

04-12-2025

Arbejdspladskulturens betydning for at fastholde medarbejdere i senioralderen

- Et metodebilag

Af Christian Haldrup, Helle Holt og Anna Lange Rasmussen

Data og metode

Valg af arbejdspladser og interviewpersoner

- Analysen bygger på kvalitative casestudier (Flyvbjerg, 2006), der blevet lavet i foråret 2025 på to store arbejdspladser: et offentligt hospital og en privat produktionsvirksomhed.
- Hospitalet er et stort regionalt hospital ("supersygehus") og beskæftiger ca. 4.000 medarbejdere. Produktionsvirksomheden er en såkaldt cleantech-virksomhed, der forfiner råmateriale til industrien.
- De to cases er blevet fundet ved at tage kontakt til HR-afdelingerne, hvorfra nøglepersoner (gatekeepere) har hjulpet med at formidle kontakt til forskellige afdelinger på virksomhederne.
- I de to cases er der begge steder udvalgt 3 afdelinger (i alt 6), der adskiller sig med hensyn til arbejdets karakter, uddannelsesbaggrund, alder og køn.
- De to arbejdspladser er lovet fuld anonymitet og blevet informeret herom.

Metode

- De seks afdelinger fungerer som illustrative eksempler på, hvordan arbejdspladskulturen udfolder sig forskelligt mellem afdelinger, herunder hvordan ledere og medarbejdere viser hensyn og flytter sig for hinanden, og hvordan senior- og livsfasepolitikker i forskellig grad gør sig gældende – hvilket har betydning for fastholdelsen i afdelingerne.
- Caseanalyserne på de to arbejdspladser bygger på interviews med ledere og medarbejdere (herunder også TR og AMIR). Der er blevet foretaget i alt 38 interviews på de to afdelinger. Alle interviews varede mellem 45 og 90 minutter. Hovedparten af interviewene blev gennemført fysisk på arbejdspladserne, mens enkelte fandt sted over video.
 - Interviewene med ledere (i alt 10) er foregået individuelt
 - Interviewene med medarbejdere (i alt 28) er hovedsageligt blevet afholdt som gruppeinterviews med 2-4 medarbejdere ad gangen.
- Interviewene med medarbejderne på hospitalet er fordelt på tre afdelinger: 1) en køkkenafdeling, 2) en føde- og barselsafdeling og 3) en afdeling for ældre patienter. Faggrupperne omfatter kokke, ernæringsassistenter, jordemødre, sygeplejersker samt social- og sundhedsassistenter. Alle interviewede medarbejdere i de tre afdelinger er kvinder, hvilket dels afspejler den store overrepræsentation af kvinder (80 %), der arbejder på hospitalet, dels kønsopdelingen inden for bestemte afdelinger på hospitalet.
- Interviewene med medarbejderne på produktionsvirksomheden er ligeledes fordelt på tre afdelinger: 1) en udviklingsafdeling, 2) en teknik- og reservedelsafdeling og 3) en produktionsafdeling. Faggrupperne omfatter ingeniører, kleinsmede, teknikere og ufaglærte.

Kønsfordelingen blandt informanterne var nogenlunde jævn i de tre afdelinger, hvilket ikke helt afspejler kønsfordelingen på virksomheden, hvor der især i produktionen er en stor overvægt af mænd.

- I forbindelse med interviewene på arbejdspladserne er der udarbejdet tre forskellige guides: en guide til medarbejdere, en guide til TR/AMIR og en guide til ledere.
- Interviewguiderne har indeholdt temaer såsom:
 - Baggrund og arbejdshistorik
 - Medarbejdersammensætningen
 - Om afdelingen (konteksten)
 - Arbejdets karakter – alene eller sammen med andre, typer af opgaver
 - Arbejdsdagen på afdelingen
 - Arbejdstid og organisering af arbejdet
 - Lederens valg og prioriteringer
 - Trivsel og socialt samvær
 - Indflydelse på arbejdet
 - Oplevelse af kulturen – hvordan man hjælper og flytter sig for hinanden
 - Mulighed for udvikling i jobbet
 - Fysiske og psykiske belastninger
 - Mulighed for fleksibilitet og økonomien bag
 - Dialog mellem ledelse og medarbejdere om behov
 - Prioritering af fastholdelse og ønsket om at fortsætte med at arbejde
 - Seniorpolitiske ordninger – formelle eller uformelle.
- Herefter er der sket en kodning af interviewene, hvor arbejdspladskulturen er blevet analyseret ud fra ledelsens værdier og prioriteringer (herunder af fastholdelse) samt arbejdsvilkår for medarbejdere, deres arbejdsdeling, trivsel og muligheder for livsfase- og seniorordninger på afdelingen (fx nedsat arbejdstid). Interviewpersonerne fremstår anonyme med aliaser i analysen.

Refleksioner over data og metode

- Som nævnt er de seks afdelinger illustrative for, hvordan arbejdspladskulturen udfolder sig forskelligt inden for de to arbejdspladser. Eftersom vores karakteristik af arbejdspladskulturen på afdelingerne og på arbejdspladserne som helhed hviler på et begrænset antal medarbejdere og faggrupper i de enkelte afdelinger, kan vores udlægning bære præg af enkelte lederes og medarbejderes perspektiv. Disse perspektiver kan uforholdsmæssigt meget have bidraget til at tone en positiv eller negativ udlægning af kulturen på arbejdspladserne, hvilket er et væsentligt forbehold for undersøgelsen.