



Rekruttering og fastholdelse af sygeplejersker

Bornholm, april 2022

Mette Kildevæld, sygeplejerske, ph.d.

Seniorforsker ved Neurologisk Afdeling, Bispebjerg Hospital

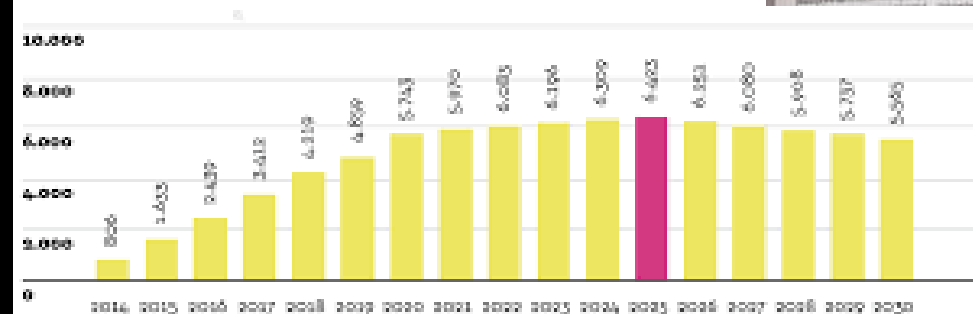


h verden af sygeplejerskemangel

Udfordring: Med Corona-mangler 1.400 sygeplejersker står i kø for at blive ansat i de offentlige sygehusenhed. Den påtænkte sygeplejerskemangel i 2025 vil være på omkring 1.400 personer, hvilket vil betyde, at der vil være en underskud på omkring 1.400 personer.



Sygeplejerskemanglen topper i 2025



Kilde: CRT og beregninger foretaget af DSR-Analyse.

Figuren er en fremskrivning af udbuddet og efterspørgslen på sygeplejersker med udgangspunkt i situationen i 2013, (på baggrund af BLS-uddannelsesstatistik og demografisk udvikling). Figuren tager således ikke højde for evt. mangel på sygeplejersker før 2013.



Mangel på sygeplejersker er et globalt problem

I hele verden : ca. 6 millioner (WHO)

USA: 3.900.000

Australien: 100.000

UK: 40.000

Canada: 60.000

Sydafrika: 45.000

EU: 600.000

Danmark: 5.500



Stillinger med stor jobomsætning

September 2020

Tabel 3: Forgæves rekrutteringsrate for de 40 stillingsbetegnelser med størst jobomsætning og mindst 10 surveysvar.

Stilling	Forgæves rekrutteringsrate	Antal forgæves rekrutteringer	Stilling	Forgæves rekrutteringsrate	Antal forgæves rekrutteringer
Butiksassistent	19%	1.170	Servicetekniker, rengøring og ejendomsservice	30%	660
Kontorassistent	9%	970	Account manager	41%	820
Rengøringsassistent	17%	2.660	Akademisk medarbejder	17%	580
Social- og sundhedshjælper	22%	1.120	Vvs-montør	35%	460
Pædagogmedhjælper	6%	220	Bygningsmaler	22%	180
Lager- og logistikmedarbejder	13%	1.030	Projektleder	20%	340
Folkeskolelærer	10%	370	Pædagog	9%	1.090
Tømrer	30%	970	Specialarbejder, jord og beton	35%	250
Butiksmehjælper	15%	490	Ernæringsassistent	9%	420
Handicaphjælper	34%	820	Køkkenmedhjælper	13%	520
Social- og sundhedsassistent	22%	3.350	Bogholderi- og regnskabsassistent	16%	690
Kok	16%	400	Programmer og systemudvikler	26%	880
Elektriker	19%	1.090	Læge	18%	290
Chauffør, fragt, distribution, blandet kørsel	21%	1.030	Serveringsmedarbejder	8%	30
Salgskonsulent	10%	1.060	Kontorfuldmægtig	6%	50
Sygeplejerske	16 %	810	Mekaniker	14%	490
Bogholder	10%	360	Socialrådgiver	7%	90
Kontormedhjælper	9%	250	Jurist	16%	340
Tjener	16%	300	Cafemedarbejder	40%	220
Murer	34%	500	Ekspedient	21%	130

Note: Data indhentet i perioden marts 2020 til og med september 2020. Tabellen viser de 40 stillinger med den højeste jobomsætning baseret på registerdataopgørelse. Tabellen er sorteret efter jobomsætningen. Tabellen indeholder kun celler baseret på mere end 10 surveysvar.
Kilde: Rekrutteringssurvey.

Stillinger med stor jobomsætning

Marts 2022

Tabel 3: Forgæves rekrutteringsrate for de 40 stillingsbetegnelser med størst jobomsætning og mindst 10 surveysvar.

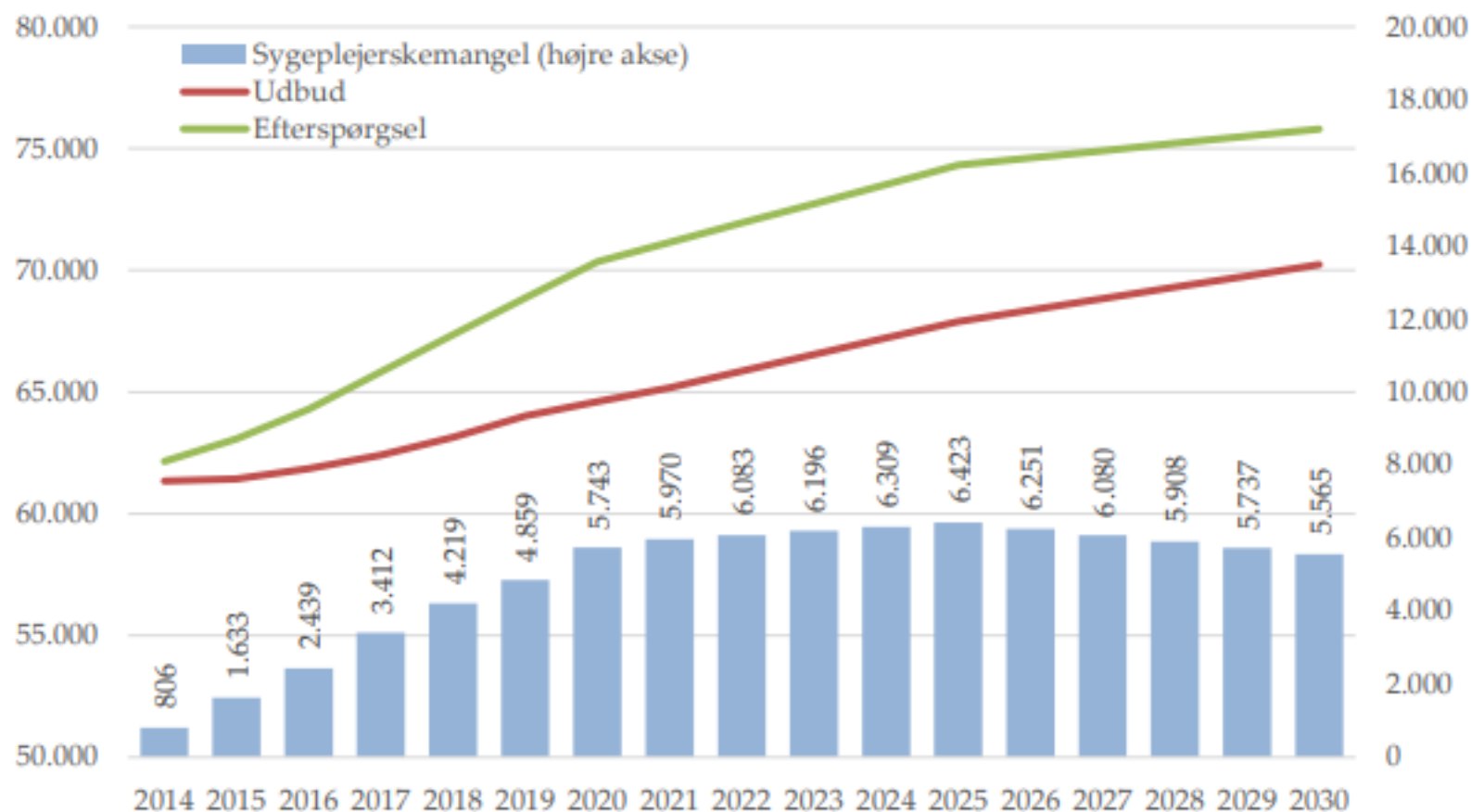
Stillingsbetegnelse	Forgæves rekrutteringsrate	Forgæves rekrutteringer	Stillingsbetegnelse	Forgæves rekrutteringsrate	Forgæves rekrutteringer
Rengøringsassistent	32%	7.680	Elektriker	42%	2.610
Butiksassistent	25%	4.640	Tjener	43%	2.370
Social- og sundhedsassistent	40%	7.250	Bogholder	25%	1.220
Kundeservicemedarbejder	22%	2.790	Skolepædagog	29%	1.330
Lager- og logistikmedarbejder	35%	4.400	Programmør og systemudvikler	35%	1.520
Pædagog	30%	3.500	IT-konsulent	14%	500
Køkkenmedhjælper	29%	2.740	Pædagogmedhjælper	20%	700
Social- og sundhedsmedhjælper	41%	4.690	Servicetekniker, rengøring og ejendomsservice	21%	670
Kontor-medhjælper	23%	1.890	Bogholderi- og regnskabsassistent	22%	700
Chauffør, fragt, distribution, blandet kørsel	45%	4.520	Indkøber	31%	890
Kok	44%	4.270	Maskinfører	29%	800
Assistent til salgssupport	28%	2.100	Jurist	21%	570
Butiksmedhjælper	35%	2.540	Læge	16%	430
Mekaniker	32%	2.120	Produktionsmedarbejder	25%	600
Marketingmedarbejder		590	IT-tekniker	19%	450
Sygeplejerske	43 %	3.270	Projektleder	30%	750
Tømrer	47%	3.200	Sergent	33%	790
Handicaphjælper	42%	2.590	Maskiningeniør	32%	820
Studentermedhjælp	17%	840	Chauffør, specialtransport	50%	1.160
Folkeskolelærer	20%	1.020	Bager	4%	80

Note: Rekrutteringsforsøg i perioden juni til og med november 2021. Tabellen viser de 40 stillinger med den højeste jobomsætning baseret på registerdataopgørelse.

Tabellen er sorteret efter jobomsætningen. Tabellen indeholder kun celler baseret på mere end 10 surveysvar.

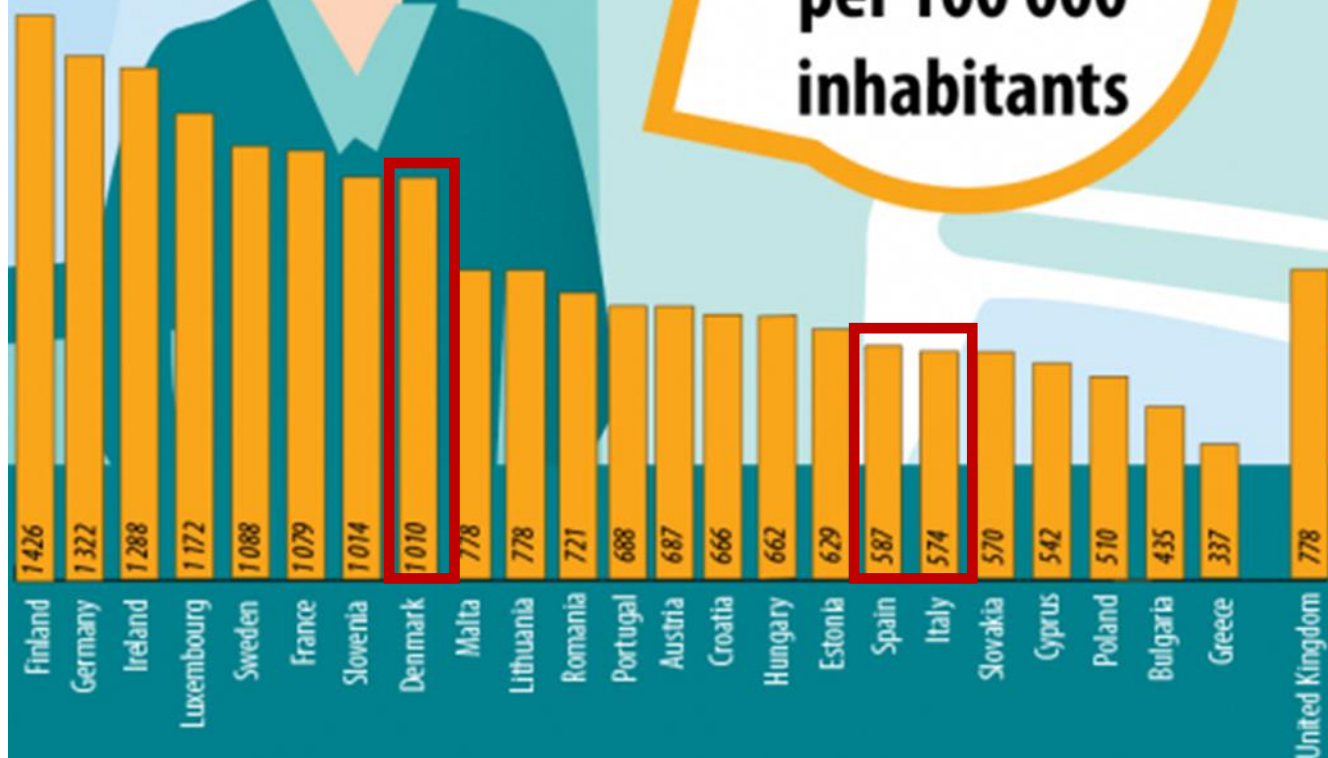
Kilde: Rekrutteringssurvey.

Figur 1. Udbud/efterspørgsel efter sygeplejersker 2014-2030.



Kilde: CRT og beregninger foretaget af DSR Analyse

Number of
practicing **nurses***
per 100 000
inhabitants



Note: Belgium, Czechia, Latvia, and the Netherlands: not available. Luxembourg, Sweden and Poland: 2017. Finland: 2014.

Austria and Greece: nurses working in hospitals only. Ireland: including midwives. Sweden: excluding associate nurses.

Ireland, France, Portugal, Slovakia: professionally active nurses.

**including associate nurses*

Source: Eurostat (online data code: hith_rs_prns)

Data from 2018.

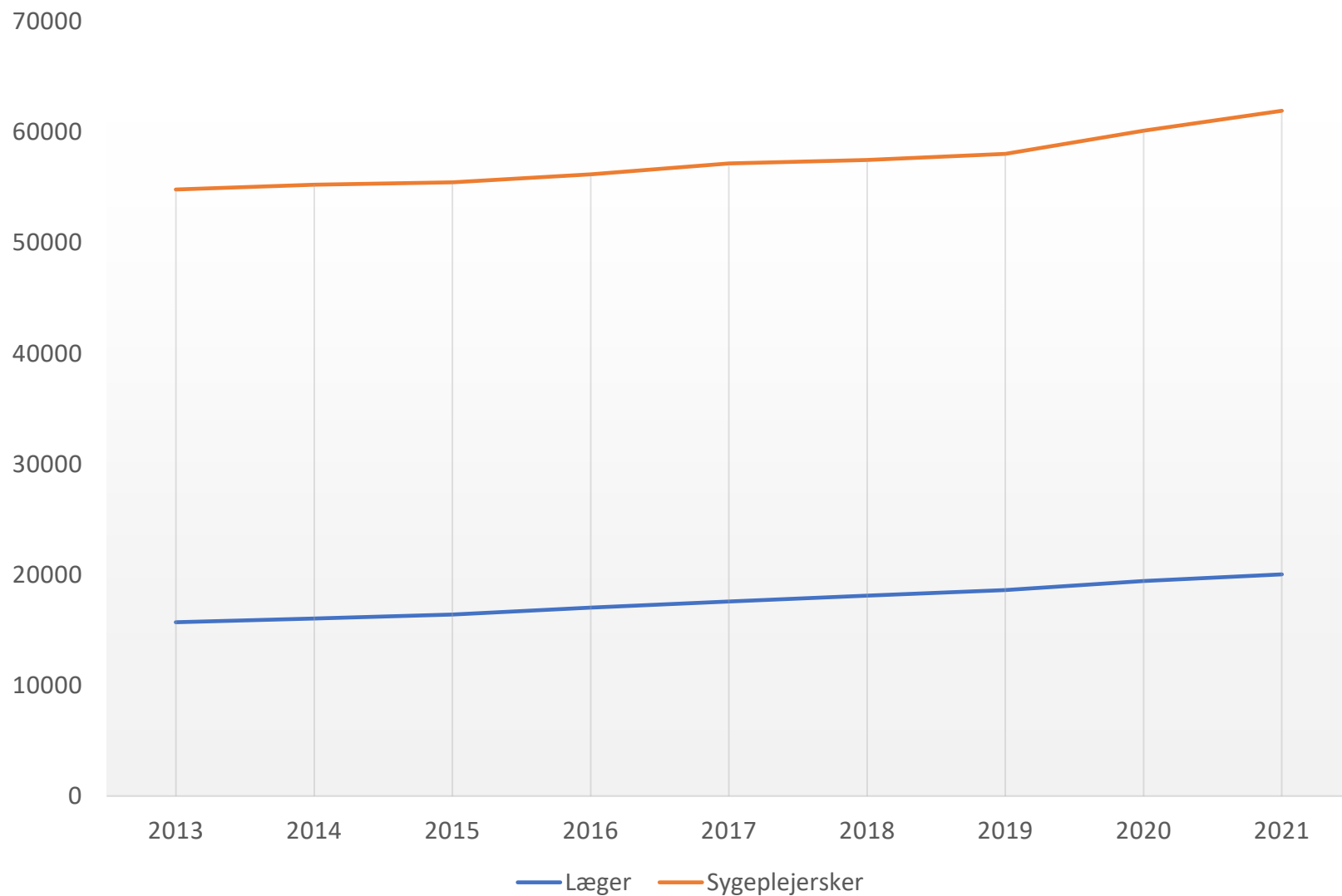
Årsagerne til sygeplejerskemangel

Fem hovedårsager:

1. Flere sygeplejersker går på pension/efterløn
2. Sygeplejersker der forlader professionen (93% bliver dog faget)
3. Færre sygeplejestuderende (8% fald fra 2020-21)
4. Flere ældre med mere behov for sygepleje
5. Flere tilbud og behandlingsmuligheder



Fuldtidsbeskæftigede på de offentlige hospitaler



Flere sygeplejersker = mere kvalitet

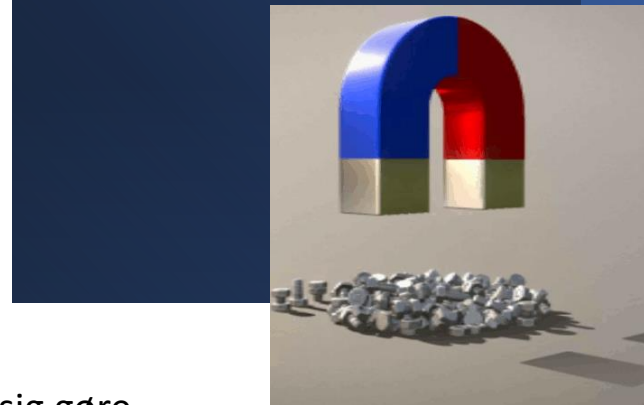
Utilsigtede hændelser

- 1 sygeplejersketime mere pr. patient dag, 8.9% færre pneumonier (Cho et al., 2003; Kovner, 1998)
- 1 sygeplejersketime mere pr. patient dag, 9% færre urininfektioner (Kovner, 1998; Needleman, 2002)
- Mere personale, færre tryksår (Blegen et al., 1998; ANA report, 1997)

Dødelighed

- +1 patient pr. sygeplejerske, 7% øget dødelighed (Aiken et al., 2002)
- 1% færre sygeplejetimer, 4% øget dødelighed i traumacentre (Glance et al., 2012)

En attraktiv arbejdsplads



- Work-Life balance – det næsten umulige skal kunne lade sig gøre
- Fleksibilitet
- Klart formulerede karriereveje, kompetenceudvikling og uddannelsestilbud
- Gør rollemodellerne til eksperter – beløn og fasthold dem
- Max. 24 timer fra samtale til ansættelseskontrakt er underskrevet
- Ansættelse på hele hospitalet, man kan skifte til anden afdeling når som helst

En del af et fællesskab

- På tværs af hospitalet
- På tværs af fag
- Hvor sygeplejersker har en stemme der høres af afdelingsledelse og direktionen
- Hvor sygeplejersker er med til at tage vigtige beslutninger



Partnerskab og rekruttering af studerende

Professionshøjskoler

- Mulighed for at skrive BA-projekter – færdige emner (emnebank)
- Vejledning og støtte af sygeplejersker med kandidatuddannelse
- Etabler samarbejde 1 år -6 mdr. inden de studerende afslutter uddannelsen
- Copenhagen Honours

Universiteter

- Mulighed for at skrive speciale og være ph.d.-studerende (emnebank)
- Vejledning og støtte af sygeplejersker med ph.d.

Eksempel fra Neurologisk Afdeling, Bispebjerg Hospital

Rekruttering af sygeplejestuderende (6. og 7. semester)

Fokusområde Neuropalliation – optimering af palliationsområdet

- Beskrivelse af neuropalliation som indsatsområde
- Undervisning til sygeplejersker og studerende i neuropalliation
- Flere problemformulering til ba-projekter fremlægges
- Vejledning til spørgeskemaudvikling og godkendelser
- Vejledning til analyse og opgaveskrivning
- Eksamination
- Efterfølgende ansættelse i introduktions- og udviklingsstilling mhp. Implementering af Advance Care Planning, medicinafprøvning og sengeafdeling

Studiemiljøet er afgørende for rekruttering – Neurologisk Afdeling , BFH, er i gang med at udvikle en standard

- Evidensbaseret standard for læringsmiljøet
- Systematisk og grundig tværfaglig introduktion til afdelingen
- Studerende går med klinisk vejleder og har en mentor
- Studerende kan med fordel arbejde i par
- Studerende har plads og rum til læring
- Studerende har mulighed for teoretiske og praktiske refleksioner
- Studerende passer ikke gangen hver gang der er møder
- Studerende bliver inkluderet i møder og beslutninger

Husk:

- Studerende deler alle deres oplevelse på de sociale medier



Sygeplejerske som ambassadør for afdelingen

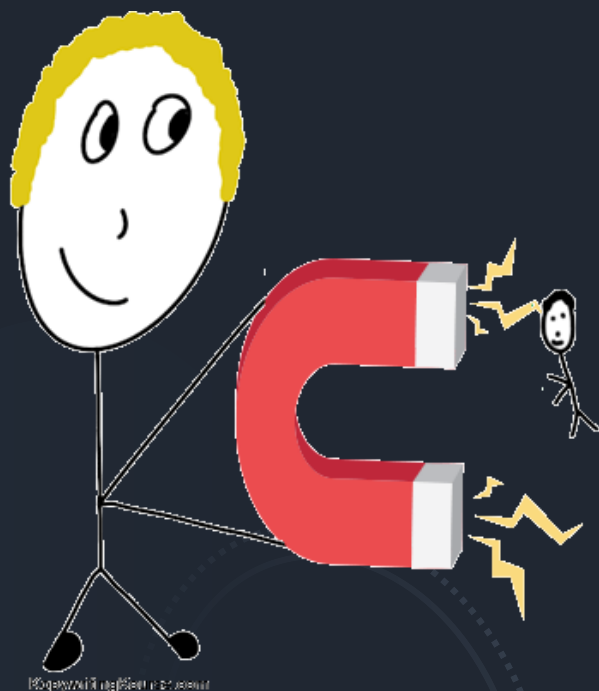
- De dygtige sygeplejersker – de der skaber den gode kultur
- Vis en typisk dag med de dygtige sygeplejersker på de sociale medier
- Vis at der er plads til flere i ambassadørernes team



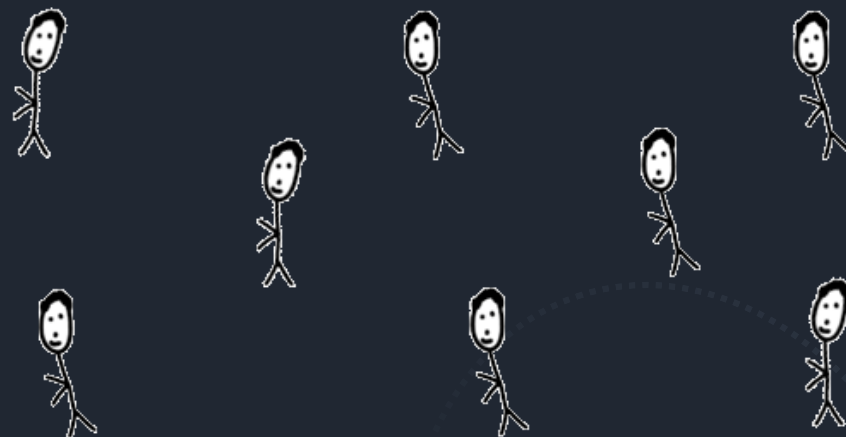
Sociale medier – vær aktiv

- Instagram
- Tik Tok
- SMS-kampagne
- POP-UP bannere
- Facebook – unge er på ca. 14 gange /døgnet
- LinkedIn (mest mænd, kandidater, erfarne) og Twitter
- Brug video og foto til at beskrive arbejdsmiljø





FASTHOLDELSE



FRISÆTTELSE

Fremtidsforsker Anne Skare Nielsen

Manglende fastholdelse

- Sænker kvaliteten af pleje og behandling
- Øger hospitalsomkostningerne
- Forringer arbejdsmiljøet (manglende normering, oplæring af nyt personale)
- Flere komplikationer og øget dødelighed



Personaleomsætning



Januar 2021

Sygeplejersker i kommunerne:	16%
Sygeplejersker i regionerne:	11 %
Sygeplejersker på Magnethospitaler:	4-10%

Er rekruttering og fastholdelse et problem

- Ikke sammenlignet med andre hospitaler i Danmark
- Men sammenlignet med Magnethospitaler – JA
- Undersøgelser har vist, at personalesætning koster dyrt (nyuddannet):
 - 100.000 kr. når en let erfaren sygeplejerske siger op i Norge
 - 331.000 kr. når en let erfaren sygeplejerske siger op i Australien
 - 137.000 kr. i USA
 - 180.000 i New Zealand
 - 160.000 i Canada
 - 170.000 nyuddannet -340.000 for ekspert-sygeplejerske i Danmark
 - Hospitalerne mister mellem 24-42.000.000 kr. pr. år



I opgørelsen om priser for omsætning IKKE MEDREGNET



- Omkostninger for patient og pårørende (dårligere kvalitet, flere komplikationer flere indlæggelser)
- Når en sygeplejerske opsiger sin stilling, er der ofte flere der følger efter
- Giver dårligere arbejdsmiljø, flere siger op
- Dårlig omtale, når sygeplejersker siger op
- Dårlig omtale, flere opsigelser – en ond cirkel starter
- Hvis en dygtig leder opsiger sin stilling, kan der bliver ”flugt” fra en afdeling

Manglende fastholdelse koster....

- Øger risikoen for udbrændthed
- Giver et dårligere arbejdsmiljø
- Øger udgifterne til pleje og behandling
- Forringet kvalitet af pleje og behandling kan ses i LUP



7 faktorer var associerede med ønsket om at forlade sygeplejefaget:

- Godt sygeplejerske–læge samarbejde: 14% mindre risiko (OR 0.86; 95%CI 0.79–0.93)
- God ledelse: 22% mindre risiko (OR 0.78; 95% CI 0.70–0.86)
- Deltagelse i udviklings- og organisatorisk arbejde: 32% mindre risiko (0.68; 95%CI 0.61–0.76)
- Kvinde: 33% mindre risiko (OR 0.67; 95%CI 0.55–0.80)
- Fuldtidsarbejde: 24% mindre risiko (OR 0.76; 95%CI 0.66–0.86)
- Burnout: dobbelt så stor risiko (OR 2.02; 95%CI 1.91–2.14)

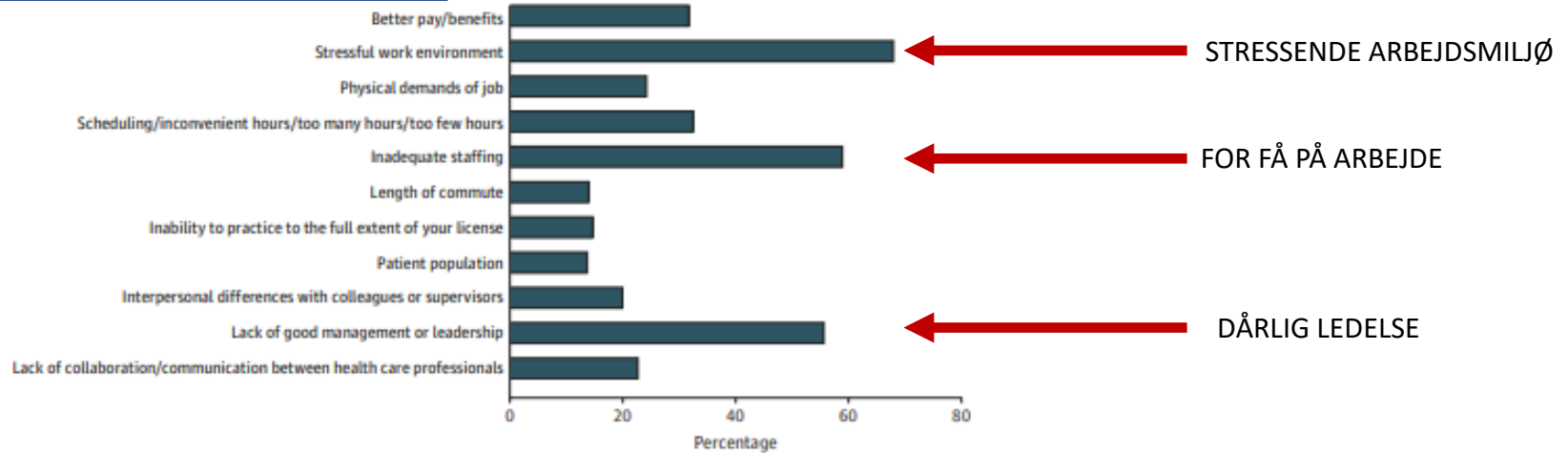
Tværsnitsundersøgelse, 385 hospitaler i EU, 23.159 sygeplejersker (64%)

9% havde et ønske om at forlade faget

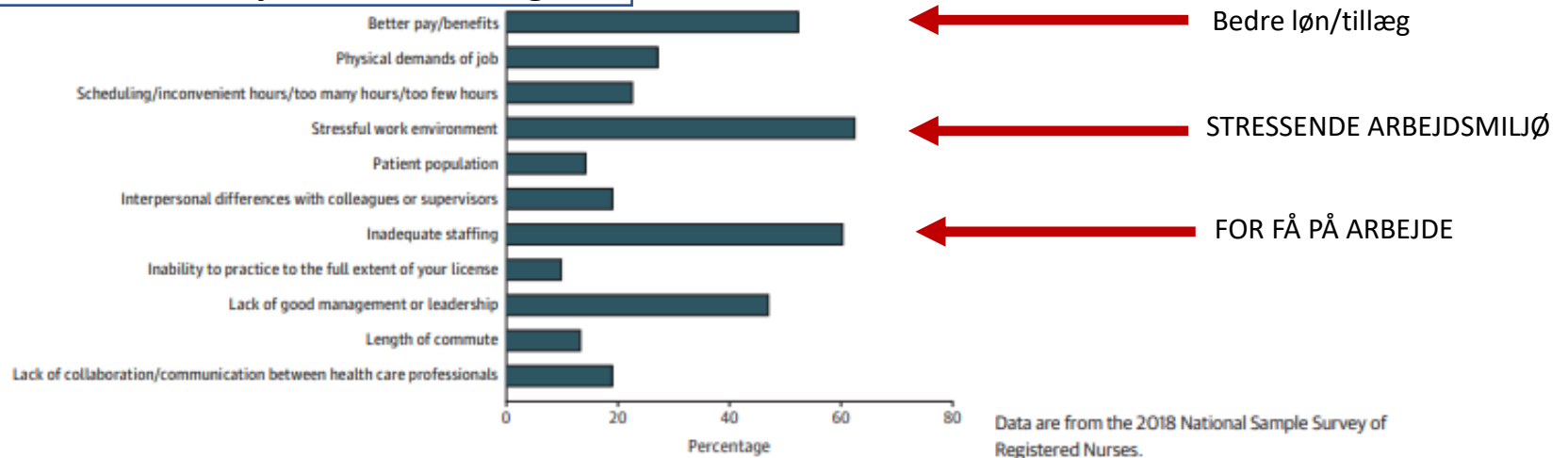


Figure 3. Overlap of Work Reasons for Nurses Who Left or Considered Leaving Their Jobs Owing to Burnout

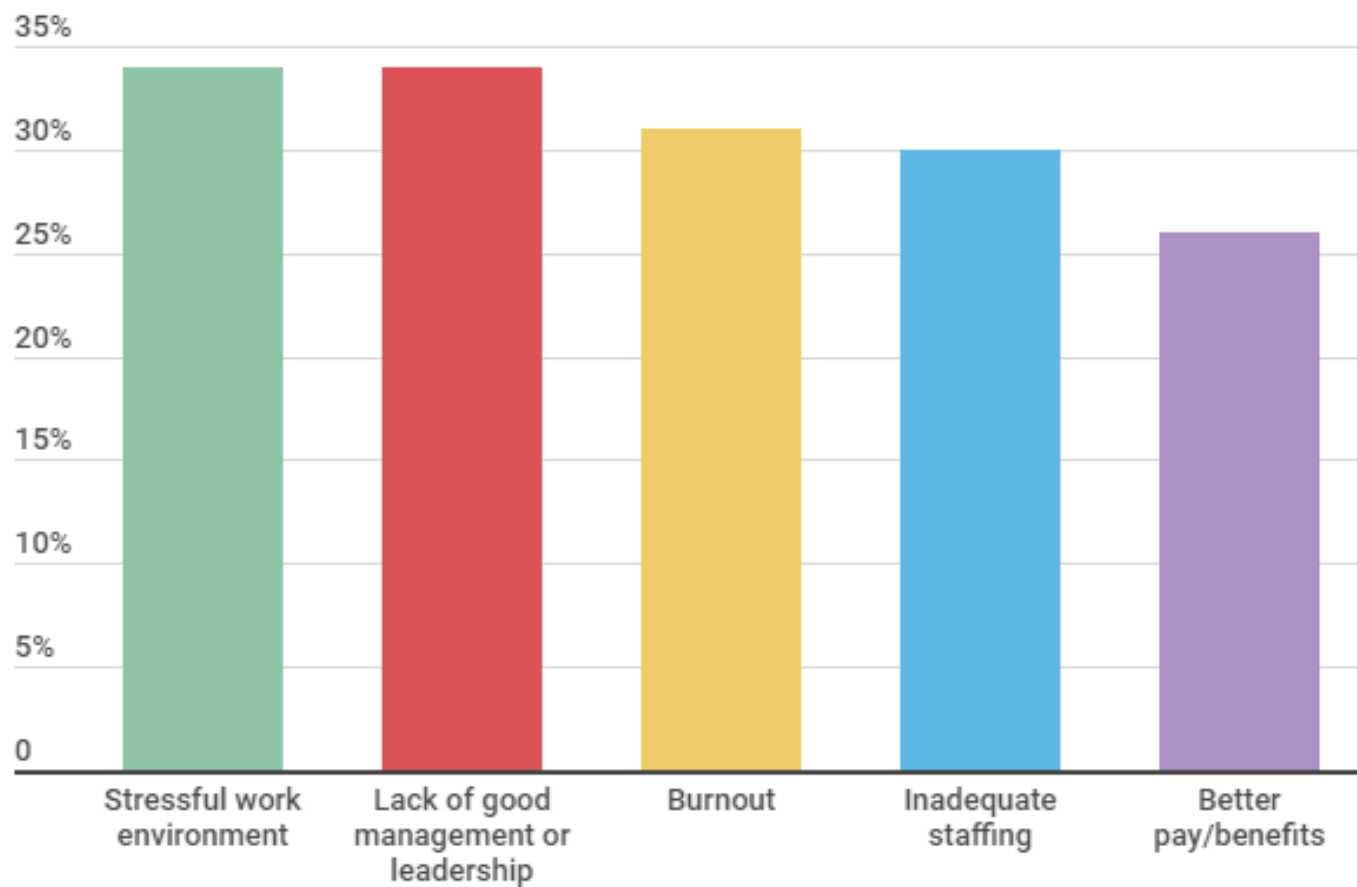
Årsager til at forlade faget



Årsager til at overveje at forlade faget



Årsager til at sygeplejersker forlader deres stilling



Top 5 reasons nurses reported leaving their jobs

Source: JAMA Network Open



Fastholdelsesstrategier
generelt

- Belønning for ekstra indsats eller opnåede resultater
- Karrieremuligheder nu og på længere sigt
- At finde de rigtige personer til det rigtige job
- Inkludering og socialisering

Fastholdelse af sygeplejersker

Lederen ser det unikke menneske og sikre et godt arbejdsmiljø (stærk evidens)

- Interesse og engagement i den enkelte medarbejder
- Oprigtig interesse – det er ikke nok med smalltalk
- Anerkendelse
- Positiv feedback
- Plads og tid til at medarbejderen kan levere ”det gode produkt”
- Frihed under ansvar – fleksible arbejdstider er en vigtig faktor for fastholdelse
- Målet er, at medarbejderen ønsker at være i organisationen, udvikle sig og levere et engageret stykke arbejde

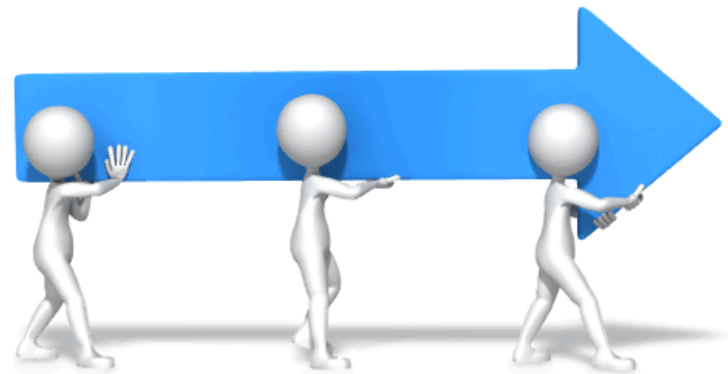
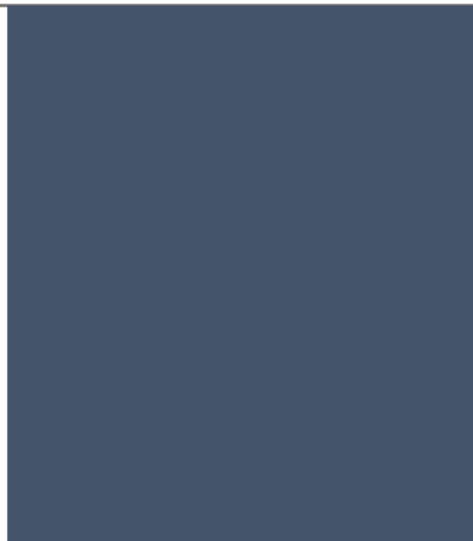


Table 1. Factors influencing recruitment and retention	
Domain (subthemes) (cited by <i>n</i> studies)	Number of times cited
Professional issues (n=22)	Total n=48
■ Work-related stress and low job satisfaction, due to burnout, high workloads, pressures, job demands/perceived difficulties, emotional exhaustion	23
■ Nursing skills out of date	3
■ Difficulty to find position that suits skills/experience	1
■ Working more hours (unpaid/involuntary overtime)	4
■ Low autonomy	9
■ Advocating for patients	1
■ Quality of care provided	1
■ Translating skills	1
■ Communication issues	1
■ Job fit	1
Nursing leadership and management (n=22)	Total n=34
■ Management and/leadership style: – Transformational leadership (positive) – Abusive leadership (negative)	10
■ Managers listening to views	1
■ Lack of support from managers	13
■ Lack of recognition/feel not valued	5
■ Accessible leadership	1
■ Managers engaged/visible in clinical environment	1
■ Management/leadership incivility	2
■ Poor relationship with management	1
Staffing issues (n=11)	Total n=31
■ High patient to nurse ratio	3
■ Low staffing levels	4
■ Staff shortages	12
■ Better working conditions	1
■ Inflexible scheduling/working hours	9
■ Lack of ability to take breaks or time off	2
Education and career advancement opportunities (n=20)	Total n=30
■ Lack of continuing education opportunities	5
■ Lack of staff development (training/knowledge and skills advancement)	11
■ Inability to innovate	1
■ Lack of career advancement opportunities (suppression of progress, lack of promotion opportunities, lack of opportunities for specialisation)	13
Organisational/work environment factors (n=16)	Total n=24
■ Organisational climate (oppressive work environment)	3
■ Team climate: lack of professional pride (physician dominance)	10
■ Poorly resourced workplaces	1
■ Concerns about health and safety	2
■ Lack of empowerment (unable to participate in hospital affairs)	4
■ Poor organisational rules	1
■ Experienced verbal abuse	1
■ Dirty wards	1
■ Violence at workplace	1

Table 1. Factors influencing recruitment and retention (continued)	
Domain (subthemes) (cited by <i>n</i> studies)	Number of times cited
Support at work (n=9)	Total n=18
■ Lack of support from peers (including allied health professionals)	10
■ Mentorship support	2
■ Positive orientation support/experience	3
■ Perceived supportiveness of the trust	2
■ Cynicism	1
Personal factors (n=9)	Total n=15
■ Personal health issues	2
■ Caring for family	2
■ Career changes	2
■ Loyalty	1
■ Familiarity	1
■ Convenience	1
■ Maintaining work–life balance	3
■ Job security	1
■ Desire to give back to community	1
■ Lack of self-expression	1
Demographic factors (n=8)	Total n=14
■ Level of education	4
■ Age (generational differences and whether respondents were nearing retirement, or were about to retire)	7
■ Gender	1
■ Work experience	2
Financial factors (n=10)	Total n=13
■ Unsatisfactory salary (poor overtime pay, inadequate benefits)	13
Unclassified influences (n=6)	Total n=6
■ Political instability in the country where the nurses worked	1
■ Crime	1
■ Nepotism	1
■ Racism	1
■ Affirmative action	1
■ Discrimination	1

Table 1. Evidence-Based Retention Protocol

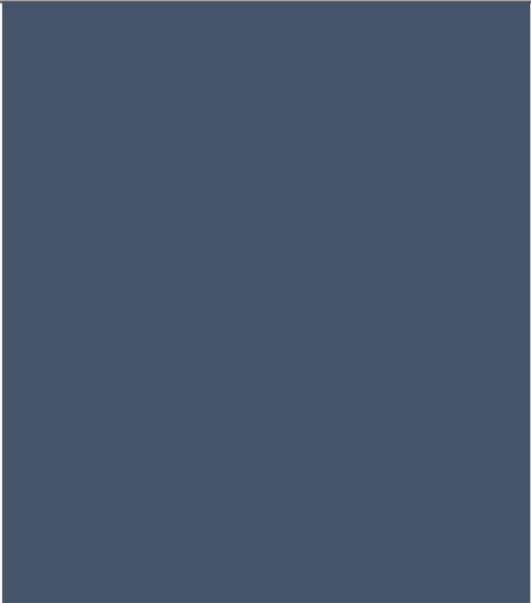
Organizational Commitment Components	Retention Goals	Strategies to Achieve Goals
Autonomy	Encourage staff members to seek learning experiences both within the organization and on their own	Provide time during monthly staff meetings for educational in-services by staff members Dedicate a resource binder to staff in-services to ensure they are available to all staff members at any time Provide a bulletin board in the staff break room where staff members can post an educational material that they have developed or obtained from internal or external learning opportunities that could provide support for evidence-based practice
	Encourage and support creative freedom in practice	Encourage staff members to share information gained from their experiences in organizationwide conferences or related skill competency activities Include staff on committees where patient care policies and critical care pathways are developed Be open to changes in current practice and fostering a culture where this is encouraged and promoted Give incentives for and then implement nursing suggestions for better patient care
	Support and develop a participative management structure with shared governance	Empower staff nurses to use their clinical knowledge and expertise to develop, direct, and sustain their own professional practice through participating in decision making within the organization
Recognition/ rewards	Acknowledge a job well done	Start an e-mail "kudos line" Arrange a night out for staff Use media within the organization to publish <i>thank you's</i> and acknowledgements
	Provide positive feedback	Charter a celebration team Let staff members know through an e-mail or hand-written note about their positive accomplishments Place a spotlight in the internal newsletter on recognizing employees who are "caught" doing something right
Communication	Listen to what nurses are saying about patient care	Provide time during staff meetings for employees to discuss their concerns Maintain an open door policy with staff Be visible on the units and rounding frequently with staff members
	Implement shared governance models and increase collaborative communication	Encourage nurses to network with colleagues and collaborate among other units and departments Dedicate key positions on committees where patient care policies and procedures are decided by staff nurses where effective communication is essential.



Rekruttering

Handleplaner for rekruttering af
sygeplejersker i Neurologisk Afdeling

Ekspertgruppen, april 2022



Fastholdelse

Handleplaner for fastholdelse af
sygeplejersker i Neurologisk Afdeling

Ekspertgruppen, oktober 2021
