REKRUTTERING OG TILKNYTNING PÅ SUNDHEDSOMRÅDET: HVAD VI VED, DER VIRKER?

SUNDHEDSKONFERENCEN 2023

Christian Bøtcher Jacobsen

AARHUS BSS
INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB
AARHUS UNIVERSITET

KRONPRINS FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse

KORT OM MIG

Professor, Kronprins Frederik Center for Offentlig Ledelse

Statskundskab ved Aarhus Universitet

Forskningsområder:

Ledelse, organisering og styring med særligt fokus på sundhedsvæsenet

Lederudvikling og særligt tværgående ledelse

Medarbejdermotivation

Resultatskabelse i den offentlige sektor

Medlem af Robusthedskommissionen

Formand

Søren Brostrøm
Tidl. direktør, Sundhedsstyrelsen

Ekspertmedlemmer

Annemarie Hellebek
Hospitalsdirektør

Mickael Bech
Professor

Christian Bøtcher Jacobsen
Professor

Klaus Larsen
IT-direktør

Thomas Kiær
CEO

Bodil Overgaard Akselsen
Chefsygeplejerske

Randi Brinckmann
Dekan, Kbh. Professionshøjskole

Per B. Christensen
Formand, Danske SOSU-skoler

Partsmedlemmer

Nanna Højlund
Næstformand, FH

Rikke Margrethe Friis
Forhandlingsdirektør, Danske Regioner

Mona Striib
Formand, FOA

Ricco Dyhr
Sygehusdirektør

Dorthe Boe Danbjørg
2. Næstformand, Dansk Sygeplejerråd

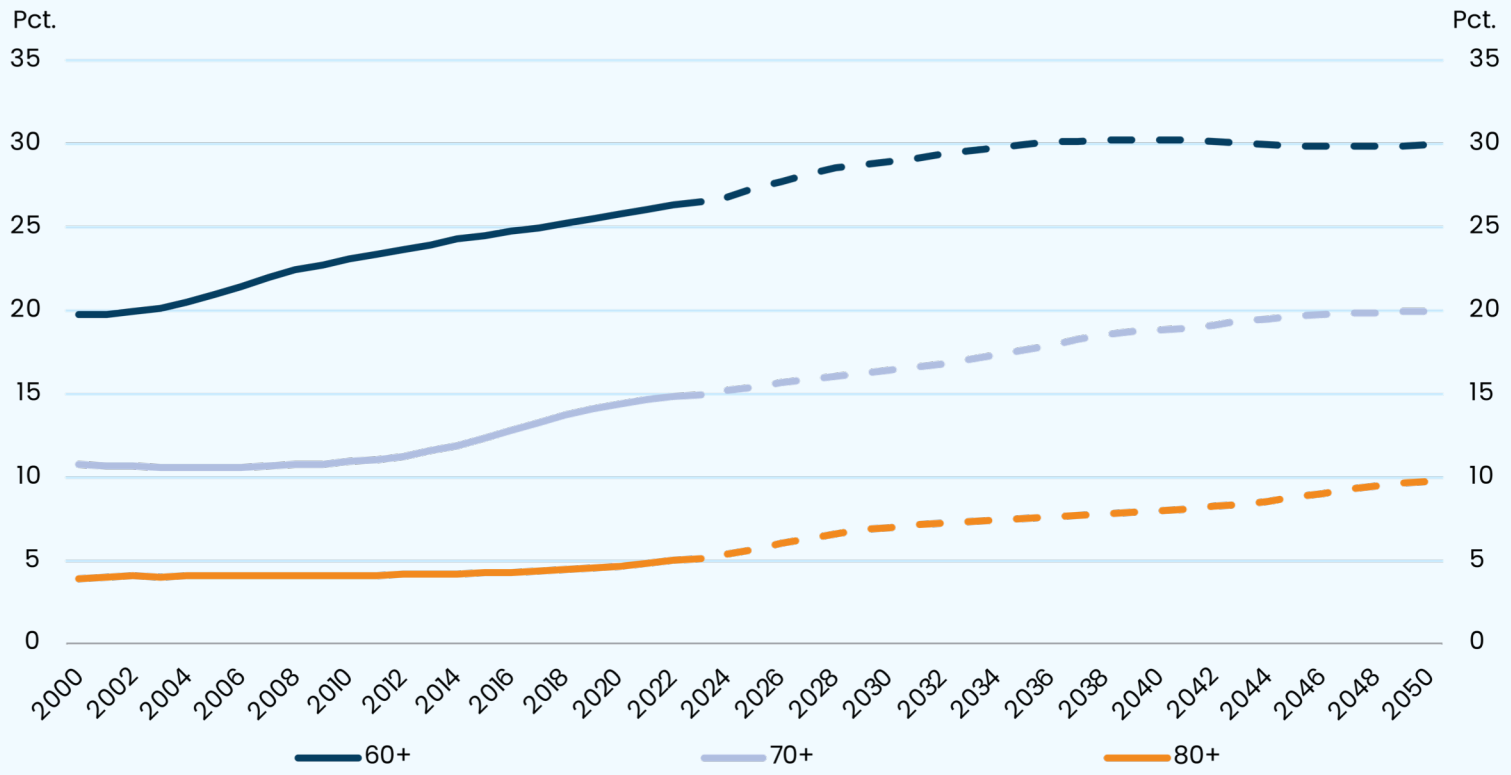
Christian Harsløf
Direktør, KL

Lisbeth Lintz
Formand, Akademikerne

Helene Rasmussen
Direktør, Gentofte Kommune

Behovet for sundhedsydelser vil stige i fremtiden

Figur 1 - Udviklingen i ældre aldersgrupper, 2000-2050

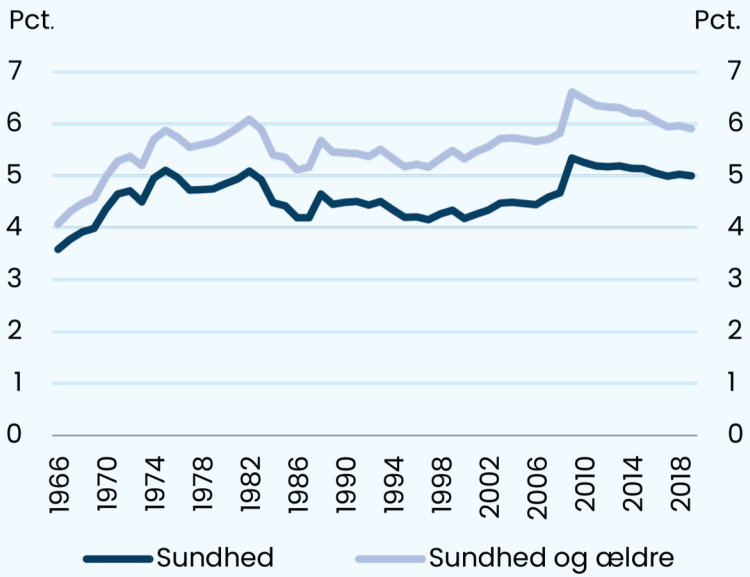


Anm.: De stiplede linjer angiver Danmarks Statistiks befolkningsfremskrivning. Fremgår i hovedrapport som figur 1

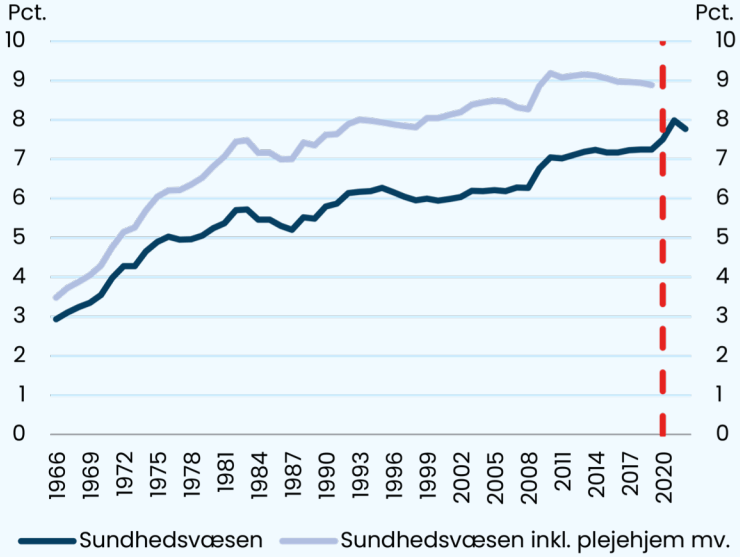
Kilde: Danmarks Statistik, Statistikbanken, tabellerne BEFOLK1 samt FRDK123.

Sundheds- og ældreområdet trækker en stigende del af samfundets ressourcer

Figur 2.a - Sundheds- og ældreområdet som andel af bruttoværditilvækst (BVT)



Figur 2.b - Andelen af den samlede beskæftigelse ansat i det offentlige sundhedsvæsen og på plejehjem mv., 1966-2022



Anm.: Figur 2.a: Figuren er baseret på nationalregnskabet opdelt på 117 brancher, hvor sundheds- og ældreområdet er afgrænset til 860010 Hospitaler, 860020 Læger, tandlæger mv. og 870000 Plejehjem mv. Kategorien 'plejehjem' dækker over institutionsophold med sygepleje, institutionsophold for psykisk handicappede, psykisk syge og stofmisbrugere samt Institutionsophold for ældre og handicappede. I opgørelsen kan de dele af ældreområdet, som berører pleje i eget hjem (ikke plejebolig med integreret hjemmehjælpsordning) ikke adskilles fra udgifter til institutioner for børn og er derfor udeladt. Fremgår i hovedrapport som figur 11.a.

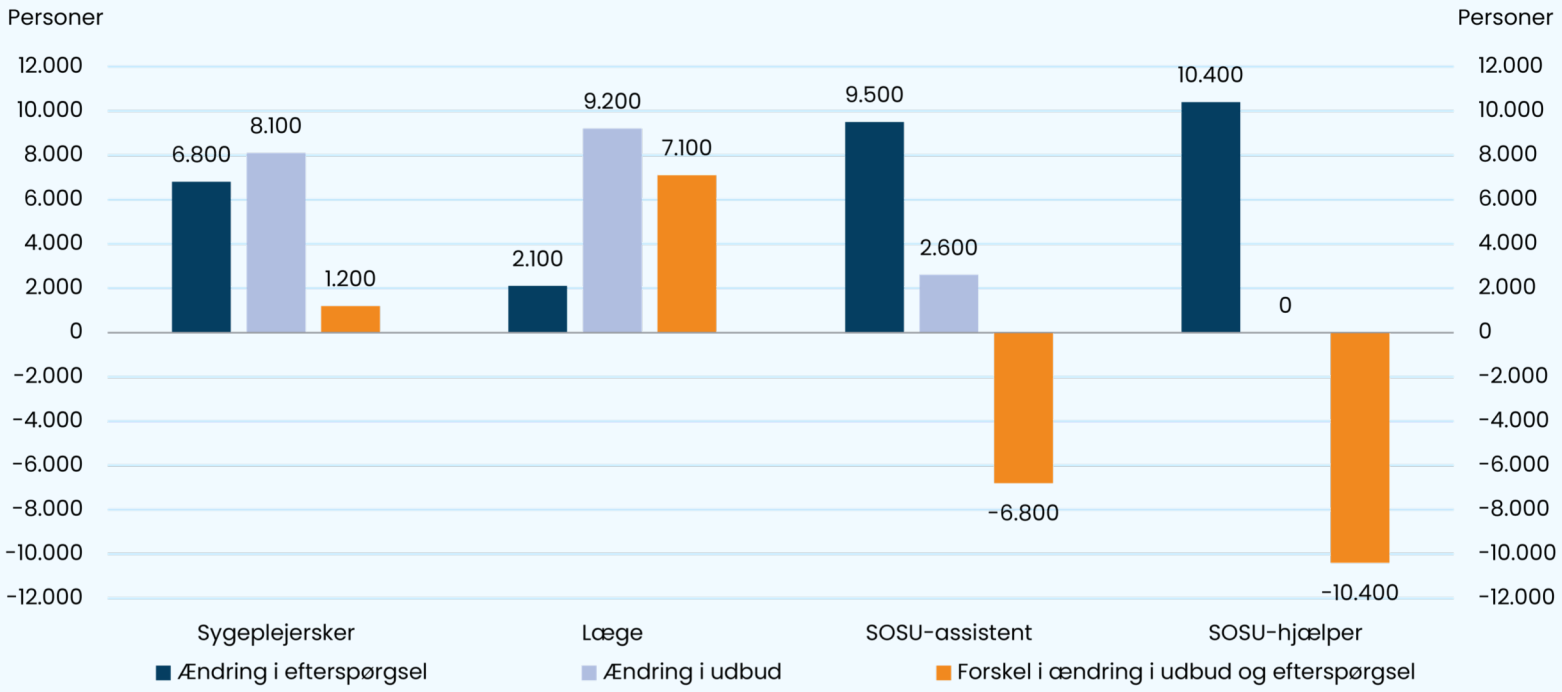
Figur 2.b: Den røde stiplede linje angiver starten af covid-19. Sundhedsvæsen inklusiv plejehjem mv. er kun muligt at opgøre frem til 2019, da tabel NABB117 kun indeholder data frem til 2019. Fremgår i hovedrapport som figur 13.

Kilde: Figur 2.a: Danmarks Statistik, Statistikbanken, NABP117, egne beregninger.

Figur 2.b: Danmarks Statistik, Statistikbanken tabel NABB69 samt NABB117, egne beregninger.

Fremtidens rekrutteringsgrundlag følger ikke med behovet

Figur 3 - Mekaniske fremskrivninger af ændring i udbud af og efterspørgsel efter udvalgte velfærdsmedarbejdere i 2030 målt i forhold til 2019

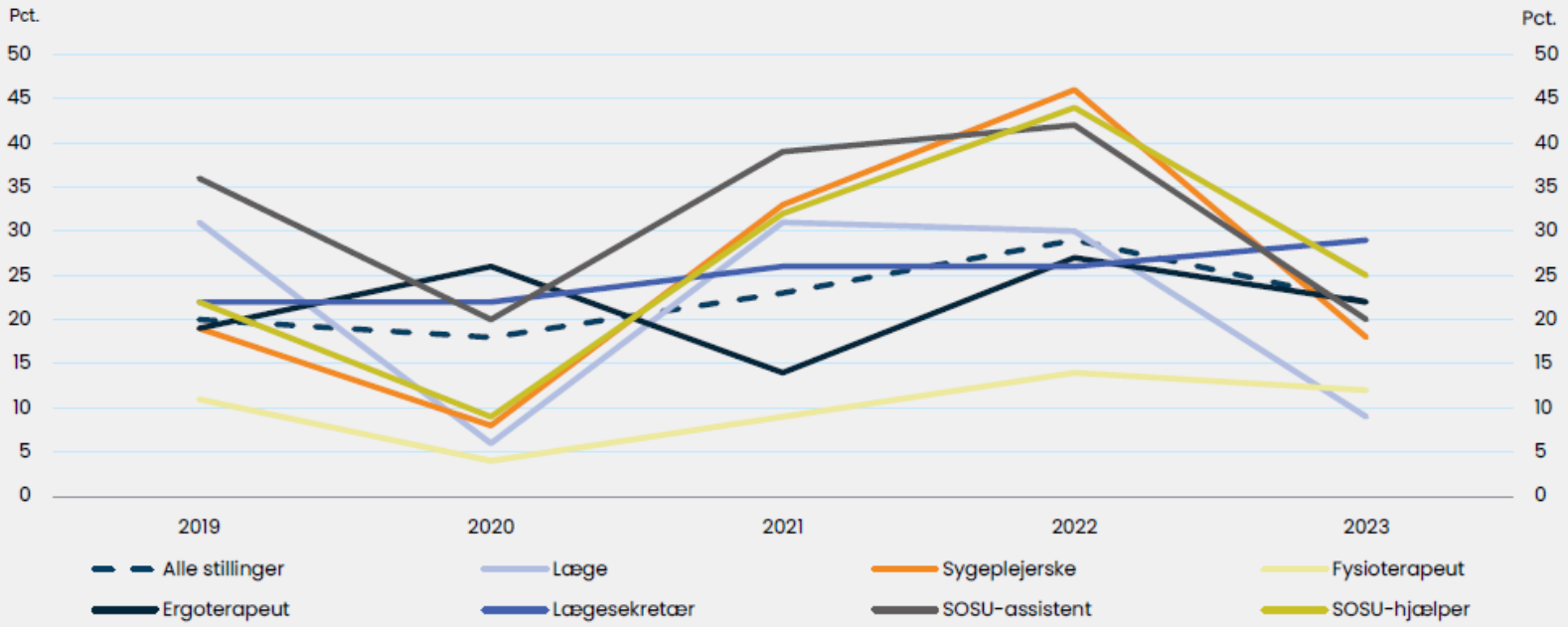


Anm.: Fremskrivningerne kan ikke tolkes som prognoser, men alene mekaniske fremskrivninger, der bygger på nuværende adfærd, serviceniveau, personalesammensætning og en række antagelser. Den fremtidige udvikling er forbundet med stor usikkerhed og vil afhænge af en række faktorer, som ikke nødvendigvis er medtaget. Resultaterne er angivet i antal personer, ikke årsværk, og der antages en konstant arbejdstidsfordeling i fremskrivningsårene. Fremgår i hovedrapport som figur 35.

Kilde: Finansministeriets "Økonomisk Analyse: Mekaniske fremskrivninger af udbud og efterspørgsel efter velfærdsmedarbejdere, 2022".

Der er udbredte rekrutteringsudfordringer

Figur 31 - Andel forgæves rekrutteringsforsøg blandt udvalgte sundhedsfaglige personalegrupper, september-februar, 2019-2023

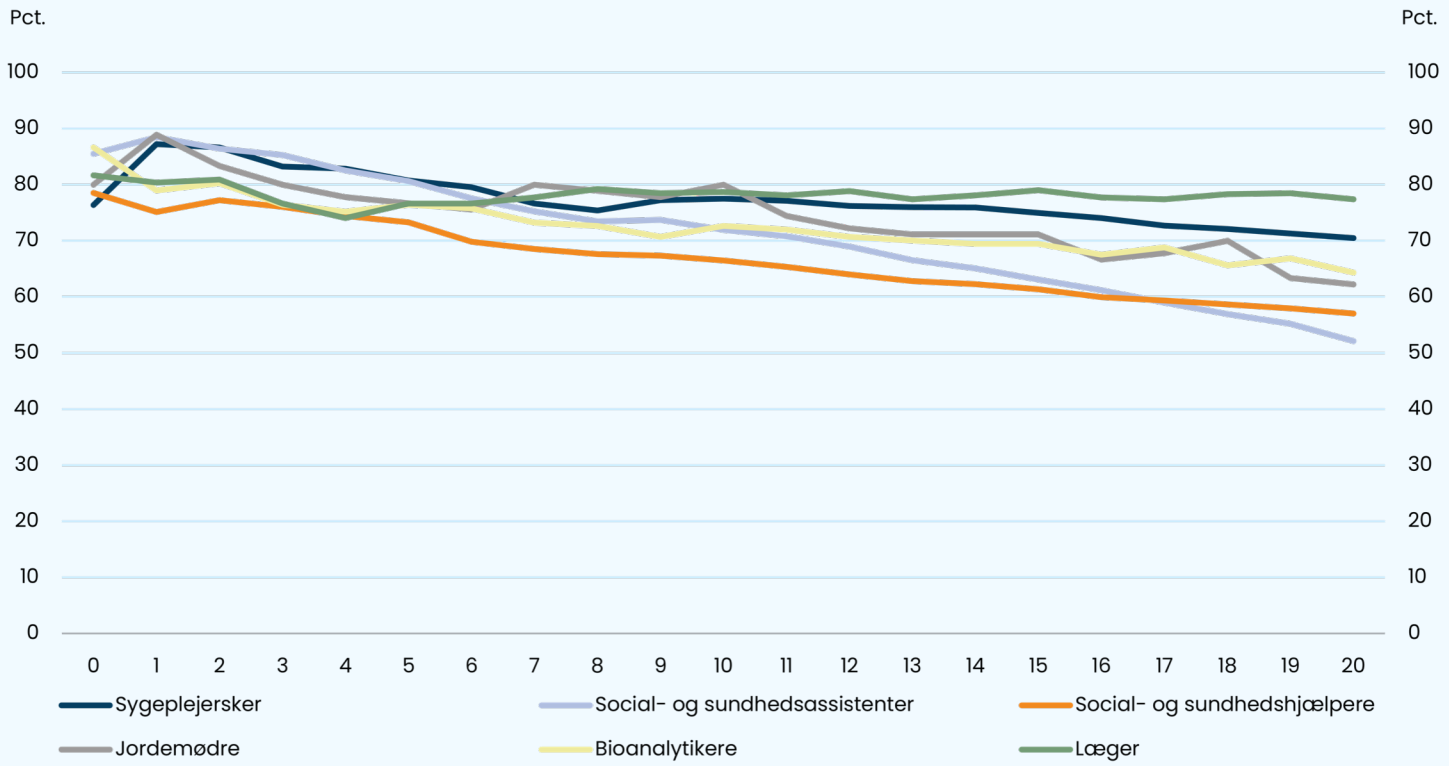


Anm.: Et rekrutteringsforsøg betragtes som forgæves, hvis et opslag ikke bliver besat eller hvis det bliver besat af en person med en anden profil end den ønskede. Alle stillinger dækker over jobopslag på det samlede arbejdsmarked det vil sige på tværs af brancher og faggrupper. Flere faggrupper, herunder bioanalytikere, indgår ikke i figuren, da der på grund af utilstrækkeligt datagrundlag ikke er opgjort forgæves rekrutteringsrate i en eller flere af de viste perioder.

Kilde: STAR rekrutteringssurvey, juni 2023 på baggrund af svar på jobopslag fra september til februar for hvert af årene.

Medarbejdere forlader sundheds- og ældreområdet i løbet af deres arbejdsliv

Figur 4 - Andel sundhedsuddannede i beskæftigelse på sundheds- og ældreområdet 20 år efter endt uddannelse

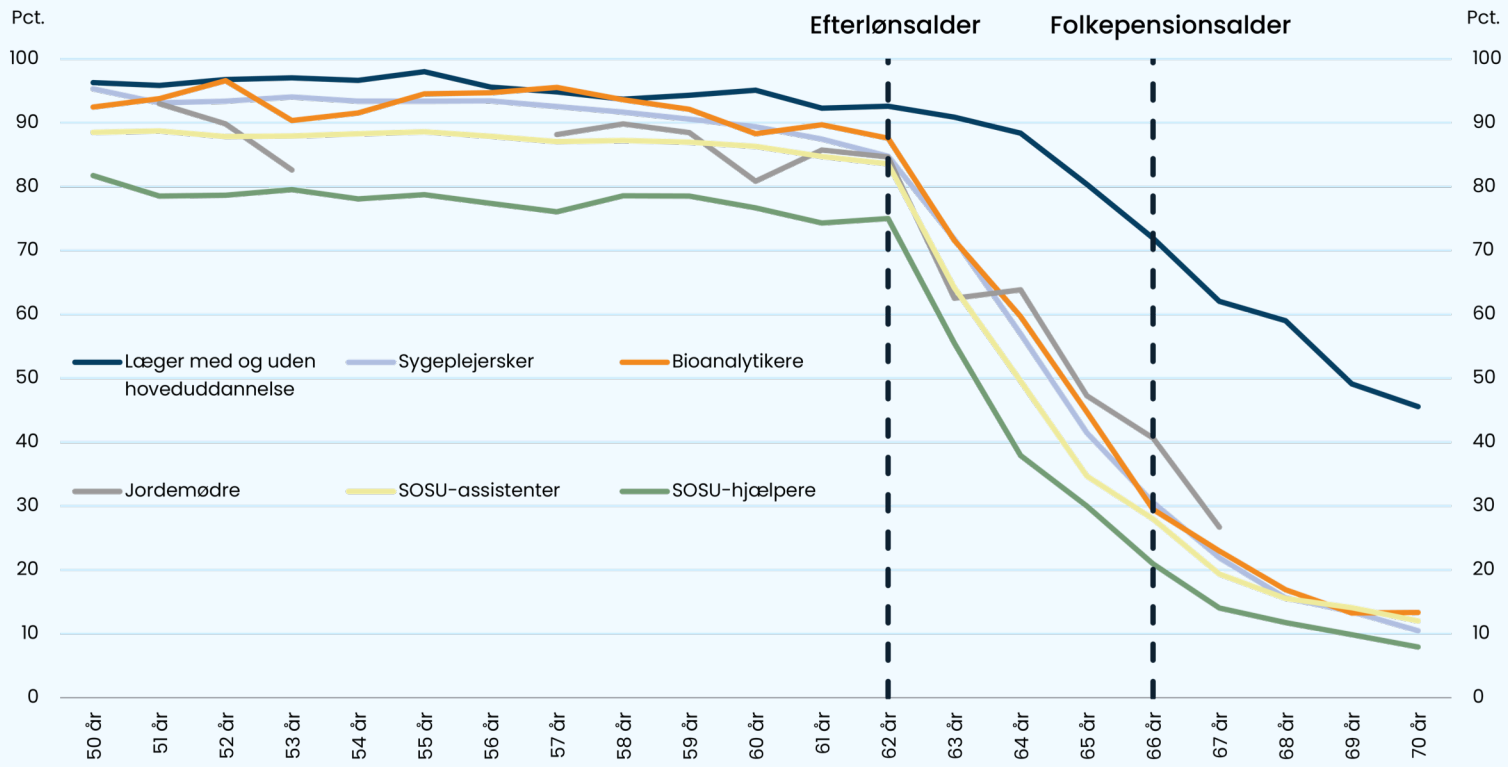


Anm.: Figuren viser andelen af de, som færdiggjorde deres uddannelse i 2000, som hvert år efter endt uddannelse enten er beskæftiget på sundheds- og ældreområdet, eller som opnår en ny sundhedsfaglig uddannelse. "Sundheds- og ældreområdet" dækker over offentlige og private sundheds- og ældreindsatser i regioner, kommuner, praksissektor og i det private, *jf. boks A.1 i appendiks.* Fremgår i hovedrapport som figur 37.

Kilde: Egne beregninger på data fra Bevægelsesregistreret.

Mange trækker sig tidligt tilbage

Figur 5 - Andel af sundhedsuddannede i beskæftigelse fordelt efter alder, 2020

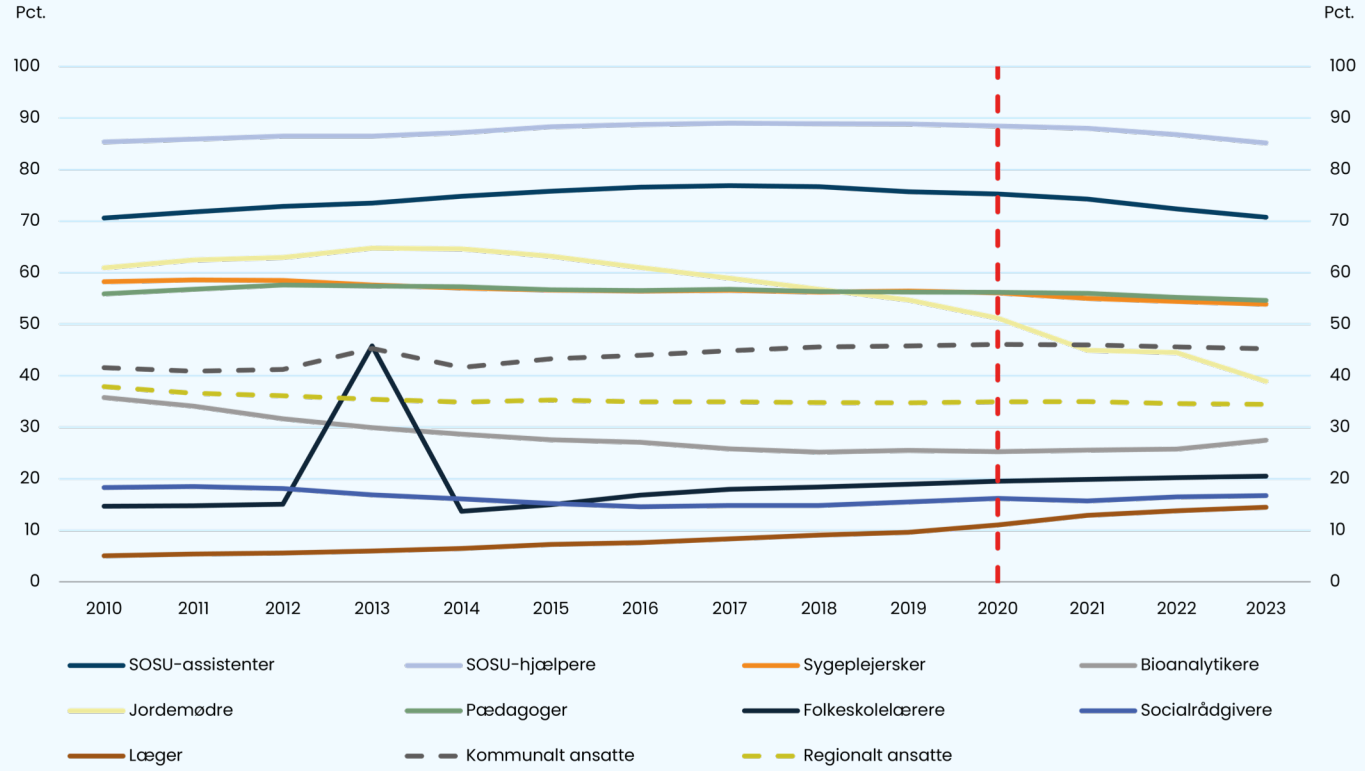


Anm.: På grund af for få observationer kan kurven for jordemødre ikke vises for aldrene 53-57 og 67-70. Fremgår i hovedrapport som figur 41.

Kilde: Bevægelsesregistret, egne beregninger.

Mange arbejder deltid og vagtarbejdet er ulige fordelt

Figur 6 - Andel deltidsansatte blandt udvalgte regionalt og kommunalt ansatte



Anm.: Den røde stiplede linje angiver starten af covid-19. Figuren viser andelene af regionalt og kommunalt ansatte, som havde en gennemsnitlig aftalt arbejdstid på mindre end 37 timer om ugen opdelt på udvalgte personalegrupper i årene 2010 til 2023, og kan også omfatte fx personer i flexjob og seniorer. Opgørelsen inkluderer ikke ekstravagter eller vikararbejde. Der kan således være personer, som tælles med som deltidsansatte, selvom de kan have haft en gennemsnitlig arbejdstid på mere end 37 timer om ugen pga. ekstravagter eller flere deltidsbeskæftigelser. Opgørelsen er eksklusiv ledere, dog ikke for læger, hvor overlæger, lægelige chefer og reservelæger indgår i opgørelsen. Udsvinget i andelen af folkeskolelærere på deltid i 2013 kan skyldes, at mange lærere i april var lockoutet som følge af konflikt mellem KL og Dansk Lærerforening. Fremgår i hovedrapport som figur 42.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af data fra Sirka 2023, KRL (Kommunernes og Regionernes Løndatakontor). Data er trukket d. 18/07/2023.

REKRUTTERING OG TILKNYTNING – VED VI HVAD DER VIRKER?

Rekruttering

Jobvalg

Tilknytning
til arbejdsplads

Jobvalg

AARHUS BSS
INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB
AARHUS UNIVERSITET

KRONPRINS FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse

HOVEDVEJEN FRA LEDELSE TIL VÆRDISKABELSE FOR BORGERE OG SAMFUND

Ledelse → Motiverede ledere og medarbejdere → Værdiskabelse for borgere og samfund

MOTIVATION: FIRE TYPER BENZIN PÅ SAMME MOTOR

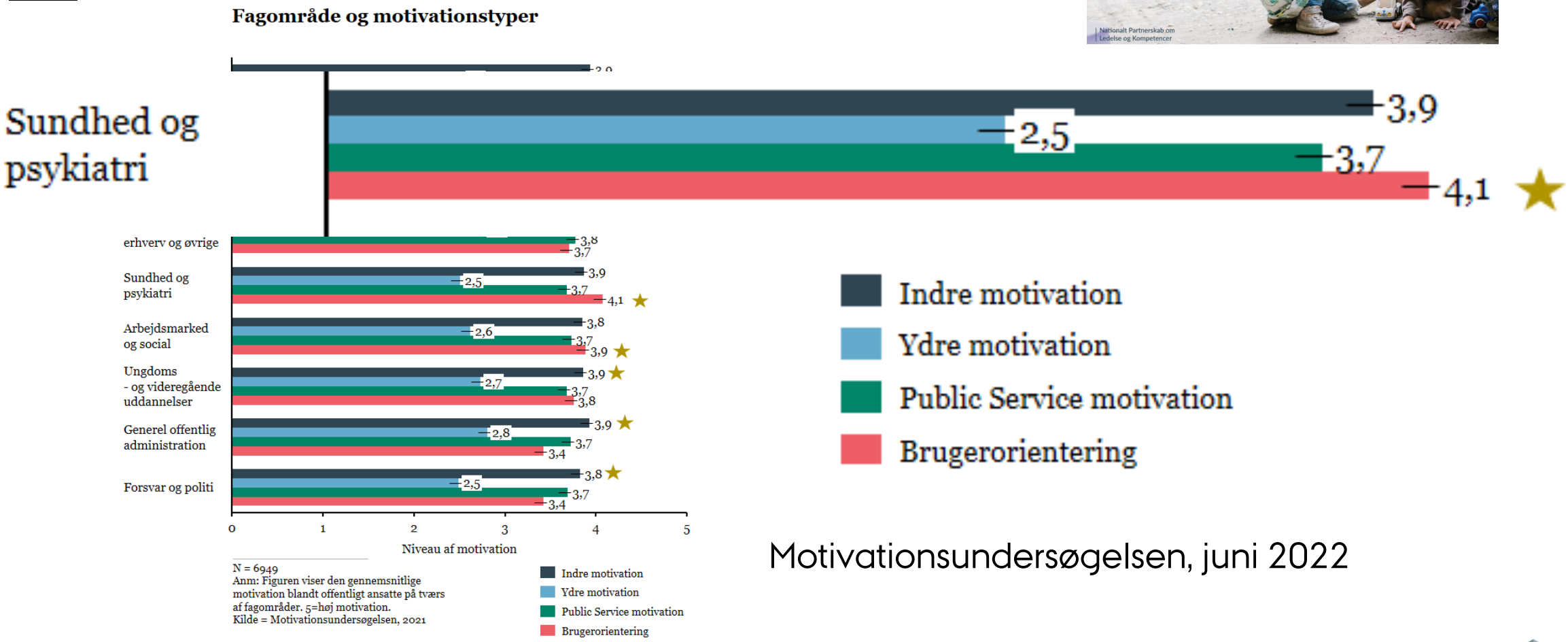
Ydre motivation: Motivation rettet mod at opnå konkret goder (eller undgå negative implikationer)

Indre opgavemotivation: Nydelse af selve arbejdsopgaverne

Public service motivation: Orientering mod at gøre godt for samfundet og "andre i flertal

Brugerorientering: Orientering mod at gøre godt for den enkelte borger.

HVAD MOTIVERER ANSATTE I SUNDHEDSVÆSENET?



Motivationsundersøgelsen, juni 2022

VÆSENTLIGSTE FORUDSÆTNINGER FOR MOTIVATION

Individuelle faktorer:

- Mening i arbejdet
- Kompetencebehov

Jobfaktorer:

- Match mellem person og job

Organisatoriske faktorer:

- Ledelse
- Regelstyring (ikke kontrollerende)
- Match mellem person og organisations værdier
- Organisationens omdømme

Motivationsundersøgelsen, juni 2022

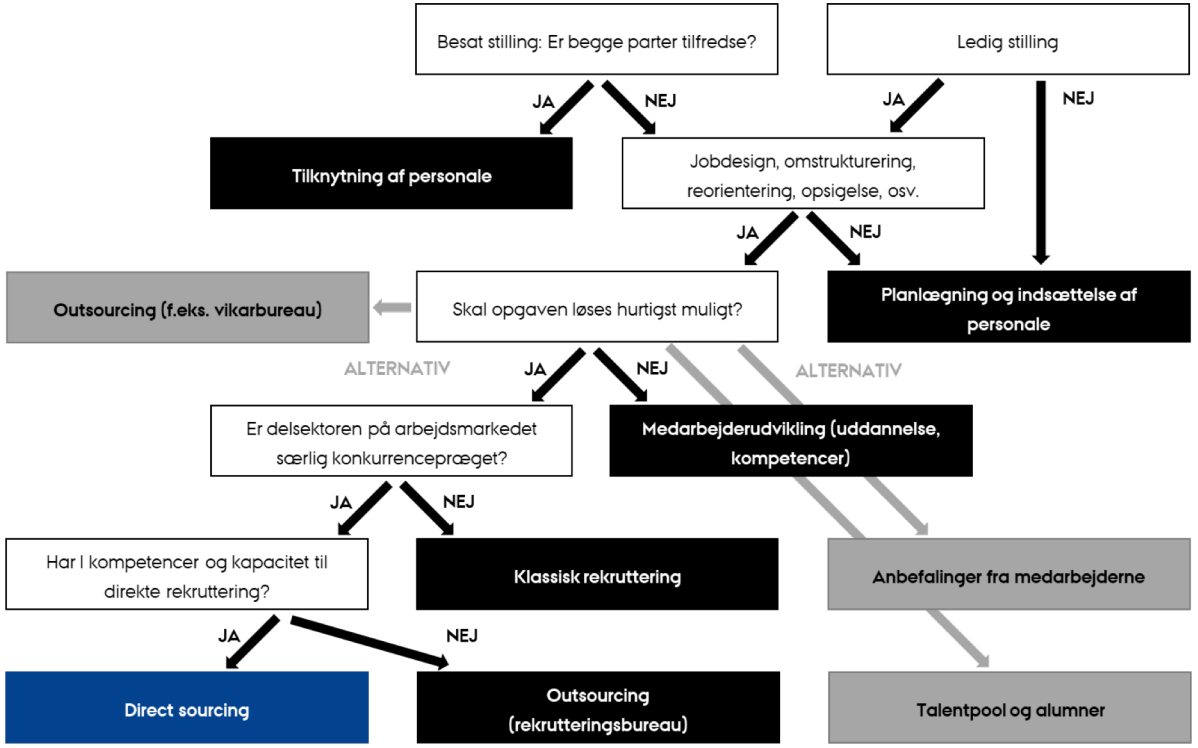
LØSNING AF HVILKET PROBLEM?

Vellykket rekruttering starter med tilknytning af personale:

- Processer og handlemuligheder
- Tilknytning af personale
- Onboarding og mentorprogrammer

Man kunne konkludere, at:

- Medarbejdere vælger jobs
- Medarbejdere forlader ledere



Personaleafgang er dyrt: Data viser, at organisationer ofte har omkostninger på op til 200 % af en medarbejders årsløn til rekruttering, udvælgelse og uddannelse af efterfølgere. Hertil kommer tabet af stiltiende viden, social kapital og nedsat brugertilfredshed. Der er også en vis "smitteeffekt": Hvis en person forlader virksomheden, kan det også få andre til at stoppe.

REKRUTTERING

OVERGANGE FRA UDDANNELSE TIL ARBEJDSMARKED

Studerende på velfærdsområdet har generelt et ønske om at gøre en forskel = høj PSM/brugerorientering

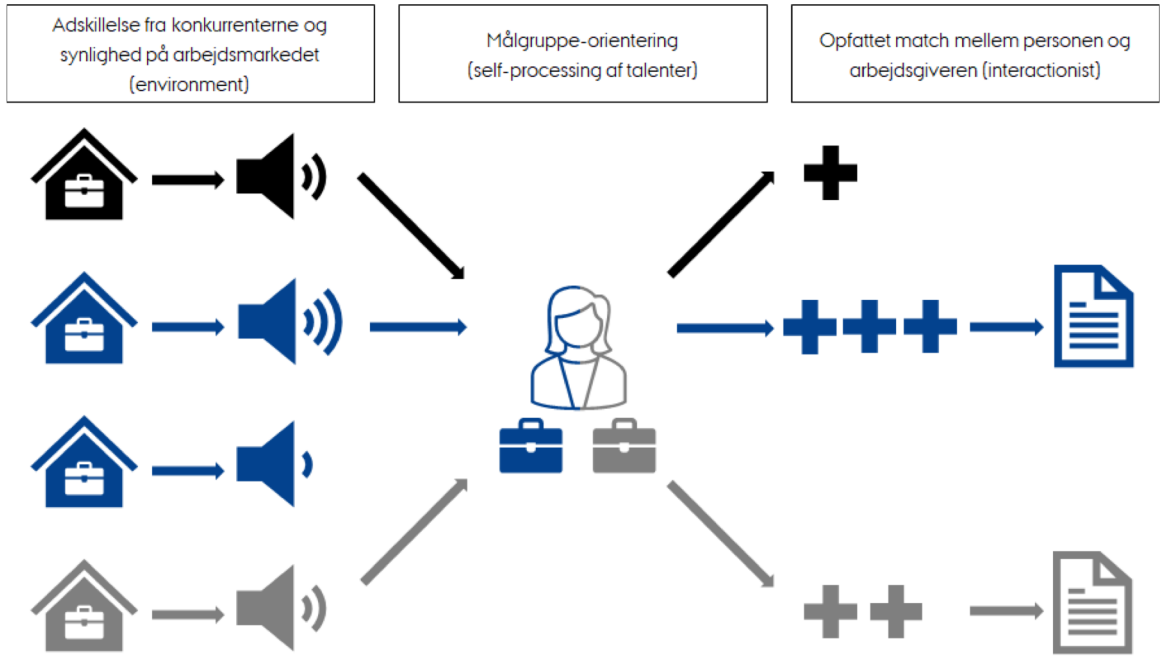
Nyuddannede med høj PSM søger mod det offentlige sundhedsvæsen i højere grad

Nyansatte oplever et **realitetschok** ved første ansættelse (Kjeldsen & Jacobsen, 2012)

- Større ved privat ansættelse end ved offentlig ansættelse.
- Men stadig stort og betydningsfuldt i offentlig!

HVAD SØGER ANSATTE EFTER I ET NYT JOB

ANSATTE SØGER EFTER MATCH TIL:
- JOBBET (KOMPETENCER, OPGAVER)
- ORGANISATIONEN (VÆRDIER OG OMDØMME)



Budskaber på arbejdsmarkedet er effektive, hvis de er...
- Nye
- Ikke-trivielle
- Autentiske
- Målgruppeorienterede
- Differentierer sig fra konkurrenterne

Obs.: Ud fra et videnskabeligt synspunkt er der belæg for at differentiere efter køn eller alder, men overvejende ikke efter forskelle mellem generationerne.
Der tales om "generationsmyten".

KARRIERESIDER OG JOBANNONCER

Det kan være nyttigt at kommunikere på ansøgernes sprog og ikke med teknisk jargon.

- Mere end offentlig service
- Karrierewebsted som et centralt informationsmedie
- Undgå jargon i jobannoncer

Personaleansvarlig - (AST1-AST9)
Referencenr. AAA/ BBB/ 2022/ 9
Send os venligst din ansøgning senest den 13. april 2023 kl. 24.00 (københavnsk tid) i overensstemmelse med vejledningen i stillingsopslaget. X-agenturet afholder en begrænset udvælgelsesprøve og har til formål at ansætte tre personer til at arbejde som personaleansvarlige. Dette stillingsopslag offentliggøres i henhold til art. 29, stk. 1, litra b), i vedtægten for tjenestemænd. [...]

DEN RIGTIGE TONE

Det kan være nyttigt at kommunikere personligt og på ansøgernes sprog.

- Indbydende kommunikation og ansøgningsprocesser
- Kommunikation med udgangspunkt i ansøgeren
- Sæt et venligt ansigt på arbejdsgiveren

Personliggørelse og gensidighed:
I en undersøgelse i Storbritannien anvendte man SMS-beskeder til at teste, hvordan de påvirker deltagelsen i et rekrutteringsevent.

Ca. 10% af deltagerne i en kontrolgruppe deltog i eventet, men deltagelsen var ca. 15% i en gruppe, som fik en personlig adressering ("Kære Anne").

Hvis afsenderen også var personlig ("Mange hilsner, Niels"), steg deltagelsen til 17%.

Hvis man tilføjede følelsen af gensidighed og ønskede held og lykke ("Jeg har booket dig en plads, held og lykke"), deltog ca. 27% af modtagerne.

TALENTMASSE, SEKTORSKIFT, ANBEFALING

Netværkstilgange og nye former for rekruttering.

- Talent pools og alumne-management
- Medarbejderanbefaling
- Sektorskift og tryout

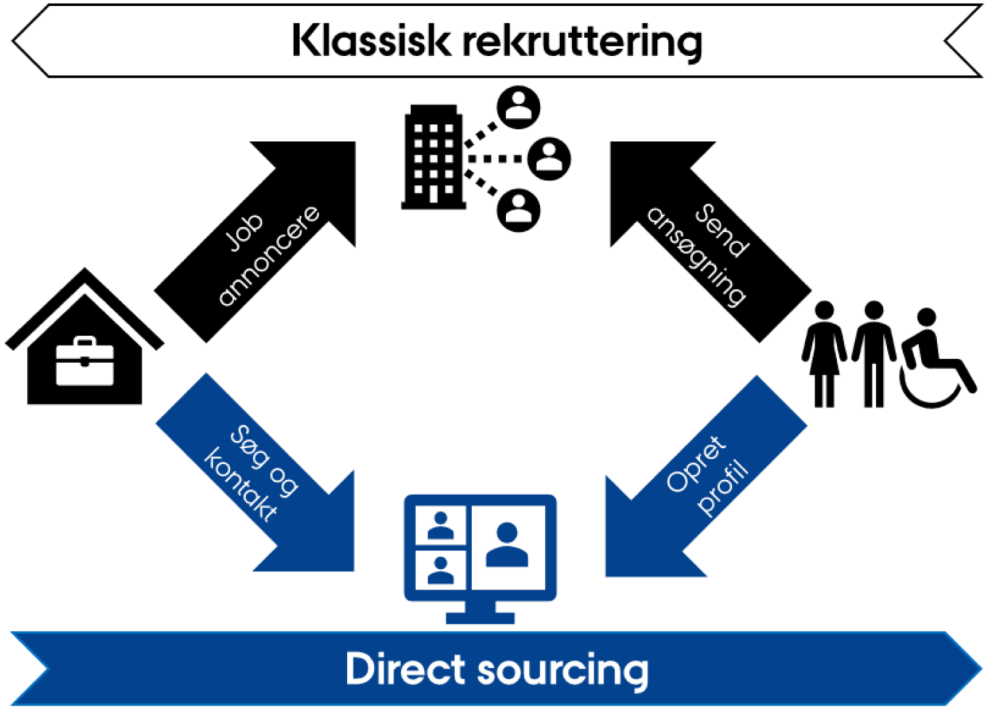
Tryouts: Initiativer som Talent4Good eller Work4Germany går nye veje i USA og Tyskland i form af udvekslingsmuligheder af ca. seks måneders varighed.

Disse såkaldte prøveformater gør det muligt at bringe fremtidige kompetencer hos specialister fra den private sektor ind i projektarbejde med samarbejdspartnere i offentlige organisationer.
https://talentforgoodworks.org/
https://digitalservice.bund.de/fellowships/work4germany

UDBLIK: AI OG DIRECT SOURCING

Arbejdsgiverne benytter sig oftere af den direkte tilgang til potentielle kandidater, og AI-baserede applikationer kan lette søgningen.

- Søg og kontakt – lad være med at skrive ud og håbe
- Brugen af AI-applikationer til rekruttering
- Forebyggelse af algoritmeaversion



EKSEMPEL

INTERNATIONAL REKRUTTERING MORE-PROJEKTET

Hold fra centret

Florian Keppeler

Adjunkt

Projektleder

Christian B. Jacobsen

Professor, Ekspertmedlem Kommissionen for robusthed i sundhedsvæsenet

Niels Højberg

Ledelsesrådgiver

Elizabeth Linos

Associate Professor, Co-Director
The People Lab,
Kennedy School
Harvard University

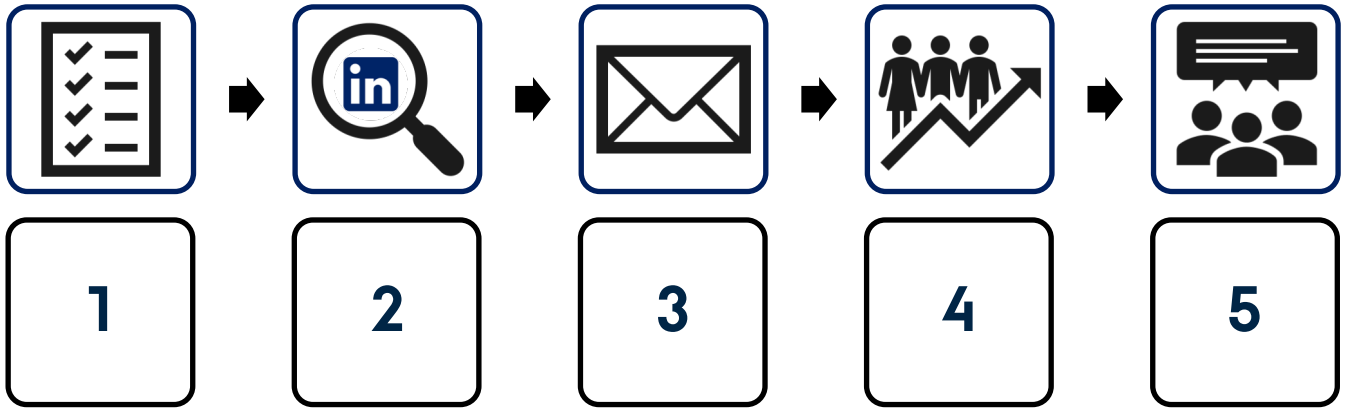
Helen Ho

Research Director

The People Lab,
Kennedy School
Harvard University

Research Partners

STORT FELTEKSPERIMENT (MEGASTUDY)



1. **Udvælgelse** af ca. 1 000 sygeplejerskejobs hos samarbejdende arbejdsgivere
2. **Identifikation** af 100.000 europæiske kandidater på jobplatforme på sociale medier fra nabolande (ved hjælp af en AI-applikation)
3. **Direct sourcing** med en personlig meddelelse (forskellige grupper) på sociale medier
4. **Følg processen:** Rekrutteringsproces, autorisation, udvælgelse, osv.
5. **Indsamling af data:** Svar, interesse for et job, klik på link til jobplatform, faktisk ansøgning, …

UDVIKLE INTERVENTIONER TIL REKRUTTERING, UDVÆLGELSE, TILKNYTNING

- **Systematisk litteraturoverblik** om rekruttering og employer branding

- **Co-Design:** Interviews med indvandrede sygeplejersker, workshops med rekrutteringseksperter

FORVENTEDE RESULTATER

- Projektet fokuserer på at **skaffe talenter til reelle job** (ikke bare en undersøgelse, men en reel kampagne)
- **Co-design** af interventioner med praktisk ekspertise
- Et **internationalt netværk af talenter** inden for sundhedssektoren
- **Identificering** af de mest lovende faktorer, der gør arbejdsgiveren attraktiv
- Fokus på tiltag til at **sortere og udvælge** de rigtige ansatte
- Fokus på indsatser til **pre- og onboarding** rettet mod kandidater og arbejdspladser
- Vurdering af **effektiviteten af interventionerne**
- **Nye kompetencer** inden for digital rekruttering i offentlige sundhedsorganisationer

TILKNYTNING TIL ARBEJDSPLADS (FØR FASTHOLDELSE)

CENTRALE ASPEKTER AF TILKNYTNING

Motivation

Tilfredshed med arbejdet

→

Arbejdstid

Sygefravær

Fortsat ansættelse

ARBEJDSTID

- Ansatte på deltid har **lavere motivation, mindre oplevet indflydelse** og **mindre karriereorientering** end ansatte på fuld tid.

- **Arbejdsbelastning** er en forklaring for lidt over en tredjedel af de deltidsansatte (Olsen m.fl., 2011).

- Undersøgelse fra 2016: Ansatte har en relativt høj **villighed til at træde til**, som hænger sammen med deres motivation (Andersen m.fl., 2016)

SYGEFRAVÆR

- Sygefravær påvirkes af mange faktorer og er svært (men ikke umuligt) at påvirke

- Sygefraværet er **lavere** hos ansatte (FOA medlemmer) med **højere indre opgavemotivation** (Andersen, Kristensen & Pedersen, 2015)

- **Public service motivation hænger ikke (direkte) sammen sygefravær.** Ansatte med høj public service motivation har gennemsnitligt hverken lavere eller højere sygefravær end andre.
  - Men det er forbundet med højere syge**nærvær**, som igen er forbundet med højere sygefravær. Hvis vi korrigerer for det, kan public service motivation dæmpe sygefraværet lidt (Jensen m.fl., 2019).

LEDELSE

- Ledelse har betydning for medarbejderes **tilfredshed og trivsel** (f.eks. Heath et al 2004; Wong, 2015; McCutcheon et al., 2009; Vance & Larson 2002)
- Den nærmeste leders konkrete ledelsesadfærd har især betydning – særligt **at sætte retning** og entydig **negativ betydning af laissez-faire ledelse** (Sfantou et al. 2017)
- Ledelse er også **distribueret ledelse** – deling af ledelsesopgaver med ansatte uden ledelsesansvar er forbundet med højere jobtilfredshed, innovation og resultatskabelse samt lavere sygefravær (Jakobsen m.fl., 2021).
- Organisationens omdømme hænger sammen med ansattes motivation (motivationsundersøgelsen). **Omdømmeledelse**, hvor lederen i omgivelserne agerer for at styrke organisationens omdømme, kan bidrage til fastholdelse, fordi medarbejderne oplever organisationens mission som vigtig (Pedersen, 2022).

- Der opleves mest ledelse (sygeplejersker) og er højest jobtilfredshed ved **mellemstore ledelsesspænd** (30-40) medarbejdere sammenlignet med store (over 40) og små (under 30) ledelsesspænd (Jacobsen m.fl. under udgivelse)

AFGANG FRA JOBBET

- **Dynamik** på arbejdspladsen kan være godt for tilfredshed, innovation og resultater, men **for stor udskiftning** er tegn på udfordrende vilkår og fører til arbejdskraftmangel.

- Både **intentionen om at forlade organisationen** og reel afgang er forklaret af især jobtilfredshed men også af motivation. (Andersen m.fl. 2019).

- **Ledelsestræning** rettet mod målsættende ledelsesadfærd kan skabe øget jobskifte for medarbejdere, der er **uenig i mål og værdier**. Omvendt fastholde andre medarbejdere og øge motivation og performance (Andersen m.fl., 2019).

OPSUMMERING

1. Der er enormt behov for arbejdskraft, og det kræver sammenhængende indsatser rettet mod både rekruttering og tilknytning af ansatte

2. Motivation og tilfredshed er afgørende for tilknytning!

3. Motivation og tilfredshed afhænger især af individuelle, jobmæssige og organisatoriske forhold.

4. Medarbejderne kan i samspil med ledelsen skabe arbejdsvilkår, der understøtter motivation og tilfredshed og ønsket om at bidrage til patienter, sundhedsvæsen og samfundet.

KRONPRINS FREDERIKS

Center for Offentlig Ledelse