

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 høgskolestudenter i fagene sykepleie, ingeniør og barnehagelærer. Fokusgruppeintervjuene har vi supplert med mentometerundersøkelser på tre høgskoler. 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 formeninger 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 formeninger 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 førsteinntrykket 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 ansettelser, 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.

Potensiale 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 høgskolene 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.