

Vidar Bakkeli, Erika Braanen Sterri og  
Leif E. Moland

# **Strategisk rekruttering av unge til kommunal sektor**



Vidar Bakkeli, Erika Braanen Sterri og  
Leif E. Moland

## **Strategisk rekruttering av unge til kommunal sektor**

© Fafo 2016

ISBN 978-82-324-0276-2

ISSN 0801-6143

# Innhold

Forord.....	5
Sammendrag .....	7
<b>1 Innledning.....</b>	<b>11</b>
1.1 Problemstillinger.....	13
1.2 Metode.....	13
1.3 Gangen i rapporten .....	14
<b>2 Behov, forventninger og strategier.....</b>	<b>15</b>
2.1 Behov for arbeidskraft .....	15
2.2 Unge arbeidstakeres forventninger til arbeidslivet .....	22
2.3 Ingeniører, sykepleiere og barnehagelærere .....	24
2.4 Oppsummering.....	25
<b>3 Høgskolestudenter om kommunen .....</b>	<b>26</b>
3.1 Generasjon Z – generasjon kravstor? .....	26
3.2 Forventninger til arbeidslivet .....	28
3.3 Knute på tråden? Kommunikasjon mellom søker og arbeidsgiver.....	34
3.4 Oppsummering.....	39
<b>4 Strategisk rekruttering av unge til kommunesektoren .....</b>	<b>41</b>
4.1 Unge og nyutdannede i strategiske planer .....	43
4.2 Organisering av profilerings- og rekrutteringsarbeidet .....	44
4.3 Profilerings- og rekrutteringstiltak .....	48
4.4 Rekruttering i fylkeskommune og interkommunale selskaper .....	56
4.5 Oppsummering.....	58
<b>5 Møte mellom kommuner og unge – hvordan skal man lykkes? .....</b>	<b>61</b>
5.1 Profilering som en kontinuerlig prosess .....	61
5.2 Profesjonalisering av rekrutteringsarbeidet .....	62
5.3 Ryktebørsen .....	63
5.4 Informasjonsmangel .....	63
5.5 Potensial i sosiale medier .....	64
5.6 Generasjon Z?.....	65
5.7 Nyutdannede krever å bli tatt på alvor.....	65
5.8 Lærerike arbeidsplasser.....	65
5.9 Stereotypier om kommunen .....	66

<b>6 Konklusjoner og anbefalinger</b> .....	<b>67</b>
6.1 Unge og nyutdannedes krav og forventninger.....	67
6.2 Rekruttering av unge: problemer og muligheter.....	70
6.3 Arbeidsgiverstrategier langs flere linjer.....	72
Litteratur .....	76

## Forord

Denne rapporten omhandler rekruttering av unge og nyutdannede til kommunal sektor. Kommunesektoren trenger oppdatert kompetanse for å sikre kvaliteten på tjenestene i en tid preget av økt digitalisering, hyppige omstillinger og rask tjenesteutvikling. Dagens situasjon aktualiserer behovet for å rekruttere den yngre generasjonen arbeidstakere til kommunal sektor. Vi spør: Hvordan arbeider kommunale arbeidsgivere med å tiltrekke seg unge søkere? Og hva er det egentlig de unge og nyutdannede ønsker og forventer av fremtidige arbeidsgivere?

Rapporten er skrevet av Vidar Bakkeli, Erika Braanen Sterri og Leif Moland. Bakkeli har hatt hovedansvar for etterspørselsiden, nemlig kommunens rekrutteringsarbeid. Sterri har hatt hovedansvar for tilbudssiden, altså hvordan de unge orienterer seg mot arbeidslivet. Moland har vært prosjektleder og har hatt ansvaret for prosjektopplegget og arbeidsgiverspørsmål i teksten.

Det er flere å takke for deres bidrag i arbeidet med rapporten. En stor takk til våre informanter som villig delte av sine erfaringer og utfordringer. Hanne Bogen har vært kvalitetssikrer og fortjener en takk for nyttige kommentarer.

Vi vil takke KS som har finansiert prosjektet, og referansegruppen ved rådmannsutvalget i Agder. En takk går også til Eva Margrethe Kvalvaag og Ellen Dehli for gode innspill underveis og for nyttige kommentarer i slutfasen av prosjektet.

Og sist, men ikke minst, en takk til Fafos informasjonsavdeling som har ferdigstilt rapporten.

Oslo, februar 2016

Vidar Bakkeli, Erika Braanen Sterri og Leif E. Moland

# Sammendrag

Denne rapporten omhandler strategisk rekruttering av unge og nyutdannede til kommunal sektor. Konkurransen om den kvalifiserte arbeidskraften er stor, og stadig flere arbeidsgivere tar i bruk nye virkemidler for å profilere seg overfor unge søkere.

Vi nærmer oss denne tematikken fra to ulike, men tett koblede ståsteder. Rekruttering handler grunnleggende sett om koblingen mellom arbeidsgivere og potensielle arbeidssøkere. Hvorvidt kommunene lykkes med å tiltrekke unge og nyutdannede handler ikke bare om hvor vellykkede de er i sine forsøk på å formidle et budskap, men hvorvidt de arbeidsforholdene de faktisk tilbyr, matcher søkerens ønsker og forventninger. Med dette som utgangspunkt, bygger prosjektet på et forskningsdesign hvor vi analyserer både tilbuds- og etterspørselssiden. I datainnsamlingen har vi undersøkt de unge ved å gjennomføre fokusgruppeintervjuer med høgstudenter i fagene sykepleie, ingeniør og barnehagelærer. Fokusgruppeintervjuene har vi supplert med mentometerundersøkelser på tre høgstoler. Videre har vi undersøkt arbeidsgiversiden, gjennom kvalitative intervjuer med administrativ ledelse og enhetsledere i fire kommuner. Sektorene vi har fokusert på, har vært helse/omsorg, barnehage og teknisk enhet. Ytterligere har vi gjennomført telefonintervjuer med rekrutteringsansvarlige i fylkeskommunal sektor og i interkommunale selskaper.

Formålet var å få svar på:

- (i) Hvilke krav og forventninger har studenter/fremtidige arbeidssøkere til arbeidsgivere?
- (ii) Hvordan jobber kommunen, fylkeskommunen og interkommunale selskaper med å rekruttere ung arbeidskraft?
- (iii) På hvilke måter kan kommunesektoren arbeide for å treffe unge arbeidssøkeres forventninger? Altså at man lykkes med å rekruttere unge arbeidstakere.

## **(i) Unge og nyutdannedes krav og forventninger**

**Studentenes formening om kommunen som arbeidsgiver formes før de begynner å søke etter jobber.** Oppfatninger av kommunen formes gjennom egne og andres erfaringer, i praksisplass, i sommerjobber eller deltidsarbeid ved siden av studier, i arbeid med bachelor- eller masteroppgaver, i bedriftsbesøk på kommunale arbeidsplasser, i samtaler med kommunale ledere eller medarbeidere på karrieredager, eller i forelesninger med kommunale ledere som gjesteforelesere. Etablerte forestillinger om at arbeid i kommunal sektor er rutinepreget og lite utfordrende stemmer ofte ikke med realitetene ute på de kommunale arbeidsplassene. Men hvordan situasjonen oppleves internt i kommunen er av liten relevans i rekrutteringsøyemed, om dette ikke kommuniseres ut. Vi fant at medarbeidere som jobber i virksomheten oppfattes som den mest troverdige kilden til informasjon. Personlige møter, med ledere eller kollegaer under praksisopphold, med veiledere på bacheloroppgaven eller representanter på karrieredager, påvirket studentenes ønske om å søke seg til en aktuell arbeidsplass etter endt utdanning.



**De unge er kritiske til rekrutteringsbudskap i sosiale medier.** Mangel på egen erfaring fra arbeidslivet bidrar til at studenter i større grad trekker på andres erfaringer og oppfatninger når de gjør seg opp formeningene om potensielle arbeidsgivere. Samtidig indikerer funnene fra denne undersøkelsen at studentene forholder seg kritiske til informasjon de mottar gjennom sosiale medier. Å oppfordre egne ansatte til å dele erfaringer fra arbeidsplassen på sosiale medier og operere som sannhetsvitner på Twitter og Facebook, kan potensielt øke troverdigheten i budskapet. Våre casekommuner utnytter i liten grad sosiale medier i rekrutterings- og profileringsarbeidet. Negative erfaringer delt i uformelle nettverk kan på samme måte få avgjørende betydning for studentenes inntrykk av en konkret arbeidsplass eller kommunale arbeidsgivere mer generelt. Flere av sykepleiestudentene hadde i løpet av praksisoppholdet regelrett blitt frarådet å søke seg til kommunal sektor av kollegaer. Studentenes vektlegging av mer uformelle informasjonskanaler aktualiserer betydningen av god oppfølging og veiledning under for eksempel praksisperioden. Det er i slike faser forsteintrykket av kommunen dannes, både egne og andres erfaringer.

**Unge og nyutdannede ønsker seg til sterke fagmiljøer.** De unge og nyutdannede i vår undersøkelse vektla spennende arbeidsoppgaver, muligheter for egenutvikling og solide fagmiljøer som viktige forhold når de vurderte potensielle arbeidsgivere. Ingeniørstudentene forventet god oppfølging og gode læringsvilkår i kommunal sektor. Imidlertid fryktet de faglig stagnasjon på sikt. Sykepleierne trodde ikke det ville mangle på utfordringer, men hadde inntrykk av at kommunale arbeidsplasser oftere var kjennetegnet av mindre fagmiljøer og færre sykepleiere på jobb. For barnehagelærerne var pedagogtetthet avgjørende når de vurderte sine arbeidsmuligheter. De tolket pedagogtetthet som et tegn på at deres kompetanse ville bli verdsatt, og på gode muligheter for egenutvikling og læring på arbeidsplassen.

**Informasjon om interessante oppgaver og muligheter.** Overordnet gir studentene uttrykk for at de mangler kunnskap om hvilke muligheter som eksisterer i kommunal sektor når det gjelder innhold i jobben, muligheter for faglig utvikling, karrieremuligheter og arbeidsmiljø. Videre mangler de kunnskap om prosjekter som igangsettes og som krever spesifikk kompetanse, om implikasjoner av reorganisering og nye arbeidsmetoder. De mangler, med andre ord, kunnskap om hvilke utfordringer de kan komme til å møte og om hva som skiller en kommunal jobb fra andre alternative arbeidsgivere. Virksomheter i privat sektor er ifølge studentene dyktigere til å reklamere for pågående eller planlagte prosjekter som studentene kan bli en del av. Studentene etterspør en større «fortelling» om hvorfor en jobb i kommunen er viktig.

**Unge og nyutdannede ønsker fast stilling og konkurransedyktige vilkår.** På en side finner vi at faktorer som interessante arbeidsoppgaver, utviklingsmuligheter og sterke fagmiljøer svært viktig for studentene. Det er derfor viktig at kommunene profilerer seg positivt langs disse dimensjonene. Videre er arbeidsvilkår knyttet til lønn, arbeidstid, fleksibilitet i stillingen og videreutdanningstilbud også viktig. I konkurransen om arbeidskraften, må en god profileringsstrategi også kommunisere tydelig om arbeidsvilkår. Casekommunene i denne studien ønsket å tiltrekke seg unge og nyutdannede. Samtidig er det relativt mange små stillinger og midlertidige ansettelse, særlig innen helse og omsorg. Dette tyder på at man i for liten grad har sett rekrutteringsstrategier i sammenheng med utvikling av stillingsbetingelser. Mange kommuner har en presset økonomi. Samtidig, hvis kommuner i større grad kan følge opp rekrutteringsstrategier med konkurransedyktige vilkår, og

kommunisere dette utad på en god måte, vil dette være et viktig bidrag til å styrke omdømmet som en attraktiv arbeidsgiver. Bedre og tydeligere stillingsannonser er et konkret virkemiddel i dette arbeidet.

## **(ii) Rekruttering av unge: problemer og muligheter**

**Arbeidsgiverpolitikk og strategisk rekruttering.** Kommunesektoren er i rask endring, med nye oppgaver og krav til kompetanse. Informanter i kommunene, fylkeskommunene og de interkommunale selskapene mener rekruttering av unge blant annet er viktig fordi de bringer nye perspektiver og oppdatert kompetanse inn i organisasjonene. Enhetslederne vektla samtidig at en balanse mellom nyutdannede og folk med erfaring er viktig for å skape et godt mangfold i organisasjonen. Vi finner at kommunene som vektlegger unge og nyutdannede i sine kompetanseplaner, i større grad har søkelys på unge også i sin rekrutteringspraksis enn kommunene som ikke har dette som en del av planen. En overordnet strategi er viktig for å jobbe godt med rekruttering av unge, men må også følges aktivt opp av ledere på ulike nivåer, og gjennom samarbeid på tvers i kommunen.

**Potensial for bedre samordning av aktører og virkemiddelbruk.** En utfordring for strategisk rekruttering er at kommuner er komplekse organisasjoner med mange enheter. Vi finner at det er en gjennomgående utfordring for HR sentralt å følge opp enhetsnivået så tett som informantene på de ulike nivåene selv kunne ønsket. Dette kan føre til at rekrutteringsstrategier i liten grad implementeres og følges opp. Enhetsledere spiller i praksis en nøkkelrolle i gjennomføringen av rekrutteringsprosesser, men har dette som en av mange oppgaver. Mange kommuneorganisasjoner preges av knappe ressurser, med mange oppgaver som skal løses. Det er behov for en overordnet rekrutteringsstrategi som følges opp gjennom et tett samarbeid mellom sentral stab anført av HR-ansatte og linjeledere. Flere enhetsledere opplever at de har begrenset handlingsrom til å jobbe langsiktig og proaktivt med rekruttering av unge, og har behov for både aktiv støtte fra HR sentralt og kompetanseheving. Det er viktig å sikre en gjennomtenkt og helhetlig bruk av virkemidler som rekrutteringsstillinger, lønn, hele stillinger, fleksible ordninger og videreutdanningstilbud.

**Se rekruttering, profilering og omdømme i sammenheng.** Kommunene har erfaringer med målrettet kommunikasjon rettet mot unge, blant annet i form av kampanjer på nett. Dette har gitt resultater, men samtidig var informantene klare på at man bør jobbe mer målrettet med kommunikasjonsarbeidet. Flere påpekte at det er stort forbedringspotensial når det gjelder bruk av sosiale medier. Et viktig funn med klar relevans for omdømme og rekruttering er betydningen av ansatte som ambassadører. Fortellinger om gode arbeidsplasser hvor folk trives, spres raskt i sosiale nettverk, og fortellinger om dårlige arbeidsplasser kan spres enda raskere. Informantene i kommunene betoner at dette omdømmet har svært stor betydning for rekruttering, og at man kan se store forskjeller i søkningen til forskjellige enheter i samme sektor i en kommune. Gode arbeidsplasser kjennetegnes av at ansatte har det bra på jobb. Ledere på ulike nivåer har et sentralt ansvar for å legge til rette for dette. Det kan oppnås ved å legge til rette for flere hele stillinger, øke lønnsnivået, satse på etter- og videreutdanning, skape muligheter for utvikling og læring gjennom utfordrende arbeidsoppgaver, fasilitere gode fagmiljøer, med mer. Dette handler også om å sikre god

oppfølging av unge og nyutdannede som kommer i kontakt med kommunen gjennom sommerjobber, praksisopphold og deltidsjobber.

**Behov for analyse og evaluering av rekrutteringsarbeidet.** For å utforme gode rekrutteringsstrategier må kommunene ha kunnskap om hva som virker og hva som ikke virker. Kommunene vi har undersøkt synes lite opptatt av å evaluere rekrutteringsarbeidet, og de samler i liten grad inn relevant statistikk om dette arbeidet. Det ville ha styrket kommunenes arbeid om innsamling av data og analyse gjøres mer systematisk. Dette krever imidlertid rutiner og kompetanseheving. En fylkeskommune hadde gode erfaringer med annonsering og direkte markedsføring på nett. Slike rekrutteringsmetoder gir også tilgang til gode verktøy for å analysere søkertall og interesse.

### **(iii) Arbeidsgiverstrategier langs flere linjer**

**Ledere som «magneter».** Både denne og tidligere undersøkelser har vist at ledere kan fungere som «magneter», som kan tiltrekke seg medarbeidere, men at de også kan støte de bort. Dette betyr at den kommunale arbeidsgiverpolitikken må legge stor vekt på å rekruttere og utvikle ledere som klarer å utvikle gode fag- og arbeidsmiljøer og derigjennom sikrer god rekruttering og lav turnover. I dette inngår det også at lederne får tilstrekkelig handlingsrom, det vil si tilstrekkelig myndighet, tid, virkemidler og støtte til å være ledere. Dette vet vi at mange ikke har. I en tid hvor små enheter slås sammen til større, dels for å skape større fagmiljøer og dels for å spare ressurser, kan ansvarsområdet fort bli for stort til at lederen er tilstrekkelig til stede for de ansatte. Dette gjelder særlig innen helse- og omsorg. Det er en langsiktig og krevende oppgave å opprettholde gode arbeidsmiljøer, og den bør være blant de mest sentrale målformuleringene i arbeidsgiver- og tjenestepolitikken.

**Gode tiltak og systematisk rekrutteringsarbeid.** Ved å kommunisere en større fortelling om det å jobbe i kommunen, faglige utviklingsmuligheter, viktige samfunnsoppgaver og gode arbeidsmiljø, vil man også styrke rekrutteringen. Dette kan foregå i ulike kanaler, inkludert sosiale medier og kampanjer på nett. Våre funn både på kommune- og studentsiden viser at det er viktig at kommunene jobber systematisk med å skape gode samarbeidsrelasjoner med høgskolesektoren. Ulike tiltak vil være gode opplegg for praksisplasser til høgskolestudenter, at studenter skriver bachelor- eller masteroppgave i tilknytning til en kommunal arbeidsplass, bruke kommunale enhetsledere som gjesteforelesere på universitet og høyskole, holde bedriftspresentasjoner og arrangere studentbesøk på kommunale arbeidsplasser. Antakelig vil kommunene gjøre et bedre inntrykk hos studentene dersom de stiller på skoler og messer med enhetsledere (og tillitsvalgte/ansatte) som har god kjennskap til faget. En av kommunene i studien har positive erfaringer med en «rekrutteringspatrolje» som består av unge medarbeidere som stiller på skoler og messer. Studentene etterspør informasjon fra representanter de kan identifisere seg med, og som styrker inntrykket av at kommunen kan være et sted for dem å jobbe. Det er også viktig med et godt samarbeid med videregående skole rundt lærlingeplasser, og at lærlinger tas vare på og gis et faglig godt opplegg. Et annet funn er at ansatte kan spille en viktig rolle som ambassadører for virksomheten. Informasjon om arbeidsmiljø og muligheter sprer seg raskt i sosiale nettverk. I et strategisk rekrutteringsperspektiv er det derfor viktig å være mer bevisst denne ambassadørrollen. Ikke minst understreker våre funn betydningene av

lederes ansvar for å skape gode og attraktive arbeidsmiljø hvor folk trives, ønsker å jobbe og blir værende.

**Samarbeid med skolesystemet.** I dette prosjektet har verken kommunale ledere eller studenter tatt opp betydningen av at ledere og ansatte fra kommunen deltar i undervisningen, enten som ledd i profilering, som en måte å sikre dialog med høyskolene og kunne påvirke undervisningen, eller som en del av et lærings- og utviklingsarbeid for kommunenes egne ansatte. Derimot legger informantene i undersøkelsen stor vekt på at et tettere samarbeid kan sikre at flere skriver bacheloroppgaver med kommunale problemstillinger og slik gjør studentene mer kjent med kommunen. Kanskje kan arbeidet med disse oppgavene også være stimulerende for kommunenes egen tjenesteutvikling?

Praksisplassene er mye omtalt. Her blir studentene kjent med en del av kommunen, og her får de erfaringer som inngår i deres vurderinger av kommunene som mulig arbeidsplass. Flere har fortalt om erfaringer som mer er egnet til å støte dem bort fra kommunen enn til å rekruttere dem. Fra enkelte studenters side fremstår en del av praksisplassene som svakt organisert og med mindre systematisk veiledning enn de hadde forventet.

**På tide med en juniorpolitikk.** Seniorpolitikk er et innarbeidet begrep. Seniorpolitikken er også ivaretatt i lov- og avtaleverket og i de fleste kommuners arbeidsgiverstrategier. Under arbeidet med lærings- og utviklingsprogrammene «Sammen om en bedre kommune» og «Ufrivillig deltid» har vi sett et behov for utviklingen av en egen juniorpolitikk. Dette har vært basert på fremskrivninger av arbeidskraftsbehovet konfrontert med en ansettelsespolitikk som ikke ivaretar lærlingene i de store sektorene, men som først og fremst er tilpasset middelaldrende kvinner som ønsker å jobbe deltid. I stedet for fast jobb i hel stilling tilbys mange nyutdannede innenfor barn-oppvekst og helse- og omsorgssektorene små og mellomstore deltidsstillinger, med det resultat at en del flytter fra kommunen og andre søker seg bort fra kommunesektoren. Det kan også virke som at mange av de kommunale lærlingeplassene ikke inngår i noen kompetanse- eller rekrutteringsstrategi, men snarere er noe kommunene har påtatt seg som del av et overordnet samfunnsansvar.

# 1 Innledning

I denne rapporten undersøker vi hvordan kommunale arbeidsgivere jobber strategisk for å profilere seg som attraktive arbeidsgivere for unge arbeidssøkere. Vi spør hvorfor det er slik at noen arbeidsplasser blir oppfattet som attraktive blant nyutdannede, mens andre kommer langt ned på ønskelista over mulige arbeidsgivere. Arbeidssøkere har gjerne noen forestillinger om hvilke arbeidsplasser de oppfatter som attraktive. Arbeidsgivere kan på sin side ha utfordringer med å nå ut til ulike målgrupper med informasjon om arbeids- og karrieremulighetene de kan tilby. I denne studien kartlegger vi hvordan arbeidsgivere jobber for å profilere seg overfor unge og nyutdannede. I tillegg analyserer vi hvordan studenter fra tre ulike yrkesgrupper orienterer seg mot arbeidslivet, og hvilke krav og forventninger de har til fremtidige arbeidsgivere.

Kommunale arbeidsgivere står overfor en markant utfordring med å møte en økende etterspørsel etter tjenester samtidig som store deler av dagens arbeidstakere går av med pensjon og må erstattes av et stort antall yngre arbeidstakere.<sup>1</sup> I kjølvannet av ny velferdsteknologi og nye undervisningsformer er det også behov for oppdatert kompetanse. Å trekke yngre søkere til kommunale arbeidsplasser er helt avgjørende for å sikre at sentrale velferdsoppgaver som barnehage, grunnskole, helse- og omsorgstjenester og lokal infrastruktur opprettholdes i de kommende årene. Konkurransen om kvalifisert arbeidskraft blir stadig skarpere, noe som har fått flere arbeidsgivere til å få øynene opp for betydningen av å tenke strategisk rundt profilering.

Kommunale arbeidsplasser er ofte tjeneste- og kunnskapsintensive. Den demografiske utviklingen vil påvirke behovet for arbeidskraft i kommunal sektor. Særlig innen teknisk sektor er det behov for kvalifisert arbeidskraft, og kommunesektoren har lenge hatt utfordringer med å rekruttere ingeniører og sivilingeniører til planlegging, bygg, vei, vann og avløp. Andre yrkesgrupper som enkelte kommuner sliter med å rekruttere er sykepleiere og barnehagelærere (KS 2015). Gjennomsnittsalderen blant sysselsatte i kommunal sektor er 44,7 år. Til sammenligning er gjennomsnittsalderen for alle sysselsatte i Norge 41,8 år (KS 2014).

Er det noen særtrekk ved den yngre generasjonen som fordrer nye grep i rekrutteringsarbeidet? Er arbeidsgivere nødt til å tenke nytt rundt hvilke virkemidler som anvendes i rekruttering, hvilke budskap som signaliseres, og gjennom hvilke kanaler?

Studier på tvers av land har funnet at arbeidssøkere og -takere under 30 år i større grad enn tidligere generasjoner ønsker fleksibilitet i arbeidet og mer samarbeidsorienterte arbeidsformer, og de legger større vekt på gjensidig tillit, støtte og positive tilbakemeldinger (PwC 2015, 2013; Twenge 2010). Fellestrekkene i beskrivelser av den nye generasjonen unge (født mellom 1980 og 2000) og generasjonen som kom før, den såkalte generasjon X, er imidlertid mange, og spørsmålet om hvorvidt kommunene skal strekke seg etter dem, og hvordan de eventuelt skal gjøre det, er også det samme i dag som for 15–20 år siden. Dette ble skrevet om generasjon X for omtrent 15 år siden:

---

<sup>1</sup> <http://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Arbeidsmiljo-og-HMS/hvordan-skaffe-arbeidskraft-i-kommunene/>

«Generasjon X-begrepet er ca. 10 år gammelt og ble brukt av Douglas Coupland (1991) og Bruce Tulgan (1996) om en gruppe unge voksne. 'X'erne er oppvokst med høyt tempo og store forandringer. Med få anledninger til å utvikle langsiktige relasjoner med stabile institusjoner. Folk forblir ikke i samme livstro veldig lenge, eller med samme doktor, samme politiske parti, samme jobb, partner, ektefelle osv. De er i alderen 17–35 år og oppleves av mange ledere som respektløse, illojale, kortsiktige, arrogante og ensidig nytelsesorienterte.» (Colbjørnsen 1999)

«De er utpreget individualistiske og mindre bedriftslojale. Vi finner dem fortrinnsvis i IT-bransjen, meglermiljøene og finansverden, men også i departementene. Vi forventer at de gjør seg mindre gjeldende i kommunal sektor. Det er usikkert hvor utbredt fenomenet egentlig er blant dagens ungdom. Begrepet er basert på kvalitative data. Derimot er det trekk ved mange kommuners arbeidsgiverpolitikk som ikke nettopp er egnet til å skape lojalitet. Her er lite langsiktig satsning fra arbeidsgiver for å holde på de ansatte.» (Moland & Egge 2000; Rødvei 2000)

«Skal kommunene tilpasse seg fenomenet, kan de selvsagt prøve å etterlikne IT-bransjen, meglermiljøene og finansverdenen. Men det er noe ved arbeidets art og de økonomiske rammebetingelsene som tilsier at dette fort kan bli skivebom. Vi tror kommunene snarere bør utvikle en bevisst 'motpolitikk' basert på en seriøs og langsiktig arbeidsgiverpolitikk hvor de ansatte tas på alvor, blant annet gjennom investering i arbeidsmiljø og kompetanseutvikling. Dette inngår i det vi har karakterisert som en 'verdsettende arbeidsgiverpolitikk' i rapporten 'Kommunal sektor – bedre enn sitt rykte?'. Noen kommuner er lengre fremme enn andre, og de høster ved å ha en mer stabil personalsituasjon enn kommuner som nøyer seg med minimumsløsningen 'personalforvaltning'.» (Moland & Bogen 2002:44f.)

Selv om generasjon X har fått mye oppmerksomhet, er det også viktig å tenke på at ikke alle ungdommer har samme ønsker og forventninger til tilværelsen. Danske Center for fremtidsforskning (Fremforsk) finner i en analyse at fremtidens yngre medarbeidere består av to forskjellige grupper: «de frie utviklerne» og «de stabile tradisjonelle». De frie utviklerne er typiske for den nye generasjon Z, med ønsker om stor grad av frihet i arbeidet og utfordringer og utvikling hele tiden. De stabile tradisjonelle er i motsetning mer opptatt av god jobb med gode utviklingsmuligheter og mulighet for balanse mellom jobb og familie/fritid. For denne gruppen er trygg jobb med inntektssikring og muligheten til å starte familie under forutsigbare betingelser viktige. Utfordringen for kommunene er å føre en politikk som tiltrekker begge grupper, men det er klart at kommunen som arbeidsgiver har en stor rekrutteringsfordel når de henvender seg til gruppen stabile tradisjonelle.

Man vet ikke nok om hvorvidt teoriene presentert over faktisk er treffende, og om de gjelder mange. Kunnskap om målgruppen er imidlertid viktig i profilering og rekrutteringsarbeid. For å forstå kommunenes rekrutteringsutfordringer holder det ikke kun å studere arbeidsgivere. Rekruttering handler grunnleggende sett om en matchingsprosess mellom arbeidsgivere og potensielle søkere. Dette fordrer at vi studerer både tilbuds- og etterspørselssiden. Til tross for at diagnoser over generasjoner per definisjon vil være forenklinger, bør informasjon om hvilke forventninger og ønsker unge og nyutdannede har til arbeidsgivere og arbeidslivet, tas hensyn til i arbeidsgivernes rekrutteringsstrategier.

## 1.1 Problemstillinger

KS utlyste et prosjekt med følgende tre hovedspørsmål:

- Hvordan jobber kommuner og fylkeskommuner med å tiltrekke og rekruttere ung arbeidskraft?
- Hva kjennetegner den unge arbeidskraften som er på vei inn i arbeidsmarkedet nå –«generasjon Z» og hva betyr det for ledelse og arbeidsgiverpolitikk?
- Hva kjennetegner HR-strategier på organisasjons- og virksomhetsnivå der de lykkes med å tiltrekke og rekruttere unge arbeidstakere?

For å følge opp disse spørsmålene har rapporten et tredelt sett av problemstillinger, som vi har kalt 1) tilbudssiden – unge arbeidssøkere, 2) etterspørselssiden – kommunesektoren som arbeidsgiver, 3) matchingen mellom etterspørsel og tilbud. Kapitlene 3, 4 og 5 gjenspeiler disse problemstillingene.

### 1) Tilbudssiden – unge arbeidssøkere:

- Hvilke krav og forventninger har studenter / fremtidige arbeidssøkere til arbeidsgivere?

### 2) Etterspørselssiden – kommunesektoren som arbeidsgiver:

- Hvordan jobber kommunen, fylkeskommunen og interkommunale selskaper med å profilere virksomheten og rekruttere ung arbeidskraft?

### 3) Matchingen – møte mellom arbeidsgiver og arbeidstaker:

- På hvilke måter kan kommuner og fylkeskommuner arbeide for å treffe unge arbeidssøkeres forventninger og dermed lykkes med å rekruttere unge arbeidstakere?

## 1.2 Metode

Utgangspunktet for analysen var at vi ønsket å analysere rekruttering fra to ulike, men tett koblede ståsteder. På den ene siden kartlegger vi hvordan arbeidsgivere jobber for å profilere seg overfor unge og nyutdannede. På den andre siden analyserer vi hvordan studenter fra tre ulike yrkesgrupper orienterer seg mot arbeidslivet, og hvilke krav og forventninger de har til fremtidige arbeidsgivere. På denne måten søker vi å belyse hvilket budskap arbeidsgivere sender til potensielle søkere, og hvordan dette budskapet blir tolket og mottatt av den yngre generasjonen arbeidssøkere. For å besvare spørsmålene ovenfor har vi lagt opp til et kvalitativt forskningsdesign med to moduler.

### 1) Casestudier i fire kommuner

Vi har gjennomført studier i fire kommuner, med til sammen 16 informanter. Disse kommunene ble valgt ut fordi vi hadde forhåndsinformasjon om at de skulle ha lyktes godt med å rekruttere unge. Videre har vi valgt kommuner av ulik størrelse målt etter innbyggertall (stor, medium og liten) og ulik grad av sentralitet.

I hver kommune har vi intervjuet en leder på strategisk nivå, fortrinnsvis rådmann. Videre har vi intervjuet opptil tre enhetsledere – innen helse, barnehage/skole og teknisk enhet. Tidligere undersøkelser har vist at rekrutteringsutfordringene varierer mellom arbeidsområdene og yrker (KS 2015). For å komme nærmere de reelle utfordringene og løsningsstrategiene er det viktig å studere de

arbeidsområdene som sliter med rekruttering. Vi har valgt å ta for oss virksomhetsnivået fordi selve rekrutteringen ofte skjer på dette nivået. Datainnsamlingen har skjedd i form av kommunebesøk og ansikt-til-ansikt-intervjuer.

I tillegg til studiene i de fire kommunene har vi gjennomført telefonintervjuer med representanter for to fylkeskommuner og to interkommunale selskaper. Målsettingen med disse intervjuene var å undersøke hvilke tilpasninger og strategier arbeidsgivere på fylkeskommunalt nivå og i interkommunale selskaper benytter for å tiltrekke seg og beholde attraktiv arbeidskraft.

## **2) Fokusgrupper på tre høyskoler og mentometersurvey**

For å kartlegge unges forventninger til fremtidige arbeidsgivere har vi valgt å ta for oss studenter innen yrkesgrupper som kommunene har betydelige vanskeligheter med å rekruttere til, henholdsvis sykepleiere, barnehagelærere og ingeniører (jf. KS arbeidsgivermonitor 2014; Bakkeli mfl. 2013). Vi har gjennomført tre fokusgruppeintervjuer med mellom fire og ti deltakere innenfor hver av de tre yrkesgruppene. Intervjuene hadde en varighet på mellom 1,5 og 2 timer. Fokusgruppeintervjuer som metode gir en mulighet for å skaffe gode data om hvordan studentene sammen reflekterer om yrkesmuligheter og arbeidsgivere.

Vi har i tillegg til fokusgruppene gjennomført mentometersurvey blant studenter på fire høyskoler og innenfor de samme tre arbeidsområdene som nevnes over. Disse undersøkelsene ble gjennomført med bruk av standardiserte spørsmål, og svarene ble registrert med mentometerknapper som studentene fikk utdelt. Spørsmål og svaralternativer ble vist på storskjerm, og svarfordelingen dukket opp på skjermen når elevene trykket på knappene. Dette metodeverktøyet gjør det mulig å samle inn et kvantitativt datasett direkte mens folkemøtet pågår, for så å analysere dataene i etterkant. Ettersom svarfordelingen umiddelbart blir synlig for studentene, utgjorde reaksjonene og de etterfølgende refleksjonene til studentene en viktig del av datainnsamlingen. Totalt har 125 studenter fordelt på de tre fagretningene deltatt i mentometerundersøkelsene.

## **1.3 Gangen i rapporten**

I neste kapittel presenterer vi foreliggende kunnskap om rekruttering og rekrutteringsutfordringer. Vi starter med en beskrivelse av endringer i kommunal sektor som aktualiserer behovet for oppdatert kompetanse, før vi diskuterer relevant litteratur om strategisk innsats for å rekruttere og beholde kompetent arbeidskraft. I andre del av kapittelet sammenfatter vi kunnskapen om unges preferanser og forventninger til arbeidsgivere. I kapittel 3 vil vi presentere de unge og nyutdannedes forventninger til fremtidige arbeidsgivere og deres oppfatninger av kommunen som arbeidsplass. I neste kapittel undersøker vi hvordan fire casekommuner jobber for å rekruttere unge og nyutdannede. Hovedvekten ligger på kommunenes profileringsarbeid, ikke selve seleksjonen av søkere. Kapittel 5 løfter frem sentrale dimensjoner vi mener kjennetegner møtet mellom unge og nyutdannede på den ene siden og kommunesektoren på den andre. Vi kobler funn fra både etterspørsel- og tilbudssiden og analyserer matchingen mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. I et avsluttende kapittel oppsummerer vi funnene fra studien og fremhever noen områder hvor det er mulig å forbedre innsatsen for å lykkes i større grad med å tiltrekke seg og beholde ung arbeidskraft.



## 2 Behov, forventninger og strategier

Menneskelige ressurser står for om lag tre fjerdedeler av verdiskapningen i Norge (SSB 2015). Å rekruttere og beholde kvalifisert og relevant kompetanse er en viktig oppgave som krever tid og ressurser fra virksomheter. Arbeidssøkere med bestemte egenskaper skal identifiseres og matches med arbeidsgivere som trenger nettopp deres kompetanse. Før dette skal arbeidsgiver ha definert arbeidskraftbehovet, hvordan den nye arbeidskraften best kan organiseres, og hvilke krav som skal stilles til potensielle søkere. Mens verdien av god rekruttering er anerkjent, er det ikke like lett å få til i praksis. Kommunikasjon mellom arbeidsgiver på den ene siden og potensielle søkere på den andre kan være mangelfull. Arbeidssøkere har noen forestillinger om hvilke arbeidsplasser som er lukrative. Arbeidsgivere kan ha utfordringer med å nå ut til ulike grupper av søkere.

### Hva er rekruttering?

I dette kapittelet følger en gjennomgang av eksisterende litteratur om rekruttering og rekrutteringsutfordringer. Diskusjonen er inndelt i to deler. Først gjennomgår vi relevant litteratur om kommuners praksis og strategier overfor unge arbeidssøkere og potensielle arbeidssøkere i nordisk kontekst. I andre del sammenfatter vi kunnskapen om unges preferanser og forventninger til arbeidsgivere og diskuterer potensielle svakheter ved tidligere forskning. Men først må vi gjøre noen avgrensninger. Rekruttering er et begrep som er i hyppig bruk, men det er ofte uklart hva man legger i begrepet. Arbeid med å øke søkermassen gjennom profilering av virksomheten og omdømmebygging, langsiktige vurderinger av fremtidig behov for kompetanse og arbeidskraft, utlysning og promotering av ledige stillinger og selve seleksjonsprosessen er aspekter som kan inngå i begrepet rekruttering. For vårt formål avgrensner vi rekruttering til aktiviteter knyttet til profilering og tiltrekking, altså arbeid med å tilveiebringe flere kvalifiserte søkere. Selv om seleksjon av søkere og det påfølgende arbeidet med å beholde nyansatte henger tett sammen med rekruttering, vil vi her begrense oss til leddene som leder opp til den faktiske seleksjonen av kandidater. Vi trekker her veksler på Barber (1998:5–6) sin definisjon av rekruttering, som lyder slik: «recruitment includes those practices and activities carried on by the organization with the primary purpose of identifying and attracting potential employees».

### 2.1 Behov for arbeidskraft

Alle virksomheter, store som små, offentlige og private, vil før eller siden måtte rekruttere arbeidskraft. Hvorvidt dette arbeidet skjer planmessig og strukturert, varierer mellom ulike virksomheter, men er også betinget av tilgang og etterspørsel i arbeidsmarkedet. Når tilgangen på søkere er liten, kan det gi lavere nivå på kompetansen man får inn, enn med bedre tilgang, og det stiller i sin tur større krav til arbeidsgiver i arbeidet med å identifisere og tiltrekke gode kandidater.

Stadig flere arbeidsgivere tar i bruk strategier som «employer branding»<sup>2</sup> for å gjøre seg attraktive for potensielle søkere.

KS regner med at kommunesektoren vil ha en årsverksvekst på cirka 40 000 de neste åtte årene (tabell 2.1). Over halvparten av denne veksten forventes å komme i helse- og omsorgssektoren. Barnehagene vil få en vekst på cirka 4500 årsverk, mens samferdsel og teknikk ut fra prognosene skal få en økning på 1500 årsverk.

Tabell 2.1 Årsverk i kommunesektoren i 2014 og forventede årsverk frem mot 2024. Kilde: Pai-registeret (KS 2015:1).

	2014	2 016	2018	2020	2022	2024
Administrasjon	28 000	28 500	29 000	29 500	30 000	30 000
Barnehager	43 500	43 500	44 000	46 000	47 000	48 000
Helse/pleie/omsorg	136 000	139 000	143 500	150 000	158 500	166 000
Samferdsel og teknikk	16 000	16 500	17 000	17 000	17 500	18 000
Undervisning	128 500	130 000	131 000	132 000	133 500	135 000
Annet	12 000	12 500	13 000	13 000	13 000	13 000
Årsverk totalt	364 000	370 000	377 500	387 500	399 500	410 000

Kommunesektoren sysselsatte i 2013 litt over 457 000 personer. Dette utgjør omtrent 20 prosent av alle sysselsatte i Norge. KS forventer at antall sysselsatte i kommunesektoren vil øke til opp mot 520 000 i 2024. Som vi ser, ligger tallet på ansatte mer enn 100 000 over tallet på årsverk. Dette skyldes at mange jobber deltid. I prognosen frem til 2024, som også tar hensyn til produksjonsveksten, vil kommunene årlig måtte ansette mellom 60 000 og 70 000 nye personer. Dette tallet kan reduseres dersom den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen økes (KS 2015:5). Regner man med enhver ny person som går inn i en ny stilling, også om det bare er interne forflytninger, blir tallet på nyansettelser betydelig høyere (se under).

Kommunesektoren hadde fra 2011 til 2014 en årlig turnover på 12,4 prosent (KS 2015:3). Turnover varierer ganske mye mellom sektorer og yrkesgrupper. Tall fra KS viser at administrasjonen kommer ut med en årlig turnover på 10,2. Sykepleiernes turnover har i denne perioden ligget på 11,4 (KS 2015:6). Blant ingeniørene ligger den på under 10 prosent.

Det finnes imidlertid ulike typer av turnover. Tas intern mobilitet med, blir turnover omtrent dobbelt så høy. For administrasjonen øker da turnover fra 10,2 til 20.<sup>3</sup> Når KS presenterer tall for turnover, tas ikke intern mobilitet med.

I tabell 2.2 gjengis tall for turnover fra SSB. De fleste kommunale tjenesteområdene som er med, har en turnover på litt under 30 prosent. En sammenligning av tallene for personalgjennomtrekk i flere bransjer (også i tabell 2.2) viser at et utvalg av kommunale tjenesteområder har dobbelt så høy gjennomtrekk som det vi finner i industrien.

Barnevernet hadde en turnover på 31,1 prosent i 2011, som er høyt sammenlignet med andre tjeneste- og arbeidsområder.<sup>4</sup> Gjennomtrekket for denne gruppen var lavest blant ansatte med relevant utdanning og ansatte over 35 år (Johansen 2014:16). Barnehagene, som i 2011 sysselsatte 84

<sup>2</sup> Employer branding: Aktiviteter knyttet til å kommunisere at en organisasjon er en attraktiv arbeidsplass. Handler om å styrke organisasjonens omdømme som arbeidsgiver og styrke rekrutteringen. Et godt omdømme kan gjøre organisasjonen bedre i stand til å konkurrere om arbeidskraften, og bidra til høyere lojalitet blant ansatte (kilde: Store norske leksikon, [https://snl.no/Employer\\_Branding](https://snl.no/Employer_Branding)).

<sup>3</sup> Rådmennene får en turnover på henholdsvis 8,8 og 20,3.

<sup>4</sup> Her er turnover avgrenset til kun å gjelde ansettelser som skal erstatte personer som slutter, altså det samme som personalgjennomtrekk.

137 ansatte, gjennomførte 18 453 nyansettelser, mens 17 615 personer sluttet. Det gir en turnover på 17,8 prosent).

**Tabell 2.2 Gjennomtrekk av ansatte etter næring og virksomhetsstørrelse i 2011, ikke vektet. Kilde: SSB. Utdrag fra tabell i Johansen 2014:33.**

	I alt	Under 5 ansatte	5–9 ansatte	10–14 ansatte	15–19 ansatte	20–29 ansatte	30–49 ansatte	50–99 ansatte	100 + ansatte
Kommunalt barnevern	31,5	25,2	33,0	33,1	40,5	29,1	38,0	38,6	31,9
Kommunale sosialkontortjenester	27,0	17,4	27,7	33,9	29,6	29,0	28,9	28,6	37,2
Kommunal grunnskoleundervisning	27,1	27,7	34,8	29,5	25,3	24,3	25,8	28,4	32,5
Barnehager	28,8	27,6	25,3	29,0	29,5	31,0	33,3	35,3	36,9
Industri	14,4	11,2	14,2	15,9	17,8	18,7	18,7	18,5	16,7
Varehandel og rep. Motorvogner	23,8	18,0	27,6	30,8	29,8	29,1	31,6	32,4	27,3

Uansett beregningsmåte ser vi at kommunene har et omfattende (og ressurskrevende) arbeid med å rekruttere og fordele ansatte i nye stillinger.<sup>5</sup> Hvis man tar hensyn til både intern og ekstern mobilitet, er omfanget av nye ansettelser omtrent dobbelt så stort som rekrutteringen av nye personer som ikke tidligere har hatt fast stilling i kommunesektoren. Arbeidet med å rekruttere og beholde riktig person i riktig stilling er dermed mer omfattende enn det som kommer frem i de mobilitetstallene som vanligvis blir presentert.

I enkelte tilfeller er rekrutteringsbehovet så stort at det representerer en utfordring for kommunene. Denne utfordringen står sentralt i KS' og mange kommuners arbeidsgiverpolitikk. Utfordringen er todelt. For det første må kommunen *fremstå* som en attraktiv arbeidsgiver for å tiltrekke seg søkere. For det andre må kommunen *være* en attraktiv arbeidsgiver for å beholde den eksisterende arbeidskraften.

### **Hvor interessert er kommunene egentlig i å være attraktive for unge?**

I denne rapporten er spørsmålet først og fremst hvordan kommunene kan gjøre seg attraktive for unge og nyutdannede, helst så attraktive at man får en stor og kompetent søkermasse til hver utlysning. KS har de siste 20 årene lagt ned store ressurser i å forbedre og fornye arbeidsgiverpolitikken. Her har både omdømmespørsmål, lederutvikling, heltidsproblematikk, kompetanseutvikling og andre forhold for å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver stått sentralt.<sup>6</sup> Likeledes har mange kommuner formulert lokale arbeidsgiverstrategier, deltatt i lærings- og utviklingsprogrammer og tatt skritt for å bruke tilgjengelige verktøy.

På tross av dette ser vi at mens antall midlertidige ansettelser i arbeidslivet generelt (inkludert offentlig sektor) i perioden fra 1996 til 2014 er redusert med 23 prosent, har for eksempel helse- og omsorgstjenestene kun redusert dette antallet med 14 prosent. Skolesektoren har ikke redusert dette omfanget i det hele tatt. I privat sektor er omfanget av midlertidige ansettelser gått ned med mer enn 23 prosent. Tilsvarende har andelen kvinner i hele stillinger økt jevnt i privat sektor slik at det nå er

<sup>5</sup> Turnover er størst i de store kommunene (Asplan-Fafo 2010:54).

<sup>6</sup> Dette kommer til uttrykk gjennom «Stolt og unik. Arbeidsgiverstrategi mot 2020», «Skodd for framtida» og tidligere arbeidsgiverplattformer, Arbeidsgivermonitoren, finansiering av en rekke FOU-oppdrag på feltet og utvikling av praktiske arbeidsgiververktøy, samt nasjonale og regionale satsinger i KS-regi eller i samarbeid med myndighetene og arbeidstakerorganisasjonene.

mer enn 60 prosent heltidsansatte kvinner totalt i norsk arbeidsliv. I kommunesektorens helse- og omsorgstjenester har heltidsandelen ligget stabilt på mellom 20 og 25 prosent i disse årene. Mye av denne deltiden er selvvalgt, så for en del av arbeidskraften er dette attraktivt. Ser vi på utviklingsmuligheter i arbeidet, skårer heller ikke kommunene så godt. På spørsmål om læringsmuligheter i jobben viste en undersøkelse fra 2004 at ansatte i staten var mest positive. Deretter fulgte ansatte i privat sektor. Kommunesektoren kom noe etter (Hagen & Skule 2004:63). Også når det gjelder ressurser til opplæringsvirksomhet, kommer kommunene etter de andre sektorene: I 2010 brukte kommunene litt over 4000 kroner per ansatt på kurs og opplæringsvirksomhet. Privat sektor brukte nesten 6000 kroner, mens staten brukte cirka 11 000 kroner. (Børing & Skule 2013).

Kommunene står overfor store omstillinger i årene fremover, som i høy grad aktualiserer rekrutteringsutfordringene og det økende behovet for ulike former for kompetanse, på hele skalaen fra praksisbasert kompetanse til formalisert utdanning. Kommunene er komplekse organisasjoner med ansvar for sentrale velferdstjenester som barnehage, grunnskole, helse og omsorg og sosiale tjenester, i tillegg til en rekke andre oppgaver som bibliotek, ulike kulturtiltak, brannvern, havner, kommunale veier, lokalt miljøvern og renovasjon. Mange av arbeidsoppgavene stiller store krav til kompetanse. En undersøkelse gjennomført av NAV fant at den største mangelen på personell var å finne i helse- og sosialtjenestene.<sup>7</sup>

Store reformer i offentlig sektor som samhandlingsreformen, NAV-reformen, psykiatireformen, HVPU-reformen og så videre har endret oppgavefordelingen mellom stat og kommune, i hovedsak ved at kommunene har fått flere velferdsoppgaver å løse. De kommende utfordringene stiller store krav både til å sikre stabilitet og jevnt god kvalitet i tjenestene og til at det kommunale tjenestetilbudet videreutvikles. Kommunene må løse oppgavene på nye måter ved å ta i bruk ny teknologi, rekruttere kvalifisert arbeidskraft, sørge for god ledelse og organisere arbeidet på en hensiktsmessig måte, samt stimulere til kontinuerlig læring. Da må de også tilby mer attraktive arbeidsplasser og sterkere kompetansemiljøer. Dette vil i sin tur kunne redusere konkurransen fra for eksempel helseforetakene om den samme arbeidskraften.

## **Mangel på evaluering av egen profilerings- og rekrutteringspraksis**

Kunnskapen om det rekrutteringsarbeidet som foregår i kommunene, er svært begrenset. Det samme gjelder evalueringer av hvilke rekrutteringstiltak som gir resultater (Econ Pöyry 2011). Det finnes en rekke dokumenter som beskriver rekrutteringsstrategier på kommunenes nettsider. Men i hvilken grad strategiene implementeres, og med hvilke resultater, forblir i det store og hele udokumentert. I en kunnskapsstatus om rekrutteringsarbeidet i Kommune-Norge viser Econ Pöyry (2011) kun til hypoteser om sammenhenger mellom ulike tiltak og den mulige effekten på arbeidskraftsituasjonen i kommunene. I en gjennomgang av eksisterende evalueringer av metoder og tiltak for å rekruttere arbeidskraft konkluderte Aure og medforfattere med at det finnes svært få av dette slaget og desto færre studier som kan konkludere rundt effekter av iverksetting av ulike tiltak (Aure mfl. 2011:vii). Imidlertid løfter forfatterne frem betydningen av å spesifisere målgruppen for rekrutteringsarbeidet for å kunne iverksette treffsikre tiltak.

---

<sup>7</sup> <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Kunnskap/Analyser+fra+NAV/Nyheter/bedriftene-mangler-20-800-personer>

### Tre rekrutteringsstadier

Rekruttering er et bredt begrep som ofte brukes på ulike måter. Grovt inndelt kan rekruttering skje på tre ulike stadier.

- 1- Arbeidsgivere kan ønske å *påvirke rekrutteringsgrunnlaget* ved å sette inn tiltak for å øke andelen som søker seg til bestemte utdanninger, eller påvirke utdanningens innhold, for å sørge for at nyutdannede møter arbeidslivet med den rette kompetansen til å fylle arbeidsgiveres behov.
- 2- Arbeidsgivere kan arbeide med å *kommunisere* til potensielle søkere hvorfor nettopp deres virksomhet er et godt sted å jobbe. Slike tiltak faller inn under omdømmearbeid og profilering. Det er samtidig viktig å poengtere at disse tre nivåene ikke er isolert fra hverandre. En arbeidsgivers omdømme vil for eksempel være avhengig av hva de *faktisk* tilbyr, ikke kun *hvilket budskap* som kommuniseres.
- 3- Arbeidsgivere kan *skape gode arbeidsplasser* for å tiltrekke seg og beholde attraktiv arbeidskraft. Gjennom å skape flere hele stillinger, øke lønnsnivået, satse på etter- og videreutdanning, skape muligheter for utvikling og læring gjennom utfordrende arbeidsoppgaver, fasilitere gode fagmiljøer o.l.

Et eksempel på førstnevnte er GNIST-kampanjen, som var et samarbeid mellom partene i arbeidslivet og Skole-Norge med det formål å øke søkermassen til læreryrket. Kampanjen hadde sitt utspring i erkjennelsen av at det ville bli mer utfordrende å rekruttere lærere fremover, og inneholdt tiltak som ettergivelse av studielån for lærere i språk og realfag, veiledning av nyutdannede lærere og tilbud om etter- og videreutdanning. En statusundersøkelse som evaluerte endringer i holdninger til læreryrket i tidsperioden 2009 til 2013, fant en økning i andelen som vil anbefale læreryrket. Antallet kvalifiserte førstegangssøkere til læreryrket økte med 57 prosent mellom 2008 og 2012. Hvorvidt denne holdningsendringen kan spores tilbake til GNIST-kampanjen, kan imidlertid ikke disse dataene si noe om. En studie av samarbeid mellom kommuner og UH-sektoren gjennomført av Rambøll finner at kommuner i liten grad samarbeider med universiteter og høyskoler om å videreutvikle grunnutdanningene (Rambøll 2013: 53). Rambøll konkluderer med at regulering av utdanning gjennom rammeplaner, samt akkrediteringssystemet begrenser mulighetene for å innrette utdanningene mer mot det kommunale arbeidslivet.

Den andre strategien, arbeid med å synliggjøre arbeidsplassens kvaliteter overfor potensielle søkere, er et viktig ledd i rekrutteringsprosessen. I rekrutteringsøyemed er det av liten betydning hvor gode forholdene er internt i virksomheten – om dette budskapet ikke når utenfor dørene. Kommunale arbeidsplasser er ofte tett på innbyggerne, og ansatte spiller følgelig en sentral rolle i hvordan organisasjonene oppfattes utad. Brukernes opplevelser av kommunale tjenester, hva ansatte selv formidler om arbeidsplass og trivsel, og bildet som dannes i medier, kan få betydning for rekrutteringsgrunnlaget (Barrow & Mosley 2005:62).

KS, Spekter og HSH gjennomførte i samarbeid med Helsedirektoratet og Utdanningsdirektoratet prosjektene «Aksjon helsefagarbeider» og «Bli helsefagarbeider» for å øke søkertallene til helsefagarbeiderutdanningen. I perioden kampanjene har gått, har det vært en økning i antall søkere til faget og antall sysselsatte helsefagarbeidere.<sup>8</sup> Omdømmearbeid innebærer «å planmessig vise utad hvem man er som organisasjon, hva man er og hva man står for, slik at omgivelsens oppfatninger av og tillit til organisasjonen styrkes» (Røvik 2007:196). Disse kampanjene er eksempler på koordinert satsing for å endre kommunenes omdømme. Studier av såkalt «employer branding» vektlegger

---

<sup>8</sup> <http://www.ks.no/fagomrader/utdanning-og-oppvekst/fag-og-yrkesopplaring/rekruttering-av-larlinger/evaluering-av-bli-helsefagarbeider/>

nettopp betydningen av langvarige, overgripende og politisk oppbakkede handlingsplaner, der både ledelse, markeds- og personalavdelingen er involvert (Parment & Dyhre 2009; Nielsen 2011).

Den tredje strategien er å skape attraktive arbeidsplasser. Svaret på hva som kjennetegner en attraktiv arbeidsplass, vil imidlertid avhenge av hvem du spør. Og det er gjort få forsøk på å identifisere universelle attraktive karakteristikk ved virksomheter (Chapman & Meyers 2015). Flere kommuner har prioritert strategier for å gjøre seg attraktive overfor unge og nyutdannede ved å tilby konkurransedyktig lønn. Et eksempel er Sørfold kommune der formannskapet vedtok å gjøre lønnsmessige grep for å tiltrekke seg nye søkere. Både sykepleiere og undervisningspersonell får begynnerlønn tilsvarende åtte års ansiennitet, også om de kommer rett fra utdanning.<sup>9</sup> Leder i teknisk sektor i én av våre casekommuner kunne opprette nye ingeniørstillinger og aktivt bruke lønn som virkemiddel. Leder på sykehjem kunne ikke bruke lønn for å rekruttere sykepleiere, ikke opprette nye stillinger, og det var strammet inn på arbeidstidsordningen slik at stillingene ble mindre attraktive. Dels handlet dette om økonomi, det var behov for færre ingeniørstillinger enn sykepleierstillinger i kommunen, og det vil koste mindre å øke lønnen for én ingeniør enn for ti sykepleiere. Bratsetvik (2013) påpeker også at dette kan handle om en lite gjennomtenkt arbeidsgiverpolitikk i kommunen, slik at de virksomhetslederne som argumenterer best for sine behov, i større grad får gjennomslag for sine ønsker.

Men konkurranse om arbeidskraft handler ikke kun om lønn. Tidligere forskning har funnet en sammenheng mellom muligheter for kompetanseutvikling og rekruttering (Tønder Hagen & Hilsen 2013). Faktorer som organisasjonens omdømme, størrelse og plassering, samt virksomhetens lønnsomhet, er også av betydning for rekrutteringsgrunnlaget (Darnold & Rynes 2013).

I de nasjonale lærings- og utviklingsprogrammene «Ufrivillig deltid» og «Sammen om en bedre kommune» har det vært gjennomført en rekke forsøk for å øke stillingsstørrelsen blant ansatte i kommunesektoren. Kommunene som har jobbet med heltid-deltidsproblematikken, gjør dette nesten uten unntak som ledd i en strategi for å rekruttere og beholde mer kompetente medarbeidere (Moland, Bakkeli, Hilsen & Lien 2015:22).

Tilbud om større stillinger / heltidsstillinger og utvikling av nye arbeidstidsordninger har vist seg å være svært vellykkede rekrutteringstiltak (særlig overfor sykepleiere og helsefagarbeidere) både i kommunenes helse- og omsorgstjenester og ved de statlige sykehusene. Rekruttering av fagpersonell går lettere, og samtidig får man i større grad utnyttet fagkompetansen når de jobber i større stillinger. Som følge av økt stillingsprosent melder enhetslederne selv om at de oppnår høyere kvalitet i tjenestene, og at kommunen fremstår som en mer attraktiv arbeidsgiver (Moland 2015:242). Her følger noen sitater fra evalueringen av programmet «Ufrivillig deltid»:

«Vi har fått medarbeidere med høyere kompetanse, sterkere tilknytning til arbeidsplassen og et styrket arbeidsmiljø.» (Leder, Sykehuset Østfold, Moland 2015:110)

«Denne forhandlingsturnusen har bidratt til at vi har fått ansatt kvalifisert personell i alle fagstillinger. Hjemmetjenesten ville aldri ha klart å trekke til seg kvalifiserte medarbeidere uten denne arbeidstidsmodellen.» (Leder, Hurum kommune, Moland 2015:239)

---

<sup>9</sup> <http://www.sorfold.kommune.no/rekruttering-ny12>

«En annen positiv opplevelse er at man ser at rekruttering til heltidsstillinger gir flere kvalifiserte søkere.» (Moland 2015:110)

### **Ledere som magneter på arbeidskraften**

På slutten av 1990-tallet hadde KS et program for arbeidsgiverutvikling som het «Kampen om kompetent arbeidskraft». I denne formuleringen lå blant annet kommunale arbeidsgiveres oppfatning av at det foregikk en kamp om de kompetente arbeidstakerne, og denne kampen ville og måtte kommunene være med på for å skaffe kompetent arbeidskraft til å kunne yte de tjenestene de var satt til (Moland & Egge 2000:9). I en rapport som evaluerte programmet, og som omfattet 16 kommuner, inklusive noen Oslo-bydeler, var en konklusjon at lokale virksomhetsledere hadde størst betydning når man skulle forklare hvorfor noen enheter ikke hadde rekrutteringsproblemer, og hvorfor de klarte å holde på arbeidskraften (Moland & Egge 2009).<sup>10</sup> Forklaringen lå i at disse lederne var mer nærværende, tydelige og inkluderende. De skilte seg fra andre ved at de var flinke til å peke på og formidle mål for virksomheten, gi personalet muligheter til å være med i utviklingen av virksomheten og slik skape forståelse og oppslutning om kollektive mål. I kjølvannet av dette skapes grobunn for både faglig utvikling og følelse av å bli verdsatt. Konklusjonen var at én av de viktigste faktorene som kommunene kunne gjøre noe med for å få riktig og tilstrekkelig bemanning, lå i innsats for å utvikle og beholde ledere og annet nøkkelpersonell. De virksomhetene som hadde lavest personalgjennomtrekk, hadde også lyktes bedre med sin lederpleie. De mest «opplyste» jobbsøkerne hadde informasjon om hvilke enheter som hadde gode ledere. Her gikk jungeltelegrafene. En etatssjef som ble intervjuet i 1999, sa det slik:

«Vi har noen virksomheter som er selvrekrutterende. De har gode opplæringsplaner som inkluderer alle og: De har ledere som tar seg tid til å lede og som er flinke til å skape tilhørighet.» (Moland & Egge 2000:3)

De samme funnene ble gjort i en evaluering av kommunenes gjennomføring av HVPU-reformen. Det var ikke riktige modeller og fine verktøy som skapte gode og attraktive arbeidsmiljøer. Det var ledere som tok valg og sto for dem (sammen med de ansatte). (Moland mfl. 2013, 1999)

### **Nordiske erfaringer**

En svensk studie undersøkte arbeidsgiveres strategier for å tiltrekke seg unge arbeidstakere.<sup>11</sup> Forfatterne fant at hele seks av ti arbeidsgivere ikke har satt inn noen tiltak for å bli mer attraktive arbeidsgivere for unge søkere. Fraværet av tiltak kan reflektere en oppfatning av at unge ikke er så annerledes enn øvrige arbeidssøkere, og dermed ikke fordrer egne tiltak. Men de ulike begrunnelsene bak arbeidsgivernes strategier (eller mangel på tiltak) ble ikke utforsket i denne studien. Blant arbeidsgivere som hadde iverksatt noen tiltak, var det vanligste å ha inngått et samarbeid med høyskoler. På spørsmål om hva som var deres største utfordringer når det kom til å rekruttere og beholde unge arbeidstakere, trakk majoriteten av arbeidsgiverne frem utfordringer knyttet til det å

<sup>10</sup> Små kommuner hadde mest stabil arbeidskraft. Lederfaktoren ble viktig når man sammenlignet oslobydelene med hverandre, de små kommunene med hverandre og de mellomstore kommunene med hverandre (Moland & Egge 2000).

<sup>11</sup>

[http://www.me.se/Documents/FORBUNDET/arbetsgivaravsnitt\\_open/%C3%96vriga%20dokument/Attraktiva%20arbetsgiva re.pdf](http://www.me.se/Documents/FORBUNDET/arbetsgivaravsnitt_open/%C3%96vriga%20dokument/Attraktiva%20arbetsgiva re.pdf)

tilby en god lønn. En annen utfordring gjaldt det å kunne tilby stimulerende arbeidsoppgaver og et hyggelig arbeidsmiljø.

Boman og medforfattere (2009) har studert hvordan et representativt utvalg svenske HR-ledere på tvers av sektorer møtte utfordringene med å rekruttere den yngre generasjonen arbeidssøkere. Kjennetegn ved organisasjoner som lyktes med å tiltrekke seg og beholde unge arbeidstakere, var blant annet en kultur hvor nytenkning belønnes, og hvor ansvar for å integrere unge i organisasjonen var tydelig fordelt. Ytterligere avdekket studien en mismatch mellom hva HR-ledere antok at unge ønsket av arbeidsgivere, og hva de unge selv anså som viktige arbeidsverdier. Særlig overvurderte HR-sjefene unges behov for fleksibel arbeidstid og undervurderte deres ønske om trygge arbeidsvilkår.

En omfattende nordisk studie av tiltak og strategier for å rekruttere menn til såkalte kvinneyrker peker på noen sentrale faktorer som også er relevante i vår sammenheng. Studien trekker frem et problematisk trekk ved flere rekrutteringstiltak, nemlig mangel på langsiktig tenkning. Tiltak igangsettes med stort engasjement, men svekkes over tid grunnet manglende overføring av erfaringer og svekket engasjement. Forfatterne konkluderer med at innsats som er bredt forankret og integrert i virksomhetene, har større sannsynlighet for å skape resultater (Nielsen 2011).

## 2.2 Unge arbeidstakers forventninger til arbeidslivet

Det er blitt skrevet mye om at unge i dag har store krav og desto høyere forventninger til arbeidsgivere. Generasjonsdebatten hviler på premisset om at det over tid har skjedd endringer i arbeidets betydning. Den fremvoksende generasjonen, som er på vei inn i arbeidslivet, har fått merkelapper som «the Millennials» og «Curling-generasjonen». De er «høflige, men bortskjemte og kravstore» og anser arbeidslivet som en arena for selvrealisering (Krange 2004). Og ikke minst er de opptatt av å ha det sosialt og hyggelig på jobben og at arbeidsgiver er genuint interessert i deres faglige utvikling og karriere (DN 2015). Men er det virkelig slik at dagens unge skiller seg nevneverdig fra tidligere generasjoner når det kommer til arbeidsverdier? Som en inngang til denne diskusjonen er det nyttig med en spesifisering av arbeidsverdier.

**Eksterne:** lønn, status og prestisje, mulighet for forfremmelse og innflytelse

**Sikkerhet:** fast stilling, store stillingsprosent og gode arbeidsvilkår

**Indre:** interessante arbeidsoppgaver, mulighet til å bruke egne evner og ferdigheter, mulighet til å lære nye ting og utfolde seg

**Arbeidsetikk og sentralitet:** stolthet ved arbeidet og dets sentralitet i hverdagen og livet

**Altruisme:** arbeidets nytteverdi for samfunnet og mulighet for å hjelpe andre

**Sosiale:** trivsel på arbeidsplassen, sosialt samvær med kollegaer

**Autonomi:** fri fra overvåkning, mulighet til å planlegge egen arbeidshverdag



Arbeidsverdier er betydningen man tillegger ulike arbeidsforhold (Johnson 2002:1308). Hvilke verdier som er sentrale for den enkelte, kan påvirke beslutningen om hvor man ønsker å jobbe, og hva man ønsker å jobbe med (BenSham & Avi-Itzhak 1991; Twenge mfl. 2010). Kunnskap om hvilke arbeidsverdier som er sentrale for gruppene man ønsker å nå ut til, kan ha praktiske implikasjoner for rekrutteringsarbeidet. Motivet bak skreddersydde rekrutteringsstrategier er nettopp en antakelse om at ulike grupper arbeidssøkere motiveres av ulike arbeidsverdier. Er det kanskje slik, som medieoppslagene indikerer, at mange unge arbeidssøkere er mer opptatt av selvrealisering gjennom arbeidet og har større forventninger til mulighetene for å utfolde seg og få utviklet egne ferdigheter? For at budskapet som sendes ut gjennom stillingsannonser eller rekrutteringskampanjer, skal fungere som et lokkemiddel, må det resonneres med arbeidsverdiene til søkerne man ønsker å nå.

Majoriteten av såkalte generasjonsstudier som har forsøkt å sette fingeren på «det nye» med den nye generasjonen og mer spesifikt hva som skiller den fremvoksende generasjonen fra den gamle, er metodisk svake og til tider tendensiøse (Constanza & Finkelstein 2015). Men også her finnes unntak, og et knippe studier har forsøkt å bøte på manglene i den eksisterende forskningen. Det mest iøynefallende problemet med generasjonsstudier er at tverrsnittsdata brukes til å si noe om forskjeller mellom generasjoner. En utfordring med en slik tilnærming er at det ikke er mulig å skille mellom alderseffekter og kohorteffekter. Om man spør eldre arbeidstakere om hvilke arbeidsverdier som er viktige for dem, og deretter stiller det samme spørsmålet til yngre arbeidstakere, er det umulig å si om man fanger opp forskjellene mellom generasjonene eller snarere identifiserer at eldre arbeidstakere, med lengre fartstid i arbeidslivet og med andre livserfaringer, verdsetter andre forhold enn sine yngre kollegaer som skal ta stilling til det samme spørsmålet i starten av sin karriere. En gjennomgang av såkalte «time-lag-studier», som er et forskningsdesign som gjør det mulig å skille mellom generasjons- og alderseffekter, kan vise til noen interessante funn (Twenge 2010). Et av disse er at generasjonen født etter 1982, de som har fått klengenavnet «The Millennials», anser arbeid som mindre sentralt i livet sitt enn tidligere generasjoner. Følgelig verdsetter de fritiden mer og uttrykker en noe lavere arbeidsmoral enn sine foreldre. Samtidig er det funn som tyder på at denne generasjonen er gjennomsnittlig mer individualistiske, motiveres av hyppige og positive tilbakemeldinger på egen innsats, verdsetter fleksibilitet i arbeidet og er mer fokusert på egenutvikling enn tidligere generasjoner (Sessa mfl. 2007; Twenge & Campbell 2009).

Det er verdt å merke seg at majoriteten av slike generasjonsstudier er gjennomført i en amerikansk kontekst. En norsk studie av unges forventninger til arbeidslivet, gjennomført av Øia og Fauske (2010), finner en nedgang i andelen som vektlegger betydningen av at arbeidet skal være skapende og kreativt (fra 66 prosent i 1992 til 55 prosent i 2002). Forfatterne finner også en nedgang i andelen som setter arbeidets samfunnsnytte høyt på prioriteringslista når de velger jobb. Dette funnet går imot populære fortellinger om den yngre og idealistiske generasjonen. Derimot finner forfatterne en økning i andelen som er opptatt av arbeidets status og prestisje. Illeris og medforfattere (2009) intervjuet dansk ungdom om deres forventninger til arbeidslivet og finner at ungdom var mindre opptatt av lønn i valg av arbeidsgiver, men svært opptatt av at lønn skulle reflektere innsats og kompetanse fremfor ansiennitet.

Flere studier har undersøkt unges oppfatninger av og holdninger til kommunesektoren som arbeidsplass og mer generelt deres forventninger til fremtidige arbeidsgivere. Et gjennomgangstema er ønsket om selvutvikling og et hyggelig arbeidsmiljø. Viktige komponenter for selvutvikling er å bli utfordret i det daglige arbeidet, få hyppige tilbakemeldinger fra overordnede og motta anerkjennelse

for ytelse (Konjunkturbarometeret 2014). Dette er for øvrig forhold som unge forventer er mer tilstedeværende i privat enn i offentlig sektor.

I en internasjonal survey over unge født mellom 1980 og 2000 fant PwC at 65 prosent av de spurte oppga muligheter for personlig utvikling som den viktigste faktoren for hvorfor de var på nåværende arbeidsplass. På andreplass kom virksomhetens rykte, som 36 prosent oppga som avgjørende. På spørsmål om hvilke tre goder de verdsatte mest i en jobb, var det læring og utvikling, fleksible arbeidstider og lønnsbonuser som flest trakk frem som attraktive (2011).

## 2.3 Ingeniører, sykepleiere og barnehagelærere

Før vi vender oss til empirien, er det verdt å bemerke at de tre kategoriene studenter som vi følger i denne studien, står i ganske ulike posisjoner i møte med arbeidslivet. Ifølge fremskrivningene til KS vil det bli et økt behov for årsverk innenfor sektorene barnehage og helse og omsorg de neste ti årene. For å møte befolkningsøkningen blant barn i barnehagealder må antallet ansatte i barnehagesektoren øke med omtrent 15 prosent. Den største befolkningsveksten finner vi imidlertid i aldersgruppen 65–74 år og 75–84 år. En slik utvikling vil gi en økning i etterspørselen etter fagarbeidere i helse og omsorg med i underkant av 11 000 årsverk frem mot 2023 ifølge KS' beregninger.<sup>12</sup> Mens det er stor etterspørsel etter sykepleiere og barnehagelærere, møter ingeniørstudentene et arbeidsmarked som på nåværende tidspunkt er preget av oppsigelser og nedgangen i oljesektoren. Samtidig har ingeniørene hatt et betydelig større arbeidsmarked å velge i enn tilfellet er for de to andre yrkesgruppene.

**Teknisk sektor.** Teknisk sektor er mer konjunkturavhengig enn sektorer som helse og omsorg og utdanning, samtidig som konkurransen om arbeidskraften er stor. Arbeidsledigheten blant ingeniører har imidlertid økt det siste året. Sammenlignet med fjorårets statistikk er det i 2015 68 prosent flere ingeniører utenfor arbeidsstyrken.<sup>13</sup> Nedgangen i oljenæringen er hovedårsaken til denne utviklingen, og lite tyder på at trenden er i ferd med å snu. For kommunal sektor, som konkurrerer med private aktører om den samme arbeidskraften, kan dette bidra til å lette rekrutteringen innen tjenesteområder som bygg, vei, vann og avløp. Dette ser imidlertid ikke ut til å ha gitt utslag enda. En undersøkelse gjennomført av KS fant at 44 prosent av kommunene og 66 prosent av fylkeskommunene har ubemannede stillinger innenfor teknisk sektor (KS 2015).

**Helse og omsorg.** Tall fra NAVs bedriftsundersøkelse (2015) viser at mangelen på arbeidskraft er størst innen helse- og omsorgsykker, og særskilt er det et behov for flere helsefagarbeidere. Veksten i arbeidsstyrken er ikke nok til å møte fremtidige behov for helse- og omsorgstjenester. Dette fordrer nye måter å organisere tjenestene på, som igjen skaper nye kompetansebehov i tjenestene og nye kompetansekrav til de ansatte (Meld. St. 18 (2014-2015)). Det er en stor arbeidskraftreserve i helsesektoren grunnet utbredt bruk av deltid, høyt sykefravær og tidlig avgang.

---

<sup>12</sup> <http://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/arbeidsgivermonitoren/arbeidsgivermonitoren-2015/>

<sup>13</sup> <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Statistikk/Arbeidssokere+og+stillinger+-+statistikk/Nyheter/Flere+arbeidsledige+i+september.424776.cms>

**Barnehage.** Yrker innen oppvekst har tradisjonelt vært kjennetegnet av lav arbeidsledighet (NAVnotat 1:2005), og kommunesektoren er den desidert største arbeidsgiveren for nyutdannede barnehagelærere. Etterspørselen etter barnehagelærere styres hovedsakelig av antall barn mellom null og fem år. Fremskrivninger fra SSB (Lærermot: 2015) predikerer at etterspørselen etter barnehagelærere vil forholde seg relativt konstant frem mot 2040. Mens etterspørselen etter barnehagelærere var større enn tilbudet i 2013, vil situasjonen trolig snu i de kommende årene: Tilbudet vil overgå etterspørselen. For eksempel predikerer SSB et overskudd på 18 000 barnehagelærere i 2040. Samtidig er barnehagesektoren kjennetegnet av høyt sykefravær, tidlig avgang og lave stillingsbrøker (KS 2015).

## 2.4 Oppsummering

I dette kapittelet har vi tegnet opp et bilde av arbeidskraftsituasjonen i Kommune-Norge og drøftet erfaringer med noen mulige strategier i rekrutteringsarbeidet. Vi skilte mellom tre ulike strategier for å vinne i konkurransen om kompetansen. Den første favner tiltak rettet mot å øke andelen som søker seg til bestemte utdanninger, eller påvirke utdanningens innhold. Den andre strategien retter seg mot virksomheten selv og omfatter arbeid med å skape attraktive arbeidsplasser. Den tredje strategien er tiltak for å forbedre «innpakningen» og favner arbeid med å kommunisere et positivt budskap til potensielle søkere.

Det er imidlertid lite kunnskap om hvilke strategier som faktisk har effekt. Det er ikke mangel på ambisiøse prosjekter som settes i gang, enten for å få flere søkere eller søkere med en annen type kompetanse. Evalueringer som følger opp hvorvidt innsatsen faktisk har gitt resultater, er imidlertid nesten fraværende (Hilsen 2015). Noen arbeidsgivere kartlegger respons i sosiale medier ved å kartlegge antall klikk og aktivitet på nettsider og sosiale medier.

Vi har videre diskutert verdien av generasjonsstudier og problematisert hvilken type kunnskap om unge og nyutdannede arbeidsgivere kan nyttiggjøre seg i rekrutteringsarbeidet. Kunnskap om målgruppen, eller hvem som er mottaker av budskapet man ønsker å formidle, er avgjørende for å bryte gjennom lydturen, det vil si lykkes med rekrutteringen. Funnene fra generasjonsstudier gir imidlertid sprikende resultater. Spørsmålet er hvorvidt og på hvilke måter den fremvoksende generasjonen faktisk skiller seg fra tidligere generasjoner i sin orientering mot arbeidslivet. Flere studier konkluderer med at vi ser tendenser til en økt individualisering. Arbeidssøkere og -takere er mer opptatt av å få utviklet seg gjennom jobben og sin personlige karriere, og lojaliteten til arbeidsgiver svekkes i form av hyppigere jobbskifter. Alternative forklaringer på «svekket lojalitet» til arbeidsgivere er den utbredte bruken av midlertidige og små stillinger i kommunal sektor. En slik arbeidsgiverpolitikk kan presse frem gjennomtrekk og fungere som et negativt insentiv til å bli værende hos kommunale arbeidsgivere.

## 3 Høgskolestudenter om kommunen

En forståelse av hva nyutdannede forventer av en jobb, og hvilke forhold de vektlegger i valg av arbeidsgiver, er viktig for ledere og HR-medarbeidere som ønsker å tiltrekke seg søkere fra nettopp denne gruppen (Bhatt 2015). For å forstå hvilke rekrutteringsstrategier som er effektive, er det nødvendig å forstå hvilke forhold ulike kategorier arbeidssøkere er opptatt av når de orienterer seg i arbeidslivet.

Basert på en studie av nyansatte i norske organisasjoner skisserer Filstad (2004)<sup>14</sup> ved BI nyutdannedes forventninger til arbeidslivet i seks punkter: i) forventninger om det gode arbeidsliv, ii) er opptatt av karrieremål og kunnskapsutvikling, iii) ønsker seg ledere som veileder og tilrettelegger for karriereutvikling, iv) vil ha eget ansvar, v) forventer seg en attraktiv arbeidsplass og vi) representerer en ny generasjon ansatte som ikke så lett glir inn i tradisjonelle roller. Nyutdannede vil aldri ha fullstendig informasjon om hvilken type oppfølging, karrieremuligheter eller arbeidsmiljø som er å finne på den enkelte arbeidsplass. Valg av arbeidsgiver baserer seg på begrenset informasjon, særlig for nyutdannede med liten fartstid i arbeidslivet. Hvor effektiv en gitt rekrutteringsstrategi viser seg å være, avhenger av hvordan budskapet blir mottatt. Forskning på rekruttering har i senere tid tatt hensyn til at ulike målgrupper responderer ulikt på forskjellige rekrutteringsbudskap og rekrutteringskanaler.

I dette kapittelet tematiserer vi unge og nyutdannedes forventninger til fremtidige arbeidsgivere og deres oppfatninger av kommunen som arbeidsplass. Vi har intervjuet nyutdannede i tre ulike utdanningsløp: sykepleiestudenter, barnehagelærerstudenter og ingeniørstudenter.

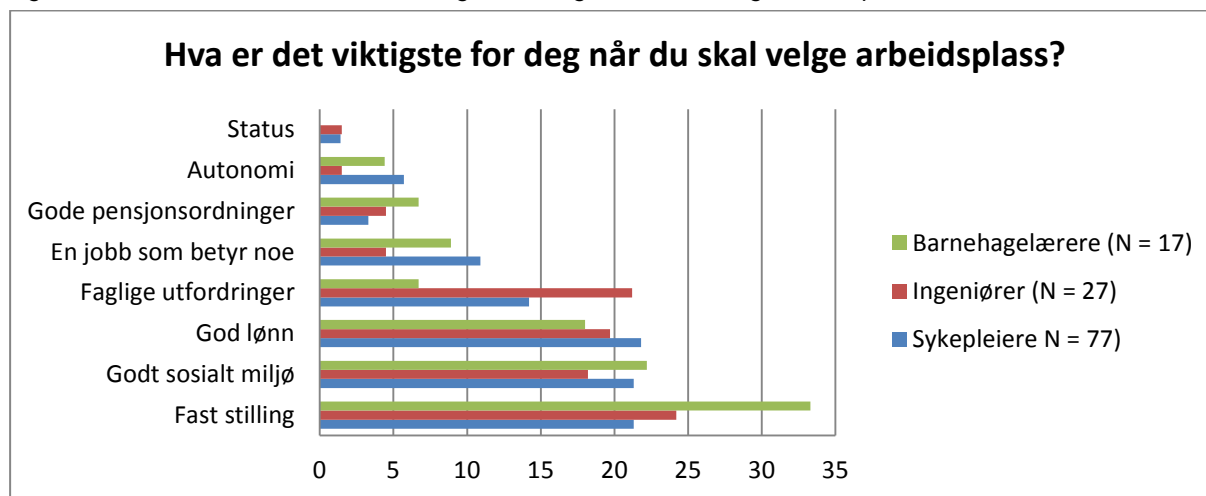
### 3.1 Generasjon Z – generasjon kravstor?

De kommunene som lykkes med å tiltrekke seg unge søkere, har et budskap som matcher søkerens ønsker og forventninger. Vi har spurt et utvalg studenter fra tre fagretninger, henholdsvis sykepleie, ingeniør og barnehagelærere, i alderen 18–25 år om hvilke forventninger de hadde til arbeidsgiver. Utvalget er ikke representativt for populasjonen av studenter fra de tre fagretningene, men kan tjene som en pekepinn om hvilke forhold studentene vektlegger i valg av arbeidsgiver. Studentene ble bedt om å velge de tre verdiene de anså som viktigst når de vurderte potensielle arbeidsgivere. At noen av verdiene har lav oppslutning blant studentene, betyr dermed ikke at de er uten relevans, men at de blir ansett som mindre viktige i en begrenset valgsituasjon.

---

<sup>14</sup> <http://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-sosiale-relasjoner/2009/12/kunsten-ta-imot-nyansatte>

Figur 3.1 Arbeidsverdier – Hva er det viktigste for deg når du skal velge arbeidsplass?



Som figur 3.1 viser, er de unge og nyutdannede i vårt utvalg opptatt av tradisjonelle goder som lønn og fast stilling, det vi kaller eksterne goder. Dette samsvarer ikke med idealtypen for generasjon Z som skisserer et bilde av unge arbeidstakere med fleksibilitet og fritid i fokus, med et mindre behov for den tryggheten tidligere generasjoner verdsatte.

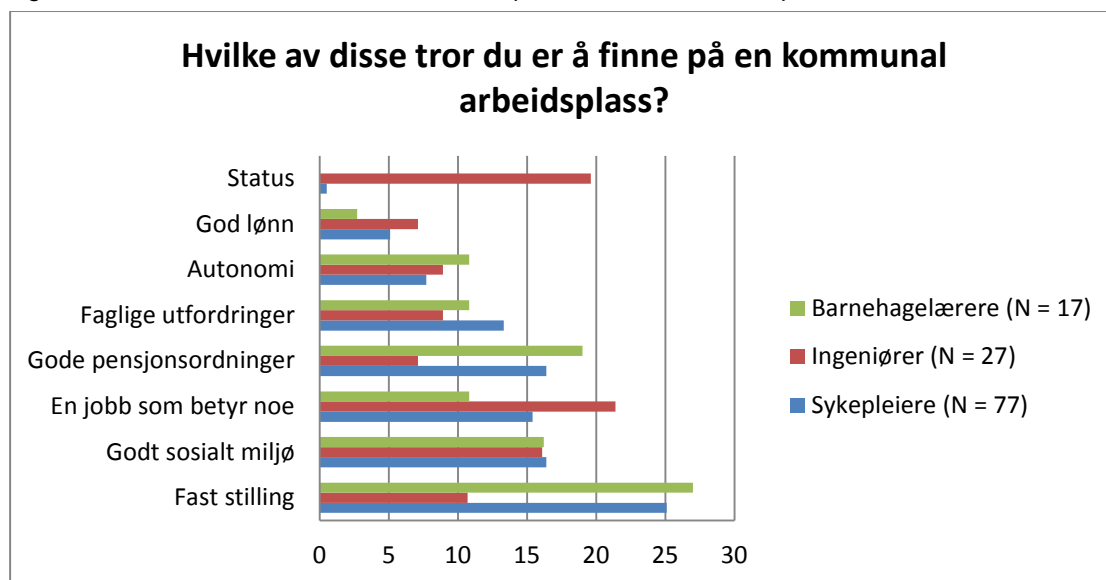
Samtidig trekker flere studenter frem et godt arbeidsmiljø som et kjennetegn på attraktive arbeidsplasser. I intervjuene med studentene var det sosiale miljøet på jobben et gjennomgangstema. Kollegaer som gir rom og autonomi, var viktig, men desto viktigere var gode ledere som evnet å anerkjenne deres kompetanse, til tross for begrenset arbeidserfaring. I en representativ undersøkelse over såkalte Millennials fant Deloitte (2015) at det var et gap mellom hva unge mente burde være hovedprioritet for ledelse i virksomheter, og hva de oppfattet lederes verdier å være. Mens de antok at ledere var mest opptatt av inntjening og personlig suksess, mente de unge at medarbeideres velvære og faglige utvikling burde settes i høysetet.

Beskrivelser av den nye generasjonen som nå er på vei inn i arbeidslivet, vektlegger et behov hos de unge for kontinuerlig læring og utfordringer i jobben. Mens 21 prosent av ingeniørstudentene i vårt utvalg trekker frem mulighet for faglig utvikling som avgjørende når de vurderer jobbmuligheter, rapporterer 14 prosent av sykepleiestudentene og 7 prosent av barnehagelærerstudentene at videreutvikling på jobben er viktig for dem i valg av arbeidsgiver. Disse funnene avviker noe fra funnene i fokusgruppeintervjuene med studentene. Både sykepleiestudentene og barnehagelærerstudentene var her svært opptatt av mulighetene for å fortsette å lære i jobben og inngå i solide faglige fellesskap. En mulig tolkning er at fast stilling og en god lønn er mer grunnleggende verdier for de nyutdannede. Først når slike forhold er på plass, blir det relevant å ønske seg faglige utfordringer i jobben og autonomi i arbeidshverdagen. I valget mellom fast stilling og faglige utfordringer er det plausibelt at utfordringer i jobben må vike.

Studentene i vårt utvalg vektlegger både eksterne og indre arbeidsverdier i valg av arbeidsgiver. God lønn, muligheter for faglig utvikling og et godt sosialt miljø er faktorer som studentene ser etter hos potensielle arbeidsgivere. Men vil arbeidsgivere i kommunal sektor innfri disse forventningene?

## 3.2 Forventninger til arbeidslivet

Figur 3.2 Verdier studentene forventer å finne på en kommunal arbeidsplass.



Som figur 3.2 viste, var god lønn viktig for studentene i valg av arbeidsplass. Imidlertid er det få av studentene fra de tre fagretningene som tror at en kommunal jobb er godt betalt. 7 prosent av ingeniørene trekker frem god lønn som én av tre verdier de forventer å gjenfinne i kommunal sektor. Kun 3 prosent av barnehagelærerne og 5 prosent av sykepleierne gjør det samme. For ingeniører ligger gjennomsnittslønnen i kommunal sektor under gjennomsnittslønnen i privat sektor (NITO 2015). Men for de nyutdannede ingeniørene som har lite eller ingen ansiennitet, er startlønnen høyere i kommunal sektor enn i privat sektor. Dette kan tolkes som et tegn på at kommunene satser på nyutdannede, og kan fungere som et positivt insentiv til å søke seg dit for unge ingeniører. Imidlertid er lønnsstigen brattere i privat sektor enn i kommunal sektor. De nyutdannede kan med andre ord forvente seg en vesentlig høyere lønn på sikt i privat sektor (NITO 2015).

Barnehagelærere kan forvente en høyere lønn i kommunal sektor enn i en privat barnehage (utdanning.no: 2015) uavhengig av ansiennitet.<sup>15</sup> For sykepleiere ligger lønnen gjennomsnittlig lavere i privat enn i offentlig sektor, men det kan være store forskjeller innad i yrkesgruppen (utdanning.no: 2015).<sup>16</sup>

Til tross for at lønn er avgjørende for de nyutdannede når de velger arbeidsgiver, har flere av studentene begrenset oversikt over lønnsituasjonen i ulike sektorer. Hvordan forholdene faktisk er i arbeidslivet, er derfor ikke nødvendigvis i overensstemmelse med studentenes forestillinger eller oppfatninger av hvordan det er. Og det er sistnevnte som har betydning for valg av arbeidsgiver. Som en av barnehagelærerne uttrykte det:

<sup>15</sup> Gjennomsnittslønn for barnehagelærere, uavhengig av ansiennitet og alder, er 428 000 kr i offentlig sektor og omtrent 414 000 kr i privat sektor.

<sup>16</sup> Heltidsansatte sykepleiere i helse- og omsorgstjenester i kommune og fylke tjener gjennomsnittlig 488 400 kroner. Heltidsansatte sykepleiere i pleie- og omsorgstjenester i institusjon tjener gjennomsnittlig 458 400 kroner. Estimatenes er kontrollert for ansiennitet og alder.

Jeg har fått inntrykk av at i privat tjener du bedre. Jeg vet ikke om det er sånn, men jeg har fått inntrykk av det. Og selvfølgelig, lønn spiller jo en rolle. (barnehagelærerstudent)

Inntrykket av at privat sektor overgår kommunal sektor når det gjelder lønn, kan påvirke rekrutteringsgrunnlaget i kommunen, uavhengig av det reelle lønnsnivået. Studentene vi har intervjuet, opplever selv at de mangler oversikt over arbeidsmarkedet de er på vei inn i. Kun 11 prosent av ingeniørene svarte at de hadde god oversikt over arbeidsmuligheter i de ulike sektorene, det samme gjorde 15 prosent av sykepleierne og 19 prosent av barnehagelærerne. Samtidig er det verdt å merke seg at sykepleierne og barnehagelærerne har erfaring fra arbeid i kommunal sektor, gjennom studentpraksis og diverse deltidsjobber (se figur 2, vedlegg 1). Mens kun 15 prosent av ingeniørene hadde jobbet i en kommune med arbeidsoppgaver relevante for studiet, gjaldt dette opp mot 90 prosent av sykepleierne og omtrent 60 prosent av barnehagelærerne.

Sykepleierstudentene var mindre opptatt av lønnsnivået når de sammenlignet potensielle arbeidsgivere. Ingeniørstudentene ga uttrykk for en annen oppfatning:

Privat sektor overstiger jo offentlig sektor i lønn etter de første fem årene. Jeg skal ikke legge skjul på at det er en veldig stor faktor. (ingeniørstudent)

Et interessant funn fra mentometerundersøkelsene er de store forskjellene i hvorvidt studentene anså en jobb i kommunen som høystatus. Mens sykepleierne og barnehagelærerne i liten grad anså en kommunal jobb som høystatus, var ingeniørene svært uenige. Tett etter «en jobb som betyr noe», var høy status noe de forventet å få på en kommunal arbeidsplass. Dette kan tolkes som en konsekvens av at ingeniøryrket har høyere status i samfunnet generelt enn yrker som barnehagelærer og sykepleier. I en undersøkelse av hvilke yrker som har høyest status, gjennomført av Respons Analyse AS (2015)<sup>17</sup>, kommer ingeniøryrket på tredje plass (66 prosent) etter lege og advokat. Sykepleier kommer på tiende plass (22 prosent) og læreryrket på 13. plass (16 prosent). Imidlertid var ingeniørstudentene i fokusgruppeintervjuene omforente om at det var lavere status å jobbe i kommunen enn i privat sektor.

### **Gode pensjonsordninger – anerkjent, men ikke etterspurt**

Arbeidsverdier knyttet til stabilitet og sikkerhet er forhold studentene assosierer med kommunen. Både barnehagelærer- og sykepleierstudentene forventet gode muligheter for å få fast stilling og gode pensjonsordninger om de søker seg til en kommunal arbeidsgiver. Men som vist i figur 4.1 var ikke gode pensjonsordninger det mest avgjørende forholdet for studentene i valg av arbeidsgiver. Kun 3 prosent av ingeniørene valgte pensjonsordninger som en av de tre viktigste faktorene i valg av arbeidsgiver. For sykepleierne og barnehagelærerne gjaldt dette henholdsvis i underkant av 5 og 7 prosent.

Resultatene fra mentometerundersøkelsen gir oss (kun) noen indikatorer på studentenes oppfatning av kommunen som arbeidsgiver og hvilke faktorer de vektlegger når de orienterer seg i arbeidslivet. For å forstå hvilke mekanismer som genererer forskjellene i studentenes vurderinger, og hvilke faktorer som påvirker beslutningsgrunnlaget, må vi bakenfor de kvantitative dataene. I det

---

<sup>17</sup> <https://www.proffice.no/presse/pressemeldinger2/?id=2027494&type=PressRelease>

følgende vil vi supplere det kvantitative tallmaterialet med funnene fra fokusgruppene med studentene.

### **Lærerike arbeidsplasser**

Ifølge mentometerundersøkelsen angir bare om lag én av åtte at en jobb i kommunen gir gode muligheter for faglig utvikling, og enda færre forventer å få innflytelse over egen arbeidshverdag. Frykten for å stagnere faglig i arbeidslivet er et tema som kommer opp ved flere anledninger i fokusgruppeintervjuene med de nyutdannede. Særlig sykepleierstudentene beskriver en uro rundt deres muligheter for egenutvikling og spennende arbeidsoppgaver på kommunale arbeidsplasser. Uavhengig av hvorvidt faglig utvikling er en arbeidsverdi unge i større grad ønsker seg enn eldre arbeidssøkere, uttrykker flere av våre informanter som straks skal ta steget over i arbeidslivet, at gode fagmiljøer og egenutvikling er en avgjørende faktor i valg av arbeidsgiver. For barnehagelærerstudentene var pedagogtetthet det mest avgjørende forholdet når de vurderte ulike arbeidsplasser. Studentene mente at det var store variasjoner mellom ulike barnehager når det gjaldt faglig nivå. Statistikken viser store lokale og regionale forskjeller i andelen barnehagelærere i både private og kommunale barnehager. Andelen barnehagelærere er større i kommunale barnehager, men avstanden til de private barnehagene er blitt redusert over de siste årene (Utdanningsforbundet: 2014<sup>18</sup>). I deres øyne signaliserer pedagogtetthet to ting: for det første at deres fagkunnskap vil bli verdsatt, og for det andre at de vil ha et fagmiljø rundt seg som kan bidra til deres videre utvikling.

Muligheter til å lære på arbeidsplassen var viktig også for sykepleierne. En av studentene anså dette som et kjennetegn ved nyutdannede på tvers av profesjonene.

Man har lyst til å få så mye erfaring som mulig, skulle helst hatt det i går liksom. Vi som er nyutdannede, har lyst til å lære så mye som mulig med en gang. (sykepleierstudent)

Ingeniørstudentene derimot var derimot positive til læringsmulighetene i kommunal sektor. Deres forventning var imidlertid at utfordringene ville stagnere på sikt og arbeidsoppgavene bli mer rutinepregede. Kommunesektoren ble omtalt som et godt sted å starte og opparbeide seg verdifull arbeidserfaring som de i neste omgang kunne ta med seg til privat sektor. Rødvei (2006) trekker frem kompetanseutvikling som et av de mest sentrale virkemidlene arbeidsgivere har når det kommer til å beholde kompetent arbeidskraft. Funn fra våre intervjuer med studentene indikerer at muligheter til å fortsette å lære i arbeidslivet ikke kun bidrar til å holde på ansatte, men også bidrar til å rekruttere ny arbeidskraft. Særlig blant sykepleierne råder det en usikkerhet både med hensyn til om deres utdanning vil bli verdsatt, og til hvorvidt det finnes muligheter til å bygge videre på kompetansen de har tilegnet seg gjennom utdanningssystemet.

### **Førsteintrykket**

En undersøkelse gjennomført av Norsk Sykepleierforbund (2014)<sup>19</sup> fant at kun 7 prosent av de nyutdannede sykepleierne i utvalget hadde sykehjem som førsteprioritet når de søkte jobb. 74 prosent av de spurte hadde sykehus som førstevalg. Opplevelsen av at man må jobbe på sykehus for å utvikle

---

<sup>18</sup> [https://www.utdanningsforbundet.no/upload/Publikasjoner/Faktaark/Faktaark\\_2015/Faktaark\\_2015.02.pdf](https://www.utdanningsforbundet.no/upload/Publikasjoner/Faktaark/Faktaark_2015/Faktaark_2015.02.pdf)

<sup>19</sup> <http://www.nrk.no/norge/fa-sykepleiere-vil-pa-sykehjem-1.11463546>



seg i faget og lære nye ting, var noe sykepleierstudentene i vårt utvalg var samstemte om. Selv om flere kunne fortelle om gode erfaringer med å arbeide på sykehjem, var det en bekymring over faglig stagnasjon i møte med arbeidshverdagen. Sammenlignet med sykehjem trakk de frem sykehus som et sted der utviklingsmulighetene var større. En av sykepleierstudentene formulerte det slik:

Der jeg var i sykehjempraksis første året, sa de til og med at jeg burde begynne å jobbe på sykehus når jeg var ferdig, for der lærer man mer. De sa selvfølgelig at jeg fikk jobbe hos dem, ekstravakter og sånn. Men de anbefalte meg heller å gå ut og jobbe i sykehusene. (sykepleierstudent)

Studenten sitert over ble altså direkte frarådet å jobbe på sykehjem etter endt praksis. Oppfatningen av at man bør jobbe på sykehus for å få utfordringer og gode fagmiljøer, skaper negative insentiver for å jobbe i kommunal sektor. Mer uformell informasjon om hvilke arbeidsplasser som er attraktive, kan veie tungt i studentenes valg av arbeidsgiver. En medstudent fulgte opp:

Det er det flere som har sagt til meg også, faktisk.

Kvaliteten på oppfølgingen og veiledningen i praksisperioden har betydning for studentenes inntrykk av kommunale arbeidsgivere. Her var erfaringene svært varierte og i stor grad betinget av nærmeste leder på hjemmetjenesten vedkommende jobbet i.

Det handler også mye om hvem som er soneleder. [...] Alle fikk god oppfølging, og alt var i orden. Men der jeg er nå, går alle ute hele tiden, og det er flere som må gå overtid fordi de må stå igjen og legge dosetter. Så jeg tror det er delegering og hvem som sitter på toppen, som det meste går ut på. (sykepleierstudent)

Tilbakemeldinger og oppfølging fra nærmeste leder er viktig for medarbeideres trivsel og produktivitet og ønske om å bli værende på arbeidsplassen (Salas & Rosen [2010](#); Youngcourt, Leiva & Jones [2007](#)). Muligheter til å lære og utvikle seg i arbeidslivet handler ikke kun om selvsrealisering eller et ønske om å klatre i karrierestigene. Beskrivelsene av en generasjon Z som stadig dukker opp i nyhetsbildet, skisserer en generasjon av individualister som spør hva arbeidsgivere kan gjøre for dem, snarere enn hva de kan gjøre for arbeidsgiver. Studentene ønsker å bli sett og få anerkjennelse for den kompetansen de har. Opplevelsen av å bli sett av leder og kollegaer antas å virke positivt inn på lojaliteten til arbeidsplassen og bidrar til å skape en forpliktelse mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (Deci & Ryan 1985). En av sykepleierstudentene fortalte om sin erfaring fra hjemmesykepleien:

Jeg har egen erfaring fra å være ny i hjemmesykepleie, hvor jeg går med en sykepleier på jobb som er så dårlig i norsk at jeg må ringe legevakten fordi vi har en pasient som er dårlig, det er jo spesielt. Det er jo ikke sånn det skal være. (sykepleierstudent)

Hun forteller videre:

Jeg hadde to opplæringsdager i hjemmesykepleien. Det var bare å gå rundt for å bli kjent med pasienter. Det var ingenting om prosedyrer, om avdelingen eller hvor jeg fant diverse ting.

Manglende oppfølging i praksistiden kan bidra til å skape usikkerhet og utrygghet blant nyutdannede. Nyutdannede sykepleiere har fortsatt mye å lære før de kan arbeide selvstendig. Nettopp derfor er det avgjørende med tett oppfølging og et fagmiljø som støtter opp og gir veiledning til den enkelte.

### **Kommunal jobb – et springbrett inn i privat sektor?**

Tall fra KarriereBarometeret 2015 viser at teknologistudenter har blitt mer positive til arbeid i det offentlige enn tidligere år. Antallet studenter som vurderte det offentlige som en attraktiv arbeidsgiver, har økt med 26 prosentpoeng siden fjorårets undersøkelse (fra 19 prosent i 2014 til 45 prosent i 2015). De nyutdannede ingeniørstudentene i vårt utvalg ga uttrykk for noen positive oppfatninger av kommunesektoren som arbeidsgiver. Især hadde de et godt inntrykk av læringsmulighetene i kommunal sektor. I motsetning til barnehagelærerne og sykepleiestudentene var ikke ingeniørstudentene ute i praksis i forbindelse med studiet. Derimot skriver flere av studentene bacheloroppgave i tilknytning til en virksomhet, privat eller kommunal. Ingeniørstudentene vi intervjuet, hadde alle skrevet oppgave fra en kommunal arbeidsplass. De anså læringsmulighetene for å være bedre i kommunen enn i privat sektor.

Kommunen er veldig lukrativt de første fem årene, du får satt deg godt inn i faget. De er ivrige på å lære deg opp. Kommunen er en vei inn. (ingeniørstudent)

Denne studenten gir uttrykk for et positivt bilde av læringsmulighetene i kommunen. Ingeniørstudentene hadde inntrykk av at det var mer frihet, særlig i startfasen i en kommunal jobb. Da vi spurte studentene eksplisitt om hvor de anså mulighetene for faglig utvikling å være størst, svarte de:

*Ingeniørstudent A:* Ja, det er større muligheter i kommunen enn i privat sektor. I privat sektor er du ansatt for å gjøre det og det, frem til du takler det på en så god måte at du kan gjøre noe annet i tillegg. Men hvis ikke så får du ikke noen oppgaver. Utenom det du er ansatt til å gjøre, tror jeg.

*Ingeniørstudent B:* Tenker det samme egentlig.

*Ingeniørstudent A:* Etter hva veiledere [på bacheloroppgaven] i kommunen har sagt, så er det mulighet til å gjøre mye forskjellig, planlegging, utføring, kontroll og sånn. Vi har veileder fra privat sektor og fra kommunen. Han fra kommunen er ganske raus om informasjonen, hvis du bare spør og drikker kaffe.

Til tross for de gode vurderingene av læringsmulighetene i kommunen, var det delte meninger blant ingeniørstudentene om kommunen var et sted å bli værende. Snarere ga de uttrykk for at kommunen var et godt sted å starte, skaffe seg gode erfaringer, som i neste omgang ville åpne dørene inn til privat sektor. Dette er en sentral utfordring for arbeidsgivere. Det koster å investere i videreutvikling av kompetansen til medarbeiderne. Teoretisk vil arbeidsgivere kun være motivert for å investere i arbeidstakeres kompetanse dersom de forventer å få noe igjen for investeringen, i form av økt produktivitet eller kvalitet på arbeidet og kanskje særlig at arbeidstakeren blir værende, i det minste i en viss tid. Som vi kommer tilbake til i neste kapittel, opplever enkelte enhetsledere i kommunal sektor at de mister gode kandidater til privat sektor etter å ha brukt både tid og ressurser på opplæring

og veiledning. Alternativt vil denne investeringen likevel kunne lønne seg på sikt. Kortere engasjement kan bli til lengre arbeidsforhold, og satsing på den enkeltes kompetanse kan styrke lojaliteten til arbeidsgiver. For studenter som er i praksis eller på et kortere vikariat, fungerer tiden på arbeidsplassen som en «smakebit» på hvordan et potensielt fremtidig arbeidsforhold vil arte seg.

Profileringsarbeid er en kontinuerlig prosess. Som vi vil komme tilbake til i neste kapittel, er det likevel enkelte kommunale ledere som anser profilering som noe som kun blir aktuelt når en stilling skal fylles. Studentenes erfaringer når de er ute i praksis, skriver bachelor i tilknytning til en arbeidsplass eller har deltidsstillinger eller sommerjobber ved siden av studiene, er ofte deres første inntrykk av kommunen som arbeidsgiver. Selv om de ikke skal ut i arbeidslivet for fullt med det første, ligger disse tidlige erfaringene som referansepunkt når de på et senere tidspunkt er ferdig utdannet. Hvordan dette møtet oppleves, og hvilken type oppfølging de får, kan avgjøre om inntrykket av kommunale arbeidsgivere blir positivt eller negativt. I beste fall vil disse studentene fungere som ambassadører eller såkalte sannhetsvitner for den aktuelle arbeidsplassen de har fått et innblikk i. Motsatt kan en dårlig opplevelse skape negative assosiasjoner som sprer seg videre til andre studenter og jevnaldrende (Parment mfl. 2009:56). I helse og omsorg har kommunene såkalte student- eller rekrutteringsstillinger som skal fungere som en vei inn for nyutdannede og kandidater med mindre arbeidserfaring. Noen får også avtaler om fast stilling etter endt utdanning (Moland 2015:96). Å bruke praksistiden som en rekrutteringskanal og legge til rette for muligheter etter endt praksisperiode kan potensielt øke den fremtidige søkermassen.

### **Ønske om autonomi**

Autonomi er en arbeidsverdi som regnes som viktig for ansattes trivsel på jobb (Lai 2013; Kuvaas & Dysvik 2012). Autonomi defineres gjerne som selvstendighet og handler om hvor fritt den enkelte medarbeider står til å definere både når og hvordan oppgaver skal utføres. Muligheten til å kunne arbeide selvstendig og finne egne løsninger er viktig for studentene i vårt utvalg.

Opplevelsen av at forslag om å organisere og løse oppgaver på nye måter ble møtt med skepsis og stengte dører, skapte misnøye hos studentene. Mens det å få inn unge medarbeidere i enkelte sammenhenger fremsettes som et positivt element, i kraft av å bidra til nyskaping, ideer og innovasjon, er det ikke i praksis gitt at etablerte kollegaer eller arbeidsgivere anser unge kollegaer som noe positivt i seg selv. En av barnehagelærerstudentene reflekterte rundt denne tematikken:

Akkurat nå så er det slik at den yngre generasjonen har et relativt dårlig rykte på seg, og at man må prøve å motbevise det. Jeg vet ikke om det har så mye å si, for det er jo den eldre generasjon som vanligvis ansetter oss. Og deres fordommer vil kanskje være negative for oss (Barnehagelærer).

Dersom oppfatningen blant unge er at erfaring trumfer formell kompetanse, kan det være et moment som kan bidra til å holde unge borte fra kommunal sektor. I sykepleierstudentenes beskrivelser tegnes kommunen opp som en treg struktur som det er vanskelig å røske opp i som ny på arbeidsplassen. Barnehagelærerstudentene var også opptatt av å kunne tenke ut nye måter å gjøre ting på og få mulighet til å prøve ut nye måter å jobbe på, uten å bli overstyrt av mer erfarne kollegaer.

Jeg tror vi har ganske mye makt, sannn hvis vi drar til en kommunal barnehage, så har vi ganske mye makt ved at vi med vårt grunnsyn som pedagoger kan få gjennomslag uavhengig av hvor

barnehagen er. Kanskje det er litt vanskeligere i en privat barnehage hvor de har et spesielt grunnsyn som de følger (Barnehagelærer).

Barnehagelærerstudenten gir uttrykk for en antakelse om et større handlingsrom i kommunale barnehager og at nyutdannede pedagoger i kraft av sin formelle kompetanse kan få gjennomslag for alternative måter å organisere barnehagehverdagen på.

### **3.3 Knute på tråden? Kommunikasjon mellom søker og arbeidsgiver**

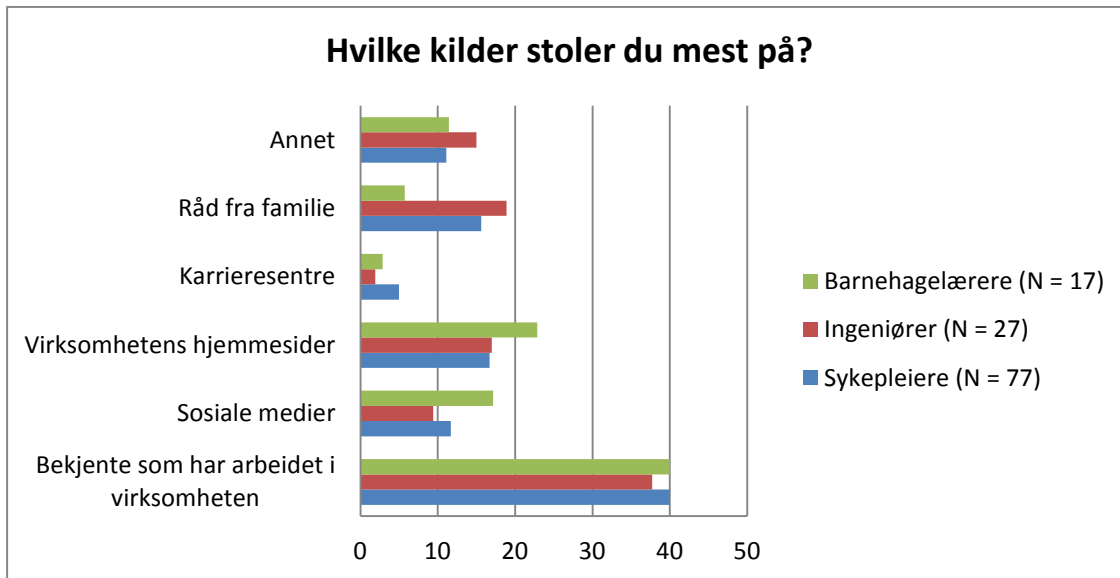
Til nå har vi tematisert studenters forventninger til fremtidig arbeidsgiver og hvilke forestillinger de har om å arbeide i kommunen. Men hva kan arbeidsgivere gjøre for å kommunisere med unge søkere? Studentene etterspør mer målrettet informasjon fra kommunene. Men informasjon er kun verdifull om den mottas av målgruppen. Et gjennomgående tema i intervjuene med studentene var opplevelsen av at kommunesektoren ikke var særlig proaktiv overfor dem som studenter.

Studentene tar utgangspunkt i egne erfaringer når de gjør seg opp en mening om potensielle arbeidsgivere. Men de får også informasjon fra andre kilder. Utbredelsen av sosiale medier har gjort det enklere for arbeidsgivere å kommunisere direkte med potensielle søkere. Stadig flere kommuner anser sosiale medier som en viktig rekrutteringskanal for å nå unge søkere. En survey gjennomført av IPSOS MMI (2015) for KS fant at 43 prosent av studenter innen tekniske fag vil lete etter jobber på LinkedIn. Dette gjaldt for 25 prosent av studenter innen helsefag og i overkant av 20 prosent av studenter innen utdanningsfag.

Vi har stilt et utvalg sykepleie-, barnehage- og ingeniørstudenter spørsmålet om hvilke kilder de stoler mest på når de søker informasjon om en arbeidsplass.

## Ansatte som ambassadører for virksomheten

Figur 3.3 Hvilke kilder stoler du mest på når du søker informasjon om en arbeidsplass?



Nyutdannede fra alle tre profesjoner anser informasjon fra bekjente som har arbeidet i virksomheten, som troverdig.

Som en av våre informanter formulerer det:

Jeg synes det er bedre å møte folk enn sosiale medier. Jeg gidder ikke gå inn på det, jeg føler det bare er reklame. (ingeniørstudent)

Dette sitatet illustrerer et godt poeng. Rekruttering står og faller på kommunikasjonen mellom arbeidsgiver og potensielle søkere. En viktig oppgave for arbeidsgivere er følgelig å nå ut med informasjon til arbeidssøkere. Men kanskje desto viktigere er det at informasjonen oppleves som troverdig av mottakerne. En potensiell strategi er å bruke ansatte som «sannhetsvitner» overfor potensielle arbeidstakere. Flere virksomheter oppfordrer ansatte til å twitre om arbeidshverdagen sin eller å dele historier på LinkedIn eller Facebook.<sup>20</sup> Virksomheter som vektlegger en digital tilstedeværelse, kan samtidig nå ut til både aktive og passive jobbsøkere (Capelli 2001). Sosiale medier muliggjør en mer uformell og personlig dialog mellom arbeidsplassen og potensielle søkere.

Kun én av ti studenter i vår undersøkelse opplever budskap i sosiale medier som en troverdig kilde når de søker informasjon om en arbeidsplass. Det er ikke med dette sagt at informasjon formidlet i sosiale medier ikke når de unge. Snarere kan funnene indikere at de unge er mer kritiske til informasjonen som spres på for eksempel Facebook, enn informasjon som formidles i ansikt-til-ansikt-situasjoner. Gode ansattprofiler på LinkedIn og bruk av medarbeidere til å spre informasjon om nyetablerte prosjekter eller arbeidsmuligheter for studentene via sosiale medier er potensielle måter å kommunisere mer direkte og personlig med målgruppen enn via tradisjonelle jobbbannonser.

<sup>20</sup> <http://www.aftenposten.no/jobbb/Rekrutterer-med-sosiale-medier-5350014.html>

## Samfunnsoppdraget

Ingeniørstudentene ga uttrykk for at kommunene kunne ha noe å lære av private aktører når det dreier seg om å selge seg på karrieremesser. Mens kommunene virket litt «grå og trygge», ga presentasjonene fra flere private på slike messer et inntrykk av at det ville være et privilegium å få være med på deres «prosjekt». Flere av våre informanter mente at kommunene ofte heller ikke var til stede på karrieremesser og utdanningsdager. Og om de var det, var de lite synlige. En ingeniørstudent kunne fortelle:

Når vi er på messer eller presentasjoner med kommuner, så serverer de epler og bananer. Private selskaper serverer papaya og mango. (ingeniørstudent)

Dette eksempelet kan virke trivielt, men setter fingeren på et viktig poeng. Studenten formidler et inntrykk av at private arbeidsgivere representerer noe nytt og spennende, noe litt annerledes. I kommunen får de noe trygt og forutsigbart. Merkevarerbygging av arbeidsgivere blir et stadig viktigere virkemiddel for å tiltrekke kompetent arbeidskraft (jf. HR Norge). Det som i litteraturen kalles person-organization fit, at arbeidstakerne kjenner seg igjen i verdiene og de bærende idealene i en virksomhet, er av betydning både for beslutningen om å søke seg til virksomheten og om å bli værende (Horverak mfl. 2013). Opplevelsen av at overordnede verdier i virksomheten stemmer med egne verdier, er viktig for studentene.

Følelsen av å være med på å forandre noe. Landet, fylket, nasjonen. Det de private ofte spiller på. Stort. Mektig. (ingeniørstudent)

Følelsen av å være med på å forandre noe handler om en oppfatning av at arbeidet har en nytteverdi utover en selv, at man er med på å utgjøre en forskjell. Sørensen (2007), som har studert ledelse i ulike sektorer, finner at kommunalt ansatte i større grad enn privat ansatte oppgir at de lar seg motivere av å hjelpe andre, og at arbeidet er samfunnsnyttig. Som vi vil utdype i neste kapittel, er dette noe flere kommuner arbeider med å få kommunisert ut. Men studentene etterspør sterkere virkemidler. Ingeniørstudenten sitert ovenfor fortalte om ulike aktørers presentasjoner på karrieredagen. De virksomhetene som fanget hans oppmerksomhet, var de som evnet å sette arbeidet i en større sammenheng. Forskjellen mellom de private og de kommunale representantene hadde, ifølge denne studenten, ikke så mye med formålet med virksomheten å gjøre, men snarere hvordan den større «fortellingen» om virksomheten ble formidlet:

Våres prosjekt da. Alt av vann og avløp skal byttes ut de neste årene, 50 milliarder kroner. Hadde de spilt litt på det, fått det til å se stort og viktig ut, så hadde man tenkt mer på det. (ingeniørstudent)

Formålet med deltakelse på messer og lignende er å synes – å få kommunisert ut til potensielle søkere hvilke komparative fortrinn kommunen som arbeidsgiver har sammenlignet med øvrige aktører. Det å stille opp på slike dager er med andre ord nødvendig, men ikke tilstrekkelig. Studentene forteller om private aktører med gjennomførte presentasjoner. En forskjell kan være hvor mye planlegging som blir lagt ned før deltakelsen. Hvilket budskap er det de ønsker å kommunisere, og gjennom hvilke kanaler? Samtidig kan manglende kunnskap om hvilke virkemidler som fungerer, og økonomiske begrensninger påvirke gjennomslagskraften til kommunenes representanter. Å få en sentral plassering

på slike messer koster penger, det samme gjør de mer omfattende presentasjonene, som bruker videoer og mer avansert grafikk. Som vi vil vende tilbake til i neste kapittel, er det noen kommuner som har benyttet seg av kommunikasjonsavdelingens kompetanse i forarbeidet til karrieredager på høyskolene. Ytterligere er det eksempler på kommuner som søker å løse slike begrensninger ved å gå sammen og ha felles presentasjoner.<sup>21</sup>

Samtidig hevder studentene at enkle grep, som hvilke typer personer arbeidsplassen sender ut på karrieredagene, kan være viktig for hvordan budskapet blir mottatt. Ingeniørstudentene trakk frem betydningen av å kunne kjenne seg igjen i de aktørene som formidlet budskapet:

Det har jo noe å si. Men likevel, man kan jo ha en person som er 60 år, som likevel er gøy å ha på et rekrutteringsmøte. Men det har litt med personen de sender, å gjøre også. Bør ha litt mer opplæring på hvordan de skal gjøre det. Ikke bare ta det på sparket. Litt mer gjennomført, sånn som de store firmaene har. (ingeniørstudent)

En medstudent supplerer (om de private virksomhetene):

Det virker så gøy liksom, å jobbe der. Det virker så profitt.

## Informasjonsmangel

Studentene etterspør altså mer informasjon om hvilke muligheter de har for å utvikle seg faglig på en kommunal arbeidsplass. Konkrete rekrutteringsbudskap – hva er det studentene faktisk kan få jobbe med – er et savn blant studentene fra alle de tre fagretningene. Informasjonen de tilbys i stillingsannonser og på karrieremesser, er, ifølge studentene, ofte generell og lite spisset mot målgruppen. De får høre at det er hyggelig å jobbe i kommunen, at det er utfordrende og variert. Slik informasjon er nødvendig, men ikke tilstrekkelig for å skape entusiasme rundt mulighetene de står overfor.

De private selger seg mye mer enn om du går på kommunens hjemmeside og søker opp en barnehage, så får du ekstremt lite informasjon. (barnehagelærerstudent)

En hjemmeside der det står forklart om våres grunnsyn og de ansatte, og der alt ligger og er forklart og bare ser mye finere ut på en måte, trekker mer enn de kommunale sidene der det er et lite avsnitt som bare er «dette er vår barnehage, vi har så mange personer, og vi har så stort bygg». Det selger lite.

Å behandle stillingsannonser som noe mer enn kun en kunngjøring av en ledig stilling er et grep som er lite kostnadskrevenende. Annonser kan brukes til å vekke nysgjerrighet rundt virksomheten, samt belyse hvilke muligheter som finnes der.

Studentene ønsker informasjon som gir et inntrykk av hvilke muligheter og utfordringer som foreligger på arbeidsplassen. Men flere av studentene legger heller ikke skjul på at de lar seg forføre av innpakning. Studentene vil vite *hva* en konkret jobb innebærer, men er også opptatt av den større sammenhengen en konkret jobb inngår i. Som informanten sitert ovenfor formulerte det: «å være

---

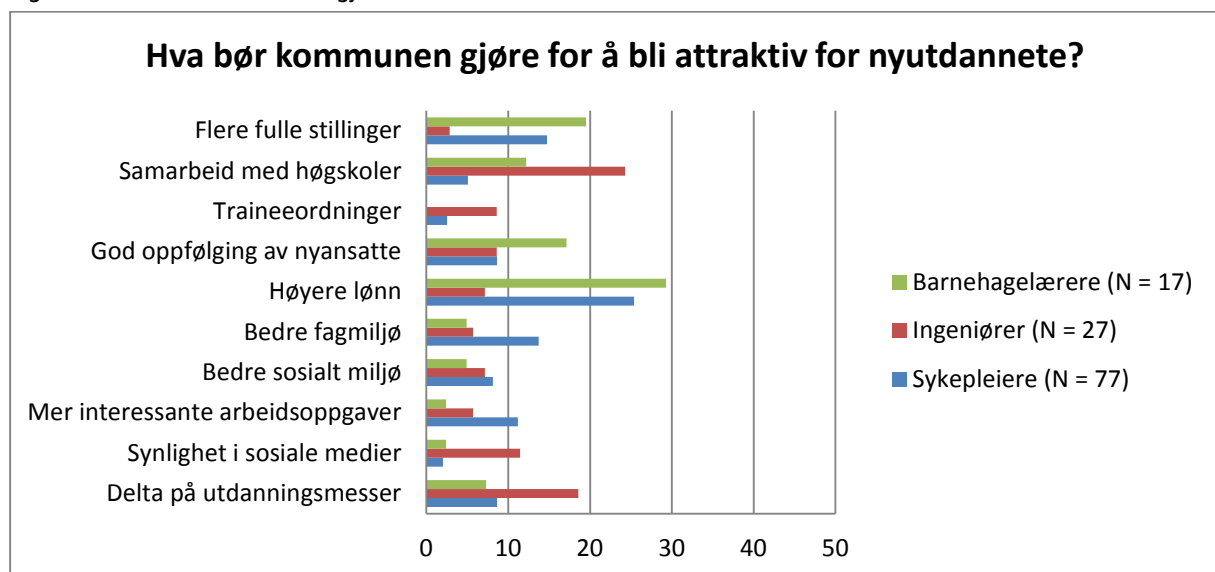
<sup>21</sup> <http://www.ks.no/regioner/agder/regionsamarbeid-i-agder1/?id=11890>

med på å forandre noe. Landet, fylket, nasjonen». Men det etterlater likevel spørsmålet: Hva synes de unge at kommunene bør gjøre for bli mer attraktive i deres øyne?

### Studentenes råd til kommunale arbeidsgivere

Vi har i mentometerundersøkelsene stilt høgskolestudentene spørsmålet om hva de mener kommunene bør gjøre for å bli mer attraktive for unge og nyutdannede. Her fikk vi følgende svar:

Figur 3.4 Hva kan kommunen gjøre?



25 prosent av sykepleierne mener at økte lønninger vil gjøre kommunen til en mer attraktiv arbeidsplass, mens 15 prosent trekker frem flere faste stillinger som et trekkplaster. Kun 7 prosent av stemmene til ingeniørstudentene gikk til høyere lønn, og kun 3 prosent av dem etterspør flere faste stillinger. Dette er et interessant funn i lys av beskrivelsene arbeidsgivere gir av at ingeniørstudenter er særlig vanskelige å tilfredsstille når det kommer til lønnskrav. Samtidig er det viktig å poengtere at fordelingen over ikke nødvendigvis bør tolkes dithen at ingeniørene ikke bryr seg om lønn. Som vi så i figur 3.1, er ikke dette tilfellet. En alternativ forklaring er at lønnsnivået for ingeniører i kommunen allerede er relativt tilfredsstillende, slik at dette ikke er den faktoren de vektlegger mest. Et tettere samarbeid mellom høgskolene og kommunen var derimot et punkt flere av ingeniørene var opptatt av. Som vi vil komme tilbake til i neste kapittel, er dette noe som er i ferd med å skje i flere kommuner. Et tett samarbeid med høgskoler kan bety økte muligheter til å skrive bachelor- og masteroppgave i tilknytning til kommunale virksomheter, at representanter for kommunale arbeidsgivere holder forelesning på relevante felt, samarbeider om å etablere fag som gir studentene kompetanse som er relevant for arbeid i kommunen, eller arbeider for å opprettholde smale studieretninger.



## 3.4 Oppsummering

I dette kapittelet har vi tematisert unges forventninger til arbeidsgivere. Vi har intervjuet studenter fra tre fagretninger, henholdsvis ingeniørstudenter, barnehagelærerstudenter og sykepleiestudenter. Alle våre informanter har til felles at de er i ferd med å orientere seg mot arbeidslivet og står i prosessen med å danne seg en mening om hvilke arbeidsgivere og arbeidsplasser som er attraktive i deres øyne.

Studentenes formening om kommunen som arbeidsgiver formes før de begynner å søke etter jobber, gjennom studiet, i praksisplass, i sommerjobber og i arbeid med bachelor- eller masteroppgaver. Sosiale medier ble i liten grad ansett som en troverdig informasjonskilde blant studentene. Studentene vektla heller mer personlige møter, som møter med veiledere i praksis eller på bacheloroppgaven, ansatte i virksomheter som kom på skolebesøk, eller utsendte på karrieredager.

Studentene trakk frem bekjente som arbeider i virksomheten, som den mest troverdige informasjonskilden når de orienterte seg i arbeidsmarkedet. Dette funnet understreker betydningen av mer uformell og personlig kommunikasjon med potensielle søkere. Bruk av egne ansatte i arbeidet med å profilere virksomheten utad vil kunne være en effektiv strategi for å nå unge søkere. Å oppfordre egne ansatte til å dele erfaringer fra arbeidsplassen på sosiale medier og med studenter som er innom virksomheten, kan også potensielt bidra til et bedre omdømme og skape positive assosiasjoner til arbeidsplassen. I dette kapittelet så vi imidlertid også eksempler på det motsatte. Negative erfaringer delt i uformelle nettverk kan få avgjørende betydning for studentenes inntrykk av en konkret arbeidsplass eller kommunale arbeidsgivere mer generelt. Flere av sykepleiestudentene hadde i løpet av praksisoppholdet blitt regelrett frarådet å søke seg til kommunal sektor av kollegaer. Slik kan dårlige erfaringer fra praksisperioden fungere som et negativt insentiv til å forfølge en karriere i kommunal sektor. Studentenes vektlegging av mer uformelle informasjonskanaler aktualiserer betydningen av god oppfølging og veiledning under for eksempel praksisperioden. Det er i slike faser førsteinntrykket av kommunen dannes, både gjennom egne og andres erfaringer.

Overordnet gir studentene uttrykk for at de mangler kunnskap om hvilke muligheter som eksisterer i kommunal sektor når det gjelder innhold i jobben, muligheter for faglig utvikling, karrieremuligheter og arbeidsmiljø. Videre mangler de kunnskap om prosjekter som igangsettes og som krever spesifikk kompetanse, om implikasjoner av reorganisering og nye arbeidsmetoder. De mangler, med andre ord, kunnskap om hvilke utfordringer de kan komme til å møte, og om hva som skiller en kommunal jobb fra andre arbeidsgivere. Private ledere er ifølge studentene dyktigere til å reklamere for pågående eller planlagte prosjekter som studentene kan bli en del av. Studentene etterspør en større «fortelling» om hvorfor en jobb i kommunen er viktig. Kommuner møter studentene på en rekke arenaer, gjennom karrieredager, i forelesninger, på bedriftspresentasjoner eller på stand gjennom studieåret. Studentene fra alle de tre studiene etterspør en tydeligere tilstedeværelse på utdanningsinstitusjonene. Til tross for at studenter tidlig i utdanningsløpet ikke nødvendigvis er i målgruppen for arbeidsgivere, utgjør likevel studentmassen den fremtidige målgruppen.

Sykepleiestudentene hadde i større grad enn barnehagestudentene og ingeniørstudentene et negativt inntrykk av læringsmulighetene i kommunen. I intervjuene kom det frem en negativ oppfatning av fagmiljøet på sykehjemmene og en holdning om at de måtte få jobb på sykehus for å få utviklet seg faglig og få utfordrende arbeidsoppgaver. Imidlertid kunne noen av sykepleierne tenke seg en kommunal jobb på sikt, etter at de hadde opparbeidet seg kompetanse på sykehus. Ingeniørstudentene tegnet opp et nær motsatt bilde. Ingeniørstudentene var positive til læringsmulighetene i kommunal sektor. Deres forventning var imidlertid at utfordringene ville

stagnere på sikt, og at privat sektor fristet med høye lønninger etter at de hadde opparbeidet seg verdifull arbeidserfaring i kommunen. Dette gir to ulike utfordringer i helse og omsorg og teknisk sektor. Teknisk sektor må arbeide for å beholde de nyutdannede utover de første årene. Konkurransedyktig lønn og utfordrende arbeidsoppgaver er nøkkelord.

Helse- og omsorgssektoren må arbeide for å fange opp de nyutdannede. Våre funn indikerer at det i mindre grad er høye lønninger som skal til for å tiltrekke de nyutdannede sykepleierne. Å endre oppfatningen av hva arbeid på sykehjem innebærer, står sentralt, noe som fordrer en dialog med studentene for å snu etablerte oppfatninger av kommunen som et sted der de i liten grad blir fulgt opp og blir stående alene med faglige utfordringer grunnet små fagmiljøer og få sykepleiere på jobb. Tettere oppfølging under praksisperioden samt arbeid med å signalisere og fasilitere gode fagmiljøer og læringsmuligheter i kommunal sektor etterspørres av sykepleierne. Dette er særlig utfordrende i mindre kommuner.

Barnehagelærerne befant seg i en mellomposisjon. I motsetning til de to andre profesjonene trakk ikke barnehagelærerne opp et like sterkt skille mellom kommunal og privat sektor. Om lag halvparten av barnehagene er private<sup>22</sup>, og de offentlige og private barnehagene er blitt likere. Høy pedagogtetthet, anerkjennelse av deres kompetanse og konkurransedyktig lønn var viktig for barnehagelærerne i valg av arbeidsgiver.

---

<sup>22</sup> <https://www.ssb.no/utdanning/statistikker/barnehager/aar-endelige/2015-05-04>

## 4 Strategisk rekruttering av unge til kommunesektoren

Rekruttering av nye, unge medarbeidere kan være en sentral måte å skaffe oppdatert kompetanse til organisasjonen på (Hilsen & Tønder 2013). Vi har undersøkt hvordan det jobbes i kommunal sektor med å profilere og rekruttere unge og nyutdannede, med hovedvekt på arbeidet i fire casekommuner. Vi har undersøkt om arbeidsgiver har strategiske planer som gir føringer for å utvikle seg som en attraktiv arbeidsgiver, hvordan de organiserer og gjennomfører arbeidet med å profilere og rekruttere ønskede kandidater, samt erfaringer i kommunene med unge og nyutdannede. I siste del ser vi på rekruttering av unge i to fylkeskommuner og to interkommunale selskaper.

For å opprettholde casekommunenes anonymitet gir vi her bare noen korte opplysninger om hver kommune.

- A. Kommune A ligger på Østlandet og har over 10 000 innbyggere. Kommunen har noen utfordringer med å rekruttere ingeniører, lærere og ledere, men har så langt ikke hatt betydelige rekrutteringsutfordringer.
- B. Kommune B ligger på Sørlandet og har over 30 000 innbyggere. Kommunen har utfordringer med å rekruttere toppledere, rektorer, barnehagelærere og sykepleiere.
- C. Kommune C ligger på Sør-Østlandet og har over 50 000 innbyggere. Denne kommunen har særlig rekrutteringsutfordringer knyttet til sykepleiere og ingeniører.
- D. Kommune D ligger i Nord-Norge og har over 50 000 innbyggere. Den har utfordringer med å rekruttere ingeniører, sykepleiere og barnehagelærere.

Alle kommunene har høgskole i nærheten.

Kommunene vi har undersøkt, hadde i hovedsak rekrutteringsutfordringer knyttet til ingeniører, sykepleiere, toppledere og barnehagelærere. Det er imidlertid variasjoner både mellom kommuner og tjenesteområder knyttet til hvor aktivt og utadrettet de jobber for å profilere og rekruttere. For helse og oppvekst var det i flere av kommunene en opplevelse av at unge og nyutdannede søkere «kom av seg selv», at de var en naturlig del av søkermassen. I kommune C var det mange unge som etter endt utdanning flyttet tilbake til hjemtraktene og fikk seg jobb i denne kommunen eller nabokommunene som lærer, sykepleier eller barnehagelærer. Dette innebar at enhetslederne og kommunen generelt i mindre grad hadde behov for å drive aktivt profileringsarbeid for å øke rekrutteringen. Et unntak var teknisk sektor, som derimot jobbet mer utadrettet og oppsøkende, særlig opp mot høgskoler, for å få tak i gode folk. De fikk også søkere på ordinære utlysninger, men det kunne være vanskelig å få tak i gode, kvalifiserte søkere. I kommune A, som er en utkantkommune, jobbet de mer aktivt for å

rekruttere spesielt helsepersonell. De hadde gjennomført kampanjer for å få flere til å flytte til kommunen og rekruttert personell i Sverige.

Generelt mente lederne både på sentralt nivå og enhetsnivå i kommunen at det er viktig å rekruttere unge, for å få inn både engasjerte folk, ny kompetanse og nye perspektiver. Noen informanter hadde svært positive oppfatninger av unge, som en leder i en sentral lederstilling i kommune A:

De er modige og våger å stille spørsmål. De er veldig «på». Og det tror jeg vi har veldig godt av, vi som har vært i arbeidslivet lenge. [...] Det å få inn unge, nyutdannede med friske øyne, som ser nye muligheter, andre måter å utføre jobben på, er en veldig nyttig ressurs. [...] De gjør ting kjappere, litt raskere, har friskere kompetanse.

Noen ledere vektla at bildet er mer nyansert, og at det er både positive og negative trekk ved unge, som eksemplifisert ved dette utsagnet fra en enhetsleder:

«Unge har et annet språk og andre måter å kommunisere på enn eldre. De er flinke med data og teknologi. De er selvstendige og engasjerte, men de er også bortskjemte og kravstore.»

Flere informanter påpekte at mange unge stiller større krav til arbeidsgiver enn tidligere generasjoner. Som en informant i kommune D fortalte:

«Når man møter dem på messe, stiller de andre krav enn jeg gjorde en gang. De stiller mer krav tilbake – hva kan du gi meg som arbeidsgiver, for eksempel.»

Det samme sa en informant på sentralt nivå i kommune C:

Jeg hører en del ledere som sier unge forventer mye av arbeidsgiver. De krever mye, jobber selvstendig og får ansvar. Samtidig så er det litt sånn at de krever mye, men skal ikke gi så mye tilbake. Noen ledere melder tilbake at dette er deres oppfatning. Det er selvsagt mange unntak.

Samtidig påpekte noen informanter at økte krav til arbeidsgivere er et generelt trekk i samtiden, og det gjelder både unge og eldre arbeidstakere. Samfunnet endrer seg raskt. Flere har høyere utdanning, og samspillet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver er i kontinuerlig endring, også for eldre arbeidstakere. Dette har sammenheng med trekk i det lokale arbeidsmarkedet, for eksempel dersom mange har utdanning på mastergradsnivå. Som en informant i kommune D fortalte:

Det er krevende å følge opp ansatte, kombinert med mange andre krav som ledere har. Det gjelder ikke bare de unge. [...] De som kommer inn, har store forventninger om karriere eller til å få brukt det de har lært. [...] Når vi lyser ut stillinger, så er hovedvekten at de som søker, har master. Vi må passe på at vi ikke tar inn overkvalifiserte som ikke får brukt kompetansen. Det er en hårfin balanse.

I andre kommuner var situasjonen annerledes, med færre søkere med høyere utdanning. Enhetslederne var opptatt av å bidra til å skape åpne og mangfoldige organisasjoner, knyttet til både

alder, kjønn, etnisitet, kompetansesammensetning med mer. Dette er viktig for å få både et godt fagmiljø og et sosialt miljø på arbeidsplassen.

## 4.1 Unge og nyutdannede i strategiske planer

I kommuneplaner og kompetansestrategier peker kommunen ut sentrale utfordringer for de kommende årene. Prioriterte satsingsområder identifiseres, og konkrete tiltak legges inn i planene for å løse utfordringene. Dette skal gi føringer for å sikre målrettet rekrutteringsarbeid, god bruk av ressurser, planlegging for innovasjon og tjenesteutvikling og riktig kompetanse til å løse kommunens oppgaver (Moland & Bråthen mfl. 2010). Hvilken vekt legges på rekruttering av unge i disse strategiene? I gjennomgangen har vi sett på hvorvidt unge og nyutdannede nevnes, og hvilke typer av tiltak som i så fall foreslås overfor denne gruppen.

Av våre fire casekommuner er det to kommuner som har fremhevet rekruttering av unge og nyutdannede i sine kompetansestrategier, mens to kommuner ikke har det. Casekommunene har ulik oppmerksomhet rettet mot unge og nyutdannede i sine rekrutteringsstrategier.

Kommune A nevner ikke rekruttering av unge spesielt i sin kompetansestrategi. Det understrekes at sammensetningen av ansatte skal speile befolkningen for øvrig, og at kommunen skal være en mangfoldig organisasjon. Det står også at kommunen i større grad skal synliggjøre jobb- og karrieremuligheter for å tiltrekke seg høy kompetanse, herunder å tilby attraktive sommerjobber, praksisplasser og studentoppgaver i samarbeid med regionale høyskoler. Videre vil de utvikle egne rekrutteringskonsepter rettet mot grupper i arbeidsmarkedet med høy kompetanse.

Kommune B har ikke en (egen) sentralt utformet kompetansestrategi, men det finnes planer innenfor de ulike sektorområdene og på enhetsnivå. I handlingsplanen for neste periode nevnes ikke rekruttering av unge som et eget punkt, men behovet for å videreutvikle kompetanse og rekrutteringsarbeid for å dekke arbeidskraftbehovet omtales i mer generelle former. I en melding om strategisk utvikling innen helse og omsorg nevnes kommunens kompetanseutfordringer knyttet til høy gjennomsnittsalder blant ansatte. For å løse kompetanseutfordringene pekes det i meldingen på behov for en arbeidsgiverpolitikk som sikrer bærekraftig rekruttering og at andelen høyskoleutdannede økes. Heller ikke her omtales unge og nyutdannede spesielt. I intervjuene kom det også frem ulike syn på utformingen av slike planverk. En HR-rådgiver i kommune B, som i mindre grad hadde oppmerksomhet rettet mot unge, hadde dette synet:

Du kan ikke lage en strategi som bare går på et segment av arbeidskraften. Når du først skal lage en plan, så må du ha en rekrutteringsstrategi som favner hele bildet, og ikke kun en mot unge og nyutdanna. Vi kan ikke ha mange ulike rekrutteringsstrategier. Vi må ha én.

Kommune C har en betydelig oppmerksomhet rettet mot unge. Dette understrekes i flere plandokumenter, både i kommunevisjonen og i kommunens kompetanseplanverk. Rekruttering av unge trekkes frem som et eget satsingsområde for å sikre rekruttering av kvalifisert arbeidskraft og riktig kompetanse. For å følge opp dette skal kommunen bidra til at flere unge velger utdanninger som er relevante for kommunen, ved å markedsføre yrkene overfor ungdom som skal velge utdanning. Videre skal det tilrettelegges for gode praksisplasser for relevante yrkesgrupper.

Kommunen skal også tilrettelegge for lære plasser. Andre tiltak som nevnes, er rekrutteringspatruljer, deltakelse på utdanningsmesser, praksis plasser for elever, studenter og lærlinger, rekrutteringsstillinger (med garanti om fast stilling etter utdanning) og traineeordninger.

Kommune D løfter unge og nyutdannede frem i sine planer. Dette nevnes spesielt både i Arbeidsgiverstrategien og Rekrutteringsplanen (begge fra 2013). Arbeidsgiverstrategien handler om hvordan kommunen som organisasjon skal møte lokale utfordringer med å rekruttere, utvikle og beholde riktig kompetanse. I rekrutteringsplanen til kommune D nevnes det at man skal øke satsingen på rekruttering av unge og samarbeide mer med utdanningsinstitusjoner. Det understrekes at man må jobbe systematisk og langsiktig med omdømme, rekruttere inn unge og jobbe med å beholde arbeidstakere. Videre nevnes det at kommunen trenger ungdommens kreativitet og nytenkning. Av tiltak for å oppnå dette nevnes mer samarbeid med utdanningsinstitusjoner, opprette rekrutteringspatruljer bestående av unge medarbeidere som kan stille ved utdanningsmesser og lignende, og at kommunen videreutvikler tilbud om sommerjobber for ungdom under 18 år. Det nevnes at unge og nyutdannede ofte taper mot søkere med lengre ansiennitet i kampen om faste stillinger. Det foreslås derfor å opprette rekrutteringsstillinger i hver sektor for nyutdannede og lærlinger. Videre skal man opprette flere lære plasser, utvikle alternative læreordninger samt vurdere å opprette en traineeordning (dette har per 2015 ikke blitt igangsatt). Man vil også i samarbeid med utdanningsinstitusjoner legge til rette for at studenter kan skrive bachelor- og masteroppgaver med temaer som er relevante for kommunen.

## **4.2 Organisering av profilerings- og rekrutteringsarbeidet**

Vi finner en del fellestrekk når vi sammenligner rekrutteringsarbeidet i ulike sektorer i de fire kommunene. Rekruttering til barnehage og skole følger årshjulet, ved at man hvert år vet at man trenger nye folk ved semesterstart på høsten. Dermed er det faste rekrutteringsprosesser på våren, i tillegg til løpende rekruttering gjennom året når behovet dukker opp. Innen helse er det mer variasjon. Rekruttering til teknisk sektor preges av at man trenger færre folk enn i de andre sektorene.

Rekrutteringsarbeidet i alle fire casekommunene kjennetegnes av at man har HR-rådgiver(e), en sentral gruppe som jobber overordnet med rekrutteringsstrategier og planer, og som har en støttefunksjon, mens det operative rekrutteringsarbeidet foregår på enhetsnivå. Kompetansebehovene frem i tid kartlegges gjennom dialog med enhetslederne på sektornivå i kommunen, og lederne har rutiner for innrapportering av behov og utfordringer. Videre støtter HR-rådgiverne enhetsledernes rekrutteringsarbeid på ulike måter. Dette skjer ved å gjennomføre kurs om rekruttering for enhetslederne, gi rekrutteringsfaglige råd, tilby infrastruktur for rekrutteringsprosessen (søknadsmaler, legge ut annonser på nettet samt aviser), oppfølging av arbeidskontrakter, oppfølging av retningslinjer i kommunen med mer. HR-rådgiverne har også et ansvar for å organisere lærlingeinntak.

Enhetslederne har ansvaret for rekrutteringsarbeidet i sine virksomheter, som blant annet består i å lage stillingsannonser, vurdere søknadene, gjennomføre intervjuer og velge blant kandidatene. Det er forskjeller mellom sektorene knyttet til hvordan rekrutteringsarbeidet foregår i praksis. Enhetene har hovedansvaret for rekrutteringsarbeidet, siden «de vet hvor skoen trykker», som en informant på sentralt nivå fortalte:

Vi skal gi lederstøtte. Hvis lederen lurer på noe, så kan de jo ringe. Men jeg opplever at de stort sett er ganske selvgående. De vet stort sett hva de driver med. De kjenner godt til sine enheter og hva de trenger.

Det er viktig for HR-rådgiverne å få tilbakemeldinger om situasjonen og utfordringer på enhetsnivå for å rapportere videre til kommuneledelsen. Enhetslederne understreker at arbeid med rekruttering er en sentral lederoppgave, men at de også er presset på tid i en hektisk arbeidshverdag hvor særlig vaktlister og arbeid med å få turnuser til å gå opp er tidkrevende lederoppgaver. Enhetslederne mener at delegering av arbeidsoppgaver kan være nyttig for å kunne jobbe mer planmessig og strukturert med profilering og rekruttering.

### **HR sentralt og virksomhetsnivå**

Flere studier har tidligere funnet at rekrutteringsarbeid i mange kommuner i liten grad er strategisk og sentralstyrt og ofte ad hoc-preget og foregår på virksomhetsnivå (Asplan Viak & Fafo 2009:92; Moland & Egge 2000:217). Vårt hovedinntrykk fra de fire kommunene er også at enhetsnivået gjennomfører arbeid med rekruttering, og at koblingen mellom sentrale profilerings- og rekrutteringsstrategier og praksis på enhetsnivået er uklar. Det virker som det i liten grad stilles krav til enhetsledere om å følge opp de overordnede strategiske planene. Dette kan handle om begrensede ressurser på sentralt nivå til kontinuerlig å følge opp enhetsledernes rekrutteringsarbeid. Flere informanter på sentralt nivå mente at man hadde begrenset med ressurser til å følge opp enhetsledere, og at det dermed var utfordrende å sette planene ut i praksis. Følgende fra en HR-informant i kommune D illustrerer dette:

Vi er flinke til å utarbeide planer, men når iverksettelse starter – det sliter vi litt med. Vi har ikke ressurser nok, men med det lille vi har, føler vi at vi får gjort mye.

HR-avdelingen har ansvar for å utvikle strategiske planer og følge opp rekrutteringsarbeidet i enhetene. Samtidig er de i mindre grad involvert i det konkrete rekrutteringsarbeidet i enhetene. Som en sentral informant i kommune C påpekte:

Ansvar for å rekruttere ligger på den enkelte leder. Det følger linja. HR eller kommuneledelsen sitt ansvar er jo å legge det til rette. Vi i HR gjør aldri noe operativt i rekrutteringsarbeidet, men vi er med å støtte under lederen rekrutteringsarbeid. Noen ganger så er vi ganske langt inne i det operative, for eksempel på lærlinginntaket og på lærerrekruttering.

HR sentralt har et koordinerende ansvar på tvers av enhetene, særlig innen helse- og skolesektoren:

Innenfor det med sykepleiere så har vi jobbet ganske systematisk. Og lærere. Det blir litt automatisk ettersom det er skoleår. Så der er det koordinert. Ingeniører har vi så spredt rundt i kommunen, så der er det vanskelig med en koordinert satsing. Men sykepleiere og lærere er vel det vi har klart mest, ut fra det som er påpekt i planene våre, og hvordan vi jobber i HR, og bistår enhetene.

Vi fant variasjoner mellom kommunene knyttet til hvor tett enhetslederne opplevde at kontakten med HR-rådgiverne var. I kommune C mente virksomhetslederne det var en tett og god dialog. Som nevnt tidligere bygger kommunens rekrutteringsplaner på informasjon om behov som enhetene melder inn. En enhetsleder for helse og sosial fortalte:

Det er HR som i stor grad holder i planene. De er veldig dyktige på å få med seg innspill. Konkret så har vi kontakt hvert år – hva trenger vi? Vi lager egne planer for kommende år i vår enhet. Planer for alle enhetene samles inn, og dette oppsummeres til kompetansestrategien. Det legges planer og føringer og er et tett og fint samarbeid.

Enhetslederne i de andre kommunene opplevde at sentrale rekrutteringsplaner ga noen føringer, men at de spilte en mindre viktig rolle i det konkrete rekrutteringsarbeidet.

Dialogen mellom HR sentralt og enhetslederne syntes å være mindre tett i de andre kommunene. I kommune D påpekte flere enhetsledere at man i mindre grad hadde kontakt med det sentrale HR-nivået. Også HR sentralt påpekte at det var en avstand til enhetsledernivået:

Jeg tror nok at lederne ute opplever at de sliter og vi sitter her. For eksempel når det gjelder studenter inne i praksis, så vet vi ikke hva utfordringene er, fordi det håndteres ute i avdelingene. Vi har begrenset mulighet til å se hva vi kan gjøre, og få det med i våre strategier.

Flere enhetsledere kunne tenke seg et tettere samarbeid og mer hjelp fra HR sentralt, både i denne kommunen og i kommune A og B. Dette kan ta form av ressurser for å styrke profilerings- og rekrutteringsarbeidet, som for eksempel midler til mer utadrettet virksomhet (til deltakelse på messer, samarbeid med høyskoler eller profileringskampanjer). Videreutdanningstilbud til ansatte kan også være et rekrutteringstiltak, ved at nyutdannede heller vil velge arbeidsgivere som har slike opplegg og prioriterer faglig utvikling, fremfor arbeidsgivere som ikke gjør dette. I kommune D var en årsak til større avstand mellom HR sentralt og virksomhetene at den sentrale organisasjonen hadde vært igjennom omorganiseringer som hadde berørt personalavdelingen, ført til redusert bemanning i administrasjonen og dermed mindre ressurser for personal- og HR-arbeid. De sentrale informantene fortalte at dette i noen grad har gjort rekrutteringsarbeidet mer fragmentert. Kommunen skal imidlertid få på plass en ny stilling som i større grad kan samle rekrutteringsarbeidet. Kommunen ønsker å samle et fagmiljø innen profilerings- og rekrutteringsarbeid sentralt i kommunen, som har tid og ressurser til å følge opp dette arbeidet.

I flere av kommunene er det et tett samarbeid mellom HR sentralt og kommunikasjonsavdelingen. Kommune A har bygget opp en nettside som fungerer som rekrutteringsportal, i samarbeid med kommunikasjonsavdelingen. Nettsiden ligger som en underside på kommunens hovedside. Kommune B og C har hatt kampanjer med videofilmer på nettet og utvikling av annet materiell. Informantene i HR sentralt understreket betydningen av å se rekruttering og omdømme i sammenheng. Kommunikasjonsavdelingen hjelper til med utadrettet virksomhet i form av å utforme kampanjer, rekrutteringsvideoer, bruk av Facebook og sosiale medier, kontakt med media med mer. I noen av kommunene har HR-rådgiverne representert kommunen på utdanningsmesser og andre utadrettede arenaer hvor de møter mange unge.

Vi finner at casekommunene i liten grad evaluerer rekrutteringsarbeidet som gjøres. HR sentralt kan ha oversikt over antall klikk på annonser og antall søkere, men dette materialet systematiseres og



analyseres i liten grad. En grunn til dette er at kommuneadministrasjonen er presset på ressurser og har mange oppgaver. Informanter i kommunene understreket selv at de ønsket å jobbe bedre og mer systematisk med dette. Det krever også kompetanse å etablere gode rutiner for å evaluere rekrutteringsprosessene, og slike rutiner hadde kommunene vi undersøkte, i liten grad bygget opp.

### **Enhetsledernes handlingsrom**

Som nevnt er det enhetslederne som har et hovedansvar for å rekruttere i de fire kommunene. Det er derfor viktig å se nærmere på hvilke refleksjoner de har om rekruttering av unge og nyutdannede. Enhetslederne var opptatt av å få en god sammensetning av ansatte i enhetene og fortalte om ulike vurderinger de tar når de skal ansette folk. Enhetsledere kan da velge ulike strategier og i hvor stor grad de vil prioritere å rekruttere unge. En enhetsleder i en barnehage hadde reflektert mye rundt disse spørsmålene og ansatte nå i større grad unge og nyutdannede barnehagelærere enn tidligere. Hun vektla spesielt oppdatert kompetanse, siden fagfeltet har endret seg mye de siste årene:

Jeg tenker at en som er relativt nyutdannet, som er reflektert over det en skal inn i, og samtidig sitter med fersk kunnskap og kompetanse, det kan godt hende den personen har like mye å bidra med i et team som en som sitter med 15 års erfaring. Hvis den med 15 års erfaring ikke har vært innom nyere barnehageutvikling i det hele tatt, og vi har et prosjekt som krever det, så er det jo viktig for oss å velge den personen som faktisk kan klare å jobbe med det.

I denne kommunen var det også god dialog med tillitsvalgte om ansettelse av nyutdannede fremfor personer med lang ansiennitet og forståelse for at man har behov for ny kompetanse og mangfold i organisasjonen.

Samtidig er det i mange sammenhenger behov for en kombinasjon av utdanning og erfaring. Dette er en viktig dimensjon som går igjen blant mange enhetsledere vi intervjuet. En informant på sentralt nivå i en kommune la vekt på at rekruttering av personer med erfaring er tryggere når man er i en presset driftssituasjon:

Jeg har et inntrykk av at fagområdene ønsker å rekruttere fagutdannede med litt erfaring, og at når de lyser ut ledige stillinger, fokuserer en del på utdanning, men også på erfaring. [...] Når det kommer til stykket og man tenker på driften, hvor ting er veldig presset og man er avhengig av kompetanse på hver enkelt medarbeider, så tror jeg nok at lederne ofte leter etter litt mer erfaringskompetanse.

Flere enhetsledere og toppledere i denne kommunen uttrykte at det er bekymringer knyttet til tids- og kostnadskrevende opplæring ved nyansettelser. Det er en utfordring å beholde arbeidskraft, særlig i teknisk sektor. Flere enhetsledere påpekte at nyutdannede etter noen år med erfaringsbygging og opplæring i kommunen går over i ny stilling i privat sektor. Som en enhetsleder i teknisk sektor påpekte:

Hovedutfordringen er å beholde kompetansen. Opplever til tider at vi er en utdanningsinstitusjon for privat næringsliv.

Dette tydeliggjør behovet for å ha god oppfølging av nyansatte, godt og spennende arbeidsmiljø samt opplegg for kompetanseutvikling.

Enhetslederne i undersøkelsen har noe ulikt handlingsrom når det gjelder hvem de kan ansette, særlig knyttet til forhandlinger med tillitsvalgte og tariffavtaler innen helse- og oppvekstsektorene. Innen barnehage fant vi ulike posisjoner. I kommune C fortalte enhetslederen at det tidligere hadde vært vanskelig å velge nyutdannede fremfor eldre med ansiennitet siden fagforeningen ikke ville tillate dette. I dag var situasjonen en annen, med en annen forståelse for at enhetsleder trenger handlingsrom for også å ansette nyutdannede med oppdatert kompetanse. Enhetslederen var opptatt av at god dialog med tillitsvalgte var en forutsetning for dette. I kommune D virket situasjonen derimot mer låst. En enhetsleder påpekte her at private barnehager hadde større handlingsrom til å rekruttere og ofte kunne «snappe opp» gode nyutdannede før kommunen kunne snu seg rundt, på grunn av avtaleverket.

Vi finner at enhetslederne i teknisk sektor har større handlingsrom når de skal rekruttere, enn det enhetsledere i barnehage og helse- og sosialsektorene har. Enhetslederne i teknisk kunne tilby høyere lønn, opprette stillinger, tilby videreutdanning og kurs og hadde tid til å jobbe tettere med høyskoler og faglige nettverk. Enhetsledere i barnehagesektoren hadde mindre handlingsrom, både med hensyn til lønn, arbeidstid og videreutdanningstilbud. Her var det også mindre tid til å planlegge rekruttering fremover i tid, slik at rekrutteringen ofte ble litt ad hoc-preget. Prosessene kom ofte i gang etter at bemanningsbehovene oppsto.

Blant enhetslederne fant vi det man kan betegne som «ildsjeler», personer som var engasjert i virksomheten og faget, og som jobbet aktivt med utadrettet aktivitet med mål om å forbedre rekrutteringen. Vi vet fra tidligere forskning at ildsjeler kan ha stor betydning for gode utviklingsprosesser, og at gode ledere ofte kan fungere som ildsjeler (Moland, Hofstad, Lien & Nygaard 2013:154). På den ene siden kan det være bra for rekrutteringsarbeidet at ildsjeler får handlingsrom og støtte til å drive prosjekter fremover. Dette knytter an til den generelle betydningen av å skape handlingsrom for enhetsledere og sørge for at de har god kompetanse innen rekruttering. Samtidig er det viktig at de «holdes i ørene», og at deres aktiviteter er forankret i lederstrukturen (Moland & Egge 2000:122). Konflikter kan for eksempel oppstå knyttet til enheters autonomi versus å være «i linje». I kommunen med en aktiv ildsjel hadde det vært uenighet blant annet om enheten skulle ha en egen profil eller være underlagt kommunens felles identitet.

## 4.3 Profilerings- og rekrutteringstiltak

Rekruttering handler om kontinuerlige prosesser og ideelt sett også strategisk planlegging med tanke på behov som oppstår frem i tid. Kommunene jobber med en rekke tiltak rettet mot rekruttering av unge. Mange av tiltakene iverksettes på enhetsnivå. De ulike virksomhetslederne har gjort seg ulike erfaringer rundt hvordan tiltakene fungerer. Under har vi gruppert tiltakene vi har funnet i de fire kommunene. Flere av tiltakene er ikke spesielt rettet mot unge, men er del av kommunenes totale rekrutteringsarbeid. Samtidig kan disse tiltakene bidra til at også unge og nyutdannede velger jobb i kommunen fremfor å velge andre alternativer. I gjennomgangen har vi også trukket frem noen eksempler fra casene på det vi mener er godt rekrutteringsarbeid og interessant bruk av ulike tiltak. Dette er tiltak informantene i casekommunene selv har trukket frem som de mest sentrale:

## **1. Informasjons- og markedsføringsarbeid**

- rekruttering i ulike medier (Facebook, LinkedIn, kommunenes nettsider, annonsering og direkte markedsføring, Instagram, YouTube)
- deltakelse på utdanningsmesser og stander på høyskoler
- samarbeid med høyskoler om studentoppgaver
- foredrag på skoler, høyskoler og universiteter

## **2. Virkemidler for rekruttering**

- rekrutteringsstillinger for nyutdannede
- studierelevante sommerjobber
- gode praksisopphold
- stipendordninger for nytilsatte
- lønn
- traineeordninger
- hjelp til å skaffe bolig, barnehage (for å tiltrekke arbeidskraft)
- kompetanselønnsystem (insentiv til oppkvalifisering)
- livsfaseordninger
- fleksibel arbeidstid
- heltidsstillinger
- videreutdanningstilbud og belønning for dette
- satsing på læreplasser

## **3. Andre profileringsstrategier**

- samarbeid med næringsliv, blant annet regionale satsinger
- omdømme
- ansatte som ambassadører for kommunen

## **Informasjons- og markedsføringsarbeid**

En viktig del av profilerings- og rekrutteringsarbeidet handler om å gjøre seg selv attraktiv som arbeidsgiver og nå ut til målgruppene man ønsker å henvende seg til. Markedsføringsarbeidet omfatter ulike tiltak, som artikler og annonsering i aviser, utspill på nett og sosiale medier, kampanjer, delta på utdanningsmesser, besøk på ungdomsskole, videregående skoler og høyskoler. Det er HR sentralt som har et hovedansvar i kommunene for dette arbeidet. Enhetslederne har i liten grad kapasitet til å jobbe utadrettet på denne måten. Fagpersoner i tjenestene kan være flinke til å profilere innholdet i jobben, hvis de får mulighet til det. Tiltakene krever et samarbeid mellom HR og kommunikasjonsavdelingene.

Noe av målet med dette arbeidet er å skape bedre omdømme. Omdømme defineres på ulike måter. En definisjon lyder slik: «Omdømmet er summen av oppfatninger som ulike grupper har om en virksomhet» (Apeland 2010:31). Gruppene kan være eksterne, som kommunens omdømme utenfor kommunen, og interne, som kommunens innbyggere eller ansatte i kommunen.

Omdømmebegrepet kan forstås på ulike måter (Elgvin 2013, Moland m.fl. 2014:201). Det kan være omdømmet til kommunen som sted og lokalsamfunn eller omdømmet til kommunen som organisasjon. Kommuneorganisasjonens omdømme kan igjen handle om omdømme knyttet til kvaliteten på tjenestene eller organisasjonen som arbeidsplass. Sistnevnte er særlig viktig med hensyn til rekruttering av arbeidstakere. Dette er også nært knyttet til begrepet «employer branding», som handler om kommunens omdømme som arbeidsgiver (Elgvin 2013:10; Bay & Friis 2006). Apeland understreker at omdømmearbeid starter hos ledelsen, men at det er et arbeid som krever bred involvering og inkludering. Omdømmearbeid handler om å finne en identitet, som skal kommuniseres utad gjennom iverksetting av ulike tiltak (Elgvin 2013:8).

### **Internett og sosiale medier**

Den viktigste annonseringskanalen er nettsider som Webcruiter, Finn.no, NAV og kommunenes egne sider. Kommune B har satset mye på å utvikle en egen, innbydende nettsideportal med informasjon om kommunen og ledige stillinger. Når det gjelder utformingen av annonsene, mente informantene at det var viktig å få frem hva arbeidsoppgavene handler om, og fremstille disse på en interessant måte. Informantene mente også at det er å foretrekke å lyse ut få stillinger om gangen (heller 1–2 enn 10–20 på samme tid).

Bruken av sosiale medier varierer mellom kommunene. Ingen av kommunene har i stor grad tatt i bruk sosiale medier i rekrutteringen. Alle er på Facebook og legger ut annonser og lignende på kommunens facebookside. Kommune C jobbet mer systematisk enn de andre kommunene på dette feltet og har blant annet laget rekrutteringsvideoer på YouTube og er også på Twitter og LinkedIn. Annonseringen i disse kanalene har vært rettet mot alle potensielle jobbsøkere, ikke bare mot unge. Informantene i HR sentralt i alle kommunene mente at det er stort potensial i å bruke sosiale medier mer aktivt i rekrutterings- og omdømmearbeid. Som informanter i kommune D sier:

Vi bruker Facebook og Instagram, prøver å henge med i tiden. [...] Det gjelder å være der studentene er. Å være i markedet der de er, vi har vært for lite der. Lønnsmessig vet vi at vi er likt. Men det krever ressurser, slik at vi kan være der de er, og markedsføre oss og kunne tilby dem fast jobb.

Kommune B har en moderne nettside med videoer, intervjuer med ansatte, stillingsannonser og informasjon. Dette er kommunens hovedkanal for rekruttering og et sentralt virkemiddel som HR sentralt har utviklet. Kommunen forteller at de har over 200 000 årlige sidevisninger. Nettsiden har blitt utviklet blant annet i samarbeid med kommunikasjonsavdelingen.

HR sentralt har et viktig ansvar for utadrettet profilering, i samarbeid med kommunikasjonsavdelingen i kommunen. Herunder hører også et ansvar for å bygge kompetanse rundt dette. De fleste enhetslederne vi snakket med, var som nevnt lite involvert i kampanjearbeid og med rekruttering i ulike mediekanaler. Informantene på enhetsnivå mente de verken hadde nok kompetanse eller ressurser til å engasjere seg noe særlig i bruk av sosiale medier for å oppnå bedre profilering. Dette er et ansvar som HR sentralt i større grad må ta. I den sammenheng mente også flere informanter at det er behov for å styrke kompetansen i kommuneorganisasjonene samt profesjonalisere samarbeidet med kommunikasjonsbyråer og eksterne rådgivere. Et unntak var i teknisk sektor i kommune D, hvor enhetslederen jobbet mye med utadrettet rekrutteringsvirksomhet, som ble dekket av budsjettmidler hos enheten (se eksempel 1). Dette inkluderte både utvikling av

informasjonsmaterieell, foredragsvirksomhet i ungdomsskole, videregående og på høyskole, lønn som virkemiddel og utstrakt bruk av faglige nettverk. Enhetslederen understreket at dette var helt nødvendig for å få tak i gode folk.

#### *Eksempel 1*

#### **Teknisk sektor i kommune D: omdømmearbeid ved å løfte frem teknisk sektors samfunnsbetydning**

I kommune D har det vært utfordrende å få tak i ingeniører, derfor har de over de siste årene satset systematisk på å bygge omdømme og formidle fagets status. Dette omfatter foredrag i ungdomsskole, videregående og på høyskoler, deltakelse på messer og stander, egne arrangementer, brosjyrer og infomaterieell med mer. Enhetslederen har selv vært aktiv i dette arbeidet. Informasjonsmaterieellet har blant annet løftet frem ingeniøroppgavens samfunnsmessige relevans. Deler av materialet har lagt vekt på den store betydningen infrastruktur som vann og avløp har i samfunnet, ingeniørens viktige rolle i en tid med klimaendringer og at jobb i teknisk sektor i kommunen byr på mange spennende, faglige utfordringer. Dette opplegget har fått mye positiv respons. Enhetslederen bygger med dette også faglige nettverk, også ut mot høyskolesektoren, som virker positivt inn på rekrutteringspotensialet.

Enhetslederen fortalte at man nå får flere søknader enn tidligere, men at det fortsatt er stor konkurranse om ingeniører. Informanten forteller at: «Det å være tydelig på hvor man kommer fra, og hva vi holder på med, tror jeg er alfa omega for å skape interesse. Så må man som arbeidsplass være nytenkende og med i fora der man blir lagt merke til, slik som på utdanningsmesser, på skoler og i faglige sammenhenger.»

#### **Samarbeid med høyskolene**

Samarbeid og kontakt med høyskoler er et viktig tiltak for rekruttering av unge. En HR-informant i kommune C fortalte:

Høyskolen er en veldig viktig arena for oss. Da pleier vi i HR å stille opp sammen med noen fra enhetene. Hvis det er en dag som er rettet mot pleie og omsorg, så har vi med representanter fra den enheten.

Høyskolene arrangerer jobbsøkerdager hvor mange arbeidsgivere kommer og presenterer, samt ulike fagdager mer rettet mot spesifikke fagfelt. Flere kommuner ønsket også tettere samarbeid med høyskoler innen alle sektorene. Som vi så i kapittel 3, mente studenter selv at arbeidsgiveres tilstedeværelse spiller en stor rolle for hva slags inntrykk de får. Også enhetsledere i alle sektorene mente det er viktig å holde kontakt med høyskolemiljøer gjennom å stille på messedager, stander og holde foredrag. Det varierte imidlertid mye mellom sektorer og kommuner i hvor stor grad man gjør dette. De som hadde vært mye ute på høyskolene, var samtidig usikre på den konkrete effekten i form av flere søkere.

### **Virkemidler for rekruttering**

Noen av kommunenes virkemidler retter seg spesielt mot unge, mens andre er del av kommunenes generelle rekrutteringsarbeid. Vi konsentrerer oss her om dem som er rettet spesielt mot unge. Innen helse og omsorg, skole og barnehager er bruken av praksisplasser en viktig rekrutteringskanal. Dette finner vi i alle de fire kommunene. I de store kommunene er det snakk om mange hundre studenter som er inne i praksis hvert år. Som en enhetsleder forteller:

Det vi har gjort i mange år, som vi kanskje ikke har vært så bevisste på, er at vi har tatt inn mange studenter. I helse og omsorg så har vi 500–600 studenter inne hvert år i praksis. I skole har vi mange lærerstudenter. [...] Det krever jo ganske mye å være veiledere og få dem gjennom læretiden. Der vi har vært for lite flinke, er å kapre dem når de er ferdig utdannet. Der sliter vi som mange andre med at vi ikke kan tilby fast jobb. (informant sentralt personal)

For at disse studentene skal ønske å jobbe i kommunen etter endt utdanning, understreket informantene at det er svært viktig at de får gode praksisopphold. Dette innebærer blant annet at studentene får god veiledning og oppfølging underveis. Dette er også viktig fordi studenter snakker sammen, og historier om dårlige praksisopphold i en kommune kan spre seg fort i studentnettverkene.

Sommerjobber er et annet rekrutteringstiltak som flere av informantene nevner som viktig, særlig innen teknisk sektor og helse. Kommune D hadde gode erfaringer med å gi ingeniørstudenter sommerjobber med reelt faglig innhold og hadde brukt dette som rekrutteringsarena. Som vi så i kapittel 3, kan erfaringer fra sommerjobber ha betydning for om arbeidsplassen oppleves som attraktiv eller ikke.

#### *Eksempel 2*

#### **Helsesektoren i kommune C: praksisplasser og andre tiltak for rekruttering av sykepleiere**

Vi beskriver her (kombinasjonen av) tiltak for å rekruttere unge til sykehjemsavdelinger, hjemmetjenester og bofellesskap for eldre. Behovet for sykepleiere øker etter som det blir stadig høyere krav til kompetanse. Enhetslederen forteller at de får en god del søkere, men det er samtidig alltid behov for å rekruttere flere på grunn av permisjoner, høyt sykefravær og at mange vil gå av med pensjon om fem–ti år. Av de nyansatte er en høy andel unge og nyutdannede sykepleiere.

Praksisplasser er et sentralt virkemiddel for å rekruttere. En stor andel av unge sykepleiere som ansettes, får kommunen gjennom å tilby praksisplasser. Enhetslederen forteller: «Jeg tenker vi har veldig bevisst holdning når det gjelder tilrettelegging av praksisplasser og inntak av studenter, elever og lærlinger. Det er viktig å jobbe bevisstgjørende i enhetene. Vi må sørge for ordentlig og grundig opplæring og sørge for integrering i arbeidsmiljøet, sånn at de trives.» Dette foregår i samarbeid med høgskolen.

Andre tiltak enhetslederen fremhever for å bedre rekrutteringen av unge, er:

- Sykepleierstudenter får noe høyere lønnsnivå enn assistenter: jo lenger ut i studiet, jo høyere lønn.

- Oppsøkende virksomhet på høyskoler, med stand og presentasjon. Gjør at kommunen blir synliggjort, men uklart hvor mange ansettelser det fører til.
- Mye kontakt med skolene i området, fra ungdomsskole og oppover. En dag per skole. Forteller om temaer som «hva er helse», «hva er et sykehjem».
- Jobber mye med NAV, har en egen kontaktperson der som blant annet jobber for at fremmedspråklige får praksis og ekstravakter i sektoren. Mange av dem har høy utdanning fra hjemlandet. Mange yngre, under 35 år.
- Gjennomføring av etterutdanning og kompetanseutvikling. Økonomisk uttelling for studiepoeng på et noe høyere nivå enn nabokommunene. Intern opplæring også viktig.
- Assistentene oppfordres til å ta helsefagarbeiderutdanning. Egne avtaler om etterutdanning/videreutdanning med hver enkelt.

Rekrutteringsstillinger er et virkemiddel som vi har inntrykk av brukes mest innen helse og omsorg, samt noe i barnehage. Disse er øremerket nyutdannede og gir enhetsledere større handlingsrom til å ansette uerfarne, men nyutdannede. Stillingsprosenten varierer, men flere er på 100 prosent. Ved normale stillingsutlysninger kan nyutdannede lett bli utkonkurrert av søkere med lengre erfaring og ansiennitet. Heltid/deltidsutfordringer er også en del av bildet. I enheter hvor man har mulighet til å tilby 100-prosentsstillinger til nyutdannede, er dette et rekrutteringstiltak. Rekrutteringsstillinger kan også sies å være en strategi for å kunne ansette nye i hele stillinger, i stedet for å måtte spre en stillingshjemmel på flere (gamle/ufaglærte) deltidsansatte som har krav på større stillinger. For å få tak i sykepleiere har dette i andre sammenhenger vist seg å være et godt virkemiddel (Moland 2015). De fire casekommunenes helse- og omsorgstjenester hadde imidlertid en så lav heltidsandel blant sine ansatte som henholdsvis 28,1, 24,7, 20,3 og 19,8 prosent, hvilket indikerer at tilbud om heltidsstilling ikke kan ha vært et særlig utbredt virkemiddel. Det vitner snarere om at kommunene har unnlatt å ta tak i dette rekrutteringsvirkemidlet. Forklaringen på dette ligger delvis at informantene forteller at man ofte ikke har mulighet til å tilby 100 prosent stillinger. Selv om enhetslederne mener tilbud om større og hele stillinger kan være et godt rekrutteringstiltak, medgir de at det kan være utfordrende å endre på etablerte turnuser.

Satsing på etter- og videreutdanning nevnes som et viktig tiltak i alle sektorer. Et eksempel er lønssystem som gir økt lønn når man tar kurs eller utdanning som gir økt formell kompetanse. Nyansatte ønsker å være del av et fagmiljø i utvikling hvor det tilrettelegges for å lære. Slike satsinger viser overfor potensielle arbeidssøkere at arbeidsgiver vektlegger faglig utvikling. Slike tiltak blir også raskt spredd «på ryktebørsen» og kan dermed bidra til økt rekruttering.

Kommune B har en traineeordning i samarbeid med lokalt næringsliv og andre kommuner og har gode erfaringer med dette. Traineeene får verdifull erfaring, og man har lykket med å rekruttere noen av disse til jobber i kommuneadministrasjonen. Flere informanter i de andre kommunene etterlyste traineeordninger og viste til ordningen som KS hadde for noen år siden, men som ble lagt ned.<sup>23</sup>

Stipendordninger for nyutdannede er et annet virkemiddel som kommunene benytter. Kommune D har stipendordning for sykepleiere og vernepleiere. Stipendordningen har en bindingstid på to år

<sup>23</sup> KS traineeordning: Traineeordningen var et prøveprosjekt i regi av KS som ble startet opp i 2007 og pågikk noen år. Det var rettet mot nyutdannede med interesse for spesifikke fagfelt eller en lederkarriere i kommunene, innen eksempelvis administrasjon og ledelse, økonomi, jus, plan og bygg, personal og HR med mer. Traineeopplegget varte i 18 måneder, og hver deltaker ble fulgt opp av en mentor.

etter ferdig utdanning, og kommunen hadde gode erfaringer med å tiltrekke seg nyutdannede med denne ordningen. Som en sentral informant fortalte:

Var mange som ønsket den stipendordningen. [...] Det mange sier, er at hvis de har vært to år, så blir de. Det er noe med å holde på dem i etableringsfasen. Tror vi må gjøre nye sånne ting.

### *Eksempel 3*

#### **Rekrutteringstiltak i barnehage: fra null kvalifiserte søkere til svært populære stillinger**

I kommune C har man gjennom målrettet arbeid snudd rekrutteringssituasjonen i barnehagene over en femårsperiode. Enhetslederen fortalte at for fire–fem år siden var det nesten ikke kvalifiserte søkere til barnehagelærer- og pedagogstillinger. Man gjorde så en rekke endringer i organiseringen av rekrutteringsarbeidet, samt gjorde tiltak i organisasjonen. På disse årene har rekrutteringssituasjonen i barnehagesektoren endret seg betydelig. Ved visse utlysninger har det vært 30–40 kvalifiserte søkere på én barnehagelærerstilling. Informantene mente også at de klarer å møte konkurransen fra private barnehager på en bedre måte. Hvilke «grep» har de tatt?

Enhetslederen fortalte at man for det første hadde endret lønnspolitikken og innført et tillegg for pedagogiske ledere for å gjøre det mer attraktivt å søke. Videre systematiserte man goder som livsfasetiltak og fleksible permisjonsregler, som gir enhetsleder bedre virkemidler til å være fleksibel med hensyn til ansattes livssituasjon. Enhetslederen mente denne fleksibiliteten igjen fører til mindre sykemeldinger. Man innførte også et bedre etter- og videreutdanningstilbud. Hun mente at slike tiltak, som samlet bidrar til trygghet og forutsigbarhet for arbeidstakere, også er svært attraktive for unge og nyutdannede. Enhetslederen mente at tiltakene førte til fornøyde ansatte, som igjen førte til bedre omdømme: «Hvis noen er fornøyde og tenker at de er heldige som har fått jobb: 'Jeg skulle gjerne hatt den jobben', så går den ryktebørsen. Jeg tror det er et eller annet som er sentralt der.»

Endringsprosessen var forankret hos kommunesjefen for oppvekst. Ledere for skole og barnehage har hatt møter og kurs sammen, det har vært lagt vekt på ledelsesutvikling og felles visjoner på en utdanningspolitisk plattform. Enhetslederen fortalte også at det har vært viktig å heve barnehagens status, som en likeverdig del av oppvekst- og utdanningsløp.

#### **Andre rekrutteringsstrategier**

Flere av kommunene er involvert i det man kan kalle regionale samarbeid, hvor kommunen samarbeider med næringsliv og andre kommuner. Dette hadde kommunene positive erfaringer med, både fordi det ga kompetanseoverføring, formodentlig bedre omdømme og profilering, og fordi man har utviklet nye arbeidsplasser i samarbeid med andre aktører som høyskoler, fylkeskommunen, næringsaktører med mer. Disse satsingene er i oppstartsfasen, men informantene har store forhåpninger til at dette vil virke positivt inn på rekruttering av unge til kommunen.



## **Omdømme og ansatte som ambassadører**

Informantene understreket i nesten alle intervjuer betydningen av omdømme for rekruttering. På den ene siden har man kommunens «offentlige ansikt», som kan påvirkes i positiv retning gjennom strategisk bruk av ulike virkemidler, som profilering, informasjonsmateriell, gode saker/oppslag i lokalavis, bruk av sosiale medier, video og kampanjer og så videre. Informantene mener det å fremstå som en fremoverlent, dynamisk og aktiv organisasjon er svært viktig for rekruttering.

På den annen side handler omdømme også om at ansatte trives på jobben, forteller om dette til venner og kjente og slik gir både virksomhetene spesielt og kommunen generelt et «godt rykte». Flere informanter både på sentralt nivå og enhetsnivå understreker den store betydningen av oppfatninger av kommunen som arbeidsgiver som formidles i sosiale nettverk. Som en informant sentralt i en kommune sa: «Vi kan jo bruke millioner på markedsføring, men vi har 4000 ansatte som egentlig er de beste markedsførerne av kommunen vår.» Dermed blir fornøyde ansatte et mål i seg selv for omdømmearbeidet, som igjen påvirker rekrutteringsarbeidet. En enhetsleder i en barnehage understreket:

Hver og en ansatt der ute er de viktigste ambassadørene kommunen har. I møte med hverandre og andre mennesker. Viktig at man har det bra og møter hverandre med respekt. Og at det gis muligheter, at man opplever at man er på en arbeidsplass med utvikling. At man kan gjøre en forskjell, få lov til å utvikle deg selv og dem man jobber sammen med. Tror det betyr mer enn all verdens andre ting.

Våre funn hos høgskolestudentene understreker også dette poenget. Studenter snakker sammen og med andre bekjente om jobbmuligheter. Fortellinger om gode kommuner, gode praksisopphold, flinke ledere og gode ordninger sprer seg raskt både gjennom samtaler, faggrupper på Facebook og på andre sosiale møteplasser. Siden dette er av så stor betydning, kan man si at det er viktig å se rekrutterings- og omdømmearbeidet i sammenheng, også strategisk.

Et gjengs syn blant informantene var at gode ledere er viktig også for rekruttering og har stor betydning for ryktet kommunen får. Dels handler god ledelse om å bidra til velfungerende arbeidsplasser hvor folk trives, som igjen fører til at positive historier formidles i sosiale nettverk. Dels handler dette også om å beholde folk over lengre tid. Som en enhetsleder i teknisk sektor påpekte:

Det er kjempeviktig. Vi skal vite hva vi holder på med. Være til stede og drive aktiv ledelse. Det skal være et bra sted å jobbe. Det er nå en gang sånn at ledelsen må stå inne for det. Fra det banale nivået – for eksempel gjennomgang med nyansatte. Jeg ønsker velkommen på morgenen, lærer inn rutiner, formidler verdier og er tydelig på hva jeg forventer. Her passerer ingen hverandre uten at vi hilser. Jeg jobber på det nivået, og det virker. Dette er opplagte høflige ting.

Betydningen av slike former for tilstedeværende og aktiv ledelse er i overensstemmelse med det vi tidligere har sett virker, og som ofte undervurderes (Moland 1999; Moland & Egge 2000). Det finnes en rekke undersøkelser og forskningsrapporter som viser hvor godt mange kommunale enheter driver. Dette er gjerne beskrivelser av lokale avdelinger som har en leder som ser og følger opp sine ansatte. De kan ha kommet i søkelyset fordi de har lavt sykefravær, store stillinger, en god utforming av tjenesten eller fornøyde brukere/pårørende. Slike enkelthistorier er ofte ensomme «fyrårn» og ikke

representative for en hel kommune eller for kommunesektoren som sådan. Slik sett fremstår de som eksempler på at gode resultater vokser frem av individers innsats (med tillit og handlingsrom fra kommunens ledelse) og ikke av overordnede, strategiske planer. Men det er også gjort en rekke kvantitative medarbeiderundersøkelser, og de viser jevnt over at kommunalt ansatte trives utmerket på jobben, og at de faktisk skårer høyere på trivsel enn ansatte i både statlig og privat sektor (Enova 2014;<sup>24</sup> Opinion/Manpower 2015). Barnehageansatte fremstår som en av de yrkesgruppene som trives aller best (KS 2012, 2007). Disse gode resultatene formidles i pressen, for eksempel som et stort oppslag med bilde og store bokstaver i tittelen: «Offentlig ansatte elsker jobben – Ansatte i offentlig sektor er oftere stolte av jobben sin og føler oftere at de bidrar til samfunnet enn ansatte i privat sektor, viser ny undersøkelse.» (*Dagsavisen* 19.05.2015).<sup>25</sup> Slike oppslag drukner ofte i mer negative oppslag om kommuner, og innholdet når ofte ikke frem til studenter (og andre som selv ikke er ansatt i kommunen).

## 4.4 Rekruttering i fylkeskommune og interkommunale selskaper

Fylkeskommunene er store organisasjoner med mange virksomheter og mange faggrupper. Vi har intervjuet to fylkeskommuner. Vi finner en tilsvarende arbeidsdeling mellom sentralt nivå og virksomhetsnivå som i kommunene. Det sentrale nivået legger planer, strategier og har en viktig funksjon knyttet til å bygge kompetanse i virksomhetene, blant annet i form av kursing og kompetanseoverføring. Virksomhetsnivået har ansvar for det operative rekrutteringsarbeidet. Fylkeskommunene vi har snakket med, har stort sett gode søkertall på sine stillingsutlysninger og få rekrutteringsproblemer. Det har vært utfordringer med å rekruttere lærere til videregående skole, særlig lærere med fagutdanning. Det er samtidig en erkjennelse i fylkeskommunene av at man må søke på nye måter, være mer aktive i rekrutteringsarbeidet og i større grad nå ut til unge. Som en informant sa: «Vi har ikke vært flinke nok.» Informantene mente at det er viktig å rekruttere unge for å få en mangfoldig organisasjon og få inn ny kompetanse. Dette dreier seg blant annet om mer bruk av nye medier og nettet, som LinkedIn og Facebook, samt å bruke ulike fagtidsskrift rettet mot for eksempel lærerprofesjonen. Annonsering i papiraviser oppleves som gammeldags. Informantene mente at det er behov for å presentere fylkeskommunen og arbeidsoppgavene på bedre måter. Dette handler om å få frem det betydningsfulle arbeidet som gjøres i fylkeskommunen, knyttet til ansvaret fylkeskommunen har for både infrastruktur (veier og samferdsel, kraftproduksjon, koordinering), utdanning og næringsutvikling.

En fylkeskommune hadde i sin rekrutteringsstrategi mål om å være profesjonell som rekrutterer på alle nivåer i organisasjonen, prioritere arbeid med å profilere seg som en attraktiv arbeidsgiver, regelmessig kartlegge behovet for arbeidskraft og definere målgrupper for rekrutteringsarbeidet, etablere tiltak for nyansatte og styrke samarbeidet med universitets- og høyskolesektoren. Disse føringene ga retning for arbeidet som gjøres sentralt i HR-avdelingen utad mot eksterne aktører, og i arbeidet med egne virksomheter. I HR-avdelingen hadde man en bredt sammensatt kompetanse, både

---

<sup>24</sup> <http://www.ks.no/fagomrader/om-ks/myter-og-fakta/a-ta-del/fakta-kommunalt-ansatte-trives-pa-jobb/>

<sup>25</sup> <http://www.dagsavisen.no/innenriks/offentlig-ansatte-elsker-jobben-1.358730>

personalforvaltningskompetanse, samfunnsvitere, statsvitere, økonomer, administrativ kompetanse, ansatte med pedagogisk bakgrunn og ledelsesfag.

En fylkeskommune vi intervjuet, er aktiv i bruk av verktøy på nettet for å rekruttere. Ved å kjøpe annonser og bruke verktøy knyttet til direkte markedsføring når man unge og nyutdannede på en mer direkte måte. Kommunen kjøper inn konsulenttjenester for rådgivning knyttet til dette. Dette arbeidet har gitt gode resultater i form av gode søkere. Informanten forteller også at slike verktøy gir gode muligheter for å følge responsen på annonsene (for eksempel antall som har klikket seg inn på annonsene, og noe data om hvem disse er). Fylkeskommunen bruker også slike verktøy aktivt for kontinuerlig å evaluere rekrutteringsarbeidet. Fylkeskommunen hadde gode erfaringer med å delta på messer og stander, blant annet på universiteter, og det hadde vært stor interesse for standene. Samtidig var dette profileringstiltaket noe fylkeskommunen ønsket å systematisere i større grad.

Det er også utfordringer knyttet til det å jobbe mer strategisk med rekruttering av unge. I den ene fylkeskommunen påpekte en informant at man som arbeidsgiver hadde for dårlige virkemidler i konkurransen om kompetansen, særlig med hensyn til lønnsutvikling. En sentral informant betonte at fylkeskommunene må forholde seg til kvalifikasjonsprinsippet/ansiennitet, siden fylkeskommunen er del av offentlig forvaltning. Dette innebærer at den personen som er best kvalifisert til stillingen, må velges. Det er derfor viktig å utforme annonsen slik at det legges til rette for at unge kan velges til stillingen. I noen annonser oppfordres nyutdannede til å søke. Informanten mente at regelverket i praksis gjør det vanskeligere å rekruttere unge. Også informantene i kommunene nevnte ansiennitet som en begrensning, men vi opplever at de to fylkeskommunene vi intervjuet, i noe større grad vektla dette.

En av fylkeskommunene virker særlig «fremoverlent» i sin arbeidsgiverpolitikk ved at de er flinke til å legge strategiske føringer for arbeidet, og at de i større grad bruker målrettede tiltak for annonsering på nettet. Dette har gitt gode resultater i form av økte søkertall og gode søkere på stillinger, ifølge fylkeskommunen selv. Denne fylkeskommunen hadde også færre rekrutteringsutfordringer enn den andre fylkeskommunen som i mindre grad brukte disse verktøyene.

De interkommunale selskapene er også opptatt av rekruttering av unge og har i likhet med kommunene utfordringer med å få tak i og holde på ansatte med teknisk kompetanse. Informantene vi snakket med i de interkommunale selskapene, mente rekruttering av nyutdannede var viktig, både ingeniører og faglærte fra videregående skole. Samtidig hadde man behov for å ansette folk med mer erfaring. Å ta ansvar ved å ta inn lærlinger var også prioritert. Som kommunene har også interkommunale selskaper utfordringer med å få tak i folk med relevant teknisk kompetanse. Det er også utfordringer med å beholde folk over lengre tid enn to–tre år, siden de samler erfaring for deretter å søke andre stillinger. Informantene fortalte at rekrutteringsarbeidet foregår på behovsbasis, men at man prøver å tenke fremover. De har mange ansatte over 50 år, slik at det er behov for yngre nyansatte. Samtidig var informantene opptatt av at det må være en god blanding av erfarne folk og unge for å sikre videreføring av kompetanse, men også få nye impulser inn. De nevnte også kjønn som en viktig dimensjon ved rekruttering, og de hadde et ønske om flere kvinnelige søkere.

Selskapene prioriterer i liten grad utadrettet profileringsevne for å styrke rekrutteringen, som deltakelse på messer, samarbeid med høyskoler, aktivitet på sosiale medier. Det er lite kompetanse i organisasjonene knyttet til profilering og kommunikasjonsarbeid. Samlet gjør dette at virksomhetene blir lite synlige utad. Vårt hovedinntrykk er at rekrutteringsarbeidet i disse selskapene i større grad baseres på det løpende bemanningsbehovet som oppstår i organisasjonen, heller enn på langsiktig strategisk planlegging.

## 4.5 Oppsummering

Kommunene mener unge og nyutdannede har mange egenskaper som er positive for kommunen. De er engasjerte, ser muligheter, har viktig kompetanse (ikke minst i IKT og digitalisering) og bringer nye perspektiver inn på arbeidsplassen. Flere informanter mente også at unge stiller større krav til arbeidsgiver, blant annet knyttet til muligheter for faglig utvikling. Enhetsledere var opptatt av å skape mangfoldige arbeidsplasser, både når det gjelder erfaring, alder, kjønn og kompetansesammensetning. Kommunene har særlig utfordringer med å rekruttere ingeniører, sykepleiere og barnehagelærere.

### **Arbeidsgiverpolitikk og strategisk rekruttering**

Vi finner at det gjøres mye godt rekrutterings- og profileringsarbeid i kommunene. Samtidig er det stort potensial for mer strategisk styring og planlegging, mer aktiv bruk av virkemidler, herunder mer målrettet bruk av sosiale medier og kommunikasjon på nettet. Informanter i de fire kommunene mener at rekruttering av unge og nyutdannede er viktig for å få oppdatert kompetanse og mangfold inn i organisasjonen. Dette er ikke minst viktig i en kommunal sektor i rask endring, både med nye og komplekse oppgaver, flere brukere, kontinuerlig tjenesteutvikling og rask digitalisering. Disse utfordringene krever en strategisk og aktiv arbeidsgiverpolitikk der rekruttering og kompetanseutvikling er sentrale faktorer.

Rekrutteringsarbeidet både i kommune og fylkeskommune organiseres gjennom at det sentrale nivået lager planer og har en støttefunksjon, mens det operative rekrutteringsarbeidet gjøres på enhetsnivå. Interkommunale selskaper har mindre administrasjoner, og rekrutteringsansvar ligger først og fremst hos ledere i administrasjonen. Vi finner at rekrutteringssituasjonen er ulik i de forskjellige sektorene på tvers av kommunene, med behov for mange nyansatte innen særlig helse og færre innen teknisk sektor. Sentrale tiltak for å rekruttere unge er praksisplasser innen helse og omsorg, stipendordninger, rekrutteringsstillinger, samarbeid med høyskoler, fleksibel arbeidstid, større stillinger og utdanningstilbud. Betydningen av omdømme og ansatte som ambassadører tillegges stor vekt.

Kommunene synes lite opptatt av å evaluere rekrutteringsarbeidet og samler i liten grad inn relevant statistikk om dette arbeidet. Det hadde styrket kommunens arbeid om innsamling av data og analyse gjøres mer systematisk. Dette krever imidlertid rutiner og kompetanseheving. En fylkeskommune hadde gode erfaringer med annonsering og direkte markedsføring på nett. Slike rekrutteringsmetoder gir også tilgang til gode verktøy for å analysere søkertall og interesse.

### **Kompetanseplaner og praksis**

Vektleggingen av unge og nyutdannede i kommunens kompetanseplaner varierer. Vi fant at to av kommunene la stor vekt på rekruttering av unge, mens de to andre ikke gjorde det. Finner vi at dette gjør seg utslag i rekrutteringspraksisen? Til en viss grad ja. Kommune C kan sies å være den kommunen som både gir unge en sentral plass i strategiplaner og lykkes best i praksis. Kommune D synes også å gjøre mye bra for å rekruttere unge, selv om det er utfordringer i samspillet mellom HR sentralt og virksomhetsnivået. Kommune A og B har en mindre uttalt oppmerksomhet rettet mot unge, og vi opplevde i noen grad at enhetslederne her hadde et mindre handlingsrom enn de to andre kommunene til å velge nyutdannede fremfor ansatte med ansiennitet. Kanskje har man ikke vektlagt rekruttering av unge nok i den tverrsektorielle dialogen i kommunen og i dialog med tillitsvalgte?

### **Samarbeid mellom HR og enhetsledere**

Vi finner variasjoner i hvor tett og godt samarbeidet er mellom HR sentralt og enhetslederne. Kommune C skiller seg ut med tettest kontakt mellom det sentrale nivået og enhetslederne og er den kommunen hvor enhetslederne virker å ha jobbet mest systematisk med rekrutteringsarbeid rettet mot unge. Vårt inntrykk er at samarbeidet mellom HR og enhetslederne i denne kommunen har bidratt til at det jobbes godt og systematisk med kontinuerlig rekrutteringsarbeid, at det er god dialog og koordinering på tvers av enheter (for eksempel mellom skole og barnehage) og en bevisst, målrettet bruk av virkemidler, både innen helse, skole og barnehagesektoren. Teknisk sektor har også her utfordringer med å rekruttere og beholde kompetanse. Samarbeidet mellom HR sentralt og virksomhetene kan i flere av de andre kommunene med fordel styrkes. Enhetslederne får mye ansvar og i noen av kommunene for lite oppfølging fra HR sentralt. Flere informanter på enhetsnivå etterlyste mer kompetanse og oppfølging fra HR og opplevde rekrutteringsoppgaver som tidvis stressende i en travel hverdag. Dette krever samtidig at HR sentralt får flere ressurser til å drive oppfølgende virksomhet. Flere kommuner var i en presset økonomisk situasjon og hadde vært gjennom stillingskutt i administrasjonen.

### **Synlighet på høgskoler og andre virkemidler**

Kommunene bør styrke sin tilstedeværelse på høgskoler og universiteter, både gjennom å delta på stander, messer, karrieredager og i direkte samarbeid med relevante faglinjer. Våre funn blant høgskolestudentene understreker hvor viktig dette er for synlighet. Det handler om å vise frem mulighetene som ligger i kommunen, både for faglig utvikling, interessante og viktige arbeidsoppgaver, gode arbeidsvilkår og godt sosialt miljø. Mange studenter har lite kunnskap om arbeid i kommunal sektor. Videre understreker både enhetsledere og studenter betydningen av å skape gode opplevelser når studenter og unge kommer i kontakt med kommunen, enten gjennom sommerjobb, praksisplass som del av utdanningen, læreplass eller på andre måter. Videreutdanningstilbud og økt lønn for økt kompetanse er andre viktige virkemidler.

### **Attraktiv arbeidsgiver?**

Det å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver er sentralt for å lykkes i konkurransen om arbeidskraften. Det hefter fortsatt ved kommunene at de oppfattes som litt grå og lite «spenstige» blant høgskolestudentene. Målrettet og strategisk bruk av profileringstiltak for å få frem hvorfor en jobb i kommunen er viktig, interessant og meningsfull, bør få økt oppmerksomhet. Dette krever at HR sentralt i kommunen i større grad enn tidligere samarbeider med kommunikasjonsmiljøet i kommunen. Flere av våre casekommuner har gjennomført kampanjer, blant annet i form av videoer på nett. Dette er en god start, men bør også styrkes gjennom å jobbe med mer målrettet kommunikasjon mot unge. Kommunene mener de ikke er aktive og flinke nok i bruken av sosiale medier i rekrutterings- og profileringarbeidet. For å lykkes med dette har vi inntrykk av at det er behov for økt kompetanse i kommuneorganisasjonen, samt at man bør samarbeide tettere med kommunikasjonsfaglige miljøer. Enhetsledere i kommunene har generelt sett ikke kompetanse eller kapasitet til å engasjere seg i mer utadrettet virksomhet knyttet til profilering. HR sentralt er derfor viktige for å lykkes med dette.

Betydningen av uformelle former for omdømme står også sentralt. Ansatte som ambassadører betyr mye. Rykter om arbeidsplasser spres raskt i sosiale nettverk, og dette er, som vi viste i kapittel 3, en viktig kilde til informasjon for studenter.

Samtidig var det flere av kommunene som har et godt tilsig av unge søkere, både innen helse, skole og barnehage. Informantene mener dette både skyldes godt rekrutterings- og omdømmearbeid og eksterne forhold som at mange nyutdannede flytter tilbake til hjemkommunen etter noen år utenfor.

## 5 Møte mellom kommuner og unge – hvordan skal man lykkes?

I de foregående kapitlene har vi beskrevet kommunale rekrutteringspraksiser fra to ulike, men tett koblede ståsteder. I kapittel 3 var blikket på unge som snart skal ut i arbeidslivet og deres oppfatninger om kommunal sektor som arbeidsgiver. I kapittel 4 tematiserte vi hva ulike aktører i kommunene per dags dato gjør for å tiltrekke seg unge søkere og kommunisere med potensielle arbeidstakere. Samtidig har vi forsøkt å sirkle inn kommunenes forventninger til den kommende generasjonen arbeidstakere. Er det slik at rekruttering av unge og nyutdannede krever noen særskilte rekrutteringsstrategier? Skiller denne gruppa seg ut fra den øvrige arbeidsstokken? Vårt inntrykk er at hovedvekten av oppmerksomheten i tidligere studier av rekrutteringsarbeid generelt har ligget på enten arbeidsgiversiden eller arbeidstakersiden. Vår antakelse i denne rapporten er at utfordringen med å rekruttere unge krever kunnskap om *både* tilbuds- og etterspørselsiden. Mer spesifikt: Hvordan kan kommunal sektor arbeide strategisk for å treffe, rekruttere og beholde unge og nyutdannede?

### 5.1 Profileringsom en kontinuerlig prosess

Kunnskap om hvilke type muligheter som finnes på arbeidsplasser kan formidles i tradisjonelle kanaler, som i stillingsutlysninger og på nettsidene til kommunene. Et viktig poeng i denne sammenheng er at dette er arenaer som studentene i all hovedsak kun besøker idet de er på jakt etter jobb. Profileringsom virksomheten overfor unge i utdanning bør starte mye tidligere enn når de er ferdigutdannet og på jakt etter jobb. Særlig erfaringer fra praksisperioder, sommerjobber og studentoppgaver i tilknytning til en arbeidsplass er ifølge studentene i vår studie viktige for hvilket inntrykk de har av kommunen som arbeidsgiver. Det er derfor problematisk for kommunen at flere av studentene ikke opplevde å bli sett og fulgt opp da de kom inn i kommunen som ganske ferske studenter med praksisplass. Sykepleiestudentene fortalte at de ikke opplevde å bli ansett som en mulig fremtidig arbeidskraft da de var i praksis, ettersom de var såpass tidlig i utdanningsløpet, men at de først senere i studieløpet ble ansett som potensiell arbeidskraft for kommunale arbeidsgivere. Det samme gjaldt ingeniørstudentene; her hørte vi om både gode og dårlige erfaringer med å skrive oppgave på en kommunal arbeidsplass. En av ingeniørstudentene hadde blitt tatt godt i mot og integrert i arbeidsfellesskapet på arbeidsplassen. Han var positiv til en mulig jobb i kommunen ved endt studietid og hadde også blitt oppmuntret av leder i den aktuelle virksomheten om å søke etter endt studie.

[Navn på kommune] brukte det som rekruttering, det sa de også. De sa at: Vi er veldig glade for å gjøre dette og håper at det blir et innpass for nye studenter hvis det er ledige jobber. Hvis man hadde skrevet bachelor for dem, så sto man lenger frem i køen enn andre som søker jobb.

Andre studenter hadde mer negative opplevelser og hadde lite lyst til å jobbe i kommunen når de var ferdig. Noen av arbeidsgiverne i kommunen bemerket at de ikke kunne love noe til studenter som enten hadde praksisplass eller skrev oppgave i en virksomhet. Det var ikke mulig å forutse arbeidskraftbehov, og søkere må uansett igjennom en ordinær ansettelsesprosess. Dette betyr imidlertid ikke at tiden studentene er tilknyttet arbeidsplassen ikke bør behandles som en arena for rekruttering, og ikke minst en mulighet for kommunen til å profilere seg som arbeidsgiver.

## 5.2 Profesjonalisering av rekrutteringsarbeidet

I kapittel 4 beskrev vi rekrutteringsarbeidet som gjøres i kommunal sektor. Vi fant at rekrutteringssituasjonen er ulik i de forskjellige sektorene, med behov for mange nyansatte særlig innen helse og færre innen teknisk sektor. Sentrale tiltak for å rekruttere unge er praksisplasser innen helse og omsorg, stipendordninger, rekrutteringsstillinger, kontakt med høyskoler, fleksibel arbeidstid og videreutdanningstilbud. Informantene fremhever også betydningen av omdømme, med særlig vekt på ansatte som ambassadører og «trykker» som går om hvordan det er å jobbe i ulike deler av kommunen.

Arbeidsgiverne har relativt god oversikt over mulige tiltak de kan sette inn overfor unge og nyutdannede. En utfordring er at tiltakene ofte kan bli liggende som en sjekklister, ikke som aktive tiltak. Å delta på karrieremesser og utdanningsdager er vel og bra, men det er av liten verdi om de utsendte ikke er synlige og om budskapet som formidles, ikke er gjennomtenkt. Det samme gjelder ambisjonen om å ta inn studenter på praksisplasser. Dette er et første skritt, men i tilfeller hvor det er lite oppfølging og opplæring av praksisstudentene, kan et slikt opphold virke mot sin hensikt. I stedet for å bidra til at studentene får et godt inntrykk av kommunen, kan en dårlig praksisperiode virke avskrekkende på fremtidige søkere. Tilstedeværelse på sosiale medier er en arena for kommunikasjon med yngre og nyutdannede, men flere av studentene var skeptiske til verdien av sosiale medier i rekruttering og foretrakk informasjon fra venner og bekjente eller mer direkte kontakt med arbeidsplassen. Det er ikke dermed gitt at tilstedeværelse på ulike mediale plattformer ikke kan bidra til å profilere kommunen utad. Det fordrer imidlertid at en slik innsats blir administrert og holdt aktiv. Eksempelvis brukte Kommune C egne ansatte til å promotere stillinger på sosiale medier, noe de hadde god erfaring med. På spørsmålet om hvilke kilder studentene fester mest lit til når de søker informasjon om potensielle arbeidsgivere, skåret bekjente som tidligere har jobbet i virksomheten høyest på troverdighetskalaen. Tiltaket til kommune C med å oppfordre ansatte til å profilere virksomheten utad kan skape nysgjerrighet og bidra til å gjøre rekrutteringsbudskapet mer konkret.

Hvorvidt kommunene lykkes med å tiltrekke seg unge søkere står ikke alene på hvor vellykket kommuner er i sine forsøk på å formidle et budskap, men på om deres budskap matcher søkerens ønsker og forventninger. HR-leder i kommune B argumenterte for at det ville være overflødig å operere med ulike rekrutteringsstrategier i møte med ulike grupper. Tidligere studier har imidlertid vist at det kan være viktig å definere målgruppen for både profilerings- og rekrutteringsarbeidet. Ulike kategorier søkere kan respondere forskjellig på samme budskap og nås på ulike plattformer (Chapman & Mayers 2015; Arbeidsgivermonitoren 2015).



## 5.3 Ryktebørsen

Kommunale arbeidsplasser er tjeneste- og kunnskapsintensive, og medarbeiderne spiller følgelig en sentral rolle i hvordan organisasjonene oppfattes utad (Moland & Egge 2000). Brukernes opplevelser av kommunale tjenester og bildet som dannes i medier, kan også få betydning for rekrutteringsgrunnlaget (i andre omgang) (Barrow & Mosley 2005:62). Med andre ord er det utfordrende å kontrollere «historien» som fortelles om en virksomhet. Dette poenget viser også hvor sentrale de ansatte er for omdømmet til kommunen som arbeidsgiver. Å skape gode arbeidsplasser, gjennom å satse på etter- og videreutdanning, arbeide for å holde et konkurransedyktig lønnsnivå, skape flere hele stillinger og jobbe med å skape gode arbeidsmiljøer er ikke kun viktig for å beholde den eksisterende arbeidskraften, men kan også påvirke budskapet som når ut til potensielle arbeidssøkere.

Ser vi på studentene i vår undersøkelse, kan det på én side virke som at mange har stereotypiske forestillinger om ulike arbeidsplasser. Samtidig fant vi at mange barnehagelærerstudenter har jobbet i praksis i kommunale og private barnehager, og at også sykepleierstudenter har erfaring fra både kommunal og statlig sektor. Studenter snakker sammen og deler erfaringer om ulike arbeidsplasser, for eksempel på lukkede Facebook-grupper. Både for studenter og mer erfarne jobbsøkere er ryktebørsen en viktig informasjonskilde. Driver en barnehage eller en sykehjemsavdeling godt, blir det fort kjent. Resultatet kan være at disse enhetene kan ha flere søkere uten å ha utlyst noen stilling, mens naboene knapt får søkere til sine utlyste stillinger (Moland & Egge 2000:134).

## 5.4 Informasjonsmangel

Vi finner at casekommunene i noen grad jobber med å profilere seg mot unge og nyutdannede ved å delta på utdanningsmesser, kampanjer på nett og sosiale medier og noe samarbeid med høyskoler. Kommunene er opptatt av å rekruttere unge, både fordi de har ny kompetanse, engasjement og innsatsvilje. Kommunene er bevisste på at rekruttering foregår i konkurranse med andre arbeidsgivere og at profilering og omdømme derfor spiller en rolle. I noen av casekommunene samarbeider HR og kommunikasjon sentralt om profileringsarbeid, men dette samarbeidet kan bli tettere og mer systematisk. Enhetsledere har samtidig liten innflytelse på omdømmearbeid siden dette foregår på sentralt nivå i kommunene, men de understreker betydningen av uformelt omdømme og ansatte som ambassadører. I samtaler med arbeidsgivere og HR-medarbeidere i kommunene kom det frem at de var opptatt av å nå studentene der de var, og få formidlet at en jobb i kommunen er både utfordrende og variert. Likevel kan våre funn tyde på at noen kommunale arbeidsgivere ikke er tydelige nok på hvilke faglige muligheter som ligger i jobben. Særlig i stillingsannonser savnet studentene et tydeligere budskap om hva jobben faktisk vil innebære utover hvor mange som arbeider der, og at det er et hyggelig sosialt miljø. Hvilke faglige utviklingsmuligheter finnes, hvilke ambisjoner har kommunen når det gjelder ny teknologi og omstillinger, og hvilken rolle kan nyansatte ha i dette arbeidet? Å behandle stillingsannonser som noe mer enn kun en kunngjøring av en ledig stilling er et grep som er lite kostnadskrevende. Annonser kan brukes til å vekke nysgjerrighet rundt virksomheten, samt belyse hvilke muligheter som finnes der.

Mange studenter har lite informasjon om karrieremulighetene i de ulike sektorene i det kommunale arbeidsmarkedet. De savner informasjon om hvorvidt de får brukt og anerkjent kompetansen sin som nyutdannet, muligheter for utvikling i jobben, hvilke utfordringer de kan komme til å møte, og hva som skiller en kommunal jobb fra en jobb hos andre arbeidsgivere. Studentene savner også informasjon om prosjekter som foregår i kommunene, og som krever spesifikk kompetanse om implikasjoner av reorganisering og nye arbeidsmetoder. Studentene etterspør at kommunen er tydeligere tilstede på utdanningsinstitusjonene gjennom hele studieåret, på karrieredager, i forelesninger eller på stand. Studentenes erfaringer fra slike arrangementer er at kommunale arbeidsgivere er lite til stede. Mens ingeniørstudentene ser mulighetene for faglig utvikling som svært gode og bedre enn i privat sektor, uttrykker sykepleierne nesten det motsatte. For dem er det sykehusene som faglig og miljømessig fremstår som mest attraktive. Vi finner også variasjoner mellom studentgruppene knyttet til hvor mye relevant erfaring de hadde fra arbeidslivet generelt og i kommunene spesielt. Mens ingeniørene i mindre grad hadde jobbet i relevante stillinger tidligere, hadde sykepleierne vi snakket med, til dels mye erfaring fra sommerjobber og praksisopphold i kommuner og sykehus. Inntrykket de fikk av de ulike arbeidsplassene i slike praksisperioder, spiller en stor rolle for hvordan de vurderer kommunen som fremtidig arbeidsgiver.

Innsats for å øke andelen som søker seg til bestemte utdanninger, eller påvirke utdanningens innhold er en strategi for å sørge for å dekke opp fremtidig kompetansebehov. Tidlig innsats tar sikte på å sørge for at nyutdannede møter arbeidslivet med den rette kompetansen til å fylle arbeidsgiveres behov. Som vi var inne på i kapittel 3, har noen arbeidsgivere innledet et samarbeid med høyskoler for å påvirke utdanningens innhold eller komme tettere på studentmassen. Både studentene og arbeidsgiverne vi intervjuet, var positive til slikt samarbeid. Studentene savnet imidlertid kommunenes tilstedeværelse på utdanningsmesser og karrieredager, og etter høyere lønn var samarbeid med høyskoler den faktoren som flest av ingeniørstudentene trakk frem som viktig for å gjøre kommunene mer attraktive for nyutdannede.

## 5.5 Potensial i sosiale medier

Unge og studenter bruker sosiale medier mye, og sosiale medier er en svært viktig kanal for å nå unge og nyutdannede. Innholdet må imidlertid oppleves relevant og interessant for at man skal bruke tid på det. Vi har spurt studenter om hvilke kilder de stoler mest på når de skal søke jobb. Vi fant at de stoler mest på venner og bekjente som har arbeidet i kommunen, eller hatt annen type kjennskap til arbeid her. Videre fant vi at hjemmesidene til virksomhetene er viktige. Studentene er i mindre grad på LinkedIn og Facebook i denne forbindelse. Kun én av 10 opplever budskap i sosiale medier som troverdig kilde til denne type informasjon.

Kommunene vi intervjuet mente at det er stort potensial i å bruke sosiale medier på en mer aktiv måte for profilering og rekruttering overfor unge. Flere har hatt kampanjer med video, samt er aktive på Facebook, LinkedIn og Twitter. For å nå unge på en god måte understreker våre funn at det er behov for god kommunikasjonsfaglig kompetanse. Informantene mente det er behov for mer kompetanse og ressurser for å bruke sosiale medier mer effektivt.

## 5.6 Generasjon Z?

Vi kan ikke ut fra våre data trekke noen generelle slutninger om en generasjon Z og deres orientering mot arbeidslivet. De unge selv er mer usikre på om de representerer noe kategorisk annerledes enn tidligere generasjoner arbeidstakere. Snarere er de opptatt av at de gjennom utdanningen har faglig kompetanse, har noen nye perspektiver og kan «røske opp» i rigide rutiner. Vi har imidlertid skissert hvilke arbeidsverdier som er avgjørende for studentene i vårt utvalg. Arbeidsgivere i kommunene er i all hovedsak positive til den yngre generasjonen arbeidstakere som skal ta over mange av stillingene i kommunal sektor. Betegnelser som «et friskt pust», «selvstendige og engasjerte» og «modige» går igjen i arbeidsgivernes tilbakemeldinger. Samtidig kan unge og nyutdannede kreve mer oppfølging enn andre, og mange ser ikke for seg å bli i årevis på samme arbeidsplass, men ønsker seg videre til nye utfordringer. Dette innebærer at man stiller større krav til arbeidsplassen. Gjennom intervjuer med studenter var det særlig ett forhold som ble trukket frem som avgjørende i deres vurderinger av potensielle arbeidsgivere. Dette var det vi kalte «indre arbeidsverdier», nemlig interessante arbeidsoppgaver, muligheter til å bruke egne evner og ferdigheter, samt muligheter til å lære nye ting og utfolde seg. Eksterne faktorer som lønn var viktig, men i studentenes tilbakemeldinger var slike aspekter mindre fremtredende.

## 5.7 Nyutdannede krever å bli tatt på alvor

Studentene påpeker at det er viktig å få anerkjennelse for sin kompetanse og ha en opplevelse av å bli verdsatt. Det er utfordrende å begynne som ny på en arbeidsplass og utvikle sin posisjon i eksisterende faglige og sosiale hierarkier. Flere sykepleierstudenter hadde negative opplevelser med å jobbe på sykehjem knyttet til at deres kompetanse ikke ble verdsatt av for eksempel avdelingsledere med vernepleierbakgrunn. Studentenes formening om kommunen som arbeidsgiver formes før de begynner å søke etter jobber: gjennom studier, i praksisplasser, sommerjobber og i arbeid med bacheloroppgaven. Hadde de en god opplevelse i sommerjobben, preget av god oppfølging og meningsfulle oppgaver, bidrar dette til et positivt bilde av kommunen. Kommunene vi intervjuet, var opptatt av betydningen av å sikre gode praksisopphold og bruke dette som en rekrutteringskanal. Dette krever opplegg for god oppfølging. Videre var informantene opptatt av at nyutdannede har verdifull kompetanse som tilfører organisasjonen noe, ikke minst knyttet til digitale ferdigheter.

## 5.8 Lærerike arbeidsplasser

Muligheter for videreutvikling og gode fagmiljøer er et sentralt moment i studentenes vurdering av hva som er attraktive arbeidsplasser. Studentene er opptatt av hva arbeidsgiverne kan tilby dem utover lønn og gode arbeidsvilkår. Mange unge arbeidssøkere ser som nevnt heller ikke for seg å bli værende i sin første jobb i mange år. I beskrivelser av hvordan de ser for seg sine individuelle karrierer, er det en forventning om flere jobbskifter og bevegelse mellom sektorer. Også informanter i kommunene bekrefter betydningen av gode fagmiljøer og videreutvikling for nyutdannede. Sterk

vektlegging av faglighet og fagutvikling er en viktig del av lederansvaret på enhetsnivå, både for å rekruttere og beholde nyutdannede ansatte. Flere informanter i kommunene forteller om nyutdannede som kun blir i to–tre år før de går videre til en annen jobb. Dette gjelder særlig ingeniører, men også de andre yrkesgruppene. At arbeidstakere blir mer utålmodige enn tidligere, gjør at kommunene må bli mer bevisste på å skape muligheter for gode karriereløp internt, blant annet ved at man har videreutdanningstilbud. Slike tiltak er derfor også viktige rekrutteringstiltak. Flere av casekommunene bruker slike tiltak i sine rekrutteringsstrategier, men det er variasjoner mellom sektorene. Flere av kommunene har utfordringer med å få tak i ingeniører, men siden det også skal ansettes færre personer her, har man som enhetsleder større handlingsrom til å ta i bruk tiltak som økt lønn og videreutdanningstilbud enn i helsesektoren hvor det dreier seg om langt flere ansatte.

## 5.9 Stereotypier om kommunen

Opplevelser og inntrykk av om man vil passe inn i en aktuell virksomhet, om man kjenner seg igjen i budskapet som formidles ut, kan påvirke nyutdannedes ønsker om å søke seg til en arbeidsplass. To forhold kan være viktige i vurderingen av ulike arbeidsplasser. For det første vil søkere vurdere hvorvidt de er egnet for stillingen, om de vil *passé til* den konkrete jobben. For det andre er det av betydning hvorvidt de antar at de vil *passé inn* i virksomheten – om de kjenner seg igjen i rådende verdier og idealer på arbeidsplassen. Antakelser om hvorvidt man vil *passé inn* i virksomheten, er det som i litteraturen går under betegnelsen «person-organization-fit» (Barber 1995; Carless 2005). Inntrykk av om man vil passe inn i en virksomhet, kan påvirke valg av arbeidsgiver og hvorvidt man ønsker å bli værende i jobben etter ansettelse (Cable & Judge 1996; Saks & Ashfort 1997; Carless 2005). Antakelser om at en kommunal arbeidsplass var kjennetegnet av en eldre arbeidsstokk, mer rigide rutiner og lite rom for nytenkning, var faktorer som bidro til at noen av studentene ikke trodde de ville passe inn.

Studentene vi har intervjuet, var også opptatt av det større bildet. Å identifisere seg med virksomheten er på mange måter å finne svaret på *hvorfor* man gjør det man gjør. I kommune C jobbet de aktivt for å bryte opp i stereotype forestillinger om hvem som jobbet i kommunen og i de ulike yrkene. I annonser og jobbpresentasjoner på hjemmesidene var de bevisste på hvilke bilder de brukte som illustrasjoner. De valgte bilder med yngre arbeidstakere, kvinner i mannsdominerte yrker og bilder av menn i barnehagen. Slike tiltak kan bidra til å skape gjenkjennelse blant studentene.

## 6 Konklusjoner og anbefalinger

I denne rapporten har vi studert rekruttering av unge og nyutdannede til kommunal sektor. I datainnsamlingen har vi undersøkt arbeidsgiversiden gjennom kvalitative intervjuer med administrativ ledelse og enhetsledere i fire kommuner. Sektorene vi har konsentrert oss om, har vært helse og omsorg, barnehage og teknisk enhet. I tillegg har vi gjennomført telefonintervjuer med rekrutteringsansvarlige i fylkeskommunal sektor og i interkommunale selskaper. Som et andre ledd i analysen har vi gjennomført fokusgruppeintervjuer med høgstudenter i fagene sykepleie, ingeniør og barnehagelærer. Fokusgruppeintervjuene har vi supplert med mentometerundersøkelser på tre høgstudier.

Formålet var å få svar på disse spørsmålene:

- Hvilke krav og forventninger har studenter / fremtidige arbeidssøkere til arbeidsgivere?
- Hvordan jobber kommunen, fylkeskommunen og interkommunale selskaper med å profilere virksomheten og rekruttere ung arbeidskraft?
- På hvilke måter kan kommunesektoren arbeide for å treffe unge arbeidssøkeres forventninger? Altså hvordan kan man lykkes med å rekruttere unge arbeidstakere?

### 6.1 Unge og nyutdannedes krav og forventninger

I denne rapporten har vi diskutert flere av mulighetene som oppstår i arbeidet med strategisk profilering av kommunen som arbeidsgiver overfor unge og nyutdannede. Ved å identifisere utfordringer fremhever vi samtidig de områder hvor det er mulig å forbedre innsatsen for å lykkes i større grad med å tiltrekke og beholde ung arbeidskraft. Arbeidsgivere har imidlertid en strategisk fordel når de skal rekruttere studenter. En slik fordel er at det allerede er etablert flere arenaer hvor kommunale ledere og medarbeidere møter denne gruppen. Utfordringene for kommunale arbeidsgivere er å utnytte potensialet i disse møtene og tenke profilering og rekruttering på flere arenaer.

#### **Studentenes formening om kommunen som arbeidsgiver formes før de begynner å søke etter jobber**

Oppfatninger av kommunen formes gjennom egne og andres erfaringer, i praksisplass, i sommerjobber eller deltidsarbeid ved siden av studiet, i arbeid med bachelor- eller masteroppgaver, i bedriftsbesøk på kommunale arbeidsplasser, i samtaler med kommunale ledere eller medarbeidere på karrieredager, eller når kommunale ledere gjesteforeleser. Etablerte forestillinger om at arbeid i kommunal sektor er rutinepreget og lite utfordrende, stemmer ofte ikke med realitetene ute på de kommunale arbeidsplassene. Men hvordan situasjonen oppleves internt, er av liten relevans i

rekrutteringsøyemed om dette ikke kommuniseres ut. Vi fant at medarbeidere som jobber i virksomheten, oppfattes som den mest troverdige kilden til informasjon av studenter. Personlige møter med ledere eller kollegaer under praksisopphold, med veiledere på bacheloroppgaven eller representanter på karrieredager påvirket studentenes ønske om å søke seg til arbeidsplassen etter endt studium.

- ✓ Tettere samarbeid mellom UH-sektor og kommune. Enhetsledere som gjesteforelesere på studiet, arrangerer bedriftsbesøk for studenter, tilby praksisplass og sommerjobber.
- ✓ Etablere gode rutiner for veiledning og oppfølging av studenter i praksis og under arbeid med bachelor/master.
- ✓ Foreslå studentoppgaver som studenter på bachelor eller master kan skrive i tilknytning til arbeidsplassen.

### **De unge er kritiske til rekrutteringsbudskap i sosiale medier**

Vi kan ikke, ut fra funnene i denne undersøkelsen, konkludere med at unge og nyutdannede representerer en særegen gruppe, med noen helt egne ønsker og krav til arbeidslivet. Imidlertid står studenter i en særstilling sammenlignet med andre typer arbeidskraft. De har gjennomgående mindre arbeidserfaring, og de har vokst opp med sosiale medier, bredbånd og smarttelefon og er dermed vant til rask tilgang til informasjon og vil ofte ha større ferdigheter innen digital teknologi enn mer erfarne medarbeidere. Slike kjennetegn kan få implikasjoner for hvordan de responderer på ulike rekrutteringsstrategier og kanaler. Mangel på egen erfaring fra arbeidslivet bidrar til at studenter i større fester lit til på andres erfaringer og oppfatninger når de gjør seg opp formening om potensielle arbeidsgivere. Samtidig indikerer funnene fra denne undersøkelsen at studentene forholder seg kritisk til informasjon de mottar gjennom sosiale medier. Å oppfordre egne ansatte til å dele erfaringer fra arbeidsplassen på sosiale medier og operere som sannhetsvitner på Twitter og Facebook kan potensielt øke troverdigheten i budskapet. Våre casekommuner utnytter i liten grad sosiale medier i rekrutterings- og profileringsarbeidet. Negative erfaringer delt i uformelle nettverk kan på samme måte få avgjørende betydning for studentenes inntrykk av en konkret arbeidsplass eller kommunale arbeidsgivere mer generelt. Flere av sykepleiestudentene hadde i løpet av praksisoppholdet blitt regelrett frarådet å søke seg til kommunal sektor av kollegaer. Studentenes vektlegging av mer uformelle informasjonskanaler aktualiserer betydningen av god oppfølging og veiledning under for eksempel praksisperioden. Det er i slike faser førsteinntrykket av kommunen dannes, både gjennom egne og andres erfaringer.

- ✓ Oppfordre egne ansatte til å dele erfaringer fra arbeidsplassen i sine sosiale nettverk.
- ✓ Bruk av sosiale medier i profileringsarbeid fordrer økt kompetanse hos HR og enhetsledere og tettere samarbeid med kommunikasjonsfaglige miljøer.
- ✓ Studenter i praksis kan involveres i arbeidet med å synliggjøre kommunen utad på sosiale medier. Fortelle om sine praksiserfaringer på kommunens nettsider, blogger eller på LinkedIn.

### **Unge og nyutdannede ønsker seg til sterke fagmiljøer**

De unge og nyutdannede i vår undersøkelse vektla spennende arbeidsoppgaver, muligheter for egenutvikling og solide fagmiljøer som viktige forhold når de vurderte potensielle arbeidsgivere. Ingeniørstudentene forventet god oppfølging og gode læringsvilkår i kommunal sektor. Imidlertid fryktet de faglig stagnasjon på sikt. Sykepleierne trodde ikke det ville mangle utfordringer, men hadde

inntrykk av at kommunale arbeidsplasser oftere var kjennetegnet av mindre fagmiljøer og færre sykepleiere på jobb. For barnehagelærerne var pedagogtetthet avgjørende når de vurderte sine arbeidsmuligheter. De tolket pedagogtetthet som et tegn på at deres kompetanse ville bli verdsatt, og på gode muligheter for egenutvikling og læring på arbeidsplassen.

- ✓ Bygge sterke kompetansemiljøer. Ledere må arbeide for å skape en kultur for å dele kompetanse og erfaringer.
- ✓ Etablere gode rutiner for «onboarding» av nyansatte. Kan innebære fadderordninger, fastsatte tidspunkt for medarbeidersamtaler og mulighet for å «skygge» en mer erfaren kollega i nyansattfasen.
- ✓ Signalisere at unges kompetanse er ettertraktet og verdsatt.

### **Informasjon om interessante oppgaver og muligheter**

Overordnet gir studentene uttrykk for at de mangler kunnskap om hvilke muligheter som eksisterer i kommunal sektor når det gjelder innhold i jobben, muligheter for faglig utvikling, karrieremuligheter og arbeidsmiljø. Videre mangler de kunnskap om prosjekter som igangsettes og som krever spesifikk kompetanse, om implikasjoner av reorganisering og nye arbeidsmetoder. De mangler med andre ord kunnskap om hvilke utfordringer de kan komme til å møte, og om hva som skiller en kommunal jobb fra andre arbeidsgivere. Private ledere er ifølge studentene dyktigere til å reklamere for pågående eller planlagte prosjekter som studentene kan bli en del av. Studentene etterspør en større «fortelling» om hvorfor en jobb i kommunen er viktig.

- ✓ Informer om konkrete prosjekter som iverksettes, nye fagmiljøer eller reorganiseringer som studenter kan involveres i, under eller etter endt utdanning.
- ✓ Å behandle stillingsannonser som noe mer enn kun en kunngjøring av en ledig stilling er et grep som er lite kostnadskrevende. Annonser kan brukes til å vekke nysgjerrighet rundt virksomheten samt belyse hvilke muligheter som finnes der.

### **Unge og nyutdannede ønsker fast stilling og konkurransedyktig lønn**

Det er av liten betydning med en god strategi for profilering av en virksomhet om arbeidsvilkårene er dårlige. Casekommunene i denne studien ønsket å tiltrekke seg unge og nyutdannede. Ser vi på den kommunale arbeidsgiverpolitikken de siste 20 årene, synes den å være mer preget av fraværet av en ambisjon om å være attraktiv og at arbeidsgiver i stedet ønsker å forplikte seg minst mulig overfor arbeidstakerne. Relativt mange små stillinger og midlertidige ansettelser er indikasjoner på det. Fast stilling og god lønn var viktig for studentenes oppfatninger av potensielle arbeidsgivere. Særlig trakk ingeniørstudentene frem lite konkurransedyktig lønn som et negativt insentiv for å bli værende i kommunene.

- ✓ Tilby konkurransedyktig lønn.
- ✓ Arbeide for å skape flere hele og faste stillinger.

## 6.2 Rekruttering av unge: problemer og muligheter

Aktørene vi har undersøkt i kommunal sektor, mener unge og nyutdannede har mange egenskaper som er positive for kommunen. De er engasjerte, ser muligheter, har viktig kompetanse (ikke minst i IKT og digitalisering) og bringer nye perspektiver inn på arbeidsplassen. Flere enhetsledere mente også at unge stiller større krav til arbeidsgiver, blant annet til muligheter for faglig utvikling. Enhetsledere var opptatt av å skape mangfoldige arbeidsplasser, både når det gjaldt erfaring, alder, kjønn og kompetansesammensetning. Vi finner at det gjøres mye godt rekrutterings- og profileringsarbeid i kommunal sektor rettet mot unge og nyutdannede. Samtidig er det stort potensial for mer strategisk styring og planlegging på tvers av nivåer, mer aktiv bruk av virkemidler, bedre samordning internt og eksternt, kompetansebygging både på sentralt nivå og enhetsledernivå samt mer bruk av muligheter på nettet og sosiale medier.

### **Rom for bedre samordning av aktører og virkemiddelbruk**

En utfordring for strategisk rekruttering er at kommuner er komplekse organisasjoner med mange enheter. Vi finner at det er en gjennomgående utfordring for HR sentralt å følge opp enhetsnivået så tett som informantene på de ulike nivåene selv kunne ønsket.

Mange kommuneorganisasjoner preges av knappe ressurser og mange oppgaver som skal løses. Flere informanter vi intervjuet i HR sentralt, kjenner på at de sitter på armlengdes avstand fra enhetsnivå. Dette kan føre til at rekrutteringsstrategier i liten grad implementeres i praksis og følges opp. Enhetsledere spiller en nøkkelrolle i gjennomføringen av rekrutteringsprosesser, men har dette som en av mange oppgaver. Flere vi intervjuet, opplever at de har begrenset handlingsrom til å jobbe langsiktig og proaktivt med rekruttering av unge, og har behov for både aktiv støtte fra HR sentralt og kompetanseheving.

Videre er det hensyn å ta knyttet til regelverk om ansiennitet ved ansettelse. God dialog med tillitsvalgte skaper bedre forståelse hos aktørene for behovet for mangfoldige arbeidsplasser, hvor også unge og nyutdannede med mindre erfaring spiller en viktig rolle. Videre fant vi eksempler på at god dialog på tvers av sektorer og nivåer om rekrutteringsstrategier og filosofier også gir gode resultater. Særlig kommune C utmerket seg i så måte i vårt materiale. Dette innebærer også en gjennomtenkt bruk av virkemidler (rekrutteringsstillinger, lønn, hele stillinger, fleksible ordninger, videreutdanningstilbud, fagmiljø med mer). Dette er også viktig for å sikre at virkemiddelbruken er forankret og helhetlig og ikke et resultat av at noen enheter i større grad enn andre får gjennomslag i budsjettildelingsprosesser.

- ✓ Ansatte er kommunenes største ressurs. Det er viktig å prioritere rekrutteringsarbeidet i kommunen, både utvikling av strategier, kompetanse og oppfølging av rekrutteringsarbeidet på enhetsnivå.
- ✓ Ha en god dialog om rekrutteringsbehov og strategier, på tvers av nivåer og sektorer i kommunen, og god involvering av tillitsvalgte.
- ✓ Kompetansehevende tiltak både sentralt og på enhetsnivå.
- ✓ Se bruk av rekrutteringsvirkemidler i sammenheng på tvers av enheter.

### **Se rekruttering, profilering og omdømme i sammenheng**

Flere av kommunene vi har undersøkt, har hatt det de selv betegner som vellykkede kampanjer og fremstøt for å forbedre sitt omdømme som arbeidsgiver og skape bedre rekruttering. Dette handler



blant annet om bruk av video på nettet, kampanjer på tvers av medier og nettportal for rekruttering. Samtidig mener vi det ligger mange muligheter i å jobbe mer målrettet med profilering mot unge og nyutdannede, ikke minst ved å se profilering og rekruttering mer i sammenheng. Man bør få bedre frem hva det innebærer å jobbe i kommunen, at man løser viktige oppgaver i samfunnet, og at det er gode muligheter for faglig utvikling og faglige utfordringer. Dette handler også om omdømmet som arbeidsgiver, og det krever målrettet arbeid på HR-nivå sentralt i kommunene og bør forankres til rådmann, ordfører og kommunestyre. Også enhetsledere, ansatte og tillitsvalgte bør tas med i arbeidsgrupper, for å sikre forankring i organisasjonen. Kommuner kan også med fordel i større grad samarbeide med hverandre om profileringsprosjekter og aktiv omdømmebygging med sikte på å fremme kommuner som attraktive arbeidsgivere, for eksempel gjennom deltakelse på jobbmesser og høyskoler eller gjennom samarbeid om nettportaler og kampanjer. Det kan med fordel søkes eksternt kommunikasjonsfaglig kompetanse for å sikre at kommunikasjonen treffer målgruppene, samt gjennomføres kompetansehevende tiltak blant annet knyttet til bruk av sosiale medier rettet mot unge.

Et annet viktig funn med klar relevans for omdømme og rekruttering er betydningen av ansatte som ambassadører. Fortellinger om gode arbeidsplasser hvor folk trives, spres raskt i sosiale nettverk, og fortellinger om dårlige arbeidsplasser spres kanskje enda raskere. Informantene i kommunene betoner at dette omdømmet har svært stor betydning for rekruttering, og at man kan se store forskjeller i søkningen til forskjellige enheter i samme sektor i en kommune. Gode arbeidsplasser kjennetegnes av at ansatte har det bra på jobb. Ledere på ulike nivåer har et sentralt ansvar for å legge til rette for dette. Det kan oppnås ved å legge til rette for flere hele stillinger, øke lønnsnivået, satse på etter- og videreutdanning, skape muligheter for utvikling og læring gjennom utfordrende arbeidsoppgaver, fasilitere gode fagmiljøer med mer. Dette handler også om å sikre god oppfølging av unge og nyutdannede som kommer i kontakt med kommunen gjennom sommerjobber, praksisopphold og deltidsjobber. Historiene om de gode og dårlige arbeidsplasser spres raskt i studentnettverkene.

- ✓ Styrke samarbeidet mellom HR og kommunikasjonsavdeling i kommunen, samt forankre profileringsprosjekter oppover og nedover i kommuneorganisasjonen.
- ✓ Styrke arbeid med omdømme og profilering for å gjøre kommunen mer attraktiv som arbeidsgiver.
- ✓ Styrke kompetansen på målrettet profileringsarbeid mot unge, herunder bruk av sosiale medier og nettbaserte løsninger for rekruttering.
- ✓ Øke bevisstheten om lederes ansvar for å skape gode arbeidsplasser hvor ansatte trives, for å styrke effekten av ansatte som ambassadører for kommunen.

### **Behov for analyse og evaluering av rekrutteringsarbeidet**

For å utforme gode rekrutteringsstrategier må kommunene ha kunnskap om hva som virker, og hva som ikke virker. Kommunene vi har undersøkt, synes lite opptatt av å evaluere rekrutteringsarbeidet og samler i liten grad inn relevant statistikk om dette arbeidet. Det hadde styrket kommunens arbeid om innsamling av data og analyse gjøres mer systematisk. Dette krever imidlertid rutiner og kompetanseheving. En fylkeskommune hadde gode erfaringer med annonsering og direkte markedsføring på nett. Slike rekrutteringsmetoder gir også tilgang til gode verktøy for å analysere søkertall og interesse.

- ✓ Innføre rutiner for mer systematisk kartlegging av rekrutteringsaktiviteter, statistikk og resultater.
- ✓ Analysere og evaluere tilgjengelige data og resultater.
- ✓ Gjennomføre kompetansehevede tiltak sentralt i kommunen for å sikre evaluering.

## 6.3 Arbeidsgiverstrategier langs flere linjer

Den kommunale arbeidsgiverpolitikken har til oppgave å rekruttere, organisere og utvikle arbeidstakerressursene (i henhold til planer, lover og avtaleverk) slik at kommunen kan realisere sine produksjonsmål slik disse defineres politisk og oppleves av brukerne.

Vi har sett at kommunene står overfor betydelige utfordringer med å rekruttere og beholde ung og kompetent arbeidskraft. En av forklaringene på dette ligger i at rekrutteringer ofte foretas løserevet fra en overordnet plan. Kommunene har et stort antall lærlinger, men disse inngår sjelden i en langsiktig rekrutteringsplan. Ungdommen ønsker som vi har sett, sterke kompetansemiljøer. Samtidig ser vi at store deler av kommunesektoren er preget av en deltidskultur, og denne er hemmende for utviklingen av en kompetansekultur. Disse forholdene er avdekket i en rekke rapporter (Moland, Bakkeli, Hilsen & Lien 2015; Moland 2015; Moland mfl. 2010). De er også avdekket i denne undersøkelsen, der vi har studert fire kommuner som presumptivt skal være blant landets fremste på rekrutteringsfeltet.

I denne rapporten har oppmerksomheten først og fremst vært rettet mot kommunikasjonen mellom kommunen som arbeidsgiver og de unge som potensielle arbeidssøkere og arbeidstakere. Råd til arbeidsgiver vil naturlig være konkrete tiltak for å styrke denne kommunikasjonen. Og disse tiltakene bør være forankret i en enhetlig og helhetlig arbeidsgiverstrategi.

Strategier for rekruttering av unge arbeidstakere bør være forankret i en arbeidsgiverpolitikk som preger hele kommunen. Arbeidsgiverpolitikken må være innrettet mot den helt grunnleggende oppgaven å skape attraktive arbeids- og fagmiljøer som leverer gode tjenester. Det er jo nettopp dette som er kjernen i det som skal kommuniseres med målgruppen en ønsker å rekruttere fra. I dette ligger også grunnlaget for å dra nytte av den omtalte «ryktebørsen». Et varig, godt omdømme forutsetter først at den daglige virksomheten er velfungerende (sett fra både arbeidstakers, arbeidsgivers og brukers ståsted). Først deretter er det meningsfullt å bruke ressurser på profilering og reklame.

I de neste avsnittene trekker vi frem noen organisasjonsinterne forutsetninger for god rekruttering. Noen av dem er velkjente og kan oppfattes som selvfølgelig. De er likevel verd å trekke frem fordi de er basale, og fordi vi på basis av tidligere forskning mener disse er viktigere i kampen om den kompetente arbeidskraften enn profileringstiltakene.

### **Ledere som «magneter»**

Både denne og tidligere undersøkelser har vist at ledere kan fungere som «magneter» som både kan tiltrekke seg og støte bort medarbeidere. Dette betyr at den kommunale arbeidsgiverpolitikken må legge stor vekt på å rekruttere og utvikle ledere som klarer å utvikle gode fag- og tjenestemiljøer, og derigjennom sikrer god rekruttering og lav turnover. I dette inngår det også at lederne får tilstrekkelig handlingsrom, det vil si tilstrekkelig myndighet, tid, virkemidler og støtte til å være ledere. Dette vet vi at mange ikke har. I en tid hvor små enheter slås sammen til større, dels for å skape større fagmiljøer og dels for å spare ressurser, kan kontrollspennet fort bli for stort til at lederen er tilstrekkelig til stede for de ansatte. Dermed blir oppfordringen at kommunene må forbedre sin lederpleie og sikre at

lederne har en plattform<sup>26</sup> for å skape arbeidsmiljøer som er mer attraktive enn de er i dag. Dette er en langsiktig og krevende oppgave, og den bør være blant de meste sentrale målformuleringene i arbeidsgiver- og tjenestepolitikken.

### **Tettere samarbeid mellom HR og enhetsledere**

Et godt samarbeid mellom stab og linje er viktig både i utviklingsarbeid og i den daglige virksomheten i både store og små kommuner. Etter fire år med programmet «Sammen om en bedre kommune», der et av flere mål var å ansette kvalifiserte arbeidstakere i store stillinger, viser evalueringer at mange kommuner ville ha oppnådd bedre resultater dersom prosjektarbeidere i staben hadde klart å forankre prosjektarbeidet sterkere hos linjelederne. Likeledes ville kommunene kunne ha oppnådd mer spredning av resultater dersom prosjektarbeidere med forankring i linja også hadde vært sterkere forankret sentralt (Moland, Bakkeli, Hilsen & Lien 2015:41).

En av forklaringene på at utfordringen med å rekruttere kompetent arbeidskraft til pleie- og omsorgssektoren er så stor, er at mange kommuner over tid har foretatt ad hoc-ansettelser, ofte av ufaglærte i små stillinger. Dette har vært gjort av travle linjeledere og uten forankring i en overordnet arbeidsgiverstrategi. Følgene av dette har vært at en stor andel av arbeidsstokken ikke har vært kvalifisert til å jobbe selvstendig og til å utføre alle oppgaver som må utføres. I dag jobber mange av kommunene med å forebygge disse kortsiktige ansettelsene. Nøkkelen i dette arbeidet er at kommunen har en arbeidsgiverstrategi som inneholder mål om å utvikle en kompetanse- og heltidskultur, og at denne strategien er forankret hos linjelederne som foretar ansettelser. Her har kommunene fortsatt kommet kort. Dette gjelder også de fire casekommunene.

I undersøkelsen av ungdomsrekruttering ser vi det samme behovet for en overordnet rekrutteringsstrategi som følges opp gjennom et tettere samarbeid mellom sentral stab anført av HR-ansatte og linjeledere. Sentral stab har et ansvar for markedsføring og ulike tiltak, som artikler og annonsering i aviser, utspill på nett og sosiale medier, kampanjer, opplegg og deltakelse på utdanningsmesser, besøk på ungdomsskole, videregående og høyskoler med videre. Antakelig vil kommunene gjøre et bedre inntrykk hos studentene dersom de stiller på skoler og messer med enhetsledere (og tillitsvalgte/ansatte) som har faget og driften «under huden». En av kommunene i studien har positive erfaringer med sin rekrutteringspatrolje bestående av unge medarbeidere som stiller på skoler og messer. Studentene etterspør informasjon fra aktører de kan kjenne seg igjen i, og som styrker inntrykket av at kommunen kan være et sted for dem å jobbe.

Det er enhetslederne som rekrutterer. De har vanligvis liten kapasitet til å jobbe utadrettet, og de har ofte ikke tid til å gjennomføre langsiktige ansettelser. Med det siste sikter vi til det merarbeidet det ofte vil være å bruke tid for å sikre seg den mest kvalifiserte kandidaten. I noen tilfeller vil en langsiktig ansettelse innebære å ansette en nyutdannet person med begrenset arbeidserfaring som kanskje også krever hel stilling. For å imøtekomme dette må lederen og erfarne ansatte bruke ekstra tid på veiledning, og lederen må kanskje gjøre om på turnusen.

Kommunenes utfordring ligger her i å sørge for at travle enhetsledere i stedet for å velge kortsiktige rekrutteringsløsninger, er kjent med en arbeidsgiverstrategi som lar seg følge opp i praksis. I denne undersøkelsen skiller en av kommunene i studien seg positivt ut. Her er det tett kontakt mellom det sentrale nivået og enhetslederne, og her jobber også enhetslederne systematisk med

---

<sup>26</sup> Se Moland (1999:199) for en utdypning av begrepet plattform for utøvelse av ledelse.

rekruttering av unge. Enhetslederne i de andre kommunene opplevde at sentrale rekrutteringsplaner ga noen føringer, men at de spilte en mindre viktig rolle i det konkrete rekrutteringsarbeidet.

Behovet for å rekruttere unge og kvalifiserte arbeidstakere er det samme både i teknisk sektor, helse- og omsorgssektoren og i barnehagesektoren. Kommunenes tekniske sektor er mindre kjent blant ingeniørstudentene enn de andre sektorene er for sine respektive studenter. Og mens kommunene har god tilgang på barnehagelærere og sykepleiere, må de gjøre en større jobb for å rekruttere ingeniører. Det er ingeniørstudentene som formidler stereotypien om den grå kommunen. Samtidig fremstår teknisk sektor som den sektoren der enhetslederne har størst handlingsrom i ansettelsesprosessen. Dermed blir spørsmålet om rekrutteringen til teknisk sektor har vært tilstrekkelig prioritert i den kommunale arbeidsgiverstrategien (og i oppfølgingen av denne).

### **Samarbeid med skolesystemet**

Samarbeid mellom arbeidsliv og utdanningssystem har lange tradisjoner, og det handler først og fremst om at utdanningen skal ha relevans for arbeidslivet slik at det produseres nok arbeidskraft med en bestemt formalkompetanse. Dernest har kommunene hatt behov for at utdanningen skal være tilstrekkelig tilrettelagt for mangfoldet av elever. Det har også vært gjort forsøk med hospitering der bedriftene har stilt opp i undervisningen, og der lærere har hatt praksis ute i bedriftene. Det første har fungert best i de få forsøkene som har vært gjort (Tønder mfl. 2010).

Når kommunene i ulike sammenhenger tar opp behovet for økt samarbeid med for eksempel høyskolene, handler det i tillegg til kapasitet i grunnutdanningen gjerne om å få skreddersydd et etter- og videreutdanningstilbud for ledere og ansatte i kommunen (Moland 2007; Moland, Lien, Nygård & Hofstad 2013).

I dette prosjektet har verken kommunale ledere eller studenter tatt opp betydningen av at ledere og ansatte fra kommunen deltar i undervisningen, verken som ledd i profilering, som en måte å sikre dialog på med høyskolene og kunne påvirke undervisningen, eller som en del av et lærings- og utviklingsarbeid for kommunenes egne ansatte.

Derimot legger informantene i undersøkelsen stor vekt på at et tettere samarbeid kan sikre at flere skriver bacheloroppgaver med kommunale problemstillinger og slik gjør studentene mer kjent med kommunen. Kanskje kan arbeidet med disse oppgavene også være stimulerende for kommunenes egen tjenesteutvikling?

Praksisplassene er mye omtalt. Her blir studentene kjent med en del av kommunen, og her får de erfaringer som inngår i deres vurderinger av kommunene som mulig arbeidsplass. Flere har fortalt om erfaringer som mer er egnet til å støte dem bort fra kommunen enn til å rekruttere dem. Fra enkelte studenters side fremstår en del av praksisplassene som svakt organisert og med mindre systematisk veiledning enn de hadde forventet. Vi har ikke intervjuet lærere ved utdanningsinstitusjonene, og vi har ikke boret så dypt hos kommunene heller om hvor tilfredse de er med gjennomføringen av praksisperioder. Her følger vi bare opp med et nytt spørsmål: Hvor godt kjenner lærerne til praksisplassene, og hvor godt er deres forventninger til praksisstedene kjent og fulgt opp av ledere og andre fagpersoner i kommunene?

### **På tide med en juniorpolitikk**

Seniorpolitikk er et innarbeidet begrep. Seniorpolitikken er også ivaretatt i lov- og avtaleverket og i de fleste kommuners arbeidsgiverstrategier. Under arbeidet med lærings- og utviklingsprogrammene «Sammen om en bedre kommune» og «Ufrivillig deltid» har vi sett et behov for utviklingen av egen

juniorpolitikk. Dette har vært basert på fremskrivninger av arbeidskraftbehovet konfrontert med en ansettelsespolitikk som ikke ivaretar lærlingene i de store sektorene, men som først og fremst er tilpasset middelaldrende kvinner som ønsker å jobbe deltid. I stedet for fast jobb i hel stilling tilbys mange nyutdannede helsefagarbeidere deltidsstillinger på under 20 prosent, med det resultat at en del flytter fra kommunen (Moland 2015). Det kan virke som at mange av de kommunale læreplassene ikke inngår i noen kompetanse- eller rekrutteringsstrategi, men snarere er noe kommunene har påtatt seg som del av et overordnet samfunnsansvar.<sup>27</sup>

En av kommunene i studien tilbyr mange læreplasser, men bare en brøkdel av lærlingene kan regne med å få jobb i den samme kommunen etter fullført utdanning. I 2015 vedtok kommunen at blant kullet som går ut sommeren 2016, skal de fem beste elevene tilbys fast, hel stilling. Det utgjør ikke mange prosent av et stort kull, men det er en begynnelse, og det er ett av svært få eksempler på en forpliktende juniorpolitikk.<sup>28</sup>

Vi har sett både i denne rapporten og rapporter som beskriver kommuner i de nevnte lærings- og utviklingsprogrammene, at ledere som rekrutterer, gjør dette i en her- og nåsituasjon. De har dårlig tid, og de er på jakt etter en ansatt som kan fylle en stor eller liten stilling så kjapt som mulig og uten store opplæringskostnader. Når lederen skal velge mellom en voksen og kanskje kjent person med gode referanser og en ukjent ungdom som kanskje ikke har de rette holdningene, taper rimeligvis den unge.

Og hvor langt er det rimelig at den enkelte enhetsleder skal strekke seg? Vi så at en av studentene uttalte at det ikke holdt at kommunene hadde gode hjemmesider og annonserte på Finn.no. Hvis de skulle komme i kontakt med vedkommende, måtte de bruke Facebook, for det var der han var. Her kan kanskje arbeidsgiver i stedet for å løpe etter de unge, melde tilbake at dersom de kommer til et ansettelsesintervju og kjenner bedriften dårlig fordi de ikke har sjekket hjemmesidene, så vil det bli tolket som at vedkommende er lite kreativ og lite kunnskapssøkende. Dersom dette gjelder en person med høyskoleutdanning som forventes å jobbe selvstendig, vil dette kunne svekke deres kandidatur til å få jobben.

---

<sup>27</sup> Basert på intervjuer med ledere i kommuner som har deltatt i «Sammen om en bedre kommune».

<sup>28</sup> Det er mange eksempler på kommuner som gjør en stor innsats for at ansatte skal få fagbrev eller høyskoleutdanning. Dette er imidlertid ofte personer med et lengre ansettelsesforhold, og de garanteres vanligvis ikke full stilling.

# Litteratur

- Andreev, L. (2015). *NAV's bedriftsundersøkelse 2015*. Notat 1/2015.
- Apeland, N. M. (2010). Det gode selskap: omdømmebygging i praksis. [Høvik], Hippocampus.
- Aure, M., Nilsen, H., Josefsen, E. & Ringholm, T. (2011). *Med håp og engasjement. En kunnskapsstatus om utfordringer og strategier i rekruttering av arbeidskraft til distriktskommuner*. Norut Tromsø. Rapport nr. 6/2011.
- Bakkeli, V., Jensen, R. S. & Moland, L.E. (2013). *Kompetanse i kommunene*. Fafo-rapport 2013:51.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives* (Vol. 8). Sage Publications.
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The employer brand*. UK: John Wiley & Son.
- Bratsetvik, K. (2013). *Ledelse på hugget eller på bælene. Hvilken arbeidsgiverpolitikk preger kommunale ledere når de skal rekruttere ingeniører, lærere og sykepleiere? Skaper den proaktive eller reaktive ledere?* <http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/278496>
- Bay, J. & Friis, G. (2006). *Planlægning i den brandede kommune*. Speciale, Civilingeniørutdannelsen, Aalborg Universitet.
- Ben-Shem, I. & Avi-Itzhak, T. E. (1991). On work values and career choices in freshman students: The case of helping vs. other professions. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 369–379.
- Boman, U., Fürth, Pernemalm, P. & Lejvsved, B. (2010). *Framgångsrik generationsväxling*. Rapport av Kairos Future.
- Børing, P. & Skule, S. (2013). *Kompetanseinvesteringer i videreutdanning og opplæring i norsk arbeidsliv*. NIFU Arbeidsnotat 3/2013
- Capelli, P. & Hamori, M. (2008). Are Franchises Bad Employers? *Industrial & Labor Relations Review*, 61(2).
- Chapman, D. S. & Mayers, D. (2015). Recruitment processes and organizational attraction. I *Employee Recruitment, Selection, and assessment. Contemporary issues for theory and practice*. London: Psychology Press.
- Colbjørnsen, T. (1999). *Generasjon X. Konsekvenser for belønningssystemer og arbeidsorganisering*. Notat nr. 2/1999. Oslo: NAVO.
- Costanza, D. P. & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally Based Differences in the Workplace: Is There a There There?. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(03), 308–323.
- Coupland, D. (1991). *Generation X: Tales for an accelerated culture*. Macmillan.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Deloitte (2015). *The Deloitte Millennial Survey 2015. Mind the Gaps*. Econ Pövrý (2008). *Rekruttering og arbeidskraft i kommunene: en kunnskapsstatus*. Oslo: Econ Pövrý, 2009.
- Elgvin, O. (2013). «Saman om» et bedre omdømme – en kunnskapsstatus. Fafo-notat 2013:04.
- Filstad, C. (2004). How newcomers use role models in organizational socialization. *Journal of Workplace Learning*, 16(7), 396–409.
- Gunnes, T. & Knudsen, P. (2015). *Tilbud og etterspørsel for ulike typer lærere mot 2040: Framskrivninger basert på LÆRERMOD*. Rapporter 2015/41.
- Heggen, K. et al. (2013). *Utdannings sosiologi*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Heggen, K. & Øia, T. (2005). *Ungdom i endring: mestring og marginalisering*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Hilsen, A. I. & Tønder, A. H. (2013). «Saman om» kompetanse og rekruttering - en kunnskapsstatus. Fafo-notat 2013:03.

- Horverak, J. G., Sandal, G. M., Bye, H. H. & Pallesen, S. (2013). Managers' selection preferences: The role of prejudice and multicultural personality traits in the assessment of native and immigrant job candidates. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 63(5), 267–275.
- Jensen, J. B. De unge. Hentet 8.2.2016. fra [http://www.fremforsk.dk/vis\\_artikel.asp?AjrDcmntId=119](http://www.fremforsk.dk/vis_artikel.asp?AjrDcmntId=119)
- Johansen, I. (2014). *Turnover i det kommunale barnevernet*. SSB Rapporter 2014/18.
- Johnson, M. K. (2002). Social origins, adolescent experiences, and work value trajectories during the transition to adulthood. *Social Forces*, 80(4), 1307–1340.
- Judge, T. A. & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359–394.
- Katznelson, N., Illeris, K. Nielsen, J. C., Sørensen, N. U. & Simonsen, B. (2009). *Ungdomsliv: mellom individualisering og standardisering*. Samfundslitteratur.
- Krange, O. (2004). *Grenser for individualisering: Ungdom mellom ny og gammel modernitet*. NOVA Rapport 8(4).
- KS (2015). Rekrutteringsbehov i kommunesektoren fram til 2024. Volum 4.
- KS (2015). Dypdykk 2015: rekrutteringskanaler. [Internett], DOI:08.10. <http://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/arbeidsgivermonitoren/dypdykk-2015/>
- KS (2014). Kommunesektorens arbeidsgivermonitor 2014. [Internett], DOI 08.10. <http://www.ks.no/globalassets/vedlegg-til-hvert-fagomrader/arbeidsgiver/arbeidsgiverpolitikk/arbeidsgivermonitor-2014.pdf?id=2443>
- Kvande, E. & Rasmussen, B. (1986). Er det organisasjonene eller kvinnene som mangler mot? I *Kvinneperspektiv på samfunnsforskningen*. Rapport 2/1986. Oslo: NAVFs sekretariat for kvinneforskning.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Lehne, L. C. (2015). Fremtidig behov for ingeniører – 2015. Presentasjon.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*.
- Lyons, S., Urick, M., Kuron, L. & Schweitzer, L. (2015). Generational differences in the workplace: There is complexity beyond the stereotypes. *Industrial and Organizational Psychology*, 18(03), 346–356
- Moland, L. E., Bakkeli, V., Hilsen, A. I. & Lien, L. (2015). *Sammen om en bedre kommune: Dypdykk rapport 2*. Fafo-rapport 2015:50.
- Moland, L. (2015). *Storre stillinger og bedre drift. Evaluering av programmet Ufrivillig deltid*. Fafo-rapport 2015:25
- Moland, L. E. et al. (2010). Strategisk kompetanseutvikling i kommunene. Sandvika/Oslo, Asplan Viak AS og Fafo.
- Moland, L. E., Elgvin, O., Hilsen, A. I. & Lien, L. (2014). *Saman om ein betre kommune: Dypdykk i 16 kommuner*. Fafo-rapport 2014:17
- Moland, L. E., Lien, L., Nygård, L. & Hofstad, T. (2013). *Læringsnettverk og innovasjon i kommunene*. Fafo-rapport 2013:52.
- Moland, L. E. (2007). *Flink med folk i norske kommuner. Evaluering av et landsomfattende utviklingsprogram 2003–2006*. Fafo-rapport 2007:17.
- Moland, L. E. & Holmli, H. (2002). *Nærværende lederskap og tverrfaglighet i pleie- og omsorgssektoren. Arbeidslagsmodellen i Rykkinn, et pilotprosjekt i Bærum kommune*. Fafo-rapport 390.
- Moland, L. E. & Bogen, H. (2001). *Konkurranseutsetting og nye organisasjonsformer i norske kommuner – muligheter og begrensninger*. Fafo-rapport 351.
- Moland, L. E. & Egge, M. (2000). *Kommunal sektor – bedre enn sitt rykte? Strategier for å rekruttere og beholde arbeidskraft*. Fafo-rapport 337.

- Moland, L. E. (1999). *Suksess og nederlag i pleie- og omsorgstjenestene. Kvalitet, effektivitet og miljø*. Fafo-rapport 1999:269.
- Midtsundstad, T. (2014). *Voksende seniorenngasjement i norsk arbeidsliv. En virksomhetsundersøkelse fra 2013*. Fafo-rapport 2014:30.
- NAV (2005). *Rapport om arbeidsmarkedet*. 2005/1.
- Ohlsson, Ø. & Rombach, B. (1998) *Res pyramiderna – Om frihetsskapande hierarkier och tillplattningens slaveri*. Stockholm: Svenska Förlaget.
- PwC (2015). Millennials at work. Reshaping the workplace. [Internett], DOI: 10.09.2015. <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/assets/reshaping-the-workplace.pdf>
- Parment, A. & Dyhre, A. (2009). *Sustainable employer branding: guidelines, worktools and best practices*. Liber.
- Roksvaag, K. & Texmon, I. (2012). *Arbeidsmarkedet for lærere og førskolelærere fram mot år 2035. Dokumentasjon av beregninger med LÆRERMOD 2012*. Rapporter 18/2012. Statistisk sentralbyrå.
- Roksvaag, K. & Texmon, I. (2012). *Arbeidsmarkedet for helse- og sosialpersonell fram mot år 2035. Dokumentasjon av beregninger med HELSEMOD 2012*. Rapporter 14/2012. Statistisk sentralbyrå.
- Rødvei, P-H. (2006). *Den mekaniske arbeidsgiverpolitikken: en analyse av spenningen mellom kommunal arbeidsgiverpolitikk og individualiserte forventninger og krav*. . Avhandling (dr.polit.). Universitetet i Tromsø, Institutt for statsvitenskap.
- Rødvei, P-H. (2000). *Kommunene og den kompetente arbeidskraften – Gjennomtrekk og rekruttering i et organisatorisk og demografisk perspektiv*. Nordlandsforskning - rapport nr. 11, 2000.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Salas, E., Cooke, N. J. & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: *Discoveries and developments*. *Human Factors*, 50, 540–547.
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J. & Brown, H. 2007. Generational differences in leader values and leadership behaviors. *Psychologist-Manager Journal*, 10, 47–74.
- SSB (2014). Indikatorer for bærekraftig utvikling. Nasjonalformuen og bærekraftig utvikling. [Internett], DOI:08.10. <http://www.ssb.no/natur-og-miljo/barekraft/nasjonalformuen-og-barekraftig-utvikling>
- St.meld. nr. 20 (2012-2013). *På rett vei. Kvalitet og mangfold i fellesskolen*. Kunnskapsdepartementet.
- St.meld. nr. 18 (2014-2015). Konsentrasjon for kvalitet – Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren. Kunnskapsdepartementet.
- Sørensen, R. J. (2007). *Omstilling og utvikling i norske kommuner: mye skrik og lite ull?*
- Taylor, M. S. & Collins, C. (2000). Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice. I C. Cooper & E. A. Locke (red.), *Industrial and Organizational Psychology*. Oxford, UK: Blackwell.
- Trainee Södra Norrland (2013). Att rekrytera framtiden. Unga arbeidstgares väg till kommunen. [Internett], DOI: 08.10.2015. <http://www.traineesodranorrland.se/download/18.19210d14143aecfe798460/1417610849652/2012+projektarb.pdf>
- Tulgan, B. (1996). Common misconceptions about Generation X. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(6), 6–54.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. & Lance, C.B. (2010). Generation Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 26(5), 1117–1142.
- Twenge, J. M. & Campbell, W. K. (2009). *The narcissism epidemic: Living in the age of entitlement*. New York: Free Press.
- Tulgan, B. (1996). *Managing Generation X. How to bring out the best in young talent*. Oxford: Capstone.



- Youngcourt, S. S., Leiva, P. I. & Jones, R. G. (2007). Perceived purposes of performance appraisal: Correlates of individual-and position-focused purposes on attitudinal outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 315–343.
- Øia, T., Vestel, V. J. (2014). Generasjonskløfta som forsvant: et ungdomsbilde i endring. *Tidsskrift for ungdomsforskning*.
- Øia, T. & Fauske, H. (2010). *Oppvekst i Norge*. Oslo: Abstrakt forlag.

# Strategisk rekruttering av unge til kommunal sektor



**Fafo**

Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen  
N-0608 Oslo  
[www.fafo.no](http://www.fafo.no)

Fafo-rapport 2016:05  
ISBN 978-82-324-0276-2  
ISSN 0801-6143