

Ledelsesresumé

Sygehusenes arbejde med fastholdelse af sygeplejersker

Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed udgav i juni 2023 en analyse om sygehusenes evne til at fastholde sygeplejersker på sygehusene. I forlængelse heraf har Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed foretaget en afdækning af, hvordan udvalgte sygehuse arbejder med at fastholde sygeplejersker. Det har vi gjort med udgangspunkt i 10 interviews med henholdsvis chefer og medarbejderrepræsentanter på fem af de sygehuse, der ser ud til at være gode til at fastholde sygeplejersker.

Afdækningen er relevant, fordi sygehusene oplever mangel på sygeplejersker, som de har udfordringer med at rekruttere og fastholde, samt fordi antallet af ældre er steget markant de seneste år og fortsat vil stige i de kommende år, hvilket vil øge behovet for pleje- og omsorgsydelser. Øget fastholdelse kan både bidrage til at løse lokale rekrutteringsudfordringer, men det kan også være med til at afhjælpe udfordringen med manglende arbejdskraft mere overordnet set blandt sygeplejersker.

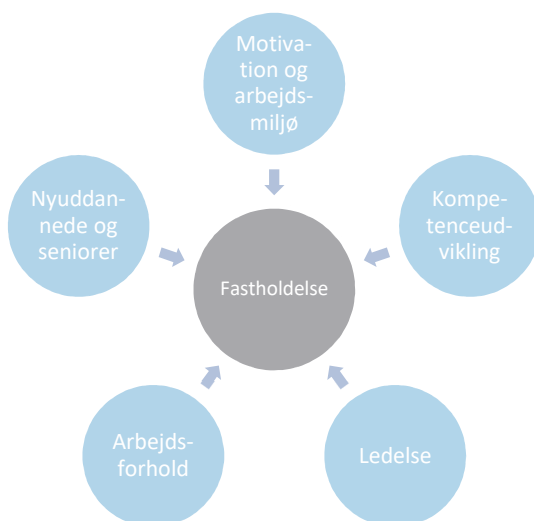
Formålet med denne rapport er at skabe viden om hvilke forhold, der har betydning for fastholdelse af sygeplejersker på sygehusene, og hvordan udvalgte sygehuse arbejder med fastholdelse af sygeplejersker. Denne viden skal danne inspiration til tiltag, som sygehusene mere generelt kan anvende i deres arbejde med at fastholde sygeplejersker.

Afdækningen baserer sig på interviews blandt chefer og medarbejderrepræsentanter fra følgende sygehuse: Aalborg Universitetshospital, Hospitalsenhed Midt, Næstved, Slagelse og Ringsted Sygehuse, Sygehus Lillebælt og Sygehus Sønderjylland. Det er vigtigt at gøre opmærksom på, at denne kvalitative afdækning ikke er en effektanalyse. Det er således ikke muligt at udtale sig om effekten af de enkelte tiltag på fastholdelse, ligesom de skal ses i sammenhæng med den lokale kontekst, de er implementeret i. De tiltag, der præsenteres i analysen, er dermed alene tiltag, som interviewpersonerne selv fremhæver som værende centrale for deres arbejde med at fastholde sygeplejersker på sygehusene.

Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed har også foretaget en afdækning af, hvordan udvalgte kommuner arbejder med fastholdelse af social- og sundhedspersonalet på ældreområdet. Selvom der er tale om en anden sektor og faggruppe, kan analysen være relevant for sygehuse at læse, da der også i den kan hentes inspiration til nye fastholdelsestiltag til sygeplejersker på sygehusene. Analysen kan findes på enhedens hjemmeside www.benchmark.dk.

I figuren nedenfor kan du se en oversigt over analysens temaer. I det følgende har vi temavist kort opsummeret de væsentligste konklusioner fra de gennemførte interviews med fokus på de forhold, interviewpersonerne fremhæver som værende vigtige for fastholdelsen af sygeplejersker på sygehusene. I kapitel 5-9 kan du dykke ned i hvert enkelt temas betydning for fastholdelsen af sygeplejersker. Her vil du også løbende kunne finde citater fra interviewpersonerne, som sætter billede på og underbygger rapportens pointer, samt casebeskrivelser for udvalgte fastholdelsestiltag fra sygehusene. Du kan finde en oversigt over casebeskrivelserne i kapitel 10.

Oversigt over analysens temaer



Motivation og arbejdsmiljø

Motivation

Mange chefer og medarbejderrepræsentanter fremhæver, at sygeplejerskerne er motiveret af selve den faglige opgave og særligt af at skabe det gode patientforløb med fokus på pleje og omsorg, hvor de oplever at gøre en positiv forskel for patienterne. Interviewpersonerne fremhæver dog, at sygeplejerskernes daglige arbejdspress gør, at de ikke altid føler, de kan give patienterne det forløb, de ønsker at give dem. Det udfordrer motivationen og fastholdelsen. For at kunne imødegå arbejdspresset fortæller flere chefer og medarbejderrepræsentanter, at sygeplejerskerne skal have hjælp til at prioritere deres arbejdsopgaver, så de i højere grad oplever at lykkes med deres opgaveløsning. Her arbejder sygehuse med en række forskellige tiltag som fx "Prioriteringstrappen" og timeouts. Herudover har alle de interviewede sygehuse arbejdet med brug af andre faggrupper for bl.a. at aflaste sygeplejerskerne.

Udover at arbejdspresset kan påvirke sygeplejerskers motivation, har mange chefer en oplevelse af, at den negative omtale i samfundet og særligt i medierne af sygeplejerskernes arbejdsforhold på sygehuse også påvirker sygeplejerskernes motivation negativt. Her bliver et tiltag om fokus på gode historier på sociale medier fremhævet som særligt godt.

Psykisk arbejdsmiljø

For at fastholde sygeplejerskerne fortæller mange af de interviewede, at psykologisk tryghed er vigtigt. Det handler om at skabe en kultur, hvor sygeplejerskerne tør være åbne om fejl, vise tvivl og bekymringer samt stille spørgsmål, fordi de har en tryghed om, at de ikke bliver nedgjort eller "straffet" af kollegaer eller lederen. I den forbindelse bliver der i interviewene peget på, at det er vigtigt med en dialog på arbejdspladsen præget af ordentlighed og en god tone. Her bliver et systematisk forløb om bedre samarbejde og kommunikation nævnt som et godt tiltag.

Inden for det psykiske arbejdsmiljø bliver der i interviewene også peget på håndtering af krænkelser og nedværdigende behandling fra fx patienter og pårørende samt høje følelsesmæssige krav som centralt for fastholdelsen af sygeplejersker. Brugen af timeoutkort, der med en række spørgsmål understøtter dialogen om håndtering af høje følelsesmæssige krav, bliver fremhævet som et godt tiltag.

Herudover nævner chefer og medarbejderrepræsentanter på alle de interviewede sygehuse, at gode kollegaer har stor betydning for sygeplejerskernes arbejdsglæde og trivsel, der er væsentligt for deres fastholdelse. Gode kollegaer handler både om, at sygeplejerskerne fagligt har kollegaer, de kan samarbejde og sparre med samt kollegaer, de nyder at være sammen med socialt. Sociale arrangementer som fx fest, biografur og familiedag bliver her nævnt som vigtige.

Kompetenceudvikling

På tværs af alle sygehuse fremhæver chefer og medarbejderrepræsentanter, at muligheder for kompetenceudvikling har stor betydning for fastholdelsen, da mange sygeplejersker har et ønske om at udvikle deres faglighed og dygtiggøre sig. Det gælder både de yngre og ældre sygeplejersker.

Ekstern kompetenceudvikling

Ifølge flere chefer og medarbejderrepræsentanter er der stor efterspørgsel blandt sygeplejerskerne for at komme afsted på uddannelser og eksterne kurser. Flere medarbejderrepræsentanter nævner dog, at der i perioder ikke er mulighed for ekstern kompetenceudvikling grundet hensyn til økonomi og drift. Her kan uddannelses- eller karriereplan for den enkelte medarbejder samt udarbejdelse af klare rammer for kompetenceudvikling på sygehuset være relevante tiltag.

Intern kompetenceudvikling

Interne muligheder for udvikling på arbejdspladsen har ifølge mange chefer og medarbejderrepræsentanter også stor betydning for fastholdelsen. Intern kompetenceudvikling kan være mange forskellige tiltag, men i interviewene bliver der særligt peget på et fastlagt fagligt forum (fx 15 faglige minutter) som et godt tiltag. Det faglige forum kan være ugentligt eller dagligt, hvor der drøftes forskellige faglige temaer og problemstillinger.

Ledelse

Strategisk fokus og datadreven ledelse

De interviewede chefer fortæller, at de på deres sygehus ikke har deres egen særskilte strategi for fastholdelse. Det skal ses i lyset af, at der typisk ligger en form for fastholdelsesstrategi på regionsniveau. Dog nævner flere chefer og enkelte medarbejderrepræsentanter, at de har strategier for den ideelle opgaveløsning, som tydeliggør, hvilke og hvordan arbejdsopgaver forventes varetaget af medarbejderne. Disse strategier kan påvirke sygeplejerskernes motivation positivt og i sidste ende fastholdelsen, hvis implementeringen af strategierne er gode. Her fremhæver flere chefer, at der for den nærmeste leder består en vigtig oversættelsesopgave gennem dialog med medarbejderne. I rapporten kan du læse mere om et godt eksempel på en implementering af en strategi fra et sygehus. Herudover kan datadreven ledelse og brugen af nøgletal ifølge flere chefer være med til at målrette fastholdelsesindsatsen i forhold til bestemte grupper af sygeplejersker, som i tallene ser ud til at være svære at fastholde. Spørgeskemaundersøgelser om årsager til opsigelse blandt tidligere medarbejdere bliver fremhævet som et godt tiltag, da det kan give inspiration til nye fastholdesestiltag.

Støttende og nærværende ledelse samt medarbejderinddragelse

Mange chefer og medarbejderrepræsentanter fremhæver, at det har stor betydning for fastholdelsen af sygeplejersker, at den nærmeste leder opleves som støttende og nærværende. Heri ligger bl.a. at kende og se medarbejderne, anerkende dem og give sparring på deres opgavevaretagelse samt have en åben dialog, være lydhør og forsøge at handle på medarbejdernes ønsker. Interviewpersoner fra alle de deltagende sygehuse fremhæver særligt, at ledesspændets størrelse kan påvirke lederens mulighed for at være støttende og nærværende overfor alle deres medarbejdere. Flere af de interviewede nævner også, at det er centralt for den støttende og nærværende ledelse, at ledere bliver klædt

ordentlig på til ledelsesopgaven. Her bliver et introduktionsforløb for ledere fremhævet som et relevant tiltag. Herudover bliver medarbejderinddragelse, herunder inddragelse af MED-systemet, også fremhævet i interviewene som vigtigt for fastholdelsen af sygeplejersker.

Arbejdsforhold

Indflydelse på arbejdstid

Chefer og medarbejderrepræsentanter på alle sygehuse fremhæver, at indflydelse på egen arbejdstid er et vigtigt vilkår for fastholdelse, og det er således muligt bredt set for sygeplejerskerne at gå op og ned i tid, som de ønsker det. Der er hovedsageligt et ønske om at gå ned i tid. Flere af de interviewede chefer fortæller, at det kan være en udfordring at få sygeplejersker op i tid igen, når de først er kommet på deltid. Her kan et relevant tiltag være at gøre aftaler om nedsættelse af arbejdstiden tidsbegrænsede.

Indflydelse på vagtplan og vagtudtynding

Da en stor del af et sygehus er døgndækkende, skal mange af sygeplejerskerne på sygehuse helt naturligt tage del i vagtarbejdet, som her forstås som aften-, natte- og weekendarbejde. Chefer og medarbejderrepræsentanter på tværs af alle sygehuse nævner i den forbindelse, at det er centralt, at sygeplejerskerne kan have indflydelse på deres vagtplan, hvor der bliver taget højde for deres individuelle ønsker i forhold til deres privatliv og nuværende livsfase som fx børneforælder eller senior. Her bliver brugen af ønskeplaner og medarbejder som vagtplanlægger fremhævet som gode tiltag. Herudover arbejder alle de interviewede sygehuse med vagtudtynding ved at sprede aften-, natte- og weekendvagterne ud på flere medarbejdere for at fastholde sygeplejersker med meget vagtarbejde, da der er et generelt ønske om mindre vagtarbejde. Vagtudtynding kan gøres forskelligt i forhold til, hvilke medarbejdere vagtarbejdet spredes ud til. Det kan fx spredes ud til andre medarbejdere i samme sengeafsnit, nyansatte i afdelingen eller medarbejdere ansat i ambulatorier i afdelingen.

I interviewene peger flere på, at løn har betydning for fastholdelsen af sygeplejersker på sygehuse. Det er naturligt og ikke overraskende, at løn har betydning for såvel rekruttering som fastholdelse af sygeplejersker. Sygeplejerskernes generelle løn afklares i overenskomstregi, og det skal bemærkes, at de interviews, der danner baggrund for denne rapport, er gennemført før trepartsforhandlingerne og de nyligt afsluttede overenskomstforhandlinger, OK24. Samtidig ligger det uden for rammerne af denne analyse at stille skarpt på løn og de deraf følgende direkte udgiftsmæssige konsekvenser som instrument til konkurrence mellem fx sygehuse. På den baggrund afdækkes lønperspektivet ikke yderligere i rapporten.

Nyuddannede og seniorer

Nyuddannede

Chefer og medarbejderrepræsentanter fra alle de deltagende sygehuse nævner, at overgangen fra uddannelse til arbejde kan være svær. Sygehuse har derfor et særligt fokus på at have et godt introduktionsforløb. Det kan indeholde mange forskellige dele, men opfølgende samtaler og mentorordning bliver fremhævet som særligt relevante. Udover introduktionsforløbet arbejder de deltagende sygehuse også med andre relevante tiltag for de nyuddannede sygeplejersker som fx brugen af erfarne rådgivningspersoner, der kan skabe tryghed blandt de nyuddannede, samt et nyt koncept for praktik på 7. semester, der klæder studerende bedre på end tidligere. Herudover er det også særligt vigtigt for de nyuddannedes fastholdelse, at der bliver skabt en arbejdskultur præget af psykologisk tryghed, hvor der fx er mulighed for at spørge mere erfarne kollegaer til råds.

Seniorer

Mange af de interviewede chefer og medarbejderrepræsentanter fortæller, at seniorers fastholdelse særligt drejer sig om, at der bliver taget hensyn til deres ønsker til arbejdslivet. Her bliver større indflydelse på vagtplan og mulighed for at gå ned i tid nævnt mest i interviewene. Seniorsamtalen bliver fremhævet som et godt værktøj til, at lederen tidligt og systematisk får talt med alle seniormedarbejdere om, hvad de har brug for i forhold til at blive på arbejdspladsen.

Tiltag til inspiration og refleksionsspørgsmål

Nærværende analyse indeholder en beskrivelse af, hvad, de interviewede medarbejderrepræsentanter og chefer vurderer, har betydning for fastholdelsen af sygeplejersker på sygehusene. Disse fund er opsummeret ovenfor. Analysen indeholder derudover en række konkrete tiltag til inspiration i forhold til, hvordan man kan arbejde med at øge fastholdelsen. I tabel 1.1 nedenfor ses en oversigt over rapportens tiltag inddelt i de temaer og undertemaer, de relaterer sig til.

Tabel 1.1

Oversigt over fastholdelsestiltag for sygeplejersker

Tema	Undertema	Tiltag
Motivation og arbejdsmiljø	Motivation	<ul style="list-style-type: none"> - Brug af timeouts til at udligne arbejdspress blandt medarbejdere - "Prioriteringstrappen" som understøttelse af prioritering af arbejdsopgaver - Tildelt patientpleje hjælper til at overskue antal arbejdsopgaver - Brug af andre faggrupper til at aflaste sygeplejersker - Gode historier på sociale medier kan øge faglig stolthed
	Psykisk arbejdsmiljø	<ul style="list-style-type: none"> - Forløb om bedre samarbejde og kommunikation kan gøre dialogen bedre - Brug af timeoutkort kan understøtte håndtering af høje følelsesmæssige krav - Sociale arrangementer har betydning for et godt kollegaskab
Kompetenceudvikling	Ekstern kompetenceudvikling	<ul style="list-style-type: none"> - Uddannelses- eller karriereplan kan give sygeplejerskerne noget at se frem til - Rammesætning af udviklingsmuligheder for at undgå oplevelse af forfordeling blandt sygeplejersker
	Intern kompetenceudvikling	<ul style="list-style-type: none"> - Fastlagt fagligt forum (fx 15 faglige minutter) giver rum til faglig sparring - Øvrige relevante tiltag er interne kurser (fx Skills-stations), simulationstræning, supervision, intern rotation og undervisning af medarbejdere af kollega med speciallistviden
Ledelse	Strategisk fokus og datadreven ledelse	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus på implementering af strategi er centralt for at få den ud at leve blandt medarbejdere - Survey om årsager til opsigelse blandt tidligere medarbejdere kan give inspiration til nye fastholdelsestiltag
	Støttende og nærværende ledelse samt medarbejderinddragelse	<ul style="list-style-type: none"> - Introduktionsforløb for ledere kan give bedre ledere for medarbejderne - Souschef eller støttesystem af nøglemedarbejdere kan understøtte ledere med stort ledelsesspænd - Inddragelse af MED-system sender positivt signal til sygeplejersker
Arbejdsforhold	Indflydelse på arbejdstid	<ul style="list-style-type: none"> - Nedsættelse af arbejdstid i bestemte livsfaser kan være med til at løse udfordringen mellem fastholdelse og ønske om ned i tid
	Indflydelse på vagtplan	<ul style="list-style-type: none"> - Ønskeplan er et godt tiltag til at give sygeplejersker indflydelse på vagtplan - App til vagtplan kan understøtte brugen af ønskeplaner - Medarbejder som vagtplanlægger i stedet for leder tilgodeser mere individuelle ønsker
	Vagtudynding	<ul style="list-style-type: none"> - Vagtudynding kan bruges til at fastholde sygeplejersker med meget vagtarbejde. Det kan gøres forskelligt i forhold til, hvilke medarbejdere vagtarbejdet spredes ud til. Det kan fx spredes ud til andre medarbejdere i samme sengeafsnit, nyansatte i afdelingen eller medarbejdere ansat i ambulatorier i afdelingen.
Nyuddannede og seniorer	Nyuddannede	<ul style="list-style-type: none"> - Introduktionsforløb er centralt for fastholdelsen af nyuddannede sygeplejersker. Mentorordning og opfølgende samtaler fremhæves som særligt vigtige dele af forløbet. Herudover fremhæves også kompetencekort og digital understøttelse af introduktionsforløbet som relevante for et godt forløb. - Brug af erfarne rådighedspersoner kan skabe tryghed blandt de nyuddannede - Nyt koncept for praktik på 7. semester klæder studerende bedre på end tidligere
	Seniorer	<ul style="list-style-type: none"> - Seniorsamtalen er et godt værktøj til at tage hensyn til seniorerne

Flere af tiltagene i tabel 1.1 bliver løbende i rapporten beskrevet i en række cases. I kapitel 10 er der en oversigt over de 15 casebeskrivelser, som er en del af rapporten.

Da analysen viser, at der er flere forskellige faktorer, som har betydning for fastholdelsen af sygeplejersker, samt det er muligt at arbejde med disse faktorer i forskellige fastholdelsestiltag, er det relevant for det enkelte sygehus at følge op på fundene i denne analyse. I den forbindelse kan det være nyttigt at overveje forskellige refleksionsspørgsmål. Du kan finde spørgsmålene nedenfor og i kapitel 10.

REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

- Hvordan har vi i de seneste år arbejdet med at fastholde sygeplejersker på vores sygehus? Hvilke fastholdelsestemaer har været i fokus, og hvilke temaer har ikke været i fokus?
 - Kan vi genkende de forhold, der peges på som værende vigtige for fastholdelsen af sygeplejersker på sygehusene? Afspejles det i den måde, vi prioriterer og arbejder med vores fastholdelsesindsats på?
 - Hvilke fastholdelsestiltag præsenteret i nærværende analyse (se oversigt i tabel 1.1) har vi arbejdet med hos os, og hvilken betydning har det haft for fastholdelsen af sygeplejersker?
 - Er der nogle fastholdelsestiltag i denne rapport, som vi endnu ikke har arbejdet med, og som kunne være interessant for os at dyrke yderligere?
 - I hvilket omfang har vi på vores sygehus været i dialog med andre sygehuse om deres fastholdelsesindsats over for sygeplejersker?
 - Hvordan får vi på vores sygehus bedst implementeret og udbredt gode fastholdelsestiltag for sygeplejersker på tværs af sygehusets forskellige afdelinger?
 - Hvad er afgangsprocenten blandt sygeplejersker på vores sygehus, og hvordan ligger vi i forhold til landsgennemsnittet og andre sygehuse? Tallene kan findes på Benchmarkingenhedens hjemmeside www.benchmark.dk.
-