Det Nationale Forskningscenter
for Arbejdsmiljø

Vagtplanlægning blandt hospitalsmedarbejdere

En kvalitativ undersøgelse af brugen af IT-vagtplanlægningsprogrammer

Marie Tolver Nielsen, Mikkel Munksgaard Andersen, Kristine Hæstrup Hindkjær Tarp, Anne Helene Garde og Kirsten Nabe-Nielsen

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, København 2026

Vagtplanlægning blandt hospitalsmedarbejdere

En kvalitativ undersøgelse af brugen af IT-vagtplanlægningsprogrammer

Marie Tolver Nielsen, Mikkel Munksgaard Andersen, Kristine Hæstrup Hindkjær Tarp, Anne Helene Garde og Kirsten Nabe-Nielsen

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, København 2026

NFA-rapport

Titel	Vagtplanlægning blandt hospitalsmedarbejdere
Undertitel	En kvalitativ undersøgelse af brugen af IT-vagtplanlægningsprogrammer
Forfattere	Marie Tolver Nielsen, Mikkel Munksgaard Andersen, Kristine Hæstrup Hindkjær Tarp, Anne Helene Garde og Kirsten Nabe-Nielsen
Udgiver	Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)
Udgivet	2026
Finansiel støtte	Arbejdsmiljøforskningsfonden, 23-2025-03
ISBN	978-87-7904-455-5
Internetudgave	nfa.dk

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø
Lersø Parkallé 105
2100 København Ø
Tlf.: 39165200
e-post: nfa@nfa.dk
Hjemmeside: nfa.dk

Forord

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) udgav i 2020 en række forskningsbaserede anbefalinger til tilrettelæggelse af natarbejde [1]. Anbefalingerne lyder:

- Højst 3 nattevagter i træk
- Mindst 11 timer mellem to vagter
- Højst 9 timers varighed pr. vagt[1]

Anbefalingerne kan imidlertid i nogle tilfælde være i modstrid med medarbejdernes egne ønsker til tilrettelæggelsen af deres nattevagter, for eksempel hvis de ønsker flere nattevagter i træk, et mere komprimeret vagtskema eller længere vagter. Dette modsætningsforhold blev drøftet i NFA's følgegruppe for forskning i arbejdstid og dannede baggrund for projektet *Influence over Working Hours and the Impact on Sleep and Health* (IWISH). IWISH har til formål at undersøge, om øget indflydelse på egen arbejdstid kan reducere helbredsmæssige konsekvenser af natarbejde og forbedre arbejdsmiljøet for medarbejdere, der arbejder om natten.

I denne rapport præsenteres resultaterne af en undersøgelse under IWISH, som er finansieret af Arbejdsmiljøforskningsfonden og NFA, og undersøger anvendelsen af IT-vagtplanlægningsprogrammer som et redskab til at give medarbejdere på regionale arbejdspladser mere indflydelse på deres egne vagtplaner. I rapporten belyses også kontekstuelle faktorer, der har betydning for, hvordan programmerne anvendes i praksis. Rapporten er baseret på kvalitative interviews med nøglepersoner i de nuværende fem danske regioner samt vagtplanlæggere på hospitaler i Danmark og skal læses som eksempler på deres perspektiver.

Rapporten er lektørbedømt af Karen Albertsen, som er associeret seniorforsker ved TeamArbejdsliv, København. Karen Albertsen har en ph.d. fra Institut for Psykologi på Københavns Universitet, og hun har mange års erfaring med forskning i psykosocialt arbejdsmiljø, herunder fleksible arbejdstider, blandt andet i sammenhæng med balance mellem familie- og arbejdsliv samt stress. Karen Albertsen har ekspertise både inden for kvantitative og kvalitative metoder.

Vi vil gerne rette en stor tak til vores kontaktpersoner i regionerne samt de nøglepersoner og vagtplanlæggere, der har bidraget med tid og viden og dermed gjort undersøgelsen mulig. Endelig vil vi gerne takke Karen Bo Frydendall for bidrag til korrekturlæsning af rapporten.

På projektgruppens vegne,
Kirsten Nabe-Nielsen, projektleder

[1] Desuden anbefales, at gravide normalt arbejder maksimalt 1 nattevagt om ugen for at mindske risiko for spontan abort og andre graviditetskomplikationer. Denne anbefaling er sidenhen implementeret i dansk lovgivning [2].

Indhold

Forord **3**
Indhold **4**
Sammenfatning **5**
Summary **7**
Indledning **9**
Baggrund **10**
IT-vagtplanlægningsprogrammer på danske hospitaler 10
Lovgivning vedrørende vagtplanlægning 10
Indflydelse på egen arbejdstid 10
Metode **12**
Dataindsamling 12
Dataanalyse 13
Beskrivelse af informanter 14
Resultater **16**
Medarbejderes muligheder for indflydelse 16
Indflydelse ved ansættelse 17
Indflydelse gennem faste ønsker og præferencer 17
Indflydelse i en ønskeperiode 18
Indflydelse mens vagtplanen lægges 18
Indflydelse efter vagtplanen er lagt 19
Betydningen af kontekstuelle forhold for indflydelse 19
Afdelingernes karakteristika 21
Kulturelle praksisser for vagtplanlægning 21
Individuelle præferencer 23
Relation mellem vagtplanlægger og medarbejder 24
Diskussion **25**
Konklusion **27**
Referencer **28**
Bilag **30**
Bilag 1: Interviewguide til nøglepersoner 30
Bilag 2: Interviewguide til vagtplanlæggere 31
Bilag 3: Resultat af tematisk netværksanalyse 32
Bilag 4: Implikationer for anvendelsen af data fra IT-vagtplanlægningsprogrammer 33

Sammenfatning

Denne rapport indgår som en del af IWISH-projektet og har til formål at belyse, hvordan hospitalsmedarbejdere kan få indflydelse på deres egne vagtplaner. Rapporten har særligt fokus på brugen af IT-vagtplanlægningsprogrammer.

Resultater afrapporteret i denne rapport er dannet på baggrund af en analyse af empiriske indsigter fra kvalitative interviews med nøglepersoner med særlig viden om brugen af IT-vagtplanlægningsprogrammer i de nuværende fem regioner i Danmark samt udvalgte vagtplanlæggere i hver region. Analysen bygger på Attride-Stirlings metode til tematisk netværksanalyse. Resultaterne viser, hvordan medarbejdere i praksis opnår indflydelse på egne vagtplaner og består af to dele.

Første del omhandler medarbejdernes muligheder for at påvirke deres egen vagtplan. Empiriske indsigter viser, at medarbejdernes indflydelse på egne vagtplaner kan udøves på forskellige tidspunkter i vagtplanlægningsprocessen. Medarbejderne har mulighed for at have indflydelse på deres egne vagtplaner ved ansættelsen, gennem angivelsen af faste ønsker og præferencer, i en ønskeperiode, mens vagtplanen lægges og ved at bytte vagter med deres kolleger, efter vagtplanen er lagt.

Anden del afdækker kontekstuelle forhold, som påvirker medarbejdernes indflydelse på egne vagtplaner. De kontekstuelle forhold relaterer sig til afdelingens karakteristika og kulturelle praksisser, medarbejdernes individuelle præferencer og relationen mellem vagtplanlægger og medarbejder. Afdelingens karakteristika omhandler afdelingens type og størrelse. De kulturelle praksisser for vagtplanlægning omhandler vagtplanlæggernes og medarbejdernes indstillinger til IT-vagtplanlægningsprogrammet, rammerne for medarbejdernes ønsker, byttekulturen på afdelingen og retfærdighedsforståelser blandt vagtplanlæggere. De individuelle forhold omhandler den enkelte medarbejders egne præferencer. De relationelle aspekter handler om den personlige relation mellem vagtplanlæggeren og den enkelte medarbejder og viser, at vagtplanlægning også er en social proces.

Samlet set konkluderes det, at vagtplanlægning på hospitaler foregår som en fortløbende proces, hvor medarbejderne har mulighed for indflydelse på egne vagtplaner på flere forskellige tidspunkter i forløbet. Medarbejderne kan få indflydelse på egne vagtplaner ved at angive ønsker og præferencer til vagter og frihed ved at gå i dialog med vagtplanlæggere og ved at bytte vagter. Indflydelse på egne vagtplaner foregår både gennem og uden om IT-vagtplanlægningsprogrammer. Desuden konkluderes det, at forskellige strukturelle, kulturelle, og relationelle kontekstuelle faktorer enkeltvis og i samspil kan understøtte eller begrænse medarbejdernes muligheder for indflydelse på egne vagtplaner.

IT-vagtplanlægningsprogrammer kan understøtte og strukturere vagtplanlægningen og bruges til at styrke medarbejdernes indflydelse. Dette gælder særligt, når programmerne bliver anvendt til at ønske vagter og fri, og eventuelt også til at bytte vagter. Samtidig viser resultaterne, at de anvendte programmer i deres nuværende form ikke står alene. Vagtplanlæggernes kendskab til medarbejderne og den løbende vurdering af, hvordan

det bedste match mellem medarbejdernes og arbejdspladsens behov opnås, spiller en afgørende rolle for, hvordan ønsker til vagtplanen realiseres i praksis. Det er således ikke IT-vagtplanlægningsprogrammet alene, der former medarbejdernes indflydelse på egne vagtplaner, men samspillet mellem IT-vagtplanlægningsprogrammet, vagtplanlæggerne, lovgivning, organisatoriske rammer, kulturelle praksisser, medarbejderrelationer og individuelle præferencer.

Undersøgelsen har taget udgangspunkt i vagtplanlæggeres og nøglepersoners perspektiver, hvilket begrænser vores muligheder for at drage konklusioner om, hvordan indflydelse på vagtplanerne reelt er praktiseret og oplevet blandt medarbejderne. De øvrige dele af IWISH-projektet anvender mål for indflydelse på egne arbejdstider, som er baseret på medarbejdernes oplevelser. Samlet set bidrager undersøgelsen således med en mere helhedsorienteret analyse af medarbejdernes mulighed for og oplevelse af indflydelse på egne arbejdstider og effekterne heraf.

Summary

This report is part of the IWISH project with the aim to examine how hospital employees can influence their own shift schedules. The report focuses in particular on the use of IT-based shift scheduling programs.

The findings of the report are based on an analysis of empirical insights from qualitative interviews with key informants who possess specialized knowledge on the use of IT-based shift scheduling programs in the five current regions of Denmark as well as selected shift planners in each region. The analysis is informed by Attride-Stirling's method of thematic network analysis. It presents how influence over one's own shift schedule is manifested and consists of two parts.

The first part of the results concerns employees' opportunities to influence their own shift schedules. Empirical insights show that employees' influence can be exercised at different stages of the shift scheduling process. Employees may influence their shift schedule at the time of employment, through the specification of fixed preferences, during preference submission period, while the shift schedule is being prepared, and by swapping shifts with colleagues after the shift schedule has been finalized.

The second part examines contextual factors that affect employees' influence over their own shift schedules. These contextual factors relate to departmental characteristics and cultural practices, employees' individual preferences, and the relationship between shift planners and employees. Departmental characteristics concern the type and size of the department. Cultural practices in shift scheduling include the attitudes of shift planners and employees toward the IT-based shift scheduling programs, the framework for the employees' requests, the shift-swapping culture within the department, and notions of fairness among shift planners. Individual factors concern each employee's own preferences. The relational aspects concern the personal relationship between the shift planner and the employee, demonstrating that shift scheduling is also a social process.

Overall, the conclusion is that hospital shift scheduling in Denmark is an ongoing process in which employees have opportunities to influence their own shift schedules at several different stages. Employees may have influence over their own shift schedules by indicating wishes and preferences for shifts and time off through dialogue with shift planners and by swapping shifts. Influence occurs both through and outside of the IT-based shift scheduling programs. Furthermore, the findings indicate that various structural, cultural, and relational contextual factors, both individually and in interaction, can support or constrain employees' opportunities to influence their own shift schedules.

IT-based shift scheduling programs can support and structure the shift scheduling process and be used to strengthen employees' influence. This is particularly the case when programs are used to request shifts and time off, and potentially also to swap shifts. At the same time, the study shows that the programs used in their current form cannot stand alone. Shift planners' knowledge of employees and the ongoing assessment of how to best match employees' preferences with organizational needs play a decisive

role in how shift scheduling requests are realized in practice. Thus, it is not the IT-based shift scheduling program alone that shapes employees' influence over their shift schedules, but rather the interplay between the IT-based shift scheduling program, legislation, organizational frameworks, cultural practices, employee relations, and individual preferences.

The study is based on the perspectives of shift planners and key informants, which limits the ability to draw conclusions on how influence over shift schedules is practiced and experienced by employees. Other parts of the IWISH project use measures of influence over working hours based on employees' own experiences. Taken together, the project therefore contributes a comprehensive analysis of employees' opportunities for and experiences of influence over their shift schedules as well as the effects of this influence.

Indledning

Formålet med denne undersøgelse er at belyse, hvordan hospitalsmedarbejdere kan få indflydelse på deres egne vagtplaner. Undersøgelsen har særligt fokus på brugen af IT-vagtplanlægningsprogrammer. Analysen er struktureret ved hjælp af følgende to analysespørgsmål:

1. Hvordan kan hospitalsmedarbejdere få indflydelse på deres egne vagtplaner?
2. Hvordan påvirker kontekstuelle forhold på arbejdspladsen medarbejdernes indflydelse på deres egne vagtplaner?

I rapporten afrapporteres på en undersøgelse under forskningsprojektet IWISH, der har til formål at undersøge, om øget indflydelse på egen arbejdstid kan reducere de helbredsmæssige konsekvenser af natarbejde og forbedre arbejdsmiljøet for medarbejdere, der arbejder om natten. Undersøgelsen omhandler de IT-vagtplanlægningsprogrammer, som kan anvendes til at involvere medarbejdere i planlægning af deres vagter og herigennem øge deres indflydelse på vagtplanen.

Erfaringer fra rapporten skal, ud over at stå som fund i sig selv, informere det videre arbejde i IWISH. Derudover vil fundene udgøre vidensgrundlaget for indsamling og fortolkning af data fra IT-vagtplanlægningsprogrammer som mål for medarbejdernes indflydelse på deres egne vagtplaner.

Baggrund

IT-vagtplanlægningsprogrammer på danske hospitaler

De fem nuværende regioner i Danmark bruger fire forskellige IT-vagtplanlægningsprogrammer, som er indfaset på forskellige tidspunkter fra 2015 og frem til 2023. Fælles for programmerne er, at de stiller en digital løsning til rådighed, hvor medarbejdere har mulighed for at ønske vagter og fri direkte i programmet. Vagtplanlæggerne har, i samarbejde med ledelsen, desuden mulighed for at fastlægge bemandingsbehovet og udbyde vagter gennem programmerne, ligesom vagtplanlæggerne har mulighed for at se medarbejdernes ønsker. Medarbejdere har mulighed for at se deres vagtplaner online, enten på en computer eller via en app, og kan dermed tilgå deres vagtplan hjemmefra. IT-vagtplanlægningsprogrammer er tilgængelige i alle regioner. Alle timer, som medarbejderne skal have udbetalt løn for, skal være registreret i det program, regionen bruger. Programmerne giver mulighed for, at vagtplanlægning kan foregå udelukkende digitalt i IT-vagtplanlægningsprogrammerne. På nogle afdelinger er der mulighed for, at medarbejdere kan bytte vagter direkte i IT-vagtplanlægningsprogrammet.

Lovgivning vedrørende vagtplanlægning

I Danmark gælder en række love og kollektive aftaler, som har til formål at beskytte lønmodtagere på arbejdsmarkedet [3]. Arbejdstidsloven er en implementering af EU´s arbejdstidsdirektiv og fastsætter rammerne for, hvordan arbejdstiden skal tilrettelægges. Loven gælder som udgangspunkt for alle lønmodtagere, men kan på visse områder fraviges ved kollektive overenskomster, som det for eksempel er gældende for offentligt ansatte [4]. Arbejdstidslovens regler om daglig hviletid og ugentligt fridøgn er nærmere præciseret i bekendtgørelse om hvileperioder og fridøgn [5]. For medarbejdere, der er omfattet af en overenskomst, er arbejdstidens placering og vilkår i vidt omfang reguleret gennem overenskomster. Arbejdsgiverens ret til at lede og fordele arbejdet består, men er begrænset af både lovgivning og overenskomst. Som hovedregel har medarbejdere ret til mindst 11 timers sammenhængende hvile inden for hver 24-timers periode. Medarbejdere har derudover ret til et ugentligt fridøgn for hver syvdøgnsperiode. Hviletiden kan i særlige tilfælde nedsættes til minimum otte timer, hvis dette er fastsat i en kollektiv aftale [5]. Jævnfør gældende overenskomster har medarbejderne desuden ret til at kende deres arbejdsskema minimum fire uger før, det træder i kraft.

Indflydelse på egen arbejdstid

"Indflydelse på egen arbejdstid" er et ud af en række beslægtede begreber, herunder fleksibilitet, kontrol over arbejdstiden, prioriteret arbejdstid og autonomi. Begreberne knytter sig til medarbejdernes muligheder for at kunne påvirke blandt andet start- og sluttidspunkter for arbejdet, arbejdsdagens længde og placeringen af fridage [6]. Indflydelse på arbejdstiden kan bidrage til et bedre match mellem arbejdstider og individuelle præferencer [7]. Disse præferencer kan blandt andet være relateret til søvn og helbred, behov for restitution, familieliv, økonomiske forhold, arbejdsopgaver samt relationer til kolleger [8, 9]. Betydningen af indflydelse på egne arbejdstider for helbred

og trivsel må forventes at afhænge af, hvordan medarbejderne anvender deres indflydelse, og hvilke hensyn der vægtes i den forbindelse [10].

Det har tidligere været vist, at introduktion af IT-vagtplanlægningsprogrammer har positive effekter på arbejde-familielivsbalance, restitution, søvn, mentale helbredsudfordringer og psykosocialt arbejdsmiljø [11-13]. Samtidig peger forskning på, at øget indflydelse på arbejdstidens tilrettelæggelse, understøttet af IT-baserede vagtplanlægningsprogrammer, kan styrke oplevelsen af kontrol og tilfredshed i arbejdet, men også at de positive arbejdsmiljøeffekter afhænger af, hvordan programmerne organiseres og implementeres i praksis [14]. Endelig viser tidligere forskning, at indflydelse på organiseringen af arbejdstid kan reducere udbrændthed, og at indflydelse på arbejdsopgaver og arbejdets organisering er forbundet med forbedringer af det psykosociale arbejdsmiljø [15].

I denne rapport anvendes begrebet 'indflydelse på egne vagtplaner' til at beskrive de muligheder, hospitalsmedarbejdere med aften- og natarbejde har for at påvirke deres vagtplaner. Indflydelse på egne vagtplaner kan for eksempel være ved at ønske gennem et IT-vagtplanlægningsprogram eller på anden vis at kunne tilkendegive sine foretrukne arbejdstider. Der er tale om hospitalsmedarbejdere med tilstedeværelsesarbejde, og det er i den kontekst, indflydelse på egne vagtplaner skal forstås.

Metode

Undersøgelsen er gennemført som en kvalitativ evaluering af, hvordan IT-vagtplanlægningsprogrammer på danske hospitaler kan give medarbejdere muligheder for at få indflydelse på deres egne vagtplaner. Undersøgelsen henter inspiration fra The UK Medical Research Council (MRC) framework til evaluering af komplekse interventioner [16]. IT-vagtplanlægningsprogrammer forstås her som en "naturlig intervention", hvorigennem medarbejderne får nye muligheder for at få indflydelse på deres egne vagtplaner.

Afsnittet præsenterer undersøgelsens dataindsamling, herunder rekruttering, interviewguide og udførsel af interviews, undersøgelsens dataanalyse, etik og databeskyttelsesforordning (GDPR) samt en beskrivelse af de interviewede informanter.

Dataindsamling

Rekruttering

Rekrutteringen til undersøgelsen er foregået i tre trin (Figur 1) og startede gennem NFA's følgegruppe for forskning i arbejdstid. For hver af de fem nuværende regioner er der foretaget følgende proces:

Figur 1: Rekrutteringsproces opdelt i tre trin.

- **Trin 1:** Fem medlemmer af NFA's følgegruppe for forskning i arbejdstid, som hver repræsenterer en af de nuværende fem regioner, blev bedt om at udpege en nøgleperson med særlig viden om brugen af IT-vagtplanlægningsprogrammer i den pågældende region.
- **Trin 2:** En projektmedarbejder kontaktede og foretog interviews med nøglepersonerne og bad dem afslutningsvis om at hjælpe med at udpege to vagtplanlæggere i den pågældende region.
- **Trin 3:** Vagtplanlæggerne blev kontaktet og inviteret til at deltage i et interview. Inklusionskriterierne for vagtplanlæggerne var, at de skulle repræsentere forskellige afdelinger, hvor anvendelsen af IT-vagtplanlægningsprogrammet varierede mellem afdelingerne i måden, det blev brugt på. Som et sekundært kriterium blev der lagt vægt på, at afdelingerne varierede med hensyn til antal medarbejdere samt i forhold til de funktioner, de varetog på hospitalet. De respektive afdelinger skulle desuden være døgnbemandede. Den samme projektmedarbejder stod for kontakt og interviews med vagtplanlæggerne.

Interviewguide og udførelse af interviews

Der blev udarbejdet to semi-strukturerede interviewguides: én til nøglepersonerne (Bilag 1) og én til vagtplanlæggerne (Bilag 2). Begge interviewguides blev løbende revideret og tilpasset undersøgelsens formål, som stod tydeligere frem efter de indledende interviews med nøglepersoner. Interviewguiden til vagtplanlæggerne blev udarbejdet sideløbende med, at interviewene med nøglepersonerne blev udført. Derudover blev den revideret efter de første interviews, for at indsamle mere information om konteksten på afdelingerne, hvilken rolle vagtplanlæggeren havde og medarbejdergruppens karakteristika.

Der blev foretaget seks interviews med nøglepersoner og otte interviews med vagtplanlæggere, fordelt på de fem regioner i Danmark. Et af interviewene med nøglepersoner var med to personer fra den samme region, som gerne ville supplere hinanden. I to regioner blev der kun gennemført interview med én vagtplanlægger. I det ene tilfælde var det ikke muligt at rekruttere yderligere informanter, mens den anden informant havde erfaring fra flere afdelinger med både høj og lav grad af anvendelse af IT-vagtplanlægningsprogrammet. Interviewene havde en varighed på mellem 24 og 86 minutter (i gennemsnit 40 minutter) og var fordelt på telefoninterviews (n=6), interviews via Teams (n=5) og fysiske interviews på vagtplanlæggerens arbejdsplads (n=3).

GDPR

Forud for interviewene blev interviewguiden samt et dokument med information om behandling af personoplysninger fremsendt til informanterne. Med informanternes mundtlige samtykke blev interviewene optaget på en krypteret diktafon og efterfølgende overført til et sikret drev på NFA, hvor materialet opbevares.

Dataanalyse

Interviewene blev optaget og derefter transskriberet ved hjælp af programmet Dictus AutoScribe fra Dictus ApS, hvorefter en projektmedarbejder gennemgik transskriptionerne for at kvalitetssikre materialet. De kvalitetssikrede transskriptioner blev gennemgået af tre projektmedarbejdere med henblik på at systematisere data og pege på eksempler i brugen af IT-vagtplanlægningsprogrammerne og kontekstuelle faktorers betydning herfor. Der er foretaget en tematisk netværksanalyse i tråd med Attride-Stirlings analytiske værktøj til kvalitativ forskning [17]. Metoden indebærer en systematisk organisering af datamaterialet i forskellige niveauer af temaer. Først identificeres basistemaer i materialet, som efterfølgende samles i mere overordnede organiserende temaer og til sidst i globale temaer, der indfanger de centrale mønstre i data. Disse temaer visualiseres og analyseres som tematiske netværk, hvilket bidrager til at strukturere analysen og skabe transparens i fortolkningen af datamaterialet. Analysen er gennemført med afsæt i en socialkonstruktivistisk forståelse, hvor informanternes udsagn fortolkes som meningsskabelser, som er formet i samspil med informanternes sociale og organisatoriske kontekst. Analysen har derfor haft fokus på, hvordan deltagerne selv beskriver og giver mening til deres erfaringer. Analysen blev gennemført i flere trin. Først blev det empiriske materiale læst igennem for at identificere foreløbige temaer. Dette trin foregik samtidig med kvalitetssikringen af transskriptionerne. På

denne baggrund blev teksten kodet[2], og projektmedarbejdere identificerede basistemaer. Koderne blev grupperet i organiserende temaer. Endeligt blev de organiserende temaer samlet i globale temaer, som udtrykker analysens overordnede fortolkning af medarbejdernes indflydelse på egne vagtplaner, samt eksempler på kontekstuelle faktorers betydning herfor. Processen har været iterativ, idet projektmedarbejderne løbende genbesøgte det empiriske materiale for at justere kodning og tematiske netværk. Resultatet af den tematiske netværksanalyse kan ses i Bilag 3.

Beskrivelse af informanter

Informanterne bestod af syv nøglepersoner ansat i regionerne og otte vagtplanlæggere. Nøglepersonerne, som blev interviewet i denne undersøgelse, var af begge køn. De bestred administrative funktioner uden ledelsesansvar på regionalt niveau. Nogle arbejdede med implementering af IT-vagtplanlægningsprogrammerne på hospitalerne, mens andre havde en viden af mere teknisk karakter om IT-vagtplanlægningsprogrammerne. Samlet set havde nøglepersonerne kendskab til vagtplanlægningsprocessen, enten fordi de selv tidligere havde arbejdet med vagtplanlægning, eller fordi de havde erfaring med de IT-vagtplanlægningsprogrammer, der understøtter processen.

Vagtplanlæggerne, der blev interviewet i undersøgelsen, var alle kvinder. De fleste havde en klinisk baggrund. Nogle havde ledelsesansvar, for eksempel som oversygeplejerske eller afsnitskoordinator, og andre havde stillinger, hvor de fordelte deres arbejdstid mellem administrative opgaver og klinisk arbejde. Vagtplanlæggerne, der blev interviewet i denne undersøgelse, lagde vagtplaner for enten læger, jordemødre eller sygeplejersker. De vagtplanlæggere, som lagde vagtplaner for sygeplejersker, gjorde det som oftest i kombination med vagtplaner for social- og sundhedsassistenter. Tidsforbruget på vagtplanlægning varierede fra 2–3 dage om måneden til stillinger med fuldtidsansvar for vagtplanlægning. Nogle steder var vagtplanlægningsopgaven placeret hos én person, for eksempel en oversygeplejerske eller leder, mens den andre steder blev varetaget i fællesskab af flere medarbejdere med administrative opgaver. Alle vagtplanlæggere, der blev interviewet i forbindelse med undersøgelsen, havde mindst ét års erfaring med vagtplanlægning og var, ligesom nøglepersonerne, fordelt på de nuværende fem regioner.

Der var betydelig variation i afdelingernes størrelse, som spændte fra omkring 20 til 200 medarbejdere. Desuden var der forskel på, i hvilken grad forskellige faggrupper og funktioner skulle dækkes ind på de forskellige afdelinger, for eksempel ved døgnbemanding, herunder afdelinger med læger, jordemødre, sygeplejersker og social- og sundhedsassistenter. Afdelingerne varierede også med hensyn til deres brug af IT-vagtplanlægningsprogrammerne. Fælles for alle afdelinger var, at de var døgnbemandede og anvendte IT-programmer til vagtplanlægning. Derudover fremgik

[2] Kodningsprocessen var guidet af interviewguiden og undersøgelsens analysespørgsmål med fokus på at identificere centrale situationer og kontekster, hvor medarbejdere fik indflydelse på egen vagtplan. Samtidig blev der inddraget både elementer relateret til IT-vagtplanlægningsprogrammer og forhold udenfor disse samt temaer, der opstod i materialet, såsom vagtplanlæggernes individuelle vægtning af medarbejdernes ønsker.

det af interviewene, at regionerne selv stod for oplæring i vagtplanlægning, idet der ikke findes en formel uddannelse målrettet vagtplanlæggere.

Det varierede fra afdeling til afdeling, hvor lang en normperiode medarbejdere skulle ønske ind til ad gangen. En normperiode er den periode, som vagtplanlæggerne fastlægger en vagtplan for ad gangen, og de kan svinge fra 4 til 16 uger. Ønskeperioden, som er den periode, hvori medarbejderne kan ønske vagter ind til den kommende normperiode, lukker typisk 5-8 uger inden vagtplanen træder i kraft, da medarbejderne har krav på at kende deres vagtplan minimum fire uger i forvejen.

Resultater

Resultaterne er inddelt i to dele: Første del beskriver, hvordan medarbejderne kan have indflydelse på deres egne vagtplaner, og anden del beskriver kontekstuelle forhold, der påvirker denne indflydelse. Præsentationen af analysens fund omfatter sammenfatninger af informanternes perspektiver, viden og erfaringer med henblik på at belyse centrale temaer.

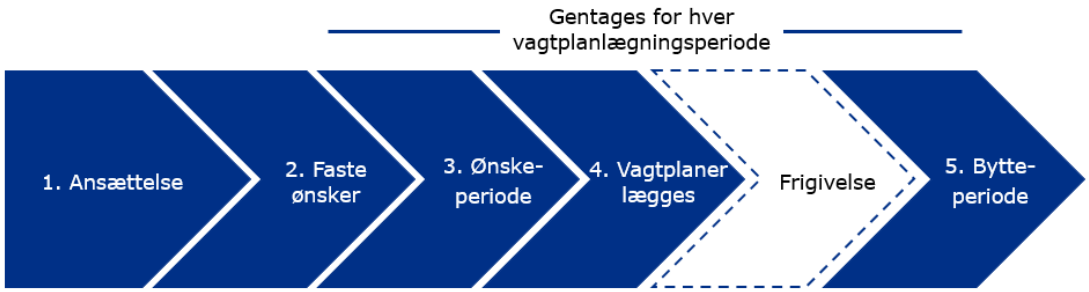
Medarbejderes muligheder for indflydelse

Medarbejdernes indflydelse på egne vagtplaner kunne udøves på fem forskellige tidspunkter:

1) Ved ansættelse
2) Gennem faste ønsker og præferencer
3) I en ønskeperiode
4) Mens vagtplanen lægges
5) Ved at bytte vagter efter vagtplanen er lagt

De to første tidspunkter udgjorde relativt permanente rammer for medarbejdernes indflydelse, imens punkt 3-5 vedrørte planlægning af vagter inden for en bestemt normperiode, som derfor blev genbesøgt løbende. En medarbejder kunne udøve indflydelse på fremtidige vagtplaner i forbindelse med sin egen ansættelse (for eksempel via aftaler om ansættelsesvilkår) såvel som ved at give udtryk for præferencer om foretrukne arbejdstider. Derudover kunne medarbejdere have indflydelse på deres konkrete vagter for hver normperiode. Her ville medarbejdere først have mulighed for at angive deres foretrukne vagtønsker i en ønskeperiode. Dernæst ville selve vagtplanen fastlægges, hvilket blev efterfulgt af en frigivelse af vagtplanen. Herefter kunne medarbejderne bytte vagter.

Figur 2 viser et overblik over alle fem tidspunkter.



Figur 2: Tidspunkter, hvor medarbejdere kan få indflydelse på egne vagtplaner.

Et overblik over resultaterne for første del omkring forskellige tidspunkter for medarbejdernes indflydelse på egne vagtplaner opsummeres i Tabel 1 og beskrives nærmere herunder.

Tabel 1: Overblik over medarbejdernes indflydelse på egne vagtplaner. Opdelt i forhold til IT-vagtplanlægningsprogrammer og andre muligheder for at få indflydelse på egne vagtplaner.

	Ved ansættelse	Gennem faste ønsker og præferencer	I ønskeperioden	Mens vagtplanen lægges	Byt efter vagtplanen er lagt
IT-vagtplanlægnings-programmer		Advarsler i IT-vagtplanlægnings-programmet	Medarbejder ønskede vagter og fri Medarbejder skrev kommentarer		Byt med kolleger via IT-vagtplanlægnings-programmet
Andre muligheder for at få indflydelse på egne vagtplaner	Valg af vagtlag (for eksempel aften eller nat) Timeantal	Sedler blev udfyldt Excel-ark med faste præferencer (aften/nat) og ønsker	Mails Møder Mundtlige ønsker Fysisk kalender Mappe	Dialog medarbejder/ vagtplanlægger Dialog vagtplanlægger/leder Mail til vagtplanlægger	Fysiske sedler Facebook-grupper Mundtlige aftaler

Indflydelse ved ansættelse

Medarbejdere havde på nogle afdelinger mulighed for at få indflydelse på deres egne vagtplaner allerede ved ansættelse. Stillinger kunne være slået op i bestemte vagtlag, og indflydelsen kunne derfor også ske allerede, når en medarbejder søgte en bestemt stilling med bestemte arbejdstider. Af interviewene med vagtplanlæggerne fremgik det, at medarbejdere ved ansættelsen kunne få mulighed for at vælge, om de helst ville arbejde dag/aften eller dag/nat, det vil sige i kun to ud af tre vagtlag. Nogle steder var det muligt at angive, om medarbejderne helst vil have 8- eller 12-timers vagter i weekenderne. Det kunne derudover være bestemt ved ansættelse, om medarbejdere skulle arbejde 32 eller 37 timer per uge.

Indflydelse gennem faste ønsker og præferencer

Af interviewene fremgik det, hvordan vagtplanlæggerne havde mulighed for at opsætte "advarsler" i IT-vagtplanlægningsprogrammet, så de selv blev opmærksomme på det, hvis de var ved at planlægge i strid med en medarbejders faste ønsker. Der kunne ligeledes fra udbyders side opsættes advarsler i systemet, hvis bestemte arbejdstidsregler ikke blev overholdt, eksempelvis vedrørende hviletiden mellem to vagter eller antallet af vagter, en medarbejder måtte arbejde i træk.

Medarbejdernes faste ønsker og præferencer for deres arbejdstider blev af nogle vagtplanlæggere samlet i et "skyggeskema". Skyggeskemaet kunne indeholde oplysninger om, hvorvidt en medarbejder foretrak at have alle sine nattevagter i ulige uger, hvor mange nattevagter den enkelte foretrak at have i træk, eller om vedkommende havde præferencer for at have flere aften- end nattevagter eller omvendt. Skyggeskemaet kunne uden for IT-vagtplanlægningsprogrammet bestå af et dynamisk Excel-ark som opdateredes løbende, eller at nyansatte medarbejdere blev bedt om at udfylde en seddel med deres præferencer for antal vagter i træk eller tidspunkter for faste fritidsaktiviteter. I forbindelse med vagtplanlægningen forholdt vagtplanlæggerne sig både til faste ønsker og præferencer i skyggeskemaet samt ønsker i IT-vagtplanlægningsprogrammet. Skyggeskemaet fungerede som et supplement til medarbejdernes ønsker i IT-vagtplanlægningsprogrammet og som en rettesnor for

vagtplanlæggeren i forhold til at navigere efter medarbejdernes faste ønsker eller præferencer.

Indflydelse i en ønskeperiode

I ønskeperioden, som typisk strakte sig indtil 6 uger inden vagtplanen trådte i kraft, kunne medarbejdere afgive ønsker for vagter og fri, hvilket foregik inden for den pågældende afdelings normperiode. Normperioden, som i dette empiriske materiale svingede fra 4 til 16 uger, er den tid, vagtplanlæggeren planlægger vagter for ad gangen. Af interviewene fremgik det, at vagtplanlæggerne fordelte vagter, både ønskede og ikke ønskede, efter ønskeperioden. Denne periode af vagtplanlægningen foregik på mange forskellige måder på de hospitalsafdelinger, som var repræsenteret i denne undersøgelse.

IT-vagtplanlægningsprogrammerne har forskellige funktioner, som muliggør indflydelse på egne vagtplaner i ønskeperioden. Angivelse af ønsker til "frihed" var medarbejdernes mulighed for at få indflydelse på, hvornår de *ikke* ville arbejde. Fravær kunne både dække fri, ferie og andre former for fravær. På nogle afdelinger havde medarbejderne mulighed for at ønske en veto-dag, som var en dag, medarbejderen kunne være sikker på at få fri. Hvis medarbejderne ønskede fri i IT-vagtplanlægningsprogrammet, havde de mulighed for at skrive en kommentar (begrundelse) til ønsket, og ønskerne kunne komme i hele ønskeperioden. Det handlede således ikke om at ønske først. Kommentarerne kunne hjælpe vagtplanlæggeren med at vurdere, hvornår det var vigtigst for den enkelte medarbejder at få fri.

I alle IT-vagtplanlægningsprogrammerne på tværs af regionerne var det ligeledes muligt at ønske, hvilke vagter man *gerne* ville have. Men der var ifølge nøglepersonerne stor forskel på, i hvilken grad det blev benyttet på de enkelte afdelinger og af de enkelte medarbejdere. Af interviewene med vagtplanlæggere fremgik det, at medarbejdere, der ønskede mange vagter, formentlig ville få flere ønsker afvist, end medarbejdere der kun ønskede få specifikke vagter i en normperiode.

Udover brug af IT-vagtplanlægningsprogrammet kunne medarbejdere kommunikere ønsker via e-mail, mundtlig dialog, eller ved at notere ønsker i en fysisk kalender eller mappe med den kommende vagtplan. Der var ligeledes eksempler på afdelinger, hvor udvalgte medarbejdergrupper mødtes til et fysisk møde hver 3. måned og fordelte vagter imellem sig. Det var især gældende på afdelinger, der havde døgndækkede specialfunktioner.

Indflydelse mens vagtplanen lægges

Når ønskeperioden var slut, og vagtplanlæggeren skulle kigge på de indkomne ønsker og lægge vagtplanen, kunne der for nogle medarbejdere stadig være mulighed for indflydelse. Af interviewene fremgik det, at vagtplanlæggerne gik i dialog med medarbejderne, hvis vagtplanen ikke kunne gå op med de oprindelige ønsker, der var angivet i IT-vagtplanlægningsprogrammet. Vagtplanlæggerne gik også i dialog med deres ledere, hvis der skulle prioriteres mellem forskellige hensyn. Derudover oplevede vagtplanlæggerne af og til, at der var medarbejdere, der sendte e-mails med deres ønsker

til den kommende vagtplan, efter ønskeperioden var lukket. Medarbejderne havde altså på denne måde stadig mulighed for at have indflydelse på vagtplanen, og der blev, når det var muligt, ofte taget hensyn til medarbejdernes ønsker. I nogle tilfælde kunne vagtplanlæggerne også lægge medarbejdernes ønsker fremsendt pr. e-mail ind i IT-vagtplanlægningsprogrammet som ønsker.

Indflydelse efter vagtplanen er lagt

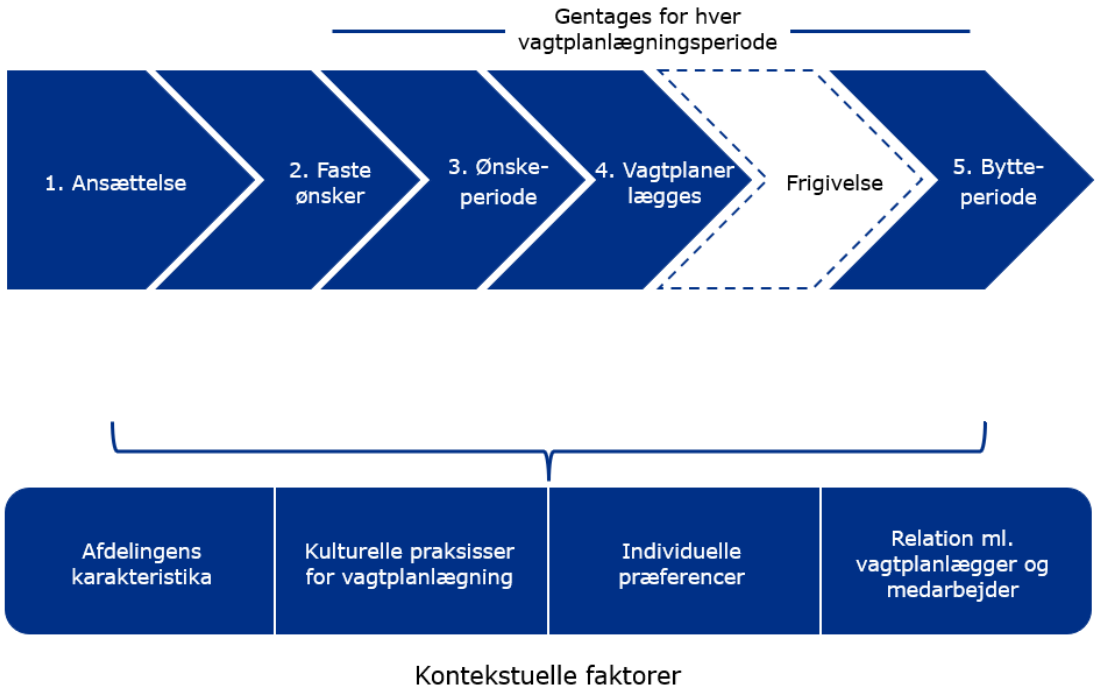
Efter fristen for at indmelde ønsker til vagter og frihed var udløbet, var det op til den enkelte medarbejder at bytte en vagt med en kollega, såfremt de ikke fik deres ønsker til vagtplanen opfyldt, eller hvis de ønskede at afgive en vagt. Når medarbejderne byttede, skulle de tage hensyn til timeantal, funktion og hviletider. Derudover skulle de byttede vagter ligge inden for samme normperiode. Denne mulighed for indflydelse på egne vagtplaner udfoldede sig forskelligt på forskellige afdelinger. Et eksempel på, hvordan medarbejderne kunne bytte vagter efter vagtplanen var frigivet, var, at de fandt en kollega at bytte med og skrev en "byttesedel". Her noteredes de oprindeligt tildelte vagter samt deres ønsker til byttede vagter. Det var herefter vagtplanlæggerens ansvar at indtaste denne ændring i IT-vagtplanlægningsprogrammet. At bytte er medarbejdernes eget ansvar og kunne også foregå gennem Facebook-grupper, på e-mail eller ved mundtlig aftale. På nogle afdelinger var det teknisk muligt at bytte vagter gennem IT-vagtplanlægningsprogrammet.

Betydningen af kontekstuelle forhold for indflydelse

I anden del udfoldes de kontekstuelle forhold, som påvirkede medarbejdernes indflydelse på egne vagtplaner. Beskrivelserne i afsnittene skal forstås som eksempler på forskellige måder, hvorpå vagtplanlægningen kunne tilrettelægges, og hvilke faktorer der spillede ind på dette. De kontekstuelle forhold omhandlede følgende:

1. Afdelingens karakteristika
2. Kulturelle praksisser i afdelingen
3. Individuelle præferencer
4. Relation mellem vagtplanlægger og medarbejder

Figur 3 viser, at disse fire kontekstuelle forhold påvirkede, hvordan medarbejdere kunne have indflydelse på deres egen vagtplan, hvilket specifikt kunne foregå på forskellige tidspunkter (ansættelse, faste ønsker, ønskeperiode, fastlægning, bytteperiode). Figuren er dermed en viderebygning af Figur 2.



Figur 3: Samlet overblik over tidspunkter for indflydelse på egne vagtplaner samt kontekstuelle faktorer, som påvirker planlægningsprocessen.

I tabel 2 nedenfor ses et samlet overblik over, hvordan kontekstuelle faktorer påvirkede mulighederne for indflydelse.

Tabel 2: Opsummering af kontekstuelle faktorer, som påvirker mulighederne for indflydelse på egne vagtplaner.

Afdelingens karakteristika	• Døgnbemandede og specialiserede afdelinger oplevede større kompleksitet i vagtplanlægning • Større afdelinger understøttede muligheder for at bytte vagter • Mindre afdelinger kunne opleve mindre behov for fuldt udrullede IT-vagtplanlægningsprogrammer
Kulturelle praksisser	• Brug af IT-vagtplanlægningsprogrammer var påvirket af lederens, vagtplanlæggerens og medarbejdernes fortrolighed med og indstilling til programmerne • Afdelinger kunne arbejde med forskellige aftalte retningslinjer og principper for vagtplanlægning og byt, som foregik uden om IT-vagtplanlægningsprogrammer • Byttekulturer, det vil sige medarbejderes samlede indstilling til at bytte vagter, kunne være forskellige afdelinger imellem • Vagtplanlæggernes retfærdighedsforståelse i forhold til vagtplaner for den individuelle medarbejder og afdelingen som helhed påvirkede, hvilke ønsker der kunne godkendes
Individuelle præferencer	• Variationer i erfaringer, livsfaser og personlige interesser påvirkede, hvordan den enkelte medarbejder planlægger og ønsker sine vagter
Relation mellem vagtplanlægger og medarbejder	• Vagtplanlæggernes tilgængelighed påvirkede kommunikationen med andre medarbejdere, særligt når planlægning foregik uden for IT-vagtplanlægningsprogrammet

Afdelingernes karakteristika

Følgende to elementer relateret til afdelingernes karakteristika havde betydning for medarbejdernes indflydelse på egne vagtplaner:

1. Typen af afdeling (døgnbemanding, specialisering)
2. Størrelsen på afdelingen

Af interviewene med nøglepersonerne fremgik det, at anvendelsen af IT-vagtplanlægningsprogrammer kunne se forskellig ud, afhængigt af hvilken type af afdeling medarbejderne var ansat på. Det fremgik ligeledes, at der var stor forskel på *behovet* for at bruge et IT-vagtplanlægningsprogram mellem forskellige typer af afdelinger. Nogle afdelinger havde en daglig arbejdstid mandag til fredag fra 8 til 16, mens andre afdelinger var døgnbemandede. Der kunne desuden være forskelle i kompleksiteten i en afdelings vagtplanlægning, afhængigt af om afdelingen var højt specialiseret og skulle have bestemte funktioner døgndækket. Dette kunne påvirke afdelingens muligheder for at matche medarbejdernes ønsker og behovet for dækning af bestemte funktioner.

Af interviewene med vagtplanlæggere fremgik det, at det var nemmere at få en vagtplan til at gå op på en større afdeling, hvor der var flere medarbejdere til at dække de samme funktioner, og ud fra dét perspektiv kunne det dermed være af betydning, hvor stor en afdeling, medarbejderne var ansat på. På en stor afdeling kunne der ligeledes være bedre forudsætninger for at bytte vagter, fordi der ville være flere kolleger at kunne bytte med. På mindre afdelinger kunne andre kontekstuelle forhold fremme mulighederne for indflydelse på egne vagtplaner (se afsnittet "Relation mellem vagtplanlægger og medarbejder).

Kulturelle praksisser for vagtplanlægning

Følgende kulturelle praksisser for vagtplanlægning havde betydning for medarbejdernes indflydelse på egne vagtplaner:

1. Samlet indstilling til IT-vagtplanlægningsprogrammet
2. Rammerne for medarbejdernes ønsker
3. Byttekulturen på afdelingen
4. Retfærdighedsforståelser blandt vagtplanlæggere

Samlet indstilling til IT-vagtplanlægningsprogrammet

En faktor, som påvirkede, hvorvidt afdelingerne brugte IT-vagtplanlægnings-programmerne, var lederens, vagtplanlæggerens og medarbejderens fortrolighed med og indstilling til disse. Denne indstilling kunne blandt andet omfatte tidsforbrug ved anvendelse samt et oplevet behov for at bruge programmet. Nøglepersonerne pegede på, at disse forhold kunne have betydning for, hvorfor ikke alle afdelinger benyttede sig af IT-vagtplanlægningsprogrammet til at give medarbejderne mulighed for at ønske. Ligeledes fremhævedes indstillingen som en forklaring på, hvorfor nogle afdelinger kun anvendte programmet delvist og ikke udnyttede alle tilgængelige funktioner. Det kunne for eksempel være vagtplanlæggerens eller ledelsens beslutning, at vagtplanlægningen

foregik uden om IT-vagtplanlægningsprogrammet. Indstillingen kan dermed forstås som en potentiel hindring for en mere fuldstændig implementering og anvendelse af IT-vagtplanlægningsprogrammet. Den begrænsede anvendelse, som dette kan føre til, har ikke nødvendigvis en negativ effekt på medarbejderens indflydelse på deres egne vagtplaner. Nøglepersonerne pegede i den forbindelse på, at der var forskel mellem medarbejdere i forhold til, hvor parate de var til at overgå fra vagtplanlægning, for eksempel i et Excel-ark, til regionens anvendte IT-vagtplanlægningsprogram. Var man ansat på en afdeling, hvor medarbejdergruppen som helhed, eller enkelte medarbejdere, ikke ønskede at anvende IT-vagtplanlægningsprogrammet, kunne indflydelsen på egne vagtplaner foregå uden om IT-vagtplanlægningsprogrammet.

Rammer for medarbejdernes ønsker

Spilleregler, retningslinjer, rammer, instrukser eller principper for arbejdstidens tilrettelæggelse blev på tværs af regionerne italesat som rammer, der påvirkede medarbejdernes muligheder for at afgive ønsker til deres vagtplan. Ifølge nøglepersonerne var det op til de enkelte afdelinger at definere en ramme for, hvordan vagter blev fordelt og dermed også for, hvordan man som medarbejder kunne ønske sine vagter og fridage. På nogle afdelinger var disse rammer genstand for jævnlig drøftelse og tilpasning i et samarbejde mellem ledere og medarbejdere. For en afdeling med døgnbemanding kunne disse rammer for eksempel betyde, at alle medarbejdere over en given normperiode skulle have et prædefineret antal aften-, natte- og weekendvagter. Dette blev ifølge vagtplanlæggerene gjort ud fra et retfærdighedsprincip. Omkring jul og nogle steder i forbindelse med sommerferievagtplanlægning benyttedes pointsystemer ligeledes som en ramme for den måde, medarbejderne kunne ønske vagter på. Medarbejdernes muligheder afgrænses derfor af disse regler eller rammer, som påvirker deres indflydelse på egne vagtplaner.

Byttekultur

Byttekulturen på den enkelte afdeling var central for medarbejdernes mulighed for at få indflydelse på vagtplanen, efter denne var fastlagt. Byttekulturen afspejlede, hvor let eller vanskeligt det var at finde kolleger at bytte vagter med, hvis behovet opstod. Af interviewene fremgik det, at der kunne være forskelle i medarbejdernes villighed til at indgå i byt og fleksibilitet i forhold til at få vagtplanen til at gå op, hvilket i vagtplanlæggernes forståelse kunne relateres til blandt andet prioritering af fritid eller andre individuelle forhold.

Retfærdighedsforståelse

Vagtplanlæggerenes forståelse af retfærdighed var en social kontekstuel faktor, som påvirkede medarbejdernes vagtplan, når de havde afgivet deres ønsker. Når vagtplanlæggerne i interviewene blev bedt om at beskrive, hvad de forstod ved en god vagtplan, var svarene på tværs af interviewene i høj grad enslydende. Langt de fleste pegede på, at en god vagtplan grundlæggende er en retfærdig vagtplan. Retfærdighed blev her forstået som en plan, hvor vagtarbejdet, det vil sige aften- og nattevagter, blev fordelt ligeligt mellem medarbejderne, samtidig med at den enkelte blev sikret tilstrækkelige pauser og sammenhængende fri til restitution, eksempelvis i tilknytning til nattevagter. Samtidig fremhævede vagtplanlæggerne, at en god vagtplan skal gå op med respekt for kerneopgaven og driften. Vagtplanlæggerne gav udtryk for, at de inden for

disse rammer bestræbte sig på i videst muligt omfang at imødekomme medarbejdernes ønsker, således at medarbejdere, der gjorde brug af muligheden for at ønske, fik opfyldt deres ønsker, uden at dette skete på bekostning af medarbejdere, der ikke gjorde brug af ønskemuligheden. Af interviewene med vagtplanlæggerne fremgik det, at de gerne ville lægge en god vagtplan for alle medarbejdere – også for dem, der ikke gjorde brug af muligheden for at afgive ønsker.

I interviewene italesatte vagtplanlæggere, at det havde betydning for dem at vide, *hvorfor* medarbejderne gerne ville have fri, så de havde mulighed for at prioritere mellem de forskellige ønsker og imødekomme dem, der var vigtigst for medarbejderne. I tilfælde, hvor flere medarbejdere havde ønsket fri den samme dag, ville det være medarbejdere, som havde skrevet den, ifølge vagtplanlæggeren, vigtigste grund til dette ønske om frihed, der ville have størst chance for at få den givne frihed. Havde medarbejderne blot ønsket fri, men ikke skrevet hvorfor, de gerne vil have fri, fortalte nogle af vagtplanlæggere, at de tolkede det som om, at det ikke var så vigtigt for medarbejderen med fri netop der.

Af interviewene med nøglepersonerne fremgik det, at medarbejdernes indflydelse på egne vagtplaner kunne føre til en oplevelse af, at det praktiske ansvar for vagtplanlægning inden for overenskomstens rammer blev flyttet over på medarbejderne, uden at det formelle ledelsesansvar ændredes. I en region var vagtplanlægningssystemet eksempelvis opsat med normtider og arbejdstidsregler, således at medarbejderne modtog en advarsel i systemet, hvis de ønskede vagter eller fri i strid med gældende regler. Denne funktion blev italesat som en støtte for både vagtplanlæggere og medarbejdere, og samtidig blev det fremhævet, at funktionen kunne medføre et øget pres på medarbejderne, der forventedes at tage hensyn til og ønske i overensstemmelse med arbejdstidsreglerne. Med de digitale løsninger til at ønske vagter og fri beskrev vagtplanlæggere, at der var en større forventning til at medarbejderne ønskede vagter og fri inden for de fastsatte arbejdstidsregler og sikrede, at deres ønskemønstre samlet set svarede til det timetal, de var ansat til. Den enkelte medarbejder forventedes således at påtage sig et ansvar i forhold til vagtplanlægningen, og vagtplanlæggerne understregede deres ambition om at udarbejde gode og retfærdige vagtplaner for alle medarbejdere, også for dem, der ikke gjorde brug af muligheden for at ønske.

Individuelle præferencer

Ifølge vagtplanlæggerne kunne medarbejdernes ønsker i nogle tilfælde reducere fleksibiliteten og dermed gøre det sværere at få vagtplanen til at gå op. Vagtplanlæggerne oplevede, at individuelle forskelle blandt medarbejderne, som for eksempel variationer i erfaring, livsfaser og personlige præferencer, kunne have betydning for både holdninger til arbejdstid og engagementet i planlægningsprocessen. Sammensætningen af medarbejdergruppen, for eksempel medarbejdernes familiesituation, herunder om partnere havde skiftende arbejdstider, spillede ligeledes en rolle. Der kunne ligeledes være individuelle forskelle på, om medarbejderne for eksempel ønskede flere nattevagter end dagvagter, når det var muligt.

Informanterne beskrev en udvikling i tilgangen til arbejdet, hvor medarbejdere i højere grad end tidligere prioriterede fritidsliv og fleksibilitet. Hvor arbejdet tidligere fyldte mere i medarbejdernes prioriteringer, oplevede vagtplanlæggerne nu en stigende efterspørgsel fra medarbejderne efter mulighed for at tilpasse arbejdstiden til individuelle behov. Ifølge vagtplanlæggerne kunne dette imidlertid også udfordre arbejdet med at få vagtplanen til at gå op med de indkommende ønsker, der var, da medarbejdernes ønsker i nogle tilfælde efterlod mindre fleksibilitet til at rykke rundt på vagter, når det var nødvendigt.

En nøgleperson pegede på værdien i at have medarbejdere, der fik mulighed for at gå til fritidsaktiviteter, da vedkommende så det som en forudsætning for, at medarbejderne kom energifyldte på arbejde. Af interviewene fremgik det, at indflydelse på egne arbejdstider sås som en måde, hvorpå man kunne fastholde medarbejdere. Det fremgik ligeledes, hvordan de i en region var gået fra at køre faste rul og grundplaner, til at medarbejderne over de seneste år havde fået meget mere at skulle have sagt, når det gjaldt deres egne vagtplaner.

På afdelinger, hvor de samme medarbejdere løftede flere forskellige funktioner, kunne medarbejderne i nogle tilfælde ønske både tidspunktet for vagten og funktionen. Vagtplanlæggerne oplevede, at det var vigtigere for medarbejderne at få arbejdstiden på vagten opfyldt (for eksempel dag eller aften) end funktionen på den enkelte vagt.

Relation mellem vagtplanlægger og medarbejder

En anden social faktor, der kunne påvirke medarbejdernes mulighed for at få indflydelse på deres egne vagter, var relationen mellem den enkelte medarbejder og vagtplanlæggeren. Samtidig spillede organisatoriske forhold en væsentlig rolle for de relationelle dynamikker i vagtplanlægningen. Eksempelvis kunne vagtplanlæggere være ansat til vagtplanlægning på fuld tid, udføre planlægningsopgaver i 2–3 dage ad gangen i bestemte perioder eller løbende bruge en del af deres arbejdstid på planlægning. Disse forskelle i tilgængelighed og arbejdsform kunne påvirke kommunikationen mellem medarbejdere og vagtplanlægger, når medarbejdere ønskede vagter uden om IT-vagtplanlægningsprogrammet.

Vagtplanlæggerne fortalte, at de oplevede, at deres fysiske placering på afdelingen kunne have betydning for deres indsigt i medarbejdernes ønsker og behov. Når vagtplanlæggeren havde sin daglige gang sammen med de medarbejdere, som vagtplanen blev udformet for, oplevede flere, at det kunne øge kendskabet til medarbejdernes individuelle præferencer. Enkelte pegede desuden på, at hvis vagtplanlæggeren selv var en del af det kliniske personale, kunne den løbende, uformelle kontakt bidrage til et mere nuanceret billede af medarbejdernes situation, som i nogle tilfælde rakte ud over den information, der fremgik af skyggeskemaet. Det var centralt for vagtplanlæggerne at understrege deres villighed til at indgå i dialog med medarbejderne, særligt når vagtplanen ikke umiddelbart kunne gå op. Af interviewene fremgik det, at vagtplanlæggerne sjældent afviste medarbejdernes ønsker uden først at tage en samtale med dem om udfordringen ved at imødekomme et konkret ønske.

Diskussion

Indflydelse på egen arbejdstid er tæt forbundet med bedre trivsel og helbred blandt medarbejdere [15], hvilket kan være særligt relevant blandt medarbejdere med aften-, natarbejde. Litteraturen indikerer desuden, at det særligt kan være indflydelsen over egen *fri*hed, som skaber værdi for medarbejderne [18]. Denne pointe ses også i undersøgelsens empiri, hvor vagtplanlæggerne understreger, at det vigtigste for medarbejderne er at få fri, når de har behov for det. Desuden spiller vagtplanlæggerne en vigtig rolle i, hvorvidt medarbejdernes ønsker bliver imødekommet under hensyntagen til kerneopgaven.

Vagtplanlægning er ofte en kompleks proces, som kan have betydning for medarbejdernes mulighed for indflydelse på egne vagtplaner. Af analysen indikeres desuden, at vagtplanlæggere spiller en vigtig rolle i forhold til at håndtere medarbejdernes ønsker i den konkrete vagtplanlægning. Rapportens fund tydeliggør et potentiale i anvendelsen af IT-vagtplanlægningsprogrammer som instrument til at øge medarbejderes indflydelse på egne vagtplaner. Den konkrete værdiskabelse kan samtidig være meget forskellig, afhængig af kontekstspecifikke faktorer som for eksempel afdelingernes karakteristika. Denne indsigt ses også i et studie af Hvid et al., som pointerer en alsidig anvendelse af systemer for prioriteret arbejdstid blandt organisationer, hvilket skabte nye dilemmaer såvel som fordele [14]. Nærværende undersøgelse understreger, at IT-vagtplanlægningsprogrammer former medarbejdernes muligheder for indflydelse på egne vagtplaner, og at disse muligheder ikke kan ses isoleret fra kontekstuelle forhold såsom medarbejdersammensætning og kulturelle praksisser.

En væsentlig styrke for denne undersøgelse er, at datamaterialet omfatter interviews både med personer placeret centralt i regionerne og på hospitalsniveau. Dette har været med til at nuancere fundene og informere undersøgelsen undervejs. Eksempelvis har fund fra interviews med de centrale nøglepersoner formet interviewguiden til vagtplanlæggerne og givet et bredere indblik i vagtplanlægningsprocessen på tværs af hele organisationen, end interviews udelukkende med vagtplanlæggere havde givet. Undersøgelsen omfatter desuden viden, som man skal være opmærksom på, når man arbejder med data fra IT-vagtplanlægningsprogrammer (se Bilag 4). Det kan for eksempel være, at en medarbejder har haft stor indflydelse på sin vagtplan ved at gå i dialog med vagtplanlæggeren, men uden at ønskerne er indtastet i IT-vagtplanlægningsprogrammet i ønskeperioden. Vi fik kontakt til nøglepersonerne gennem vores centrale kontaktperson i hver region, hvilket var en forudsætning for vores adgang til feltet. Nøglepersonerne bidrog til at identificere relevante vagtplanlæggere til vores interviews. Denne rekrutteringsstrategi kan have betydning for bredden af de perspektiver, der er repræsenteret i datamaterialet.

Det skal samtidig pointeres, at undersøgelsens resultater primært skal forstås som analytiske indsigter og eksempler på muligheder for indflydelse på egne vagtplaner. Resultaternes generaliserbarhed kan derfor være begrænset, og de skal derfor afprøves i andre undersøgelser. Undersøgelsen har taget udgangspunkt i vagtplanlæggeres og nøglepersoners perspektiver fremfor medarbejdernes, hvilket begrænser vores

muligheder for at drage konklusioner om, hvordan indflydelse er praktiseret og oplevet blandt medarbejdere. IWISH-projektet som helhed anskuer indflydelse på egne arbejdstider både ud fra vagtplanlæggernes perspektiv, som belyst i denne rapport, og ud fra medarbejdernes perspektiv. IWISH-projektets efterfølgende spørgeskema- og registerbaserede undersøgelser vil give mulighed for en mere helhedsorienteret analyse af medarbejdernes mulighed for indflydelse på egne arbejdstider og effekterne heraf.

Konklusion

I denne rapport blev begrebet indflydelse på egne vagtplaner anvendt til at beskrive hospitalsmedarbejdere med aften- og natarbejdes muligheder for at påvirke deres egne vagtplaner. Rapporten er baseret på interviews med centrale nøglepersoner og vagtplanlæggere.

Samlet set konkluderes det, at vagtplanlægning på hospitaler foregår som en fortløbende proces, hvor medarbejderne har mulighed for indflydelse på egne vagtplaner på flere forskellige tidspunkter i forløbet. Medarbejderne kan få indflydelse på egne vagtplaner ved at angive ønsker og præferencer til vagter og frihed ved at gå i dialog med vagtplanlæggere og ved at bytte vagter. Indflydelse på egne vagtplaner foregår både gennem og uden om IT-vagtplanlægningsprogrammer. Desuden konkluderes det, at forskellige strukturelle, kulturelle, og relationelle kontekstuelle faktorer enkeltvis og i samspil kan understøtte eller begrænse medarbejdernes muligheder for indflydelse på egne vagtplaner.

IT-vagtplanlægningsprogrammer kan understøtte og strukturere vagtplanlægningen og bruges til at styrke medarbejdernes indflydelse. Dette gælder særligt, når programmerne bliver anvendt til at ønske vagter og fri, og eventuelt også til at bytte vagter. Samtidig viser resultaterne, at de anvendte programmer i deres nuværende form ikke står alene. Vagtplanlæggernes kendskab til medarbejderne og den løbende vurdering af, hvordan det bedste match mellem medarbejdernes og arbejdspladsens behov opnås, spiller en afgørende rolle for, hvordan ønsker til vagtplanen realiseres i praksis. Det er således ikke IT-vagtplanlægningsprogrammet alene, der former medarbejdernes indflydelse på egne vagtplaner, men samspillet mellem IT-vagtplanlægningsprogrammet, vagtplanlæggerne, lovgivning, organisatoriske rammer, kulturelle praksisser, medarbejderrelationer og individuelle præferencer.

Referencer

1. Garde, A.H., L. Begtrup, B. Bjorvatn, J.P. Bonde, J. Hansen, A.M. Hansen, M. Härmä, M.A. Jensen, G. Kecklund, H.A. Kolstad, A.D. Larsen, J.A. Lie, C.R. Moreno, K. Nabe-Nielsen, and M. Sallinen, *How to schedule night shift work in order to reduce health and safety risks.* Scand J Work Environ Health, 2020. **46**(6): p. 557-569.

2. Retsinformation, *Bekendtgørelse om ændring af bekendtgørelse om arbejdets udførelse*. BEK nr 1061 af 24/09/2024

3. Beskæftigelsesministeriet. *Arbejdsretlige love*. Available from: https://bm.dk/arbejdsomraader/arbejdsvilkaar/arbejdsretlige-love.

4. Retsinformation, *Arbejdstidsloven - Bekendtgørelse af lov om gennemførelse af dele af arbejdstidsdirektivet*. LBK nr 982 af 12/08/2024.

5. Retsinformation, *Bekendtgørelse om hvileperiode og fridøgn m.v.* BEK nr 324 af 23/05/2002.

6. Beckers, D.G., M.A. Kompier, G. Kecklund, and M. Härmä, *Worktime control: theoretical conceptualization, current empirical knowledge, and research agenda.* Scand J Work Environ Health, 2012. **38**(4): p. 291-7.

7. Härmä, M., G. Kecklund, and P. Tucker, *Working hours and health - key research topics in the past and future.* Scand J Work Environ Health, 2024. **50**(4): p. 233-243.

8. Nabe-Nielsen, K., M.A. Jensen, A.M. Hansen, J. Kristiansen, and A.H. Garde, *What is the preferred number of consecutive night shifts? results from a crossover intervention study among police officers in Denmark.* Ergonomics, 2016. **59**(10): p. 1392-1402.

9. Nabe-Nielsen, K., H. Lund, J.Z. Ajslev, A.M. Hansen, K. Albertsen, H. Hvid, and A.H. Garde, *How do employees prioritise when they schedule their own shifts?* Ergonomics, 2013. **56**(8): p. 1216-24.

10. Karhula, K., J. Turunen, T. Hakola, A. Ojajarvi, S. Puttonen, A. Ropponen, M. Kivimaki, and M. Harma, *The effects of using participatory working time scheduling software on working hour characteristics and wellbeing: A quasi-experimental study of irregular shift work.* Int J Nurs Stud, 2020. **112**.

11. Garde, A.H., K. Albertsen, K. Nabe-Nielsen, I.G. Carneiro, J. Skotte, S.M. Hansen, H. Lund, H. Hvid, and A.M. Hansen, *Implementation of self-rostering (the PRIO-project): effects on working hours, recovery, and health.* Scand J Work Environ Health, 2012. **38**(4): p. 314-26.

12. Hansen, A.M., K. Nabe-Nielsen, K. Albertsen, A. Hogh, H. Lund, H. Hvid, and A.H. Garde, *Self-rostering and psychosocial work factors - a mixed methods intervention study.* Appl Ergon, 2015. **47**: p. 203-10.

13. Albertsen, K., A.H. Garde, K. Nabe-Nielsen, A.M. Hansen, H. Lund, and H. Hvid, *Work-life balance among shift workers: results from an intervention study about self-rostering.* Int Arch Occup Environ Health, 2014. **87**(3): p. 265-74.

14. Hvid, H., A.H. Garde, H. Lund, J. Ajslev, J. Møller, K. Albertsen, and Å.M. Hansen, *Frit valg som aflastning og belastning – selvvalgt arbejdstid i døgnbemandet arbejde.* 2011.

15. Aust, B., J.L. Moller, M. Nordentoft, K.B. Frydendall, E. Bengtsen, A.B. Jensen, A.H. Garde, M. Kompier, N. Semmer, R. Rugulies, and S.O. Jaspers, *How effective are organizational-level interventions in improving the psychosocial work environment, health, and retention of workers? A systematic overview of systematic reviews.* Scand J Work Environ Health, 2023. **49**(5): p. 315-329.

16. Craig, P., M. Campbell, M. Deidda, R. Dundas, J. Green, S.V. Katikireddi, J. Lewsey, D. Ogilvie, F. de Vocht, and M. White, *Using natural experiments to evaluate population health and health system interventions: new framework for producers and users of evidence.* BMJ, 2025. **388**: p. e080505.

17. Attride-Stirling, J., *Thematic networks: an analytic tool for qualitative research.* Qualitative Research, 2001. **1**(3): p. 385-405.

18. Albrecht, S.C., G. Kecklund, K. Rajaleid, and C. Leineweber, *The longitudinal relationship between control over working hours and depressive symptoms: Results from SLOSH, a population-based cohort study.* J Affect Disord, 2017. **215**: p. 143-151.

Bilag

Bilag 1: Interviewguide til nøglepersoner

Interviews med nøglepersoner om brugen af IT-værktøjer[3] til planlægning af arbejdstid i de fem regioner i Danmark

Formål: *At få indsigt i den overordnede brug og udbredelse af IT-værktøjer hvor medarbejdere kan ønske vagter og fri i de fem regioner*

- Vil du kort beskrive din baggrund og dine arbejdsopgaver relateret til dette emne?
- Vil du fortælle mig, hvordan det IT-system, som bruges i regionen, anvendes til vagtplanlægning?
- Hvor længe har I anvendt et IT-system på denne måde?
- Ved du, om det bliver brugt på alle hospitaler og afdelinger i regionen?
- Har regionen en overordnet politik i forhold til hvordan vagplanlægningen skal foregå på området?
- Har du indtryk af, om det bliver brugt *ens* på de afdelinger, som bruger systemet?
- Kan du give et eksempel på *forskelle* i brugen af IT-værktøjet?
- Er der nogle typiske mønstre eller karakteristika ved brugen?
- Er det dit indtryk, at medarbejderne via systemet får indflydelse på deres egne arbejdstider?
- Hvad bliver der taget hensyn til i planlægning af arbejdstid?
- Hvor lang tid i forvejen kan man ønske vagter og for hvor lang en periode?
- Ved du, om der bruges pointsystem (eller andre incitamenter) til fordeling af upopulære vagter?
- Hvad, vurderer du, fungerer godt for medarbejderne ved det system, regionen bruger til planlægning?
- Hvad kunne med fordel fungere bedre i den måde systemerne bliver brugt på i regionen? Er der nogle begrænsninger i systemet?
- Er der andet, du synes, er vigtigt, at jeg ved om regionens brug af IT-værktøjer til planlægning af arbejdstid?

[3] I interviewguiden og interviewene blev betegnelsen "IT-værktøjer" anvendt, mens rapporten benytter "IT-vagtplanlægningsprogrammer" for at sikre terminologisk præcision.

Bilag 2: Interviewguide til vagtplanlæggere

Interview: Brug af IT-værktøjer[4] til vagtplanlægning i de fem regioner i Danmark

Formål: *At få indsigt i den daglige brug af IT-værktøjer til vagtplanlægning, hvor medarbejdere kan få indflydelse på deres egen arbejdstid.*

Interviewet vil tage udgangspunkt i disse spørgsmål

- Vil du kort beskrive din baggrund og dine arbejdsopgaver?
- Vil du fortælle mig i korte træk, hvordan du lægger en vagtplan?
- Har afdelingen en overordnet politik i forhold til hvordan vagtplanlægningen skal foregå?
- Vil du fortælle mig lidt om, hvordan medarbejderne bliver inddraget i vagtplanlægningen?
- På hvilke måder kan medarbejderne få indflydelse på deres egne arbejdstider?
- Har du et indtryk af, hvad der fylder mest for medarbejderne, når de skal ønske vagter?
- Er der nogle, der har fortrinsret til at få indflydelse på egne vagter?
- Kan medarbejderne altid få deres ønsker opfyldt?
- Hvordan bliver det taget imod, hvis man for eksempel ikke får en vagt, man havde ønsket, eller ikke får fri en dag, hvor man havde ønsket fri?
- Hvem tager størst ansvar for, at vagtplanen går op?
- Hvad er en god vagtplan?
- Ved du, om der bruges pointsystem til fordeling af upopulære vagter?
- Hvad, vurderer du, fungerer godt for medarbejderne ved det system, I bruger til planlægning?
- Hvad kunne med fordel fungere bedre, i den måde systemerne bliver brugt på? Er der nogle begrænsninger i systemet?
- Er der andet, du synes, er vigtigt, at jeg ved om jeres brug af IT-værktøjer til planlægning af arbejdstid?

[4] I interviewguiden og interviewene blev betegnelsen "IT-værktøjer" anvendt, mens rapporten benytter "IT-vagtplanlægningsprogrammer" for at sikre terminologisk præcision.

Bilag 3: Resultat af tematisk netværksanalyse

Basistemaer	Organiserende temaer		Globale temaer
Antal/hvilke vagtlag, timeantal	Indflydelse ved ansættelse		Medarbejdernes indflydelse på deres egne vagtplaner
Advarsler i IT-vagtplanlægningsprogrammet, medarbejdernes præferencer for vagtlag (aften/nat), faste ønsker, skyggeskema	Indflydelse gennem faste ønsker og præferencer		
Ønsker til frihed i IT-vagtplanlægningsprogrammet, ønsker til vagter i IT-vagtplanlægningsprogrammet, kommentarers betydning for ønsker i IT-vagtplanlægningsprogrammet, vagtplanlægger vil forstå hvorfor, e-mail til vagtplanlægger, mundtlige ønsker, møder hvor vagter fordeles, fysisk vagtplan	Indflydelse i en ønskeperiode		
Dialog mellem vagtplanlægger og medarbejdere, sene ønsker på e-mail	Indflydelse mens vagtplanen lægges		
Hensyn til fleksibilitet, byttesedel, byt i IT-vagtplanlægningsprogrammet, byt uden for IT-vagtplanlægningsprogrammet	Indflydelse ved at bytte vagter		
Fleksibilitet i vagtplanlægning ved flere medarbejdere, flere kolleger at bytte med, oplevet behov for IT-vagtplanlægningsprogram	Afdelingens størrelse	Afdelingens karakteristika	Kontekstuelle faktorers betydning for medarbejdernes indflydelse
Forskellige afdelinger har forskellige behov, kompleksitet i funktioner, døgnbemanding, erfaring blandt medarbejderne	Afdelingens type		
Ser muligheder i IT-vagtplanlægningsprogrammet, forskelle blandt jobgrupper, skepsis over for IT-vagtplanlægningsprogrammer	Samlet indstilling til IT-vagtplanlægningsprogrammet		
Spilleregler, retningslinjer, instrukser, principper	Rammer for medarbejdernes ønsker	Kulturelle praksisser for vagtplanlægning	
Medarbejdernes villighed til at bytte vagter, medarbejdersammensætning	Byttekultur		
En god vagtplan er en retfærdig vagtplan, tilgodese alle medarbejdere, vagtplanlægger som gatekeeper, gode intentioner	Retfærdighedsforståelser		
Balance mellem arbejdsliv og fritid, partnere med skiftende arbejdstider	Individuelle præferencer		
Vagtplanlæggerens rolle, personlig relation og indflydelse	Relation mellem vagtplanlægger og medarbejder		

Bilag 4: Implikationer for anvendelsen af data fra IT-vagtplanlægningsprogrammer

Til det videre analysearbejde i projektet IWISH er der nogle forhold, man skal være opmærksom på, når man arbejder med data fra IT-vagtplanlægningsprogrammer. Disse forhold eller opmærksomhedspunkter er essentielle at holde sig for øje, når data fra IT-vagtplanlægningsprogrammerne skal bruges til at undersøge indflydelse på egne vagtplaner og er forsøgt skitseret herunder

- Et ønske fra en medarbejder bliver afvist af en vagtplanlægger men kan godt være imødekommet i praksis
    - Eks.: medarbejderen har ønsket fri, men har fået en såkaldt "streg-dag". Essensen af medarbejderens ønske, altså ikke at arbejde den pågældende dag, er opfyldt, men ønsket ser afvist ud i systemet.
- Et ønske om ændret starttidspunkt for vagten kan være afvist, men medarbejderen arbejder stadig i en dagvagt.
    - Eks.: medarbejderen har ønsket en dagvagt, der starter kl. 7:15, men har fået tildelt en vagt, der starter kl. 7:30 samme dag.
      Dagvagtsfunktionen er opfyldt, men ønsket ser afvist ud i systemet.
- En medarbejder har ønsket en bestemt funktion, men får arbejdstiden opfyldt i en anden funktion.
    - Eks.: medarbejderen havde ønsket at have en funktion som mellemvagt 2 men fik en tilsvarende vagt som mellemvagt 3.
      Ønsket ser ud til at være afvist, men arbejdstiden er som ønsket.
- Medarbejderen ser ikke ud til at have ønsket nogle vagter, men har et fast mønster med fri hver torsdag eftermiddag på grund af en fast fritidsaktivitet registreret i skyggeskemaet. Medarbejderen har altså mulighed for indflydelse på egne vagtplaner, men det kan ikke måles som indflydelse i de data, der kan trækkes ud fra IT-vagtplanlægningsprogrammerne.
- Medarbejdere, der ønsker mange vagter, vil formodentlig også få flere ønsker afvist, end medarbejdere der for eksempel kun ønsker to vagter til en periode.
- Vagtplanlæggerne kan lægge medarbejdernes ønsker, som vagtplanlæggeren har modtaget på en e-mail, ind i IT-systemet som ønsker. Så nogle gange vil ønsker uden om systemet ligeledes kunne fremgå som ønsker i systemet.

Dette peger på, at medarbejdernes faktiske indflydelse ikke nødvendigvis kan aflæses direkte i systemdata, men må forstås i sammenhæng med lokale planlægningspraksisser.

Lersø Parkallé 105
2100 København Ø

T 39 16 52 00
F 39 16 52 01

E nfa@nfa.dk
W www.nfa.dk