

»Det er på marginalerne at medarbejdertilfredsheden trækkes hjem«



På Regionshospitalet Horsens er der brug for, at alle medarbejdere yder en god indsats hver dag. Derfor er der fokus på alt, der kan bidrage positivt til, at personalet møder og føler sig engagerede og ansvarlige for kollektivet. En del af dette fokus er rettet mod sygefraværet, hvor det er målet at fjerne 700 sygedage om året. Ennova hjælper Regionshospitalet Horsens med denne opgave, blandt andet gennem et linkage studie, der skal bidrage med viden om medarbejderne og sikre, at der sættes ind de rigtige steder.

Medarbejderundersøgelsen på Regionshospitalet Horsens kaldes for MARS. I en årrække blev den udarbejdet sammen med sygehusforvaltningen, men i 2004 skiftede Regionshospitalet Horsens til Ennova, der siden da har stået for analyserne.

»Vi ønskede at få resultaterne hurtigt efter målingen, og at der blev målt på alle medarbejdere på samme tid. Vi ville gerne have, at der skulle måles inden for 14 dage. Vi ville sikre os validitet og hastighed, og det kunne vores eget system ikke klare«, siger Cheflæge Steen Friberg Nielsen, om skiftet til Ennova.

»Det var kravene til Ennova - men vi forpligtede samtidig os selv, for hvis det skal virke, er der nogle, der skal tage

konsekvens af den undersøgelse, der bliver lavet. Ellers gider medarbejderen ikke deltage næste gang. Efter min overbevisning er det ikke ledelsen alene, der skal finde ud af, hvad der skal ske, når anbefalingerne er kendt af alle. Det skal ske gennem en dialog, hvor vi hele tiden har undersøgelses resultater i hånden«.

»Vi er i en konkurrencesituation om arbejdskraft i den offentlige sundhedssektor, og derfor bliver vi nødt til at vide, hvad der skal til for at fastholde vores kernemedarbejdere, så de ikke flytter over i det private. Jeg sidder selv i bestyrelsen på et privathospital og kan se, hvad der lønmæssigt skal til for at fastholde et dygtigt personale. Men det er ikke bare løn, der driver folk i denne branche. Det handler også om sammenholdet, det at blive værdsat, meget om at have den

rigtige ledelse, noget fryns og en del andre forhold. Det kan vi godt gøre noget ved, og derfor skal vi sørge for, at det er de rigtige incitamenter, vi fyrer af, så personalet får lyst til at blive hos os«, siger Steen Friberg Nielsen.

Linkage på sygefravær er en win win situation

»Mangel på hænder førte til ideen om at lave et linkage studie på sygefravær. I det øjeblik vi er færre til at løse opgaverne, bliver vi nødt til at se på vilkårene for, hvad det er, der bringer folk på arbejde.

Derfor bad vi Ennova lave en analyse, hvor vores interne data om sygefravær blev koblet med resultaterne fra medarbejderundersøgelsen. Vi havde mange interne data om sygefravær og en meget grundig medarbejderanalyse og det betød, at vi kunne få efterprøvet en række hypoteser og nå til en bedre forståelse for, hvilke forhold på arbejdspladsen, der kan have indflydelse på fraværet.«

»Vi har absolut intet ønske om at minimere berettiget sygefravær. Vi er jo en sundhedsorganisation, og hvis folk er syge, skal de naturligvis ikke møde på arbejde.

Men vi fandt nogle sammenhænge mellem sygefravær og medarbejdertilfredshed, der pegede på, at vi måske kunne reducere noget af det samlede fravær, der er på arbejdspladsen ved at ændre nogle vilkår for udvalgte faggrupper.«

»Ledende læger med stjernestatus har stort set ingen sygedage, så der er klart et social element i sygefravær. Men også ansvar betyder meget. Hvis en læge udebliver fra mandagens operationsprogram ved han, at der for det første er en masse skæbner, der bliver berørt af de aflyste operationer, og for det andet, at operationerne så skal presses ind i et i forvejen stramt program senere på ugen. Det samme gælder for så vidt alt andet personale. Det er muligvis ikke en operation, der skal udskydes, men ethvert fravær påvirker patienternes tilfredshed og medarbejdernes engagement. Det har vi ikke været gode til at melde ud. På en arbejdsplads som vores er det ikke længere ligegyldigt, om man er der eller ej. Tanken om at én fra eller til ikke gør nogen forskel, er ikke rigtig.«

»Vi vil gerne skabe opfattelsen af, at vi er »Brothers in arms«. Det er vores ansvar som ledelse at sikre, at alle arbejdsgrupper føler sig betydningsfulde og uundværlige, for det er det, de er! Derfor var vi meget overraskede over, at analysen viste, at visse arbejdsgrupper ikke føler sig tilstrækkeligt betydningsfulde. Man kunne derfor godt begynde at lege med den vanlige personalemæssige rangorden ud fra et strategisk synspunkt. Ved at signalere at social- og sundhedshjælperen har samme værdi som 1. reservelægen, kunne vi bidrage til at øge ansvarsfølelsen, og den hænger direkte sammen med arbejdsglæden og engagementet, fortsætter Steen Friberg Nielsen.«

Resultaterne fra linkage studiet er kun godt en måned gamle og ledelsen på Regionshospitalet Horsens har endnu

ikke haft lejlighed til at drøfte resultaterne med de enkelte medarbejdergrupper. Der er masser af information i studiet og væsentlig viden om, hvordan nogle af de »oversete« faggrupper kan komme mere i fokus og herigennem få mere klarhed over betydningen af deres arbejde.

Næste skridt - linkage på patienter

Steen Friberg Nielsen er så begejstret for resultaterne af sygefraværstudiet, at han gerne så endnu et linkage-studie gennemført.

»Vi vil gerne have fuld dokumentation omkring sammenhængen mellem høj medarbejdertilfredshed og høj patienttilfredshed. Vi har lavet nogle små analyser, men datagrundlaget har ikke været optimalt, så vi vil ikke drage forhastede konklusioner. Et faktum er det dog, at den modsatte effekt er velkendt.

Der er således en klar sammenhæng mellem dårlig behandling og dårlig opfattelse.

Hvis vi kunne lave en patienttilfredhedsanalyse på samme tidspunkt som en medarbejderundersøgelse og lade Ennova stå for begge dele, så kunne vi sikre, at data kunne sammenlignes.«

»Sundhedsvæsnet i hele verden hungrer efter en tydelig dokumentation på dette spørgsmål og en række anbefalinger til, hvordan man kan sikre sig høj patienttilfredshed. På Regionshospitalet Horsens har vi energien til at deltage i projektet og efterfølgende publicere resultaterne, men vi vil gerne have hjælp udefra. Det materiale, vi kommer med, skal have en dokumentation, der er syretestet, for i vores verden tæller kun videnskabeligt veldokumenterede resultater,« slutter Steen Friberg Nielsen.

På Ennova laver vi linkage studier, der viser sammenhængen mellem medarbejdertilfredshed og kundetilfredshed eller elevtilfredshed, så muligheden for at se på sammenhængen mellem medarbejdere og patienter er naturligvis også til stede.

Det lille regnestykke på Regionshospitalet Horsens

Regneeksemplet er en gennemsnitsbetragtning.

- Hvis medarbejdernes motivation øges med 10 point, vil den enkelte i gennemsnit have knapt 0,2 færre sygefraværperioder.
- Den gennemsnitlige fraværperiode er på 3,9 dage.
- Det svarer til ca. 0,75 færre sygedage pr. medarbejder.
- Med 1.000 medarbejdere bliver det til over 700 sygedage mindre pr. år for sygehuset som helhed.
- Besparselsen bliver på mindst 1 mill. kr. om året.

Erfaringer fra andre sygehuse viser, at der kan spares op til 5 mill. kr. ved at nedbringe fraværet. Det vigtigste er dog ikke økonomien – mindre fravær vil også give tilfredse patienter og endnu bedre behandlingskvalitet.