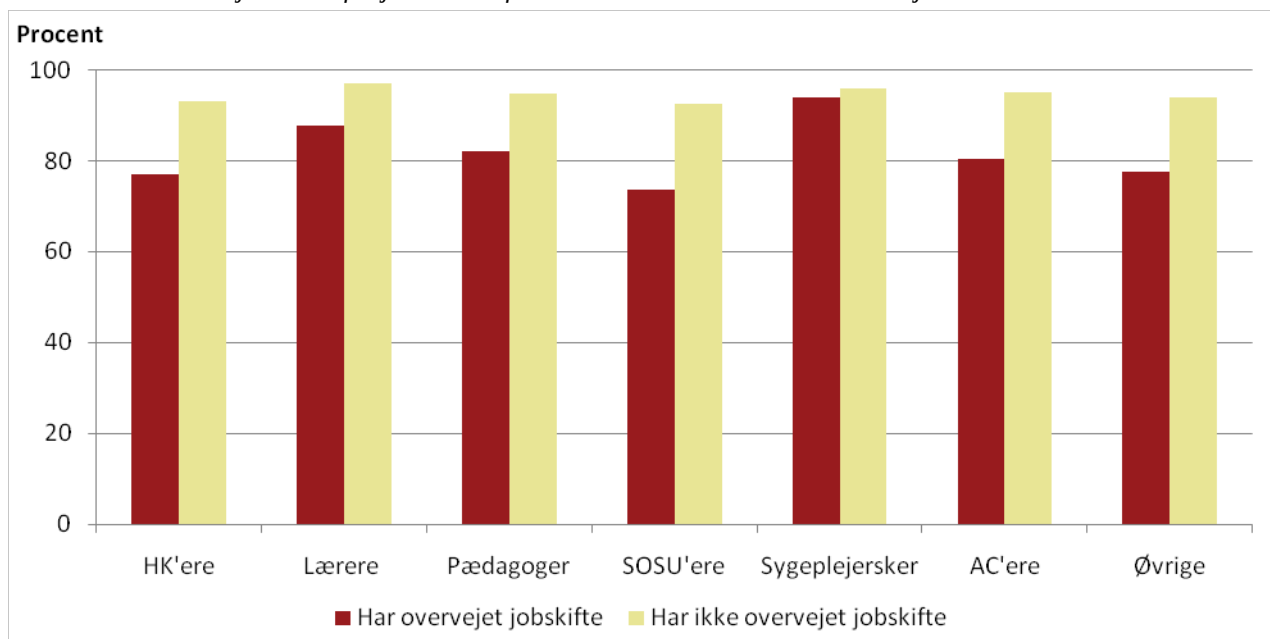
Figur 6.4: Procentfordelinger af forskellige grupper af offentligt ansatte, der vurderer deres forhold til nærmeste leder som værende særdeles godt, meget godt samt godt fordelt på, om de ansatte har overvejet at skifte job inden for de sidste seks måneder eller ej



		Har overvejet jobskifte							
		HK'ere	Lærere	Pæda- goger	SOSU'- ere	Sygeple- jersker	AC'ere	Øvrige	Total
"Særdeles godt", "meget godt" samt "godt"	Antal	112	44	99	57	85	156	271	824
	% inden for faggruppe	71,8	59,5	71,2	57,6	74,6	74,3	63,6	67,7
"Rimeligt" + "dårligt"	Antal	44	30	40	42	29	54	155	394
	% inden for faggruppe	28,2	40,5	28,8	42,4	25,4	25,7	36,4	32,3
Total	Antal	156	74	139	99	114	210	426	1218
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

		Har IKKE overvejet jobskifte							
		HK'ere	Lærere	Pæda- goger	SOSU'- ere	Sygeple- jersker	AC'ere	Øvrige	Total
"Særdeles godt", "meget godt" samt "godt"	Antal	288	121	141	114	111	265	609	1649
	% inden for faggruppe	94,4	89,0	92,8	95,8	88,1	94,6	90,6	92,1
"Rimeligt" + "dårligt"	Antal	17	15	11	5	15	15	63	141
	% inden for faggruppe	5,6	11,0	7,2	4,2	11,9	5,4	9,4	7,9
Total	Antal	305	136	152	119	126	280	672	1790
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

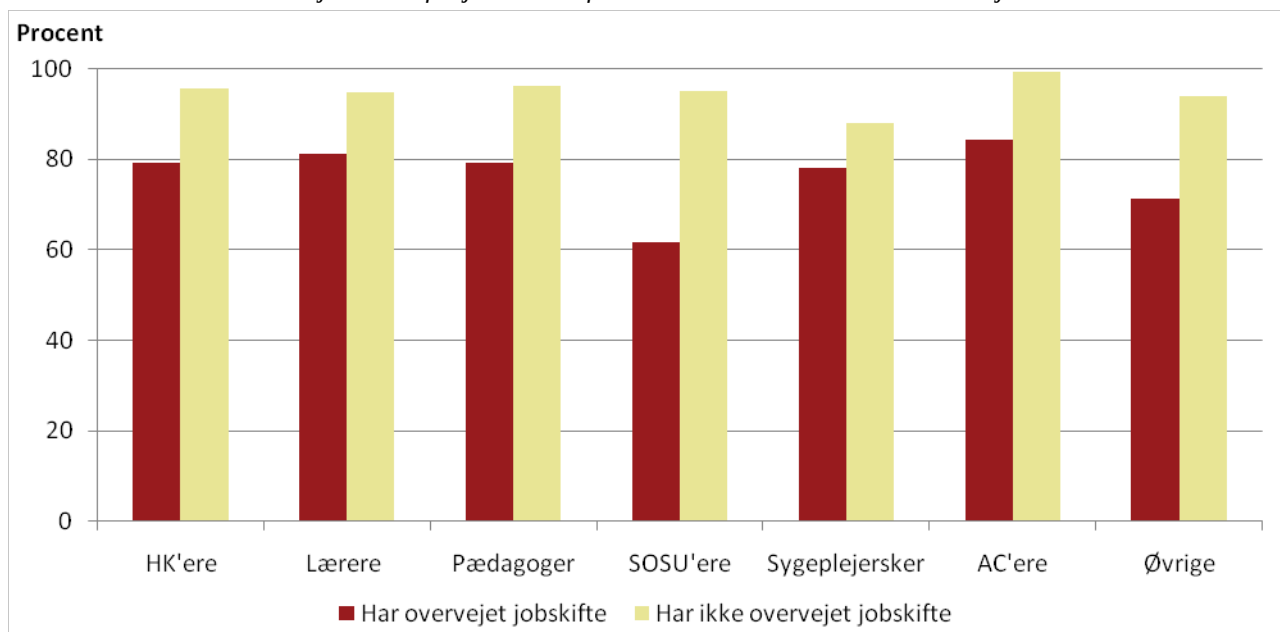
Figur 6.5: Procentfordelinger af forskellige grupper af offentligt ansatte, der vurderer deres tryghed i ansættelsen som værende særdeles god, meget god samt god fordelt på, om de ansatte har overvejet at skifte job inden for de sidste seks måneder eller ej



		Har overvejet jobskifte							Total
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	
"Særdeles godt", "meget godt" samt "godt"	Antal	118	65	114	73	106	168	330	974
	% inden for faggruppe	77,1	87,8	82,0	73,7	93,8	80,4	77,5	80,3
"Rimeligt" + "dårligt"	Antal	35	9	25	26	7	41	96	239
	% inden for faggruppe	22,9	12,2	18,0	26,3	6,2	19,6	22,5	19,7
Total	Antal	153	74	139	99	113	209	426	1213
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

		Har IKKE overvejet jobskifte							Total
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	
"Særdeles godt", "meget godt" samt "godt"	Antal	282	132	145	110	121	266	627	1683
	% inden for faggruppe	93,1	97,1	94,8	92,4	96,0	95,0	94,0	94,3
"Rimeligt" + "dårligt"	Antal	21	4	8	9	5	14	40	101
	% inden for faggruppe	6,9	2,9	5,2	7,6	4,0	5,0	6,0	5,7
Total	Antal	303	136	153	119	126	280	667	1784
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

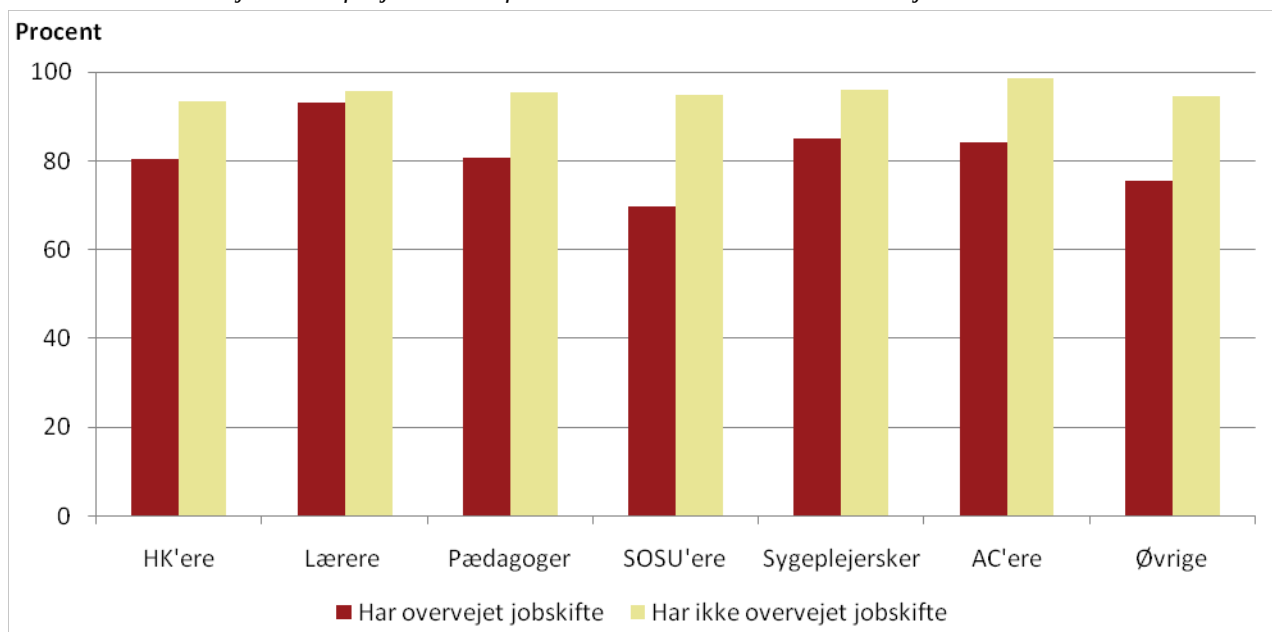
Figur 6.6: Procentfordelinger af forskellige grupper af offentligt ansatte, der vurderer deres indflydelse på eget arbejde som værende særdeles god, meget god samt god fordelt på, om de ansatte har overvejet at skifte job inden for de sidste seks måneder eller ej



		Har overvejet jobskifte							Total
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	
"Særdeles godt", "meget godt" samt "godt"	Antal	125	60	110	61	89	177	306	928
	% inden for faggruppe	79,1	81,1	79,1	61,6	78,1	84,3	71,2	75,8
"Rimeligt" + "dårligt"	Antal	33	14	29	38	25	33	124	296
	% inden for faggruppe	20,9	18,9	20,9	38,4	21,9	15,7	28,8	24,2
Total	Antal	158	74	139	99	114	210	430	1224
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

		Har IKKE overvejet jobskifte							Total
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	
"Særdeles godt", "meget godt" samt "godt"	Antal	292	129	147	113	111	279	631	1702
	% inden for faggruppe	95,7	94,9	96,1	95,0	88,1	99,3	93,9	95,0
"Rimeligt" + "dårligt"	Antal	13	7	6	6	15	2	41	90
	% inden for faggruppe	4,3	5,1	3,9	5,0	11,9	,7	6,1	5,0
Total	Antal	305	136	153	119	126	281	672	1792
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

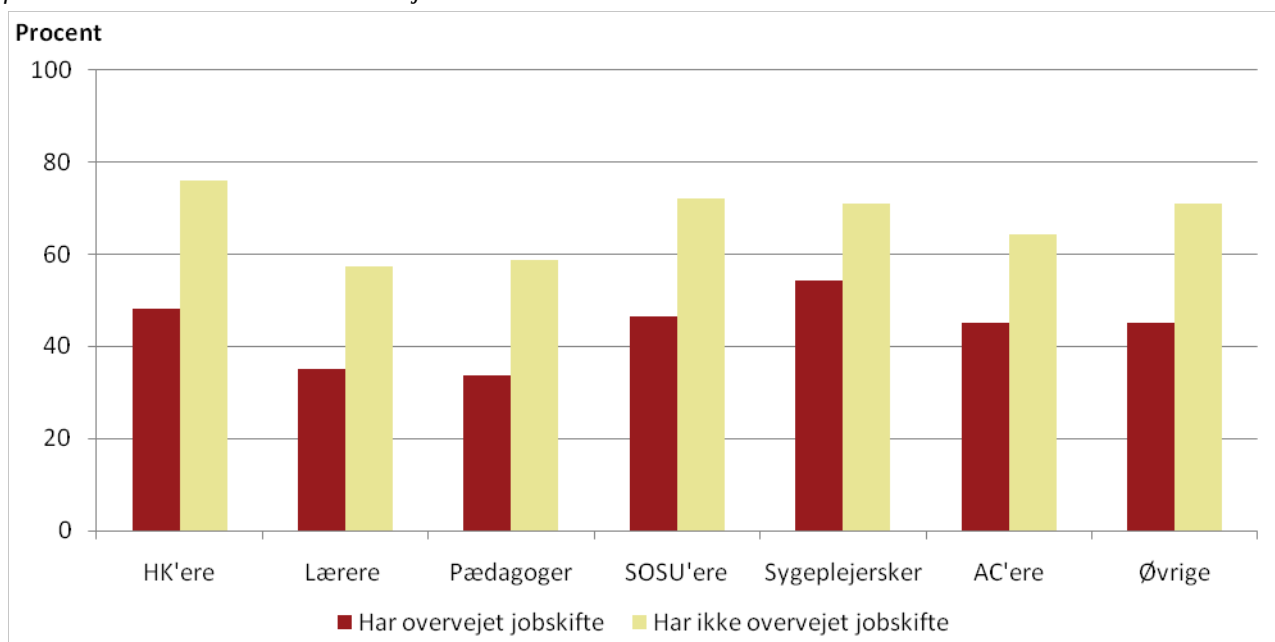
Figur 6.7: Procentfordelinger af forskellige grupper af offentligt ansatte, der vurderer afvekslingen i deres arbejde som værende særdeles god, meget god samt god fordelt på, om de ansatte har overvejet at skifte job inden for de sidste seks måneder eller ej



		Har overvejet jobskifte							Total
		HK'ere	Lærere	Pæda- goger	SOSU'- ere	Sygeple- jersker	AC'ere	Øvrige	
"Særdeles godt", "meget godt" samt "godt"	Antal	127	69	112	69	97	177	323	974
	% inden for faggruppe	80,4	93,2	80,6	69,7	85,1	84,3	75,5	79,7
"Rimeligt" + "dårligt"	Antal	31	5	27	30	17	33	105	248
	% inden for faggruppe	19,6	6,8	19,4	30,3	14,9	15,7	24,5	20,3
Total	Antal	158	74	139	99	114	210	428	1222
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

		Har IKKE overvejet jobskifte							Total
		HK'ere	Lærere	Pæda- goger	SOSU'- ere	Sygeple- jersker	AC'ere	Øvrige	
"Særdeles godt", "meget godt" samt "godt"	Antal	285	129	146	113	122	277	635	1707
	% inden for faggruppe	93,4	95,6	95,4	95,0	96,1	98,6	94,6	95,3
"Rimeligt" + "dårligt"	Antal	20	6	7	6	5	4	36	84
	% inden for faggruppe	6,6	4,4	4,6	5,0	3,9	1,4	5,4	4,7
Total	Antal	305	135	153	119	127	281	671	1791
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

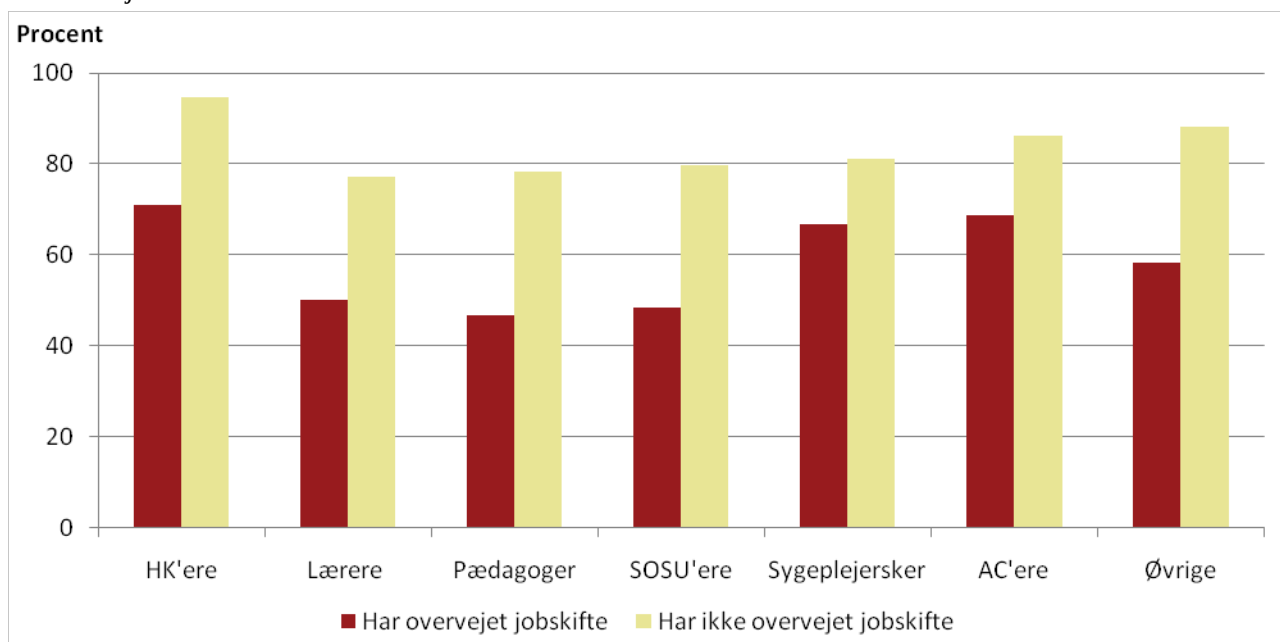
Figur 6.8: Procentfordelinger af forskellige grupper af offentligt ansatte, der vurderer deres muligheder for at nå deres arbejdsopgaver inden for den afsatte tid som værende særdeles gode, meget gode samt gode fordelt på, om de ansatte har overvejet at skifte job inden for de sidste seks måneder eller ej



		Har overvejet jobskifte							Total
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	
"Særdeles godt", "meget godt" samt "godt"	Antal	76	26	47	46	62	95	193	545
	% inden for faggruppe	48,1	35,1	33,8	46,5	54,4	45,2	45,0	44,6
"Rimeligt" + "dårligt"	Antal	82	48	92	53	52	115	236	678
	% inden for faggruppe	51,9	64,9	66,2	53,5	45,6	54,8	55,0	55,4
Total	Antal	158	74	139	99	114	210	429	1223
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

		Har IKKE overvejet jobskifte							Total
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	
"Særdeles godt", "meget godt" samt "godt"	Antal	232	78	90	85	90	180	477	1232
	% inden for faggruppe	76,1	57,4	58,8	72,0	70,9	64,3	71,0	68,8
"Rimeligt" + "dårligt"	Antal	73	58	63	33	37	100	195	559
	% inden for faggruppe	23,9	42,6	41,2	28,0	29,1	35,7	29,0	31,2
Total	Antal	305	136	153	118	127	280	672	1791
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

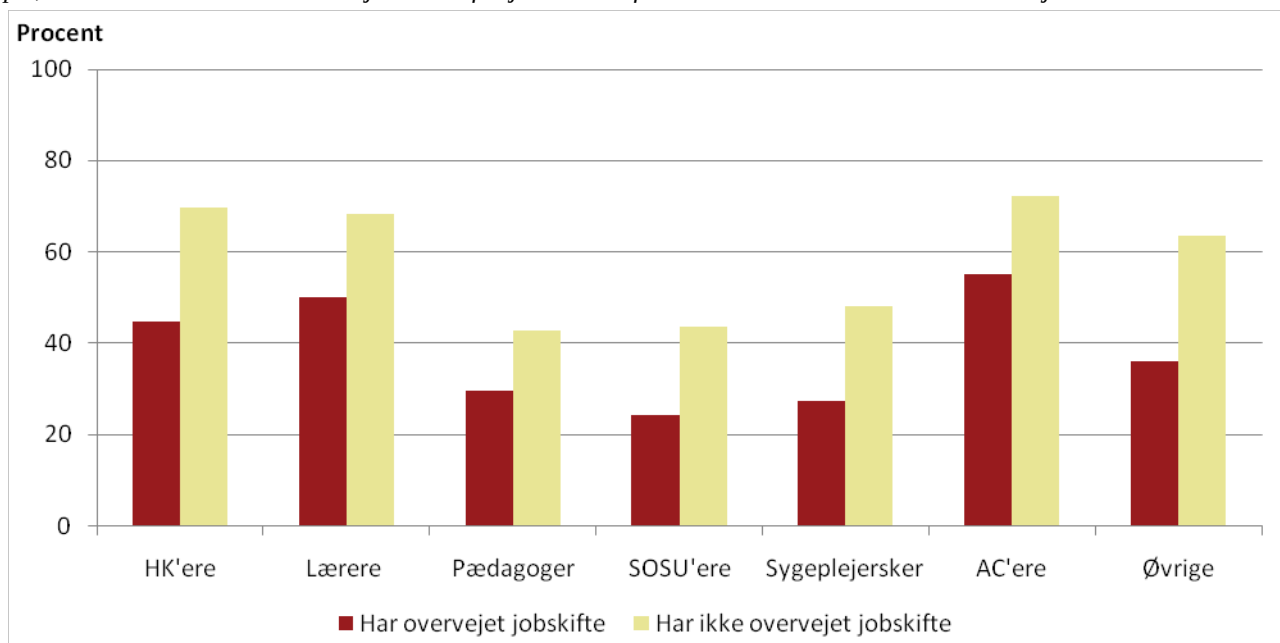
Figur 6.9: Procentfordelinger af forskellige grupper af offentligt ansatte, der vurderer deres mulighed for at levere en god service/kvalitet som værende særdeles god, meget god samt god fordelt på, om de ansatte har overvejet at skifte job inden for de sidste seks måneder eller ej



		Har overvejet jobskifte							
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	Total
"Særdeles godt", "meget godt" samt "godt"	Antal	112	37	65	48	76	144	251	733
	% inden for faggruppe	70,9	50,0	46,8	48,5	66,7	68,6	58,4	59,9
"Rimeligt" + "dårligt"	Antal	46	37	74	51	38	66	179	491
	% inden for faggruppe	29,1	50,0	53,2	51,5	33,3	31,4	41,6	40,1
Total	Antal	158	74	139	99	114	210	430	1224
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

		Har IKKE overvejet jobskifte							
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	Total
"Særdeles godt", "meget godt" samt "godt"	Antal	289	105	120	95	103	242	593	1547
	% inden for faggruppe	94,8	77,2	78,4	79,8	81,1	86,1	88,2	86,3
"Rimeligt" + "dårligt"	Antal	16	31	33	24	24	39	79	246
	% inden for faggruppe	5,2	22,8	21,6	20,2	18,9	13,9	11,8	13,7
Total	Antal	305	136	153	119	127	281	672	1793
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

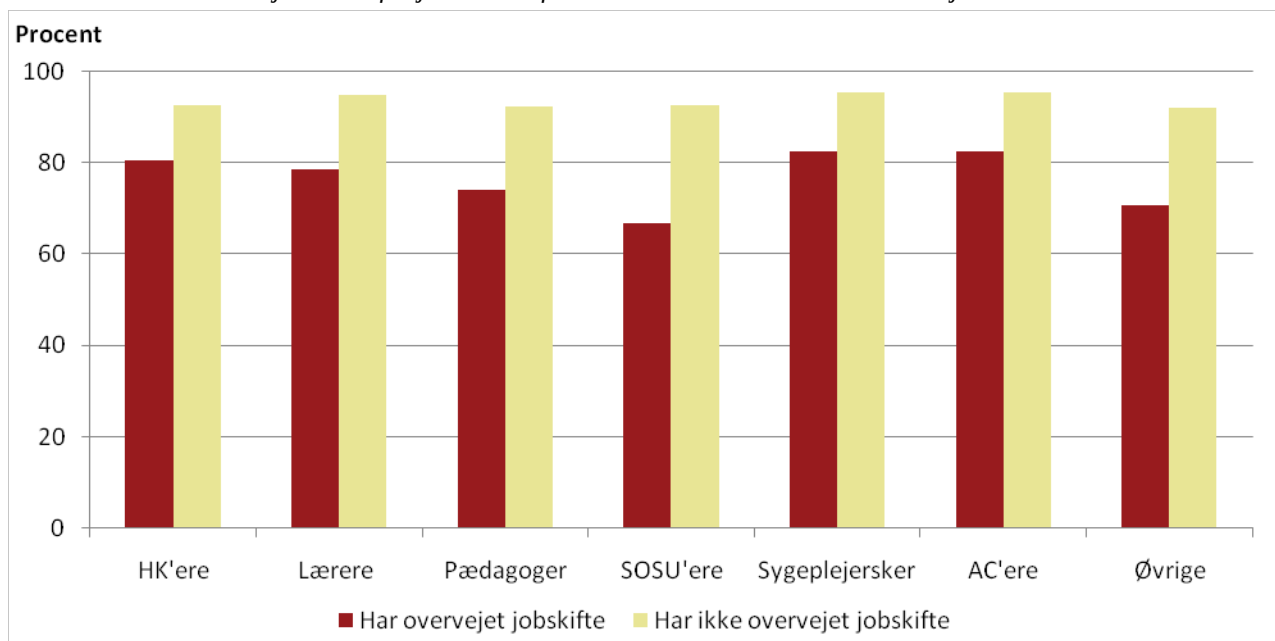
Figur 6.10: Procentfordelinger af forskellige grupper af offentligt ansatte, der vurderer deres samlede løn inklusive pension som værende særdeles god, meget god samt god fordelt på, om de ansatte har overvejet at skifte job inden for de sidste seks måneder eller ej



		Har overvejet jobskifte							
		HK'ere	Lærere	Pæda- goger	SOSU'- ere	Sygeple- jersker	AC'ere	Øvrige	Total
"Særdeles godt", "meget godt" samt "godt"	Antal	70	37	41	24	31	116	154	473
	% inden for faggruppe	44,6	50,0	29,7	24,2	27,2	55,2	35,9	38,7
"Rimeligt" + "dårligt"	Antal	87	37	97	75	83	94	275	748
	% inden for faggruppe	55,4	50,0	70,3	75,8	72,8	44,8	64,1	61,3
Total	Antal	157	74	138	99	114	210	429	1221
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

		Har IKKE overvejet jobskifte							
		HK'ere	Lærere	Pæda- goger	SOSU'- ere	Sygeple- jersker	AC'ere	Øvrige	Total
"Særdeles godt", "meget godt" samt "godt"	Antal	213	93	65	52	61	202	427	1113
	% inden for faggruppe	69,8	68,4	42,8	43,7	48,0	72,1	63,5	62,1
"Rimeligt" + "dårligt"	Antal	92	43	87	67	66	78	245	678
	% inden for faggruppe	30,2	31,6	57,2	56,3	52,0	27,9	36,5	37,9
Total	Antal	305	136	152	119	127	280	672	1791
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

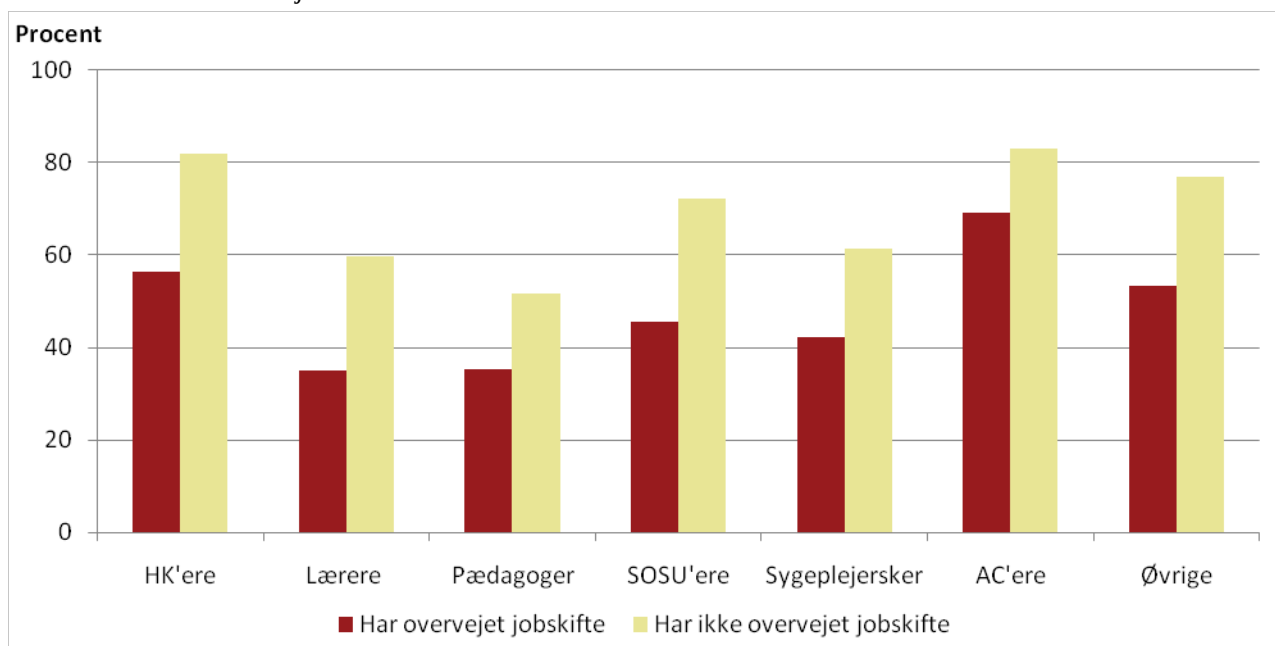
Figur 6.11: Procentfordelinger af forskellige grupper af offentligt ansatte, der vurderer mængden af ansvar, de har, som værende særdeles god, meget god samt god fordelt på, om de ansatte har overvejet at skifte job inden for de sidste seks måneder eller ej



		Har overvejet jobskifte							Total
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	
"Særdeles godt", "meget godt" samt "godt"	Antal	127	58	103	66	93	173	303	923
	% inden for faggruppe	80,4	78,4	74,1	66,7	82,3	82,4	70,6	75,5
"Rimeligt" + "dårligt"	Antal	31	16	36	33	20	37	126	299
	% inden for faggruppe	19,6	21,6	25,9	33,3	17,7	17,6	29,4	24,5
Total	Antal	158	74	139	99	113	210	429	1222
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

		Har IKKE overvejet jobskifte							Total
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	
"Særdeles godt", "meget godt" samt "godt"	Antal	282	128	141	110	121	268	617	1667
	% inden for faggruppe	92,5	94,8	92,2	92,4	95,3	95,4	92,1	93,1
"Rimeligt" + "dårligt"	Antal	23	7	12	9	6	13	53	123
	% inden for faggruppe	7,5	5,2	7,8	7,6	4,7	4,6	7,9	6,9
Total	Antal	305	135	153	119	127	281	670	1790
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

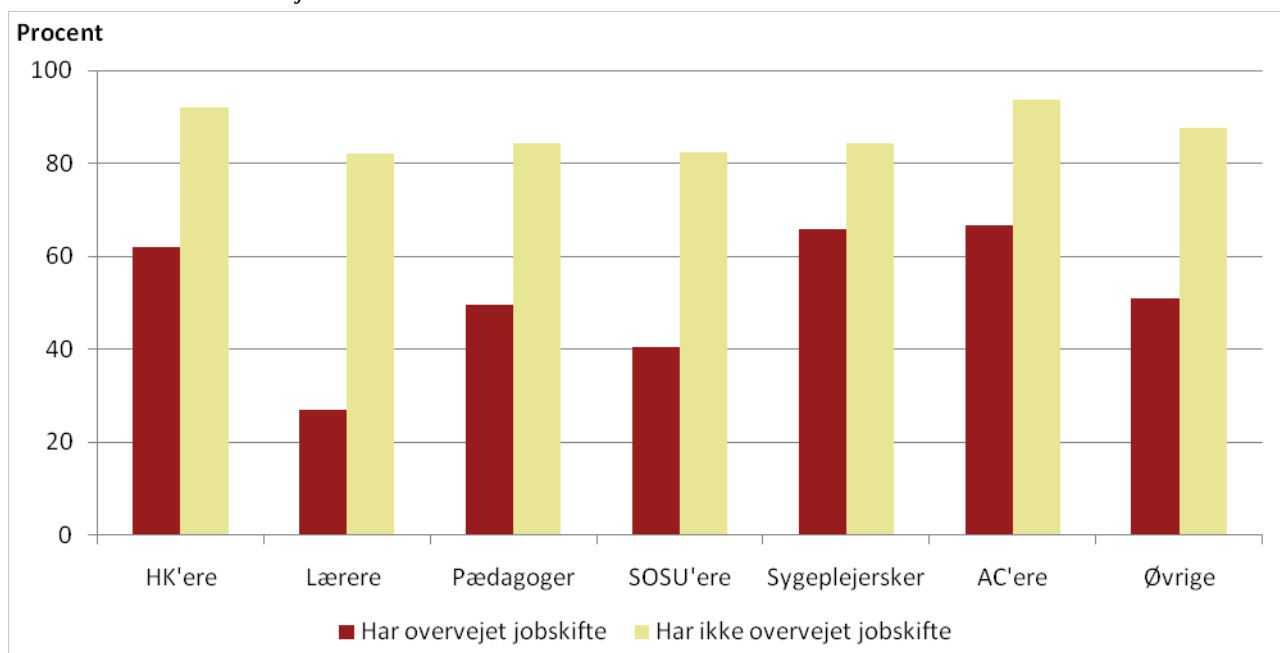
Figur 6.12: Procentfordelinger af forskellige grupper af offentligt ansatte, der vurderer deres fysiske arbejdsmiljø som fx lys, støj, arbejdsstilling, løft mv. som værende særdeles godt, meget godt samt godt fordelt på, om de ansatte har overvejet at skifte job inden for de sidste seks måneder eller ej



		Har overvejet jobskifte							Total
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	
"Særdeles godt", "meget godt" samt "godt"	Antal	89	26	49	45	48	145	227	629
	% inden for faggruppe	56,3	35,1	35,3	45,5	42,1	69,0	53,2	51,5
"Rimeligt" + "dårligt"	Antal	69	48	90	54	66	65	200	592
	% inden for faggruppe	43,7	64,9	64,7	54,5	57,9	31,0	46,8	48,5
Total	Antal	158	74	139	99	114	210	427	1221
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

		Har IKKE overvejet jobskifte							Total
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	
"Særdeles godt", "meget godt" samt "godt"	Antal	250	81	79	86	78	233	516	1323
	% inden for faggruppe	82,0	59,6	51,6	72,3	61,4	82,9	77,0	73,9
"Rimeligt" + "dårligt"	Antal	55	55	74	33	49	48	154	468
	% inden for faggruppe	18,0	40,4	48,4	27,7	38,6	17,1	23,0	26,1
Total	Antal	305	136	153	119	127	281	670	1791
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

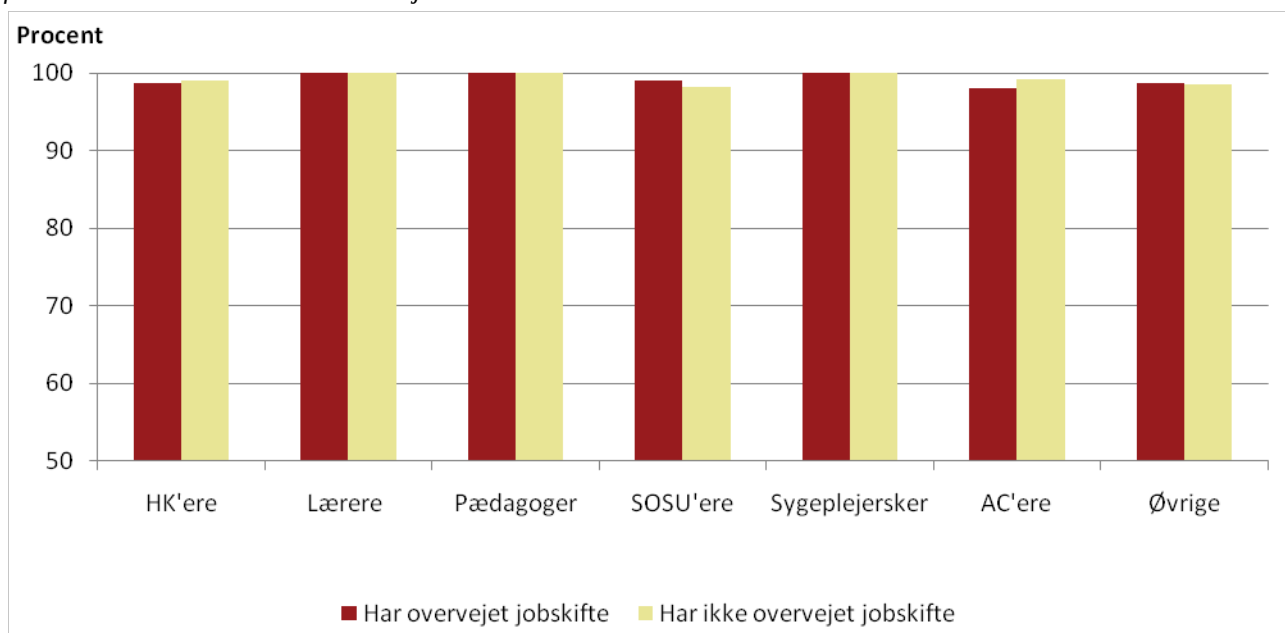
Figur 6.13: Procentfordelinger af forskellige grupper af offentligt ansatte, der vurderer deres psykiske arbejdsmiljø fx omgangstonen og stressniveauet som værende særdeles godt, meget godt samt godt fordelt på, om de ansatte har overvejet at skifte job inden for de sidste seks måneder eller ej



		Har overvejet jobskifte							Total
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	
"Særdeles godt", "meget godt" samt "godt"	Antal	98	20	69	40	75	140	220	662
	% inden for faggruppe	62,0	27,0	49,6	40,4	65,8	66,7	51,0	54,0
"Rimeligt" + "dårligt"	Antal	60	54	70	59	39	70	211	563
	% inden for faggruppe	38,0	73,0	50,4	59,6	34,2	33,3	49,0	46,0
Total	Antal	158	74	139	99	114	210	431	1225
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

		Har IKKE overvejet jobskifte							Total
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	
"Særdeles godt", "meget godt" samt "godt"	Antal	281	111	129	98	107	263	586	1575
	% inden for faggruppe	92,1	82,2	84,3	82,4	84,3	93,6	87,5	88,0
"Rimeligt" + "dårligt"	Antal	24	24	24	21	20	18	84	215
	% inden for faggruppe	7,9	17,8	15,7	17,6	15,7	6,4	12,5	12,0
Total	Antal	305	135	153	119	127	281	670	1790
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

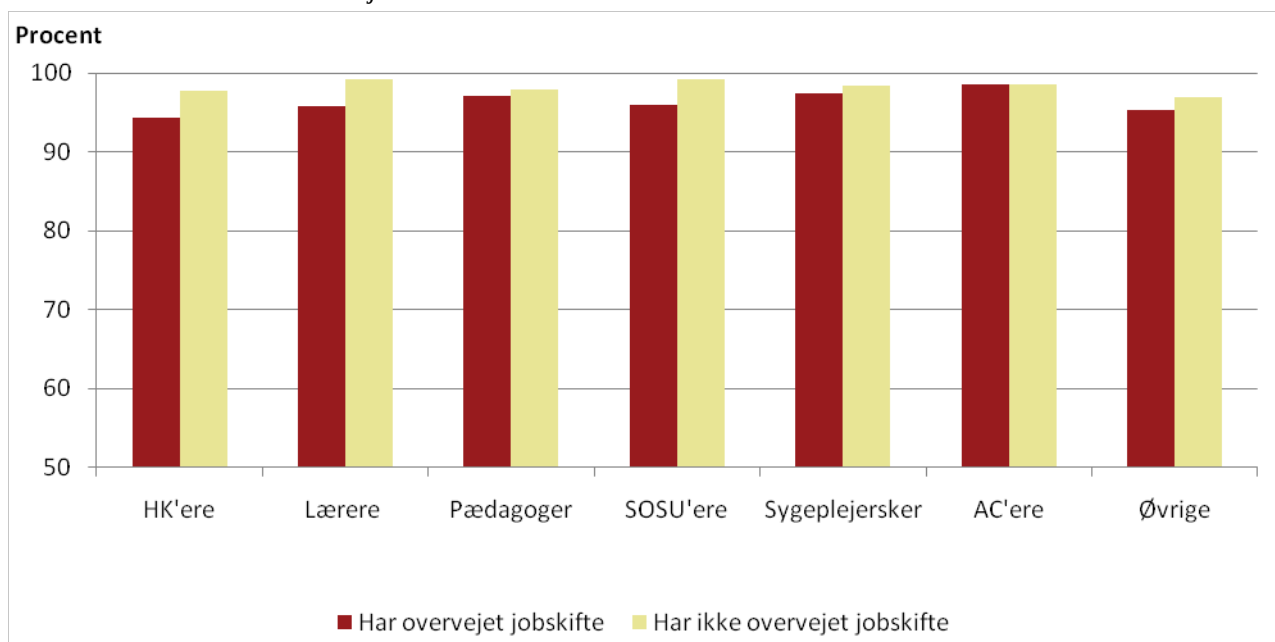
Figur 6.14: Procentfordelinger af forskellige grupper af offentligt ansatte, der angiver samarbejdet med deres kolleger som værende særdeles vigtige, meget vigtige eller ret vigtige forhold på deres arbejdsplads fordelt på, om de ansatte har overvejet at skifte job inden for de sidste seks måneder eller ej



		Har overvejet jobskifte							
		HK'ere	Lærere	Pæda- goger	SOSU'- ere	Sygeple- jersker	AC'ere	Øvrige	Total
"Særdeles vigtigt", "meget vigtigt" samt "ret vigtigt"	Antal	156	74	139	97	114	206	427	1213
	% inden for faggruppe	98,7	100,0	100,0	99,0	100,0	98,1	98,8	99,0
"Lidt vigtigt" + "slet ikke vigtigt"	Antal	2	0	0	1	0	4	5	12
	% inden for faggruppe	1,3	,0	,0	1,0	,0	1,9	1,2	1,0
Total	Antal	158	74	139	98	114	210	432	1225
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

		Har IKKE overvejet jobskifte							
		HK'ere	Lærere	Pæda- goger	SOSU'- ere	Sygeple- jersker	AC'ere	Øvrige	Total
"Særdeles vigtigt", "meget vigtigt" samt "ret vigtigt"	Antal	302	136	153	117	127	278	662	1775
	% inden for faggruppe	99,0	100,0	100,0	98,3	100,0	99,3	98,5	99,1
"Lidt vigtigt" + "slet ikke vigtigt"	Antal	3	0	0	2	0	2	10	17
	% inden for faggruppe	1,0	,0	,0	1,7	,0	,7	1,5	,9
Total	Antal	305	136	153	119	127	280	672	1792
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

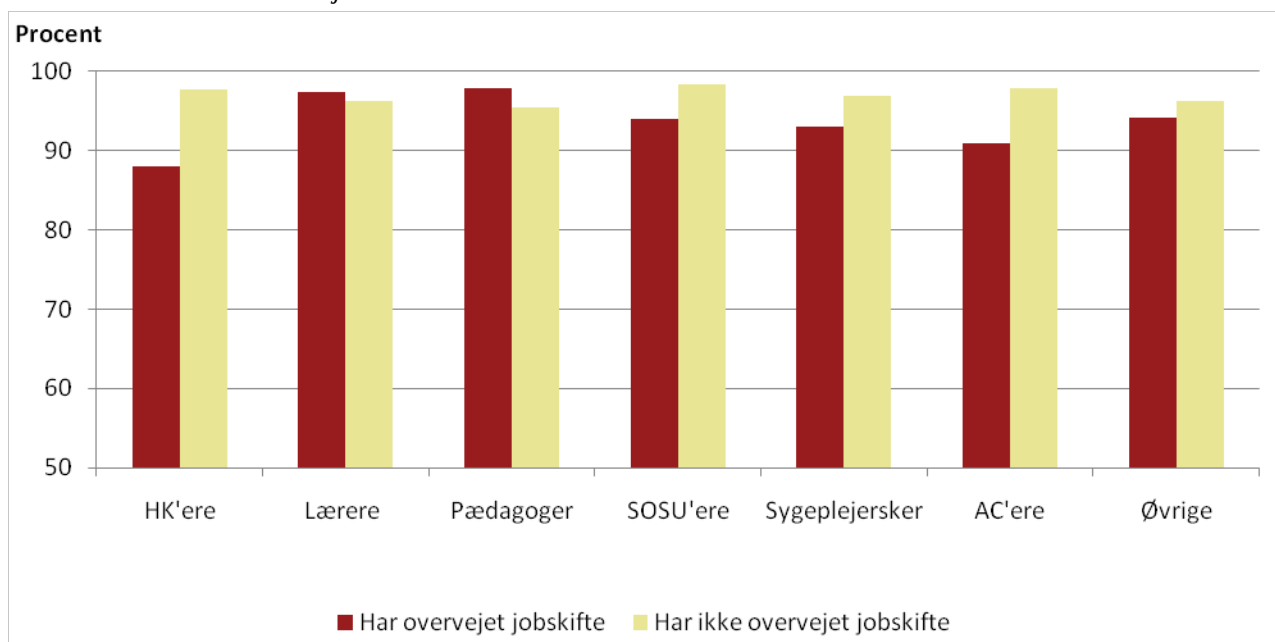
Figur 6.15: Procentfordelinger af forskellige grupper af offentligt ansatte, der angiver forholdet til deres nærmeste leder som værende særdeles vigtige, meget vigtige eller ret vigtige forhold på deres arbejdsplads fordelt på, om de ansatte har overvejet at skifte job inden for de sidste seks måneder eller ej



		Har overvejet jobskifte							
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	Total
"Særdeles vigtigt", "meget vigtigt" samt "ret vigtigt"	Antal	149	71	135	95	111	207	411	1179
	% inden for faggruppe	94,3	95,9	97,1	96,0	97,4	98,6	95,4	96,2
"Lidt vigtigt" + "slet ikke vigtigt"	Antal	9	3	4	4	3	3	20	46
	% inden for faggruppe	5,7	4,1	2,9	4,0	2,6	1,4	4,6	3,8
Total	Antal	158	74	139	99	114	210	431	1225
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

		Har IKKE overvejet jobskifte							
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	Total
"Særdeles vigtigt", "meget vigtigt" samt "ret vigtigt"	Antal	298	135	149	118	125	277	651	1753
	% inden for faggruppe	97,7	99,3	98,0	99,2	98,4	98,6	97,0	97,9
"Lidt vigtigt" + "slet ikke vigtigt"	Antal	7	1	3	1	2	4	20	38
	% inden for faggruppe	2,3	,7	2,0	,8	1,6	1,4	3,0	2,1
Total	Antal	305	136	152	119	127	281	671	1791
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

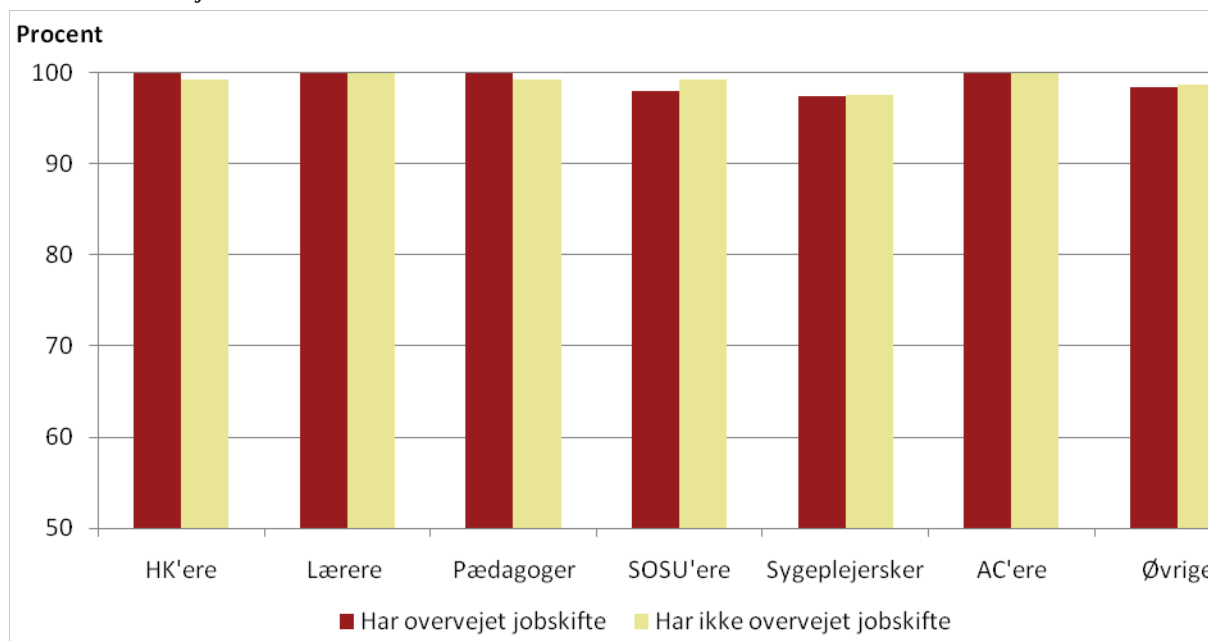
Figur 6.16: Procentfordelinger af forskellige grupper af offentligt ansatte, der angiver tryghed i deres ansættelse som værende særdeles vigtige, meget vigtige eller ret vigtige forhold på deres arbejdsplads fordelt på, om de ansatte har overvejet at skifte job inden for de sidste seks måneder eller ej



		Har overvejet jobskifte							Total
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	
"Særdeles vigtigt", "meget vigtigt" samt "ret vigtigt"	Antal	139	72	136	93	106	190	407	1143
	% inden for faggruppe	88,0	97,3	97,8	93,9	93,0	90,9	94,2	93,3
"Lidt vigtigt" + "slet ikke vigtigt"	Antal	19	2	3	6	8	19	25	82
	% inden for faggruppe	12,0	2,7	2,2	6,1	7,0	9,1	5,8	6,7
Total	Antal	158	74	139	99	114	209	432	1225
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

		Har IKKE overvejet jobskifte							Total
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	
"Særdeles vigtigt", "meget vigtigt" samt "ret vigtigt"	Antal	298	131	146	117	122	275	646	1735
	% inden for faggruppe	97,7	96,3	95,4	98,3	96,8	97,9	96,3	96,9
"Lidt vigtigt" + "slet ikke vigtigt"	Antal	7	5	7	2	4	6	25	56
	% inden for faggruppe	2,3	3,7	4,6	1,7	3,2	2,1	3,7	3,1
Total	Antal	305	136	153	119	126	281	671	1791
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

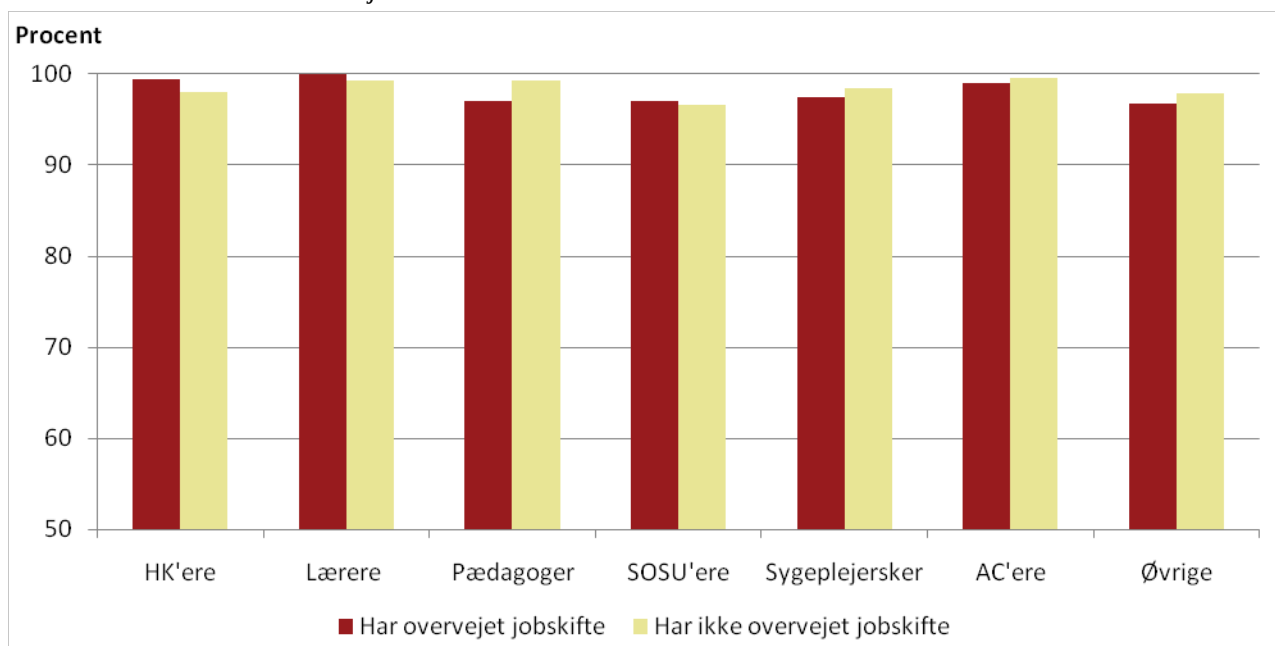
Figur 6.17: Procentfordelinger af forskellige grupper af offentligt ansatte, der angiver indflydelsen på eget arbejde som værende særdeles vigtige, meget vigtige eller ret vigtige forhold på deres arbejdsplads fordelt på, om de ansatte har overvejet at skifte job inden for de sidste seks måneder eller ej



		Har overvejet jobskifte							Total
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	
"Særdeles vigtigt", "meget vigtigt" samt "ret vigtigt"	Antal	158	74	139	97	111	210	425	1214
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	98,0	97,4	100,0	98,4	99,0
"Lidt vigtigt" + "slet ikke vigtigt"	Antal	0	0	0	2	3	0	7	12
	% inden for faggruppe	,0	,0	,0	2,0	2,6	,0	1,6	1,0
Total	Antal	158	74	139	99	114	210	432	1226
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

		Har IKKE overvejet jobskifte							Total
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	
"Særdeles vigtigt", "meget vigtigt" samt "ret vigtigt"	Antal	303	136	152	118	124	281	663	1777
	% inden for faggruppe	99,3	100,0	99,3	99,2	97,6	100,0	98,7	99,1
"Lidt vigtigt" + "slet ikke vigtigt"	Antal	2	0	1	1	3	0	9	16
	% inden for faggruppe	,7	,0	,7	,8	2,4	,0	1,3	,9
Total	Antal	305	136	153	119	127	281	672	1793
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

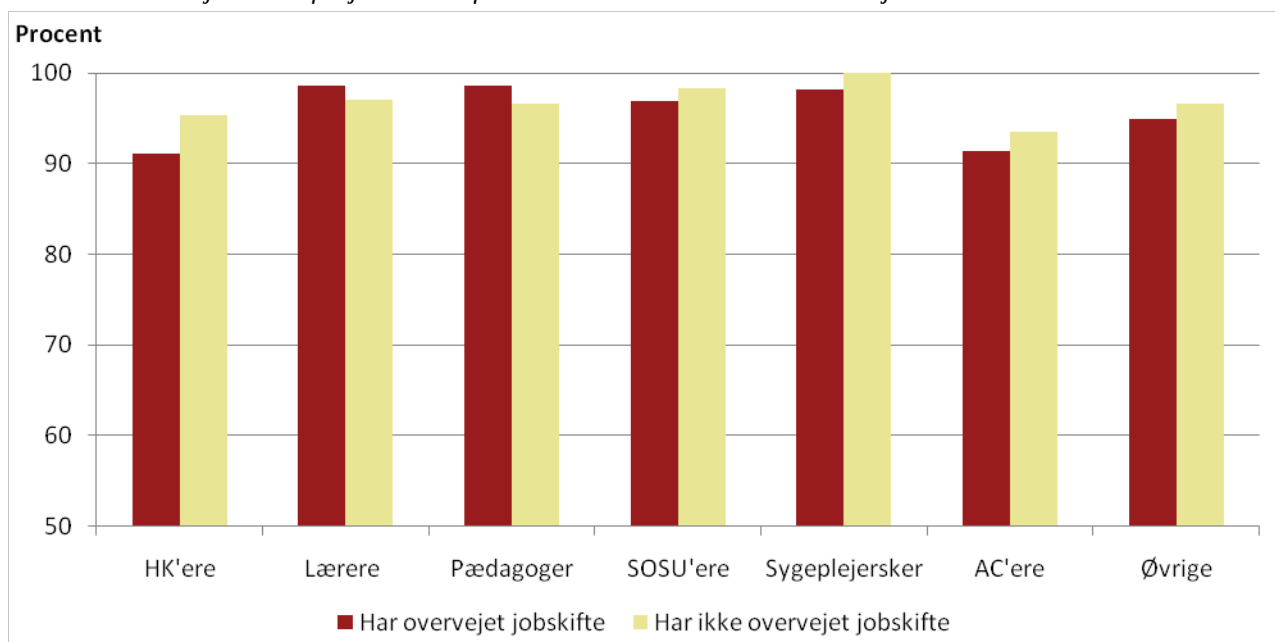
Figur 6.18: Procentfordelinger af forskellige grupper af offentligt ansatte, der angiver, at der er afveksling i arbejdet som værende særdeles vigtige, meget vigtige eller ret vigtige forhold på deres arbejdsplads fordelt på, om de ansatte har overvejet at skifte job inden for de sidste seks måneder eller ej



		Har overvejet jobskifte							Total
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	
"Særdeles vigtigt", "meget vigtigt" samt "ret vigtigt"	Antal	157	74	135	96	111	208	418	1199
	% inden for faggruppe	99,4	100,0	97,1	97,0	97,4	99,0	96,8	97,8
"Lidt vigtigt" + "slet ikke vigtigt"	Antal	1	0	4	3	3	2	14	27
	% inden for faggruppe	,6	,0	2,9	3,0	2,6	1,0	3,2	2,2
Total	Antal	158	74	139	99	114	210	432	1226
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

		Har IKKE overvejet jobskifte							Total
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	
"Særdeles vigtigt", "meget vigtigt" samt "ret vigtigt"	Antal	299	134	152	115	125	280	658	1763
	% inden for faggruppe	98,0	99,3	99,3	96,6	98,4	99,6	97,9	98,4
"Lidt vigtigt" + "slet ikke vigtigt"	Antal	6	1	1	4	2	1	14	29
	% inden for faggruppe	2,0	,7	,7	3,4	1,6	,4	2,1	1,6
Total	Antal	305	135	153	119	127	281	672	1792
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

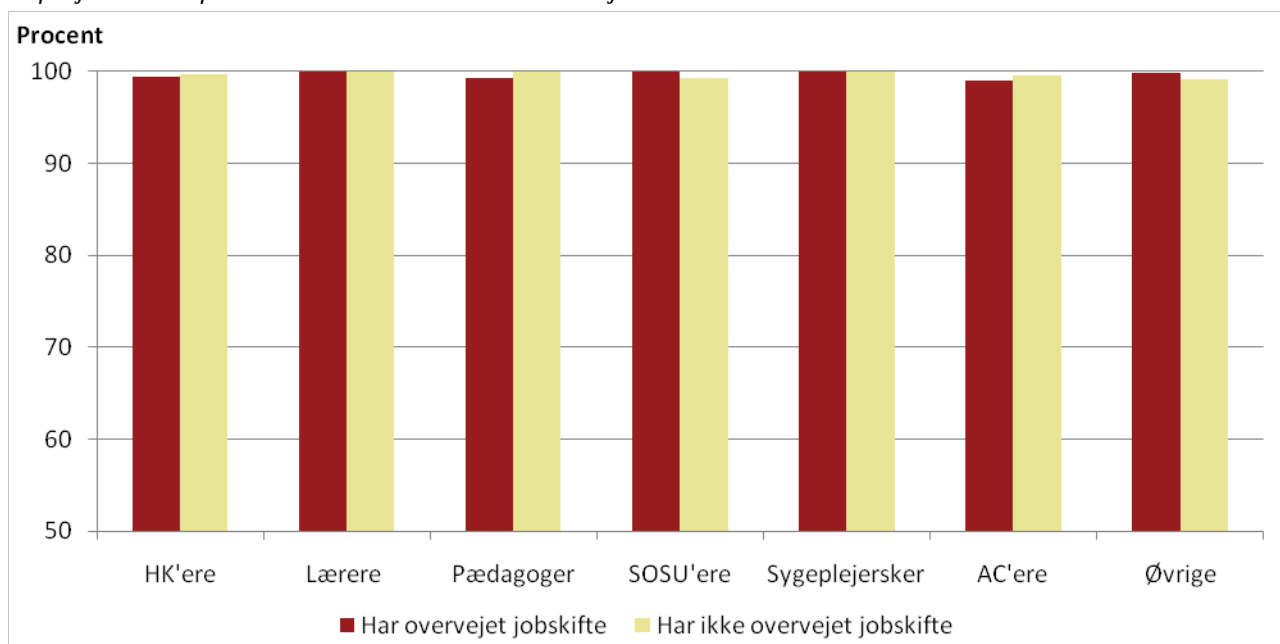
Figur 6.19: Procentfordelinger af forskellige grupper af offentligt ansatte, der angiver muligheden for at nå deres arbejdsopgaver inden for den afsatte tid som værende særdeles vigtige, meget vigtige eller ret vigtige forhold på deres arbejdsplads fordelt på, om de ansatte har overvejet at skifte job inden for de sidste seks måneder eller ej



		Har overvejet jobskifte							
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	Total
"Særdeles vigtigt", "meget vigtigt" samt "ret vigtigt"	Antal	144	73	137	96	112	192	409	1163
	% inden for faggruppe	91,1	98,6	98,6	97,0	98,2	91,4	94,9	94,9
"Lidt vigtigt" + "slet ikke vigtigt"	Antal	14	1	2	3	2	18	22	62
	% inden for faggruppe	8,9	1,4	1,4	3,0	1,8	8,6	5,1	5,1
Total	Antal	158	74	139	99	114	210	431	1225
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

		Har IKKE overvejet jobskifte							
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	Total
"Særdeles vigtigt", "meget vigtigt" samt "ret vigtigt"	Antal	291	132	148	117	127	262	649	1726
	% inden for faggruppe	95,4	97,1	96,7	98,3	100,0	93,6	96,6	96,3
"Lidt vigtigt" + "slet ikke vigtigt"	Antal	14	4	5	2	0	18	23	66
	% inden for faggruppe	4,6	2,9	3,3	1,7	,0	6,4	3,4	3,7
Total	Antal	305	136	153	119	127	280	672	1792
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

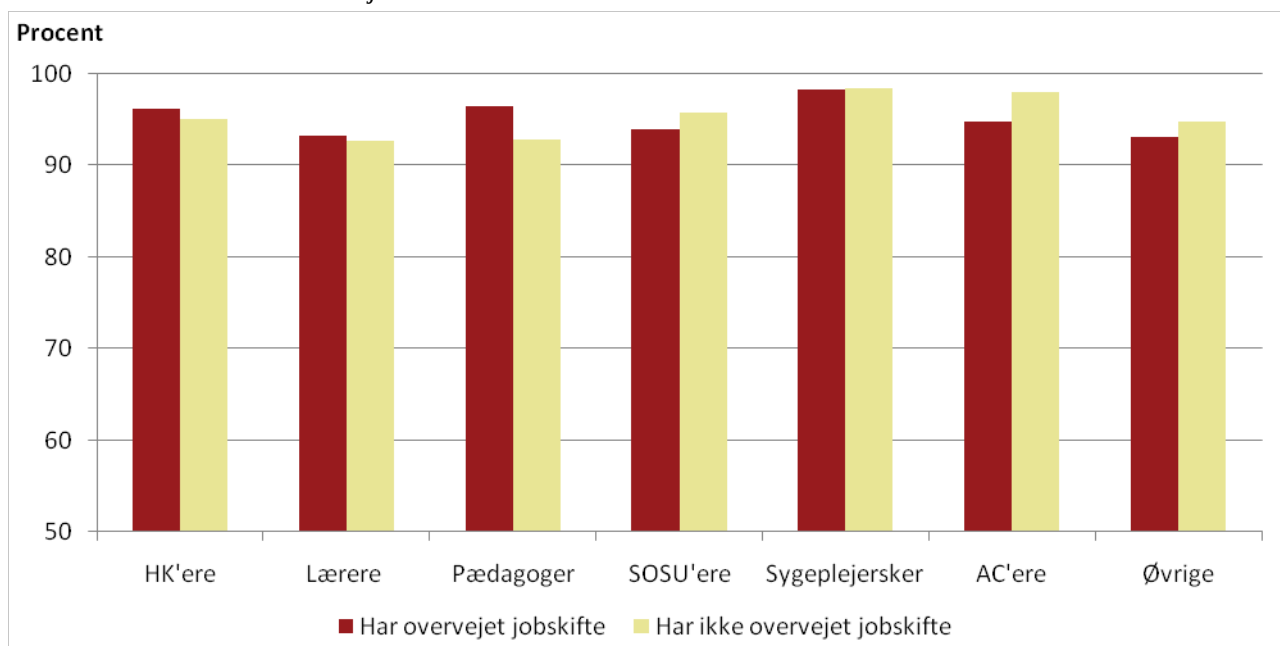
Figur 6.20: Procentfordelinger af forskellige grupper af offentligt ansatte, der angiver muligheden for at levere en god service/kvalitet som værende særdeles vigtige, meget vigtige eller ret vigtige forhold på deres arbejdsplads fordelt på, om de ansatte har overvejet at skifte job inden for de sidste seks måneder eller ej



		Har overvejet jobskifte							Total
		HK'ere	Lærere	Pæda- goger	SO- SU'ere	Sygeple- jersker	AC'ere	Øvrige	
"Særdeles vigtigt", "meget vigtigt" samt "ret vigtigt"	Antal	157	74	138	99	114	208	432	1222
	% inden for faggruppe	99,4	100,0	99,3	100,0	100,0	99,0	99,8	99,6
"Lidt vigtigt" + "slet ikke vigtigt"	Antal	1	0	1	0	0	2	1	5
	% inden for faggruppe	,6	,0	,7	,0	,0	1,0	,2	,4
Total	Antal	158	74	139	99	114	210	433	1227
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

		Har IKKE overvejet jobskifte							Total
		HK'ere	Lærere	Pæda- goger	SOSU'- ere	Sygeple- jersker	AC'ere	Øvrige	
"Særdeles vigtigt", "meget vigtigt" samt "ret vigtigt"	Antal	304	136	153	118	127	280	666	1784
	% inden for faggruppe	99,7	100,0	100,0	99,2	100,0	99,6	99,1	99,5
"Lidt vigtigt" + "slet ikke vigtigt"	Antal	1	0	0	1	0	1	6	9
	% inden for faggruppe	,3	,0	,0	,8	,0	,4	,9	,5
Total	Antal	305	136	153	119	127	281	672	1793
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

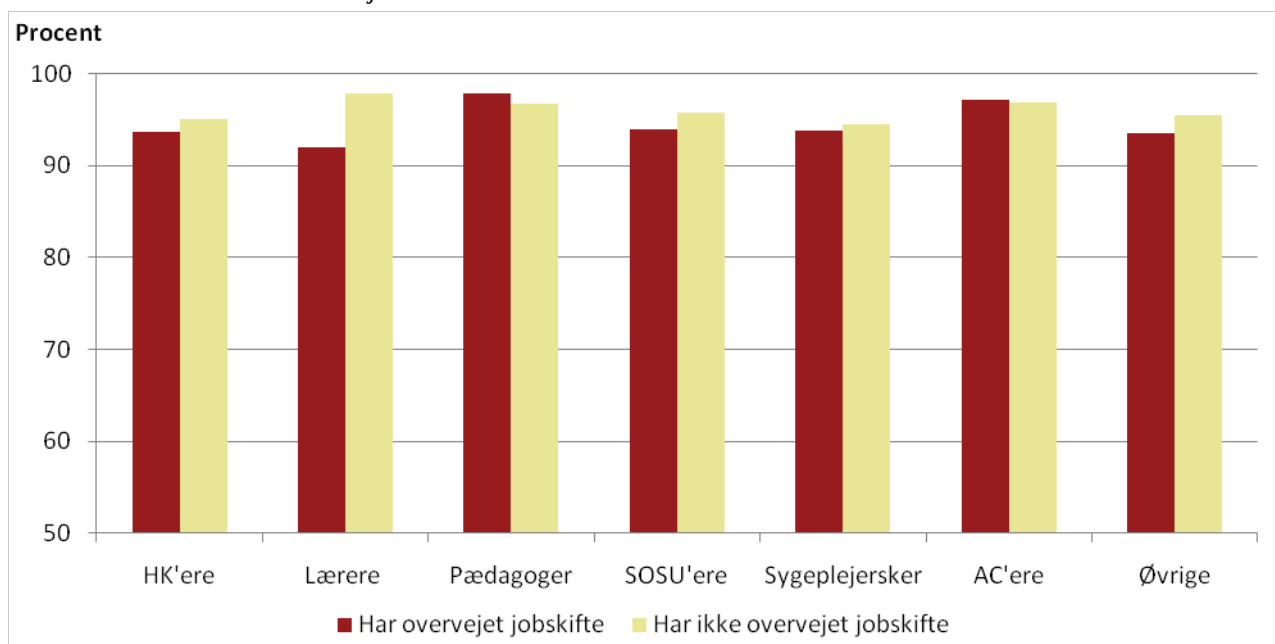
Figur 6.21: Procentfordelinger af forskellige grupper af offentligt ansatte, der angiver deres samlede løn inklusive pension som værende særdeles vigtige, meget vigtige eller ret vigtige forhold på deres arbejdsplads fordelt på, om de ansatte har overvejet at skifte job inden for de sidste seks måneder eller ej



		Har overvejet jobskifte							Total
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	
"Særdeles vigtigt", "meget vigtigt" samt "ret vigtigt"	Antal	152	69	134	93	112	199	403	1162
	% inden for faggruppe	96,2	93,2	96,4	93,9	98,2	94,8	93,1	94,7
"Lidt vigtigt" + "slet ikke vigtigt"	Antal	6	5	5	6	2	11	30	65
	% inden for faggruppe	3,8	6,8	3,6	6,1	1,8	5,2	6,9	5,3
Total	Antal	158	74	139	99	114	210	433	1227
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

		Har IKKE overvejet jobskifte							Total
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	
"Særdeles vigtigt", "meget vigtigt" samt "ret vigtigt"	Antal	290	126	142	114	125	275	637	1709
	% inden for faggruppe	95,1	92,6	92,8	95,8	98,4	97,9	94,8	95,3
"Lidt vigtigt" + "slet ikke vigtigt"	Antal	15	10	11	5	2	6	35	84
	% inden for faggruppe	4,9	7,4	7,2	4,2	1,6	2,1	5,2	4,7
Total	Antal	305	136	153	119	127	281	672	1793
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

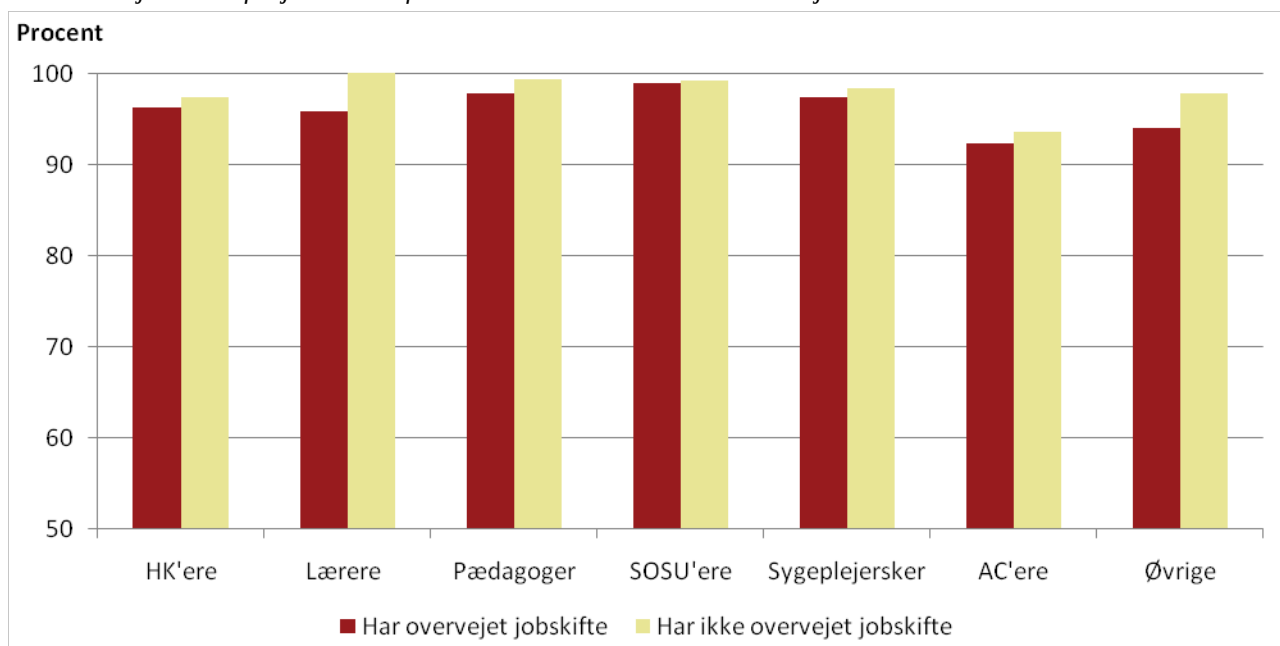
Figur 6.22: Procentfordelinger af forskellige grupper af offentligt ansatte, der angiver mængden af ansvar, de har, som værende særdeles vigtige, meget vigtige eller ret vigtige forhold på deres arbejdsplads fordelt på, om de ansatte har overvejet at skifte job inden for de sidste seks måneder eller ej



		Har overvejet jobskifte							Total
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	
"Særdeles vigtigt", "meget vigtigt" samt "ret vigtigt"	Antal	147	68	136	93	106	204	404	1158
	% inden for faggruppe	93,6	91,9	97,8	93,9	93,8	97,1	93,5	94,6
"Lidt vigtigt" + "slet ikke vigtigt"	Antal	10	6	3	6	7	6	28	66
	% inden for faggruppe	6,4	8,1	2,2	6,1	6,2	2,9	6,5	5,4
Total	Antal	157	74	139	99	113	210	432	1224
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

		Har IKKE overvejet jobskifte							Total
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	
"Særdeles vigtigt", "meget vigtigt" samt "ret vigtigt"	Antal	290	132	148	114	120	272	642	1718
	% inden for faggruppe	95,1	97,8	96,7	95,8	94,5	96,8	95,5	95,9
"Lidt vigtigt" + "slet ikke vigtigt"	Antal	15	3	5	5	7	9	30	74
	% inden for faggruppe	4,9	2,2	3,3	4,2	5,5	3,2	4,5	4,1
Total	Antal	305	135	153	119	127	281	672	1792
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

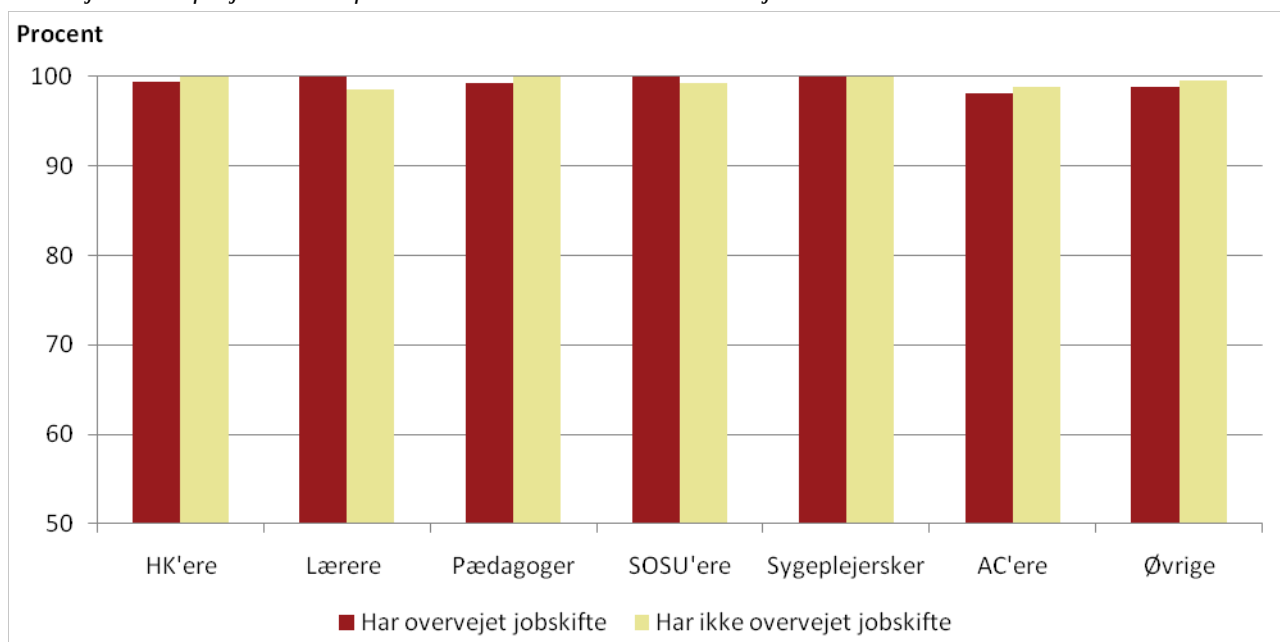
Figur 6.23: Procentfordelinger af forskellige grupper af offentligt ansatte, der angiver deres fysiske arbejdsmiljø som fx lys, støj, arbejdsstilling, løft mv. som værende særdeles vigtige, meget vigtige eller ret vigtige forhold på deres arbejdsplads fordelt på, om de ansatte har overvejet at skifte job inden for de sidste seks måneder eller ej



		Har overvejet jobskifte							
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	Total
"Særdeles vigtigt", "meget vigtigt" samt "ret vigtigt"	Antal	152	71	136	98	111	193	407	1168
	% inden for faggruppe	96,2	95,9	97,8	99,0	97,4	92,3	94,0	95,3
"Lidt vigtigt" + "slet ikke vigtigt"	Antal	6	3	3	1	3	16	26	58
	% inden for faggruppe	3,8	4,1	2,2	1,0	2,6	7,7	6,0	4,7
Total	Antal	158	74	139	99	114	209	433	1226
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

		Har IKKE overvejet jobskifte							
		HK'ere	Lærere	Pædagoger	SOSU'ere	Sygeplejersker	AC'ere	Øvrige	Total
"Særdeles vigtigt", "meget vigtigt" samt "ret vigtigt"	Antal	297	136	152	118	125	263	657	1748
	% inden for faggruppe	97,4	100,0	99,3	99,2	98,4	93,6	97,8	97,5
"Lidt vigtigt" + "slet ikke vigtigt"	Antal	8	0	1	1	2	18	15	45
	% inden for faggruppe	2,6	,0	,7	,8	1,6	6,4	2,2	2,5
Total	Antal	305	136	153	119	127	281	672	1793
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Figur 6.24: Procentfordelinger af forskellige grupper af offentligt ansatte, der angiver deres psykiske arbejdsmiljø fx omgangstonen og stressniveauet som værende særdeles vigtige, meget vigtige eller ret vigtige forhold på deres arbejdsplads fordelt på, om de ansatte har overvejet at skifte job inden for de sidste seks måneder eller ej



		Har overvejet jobskifte							
		HK'ere	Lærere	Pæda- goger	SOSU'- ere	Sygeple- jersker	AC'ere	Øvrige	Total
"Særdeles vigtigt", "meget vigtigt" samt "ret vigtigt"	Antal	157	74	138	99	114	206	428	1216
	% inden for faggruppe	99,4	100,0	99,3	100,0	100,0	98,1	98,8	99,1
"Lidt vigtigt" + "slet ikke vigtigt"	Antal	1	0	1	0	0	4	5	11
	% inden for faggruppe	,6	,0	,7	,0	,0	1,9	1,2	,9
Total	Antal	158	74	139	99	114	210	433	1227
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

		Har IKKE overvejet jobskifte							
		HK'ere	Lærere	Pæda- goger	SOSU'- ere	Sygeple- jersker	AC'ere	Øvrige	Total
"Særdeles vigtigt", "meget vigtigt" samt "ret vigtigt"	Antal	305	134	153	118	127	277	669	1783
	% inden for faggruppe	100,0	98,5	100,0	99,2	100,0	98,9	99,6	99,5
"Lidt vigtigt" + "slet ikke vigtigt"	Antal	0	2	0	1	0	3	3	9
	% inden for faggruppe	,0	1,5	,0	,8	,0	1,1	,4	,5
Total	Antal	305	136	153	119	127	280	672	1792
	% inden for faggruppe	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabel 6.1: Stillingsbetegnelse krydset med om medarbejderen inden for det seneste halve år overvejet at skifte job

			Har du inden for det seneste halve år overvejet at skifte job?		Total
			Ja	Nej	
Stilling	HK	Antal	158	305	463
		Procent inden for stillingsgruppe	34,1	65,9	100,0
	Lærer	Antal	74	137	211
		Procent inden for stillingsgruppe	35,1	64,9	100,0
	Pædagog	Antal	139	153	292
		Procent inden for stillingsgruppe	47,6	52,4	100,0
	SOSU	Antal	99	119	218
		Procent inden for stillingsgruppe	45,4	54,6	100,0
	Sygeplejerske	Antal	114	127	241
		Procent inden for stillingsgruppe	47,3	52,7	100,0
	AC	Antal	210	281	491
		Procent inden for stillingsgruppe	42,8	57,2	100,0
	Øvrige	Antal	433	673	1106
		Procent inden for stillingsgruppe	39,2	60,8	100,0
Total	Antal		1227	1795	3022
	Procent inden for stillingsgruppe		40,6	59,4	100,0

7 Litteratur

- Borg, V. m.fl. (2007): *Arbejdsmiljø i ældreplejen i Danmark – resultater og konklusioner*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø
- Hjelmar, U. (2009): *Personalepolitisk undersøgelse 2009 – Et aktuelt billede af den personalepolitiske situation i kommuner og regioner*. København: AKF Forlaget.
- Pilegaard Jensen, T.; C. Holm-Petersen & B. Østergaard Larsen (2009): *Sygeplejerskernes veje på arbejdsmarkedet*. København: AKF Forlaget.
- Vrangbæk, K. (2009): *Personalepolitisk undersøgelse 2009 – Værdier og motivation blandt ansatte på kommunale og regionale arbejdspladser*. København: AKF Forlaget.



Dette notat belyser, hvilke arbejds- og personaleforhold, der fremstår attraktive og fastholdende for medarbejdere i kommuner og regioner. Det er udarbejdet på baggrund af interview blandt kernestabile medarbejdere i kommuner og regioner samt en spørgeskemaundersøgelse.

Undersøgelsen viser, at de adspurgte ud fra en helhedsbetragtning finder deres arbejdsplads attraktiv, når de trives gennem et velfungerende psykisk arbejdsmiljø. Flere medarbejdere peger også på, at organiseringen af arbejdet på deres nuværende arbejdsplads medvirker til, at travlhed og manglende kvalitet i opgaveløsningen ikke udvikler sig til stress og dårligt psykisk arbejdsmiljø. Interviewundersøgelsen giver ligeledes eksempler på, at ledelsen er med til at sikre et godt arbejdsmiljø ved at spille en aktiv rolle i forebyggelse og håndtering af konflikter på arbejdspladsen.

