Seniorvenlige arbejdspladser i ældreplejen – Konkrete løsninger til længere arbejdsliv

Hovedresultater



Lea Graff

VIDENSCENTER
FOR FASTHOLDELSE
AF SENIORER
PÅ ARBEJDSMARKEDET

Hovedresultater

Kommunerne står i disse år over for en voksende mangel på arbejdskraft på ældreområdet. Det er et problem, da en stor del af de social- og sundhedsmedarbejdere, der varetager pleje- og omsorgsopgaverne i ældreplejen, er på vej til at forlade arbejdsmarkedet. Denne problematik skærpes af, at en stor del af medarbejderne på ældreområdet i forvejen stopper arbejdslivet før folkepensionsalderen. Denne undersøgelse har derfor til formål at opsamle den eksisterende viden om, hvad der kan gøre det mere attraktivt at forlænge arbejdslivet for seniormedarbejderne på det kommunale ældreområde.

Fastholdelse af seniormedarbejderne i den kommunale ældrepleje er et komplekst område, men litteraturen tegner et klart billede af nogle gennemgående faktorer. Overordnet skal indsatserne adressere både de *"push-faktorer"*, der skubber seniorer ud, og de *"stay-faktorer"*, der kan motivere dem til at blive. Ved at reducere belastninger, øge fleksibiliteten, udøve anerkendende ledelse og tænke helhedsorienteret kan kommunerne forbedre chancen for, at deres erfarne social- og sundhedsmedarbejdere vælger at blive nogle år ekstra i den kommunale ældrepleje.

Fakta om undersøgelsen

Undersøgelsen er foretaget som en kortlægning af dansk viden med en bred og inkluderende tilgang til litteraturen. I rapporten indgår:

- Otte kvantitative forskningsartikler, som dokumenterer sammenhænge mellem arbejdsvilkår, helbred og tidlig tilbagetrækning
- Otte praksisnære rapporter, som indeholder kvalitative og kvantitative analyser og gode eksempler på fastholdelse i praksis
- Inspirationskataloger og cases fra praksis, der viser konkrete og afprøvede løsninger i daglig drift.

Som led i undersøgelsen er der i Bilag 1 lavet et overblik over relevante medier og hjemmesider, hvor der kan hentes inspiration til arbejdet med fastholdelse i praksis.

På baggrund af vidensopsamlingen i denne undersøgelse kan hovedpointerne opsummeres således:

Arbejdsmiljøet skal forbedres og belastninger reduceres

Et bæredygtigt fysisk og psykisk arbejdsmiljø er fundamentet for, at seniorer kan og/eller ønsker at blive. Det forudsætter systematisk forebyggelse af fysisk nedslidning (hjælpemidler, ergonomi, planlægning) og en målrettet indsats mod psykisk mistrivsel (fx mindske tidspres og stress samt forebygge mobning). Begge dele bør ses, i lyset af at seniorerne nu forventes at arbejde flere år end tidligere – et hårdt arbejdsmiljø *kombineret* med stigende pensionsalder udgør en voksende barriere for fastholdelse. Forebyggelse og tilpasning er derfor endnu mere nødvendigt, hvis seniorer skal kunne holde til et længere arbejdsliv.

Tilpas arbejdstid og opgaver med fleksible seniorordninger

Fleksibilitet er et nøgleord i fastholdelsen. Kommunerne kan med fordel tilbyde muligheder for nedsat arbejdstid, skånefunktioner og individuelle tilpasninger af opgaver for medarbejdere over en vis alder. Deltid, ekstra fridage, mindre natarbejde, mentorroller mv. kan alle indgå i en seniorpolitik, der tager hensyn til den enkeltes situation. Det er dog vigtigt at håndtere deltids-paradokserne: Mens nedsat tid kan forlænge arbejdsevnen, kan det også være første skridt mod tilbagetrækning. Det er derfor vigtigt for ledelsen at holde tæt dialog med seniorer på deltid og bruge deltidsønsker som anledning til at afstemme forventninger og behov for yderligere støtte. Derudover må man overveje, hvordan erfarne medarbejdere bedst anvendes, hvis de går ned i tid, fx ved at fokusere deres indsats på kerneopgaver eller mentorroller frem for på de mest belastende opgaver. Derudover kan det være en økonomisk udfordring for nogle medarbejdere at gå yderligere ned i tid, hvilket peger på uløste problemer relateret til social ulighed både i arbejdslivet og efter. Slutteligt anbefales opmærksomhed og åbenhed omkring, at nedsat belastning for nogle medarbejdere kan øge belastningerne for andre. Fleksibilitet i forhold til arbejdstid og arbejdsopgaver for nogle medarbejdere skal derfor gennemføres på en måde, så det mindst muligt øger belastningen for andre medarbejdere.

Styrk ledelse, dialog og anerkendelse

En støttende og anerkendende ledelseskultur er afgørende for at holde på seniorerne. Ledere skal have fokus på rimelighed i krav vs. ressourcer, sørge for, at medarbejderne føler sig set og værdsat, og aktivt fremme et godt psykosocialt arbejdsmiljø. Konkret anbefales det at indføre regelmæssige seniorsamtaler, hvor lederen og den ansatte drøfter trivsel og eventuelle tilpasningsbehov. Medarbejderinvolvering i beslutninger og planlægning kan med fordel øges, da det giver seniorerne en følelse af ejerskab og tilhørsforhold, hvilket i sig selv er fastholdende. Ledelsen skal desuden resolut tage hånd om problemer som mobning og skabe en kultur præget af respekt, tillid og sammenhold. Endelig vil det være formålstjenligt, at ledere (og arbejdsmiljørepræsentanter) klædes på gennem uddannelse til bedre at kunne støtte ældre medarbejdere, fx i håndtering af smerter eller mentale udfordringer, så problemer opdages og tackles tidligt.

Anvend en helhedsorienteret og proaktiv strategi

Ingen enkeltstående tiltag kan stå alene; litteraturen peger på, at en effektiv fastholdelsesstrategi må være flerstrenget. Det vil sige, at fysiske, psykiske, organisatoriske og ledelsesmæssige indsatser styrkes ved at blive kombineret og koordineret. Mange af de udfordringer, seniorerne oplever, optræder samtidigt og forstærker hinanden. Eksempelvis kan tunge løft, tidspres og mangel på anerkendelse tilsammen skubbe en medarbejder ud. Derfor bør løsningerne også ses i sammenhæng. Positive *stay*-faktorer (fx oplevelsen af meningsfulde opgaver, stærkt sammenhold eller anerkendelse fra ledelsen) kan måske opveje nogle af *push*-faktorernes effekt.

Der skal arbejdes på både at fjerne belastninger og aktivt motivere seniorerne gennem udviklingsmuligheder, værdighed i jobbet og perspektiver for deres fortsatte karriere. Desuden anbefales det at arbejde proaktivt: Flere kilder påpeger behovet for at sætte tidligt ind med forebyggelse frem for at reagere, når skaden er sket. For eksempel kan arbejdspladsen tilbyde jævnlige helbredstjek, tæt opfølgning ved sygefravær eller træning i løfteteknikker, *inden* medarbejderen får ondt; tiltag, der alle kan forhindre, at problemer vokser sig så store, at senioren må give op.

Boks 1 Anbefalinger til løsninger i praksis

- **Balancér krav og ressourcer**
  Reducér fysisk og psykisk pres gennem ergonomi og realistiske rammer, og øg indflydelse og anerkendelse i hverdagen.
- **Gør deltidsordninger økonomisk bæredygtige**
  Kombinér nedsat tid med pensionsunderstøttelse, så seniorer kan fortsætte uden at miste økonomisk sikkerhed.
- **Planlæg fleksibilitet i dialog med hele teamet**
  Tilpas vagter og skånehensyn i respekt for drift og vagtplanlægning 24/7, så kolleger ikke overbelastes.
- **Tilpas opgaver systematisk**
  Brug seniorer i mentorroller, oplæring eller kvalitetsarbejde, mens yngre tager de mest belastende funktioner.
- **Tilbyd kontinuerlig kompetenceudvikling**
  Sørg for, at seniorer også får adgang til kurser og læring, så de fastholder motivation og relevans.
- **Gør seniorsamtaler obligatoriske og handlingsorienterede**
  Integrér samtaler i livsfasepolitikker, og følg altid op med konkrete aftaler.
- **Skab en kultur præget af anerkendelse og respekt**
  Ledere skal aktivt modvirke krænkende adfærd og sikre retfærdighed i daglig praksis.
- **Forankr seniorpolitikker på topledelsesniveau**
  Giv lokale ledere mandat og ressourcer, så politikker kan omsættes i praksis.
- **Prioritér supervision som fast praksis**
  Tilbyd løbende supervision til medarbejdere og ledere for at forebygge udbrændthed og styrke fællesskab.

Boks 2 Ressourcebank – Viden og værktøjer fra praksis

Bilag 1: Ressourcebank indeholder en oversigt over forskellige hjemmesider og faglige webportaler med praksisrettet viden, værktøjer, metoder og erfaringer vedrørende fastholdelse af seniorer, både på det kommunale ældreområde og på en række andre områder.

Formålet med ressourcebanken er at gøre det nemmere at finde de mange eksisterende hjemmesider og webportaler, hvor der kan findes flere praksiseksempler, konkrete værktøjer og idéer til lokale fastholdelsesinitiativer.

Hovedresultater: Seniorvenlige arbejdspladser i ældreplejen – Konkrete løsninger til længere arbejdsliv
VIVE/2025
HR_303006

VIDENSCENTER FOR FASTHOLDELSE
AF SENIORER PÅ ARBEJDSMARKEDET

VIVE