

# MASTEROPPGAVE

## «Ledelse på hugget eller på hælene»

Hvilken arbeidsgiverpolitikk preger kommunale ledere når de skal rekruttere ingeniører, lærere og sykepleiere? Skaper den proaktive eller reaktive ledere?

Utarbeidet av:

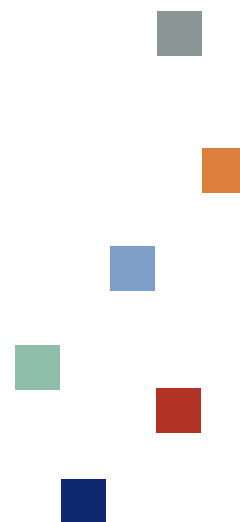
Karen Brasetvik

Fag:

Masterstudium i organisasjon og ledelse

Avdeling:

Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag - 2013





# Sammendrag

Kommunal sektor har store rekrutteringsutfordringer når det gjelder ingeniører, lærere og sykepleiere. I denne studien har jeg undersøkt hvordan det arbeides i to kommuner på Østlandet for å rekruttere til disse tre profesjonene.

Jeg har valgt Per-Harald Rødveis doktorgradsarbeid «Den mekaniske arbeidsgiverpolitikken» [Rødvei (2006)] som hovedkilde. I tillegg har jeg brukt annen norsk og internasjonal forskning knyttet til rekruttering.

For å få svar på mine forskningsspørsmål har jeg valgt en kvalitativ metode. Jeg har intervjuet seks virksomhetsledere i to kommuner. Virksomhetslederne er to ledere innen teknisk sektor, to rektorer og to virksomhetsledere for sykehjem.

Studien viser at alle de tre sektorene jeg har undersøkt, har rekrutteringsutfordringer. Det er liten forskjell mellom de to kommunene. Imidlertid er det stor forskjell mellom sektorene. Dels kan det skyldes strukturelle forhold. Dels kan det skyldes begrensninger den enkelte leder har muligheter til å påvirke. Og dels kan det skyldes ulike muligheter til å bruke nødvendige virkemidler.

Hovedfunnene i studien er som forventet. Det mest overraskende var å oppdage hvor stor forskjell det er i hvilke muligheter ledere på likt nivå har hos samme arbeidsgiver.

Undersøkelsen er gjort i to kommuner på Østlandet. Det er et lite utvalg. Selv om det er stor variasjon mellom kommuner og ledere i Norge, har informantene i denne undersøkelsen vist en måte å handle på som vi trolig kan finne i andre kommuner.

Skal kommunal sektor lykkes bedre med rekrutteringsutfordringene og sørge for at det blir mer attraktivt å arbeide i kommunene, kan det ikke overlates til den enkelte virksomhetsleder. Det trengs en nasjonal satsing som gir kommunene muligheter til å bli mer på hugget enn på hælene, slik situasjonen synes å være blant annet i de to kommunene jeg har studert.



# Innhold

<b>1</b>	<b>Innledning</b>	<b>1</b>
1.1	Rekrutteringsproblemer i kommunal sektor . . . . .	2
1.2	Forforståelse . . . . .	4
1.3	Forskningsspørsmål . . . . .	5
<b>2</b>	<b>Forskning og teori om rekruttering</b>	<b>7</b>
2.1	Planlegging . . . . .	8
2.2	Rekruttering . . . . .	11
2.2.1	Rekrutteringsområde . . . . .	16
2.2.2	Rekruttere og beholde . . . . .	17
2.2.3	Rekrutteringsprosessen . . . . .	18
2.2.4	Integrering av nyansatte . . . . .	21
2.3	Forhold som påvirker kommunenes personalsituasjon . . . . .	22
2.4	Kommunal arbeidsgiverpolitikk og ansattes forventninger . . . . .	24
2.4.1	Hva kjennetegner kommunal arbeidsgiverpolitikk? . . . . .	29
2.5	Hva skal til for at kommunene fremstår som attraktive arbeidsgivere? . . . . .	33
2.5.1	Omdømme og attraktivitet . . . . .	34
2.5.2	Profesjonenes status . . . . .	35
2.5.3	Ulike yrkesgrupper har ulike behov . . . . .	39

2.5.4	Lønn som virkemiddel . . . . .	40
2.5.5	Fag- og kompetanseutvikling som virkemiddel . . . . .	41
2.5.6	Ledelse . . . . .	44
2.5.7	Arbeidstid . . . . .	46
2.6	Oppsummering . . . . .	48
<b>3</b>	<b>Forskningsdesign og metode</b>	<b>51</b>
3.1	Design . . . . .	52
3.2	Valg av metode . . . . .	52
3.3	Valg av kommuner og informanter . . . . .	53
3.3.1	Valg av kommuner . . . . .	54
3.3.2	Valg av informanter . . . . .	54
3.4	Forskningsetikk . . . . .	55
3.5	Gjennomføring av intervjuene . . . . .	56
3.6	Undersøkelsens validitet og reliabilitet . . . . .	57
3.7	Metodekritikk . . . . .	59
<b>4</b>	<b>Presentasjon av profesjonene, kommunene og informantene</b>	<b>63</b>
4.1	Beskrivelse av de tre profesjonene . . . . .	63
4.1.1	Ingeniører . . . . .	63
4.1.2	Lærere . . . . .	64
4.1.3	Sykepleiere . . . . .	66
4.1.4	Annet . . . . .	67
4.2	Presentasjon av kommunene . . . . .	68
4.3	Presentasjon av informantene . . . . .	69

---

<b>5</b>	<b>Presentasjon og analyse av data</b>	<b>73</b>
5.1	Hvilke tiltak iverksetter lederne for å få tak i kvalifiserte arbeidstakere? . . . . .	74
5.1.1	Annonsering . . . . .	75
5.1.2	Oppsøkende virksomhet . . . . .	77
5.2	Hvilke søkere får lederne til sin virksomhet? . . . . .	79
5.3	Hvilke krav stiller søkerne? . . . . .	80
5.4	Hvem konkurrerer virksomhetene med? . . . . .	81
5.5	Virkemiddelbruk . . . . .	82
5.5.1	Lønn som virkemiddel . . . . .	82
5.5.2	Arbeidstid . . . . .	85
5.5.3	Fag- og kompetanseutvikling . . . . .	88
5.5.4	Kommunenes omdømme . . . . .	90
5.5.5	Profesjonenes status . . . . .	92
5.5.6	Ledelse . . . . .	93
5.6	Hvilke alternativer vurderes dersom man ikke får tak i kvalifiserte søkere? . . . . .	96
5.7	Ansettelse og mottakelse av nyansatte . . . . .	98
5.8	Hva kjennetegner ansatte som blir lenge i virksomheten? . . . . .	101
5.9	Hvordan møter man ansatte som har sagt opp? . . . . .	103
5.10	Planlegging for å møte fremtidig behov . . . . .	104
5.11	Oppsummering av funn . . . . .	106
<b>6</b>	<b>Drøfting av funn</b>	<b>109</b>
6.1	Konklusjon . . . . .	114
<b>7</b>	<b>Etterord</b>	<b>117</b>
<b>A</b>	<b>Vedlegg</b>	<b>127</b>





# Forord

«Ledelse på hugget eller på hælene» handler om et tema som opptar meg; Hva gjør kommunale ledere for å rekruttere ingeniører, lærere og sykepleiere? Det har vært mitt forskningsspørsmål i denne masteroppgaven.

Arbeidet med denne oppgaven har vært en spennende reise med stadig nye oppdagelser. Etter å ha fordypet meg i mye teori, var det fint å møte ledere som jobber med rekruttering i praksis. Jeg har blant annet truffet seks hyggelige og imøtekommende ledere som bød på seg selv og delte sine erfaringer med meg.

I løpet av det året jeg har arbeidet med masteroppgaven, har rekrutteringsutfordringene knyttet til de tre profesjonene ofte preget mediebildet. I det jeg er i ferd med å avslutte denne masteroppgaven omtaler Ukeavisen Ledelse 19. april en undersøkelse arbeidsgiverorganisasjonen Spekter har gjort blant ledere i offentlig og privat sektor. Under overskriften «Sjefen trenger folk» presenteres resultatet. Det viser at rekruttering av rett kompetanse er den største utfordringen lederne står overfor de neste 12 månedene. Mye tyder på at rekrutteringsutfordringene vil vedvare.

I 1997 avsluttet jeg et års studium i organisasjon og ledelse. Den gang var det ikke tilbud om mastergrad i ledelse. Høsten 2011 startet jeg opp som deltidsstudent for å fullføre dette masterløpet. Det har vært et lærerikt møte med engasjerte medstudenter fra ulike bransjer, spennende forelesninger og mye arbeid.

Tusen takk til førsteamanuensis Frode H. Haaland ved Høgskolen i Østfold som har bidratt med konstruktiv og inspirerende veiledning underveis i prosessen.

Halden, 29. april 2013.

---

# Kapittel 1

## Innledning

I rektors hilsmingstale til mine kullinger og meg ved Røde Kors Sykepleierhøgskole for Nord-Norge i juni 1984 ble vi gjort oppmerksomme på at vi var heldige som hadde fått jobb, fordi det ville bli overskudd på sykepleiere i tiden fremover. Etter snart 30 år som sykepleier og med erfaring fra både spesialist- og kommunehelsetjeneste fra ulike deler av landet, har jeg opplevd stor mangel på sykepleiere til tross for spådommene fra 80-tallet.

Mangelen på nødvendig sykepleierkompetanse i spesialist- og kommunehelsetjenesten er krevende og kostbar. Det brukes mye tid og ressurser på å få fylt opp ledige vakter og stillinger. Usikkerhet knyttet til bemanningssituasjonen oppleves som en stressfaktor for både ledere og ansatte. I tillegg har mangel på nødvendig sykepleierkompetanse konsekvenser for kvaliteten på helsetjenestene som ytes.

Den forventede levealderen i Norge øker med ett år hvert femte år og var i 2009 på 80.7 år. Selv om det betyr at folk er ved god helse, betyr det også at det blir flere syke eldre med behov for helse-tjenester. I tillegg bidrar den medisinske-teknologiske utviklingen til økt etterspørsel etter helse-tjenester. Ifølge regjeringens beregninger vil Norge trenge ca. 230.000 ansatte i pleie- og omsorgs-tjenesten innen 2050. Det er 120.000 flere enn det man utdanner med dagens utdanningskapa-sitet ifølge Runar Bakken [Bakken (2009)]. Beregninger fra Statistisk Sentralbyrå (SSB) viser at Norge vil mangle ca. 25.000 sykepleiere i 2030 [Stortingsmelding nr. 13 (2011-2012)]. Helsedi- rektoratet<sup>1</sup> viser til at det vil være dobbelt så mange personer over 80 år i 2040 som det er i dag.

---

<sup>1</sup>Divisjonsdirektør i Helsedirektoratet Toril Lahnsteins foredrag på Norsk Sykepleierforbunds (NSF) lederkon- feranse i Østfold 12. mai 2011

Det betyr at vi har en periode fremover hvor myndighetene kan planlegge for å møte de store utfordringene som kommer.

Ettersom jeg kjenner helsesektoren og dens rekrutteringsutfordringer best, ønsker jeg å se på andre sektorer som også har rekrutteringsutfordringer, når det gjelder høgscoleutdannede. Gjennom min studie ønsker jeg å lære mer om hvordan ledere i andre sektorer møter disse utfordringene. Samtidig ønsker jeg å se egen sektor i et nytt perspektiv.

I tillegg til helsetjenestens utfordringer med å rekruttere nok kompetent personell har utdanningssektoren store utfordringer. Både kommuner og fylkeskommuner melder om rekrutteringsutfordringer når det gjelder undervisningsstillinger. Det gjelder særlig allmennlærere og førskolelærere. Om lag 11.000, det vil si ca. 20 prosent, av yrkesaktive lærere arbeider utenfor skoleverk og barnehager i dag. I 2020 anslås en underdekning på 13.600 lærere og 2.000 faglærere. [Stortingsmelding nr. 11 (2008-2009)]

Når det gjelder ingeniører, er dette en yrkesgruppe som er utsatt for store variasjoner i etterspørselen. Det er beskrevet i Stortingsmelding nr. 36 [Stortingsmelding nr. 36 (1998-1999)]. Fordi det var lavkonjunktur på slutten av 80-tallet, ble det overskudd på ingeniører. De siste årene har det vært høykonjunktur i Norge. Ifølge NAVs bedriftundersøkelse<sup>2</sup> er dagens behov for ingeniører estimert til 9.100. Behovet er størst i oljeindustrien.

Det betyr at det for tiden er store rekrutteringsutfordringer i forhold til også denne yrkesgruppen.

## **1.1 Rekrutteringsproblemer i kommunal sektor**

Rekruttering av personell er en viktig lederoppgave. Hva trenger vår virksomhet nå og om 5, 10 og 20 år? I hvor stor mengde? Og hvordan skal vi sikre oss den nødvendige kompetansen? Det er spørsmål som vil oppta mange kommunale ledere i årene fremover.

Med forbehold om at jeg kjenner helsesektoren best, er mitt inntrykk at det er store forskjeller mellom teknisk sektor, skolesektoren og helsesektoren. Det gjelder både planlegging og hva man faktisk gjør for å få stillinger besatt med nødvendig kompetanse som ingeniører, lærere og sykepleiere.

---

<sup>2</sup>Presentert i «Arbeid og velferd» nr. 1/2013

## *1.1. Rekrutteringsproblemer i kommunal sektor*

---

Mens behovet for skole- og helsetjenester er forutsigbart basert på blant annet demografisk utvikling, er behovet for ingeniører mer uforutsigbart og konjunkturavhengig. Når det er mange store byggeprosjekt på gang, slik det har vært i Norge de siste 10-15 årene, øker behovet for ingeniører.

Større forutsigbarhet bør gjøre det lettere å planlegge bemanningsbehovet i et lengre tidsperspektiv. Betyr det at skole- og helsesektoren lettere kan planlegge rekrutteringen av nødvendig kompetanse enn sektorer som har behov for ingeniører? Og er det slik i praksis? Det er noe av det jeg gjerne vil ha svar på i denne oppgaven.

NAV viser i sin bedriftsundesøkelse til at det er størst mangel på sykepleiere og spesialsykepleiere. Det er også stor mangel på ingeniører. I undervisningssektoren er det størst mangel på førskolelærere. Et søk på [www.google.no](http://www.google.no) 25. mars 2013 med stikkordene «rekruttering av ingeniører», «rekruttering av lærere» og «rekruttering av sykepleiere» ga 1.300.000 treff på ingeniører, 601.000 treff på lærere og 223.000 treff på sykepleiere. I KS sin Arbeidsgivermonitor for 2012 viser kommunene til at det er størst utfordringer med å rekruttere ingeniører. På andre plass kommer sykepleiere, ifølge administrerende direktør Sigrun Vågeng<sup>3</sup>. Kan det tyde på at rekrutteringsutfordringene er rangert? Det kan synes som ingeniørmangel systematisk vies større oppmerksomhet enn rekrutteringsutfordringene knyttet til lærere og sykepleiere.

Kommunene er leverandører av viktige velferdstjenester. De er kompetansebedrifter som er avhengige av kompetente ansatte for å kunne levere gode, kvalitetssikrede tjenester. I en del tilfeller stilles det også lovhjemlede krav knyttet til kompetanse. Det betyr at det å mangle nødvendig kompetanse, kan få store konsekvenser for drift og kvalitet på tjenestene.

Utfordringen er tydelig. Hvilken arbeidsgiverpolitikk som preger kommunene i deres arbeid med rekruttering, synes mindre tydelig. Er den proaktiv, nytenkende og «på hugget», eller er den reaktiv, passiv og «på hælene»? Kan det være slik at man innenfor samme kommune opplever ulike typer arbeidsgiverpolitikk? Har ledere hos samme arbeidsgiver like muligheter for å kunne rekruttere den nødvendige kompetansen? Dersom de ikke har det, hvilke konsekvenser kan man se av det i praksis? Dette er noen av spørsmålene som jeg håper å finne svar på under arbeidet med denne oppgaven.

---

<sup>3</sup>S. Vågengs uttalelse på NSF-arrangement 20. mars 2013

## 1.2 Forforståelse

I forarbeidet til denne oppgaven har jeg gjort en kartlegging av hvordan Fredrikstad kommune planlegger rekruttering og sikring av nødvendig kompetanse innen teknisk sektor, skole- og helsesektor. I tillegg til å søke informasjon på kommunens hjemmesider og annonsering i lokal- og riksaviser, har jeg vært i kontakt med leder for OPUS (Omsorgsetatens personalutviklingsgruppe). OPUS består av fagsjef, virksomhetsledere innen pleie- og omsorg, personalrådgivere og hovedtillitsvalgte. De samarbeider ikke med andre sektorer når det gjelder rekruttering. OPUS arbeider ut fra historiske tall, dagens behov og ledighet i stillinger. Arbeidet er ikke koplet til noen langsiktig plan for å møte fremtidig behov, ifølge leder for OPUS.

Hver fredag annonserer Fredrikstad kommune i østfoldpressen med en felles annonse «Jobb i kommunen?» med henvisning til kommunens hjemmeside. 26. februar 2012 hadde kommunen en annonse i Aftenposten, der det ble søkt etter ingeniører med lenke til [www.fredrikstad.kommune.no/ingenior](http://www.fredrikstad.kommune.no/ingenior). Det var ingen tilsvarende annonse for lærer- eller sykepleierstillinger. Kommunen har heller ikke egen adresse på web for disse gruppene, slik man har for ingeniører.

Jeg har sammenliknet innholdet i kommunens annonser for de tre profesjonene. Disse ble presentert på kommunens hjemmeside samme dag<sup>4</sup>. Jeg fant at;

Til **ingeniørstillinger** tilbys blant annet fleksibel arbeidstid og lønn etter avtale. Det annonseres i riksaviser med henvisning til egen hjemmeside for kommunens ingeniører. Til **allmennlærerstillinger** annonseres det med rekrutteringstiltak i form av begynnerlønn over tariff, gode funksjonstillegg og videreutdanning innen prioriterte områder. Det gjelder ikke for førskolelærerstillinger. Til **sykepleierstillinger** tilbys turnusarbeid med arbeid hver 4. helg som rekrutteringstiltak og lønn som er fastsatt til 338.900 – 381.500 kr. For sykepleiere med mer enn 8 års ansiennitet gjelder Hovedtariffavtalens minstelønn.

Ifølge leder for OPUS har Fredrikstad kommune til enhver tid mellom 20-30 årsverk for sykepleiere ubesatt. I tillegg er mange sykepleierårsverk besatt med lavere kompetanse eller ufaglærte.

Denne forundersøkelsen har bidratt til å forsterke mitt inntrykk av at rekrutteringsarbeid i kommunal sektor er ad hoc-preget. Det tror jeg gjelder generelt for alle yrkesgrupper i sektoren. Mangelfull planlegging kan bringe kommuner i en situasjon der de enten ikke har kontroll på sitt

<sup>4</sup>[www.fredrikstad.kommune.no](http://www.fredrikstad.kommune.no) 26. februar 2012

inntak av personell, eller inntaket blir mindre forutsigbart enn det kunne blitt med bedre planlegging. Det kan forklare at mange kommuner har økt andelen ufaglærte i en helsetjeneste som har et stort og økende behov for sykepleiere og annet høyskoleutdannet helsepersonell.<sup>5</sup>

Mitt inntrykk er at de fleste ledere er opptatt av rekrutteringsutfordringene i egen virksomhet, men at det i liten grad jobbes systematisk med det internt i hver enkelt kommune og på tvers av sektorene. Rekruttering er noe ledere arbeider med i tillegg til mange andre arbeidsoppgaver i en travel hverdag.

Når det gjelder de tre profesjonene som jeg vil forske på, er mitt inntrykk at de fleste kommunale arbeidsgivere mangler konkrete planer for å rekruttere ingeniører, lærere og sykepleiere. Det gjelder både i forhold til volum (hvor mange), tid (når) og hvordan. Når det gjelder bruk av tiltak for å få tak i nødvendig kompetanse, er mitt inntrykk at ingeniører og sykepleiere befinner seg i hver sin ytterkant: Det brukes flest virkemidler for å rekruttere ingeniører og minst på å rekruttere sykepleiere. I midten befinner lærerne seg. Mitt inntrykk er det samme når det gjelder innsats for å rekruttere nye studenter til de respektive fagutdanningene.

Som sykepleier har jeg ofte erfart at ledige sykepleierstillinger erstattes med lavere kompetanse<sup>6</sup>. Det tror jeg er mindre vanlig, når man mangler ingeniører eller lærere.

## 1.3 Forskningsspørsmål

Jeg har valgt å forske på rekrutteringsproblemer knyttet til tre profesjoner i tre sektorer. For å kunne avdekke om det er forskjeller på tvers av kommunegrensene, har jeg valgt å forske på to relativt like kommuner på Østlandet. Med henvisning til innledningen og min forforståelse, har jeg valgt følgende problemstilling for oppgaven;

Proaktiv eller reaktiv arbeidsgiverpolitikk?

- Hvordan arbeides det i to kommuner med rekruttering av tre forskjellige profesjoner?

---

<sup>5</sup>Tall fra SSB presentert av Fylkesmannen i Østfold 18.01.2013 viser en nedgang i andel faglærte i Østfolds pleie- og omsorgstjeneste fra 2007 til 2011. I 2007 var det 73.1 prosent faglærte i fylkets pleie- og omsorgstjeneste. I 2011 var den redusert til 71.7 prosent faglærte. Regjeringens mål er 90 prosent faglærte jfr. Omsorgsplan 2015 Stortingsmelding 25 (2005-2006).

<sup>6</sup>En kartlegging av ledige sykepleiervakter i Østfolds kommunehelsetjeneste utført av Norsk Sykepleierforbunds tillitsvalgte i perioden 2.-15. mai 2011 viste at ved et sykehjem var 68 av 119 sykepleiervakter ledige. Samtlige vakter ble fylt med lavere kompetanse. Kartleggingen viste liknende forhold i flere østfoldkommuner.

- Hvilken arbeidsgiverpolitikk preger kommunale ledere når de skal rekruttere etterspurt kompetanse som ingeniører, lærere og sykepleiere? Er den proaktiv, nytenkende og «på hugget» - eller er den reaktiv, passiv og «på hælene»?

For å få svar på problemstillingen har jeg følgende oppfølgingsspørsmål;

1. Hvilke tiltak iverksetter lederne for å få tak i kvalifiserte arbeidstakere?
2. Er det forskjeller mellom de tre sektorene innenfor samme kommune, når det gjelder rekruttering av ingeniører, lærere og sykepleiere?
3. Er det forskjeller mellom de to kommunene?
4. Hva kan de ulike sektorene lære av hverandre for å lykkes bedre med rekrutteringen?

Disse spørsmålene ønsker jeg at min studie skal gi svar på.



## Kapittel 2

# Forskning og teori om rekruttering

I forskningskonsernet Noruts studie [Aure et al. (2011)] vises det til at det er svært få studier og evalueringer av metoder og tiltak for rekruttering av arbeidskraft. Det er enda færre eksterne evalueringer og nesten ingen studier som vurderer hvorvidt endringer og resultat skyldes tiltak og prosjekter (s. ii).

I mitt søk etter forskning på området rekruttering bekreftes denne mangelen av både norske og internasjonale forskere. Søket har imidlertid resultert i en del funn, som jeg finner relevant i forhold til min problemstilling.

Som hovedkilde har jeg valgt Per-Harald Rødveis [Rødvei (2006)] doktorgradsarbeid «Den mekaniske arbeidsgiverpolitikken. En analyse av spenningen mellom kommunal arbeidsgiverpolitikk og individualiserte krav og forventninger» fra 2006. Jeg har brukt hans teori om at det finnes en mekanisk arbeidsgiverpolitikk som preger kommunesektoren. Denne står i kontrast til ansattes krav og forventninger.

Jeg velger å bruke Rødveis definisjon på arbeidsgiverpolitikk. Han definerer den som «*kommunenes samlede aktiviteter som er rettet mot eller har virkninger for de ansattes forhold*» (2006:21). I min studie har jeg sett på hvilke konsekvenser det kan ha når det gjelder å rekruttere ingeniører, lærere og sykepleiere. Rødveis teori omtales nærmere i kapittel 2.4.1.

I tillegg til Rødvei vil jeg presentere annen forskning som er relevant for problemstillingen. Jeg har valgt ut noen tema og områder som det i varierende grad har vært forsket på, men som jeg mener har betydning, når man skal rekruttere etterspurt kompetanse. Disse vil bli nærmere presentert i dette kapittelet.

Innledningsvis har jeg vist til betydningen av å planlegge for å kunne sikre virksomheten nok og riktig kompetanse. Jeg vil derfor starte med å presentere hva ulike forskere mener om det å planlegge generelt og spesielt i forhold til rekruttering.

## 2.1 Planlegging

Når det gjelder hvilken betydning planlegging har for en virksomhet, er det noe ulik oppfatning blant de forskerne, som jeg vil presentere her. Imidlertid vil jeg først gå tilbake til rektors tale.

Etter snart tredve år som sykepleier har jeg ofte lurt på hvor påstanden om overskudd av sykepleiere kom fra. Skyldtes det mangelfull planlegging eller feilaktig planlegging? Det viser seg at rektors tale i 1984 var inspirert av Peter F. Hjort og Jan Grunds «Helseplan for 80-årene». Den har i ettertid blitt kritisert av blant annet E. Skoglund og A. Taraldset [Skoglund og Taraldset (2000)];

*«Helseplanen undervurderte veksten i helsevesenet og kalkulerte etterspørselen etter leger for lavt» (Skoglund og Taraldset)*

Grund og Hjort var ikke de eneste som tok feil. Ifølge Skoglund og Taraldset gjorde profesjonsorganisasjoner, helsemyndigheter, forskere og utredere i alle nordiske land de samme feilvurderingene. Skoglund og Taraldset kritiserer spesielt metoden man har brukt for å beregne fremtidig vekst for helsepersonell. De viser til at planen har vært basert på økonomiske beregninger med et ønske om å begrense veksten. Planleggerne har undervurdert helsemessige behov, helsepolitiske normer og trendfremskrivning. Selv om kritikerne fokuserer på helseplanens beregninger i forhold til leger, gjelder det samme for sykepleiere og annet helsepersonell som planen omfatter, ifølge Jan Grund<sup>1</sup>.

Dette eksemplet viser at planlegging kan være et risikoprojekt. Men betyr det at planlegging ikke er nyttig?

USAs tidligere president Dwight D. Eisenhower (president fra 1953 - 1961) er opphavsmann til følgende uttrykk;

*«Planning is everything, the plan is nothing».*

---

<sup>1</sup>J. Grunds foredrag på Norsk Sykepleierforbunds konferanse 26. januar 2012

**John Stredwick** [Stredwick (2005)] hevder at planlegging er viktig og bør være en kontinuerlig prosess. Han henviser til amerikanske studier. De viser at det er forskjell i produktiviteten mellom firmaer som har formelle planer knyttet til hvor mange nye ansatte og hvilken kompetanse de vil ha behov for, og firma som ikke har det. De mest produktive er de som har planlagt inntak av personell. Stredwick viser også til at store britiske bedrifter har hatt tradisjon for å lage femårsplaner knyttet til behovet for arbeidskraft. En mer uforutsigbar verden har gjort planene mer generelle og kortsiktige. Årsaker til at man ikke lykkes med planlegging, kan være at rammevilkår endres og at det er utfordrende å planlegge ut fra fremtidige behov, ifølge Stredwick.

Også **Linda Lai** [Lai (2004)] er opptatt av kompetanseplanlegging. Hun viser til utfordringene som offentlig sektor står overfor og understreker behovet for å tenke strategisk for å kunne konkurrere om kompetanse. Det handler ikke bare om hvilken kompetanse, men også om mengde. Lai er opptatt av at det må være en direkte kopling mellom organisasjonens overordnede strategier og arbeidet med kompetanse. Ansvar for både planlegging og gjennomføring av kompetansestyring, må være forankret i toppledelsen, understreker Lai.

**Rigmor E. Grimsø** [Grimsø (2011)] viser til at ingen organisasjon kan lykkes uten planlegging. Raske endringer og fremvekst av store organisasjoner etter 2. verdenskrig stilte krav til mer systematisk planlegging. I 1960-årene handlet det mest om å skaffe og beholde nødvendig antall ansatte og heller ha for mange enn for få. I dag er det blitt viktigere å unngå overskudd av ansatte og sørge for å ha kompetente og omstillingsdyktige arbeidstakere.

Grimsø viser til en økende motvilje mot langsiktig planlegging. Kritikerne av langsiktig planlegging mener at den viktigste konkurransefordelen i dag består i å kunne generere alternative reaksjonsformer til hurtig skiftende omstendigheter. Med store teknologiske, samfunnsmessige og økonomiske skiftninger er personalplanlegging blitt en viktig, men stadig vanskeligere personaladministrativ oppgave, ifølge Grimsø.

Grimsøs definisjon av personalplanlegging er utvikling, koordinering og iverksetting av tiltak som er nødvendige for å dekke organisasjonens kvalitative og kvantitative behov for arbeidskraft til en hver tid.<sup>2</sup> Hun skiller mellom proaktiv og reaktiv personalplanlegging. *Proaktiv personalplanlegging* innebærer at en i god tid forutser behov og situasjoner som vil oppstå, og planlegger for dem. *Reaktiv personalplanlegging* innebærer handlinger som skjer som en reaksjon på en situasjon som allerede har oppstått.

---

<sup>2</sup>Grimsøs definisjon ser ut til å være en direkte oversettelse av A.E. Barbers definisjon, som jeg kommer tilbake til under kapittel 2.2.

Forskjellen mellom reaktiv og proaktiv personalplanlegging ligger både i planleggingens tidshorisont og i hvilken grad den personalansvarlige deltar i organisasjonens overordnede planlegging. I likhet med Lai viser Grimsø til at effektiv personalplanlegging krever deltakelse fra personalavdeling, toppledelse, linjeledelse og ansatte eller deres representanter. Hvis lederen ikke er med i den overordnede planleggings- og beslutningsprosessen, vil dennes innsats begrenses til gjennomføringen og en eventuell senere brannslukking, ifølge Grimsø.

Disse forfatterne er enige i at planlegging er viktig. I kontrast til dette står dagens praksis i ulike kommuner. Flere undersøkelser viser at kompetanseplanlegging ofte er fraværende i kommunal sektor (Fafo 2010, Rødvei 2006 og Lai 2004). Fafos analyse [Fafo (2010)] er basert på svar fra halvparten av kommunene i Norge. Den viser at 3 av 10 kommuner driver med strategisk kompetansestyring. Ofte mangler politisk forankring av kompetanseplanene. I 4 av 10 kommuner har kompetanseplanene vært behandlet politisk.

Mens de forskerne jeg hittil har presentert understreker viktigheten av å planlegge, er **Ottar Brox** [Brox (1995)] mer kritisk til planleggingsfilosofien.

*«Modernitetens nøkkel- og honnørord er planlegging»*, skriver Brox.

Han viser til at det er umulig å planlegge utviklingen av samfunn etter modellen «først mål – så kurs»;

*«Mennesker er ikke tannhjul og vi endrer oss under marsjen»*, ifølge Brox.

Han støtter seg på Friedrich Hayeks uttalelse om at fremtiden ikke kan vedtas, den skapes [Brox (1997)]. Samtidig viser han til at motstand, som han omtaler som sand i maskineriet, kan være viktige bidrag for et bedre resultat;

*«De som prøver å styre, planlegge eller lede vårt samfunn, gjør en bedre jobb når vi er i stand til å stoppe, forsinke eller pervertere deres opplegg»* (1995:43).

Jeg tolker Brox som mer opptatt av planlegging som prosess der man kan gjøre justeringer underveis, og mindre opptatt av hvilke resultater som kan oppnås via planer. Også Linda Lai (2004) og Breough [Breough Starke (2000)] er opptatt av rekruttering som prosess.

Jeg vil omtale dette nærmere under kapittel 2.2.3.

## 2.2 Rekruttering

I denne oppgaven handler rekruttering om hva kommuner gjør for å sikre seg nye ansatte med nødvendig kompetanse som ingeniører, lærere og sykepleiere.

A. E. Barber beskriver rekruttering på følgende måte;

*«Recruitment includes those practices and activities carried on by the organization with the primary purpose of identifying and attracting potential employees.»* (Breugh et al. 2000:407)

**Breugh et al.** viser til at temaet rekruttering har vært viet mye oppmerksomhet. Det har vært forsket mye på det de siste 30-40 årene. Likevel er det store mangler ved forskningsresultatene. Som jeg allerede har vist til i forrige kapittel, er Breugh et al. opptatt av rekruttering som prosess. De kritiserer mye av forskningen for å være fragmentert. Jeg vil komme tilbake til Breughs beskrivelse av rekrutteringsprosessen i kapittel 2.2.3.

I John Leopolds bok «Human resources in organisations» skriver **Sue Simpson** [Leopold (2002)] om rekruttering. Hun viser til at rekruttering er en av de viktigste oppgaver i en organisasjon. Den må gjøres enten man har satt av ressurser til det eller ikke. Likevel ser mange organisasjoner på rekruttering som unødvendig og bortkastet. Simpson beskriver rekruttering som en trio bestående av rekruttere, belønne og beholde.

Hun frykter at der det ikke er noen HR-funksjon<sup>3</sup>, kan rekruttering bli overlatt til de forskjellige linjelederne eller eksterne byrå. Det står i kontrast til Linda Lai. Lai viser til at når kompetansearbeid blir stabsfunksjon, svekkes koplingen mellom kompetanse og strategi.

**Sara L. Rynes et al.** stiller i sin artikkel «The importance of recruitment in job choice» [Rynes et al. (1991)] spørsmål ved effekten av rekruttering. De viser til motstridende forskning der nyere forskning har sådd tvil om effekten rekruttering har på jobbsøkeres valg.

For å få svar på hvilken effekt rekruttering har på jobbsøkere gjorde Rynes et al. en kvalitativ undersøkelse blant amerikanske studenter. Det gjorde de ved å la jobbsøkere, alle studenter, fortelle forskerne om hvordan de tok valgene som ledet frem til deres jobbvalg.

Deres funn viste at beskrivelse av jobben var viktig informasjon for studentene. Det inkluderte virksomhetens omdømme, karrieremuligheter og geografi. Tidlig kontakt hadde positiv effekt.

---

<sup>3</sup>Nytt begrep på personalavdeling

Å ha venner eller bekjente som allerede jobbet der, virket også positivt. Hvem som ble brukt for å rekruttere til organisasjonen, hadde betydning. Hvis de fikk et positivt inntrykk av disse, preget det deres inntrykk av organisasjonen. Dersom rekrutteringsprosessen ble preget av forsinkelser eller sene tilbakemeldinger, påvirket det jobbsøkerne og førte til bortfall av interesse, ifølge Rynes et al. Flertallet i undersøkelsen mente at rekruttering var viktig.

Det som Rynes et al. her viser til, er tiltak som også norske ledere i kommunal sektor kan bruke eller påvirke. Flere av tiltakene er heller ikke kostnadskrevende. Men de krever at man har planlagt og reflektert over hvordan man vil rekruttere. Det handler blant annet om hvordan man møter potensielle søkere, hva man gjør for å vekke deres interesse og holde på den ved å følge opp og gi tilbakemeldinger.

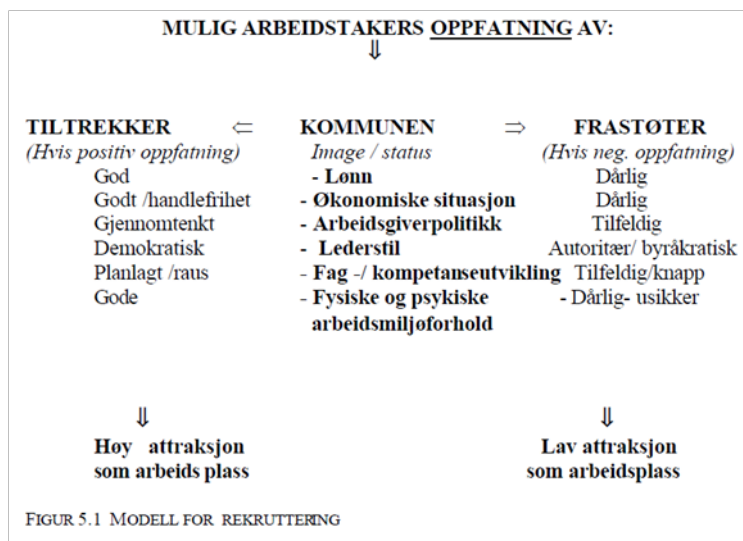
**Per-Harald Rødvei** [Rødvei (2000)] har undersøkt norske forhold. Han har studert kommunenes utfordringer med å beholde og rekruttere kompetent arbeidskraft. For at kommunene skal ha suksess i å tiltrekke seg ny arbeidskraft, må de evne å skape attraktive arbeidsplasser. Og de må fortelle potensielle søkere om det, understreker han.

Rødvei viser til at det er noe forskjell på hva som har effekt, når det gjelder å rekruttere nye og det å beholde ansatte. Noen sider ved arbeidsforholdet vil være ukjent for dem som ikke jobber der. Derfor må kommunene markedsføre seg mer aktivt, ifølge Rødvei. Han viser til at mange kommuner virker passive og tradisjonelle både i form, innhold og målgruppe for sin «egenreklame».

Utgangspunktet for vellykket rekruttering er «å ha noe å fare med», ifølge Rødvei som har laget modellen i figur 2.1.

Rekrutteringsmodellen gir en enkel oversikt over forhold som kan virke tiltrekkende eller frastøtende på potensielle arbeidstakere. Den tar utgangspunkt i dagliglivet i en organisasjon. Ledere kan bruke modellen til «å ta temperaturen» på hvordan det står til i egen organisasjon. Ved å involvere ansatte i egen virksomhet og gjerne høre andre man samarbeider med, kan man få nyttige tilbakemeldinger på hvordan arbeidsplassen oppfattes og hva som kan endres for å styrke virksomhetens attraktivitet og omdømme.

Rødvei [Rødvei (2000)] har spurt kommunalt ansatte om hva de mener kan bidra til å gjøre det lettere å rekruttere. De ansatte har sterkest tro på videreutdanning av egne ansatte. De mener at kompetanseutvikling har dobbel effekt. Det gjør det lettere å beholde ansatte og det styrker fagmiljøet. Lønn blir også rangert som et særlig effektivt virkemiddel. De ansatte kritiserer egen arbeidsgiver for at det tar for lang tid å få ansatt folk og at kommunene er for lite «på hugget» i



Figur 2.1: Rødveis rekrutteringsmodell

prosessen.

Rødveis undersøkelse ble gjort i 1999. Han konkluderte da med at kommunene hadde et betydelig forbedringspotensiale, når det gjaldt deres evne til å selge seg selv. 10 år senere har Dag Gaute Gaasemyr [Gaasemyr (2009)] studert hva kommuner gjør for å rekruttere etterspurt kompetanse. Han har intervjuet 10 personalsjefer i kommuner sentralt på Østlandet.

I tillegg til intervju har han gjort en kvantitativ undersøkelse, der han har bedt personalsjefene vurdere hvor effektive ulike strategier som er prøvd ut, har vært for å rekruttere og beholde arbeidskraft.

Personalsjefene viser til at rekrutteringsprosessen er desentralisert og at de derfor ikke har detaljkunnskaper om prosessen. Det er virksomhetslederne som sammen med tillitsvalgte ansette. Den vanligste måten å nå ut til søkere på er gjennom annonsering i lokalaviser, kommunens hjemmesider, NAVs hjemmesider og www.finn.no. Flere kommuner oppgir at de har stand på høyskoler eller at de oppsøker ungdoms- og videregående skoler. Alle oppgir at de har brukt mer tid og penger på rekruttering de siste fem årene enn tidligere. Tiltakene beskrives som kostbare. Det kan tyde på at disse ikke har gitt ønsket avkastning.

På spørsmål om vanskeligheter med å tiltrekke attraktiv arbeidskraft og strategier for å møte disse, trekker flere personalsjefer frem lønn og konkurranse fra privat sektor når det gjelder ingeniører. Når det gjelder sykepleiere, er det sykehus som kommunene konkurrerer mot. Kommunene mø-

ter manglende muligheter til å konkurrere på lønn med å vise til godene ved å jobbe i kommunal sektor. De fokuserer på interessante arbeidsoppgaver, pensjonsordning, fleksibel arbeidstid og utviklingsmuligheter, ifølge personalsjefenes svar.

De fleste kommunene opplever konkurranse fra nabokommuner. Det gjelder særlig ingeniører, førskolelærere og sykepleiere. På den ene siden oppgir flere av kommunene at de ikke ønsker å konkurrere med nabokommunene når det gjelder lønn. På den andre siden fremhever samtlige kommuner at lønn er en svært viktig faktor for å kunne tiltrekke arbeidskraft. Det gjelder både for å kunne konkurrere med privat sektor og nabokommuner. Personalsjefene viser spesielt til at de har brukt lønn for å rekruttere ingeniører. En kommune viser til at man etter en lengre periode med stor mangel på sykepleiere, også ga denne yrkesgruppen et lønnsløft. En annen kommune lønner førskolelærere likt med adjunkter. Slik jeg tolker Gaasemyrs undersøkelse er det hovedregelen at kommunene bruker lønn for å rekruttere ingeniører. Lønn for å rekruttere førskolelærere og sykepleiere fremstår som spesielle tiltak.

Webhotel beskriver Gaasemyr som et annet tiltak kommunene har prøvd ut. Her oppbevares søknader slik at man kan søke på flere stillinger. Velkomstpakker for nye innbyggere for å styrke kommunens omdømme er et annet tiltak. Fire kommuner har erfaringer med traineeprogram. De fleste kommunene oppgir at de har satset mye på etter- og videreutdanning, men at det varierer hvor mye støtte de har gitt innenfor de ulike sektorene. En kommune skiller seg ut og har satset mye på kompetanseutvikling. Her kan ansatte over år bygge opp en kompetansekonto. Ansatte kan tjene opptil 3 poeng pr år og hvert poeng kan være verdt 2.000 kr. Den ansatte kan ta ut poengene i kompetansetiltak man selv velger.

Gaasemyrs studie viser at kommunene har store utfordringer knyttet til å rekruttere høgscoleutdannede generelt og ingeniører, førskolelærere og sykepleiere spesielt. Personalsjefene viser til særlige utfordringer knyttet til lønn når det gjelder disse profesjonene. Samtidig viser studien at kommunene har problemer med å få frem andre gode sider ved å jobbe i kommunen i sin markedsføring rettet mot potensielle arbeidstakere. Kompetanseutvikling tas på alvor i mange kommuner, ifølge personalsjefene. De viser til at det brukes mye ressurser på tiltak for ansatte uten formell utdanning.

På spørsmål om hvilke strategier som har best effekt på å rekruttere ansatte, viser personalsjefene til selvstendige og spennende arbeidsoppgaver. Deretter følger konkurransedyktig lønn. Også kommunens omdømme vurderes som viktig. Når det gjelder tilbud om etter- og videreutdanning, er det store forskjeller mellom kommunene. 6 av 10 oppfatter det som viktig. Tilbud om



frynsegoder oppgis å ha lav effekt med unntak av to kommuner, som tilbyr barnehageplass. Når det gjelder traineeordning, er det fire kommuner som har erfaring med det. To av dem vurderer effekten av det som ganske sterk.

På spørsmål om hvilke strategier som har best effekt på å *beholde* ansatte, er svarene langt på vei sammenfallende med det som skal til for å rekruttere. En forskjell er at «sosialt miljø» er viktig for de som allerede er ansatt. En annen forskjell er «kommunens omdømme». Det er viktigere for å rekruttere enn for å beholde.

Gaasemyr har brukt Per-Harald Rødveis teori om den mekaniske arbeidsgiverpolitikken i sin analyse av funnene han har gjort i sin studie. Gaasemyr viser til at hans funn tyder på at mange av kommunene som har deltatt i studien, har begynt å bevege seg bort fra en mekanisk arbeidsgiverpolitikk og i retning av en mer moderne arbeidsgiverpolitikk. Det gjelder bruk av lønn. Når det gjelder bruk av andre virkemidler som kompetansetiltak og frynsegoder, ser det ut til at en del trekk ved den mekaniske arbeidsgiverpolitikken fortsatt preger kommunene.

Slik jeg tolker Gaasemyr, omtaler han tiltak og virkemidler som settes inn overfor en av sektorene, som om de gjelder hele kommunen. Han har ikke undersøkt alle sektorene. Jeg stiller derfor spørsmål ved om han kan generalisere slik han gjør. Hans informasjonskilde er personalsjefene. De har selv vist til at de ikke har detaljkunnskaper om hva virksomhetene gjør for å rekruttere etterspurt kompetanse. Samtidig blir de bedt om å vurdere kommunens personalpolitikk. Jeg forventer at de har et nært, om ikke uhildet forhold til det.

Gaasemyr konkluderer med at strategier knyttet til moderne arbeidsgiverpolitikk kan være virkningsfullt for kommunene, når det gjelder å rekruttere og beholde arbeidskraft. Hans funn viser at kommuner som har satsset mest på tiltak knyttet til meningsfulle arbeidsoppgaver, i større grad lykkes med å rekruttere arbeidskraft enn kommuner som ikke har gjort det. Konkurransedyktig lønn og en differensiert lønnspolitikk har også vist seg å være effektivt både for å rekruttere og beholde. Samtidig bør kommunene bli bedre på å markedsføre andre deler av sin personalpolitikk, som de mener har betydning for potensielle arbeidstakere. Det samme påpekte Rødvei 10 år tidligere. Dette kan tyde på at det har vært liten bevegelse fra en mekanisk til en mer moderne arbeidsgiverpolitikk når det gjelder rekruttering.

I Gaasemyrs undersøkelse opplyser personalsjefene at de opplever konkurranse om etterspurt kompetanse fra nabokommuner og privat sektor. Hvor lang rekkevidde deres rekrutteringstiltak har, sier ikke undersøkelsen noe om. Annonsering i lokalaviser og på hjemmesider og stand på

utdanningsinstitusjoner kan tyde på at de henvender seg til potensielle søkere med tilhørighet til regionen.

### **2.2.1 Rekrutteringsområde**

Breaugh et al. har laget en modell for rekrutteringsprosessen. Denne presenteres i kapittel 2.2.3. Modellen viser blant annet til at arbeidsgivere bør planlegge hvor man skal rekruttere. For å gjøre rekrutteringen mest mulig målrettet, kan det være nyttig å ha kunnskap om arbeidsmarkedet for søkere med aktuell kompetanse.

Dersom man begrenser rekrutteringen til et lite geografisk område, kan det gi få søkere. Ved å søke i de aktuelle profesjonenes fagblad eller i riksmidia, kan man nå aktuelle søkere både i og utenfor egen region. Desto vanskeligere det er å rekruttere aktuell kompetanse, desto større bør rekrutteringsområdet være både nasjonalt og internasjonalt.

#### **Rekruttering fra utlandet**

Mens Norge opplever stor etterspørsel etter arbeidskraft, opplever andre land i Europa stor arbeidsledighet. Det gir norske arbeidsgivere gode muligheter til å rekruttere etterspurt kompetanse fra andre land. Rekruttering fra utlandet er et stort og viktig tema. Imidlertid har jeg valgt å begrense det i denne oppgaven. Her følger kun en kort omtale av en del av mulighetene og utfordringene.

Norge har lenge rekruttert blant annet sykepleiere fra de andre nordiske landene. Ifølge tall fra SSB<sup>4</sup> var det i 2011 i alt 9.000 sykepleiere som hadde innvandret fra andre land til Norge. 24 prosent av de utenlandske sykepleierne kom fra Sverige.

Jeg har ikke funnet liknende tall for lærere og ingeniører hos SSB. Ifølge tall fra Fafo pr. november 2006<sup>5</sup> var 32 prosent av ingeniørene i Norsk Industris medlemsbedrifter utenlandske.

Rekruttering fra utlandet kan by på etiske utfordringer. Særlig gjelder det sykepleiere og annet helsepersonell. Verdens helseorganisasjon (WHO) har etter initiativ fra blant annet Norge<sup>6</sup> laget retningslinjer for å sikre at man ikke rekrutterer helsepersonell fra land som vil trenge dem selv.

---

<sup>4</sup>presentert på [www.ssb.no](http://www.ssb.no) 13.06.2012

<sup>5</sup>Tall hentet fra [www.Fafo.no](http://www.Fafo.no) under «Rekruttering av kompetansearbeidskraft fra tredjeland til Norden» presentert 30.09.2010.

<sup>6</sup>Helsedirektoratets hjemmeside 25.05.2012

I tillegg til de etiske utfordringene knyttet til å hente sykepleiere fra land som selv trenger dem, har det vært avdekket grove tilfeller av «sosial dumping» i Norge. «Sosial dumping» er når norske arbeidsgivere tilbyr utenlandsk arbeidskraft dårligere lønns- og arbeidsvilkår enn det som gjelder for norske arbeidstakere. Innføringen av vikarbyrådirektivet har ført til endringer i Arbeidsmiljøloven. Det skal sikre at ansatte fra vikarbyrå får samme vilkår som de som er ansatt i virksomheten, som benytter deres arbeidskraft.

Mangelen på arbeidskraft i Norge har ført til at det har vokst frem mange vikarbyråer. Ikke alle har vist seg å være like seriøse.<sup>7</sup>

Lov og avtaleverk kan gjøre det utfordrende for arbeidsgivere å rekruttere personell fra utlandet. NAV Eures tilbyr arbeidsgivere hjelp til det. Blant annet har NAV Eures opparbeidet en stor CV-base av ingeniører som er interessert i å jobbe i Norge. For arbeidsgivere som har behov for å rekruttere fra et internasjonalt arbeidsmarked, kan NAV Eures bistand være nyttig.

I det neste kapittelet vil jeg se nærmere på en amerikansk studie, som har forsket spesielt på hva som skal til for å rekruttere og beholde lærere.

### 2.2.2 Rekruttere og beholde

Jeg vil her presentere en amerikansk studie, som handler om det å rekruttere og beholde lærere. Studien viser en del forhold som påvirker lærere og andre profesjoner. Det er store forskjeller mellom USA og Norge når det gjelder offentlige versus private skoler, forskjeller mellom fattige og rike og i forhold til minoriteter. Jeg har tatt med det som jeg anser som mest relevant for norske forhold og for denne oppgaven.

I likhet med Rødvei viser Guarino et al. [Guarino et al. (2006)] til at det ofte er vanskelig å skille hva som virker, når det gjelder det å rekruttere og det å beholde lærere. Begge deler fokuserer på mekanismer som gjør det attraktivt å jobbe som lærer.

I USA finnes det mye empiri og statistikk knyttet til rekruttering og avgang blant lærere. Guarino et al. viser til at det er gjort lite analyse av disse dataene. De har derfor analysert disse for å finne ut hva som rekrutterer til læreryrket, hva som får lærere til å bli i yrket og hvorfor de slutter.

Forfatterne har systematisert dataene ut fra fire spørsmål. I omskrevet form har jeg brukt deres spørsmål i min intervjuguide. (Se vedlegg 1.);

---

<sup>7</sup> Arbeidstilsynet politianmeldte Adecco Helse for brudd på Arbeidsmiljøloven i mars 2011. Adecco Helse ble senere dømt for dette. Kilde: [www.arbeidstilsynet.no/nyhet.html?tid=228171](http://www.arbeidstilsynet.no/nyhet.html?tid=228171)

- «1. *What are the characteristics of individuals who enter the teaching profession?*
  2. *What are the characteristics of individuals who remain in teaching?*
  3. *What are the characteristics of schools and districts that successfully recruit and retain teachers?*
  4. *What types of policies show evidence of efficacy in recruiting and retaining teachers?»*
- (Guarino et al:174)

Guarino et al.s analyse viste at det var flest kvinner som begynte som lærere. For mange var det viktig å gjøre noe samfunnsnyttig. Derfor ville de bli lærere. Høyest turn-over eller slitasje var det blant lærere de første årene som nyutdannet og like før pensjonsalder. Realfagslærere hadde høyere avgang enn andre faglærere. Kvinnelige lærere hadde høyere avgang enn mannlige lærere. Skoler med mange lavinntektsfamilier og lav fullføringsgrad blant elevene, hadde høyere avgang blant lærere enn andre skoler.

Høyere lønn ble knyttet til lavere avgang blant lærere. Lærere lot seg rekruttere for høyere lønn utenfor sitt distrikt og profesjon. I USA var lønnsutviklingen for lærere i perioden 1960-1990 lavere enn andre grupper med like lang utdanning. En undersøkelse blant nyutdannede lærere i 2004 viste at misnøye med lønn var knyttet til avgang. Skoler med mentorordning for nyansatte hadde lavere turn-over enn andre. Det samme gjaldt skoler som ga lærerne autonomi og administrativ støtte.

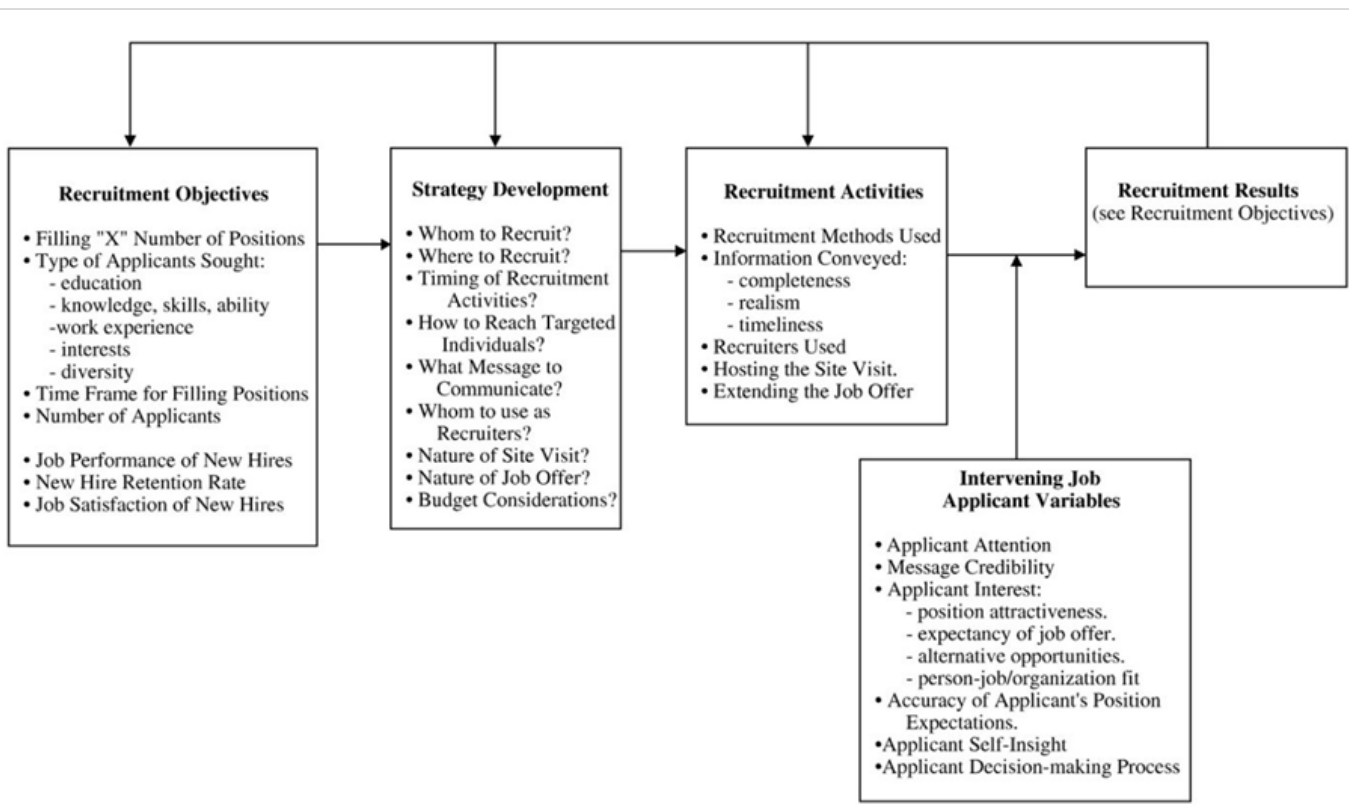
Resultatene fra Guarino et al. sin analyse har flere likhetstrekk med norske forskningsresultat. Disse vil bli nærmere omtalt under kapittel 2.4.

Slik Guarino et al. har vist er det viktig å se på rekruttering som en prosess over tid. Den må evalueres underveis. Da bør man vurdere hva som har effekt på dem man ønsker å rekruttere og hva som eventuelt bør justeres eller endres på for å bli mest mulig målrettet. Jeg vil derfor se nærmere på rekrutteringsprosessen i det neste kapitlet.

### 2.2.3 Rekrutteringsprosessen

Jeg har tidligere vist til at flere forskere er opptatt av rekruttering som prosess. **Breaugh** [Breaugh (2008)] har laget modellen i figur 2.2 for å beskrive rekrutteringsprosessen.

## 2.2. Rekruttering



Figur 2.2: Breaugh modell for rekrutteringsprosessen

I likhet med Rynes [Rynes et al. (1991)] viser Breugh et al. til at det er vanskelig å forske på hva som har effekt ved rekruttering. Det bør helst måles like etter tiltredelse. Ofte gjøres det etter et år i stillingen. Det er også lite forskning på hvorfor arbeidsgivere rekrutterer som de gjør.

Breugh's modell kan derfor være et hjelpemiddel for arbeidsgivere som skal rekruttere. Den gir oversikt over hva arbeidsgivere bør ta hensyn til i rekrutteringsprosessen. Det vil kunne gjøre det lettere for arbeidsgivere å forstå hvilke rekrutteringstiltak som har effekt, ifølge Breugh et al.

Breugh's modell er basert på amerikanske forhold. Ikke alt i modellen er like relevant i forhold til de profesjonene jeg har valgt ut. Breugh viser blant annet til at før søkeprosessen starter, bør arbeidsgivere avklare hvilken kompetanse og hvilken mennesketype man ønsker å rekruttere. I min oppgave er kompetansen bestemt. Det er søkere som har enten ingeniør-, lærer- eller sykepleierutdanning virksomhetene er på jakt etter. Det er gjennomgående få søkere. Det gir arbeidsgivere begrensede valgmuligheter blant annet når det gjelder valg av mennesketype.

De viktigste punktene i Breugh's modell er hentet fra A.E. Barbers tre faser i rekrutteringsprosessen. Det handler om *å få tak i søkere, opprettholde deres status som søkere og påvirke deres jobbvalg*.

Når det gjelder det *å få tak i søkere*, viser Breugh et al. til at det har betydning hvor man rekrutterer. De viser til annonsering i aviser og på nett. Også oppsøkende virksomhet og at man er synlig til stede gjennom oppslag eller liknende på utdanningsinstitusjoner, er viktig.

*Hvem* som representerer virksomheten når det skal rekrutteres, kan også ha betydning. Det handler blant annet om å ha kunnskap om jobben og kunne formidle det på en troverdig og interessevekkende måte. Breugh et al. viser til at folk fra HR<sup>8</sup> blir sett på som mindre troverdige enn ledere knyttet til arbeidsplassen. Det forklares med at de som har som jobb å rekruttere, vil selge det mer positivt enn det nødvendigvis er. De som jobber der, er klar over at de vil måtte jobbe sammen med vedkommende, dersom vedkommende blir ansatt. Da er det viktig at man ikke har ført folk bak lyset.

Breugh et al. er opptatt av at kommunikasjonen må være forståelig og troverdig for målgruppen. Det er også lettere å få aktuelle søkere dersom det er positiv omtale av arbeidsplassen. Det samme gjelder dersom jobbsøkere tror de har en reell mulighet. De viser til at en realistisk jobbpresentasjon (RJP) er viktig for å få tak i de rette kandidatene. I tillegg må rekrutteringstiltakene være attraktive for potensielle søkere.

---

<sup>8</sup>Personalavdelingen

Arbeidsgivere bør huske at rekrutteringsprosessen ikke slutter, når man har fått mange søkere. Da gjelder det å holde på dem. Breough et al. har ikke omtalt bruk av intervju i denne prosessen. Det er en mulighet for både arbeidsgivere og søkere å gjøre seg attraktive og avklare forventninger. Det kan påvirke begge parters valg. RJP bidrar til at den nyansattes forventninger innfris, lavere turn-over og bedre prestasjoner i jobb. Hvis den som ansettes er fornøyd, er det mindre sjanser for at vedkommende slutter, ifølge Breough et al.

Breough et al. er opptatt av at arbeidsgivere må forstå hvorfor bestemte rekrutteringstiltak gir bestemte resultater. For å få tak i gode søkere må rekrutteringstiltakene være attraktive for målgruppen. De viser til andre forskere som hevder at mange arbeidsgivere ikke bryr seg så mye om resultatet etter ansettelse. De er mer opptatt av resultatet før ansettelse, som for eksempel hvor mange søkere og deres kompetanse.

**Linda Lais** (2004) oversikt over rekrutteringsprosessen har flere fellestrekk med Breough et al. Lai vektlegger jobbanalysen før man skal ansette nye medarbeidere. En nyopprettet stilling krever en grundig gjennomgang av hvilke oppgaver som skal løses og hva som trengs av kompetanse.

Lai stiller spørsmål ved hvilken kompetanse ledere bør ha for å kunne gjøre en god jobb som beslutningstaker ved ansettelser. Og hun spør om det vil lønne seg å investere mer tid i forbedring av selve rekrutteringsprosessen. Lai understreker at rekruttering av nye medarbeidere er en kompleks problemløsningsprosess. Det krever stor innsats av den som skal gjøre jobben.

### 2.2.4 Integrering av nyansatte

En rekrutteringsprosess kan være svært krevende for en organisasjon. Vel så viktig som å rekruttere, er måten man tar i mot en nyansatt på. Både amerikansk og norsk forskning (Guarino og Rødvei) viser at de som «sitter løsest» i organisasjonen, er de nyansatte. De sist ansatte, folk i vikariat og de med høyest utdanning er ifølge dem de minst lojale når det gjelder det å bli i sin stilling. Da er det viktig å ha kunnskap om hva som skjer både med den nyansatte, kollegaer og ledere, når man får en ny medarbeider. Det handler blant annet om å bygge relasjoner og knytte bånd til kollegaer og virksomheten.

Hvilket inntrykk søkere får av virksomheten, øker sannsynligheten for at de ønsker å bli ansatt. Dersom de trives, øker sannsynligheten for at de blir i virksomheten, ifølge Breough et al. Derfor er mottakelse og integrering av nyansatte en viktig del av rekrutteringsprosessen.

Haaland og Dale [Haaland og Dale (2010)] beskriver organisasjonssosialisering i forhold til ledere som en lang prosess, som kan strekke seg mer enn ett år etter at man har tiltrådt stillingen. De henviser til samme modell som Cathrine Filstad Jakobsen (2003) bruker for å beskrive organisasjonssosialisering generelt;

1. Getting in (før man har begynt)
2. Breaking in (gjøre seg kjent med den nye jobben)
3. Settling in (når man har falt til ro i jobben og i organisasjonen)

Hvordan nyansatte tas i mot i organisasjonen, har stor betydning for om de ønsker å bli. En av de viktigste forutsetningene for en vellykket integrering, er at både arbeidsgiver og den nyansatte har et realistisk bilde av hva stillingen innebærer, samt organisasjonens utfordringer og på hvilken måte den nyansatte skal bidra til å løse disse. Haaland og Dale beskriver en vellykket integrering som en balanse mellom den ansattes ønsker og behov og organisasjonens ønsker og behov.

Det Haaland og Dale har påpekt som viktig for å integrere nyansatte ledere, mener jeg også har gyldighet for andre nyansatte. I Rødveis (2006) undersøkelse anklager mange kommunalt ansatte sin arbeidsgiver for å ha lite strukturerte og dårlig forberedte velkomstperioder for nyansatte. Også lederne som deltok i undersøkelsen bekrefter at kommunene manglet gode rutiner for å ta i mot de nyansatte.

Integrering av nyansatte har som blant annet Rødvei har vist til, stor betydning for om man ønsker å bli i virksomheten. Det kan dermed også ha store konsekvenser for rekrutteringen til virksomheten. Jeg har derfor tatt med dette som et av mine spørsmål i intervjuguiden. Det vil bli nærmere omtalt i kapittel 5.7.

Ledere med ansvar for å rekruttere, lever ikke i et vakuum, men preges av sine omgivelser. I det neste kapittelet vil jeg presentere forskning som viser forhold som påvirker rekrutteringsprosessen og kommunenes personalsituasjon.

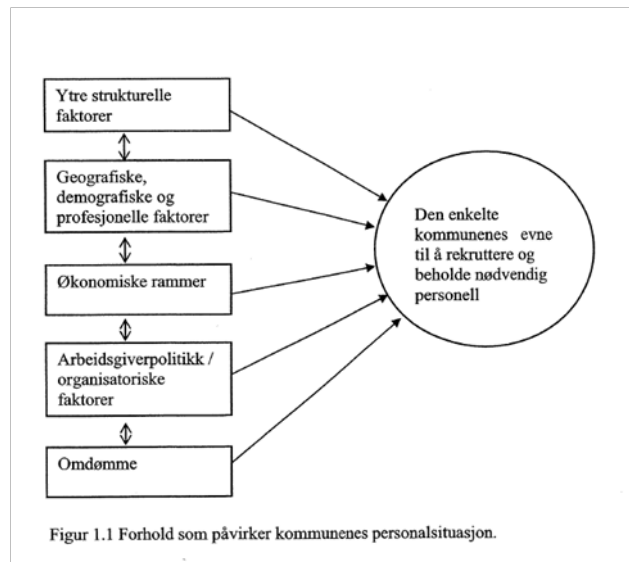
## **2.3 Forhold som påvirker kommunenes personalsituasjon**

I det forrige kapittelet om rekrutteringsprosessen har Breugh vist til at det er en krevende prosess å få tak i kvalifiserte søkere, holde på dem og få dem til å akseptere et jobbtillbud. Per-Harald Rødveis rekrutteringsmodell peker på en del faktorer som har betydning for potensielle søkere og som arbeidsgivere derfor bør ta hensyn til i denne prosessen.



### 2.3. Forhold som påvirker kommunenes personalsituasjon

I tillegg til Rødveis rekrutteringsmodell, som ble presentert i det forrige kapitlet (figur 2.1) har han laget en oversikt over ulike faktorer som påvirker den enkelte kommunes evne til å rekruttere og beholde nødvendig personell, som vist i figur 2.3. Han stiller spørsmål om hva det er som avgjør om kommune X klarer å rekruttere og beholde sykepleier NN?



Figur 2.3: Rødveis modell for forhold som påvirker kommunenes personalsituasjon (2006:16)

Her følger en nærmere beskrivelse av hver av faktorene, slik Rødvei har omtalt disse:

- **Ytre strukturelle faktorer** kan være konjunktursvingninger eller at myndighetene ikke har tatt hensyn til forholdet mellom ungdomskull og utdanningskapasitet i sin planlegging. Det fører til et stramt arbeidsmarked. Kommunene må konkurrere om arbeidskraften.
- **Geografiske, demografiske og profesjonelle faktorer** gjør at tilgangen på arbeidskraft er skjev. Særlig små kommuner sliter med å skaffe kvalifisert personale. Høyt utdannede er mer mobile og skifter hyppigere jobb enn lavt utdannede arbeidstakere, som oftere har en sterkere lokal tilhørighet.
- **Økonomiske rammer** bestemmes av statlige overføringer og skatteinntang. Til tross for fordelingsnøkler som skal redusere lokale variasjoner i kommuneøkonomien, har enkelte kommuner bedre økonomi enn andre. Det gir kommunene ulike muligheter i forhold til

blant annet arbeidsgiverpolitiske virkemidler, som lønn og kompetansemidler, og i forhold til bygningsmasse og utstyr.

De tre øverste punktene viser forhold som kommunene i mindre grad selv kan påvirke. Derimot kan kommunene påvirke følgende forhold;

- **Arbeidsgiverpolitikk/organisatoriske faktorer.** Når kommuner som likner hverandre, har ulike utfordringer når det gjelder å rekruttere og beholde arbeidskraft, forklarer Rødvei det med forskjeller i arbeidsgiverpolitikken. Her spiller også tradisjoner, kultur og kompetanse inn. Rødvei viser til at kvaliteten på arbeidsgiverpolitikken enten kan bidra til at folk slutter eller det motsatte. En god arbeidsgiverpolitikk gjør at man blir. Det kan også virke rekrutterende til tross for et stramt arbeidsmarked og krevende geografiske forutsetninger. Rødvei viser til blant annet Nordkapp kommune som har lyktes. Her aksepterte man ikke å være prisgitt sin skjebne, men satset på en proaktiv arbeidsgiverpolitikk. Jeg vil omtale dette eksemplet nærmere i kapittel 2.5.1.
- **Omdømme.** Rødvei beskriver omdømme som et resultat av kommunens samlede arbeidsgiverpolitikk. Den enkelte kommune bidrar til å skape et bilde av seg selv som mer eller mindre attraktiv og konkurransedyktig i forhold til for eksempel nabokommunen.

Jeg vurderer arbeidsgiverpolitikk og omdømme som viktige faktorer når kommunene skal rekruttere etterspurt kompetanse. Dette er også de forholdene ved personalsituasjonen der kommunene kan ha størst innflytelse. Jeg vil derfor følge opp disse faktorene i kapittel 2.4 og 2.5.1.

## **2.4 Kommunal arbeidsgiverpolitikk og ansattes forventninger**

Nye tider stiller nye krav. Det opplever kommunal sektor når det gjelder hvilke krav dagens ansatte stiller til sin arbeidsgiver. Marianne Dæhlen [Dæhlen (2003)] og Per-Harald Rødvei [Rødvei (2006)] viser til at store samfunnsendringer med blant annet fremvekst av velferdsstaten og flere med høyere utdanning, har ført til endringer i befolkningens verdisyn. Økonomisk trygghet gjør det mulig å vektlegge andre forhold enn å kunne forsørge seg og sin familie ved valg av utdanning og jobb.

#### 2.4. Kommunal arbeidsgiverpolitikk og ansattes forventninger

---

En undersøkelse av befolkningens verdisyn, viser at personer som hadde sin ungdomstid på 1980 og 90-tallet, har en sterkere oppslutning rundt materialistiske verdier enn generasjoner vokst opp før, under og etter siste verdenskrig. (Dæhlen 2003:2)

Rødvei [Rødvei (2002)] har forsket på om det finnes en «Generasjon X» som stiller spesielle krav til fremtidig arbeid, og som vil utfordre kommunal sektor og den kommunale arbeidsgiverpolitikken. Studien baserer seg på en undersøkelse blant 1250 studenter og unge kommunalt ansatte.

De ansatte hadde i snitt 3.5 års ansiennitet i kommunen. Blant deltakerne var det 116 sykepleierstudenter, 159 sykepleiere, 129 lærerstudenter, 55 lærere, 41 IT-studenter og 60 ingeniører, i tillegg til andre profesjoner. Snittsalderen for studentene var 28 år og for de nyansatte 32 år. 67 prosent av studentene og 64 prosent av de ansatte var kvinner.

Rødveis studie tilbakeviser hypoteser om at status, image og materielt utbytte som lønn og frynsegoder, er de viktigste motivene bak *studenters* yrkesvalg. Gjennomsnittsstudentene karakteriserer Rødvei som «Generasjon X-light». For dem er det viktig å kunne kombinere jobb, familie og fritid. Det viktigste for alle uansett profesjon, kjønn eller alder er trivelige kollegaer, godt arbeidsmiljø og interessante arbeidsoppgaver. Nest viktigst er personlige utviklingsmuligheter, medbestemmelse og frihet i arbeidet. Minst viktig er status.

Kvinner prioriterer trivsel og arbeidsmiljø sterkere enn menn. Interessant arbeid, medbestemmelse og variert arbeid er like viktig for begge kjønn. Sykepleier- og lærerstudenter legger mer vekt enn andre på «samfunnsnytte og omsorg». De er mer opptatt av kollektive og altruistiske aspekter ved arbeidet enn andre utdanningsgrupper. Samtidig viser Rødveis undersøkelse at sykepleierstudenter er like karrierebevisste som økonomistudenter.

De med barn er mest opptatt av fleksibilitet, mens «frihet» dyrkes av alle. Det forklares med demokratiske ledere, fravær av byråkrati og bratte hierarkier. Når det gjelder materialisme, er det viktigere for menn enn for kvinner. Tre av fire studenter ville sluttet i arbeidet, dersom de fikk en lønnsøkning på 25 prosent av en annen arbeidsgiver.

Rødvei har ikke kommentert hvor realistisk en slik lønnsøkning vil være for de ulike profesjonene. Med en årslønn på ca. 400.000 kr betyr det en lønnsøkning på ca. 100.000 kr. Selv om størrelsen på lønnsøkningen kan være urealistisk for de fleste profesjonene, bekrefter svaret at lønn er et viktig virkemiddel for å rekruttere etterspurt kompetanse. Det samme viste Guarino et al. sin analyse av hva som skal til for å rekruttere og beholde lærere i USA.

Rødvei understreker alvoret i at kommunal sektor har dårlig omdømme blant studentene som har deltatt i undersøkelsen. Spesielt alvorlig er det, fordi de fleste utdanner seg til jobber som hovedsakelig finnes i kommunal sektor. Samtidig viser han til at studentenes svar er basert på fordommer, ikke erfaringer. Derfor har han også undersøkt i hvilken grad disse oppfatningene endres, når man har fått erfaring fra det faktiske arbeidslivet.

Studien viser at *de unge ansatte* i noen grad oppgir positive erfaringer, som at arbeidet er meningsfullt og at jobbene er trygge. Hovedinntrykket er imidlertid at de ansatte er like eller mer negative enn studentene på mange områder. Det kan se ut som erfaring fra kommunalt arbeid heller bidrar til å forsterke skepsisen mot å jobbe i kommunene enn det motsatte.

Det er marginale forskjeller mellom profesjoner og kjønn. Størst er misnøyen i forhold til lønn og status. Mens lønn og status ikke var viktig for studentenes yrkesvalg, er de unge ansatte opptatt av det. De er misfornøyd med den kommunale arbeidsgiverpolitikken. Den oppleves byråkratisk og rigid. 40 prosent sier at de ønsker å slutte. Studien viser at det er flest sykepleiere som har konkrete planer om å slutte i løpet av et par år. De vil også i mindre grad enn andre jobbe i kommunal sektor igjen. Lærerne virker derimot mer stabile.

I tillegg til misnøyen med lønn opplever de ansatte stor sprik mellom andre faktorer, som har betydning for deres oppfatning av kommunal sektor. Basert på Rødveis tall har jeg laget tabell 2.1 for å kontrastere det ansatte oppgir som viktige faktorer i arbeidsgiverpolitikken og hvordan de faktisk opplever det.

Ønsker/behov		Praksis viser	
Fritid er viktig	62 %	Opplever å ha tid til familie/fritid	20 %
Godt psykisk arbeidsmiljø viktig	61 %	Opplever et godt psykisk arbeidsmiljø	21 %
Den totale arbeidsgiverpolitikken er viktig	43 %	Opplever en god arbeidsgiverpolitikk	6 %
Viktig å ha ledere som følger opp	26 %	Opplever å ha ledere som følger opp	5 %

Tabell 2.1: Faktorer som påvirker ansattes oppfatning av kommunal sektor

Rødveis konklusjon er at kommunal sektors dårlige rykte blant studenter og ansatte bunner i faktisk misnøye. Det dårlige ryktet blir en selvforsterkende mekanisme. Det river ned yrkes stolthet og status og reduserer tilgangen til ny arbeidskraft. Derfor råder han myndigheter både sentralt og lokalt til å lytte til studentene og de unge ansattes oppfatning av «det gode arbeid».

I «Tid for forandring» [Dahl et al.(2000)] der Rødvei omtaler den samme undersøkelsen, tar han forbehold om at det ikke er sikkert at «Generasjon X» vil stille de samme krav, når de eldes. Han viser til tidligere forskning, som har vist at individet heller tilpasser seg organisasjonen enn motsatt. Samtidig understreker han at konkurransen om den profesjonelle arbeidskraften blir stadig hardere. Kommunene må derfor endre seg for å bli mer attraktive i fremtiden. (2000:60)

Jeg har tidligere vist til Marianne Dæhlen [Dæhlen (2003)] som har forsket på profesjonsstudenters jobbverdier. Hun har undersøkt hva studenter som er i ferd med å avslutte sin profesjonsutdanning, vektlegger, når de skal ta stilling til jobbtilbud. Ingeniør-, lærer- og sykepleierstudenter er med i studien. Dæhlens funn samsvarer med Rødveis (2002) funn. Når det gjelder valg av jobb, vektlegger sykepleier- og lærerstudentene «samfunnsnytte» og «interessante og selvstendige arbeidsoppgaver». Samtidig viser Dæhlen til at det er forskjell mellom profesjonene. Sykepleierstudenter foretrekker i sterkere grad enn lærerstudenter «gode inntekts- og avansementsmuligheter» og «fleksibilitet». Ingeniørstudentene legger i samme grad som sykepleierstudentene vekt på «gode inntekts- og avansementsmuligheter.»

Sykepleierstudenter og nyutdannede sykepleiere er ikke bare altruistiske. De har tilsvarende krav og forventninger som økonomi- og ingeniørstudenter. Det viser både Rødvei og Dæhlens funn. Også Halvard Vike [Vike et al. (2002)] viser til endringer i yngre generasjoner sykepleieres holdninger og handlinger. Mens kallstanken<sup>9</sup> tidligere har preget sykepleieryrket, er ikke yngre sykepleiere i samme grad villige til å stille sitt liv til rådighet for andre. De er i mindre grad enn sine eldre kollegaer villige til å arbeide utover arbeidstiden uten å få betalt for det. De er også i mindre grad villige til å gi avkall på matpause på grunn av arbeidsoppgaver som venter. Vike viser til at dersom deres krav og forventninger ikke innfris, er strategien ofte å slutte i yrket;

*«Rundt 50 % av de utdannede sjukepleierne løser det ved å enten ikke praktisere, være hjemmeværende eller å gå over i andre yrker, som oftest er bedre betalt.» (2002:160-161)*

Vike har ikke vist til kilde. Jeg har ikke funnet tall som bekrefter hans påstand eller som viser avgang fra yrket basert på alder, når man er utdannet eller hvilken sektor man arbeider i. Imidlertid viser SSBs helse- og sosialpersonellstatistikk<sup>10</sup> at 8.5 prosent av nær 98.000 yrkesaktive

---

<sup>9</sup>Sykepleierstreiken i 1972 ble et oppgjør med kallsideologien. Kilde: «Kall og kamp». Norsk Sykepleierforbunds historie. Kari Melby. 1990.

<sup>10</sup>Omtalt under kapittel 4.1.3

sykepleiere arbeider i andre næringer. Selv om det ikke er i like mange som Vike viser til, er det bekymringsfullt når det er stor mangel på sykepleiere i helsetjenesten.

Gro Li Sletvold [Sletvold (2011)] har gjort en kvantitativ undersøkelse av hva sisteårs lærerstudenter vektlegger, når de skal søke jobb i skolen. Hun viser til en ny situasjon for skoleledere preget av færre søkere til ledige lærerstillinger. Det har blitt søkers marked. Arbeidsgiver kan ikke lenger velge fritt. Hennes undersøkelse viser at tilbud om veiledning satt i system, fast jobb og lønn over minstelønn er de viktigste faktorene for de vordende lærerne. Hennes funn samsvarer med Guarino et al sin analyse av hva som skal til for å rekruttere og beholde amerikanske lærere. Denne ble omtalt i kapittel 2.2.2.

I motsetning til foreldre, lokalpolitikere og myndigheter er de jobbsøkende studentene mindre opptatt av elevresultater. Skolens omdømme er den minst vesentlige faktor. Så godt som alle tillegger inntrykket skoleleder gir i intervjusituasjonen betydning, dersom de har mulighet til å velge mellom flere jobbtilbud.

Sletvold viser til at tilbud om veiledning og kompetanseutvikling kan være rekrutteringstiltak som bidrar til at lærere søker seg til en kommune og at de også blir værende der.

Rødvei, Dæhlen og Sletvolds forskning viser at kommunene har store utfordringer når de skal rekruttere blant annet ingeniører, lærere og sykepleiere. I tillegg til at kommunene trenger deres kompetanse som ansatte, er det behov for dyktige ledere i kommunal sektor. Mange kommunale ledere er rekruttert fra stillinger som ingeniører, lærere eller sykepleiere. Kommunal sektor etterspør også ledere med annen kompetanse.

Odd Nordhaug [Nordhaug (1999)] viser til en undersøkelse blant 962 økonomistudenter, 1/3 kvinner og 2/3 menn, ved fem høyskoler og universitet i Norge. Studentene omtales som «Generasjon Y» og fremtidens ledere. Målet med studien var blant annet å undersøke studentenes preferanser når det gjaldt valg av jobb, arbeidsgiver og bransje. Under tre prosent av økonomistudentene kunne tenke seg å jobbe i offentlig sektor. Aller svakest skårer kommunesektoren.

Forskning jeg hittil har presentert viser at det er et misforhold mellom ansattes forventninger og deres erfaringer med den kommunale arbeidsgiverpolitikken. I det neste kapittelet vil jeg se nærmere på hva som kjennetegner arbeidsgiverpolitikken.

### 2.4.1 Hva kjennetegner kommunal arbeidsgiverpolitikk?

I min problemstilling stiller jeg spørsmål ved hvilken arbeidsgiverpolitikk som preger kommunale ledere, når de skal rekruttere etterspurt kompetanse som ingeniører, lærere og sykepleiere.

I «Den mekaniske arbeidsgiverpolitikken» [Rødvei (2006)] kritiserer Rødvei den kommunale arbeidsgiverpolitikken, som han mener ikke har fulgt med i utviklingen. En ny generasjon arbeidstakere med høyere utdanning stiller andre krav. Mens man tidligere kunne betegne ansatte som «lønnsmottakere», har flere blitt «forventningsbærere». Rødvei omtaler denne endringen som den individualiserte arbeidsrasjonaliteten. Den kommunale arbeidsgiverpolitikken driver fortsatt i hovedsak med passiv personalforvaltning. Den er fanget i en tradisjonell arbeidsgiverpolitikk, som har vokst frem under andre tider og annen tilgang på arbeidskraft. Rødvei omtaler dette som **den mekaniske arbeidsgiverpolitikken**.

Rødvei beskriver dette som to verdensanskuelser på kollisjonskurs;

«Byråkratisk» arbeidsgiverpolitikk	«Moderne» ansatte
Mekanisk etos - «usynlig»	Ekspressivt etos - «bli sett»
Usynlighet/minimum	Respons/verdsetting
Ressursknapphet	Utvikling
Rutine	Variasjon
Standardisert/sentral	Fleksibel/lokal
Kontroll/innordning	Frihet/selvstendighet

produserer to sett «tatt for gitt»-holdninger

«Byråkratisk» arbeidsgiverpolitikk	«Moderne» ansatte
Hva kan den ansatte gjøre for virksomheten?	Hva kan virksomheten gjøre for meg?
Du er heldig som har fått jobb hos oss	Dere er heldige som ansatte meg
Arbeidsgiverpolitikken må sikre likebehandling	Standardisering signaliserer manglende verdsetting
Goder utløses av ansiennitet og stillingsnivå	God lønn er nødvendig for at jeg skal bli her

Rødvei har satt «byråkratisk» arbeidsgiverpolitikk opp mot «moderne» ansatte. Han har ikke laget en liknende oversikt der den mekaniske arbeidsgiverpolitikken settes opp mot en alternativ arbeidsgiverpolitikk. Mens Rødvei definerer «mekanisk arbeidsgiverpolitikk» som sentralisert,

standardisert og avpersonifisert, har han ikke gitt den alternative arbeidsgiverpolitikken noe tilsvarende begrep.

T. Burns [T. Burns (1987)] har satt begrepet *mekanisk struktur* opp mot *organisk struktur*. Han viser til industrien, som lenge har vært preget av en mekanisk struktur med hierarkisk organisering. Ansatte har blitt instruert og kontrollert. Arbeidsoppgavene har vært fragmentert. En slik struktur egner seg best under stabile, forutsigbare forhold ifølge Burns. Ved ustabile og skiftende forhold egner den organiske strukturen seg best. Her går kommunikasjonen på tvers i organisasjonen, ansattes bidrag til vekst og utvikling er viktigere enn lojalitet. Arbeidsoppgavene er i endring og samarbeid er på alle nivå er viktig. Jeg vil derfor omskrive Burns og bruke *den organiske arbeidsgiverpolitikken* som motsats til *den mekaniske*.

Slik jeg tolker Rødvei, kan hans teori kontrasteres på følgende vis;

- Den mekaniske arbeidsgiverpolitikken preges av rigiditet og regelstyring. Den er reaktiv og preges av kontroll, instruksjon og minimumsstandard.
- Den organiske arbeidsgiverpolitikken preges av ledelse fremfor administrasjon. Den er proaktiv og preges av medbestemmelse, tillit og raushet.

Burns viser til industriens tradisjon med hierarkisk organisering og en mekanisk struktur. I et norsk forskningsprosjekt på 1960-tallet ble driften ved fire store bedrifter lagt om. Partene i arbeidslivet ville prøve ut om innføring av bedriftsdemokrati ville bidra til bedre samspill mellom menneskelige og tekniske ressurser. Einar Thorsrud og Fred E. Emery [E. Thorsrud og F.E. Emery (1970)] har presentert resultatene fra forsøket. Her vektlegges blant annet psykologiske jobbkraav. De begrunner det med at ansatte har krav og behov utover lønn, regulert arbeidstid og vern mot vilkårlig oppsigelse. Her foreslås gode arbeidsvilkår som varierte arbeidsoppgaver, muligheter for læring, innflytelse på beslutninger, sosial støtte og anerkjennelse. Dette er vilkår som Burns beskriver i den organiske strukturen.

Rødvei (2006) beskriver den kommunale organisasjonsfloraen som mangeartet. Mange yrkesgrupper, ulike organisasjonsformer og forskjellige institusjonskulturer gjør at kommunal sektor fremstår som heterogen. Betyr det at arbeidsgiverpolitikken også fremstår som mangeartet og heterogen? Selv om Rødvei viser til at det vil være forskjeller i arbeidsgiverpolitikken, viser han også til sentrale trekk ved arbeidsgiverpolitikken som gjør den gjenkjennbar uavhengig av kontekst, på tvers av geografi og størrelse. Kommunene er en del av en felles og sterk arbeidsgivertradisjon.



#### *2.4. Kommunal arbeidsgiverpolitikk og ansattes forventninger*

---

Det skyldes en sterk sentraliserings- og standardiseringstradisjon gjennom arbeidsgiverorganisasjonen KS, fagforeningene og de sentrale tariff- og avtaleverk. Det bidrar til å gjøre kommunene mer like enn for eksempel privat sektor, der vi finner større variasjon.

Rødvei viser til at mens dagens oppfatning av byråkrati kan være negativt ladet og forbindes med rigiditet og mangel på fleksibilitet, var fremveksten av den byråkratiske styringsformen i kjølvannet av den industrielle revolusjon en viktig del av samfunnsutviklingen. Den virket frigjørende fra tidligere vilkårlige og irrasjonelle dogmer. Max Webers beskrivelse av byråkratiet må derfor vurderes ut fra sin samtid. Med vekt på verdier som nøytralitet, likebehandling og forutsigbarhet ble utviklingen av byråkratiet også en standardisering av arbeidsgiverpolitikken. Fokus på individets spesielle krav og ønsker ville være en «usaklighet» som ikke passet inn.

Dette er også verdier vi finner igjen i «den kommunale ide», som baserer seg på tre tradisjonelle bærebjelker;

- Det kollektive aspektet med klare normer om fellesskap, likhet og standardisering
- Det lokale aspektet der lokalkunnskap er motvekt og komplementær til det sentrale og nasjonale
- Det velferdsstatlige med kommunen som iverksetter av samfunnets ambisjon om å skape sosial sikkerhet og utvikling for sin befolkning

Disse bærebjelkene befinner seg under stadig press. Individualiseringen i samfunnet utfordrer den kollektive tankegangen. Det lokale utfordres av det globale. Kommersialisering utfordrer det velferdsstatlige. Til tross for utfordringene, mener Rødvei at kommunene evner å tilpasse seg de endrede betingelsene og omgivelsene. Han beskriver fire områder, som alle har betydning for arbeidsgiverpolitikken. Det er;

- Kommunal fristilling ved lovendring i 1992/93; skulle gi kommunene større organisatorisk frihet og gjøre sektoren mer fleksibel og effektiv, men fortsatt styrt av staten
- Økt kunnskap i befolkningen; kommunene må forholde seg til innbyggere med større brukerkompetanse og rettighetsmentalitet. Individualiseringen i samfunnet har store konsekvenser for kommunene som tjenesteleverandører
- Forholdet mellom politikk og administrasjon; kommuneadministrasjonen har vokst i antall og styrke i form av økt kompetanse. Det utfordrer det politiske lekmansskjønnet, som blir frakoplet detaljstyring og skal utøve politikk på et overordnet nivå, mens administrasjonen skal drive mer profesjonell arbeidsgiverpolitikk

- Krav om ressurseffektiv tjenesteproduksjon og nye ledelsesidealer, som New Public Management, planleggingsidealet og forhandlingssamfunnet

Når det gjelder det siste punktet, har Johan P. Olsen i «Tid for forandring» (Dahl et al. 2000) beskrevet dette som tre ulike idegrunnlag for utvikling av offentlig sektor:

- Planleggingsidealet, som legger vekt på det offentlige i rollen som «planlegger og forbedrer» av samfunnet
- Forhandlingssamfunnet, som legger vekt på søking etter kompromisser mellom det offentlige og de organiserte samfunnsinteressene
- Markedssamfunnet, som fremhever ”management”-tenkningen som utviklingsfaktor

Olsen forutsetter at alle de tre tenkemåtene eksisterer samtidig. Han mener at tyngden mellom dem har blitt forskjøvet de siste årene, og at «management»-tradisjonen har hatt stor gjennomslagskraft. Det har konsekvenser for det demokratiske styresettet og dermed for arbeidsgiverrollen. Arbeidsgiversiden kan ikke alltid forholde seg utelukkende til ett av idealene. Mens for eksempel planleggingsidealet kan stå sterkt i deler av kommunen, som skolesektoren, kan markedssamfunnet råde i andre sektorer, som teknisk etat. Det kan være et dilemma for arbeidsgiversiden; skal man vektlegge de produktive aspektene ved kommunen eller de mer kollektive? Kan de ulike hensynene avveies mot hverandre eller vil de slå hverandre i hjel?

New Public Management (NPM), som også omtales som markedssamfunnet, har lenge vært på fremmarsj i den offentlige forvaltningen, ifølge Rødvei. NPM-idealet medfører en overgang fra styring gjennom regler og rutiner til mål, resultater, kvalitet og konkurranse. Politikk og tjenesteproduksjon holdes adskilt. Lederspesspektivet som NPM legger til grunn, er annerledes enn det tradisjonelle byråkratiske. Lederrollen profesjonaliseres, ansvar delegeres og det innføres prestasjonsbaserte belønningssystemer og produktivitetskrav til de ansatte. I den nye lederrollen ligger også ansvaret for økonomiske resultater.

NPM-inspirerte ledelsesidealer kunne vært alternativet til den mekaniske arbeidsgiverpolitikken. Imidlertid mener Rødvei at disse ikke er nøyaktige nok til å beskrive norske kommuners faktiske arbeidsgiverpolitikk. Han stiller spørsmål ved om NPMs kommersialiseringsprinsipp er i tråd med de idealene vi ønsker å dyrke i forvaltningen; kan NPM bryte med verdier som demokrati, solidaritet og velferd?

## 2.5. *Hva skal til for at kommunene fremstår som attraktive arbeidsgivere?*

---

Rødvei viser til at kommunal sektor fortsatt preges av sterke tradisjoner. Det har vært forsket lite på kommunal arbeidsgiverpolitikk som først ble et begrep på begynnelsen av 90-tallet. I 1992 vedtok KS forbud internt mot å bruke begrepet personalpolitikk. Man mente det var negativt ladet og stod for en passiv, rettighetsorientert og minimumsfokusert «forvaltningstradisjon». Begrepet personalpolitikk ble erstattet med arbeidsgiverpolitikk.

Ifølge Rødvei har forvaltningstradisjonen overlevd både KSs «korrekturlakkangrep» og andre endringer. Han viser til Moland og Egge [Moland og Egge (2000)] som mener at kommunale ledere i liten grad er trent til å se, verdsette og utvikle den menneskelige ressurs. De mener at fraværet av en adekvat personalledertradisjon er en av hovedgrunnene til den sterke arbeidsgiverkritikken i kommunesektoren ved årtusenskiftet. Rødvei viser til at det som KS peker på som gårdagens personalpolitikk, fortsatt finnes til tross for en ønsket utvikling fra kontrollledelse til verdiledelse.

Rødvei har vist at den kommunale arbeidsgiverpolitikken er preget av å være mekanisk og reaktiv. Det er behov for å gjøre den mer proaktiv og organisk for å møte dagens og fremtidens utfordringer. I det neste kapittelet vil jeg vise hva Rødvei og andre forskere mener skal til for at kommunene blir oppfattet som attraktive arbeidsgivere.

## **2.5 Hva skal til for at kommunene fremstår som attraktive arbeidsgivere?**

Kommunal sektor er leverandør av viktige velferdstjenester som har stor betydning for befolkningen. Til tross for at de ansatte bidrar med viktig verdiskaping, viser forskning at de ikke er fornøyd med sin arbeidsgiver. Jeg vil i dette kapittelet se nærmere på hva som skal til for at kommunene fremstår som attraktive arbeidsgivere.

Arbeidsgiverorganisasjonen KS hevder at man har tatt kritikken mot kommunal sektors dårlige omdømme på alvor. KS understreker at kommunesektorens og den enkelte kommunes omdømme er avgjørende for evnen til å beholde og rekruttere dyktige medarbeidere i framtiden. Derfor har man gjort det å styrke kommunenes omdømme til hovedsatsingsområde i rapporten «Beholde og rekruttere!» [KS (2009)].

Kommunene er ikke prisgitt sin skjebne. Det finnes flere gode eksempler på kommuner som har iverksatt tiltak for å styrke sitt omdømme og som har lyktes i å bli mer attraktive som arbeidsgiver.

Jeg vil her presentere erfaringer fra landets nordligste kommune.

### 2.5.1 Omdømme og attraktivitet

KS (2009) understreker i sin arbeidsgiverstrategi at godt omdømme skapes gjennom å levere gode resultater og å formidle disse.

Omdømmebygging skjer på flere plan. Nasjonalt handler det om hvilket omdømme kommunal sektor har. KS viser til «GNIST - partnerskap for en helhetlig lærersasting». Det er et samarbeidsprosjekt mellom partene i arbeidslivet for å øke rekrutteringen til læreryrket og styrke kommunal sektors omdømme som arbeidsgiver. Lokalt handler det om hvilket omdømme kommunen har blant innbyggere, brukere av kommunale tjenester og som arbeidsgiver. For ansatte handler det om den enkelte arbeidsplass sitt omdømme. KS understreker at de beste omdømmebyggerne er kompetente og tilfredse ansatte og de som mottar tjenester fra kommunen.

I «Den mekaniske arbeidsgiverpolitikken» omtaler Rødvei (2006) Nordkapp kommunes arbeid for å styrke sitt omdømme og gjøre seg mer attraktiv som arbeidsgiver.

Nordkapp kommune gikk fra å ha mangel på kompetent arbeidskraft til å ha søkere på venteliste. Kommunens fremste fortrinn er ifølge Rødvei at den har opparbeidet seg et godt rykte. Det har den fått gjennom å bygge opp en systematisk, skriftlig og forpliktende arbeidsgiverpolitikk. Som eksempler vises det til at kommunen har drevet oppsøkende virksomhet i forhold til fraflyttede sykepleiere med blant annet tilbud om bonus og høyere lønn. Fraflyttet ungdom inviteres på fest hver jul. Kommunen driver oppsøkende virksomhet på høyskoler og universitet. Arbeidsgiver har brukt lønn for å rekruttere og beholde fagfolk. En av Nordkapps ledere viser til at man erfarte at en fleksibel lønnspolitikk også virket kostnadsbesparende, fordi den lettet nyrekrutteringen og motvirket gjennomtrekk.

Dette eksempelet fra Nordkapp kommune viser at kommuner selv kan påvirke sitt omdømme og sin personalsituasjon. Det understreker også Rødvei [Dahl et al.(2000)]. I stedet for å innta et avmaktsperspektiv, anbefaler han at kommunene heller ser på hva de selv kan gjøre for å påvirke personalsituasjonen.

*«Godt rykte og selvrekrutterende miljøer er ofte et biprodukt av målrettet arbeid med grunnleggende organisasjonsspørsmål og en helhetlig personalpolitikk, som vektlegger flere av de faktorene som skaper mening og trivsel», skriver Moland og Egge [Moland og Egge (2000)].*

## 2.5. Hva skal til for at kommunene fremstår som attraktive arbeidsgivere?

---

De viser til at de som lykkes best i rekrutteringsarbeidet, har iverksatt langsiktige tiltak for å beholde nøkkelpersonell. Avdelinger som er attraktive for de ansatte, får et renommé som er attraktivt for jobbsøkende.

KS (2009) understreker at omdømmebygging er et langsiktig arbeid. Det krever systematikk og forankring på alle nivå i kommunen. Og det må fokusere på ulike tiltak overfor ulike målgrupper. KS anbefaler kommunene å videreutvikle en god, lokal arbeidsgiverstrategi og utarbeide egne rekrutteringsstrategier. Det er viktig at kommunene profilerer ansattes muligheter for å bygge en karriere i kommunal sektor.

Også regjeringen er opptatt av kommunenes omdømme <sup>11</sup>. Den viser til at kommuner som har et godt og realistisk omdømme står bedre rustet i kampen om ressurser, mennesker og arbeidsplasser. Omdømmebygging handler om hvordan et sted ønsker å fremstå og hvordan det faktisk oppfattes av omgivelsene. Et omdømme oppstår derfor i skjæringspunktet mellom forventninger og opplevelser. Omdømmebygging må ta utgangspunkt i reelle, eksisterende stedskvaliteter hvis en skal ha troverdighet. Et godt omdømme er ikke noe man kan vedta. Det må bygge på langsiktig og målrettet arbeid. Omdømmearbeid må sees på som en integrert del av kommunens utviklingsarbeid, ifølge regjeringen.

Omdømme kan også knyttes til profesjonenes status. Det er tema i det neste kapittelet.

### 2.5.2 Profesjonenes status

I dette kapittelet presenteres forskning knyttet til profesjonenes status, kjønn og lønn.

Hvilken holdning som avspeiles i samfunnet når det gjelder yrkers status, kan ha betydning for hvor lett det er å rekruttere til profesjoner som ingeniør-, lærer- eller sykepleieryrket. Også ulike holdninger blant kvinner og menn i forhold til hva som er viktig, når man skal velge utdanning og yrke, påvirker deres valg.

Hva er det som bestemmer om et yrke har høy eller lav status? Og hvilken status har de tre profesjonene som jeg har valgt ut i min oppgave? Det er noe av det jeg vil se nærmere på her.

*«Lærer og sykepleier blir vurdert som de viktigste yrkene i det norske samfunnet i årene som kommer»* skriver Kunnskapsdepartementet i en pressemelding 14. april 2009.

---

<sup>11</sup><http://www.regjeringen.no/nb/sub/stedsutvikling/annet/emner-stedsutvikling/omdommebygging.html?id=678036>

Uttalelsen er basert på en meningsmåling TNS Gallup har gjort for Kunnskapsdepartementet. 82 prosent av de spurte rangerer sykepleieryrket blant de tre viktigste yrkene. Tilsvarende tall for læreryrket er 77 prosent og for legeyrket er det 76 prosent. Til sammenligning nevner 59 prosent ingeniøryrket blant de viktigste yrkene, ifølge departementets omtale av meningsmålingen.

At sykepleier- og læreryrket gis høy anerkjennelse i en meningsmåling, er ikke ensbetydende med at det er yrker med høy status. I en undersøkelse Proffice<sup>12</sup> har gjort i 2010, ble 2.400 deltakere spurt om hvilke yrker de betraktet som høystatusyrker. Resultatet ble presentert på [www.studenttorget.no](http://www.studenttorget.no) 5. januar 2011. Det viser lege som nr. 1, advokat nr. 2 og ingeniør på 3. plass. Sykepleier kommer på 8. plass og lærer på 12. plass.

Professor Arnulf Kolstad ved NTNU har kommentert undersøkelsen på [studenttorget.no](http://studenttorget.no) samme dag. Han viser til at det er kunnskap, makt og penger som gir et yrke status. Samtidig viser han til flere yrker som har fått redusert sin status, deriblant lærere. Og han forklarer sykepleieres lave lønn, som årsak til denne yrkesgruppens lave status.

Ifølge Halvard Vike [Vike et al. (2002)] er sykepleieryrket et av de yrker i Norge som nyter størst tillit og troverdighet i befolkningen. Beskjeden lønn, relativ høy utdanning og oppofrende innsats kan være noe av forklaringen, ifølge Vike. Han viser til kallstanken, som tidligere har preget yrket og som har bidratt til at yrket står høyt i (moralsk) kurs.

Ylva Ulfsdotter Eriksson [Eriksson (2006)] har forsket på **yrker og status**. I sitt doktorgradsarbeid har hun undersøkt om typiske mannsdominerte yrker oppfattes å ha høyere status enn typiske kvinneyrker. Hun har studert hva eller hvilke faktorer det er som gir yrker status, og hvordan det henger sammen med kjønn.

Sverige har i likhet med Norge et segregert arbeidsmarkedet. Erikssons studie er basert på en undersøkelse gjennomført i 2002 med 1.819 respondenter. De ble bedt om å rangere 100 yrker. Resultatet viser at de mannsdominerte yrkesgruppene ligger på topp. De tre øverste er ambassadør, lege og dommer. Ingeniør er på 19. plass, sykepleier på 48. og lærer på 52. plass. På spørsmål om hvilken status de ulike yrkene burde ha, endrer bildet seg betraktelig. Mens skuespillere og direktører rykker ned, rykker lærer og ingeniør opp. Aller mest øker sykepleierne sin posisjon og havner på 4. plass.

Eriksson viser til at yrkesstatus er et stabilt fenomen. Det er stor konsensus i samfunnet, mellom ulike grupper, mellom nasjoner og over tid. Tidligere forskning viser at utdanning og lønnsnivå

---

<sup>12</sup>Proffice er et nordisk bemannings- og rekrutteringsselskap.

## 2.5. Hva skal til for at kommunene fremstår som attraktive arbeidsgivere?

---

påvirker yrkers statusmessige stilling i samfunnet. Og det viser at det er en sammenheng mellom kjønn og lønn. Menn tjener som regel mer enn kvinner. Høy kvinneandel fører til lavere status. Særlig kvinnedominerte yrkesgrupper i offentlig sektor anses å fortjene høyere status. Eriksson viser til at spesielt sykepleieryrket har hatt en bra markedsføring. Men til tross for at sykepleiernes arbeid oppfattes som viktig og nødvendig, er den lave lønnen et signal på lav status i samfunnet.

Jeg kan ikke se at Eriksson har vurdert markedet som premissleverandør for lønnsfastsettelse. Lønnsforskjeller mellom kvinner og menn med like lang utdanning forklares gjerne med at menn primært jobber i privat sektor. Her reguleres lønn etter tilbud og etterspørsel. Kvinner jobber i større grad i offentlig sektor, hvor markedet ikke påvirker lønn på samme måte.

Ifølge Likelønnskommisjonen [NOU 2008:6] vil arbeidsmarkedet som prismekanisme, gi lønnsforskjeller. Den viser til at politikk og tiltak for likelønn er svaret på en situasjon der det er uønskede lønnsforskjeller mellom kvinner og menn. Lønnsforskjeller betinget av kjønn bidrar til ineffektiv bruk av arbeidskraftressursene. Kommisjonen viser til at det er vanskelig å rekruttere menn til undervisning og omsorgsykker på grunn av relativt lav lønn i offentlig sektor.

Lønnsnivået er gjennomgående lavere i yrker hvor kvinneandelen er høy. Kvinner får mindre avkastning på sin utdanning og erfaring enn menn. Kommisjonen viser blant annet til forskjeller i markedsmakt og markedsbasert diskriminering. Det vises til eksempel på virksomheter som etterspør spesialisert kompetanse. Arbeidsgiver er tilnærmet enekjøper og kan sette lønnen relativt lavt. Her vises det til en sammenlikning mellom førskolelærere, sykepleiere og ingeniører. Ingeniører har en kompetanse som etterspørres av andre og lønnes derfor høyere enn andre kommuneansatte med like lang utdanning.

Lønnsforskjellene følger det kjønnsdelte arbeidsmarkedet. Økonomer kaller det for «kvinneandelsfratrekket». Et av tiltakene kommisjonen har foreslått for å redusere lønnsgapet, er at det gis ekstra lønnstillegg til høyskoleutdannede grupper i offentlig sektor der minst 2/3 av de ansatte er kvinner. Tiltaket møtte kritikk fra regjeringen samme dag det ble lagt frem. Det er ikke prøvd ut.

Forsker Lars J. Kirkebøen [Kirkebøen (2010)] ved SSB har beregnet **livsløpsinntekten**, heretter kalt livslønn, til ulike grupper arbeidstakere. Lange profesjonsutdanninger som medisin, jus og sivilingeniør, har høy livslønn. Leger har den høyeste forventede livslønnen på ca. 19.6 millioner kroner (2008-kroner). På 8. plass kommer ingeniører med 14.22 millioner kroner. Det er høyest av profesjoner med 3-4 års høyskoleutdanning. Arbeidstakere med fagbrev har forventet livslønn

på 10.71 millioner kroner. Lærere har forventet livslønn på 9.37, sykepleiere 8.98 og førskolelærere 8.49 millioner kroner. Det er nesten 20 prosent lavere enn referansegruppen, som kun har videregående skole.

I en metaanalyse over amerikansk forskning knyttet til rekruttering [Chapman et al. (2005)] er blant annet kjønnsperspektivet trukket frem. Gjennomgående for flere forskningsresultat over flere tiår (fra 1978-2001) er at kvinner i større grad enn menn synes å være opptatt av forhold som fleksibel arbeidstid, barnehagetilbud og muligheter til å kombinere jobb og familieliv. Kvinner synes også å være mer opptatt av rettferdighet enn menn og har derfor større utfordringer knyttet til å akseptere forskjellsbehandling i rekrutteringsøyemed. Samtidig peker andre forskere på at disse forskjellene mellom kvinner og menn er i ferd med å viskes ut i tråd med samfunnsendringer.

I rapporten «Menn i omsorgsykker» [Gjertsen og Olsen (2012)] vises det til at utdanningsnivået er høyt både blant menn og kvinner. Norge har et av de mest segregerte arbeidsmarkeder i Europa. 74 prosent av årsverkene i kommunal sektor utføres av kvinner. Blant sykepleiere er det 5-7 prosent menn. Også utdanningssystemet er kjønnsdelt ved at gutter og jenter velger forskjellig utdanning. Det gjelder både på videregående skole og i høyere utdanning. 80 prosent av studentene på helse- og sosialfaglige høyskoler er kvinner. På lærerutdanningen er kvinneandelen 76 prosent. Samtidig øker kvinneandelen ytterligere på tidligere mannsdominerte fag som medisin, økonomi og jus.

Forskning viser at det har skjedd en holdningsendring blant kvinner. Det får konsekvenser for deres yrkesvalg. Når kvinner velger annerledes og søker seg til mannsdominerte profesjoner uten at menn endrer sine yrkesvalg, blir det mer utfordrende å rekruttere til lærer- og sykepleieryrket. Det stiller krav til en mer offensiv rekruttering med virkemidler rettet mot begge kjønn. Det handler blant annet om å høyne disse yrkesgruppens status. Det gjøres blant annet ved å tilby høyere lønn.

Slik både Eriksson (2006), Likelønnskommisjonen (2008) og Kirkebøens (2010) arbeid viser, verdsettes kvinnedominerte yrkesgruppers innsats i arbeidslivet lavere enn menns innsats. Slik har det vært så lenge det har vært lønnet arbeid.

Til tross for at det har vært mye oppmerksomhet knyttet til likelønn og konsekvenser lønnsforskjellene har for å rekruttere til yrker som lærer og sykepleier, opprettholdes lønnsforskjellene. Er det slik at gammel sedvane bidrar til å opprettholde en aksept for at lønn er viktig for å rekruttere ingeniører, mens det i liten grad ses på som et egnet tiltak for å rekruttere lærere og sykepleiere? Det vil jeg komme tilbake til i kapittel 6.



I det neste kapittelet vil jeg ta opp ulikheter knyttet til ulike gruppers behov.

### 2.5.3 Ulike yrkesgrupper har ulike behov

KS viser til at omdømmebygging er et langsiktig arbeid. Samtidig understreker arbeidsgiverorganisasjonen at kommunene må ta hensyn til mangfoldet ved å satse på ulike tiltak overfor ulike målgrupper.

Rødvei (2006) viser til at det ikke finnes ett supervirkemiddel og at ikke alle tiltak passer for alle yrkesgrupper og alle kommuner. Han har illustrert det ved å dele de ulike gruppene av ansatte langs en akse. De «profesjonelle» befinner seg i den ene ytterkanten og «de marginaliserte» i den andre enden. Midt på har han plassert grupper i en mellomposisjon. Hans definisjon på profesjonelle er dem med mangeårig høyskole/universitetsutdanning. De marginaliserte i denne sammenheng er de med videregående skole/fagbrev eller ingen utdanning.

Her følger en oppsummering av Rødveis funn blant noen av disse gruppenes syn på den kommunale arbeidsgiverpolitikken og hva som skal til for å bedre denne;

- **Legene** (42 år i snitt). De er minst opptatt av de arbeidsgiverpolitiske virkemidlene. Mer opptatt av arbeidstidsordninger, så faglighet og muligheter for profesjonell progresjon. Ønske om bedre fagutvikling er det viktigste sluttmotivet, etterfulgt av ønske om en annen arbeidstid.
- **Sykepleierne** (39 år i snitt). Oppgir et sterkt behov for forbedringer i arbeidsgiverpolitikken. Høyere lønn er viktigst, men også arbeidstid, kompetanseutvikling og fagmiljø. Arbeidsmiljø og trivsel er også viktig. Høyere lønn, faglig utvikling, nye utfordringer og annen arbeidstid er viktigste årsaker til at de ønsker å slutte.
- **Lærerne** (49 år i snitt). Er mest opptatt av kompetanseutvikling som følge av nye arbeidsformer. De er den faggruppen som er minst opptatt av lønn, men mange mener at profesjonen har tapt status. Ønske om faglig utvikling er viktigste sluttmotiv foran lønn og behovet for nye utfordringer.
- **Hjelpepleierne** (49 år i snitt). Er mest opptatt av arbeidsmiljø og trivsel foran lønn og arbeidstid. Få oppgir at de ønsker å slutte. Ønske om faglig utvikling, høyere lønn, nye utfordringer og annen arbeidstid er deres sluttmotiver.

**Ingeniørene** er ikke tatt med som egen gruppe i denne undersøkelsen. Imidlertid viser en tidligere undersøkelse (Rødvei 2000) at ingeniørene er mest opptatt av lønn som virkemiddel både for å

rekruttere og beholde. Fag- og kompetanseutvikling oppgis som et aktuelt virkemiddel, men i betydelig mindre grad enn lønn. Misnøye med lønn oppgis som viktigste sluttårsak.

I tillegg til at de ulike gruppene vektlegger ulike faktorer ved arbeidsgiverpolitikken, viser Rødveis undersøkelse at ansatte som jobber i små fagmiljø oftere ønsker å slutte enn andre. De yngste og de eldste er mest opptatt av lønn som virkemiddel. Mellomgruppen er mer opptatt av fag- og kompetanseutvikling enn lønn. Leger og lærere er minst opptatt av lønn. Lederne og seniorenene mener at de yngre profesjonelle er mer kravstore og kritiske til arbeidsgiverpolitikken enn de eldre.

Rødveis undersøkelse viser at selv om ulike grupper vektlegger ulike tiltak, er det noen kjernekomponenter som opptar de fleste ansatte. Disse har betydning for hvordan de vurderer hvor attraktivt det er å jobbe i kommunen. Det handler om lønn, fag- og kompetanseutvikling, ledelse, arbeidsmiljø og trivsel.

Disse kjernekomponentene vil bli nærmere omtalt. Jeg vil først se på lønn som virkemiddel.

#### **2.5.4 Lønn som virkemiddel**

For at kommunene skal fremstå som attraktive arbeidsgivere, er lønn høyest rangert som virkemiddel. Det gjelder både kommunalt ansatte og studenter. Det viser flere av Per-Harald Rødveis undersøkelser, som jeg tidligere har omtalt blant annet i kapittel 2.4.

Rødvei understreker at lønn handler om mer enn penger. Det er også et kraftfullt uttrykk for verdsetting, status og anseelse. Samtidig viser han til at det er samsvar mellom grad av misnøye og objektivt lønnsnivå. Hvis ansatte opplever at de er urettferdig lavt betalt og har alternativer, blir lønn også grunn til at de slutter.

God lønn alene hjelper ikke hvis andre sider ved arbeidsgiverpolitikken svikter. Det viser Rødveis [Rødvei (2000)] undersøkelse blant ledere og ansatte i kommunal sektor. Undersøkelsen viser at lønn er best egnet som lokkemiddel for å rekruttere ny arbeidskraft. Som virkemiddel for stabilisering, er gevinsten av økt lønn alene mer tvilsom. Her blir forhold som trivsel og muligheten til progresjon viktigere.

Sollund et al. [Sollund et al. (2005)] har undersøkt i hvilken grad kommunene bruker de nye mulighetene i Hovedtariffavtalen. Her er det åpnet for mer lokal lønnsdannelse, mer individuell lønn, fleksibilitet og lokale løsninger. Kommunene har fått flere arbeidsgiverpolitiske virke-

midler. Studien viser at det er stor variasjon med hensyn til hvordan kommunene ivaretar sin arbeidsgiverrolle. Selv om flertallet av kommunene som har deltatt i studien, er enige i bruken av individuell lønnsdannelse, har ikke utviklingen kommet så langt som forventet.

Både studenter, ansatte og ledere viser til at lønn er et viktig virkemiddel. Det er spesielt viktig når kommunene skal rekruttere etterspurt kompetanse. Selv om kommunene er gitt større frihet til å bruke lønn som virkemiddel, viser blant annet Sollund et al. sin undersøkelse at kommunene i liten grad har benyttet seg av den muligheten. Samtidig viser erfaringene fra Nordkapp at lønn som virkemiddel er effektivt både for å rekruttere og beholde etterspurt kompetanse.

I tillegg til lønn som virkemiddel, er også muligheter for fag- og kompetanseutvikling viktig for mange ansatte i kommunal sektor. Det er tema i det neste kapittelet.

### 2.5.5 Fag- og kompetanseutvikling som virkemiddel

Mens lønn oppgis som det viktigste virkemiddelet for å *rekruttere* etterspurt kompetanse til kommunal sektor, viser Rødvei (2006) til fag- og kompetanseutvikling som det kraftigste verktøyet for å *beholde* ansatte. Offentlige suksessvirksomheter, som Nordkapp kommune, kjennetegnes ved at de prioriterer ressurser til kompetanseutvikling og driver strategisk kompetanseplanlegging. Også Linda Lai [Lai (2004)] understreker at kompetanse er den ressursen som er mest avgjørende for å sikre vellykkede resultater, konkurransevne og overlevelse for en organisasjon.

Det er noe forskjell mellom sektorene når det gjelder ønske og behov for kompetanseutvikling i kommunene. Det viser Fafos analyse av kompetanseutvikling i kommunene [Fafos (2010)]. I teknisk sektor og i skolesektoren har ansatte gjennomgående høy formalkompetanse. Her rekrutteres ansatte som er utdannet ingeniører eller lærere. Ledelsen viser til at de ansatte i mindre grad er interessert i etter- og videreutdanning. I stedet vil de ha utviklingstiltak eller krevende arbeidsoppgaver. I helsesektoren er det mange ufaglærte. Her er flere ledere opptatt av at ansatte skal få tilbud om å ta fagbrev eller høyere utdanning.

Tilbud om etter- eller videreutdanning for de høyskoleutdannede i helsesektoren er ikke omtalt i Fafos analyse. Både skoleledere og ledere i helsesektoren viser til utfordringene knyttet til bemanning når ansatte deltar på kurs eller utdanning. Mens teknisk sektor kan stenge avdelingen eller drive med redusert bemanning, må man sette inn vikar i skole- og helsesektoren, viser Fafos analyse.

Som jeg har vist til under kapittel 2.1, er kompetanseplanlegging ofte fraværende i kommunal sektor (Fafø 2010, Rødvei 2006 og Lai 2004). Ofte ses kompetanseutvikling på som utgifter, ikke investeringer. Mange ansatte opplever kompetanseutvikling som et knapphetsgode, både i forhold til tid og penger.

Selv om fag- og kompetanseutvikling er et sterkt virkemiddel overfor mange yrkesgrupper, gjelder det ikke alle, slik Rødvei (2006) har beskrevet. Han viser til ulikt syn på arbeidsgiverpolitikken mellom de som har høyere utdanning og de som har lavere eller ingen utdanning. For en ufaglært kan kompetansetiltak bli en påminnelse om en plass nederst i hierarkiet.

Senter for omsorgsforskning [Bakken og Arntsen (2012)] har forsket på holdninger til utdanning blant ufaglærte. Studien viser at 58 prosent av de ufaglærte sier at de ville tatt utdanning, dersom de fikk «kniven på strupen». En av fire sier at de ville sluttet.

Dahl og Mo (2000) anbefaler kommunale arbeidsgivere å engasjere seg sterkere i den faglige utviklingen. De bør sørge for at den blir tilpasset både brukernes og ansattes behov. Videre bør arbeidsgiver samarbeide med profesjonene og sammen bidra til at kompetansen utvikles. Her nevnes spesielt behovet for å legge forholdene til rette for en god utvikling i de store kvinnedominerte profesjonene innen helse- og omsorgssektoren og barnehage- og utdanningssektoren.

Det kan være et dilemma for kommunal sektor at mye av satsingen på kompetanse fra myndighetenes side er rettet mot å gi ufaglærte fagbrev. Det gjelder særlig innenfor pleie- og omsorgstjenesten. I regjeringens satsing «Kompetanseløftet 2015»<sup>13</sup> er tiltakene i hovedsak rettet mot å gi ufaglærte fagbrev som helsefagarbeidere. KS sin arbeidsgivermonitor viser at kommunene har større utfordringer med å rekruttere sykepleiere enn helsefagarbeidere. Samtidig er det viktig at arbeidsgivere sørger for at ansatte som ikke har den nødvendige kompetansen, får tilbud om det.

Det er en stor gruppe ansatte som etterspør fag- og kompetanseutvikling, men som ikke får tilbud om det. Når kompetanseutvikling ikke er satt i system, blir det vilkårlig og overlatt til den enkelte ansatte.

*«Dersom man unnlater å investere i kompetansekapitalen, vil verdien reduseres over*

---

<sup>13</sup> «Kompetanseløftet 2015» er en del av regjeringens omsorgsplan 2015. Målet med planen er å styrke pleie- og omsorgstjenestene i kommunene gjennom økt rekruttering og kompetanse. For perioden 2006-2011 skal tjenesten styrkes med 10.000 nye årsverk med relevant fagutdanning. 1/3 av disse skal være sykepleierårsverk. Ellers er målet å styrke tjenesten med 4.500 helsefagarbeidere hvert år. For å nå det målet, har myndighetene iverksatt «Aksjon bli helsefagarbeider». Kilde: NIBR-notat 2011:108.

## 2.5. Hva skal til for at kommunene fremstår som attraktive arbeidsgivere?

---

*tid. Kompetanse kan ikke spares, men har sterkt begrenset holdbarhet og rask halveringstid» T.F. Gilbert sitert i L. Lai (2004)*

Slik sitatet fra Gilbert peker på, vil det også være kostnader knyttet til manglende investering i kompetanse. Det gjelder både faglig og økonomisk. At det lønner seg å investere i ansattes kompetanseutvikling, er Nordkapp kommune et godt eksempel på. En av lederne uttaler følgende om deres erfaringer;

*«du kan ikke sitte og vente på at noen kommer med lua i handa og ber om å få komme på kurs. Dette skal være en selvfølgelig del av personalansvaret, og noe som planlegges fra den ansatte er blitt en del av arbeidsgruppa. Rent kynisk sett er dette også god økonomi, fordi det medvirker til fornøyde ansatte som blir.» (Rødvei 2006:180.)*

For arbeidsgivere som har begrenset mulighet til å bruke lønn som virkemiddel, vil tilbud om fag- og kompetanseutvikling være desto viktigere når man skal rekruttere og beholde etterspurt kompetanse til kommunal sektor.

Fafos (2010) analyse understreker at

*«... det er i kommunenes interesse ikke å betrakte kompetansetiltak som rene ansattegoder eller kun nødvendige tiltak for å sikre oppfylling av formelle stillingskrav. Riktig og god kompetanse sikrer kommunen kvalitet i tjenestene, effektiv ressursutnyttelse, innovasjon og utvikling og et godt omdømme som en attraktiv arbeidsplass. Dersom kommunen ser på kompetanse som et kritisk virkemiddel for virksomheten, vil man også i større grad kunne se bevilgninger til disse formålene som en investering og ikke kun en utgift» (2010:7)*

I Fafos undersøkelse oppgir 30 prosent av kommunene at de har en overordnet kompetanseplan. Det står i kontrast til NIBRs [NIBR 2011] funn. I NIBRs foreløpige evaluering av «Kompetanseløftet 2015» oppgir 8 av 10 kommuner at de har en egen kompetanse- eller rekrutteringsplan. 4 av 10 kommuner oppgir at den er behandlet politisk. En av 10 kommuner mener at det er satt av nok midler til kompetanse- eller rekrutteringsformål i pleie- og omsorgstjenesten. Ansatte får sjelden permisjon med lønn eller stipend for å ta etter- eller videreutdanning. I 2010 var det 22 prosent av kommunene som tilbød ansatte lønnet permisjon. 15 prosent av kommunene ga

de ansatte stipend. Rapporten påpeker at dekning av vikarutgifter i forbindelse med at ansatte deltar på kurs eller utdanning, et stort problem for mange kommuner.

At lønn og tilbud om kompetanseutvikling er viktige virkemidler for å rekruttere og beholde profesjoner som ingeniører, lærere og sykepleiere, er godt dokumentert. Det viser mye av den forskningen jeg har presentert i kapittel 2. I tillegg er ledelse viktig for at kommunen skal fremstå som en attraktiv arbeidsgiver. Det vil jeg omtale nærmere i neste punkt.

### 2.5.6 Ledelse

Ledelse er en krevende oppgave og det stilles store krav til ledere.

Reidulv Dyrkorn [Dyrkorn (1992)] viser til Adizes utsagn om

*«at det ikke er gitt noen person alene å oppfylle de mange og til dels motstridende krav som skal til for å ivareta alle viktige ledelsesfunksjoner.»* (Dyrkorn 1992:113)

Dyrkorn viser til at ledelse er å oppnå resultater gjennom andre. Han beskriver lederens måte å forholde seg til andre mennesker på, som kjernepunktet i ledelse. Faglig og bransjemessig kunnskap er viktig, men ikke nok for en leder. En leder må også ha evne til og kunnskap om å omgås mennesker i ulike situasjoner.

Ledere i kommunal sektor er ofte ledere for store organisasjoner med mange ansatte med ulike bakgrunn og krav. Ofte er de ledere for sterke profesjoner som ingeniører, lærere og sykepleiere. Helle Hedegaard Hein<sup>14</sup> har forsket mye på ledelse og ulike kulturer i profesjonsorganisasjoner. Hun viser til at godt lederskap ikke er det samme som å være «postbud», der man bare viderefremidler og iverksetter tiltak andre har bestemt. Det gjelder særlig når man skal lede sterke fagpersoner. Gode ledere er de som skjærmer sine ansatte og skaper rammer, slik at de kan fokusere på faget sitt, ifølge Hein.

Bernhard M. Bass [Bass (2004)] viser til at gode ledere er ledere som driver med transformasjonsledelse. Bass har kontrastert transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Han beskriver *transaksjonsledelse* som en byttehandel mellom arbeidsgiver og ansatte, der sistnevnte blir belønnet eller straffet, regelstyrt og kontrollert. Det likner på det Rødvei beskriver som en mekanisk arbeidsgiverpolitikk. Transformasjonsledelse handler om å ta individuelle hensyn og gi ansatte muligheter til vekst og utvikling. Bass viser til at

---

<sup>14</sup>Cand. merc. ph.d. Helle H. Heins foredrag på Norsk Sykepleierforbunds lederkonferanse i Østfold 18.05.2010.

## 2.5. Hva skal til for at kommunene fremstår som attraktive arbeidsgivere?

---

*«fremragende ledereffektivitet - transformasjonsledelse - oppstår når ledere utvider og stimulerer sine ansattes interesser, når de skaper bevissthet om og aksept for gruppens konkrete og overordnede mål, og når de får ansatte til å se ut over sine egne interesser til beste for gruppen.» (Bass 2004:193)*

Ifølge Rødvei er det som kjennetegner suksessledere i offentlig sektor at de er både «menneskeledere» og «fagledere». De er tydelige, demokratiske og verdsettende. De gir regelmessig positive tilbakemeldinger. De jobber for å skape robuste fagmiljø. Og de opptrer profesjonelt når det handler om konflikthåndtering.

I Rødveis (2006) studie fremheves ledelse som den enkeltfaktoren som i sterkest grad påvirker trivselen blant de ansatte. De ansatte fremstiller imidlertid de kommunale lederne som gjennomgående styrt av en «forvaltningspreget» arbeidsgivertradisjon, mens man heller ønsker et «personallederfokus». En av fire kommunalt ansatte oppgir at det er viktig å ha ledere som følger opp. Bare 5 prosent opplever det i praksis<sup>15</sup>.

Når det gjelder Rødveis eksempel hentet fra Nordkapp kommune, insisterte de ansatte på at to ledere hadde avgjørende betydning i skapingen og vedlikeholdet av det de oppfattet som «den gode organisasjon». Rødvei forklarer den sterke oppslutningen om de to lederne med at de har skapt en klar lederrolle og et rom for ledelse.

Når ledelse betyr så mye for de ansattes trivsel, hvordan utvikler kommunal sektor gode ledere og hvordan legger man til rette for den lederstilen som etterspørres? Topplederprogrammet (TLP), som er utarbeidet av KS, er et tiltak som er prøvd ut for å utvikle gode ledere. Leif-Kristian Monsen omtaler dette i «Tid for forandring» (2000). TLP ble utformet av KS for å bidra til utvikling av en tydeligere og mer offensiv arbeidsgiverpolitikk i kommunene. Noe av det som ble vektlagt i lederprogrammet, var ansvar, holdning og perspektivforskyvning mot en mer offensiv praksis. TLP ble vurdert som nyttig av deltakerne. I tillegg til en arbeidsgiverpolitisk bevisstgjøring bidro TLP til økt forståelse av kommunen som helhet. Lederteamet fungerte bedre, likeså arbeidet med å utvikle handlingsplaner og sette i verk tiltak. To år etter programslett var ingen av kommunene i nevneverdig grad kommet i gang med implementeringen.

Kjell Nytrø viser i «Tid for forandring» (2000) til endringskompetanse som forutsetning for utvikling av virksomheter og mennesker. For å tydeliggjøre hva kommunalt arbeidsgiveransvar

---

<sup>15</sup>Se tabell 2.1. 2.4

innebærer, har kommuner som har deltatt i utviklingsprosjekt i regi av KS, blitt oppfordret til å satse på fire områder. Det er

1. Ledelse (holdninger, adferd, delegering)
2. Kompetanse (kartlegging av eksisterende kompetanse og udekkede behov)
3. Medvirkning (involvering av ledere og arbeidstakergrupper for ansvarliggjøring og myndiggjøring)
4. Lønn (belønning som strategi for motivasjon og virkemiddel for å tydeliggjøre virksomhetens mål)

Nytrø viser til at for at de kommunale virksomhetene skal bli i stand til å gjennomføre endringer, forutsetter det at kommunen tilfører ressurser i form av penger, teknologi og relevant kompetanse. Det krever også at politikere og administrasjon bidrar til å utforme mål og midler i endringsarbeidet og at de støtter dette.

Å få til varige ønskede endringer er en stor utfordring for de fleste organisasjoner, ifølge Nytrø. Han viser til «Hawthorne-effekten», også kalt «oppmerksomhetseffekten». Det er en betegnelse på en kortvarig måloppnåelse, fordi virksomheten har fokusert på et presserende problem eller utfordring. Ofte forsvinner denne effekten etter et par år. Det kan synes som KS sitt topplederprogram har blitt rammet av det.

Selv om det er stor enighet om at ledelse er viktig, kan det synes som om kommunal sektor har store utfordringer med å definere hva det betyr i den praktiske utformingen og utøvelsen av den enkelt kommunes arbeidsgiverpolitikk.

### **2.5.7 Arbeidstid**

Når arbeidsgivere skal rekruttere etterspurt kompetanse, kan arbeidstidsordninger ha betydning for om man er interessant for potensielle søkere.

Rødvei (2006) viser til at arbeidstid er viktig. I sine undersøkelser har han spurt studenter og ansatte om betydningen av mulighet for fleksitid. Arbeidstid handler om mer enn fleksibel arbeidstid. Utover kartlegging av muligheter og interesse for fleksibel arbeidstid, kan jeg ikke se at at han har belyst dette temaet.

I min studie er det tre profesjoner som har ulike betingelser når det gjelder arbeidstid. Med arbeidstid tenker jeg både på stillingsstørrelse og dagarbeid versus turnusarbeid.



## 2.5. Hva skal til for at kommunene fremstår som attraktive arbeidsgivere?

---

**Ingeniører** arbeider i hele stillinger. Unntaket er bioingeniører som jobber i helseforetak, der deltidsarbeid er dominerende. Her er det også kvinnedominert, i motsetning til resten av ingeniørgruppen, som er mannsdominert.

I kommunal sektor arbeider ingeniører på dagtid, selv om det kan forekomme ordninger med beredskapsvakt. De fleste stillingsannonser jeg har studert det siste året, inneholder tilbud om fleksibel arbeidstid for ingeniører. Ingen av annonsene inneholdt informasjon om stillingsstørrelse. Det oppfatter jeg som at heltidsstilling er en selvfølge.

**Lærere** har særavtale om arbeidstid. Det avtales lokalt hvordan tiden skal fordeles mellom undervisning, tid til forberedelser, foreldresamtaler og kompetanseutvikling. ifølge Utdanningsforbundet<sup>16</sup> arbeider 35 prosent av lærerne deltid. I Gro Li Sletvolds (2011) masteroppgave vises det til forskning blant norske lærere. Her omtales ufrivillig deltid som allmennlærernes største mistilpasningsproblem. Stor deltidsandel blant lærere betyr at man har en stor arbeidskraftreserve.

**Sykepleiere** er i hovedsak turnusarbeidere og jobber etter unntaksbestemmelsene i Arbeidsmiljøloven. Å være turnusarbeider innebærer at man arbeider til ulike tider av døgnet. I tillegg arbeider de fleste hver tredje helg. Forskning<sup>17</sup> viser at turnusarbeid er belastende og kan utgjøre en helserisiko. Turnusarbeid er et særtrekk ved å arbeide som sykepleier og som arbeidsgiver ikke kan endre på. Gode arbeidstidsordninger for sykepleiere betyr mye både for å rekruttere til yrket og til arbeidsplassen, men også for at sykepleiere skal kunne stå lenge i jobb.

Over halvparten av sykepleierne jobber deltid. Det betyr at det er en stor arbeidskraftreserve blant sykepleiere. Viktigste grunn til at sykepleiere arbeider deltid, er høy arbeids- og vaktbelastning i tillegg til omsorgsoppgaver. Ifølge tall fra Norsk Sykepleierforbund (NSF)<sup>18</sup> arbeider 1/3 av de deltidsansatte sykepleierne ufrivillig deltid. Tall fra SSB viser at andelen deltidsansatte var uendret i 2002 og 2009. Da arbeidet 56.4 prosent av sykepleierne i kommunal sektor deltid. Den vanligste grunnen til at nyutdannede sykepleiere arbeider deltid, er mangel på hele stillinger. Det viser NSF Students undersøkelse blant avgangstudenter ved landet sykepleierutdanning i 2010.

Bente Abrahamsen [Abrahamsen (2010)] har forsket på deltidsarbeid blant sykepleiere. Hun har fulgt tre kull sykepleiere som ble utdannet i 1977, 1992 og 2003. Mens halvparten av sykepleiere

---

<sup>16</sup>www.utdanningsforbundet.no 06.02.2013

<sup>17</sup>Blant annet Magnar Kleiven (2007) «Tåler vi turnus?» (utgitt av Norsk Sykepleierforbund) og Svein E. Moen et al. «Sosiale og helsemessige konsekvenser av arbeidstidsordninger i helse- og omsorgssektoren»

<sup>18</sup>NSFs årlige medlemsundersøkelser

utdannet i 1977 og 1992 arbeidet deltid seks år etter at de hadde fullført utdanningen, gjelder dette bare 25 prosent av sykepleiere utdannet i 2003. Det kan tyde på at nye generasjoner sykepleiere ønsker å arbeide heltid. SSBs tall tyder på at kommunene ikke har fulgt med på denne utviklingen.

Det har skjedd en holdningsendring blant partene i arbeidslivet når det gjelder bruk av deltidsstillinger. KS og Spekter er enige med arbeidstakerorganisasjonene LO, YS og Unio om at hovedregelen skal være hele stillinger<sup>19</sup> Helseminister Jonas Gahr Støre understreket i sin tale til helseforetakene 30. januar 2013 at det må skapes en heltidskultur i helsevesenet både for å bedre pasientsikkerheten, øke kapasiteten og styrke rekrutteringen.

## 2.6 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg presentert aktuell forskning som kan forklare utfordringer kommunal sektor har når det gjelder å rekruttere etterspurt kompetanse som ingeniører, lærere og sykepleiere. Jeg har også sett på hvilke muligheter forskere peker på og hva som skal til for å bli mer attraktiv som arbeidsgiver.

Kommuner som planlegger inntak av personell har større sjanser for å lykkes enn de som jobber ad hoc og ikke har noen rekrutteringsstrategi. Imidlertid ser planlegging ut til å være en mangelvare i kommunal sektor. Det gjelder særlig planlegging knyttet til rekruttering og kompetanseutvikling. Rekruttering er en krevende prosess der det viktigste er å få tak i kvalifiserte søkere og holde på dem. Det handler også om hvordan man tar i mot nyansatte.

Per-Harald Rødvei har forsket mye på kommunal sektor og dens kvaliteter som arbeidsgiver. Kommunal sektors omdømme er urovekkende dårlig. Spesielt alvorlig er det at de ansatte gir sektoren så dårlig omtale som arbeidsgiver. Rødvei viser til at arbeidsgiverpolitikken er forvaltningspreget og minimumsbasert. Han beskriver kommunal sektor som preget av en mekanisk arbeidsgiverpolitikk. Den er på kollisjonskurs med ansattes krav og behov. Det gjelder særlig i forhold til ansatte med høyere utdanning, som de profesjonene jeg har valgt å forske på. Jeg har valgt å bruke Rødveis teori om den mekaniske arbeidsgiverpolitikken i analysen, som presenteres i kapittel 5.

---

<sup>19</sup> «Felleserklæringen» signert KS, Delta, Fagforbundet og NSF 12.02.2013

## 2.6. Oppsummering

---

Norsk og internasjonal forskning har over flere tiår fremhevet faktorer som lønn, kompetanseutvikling og ledelse som viktig for å rekruttere og beholde etterspurt kompetanse. Nordkapp kommune trekkes frem som et godt eksempel på en kommune som har gått fra mangel på blant annet sykepleiere, til å ha søkere på venteliste. Takket være omlegging av arbeidsgiverpolitikken styrket kommunen sitt omdømme og ble en attraktiv arbeidsgiver. Det viser at kommuner ikke er prisgitt sin skjebne, men kan påvirke både omdømme og personalsituasjon.

Det er godt dokumentert hvilke utfordringer kommunal sektor har når det gjelder å rekruttere etterspurt kompetanse. Ulike yrkesgrupper har ulike behov. Kommunene har fått større frihet til å ta i bruk nye virkemidler og kunne differansiere sin arbeidsgiverpolitikk. Rødvei og Gaasemyrs forskning tyder på at det har vært liten bevegelse i arbeidsgiverpolitikken. Den bærer fortsatt preg av å være reaktiv, mens det er behov for en mer proaktiv arbeidsgiverpolitikk. Kommunene ser ut til å være mer åpne for å ta i bruk lønn som virkemiddel for å rekruttere ingeniører enn lærere og sykepleiere. Selv om tilbud om kompetanseutvikling kan være et av de sterkeste virkemidlene arbeidsgivere har for å beholde etterspurt kompetanse, viser forskningen at kommunene i liten grad investerer i det.

Hvilken status en profesjon har i samfunnet, kan bety mye for rekrutteringen til yrket. Ylva U. Erikssons [Eriksson (2006)] forskning på status, lønn og kjønn kan forklare hvorfor det er vanskelig å få til endringer i den kommunale arbeidsgiverpolitikken. Lars J. Kirkebøens beregning av livslønn viser at livslønnen til ingeniører er høyest blant alle profesjoner med treårig høyskoleutdanning. Det står i skarp kontrast til lærere og sykepleiere, som har lavere livslønn enn arbeidstakere med kun videregående skoler.

Kommunal sektor har rekrutteringsutfordringer til alle de tre profesjonene. Likelønnskommisjonen understreker at så lenge det har vært lønnet arbeid, har kvinners innsats vært mindre verdsatt enn menns innsats i arbeidslivet. Nettopp fordi det så lenge har vært store forskjeller, kan det ha vokst frem en aksept for at slik skal det fortsatt være.

Teorien som er presentert i dette kapittelet vil være utgangspunkt for oppsummering av funn og analysen i kapittel 5 og drøftingen i kapittel 6.

I det neste kapittelet presenteres valg av metode for studien.



# Kapittel 3

## Forskningsdesign og metode

I dette kapittelet vil jeg presentere valg av design og metode. Jeg vil starte med å presentere bakgrunnen for valg av problemstilling og min bakgrunn som forsker.

Jeg har vært sykepleier i snart 30 år. I løpet av denne tiden har jeg arbeidet på sykehus i Nord-Norge, på Vestlandet og i Trøndelag. Jeg har ti års erfaring som sykepleier i hjemmesykepleien i en østfoldkommune. Og det siste tiåret har jeg vært leder for Norsk Sykepleierforbund i Østfold. Å være fylkesleder er et heltidsverv.

Som sykepleier med erfaring fra ulike deler av helsetjenesten og ulike deler av landet og som leder for 4.500 østfoldsykepleiere, er jeg godt kjent med rekrutteringsutfordringene i helsesektoren. Samtidig har ingeniørmangel og lærermangel vært viet mye oppmerksomhet i samfunnsdebatten de siste årene. Jeg vil derfor bruke arbeidet med masteroppgaven til å få ny kunnskap om hva kommunale ledere gjør for å rekruttere ingeniører, lærere og sykepleiere, hvilken arbeidsgiverpolitikk som preger deres arbeid og om det er forskjell mellom kommuner og sektorer. Dersom det er forskjeller, vil jeg gjerne vite hva det skyldes.

Jeg håper at studien også vil vise hva man kan lære av hverandre på tvers av profesjoner og kommunegrenser når det gjelder rekruttering.

I løpet av arbeidet med studien har mangelen på førskolelærere blitt viet stor oppmerksomhet. Ifølge KS sin arbeidsgivermonitor oppgir kommunene i Norge at de har større utfordringer med å rekruttere førskolelærere enn lærere. Da jeg skulle bestemme hvilke profesjoner jeg skulle sammenlikne i denne studien, valgte jeg lærere fremfor førskolelærere. Læreryrket har gått fra å være et mannsdominert til å bli et kvinnedominerte yrke. Det har tidligere hatt høy status. På en akse

der ingeniøryrket og sykepleieryrket befinner seg i hver sin ende, vurderte jeg læreryrket til å befinne i midten. Førskolelæreryrket har flere fellestrekk med sykepleieryrket. Jeg vurderte derfor læreryrket som mer aktuelt sammenlikningsgrunnlag enn førskolelæreryrket.

### 3.1 Design

Etter å ha vært fylkesleder i Sykepleierforbundet i mange år, kjenner jeg Østfolds helsetjeneste godt. For å redusere undersøkelseeffekten har jeg valgt å gjennomføre studien i to kommuner utenfor eget fylke. Jeg kjenner verken kommunene eller noen av deres ledere. Imidlertid kjenner jeg til helsesektoren og dens utfordringer bedre enn skolesektoren og teknisk sektor.

Jeg har valgt en deduktiv metode som er basert på antakelser, og et intensivt design for å kunne gå i dybden på noen få enheter. Jeg har valgt to kommuner for å kunne sammenlikne forskjeller og likheter i deres arbeidsgiverpolitikk knyttet til rekruttering. I likhet med den profesjonen som jeg kjenner best, sykepleiere, er det stor etterspørsel etter lærere og ingeniører. Derfor har jeg valgt disse tre profesjonene. De rekrutteres til ulike sektorer hos samme arbeidsgiver. Noe av målet med studien er å kunne avdekke forskjeller og likheter i måten det rekrutteres på.

Designet er retrospektivt. Informantene blir bedt om å redegjøre for noe som har skjedd i fortid. Problemstillingen er basert på egne formeninger om hva kommunal sektor gjør for å rekruttere etterspurt kompetanse og hvilke tiltak som brukes.

Ettersom det er to kommuner og tre forskjellige profesjoner jeg ønsker å sammenlikne, kalles dette komparative case-studier [Jacobsen (2005)].

### 3.2 Valg av metode

Jeg har vurdert hvilke metoder som er best egnet å bruke, for å få svar på problemstillingen og har valgt en kvalitativ metode. Studien er godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S. Se vedlegg 3.

I en kvalitativ studie er det få begrensinger i forhold til hvilke svar en respondent kan gi. Her legges det til rette for detaljer og nyanserikdom, som ikke er mulig ved en kvantitativ studie, der det opereres med faste spørsmål og svar. Ifølge Jacobsen [Jacobsen (2005)] vil kvalitative studier

ofte ha høy begrepsgyldighet. Det er de som undersøkes som i stor grad definerer hva som er den «riktige» forståelsen. (2005:129). Nettopp den åpenhet og mangel på forutbestemte svar som denne metoden legger til rette for, gjør den ressurskrevende og vanskelig å tolke, fordi det vil være mange nyanser.

Andersen (1997) viser til en utbredt oppfatning blant forskere om at case-studier egner seg bedre til å svare på spørsmål som angår hvordan noe skjer og oppleves, enn hvorfor. Prosesser og endring over tid står sentralt. Slike data egner seg ikke for telling og måling.

Det finnes ikke noen perfekt forskningsprosess understreker Jacobsen (2005). Selv om idealet er å minimere forskerens effekt på det man studerer, vil det alltid finnes en eller annen form for undersøkelseeffekt. Når det gjelder bruk av deduktiv metode, advarer Jacobsen mot faren for at man bare leter etter informasjon som bekrefter forventninger.

I tillegg til intervju og bruk av andres studier og undersøkelser har jeg fulgt nøye med på stillingsannonser for de tre profesjonene i kommunal og privat sektor på østlandet det siste året. Her har jeg særlig vektlagt hvordan de presenterer kommunen, virksomheten, samt stillingens funksjon og innhold. I tillegg har jeg sett på hvilke krav og tilbud de ulike arbeidsgiverne markedsfører.

## 3.3 Valg av kommuner og informanter

For å få mest mulig informasjon og kunnskap som har betydning for problemstillingen, har jeg valgt å studere to mellomstore kommuner på Østlandet. Disse presenteres i kapittel 4.2.

I utgangspunktet ønsket jeg å undersøke forholdene i tre kommuner. For å prøve ut problemstilling og intervjuguide gjorde jeg prøveintervju med en virksomhetsleder for hjemmesykepleien i en stor kommune og en rektor i en mellomstor kommune i Østfold. I løpet av intervjuene viste det seg at ingen av disse to virksomhetene hadde rekrutteringsutfordringer. Imidlertid bidro disse informantene med viktig informasjon. Slik fikk jeg testet ut om intervjuguiden bidro til å få svar på mine spørsmål. I tillegg fikk jeg nyttig informasjon om mangfoldet blant ledere.

Etter å ha gjennomført intervjuer med seks ledere i to forskjellige kommuner og sammenliknet svarene, så jeg at det var liten variasjon i svarene fra ledere innenfor samme sektor. Flere funn var også sammenfallende med mitt forprosjekt, som er omtalt i kapittel 1.2. Jeg vurderte derfor at det trolig ville være lite ny informasjon å hente ved å bruke en tredje kommune i undersøkelsen. Datainnhenting ble derfor stoppet etter at intervjuene var gjennomført i to kommuner.

I ettertid har jeg erfart at det ville være en styrke for undersøkelsen, dersom det hadde vært tre kommuner med i studien, som planlagt. Det vil jeg forklare nærmere i kapittel 3.7.

To kommuner er et absolutt minimum for å kunne sammenlikne funnene.

### **3.3.1 Valg av kommuner**

Jeg har vurdert ulike alternativer når det gjelder valg av kommuner. Det gjelder både i forhold til geografi og størrelse. Dersom kommunene er svært ulike i forhold til geografisk plassering og størrelse, ville det bli vanskeligere å sammenlikne disse enn dersom jeg velger kommuner som er mer like i størrelse. Samtidig er de 430 kommunene i Norge ulikt organisert uavhengig av størrelse og geografi. Det gjør det krevende å sammenlikne. Et annet alternativ kunne vært å velge en storkommune og flere virksomhetsledere knyttet til hver av profesjonene. Svarene ville da bare kunne knyttes til den ene kommunen, som ble undersøkt. Jeg ville da ikke hatt mulighet til å sammenlikne på tvers av kommunene.

Et av rådene til Andersen [Andersen (1997)] er å velge ut og avgrense casene på en slik måte at ønskelig teoretisk variasjon maksimeres, samtidig som andre former for variasjon begrenses. Jeg har derfor valgt to mellomstore kommuner med omtrent samme nærhet til Oslo. I Oslo finnes ofte store fagmiljø og bedre betingelser for arbeidstakere det er etterspørsel etter. Derfor oppleves Oslo som den største konkurrenten om arbeidskraften. De to kommunene jeg har valgt, ligger utenfor det området jeg kjenner som fylkesleder.

### **3.3.2 Valg av informanter**

Jeg har vurdert hvilket ledernivå som vil være mest nyttig å hente informasjon fra; førstelinjeledere, virksomhetsledere eller toppledere. Valget falt på virksomhetsledere. Dette ledernivået har både operativt og strategisk ansvar. Det betyr at man som virksomhetsleder både bør kjenne daglig drift og utfordringer knyttet til denne, samt ha ansvar for utarbeidelse av planer for å dekke fremtidig behov. I tillegg forventer jeg at ledere på dette nivået også har makt og myndighet til å iverksette nødvendige tiltak både i et kortsiktig og langsiktig perspektiv. Jeg har derfor intervjuet virksomhetsledere for henholdsvis teknisk sektor, skole- og helsesektor i de to kommunene som jeg har valgt. I løpet av intervjuene har det kommet frem at det først og fremst er ledernivået



under virksomhetsleder i teknisk sektor og på sykehjemmet i kommune A som deltar i den praktiske gjennomføringen ved ansettelser. Det samme gjelder sykehjemmet i kommune B. Hvilke konsekvenser det kan ha blir nærmere omtalt i kapittel 3.7.

Når det gjelder valg av intervjuobjekt, har jeg valgt ledere som jeg ikke kjenner og som jeg ikke har hatt kontakt med tidligere. Ettersom det er færrest ledere innen **teknisk sektor**, startet jeg med å finne aktuelle kandidater her. Jeg ville helst ha erfarne ledere og ledere fra en kommune med en viss størrelse. Jeg brukte derfor stillingannonser og nyhetsoppslag i media for å finne ledere som tidligere hadde vært oppgitt som kontaktpersoner for ledige stillinger og som hadde uttalt seg til media i egenskap av å være ledere.

Når det gjaldt **rektorer**, gjorde jeg samme søkeprosess. I utgangspunktet var jeg på jakt etter mannlige rektorer. Her var det få å velge blant. Av de som jeg fant, var samtlige konstituerte. Det tilsvarte ikke mitt krav om å få tak i erfarne ledere med eierskap til sine stillinger. Imidlertid fant jeg to erfarne rektorer som ville være med i studien. Når det gjaldt valg av virksomhetsledere for **sykehjem**, var det færre å velge blant enn blant rektorer. Virksomhetslederne ble valgt ut fra samme søkeprosess. Alle de seks virksomhetslederne presenteres nærmere i kapittel 4.3

I utgangspunktet hadde jeg et ønske om å intervju personalsjefene i de to kommunene, som jeg har studert, i tillegg til virksomhetsledere innen de tre sektorene. I stedet for å gjøre egne undersøkelser, har jeg brukt Dag Gaute Gaasemyrs [Gaasemyr (2009)] studie av strategier for å rekruttere og beholde arbeidskraft i 10 kommuner på Østlandet. I tillegg har jeg brukt «Kommunesektorens arbeidsgivermonitor 2012» utgitt av arbeidsgiverorganisasjonen KS. Her har kommune A og B svart på 30 spørsmål knyttet til utfordringer de har som arbeidsgivere.

## 3.4 Forskningsetikk

Når det gjelder forskningsetikk, er Jacobsen (2005) opptatt av at etiske overveielser skal gjennomsyre hele undersøkelsesprosessen. Han viser til tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem det forskes på; informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt.

Når det gjelder min undersøkelse, betyr det blant annet bety at det er frivillig å delta. Jeg tok først kontakt med de aktuelle kandidatene pr telefon. Da presenterte jeg meg selv som sykepleier og student ved Høgskolen i Østfold. Samtlige svarte umiddelbart ja på spørsmål om å delta i studien.

en. Jeg sendte dem skriftlig informasjon om studien (vedlegg 2) med informasjon om hensikten med undersøkelsen, hvordan jeg ønsket å gjennomføre intervjuene og hvordan data skal brukes. Samtidig gjorde jeg dem oppmerksomme på at de når som helst kunne trekke seg fra å delta i studien. Dette ble gjort pr. e-post. På samme måte avtalte vi tid og sted for intervju. Samtlige respondenter har signert samtykkeerklæring.

Etttersom jeg har valgt intervju som datainnsamling, blir det blant annet viktig å ivareta respondentenes anonymitet. Jacobsen viser til at

*«anonymitet innebærer at det skal være umulig å koble informasjon med opplysninger om enkeltpersoners identitet. Dette er ikke så vanskelig i undersøkelser med mange respondenter, men det kan altså by på problemer, når vi har et lite antall.»*» (2005:49)

For å ivareta respondentenes anonymitet, har jeg verken oppgitt hvilke kommuner eller fylke som undersøkelsen er gjort i. Det er kun veileder som er informert om dette. Intervjuobjektene er gitt fiktive fornavn etterfulgt av A eller B for å illustrere hvilken kommune de arbeider i. For å ivareta informantenes anonymitet har jeg unnlatt å legge ved stillingsannonser som jeg har brukt i studien. De er kun presentert for veileder.

### 3.5 Gjennomføring av intervjuene

Jeg ønsket å gjøre intervju ansikt til ansikt ved å oppsøke den enkelte informant på hans eller hennes arbeidsplass. For å få med mest mulig informasjon, detaljer og nyanser har jeg brukt lydopptak, som jeg har transkribert. Jeg har ikke sendt utskriften til informantene for godkjenning eller gjennomlesning.

Data basert på intervju med seks respondenter kan gi mye informasjon. For å sikre at jeg fikk svar på problemstillingen og for å kunne systematisere informasjonen etterpå, ble intervjuene gjort ut fra en intervjuguide. Se vedlegg 1. Intervjuguiden hadde jeg utarbeidet på bakgrunn av aktuell teori. Jeg har lagt Breaugh's [Breaugh (2008)] modell på rekrutteringsprosessen til grunn for spørsmålene i guiden. Disse spørsmålene ble først prøvd ut på en rektor og en virksomhetsleder i helsesektoren. Etter å ha hørt gjennom opptakene av prøveintervjuene og basert på disse to ledernes tilbakemeldinger, ble guiden litt justert. Informantene fikk ikke se intervjuguiden på forhånd. I informasjonen om studien ble det vist til at jeg innledningsvis ville be dem om å

starte med å fortelle om den siste ansettelsen vedkommende hadde håndtert og at jeg ville stille utdypende spørsmål underveis.

Det ble stilt både åpne og lukkede spørsmål og jeg vil betegne det som semistrukturerte intervju basert på en intervjuguide med oppfølgingsspørsmål. Informantene svarte ofte på spørsmålene før jeg fikk stilt disse. Det siste spørsmålet i guiden ble aldri stilt, fordi samtlige informanter uoppfordret hadde svart på bruk av lønn som virkemiddel.

Intervjuene ble gjennomført i perioden fra 25. januar til 18. februar 2013. Jeg hadde bedt lederne om å sette av inntil 1.5 time til intervjuet. For flere av lederne var det vanskelig å sette av mer enn en time. Det ble brukt mellom 50 minutter og 1 time og 15 minutter pr intervju. Der vi brukte mer enn en time, var det avtalt inntil 1.5 time på forhånd. Etter at intervjuet var gjennomført var det flere av lederne som gjerne ville vise meg sin virksomhet. Det ga meg nyttig tilleggsinformasjon og anledning til å observere lederen i dialog med sine ansatte.

## **3.6 Undersøkelsens validitet og reliabilitet**

Har jeg fått svar på det jeg ønsket? Er undersøkelsen til å stole på?

Innsamlingen av dataene skjedde under rolige omstendigheter på informantenes domene. Min manglende kunnskap om kommunen og dens utfordringer og mulige konflikter gjorde at intervjuene ikke ble konfronterende eller ubehagelige for noen av deltakerne. Basert på egne erfaringer som fylkesleder for sykepleiere i møte med en del arbeidsgivere, har jeg reflektert over om det er mulig for en forsker å få like klare og ærlige svar som det jeg har erfart i mer konfronterende sammenhenger.

Dersom spørsmålene hadde vært mer utfordrende og kritiske, ville kanskje svarene også blitt annerledes. For å få så ærlige svar som mulig, startet jeg som nevnt intervjuene med å be den enkelte virksomhetsleder om å fortelle om den siste gangen vedkommende ansatte en ingeniør, lærer eller sykepleier.

I møtet med informantene opplevde jeg stemningen som god under samtlige intervju. Mitt inntrykk er at de gjerne ville fortelle om sine utfordringer og erfaringer knyttet til temaet rekruttering og hvilke utfordringer de ellers har som virksomhetsledere. Det var ingen av informantene som ga uttrykk for at de kjente til min bakgrunn som fagforeningsleder. De forholdt seg til meg som sykepleier og mastergradsstudent.

En times intervju med en kilde er knapt. Det gir et øyeblikksbilde av hvordan vedkommende oppfatter situasjonen her og nå. Hvilke svar ville ledere på et lavere gitt på de samme spørsmålene? Og hvilke svar ville de respektive profesjonenes tillitsvalgte gitt? Det gir ikke denne studien svar på. Her har jeg ikke fulgt det kontradiktoriske prinsipp slik juridisk metode krever. Imidlertid har jeg fått mye nyttig informasjon til å vurdere teori og empiri opp mot hverandre.

Jacobsen [Jacobsen (2005)] viser til at valg av metode og hvordan man går frem i sitt forskningsarbeid, har betydning for undersøkelsens validitet. **Validitet** handler om gyldighet og relevans. Det samme gjelder i forhold til pålitelighet og troverdighet, det vil si om undersøkelsen er **reliabel**. Et viktig kontrollspørsmål for forskeren er om man ville fått samme resultat hvis man hadde gjennomført undersøkelsen to ganger. Når det gjelder begrepsgyldighet, er det viktig å være oppmerksom på om man faktisk måler det man tror man måler. Intern gyldighet handler om man har dekning i data for den konklusjonen man trekker. Ekstern gyldighet handler om resultatet er gyldig også i andre sammenhenger, det vil si at det er overførbart, ifølge Jacobsen (2005).

Er så funnene i min undersøkelse representative og kan de ha overføringsverdi til andre kommuner?

Jacobsen (2005) viser til at fordelene med intensive design og kvalitative undersøkelser er at de får frem relevante data og mye detaljer. Den interne gyldigheten vil ofte være stor. Ulempen kan være at studiene blir for spesifikke. Er det da mulig å generalisere og vise til at det som gjelder for de få også gjelder for andre? Jacobsen skiller mellom statistisk og teoretisk generalisering. Den *statistiske* generaliseringen er basert på et større utvalg. Man har undersøkt mange enheter og kan til en viss grad si at funn som er gjort blant de utvalgte enhetene, også vil gjelde andre enheter. Den *teoretiske* generaliseringen er basert på at man ut fra ett eller noen få case lager en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut og hvordan fenomener henger sammen. Hvorvidt denne teorien er gyldig i andre kontekster enn det som er undersøkt, er derimot vanskelig å fastslå.

Slik jeg forstår Jacobsen betyr det at funnene fra min studie ikke kan gjøres gjeldende for alle kommuner i landet. Imidlertid er det mulig med en teoretisk generalisering. Informantene har vist en måte å tenke og handle på som vi trolig kan finne igjen blant andre ledere i andre kommuner. Jeg anser det som lite sannsynlig at det jeg har funnet i studien, er veldig avvikende i forhold til andre kommuner. Samtidig er det viktig å understreke at det vil være variasjoner basert på kontekst og egenskaper hos ledere.

Kommunene er valgt ut tilfeldig men ut fra noen kriterier. De skulle ha en viss størrelse, ha omtrent samme arbeidsmarked å rekruttere fra og lik avstand til Oslo. Nettopp det at jeg ikke bevisst

har søkt «de beste» eller «de verste», men har et tilfeldig utvalg av kommuner, kan bidra til å styrke studiens validitet og reliabilitet.

## 3.7 Metodekritikk

I løpet av arbeidet med denne undersøkelsen har jeg hele tiden stilt spørsmål ved om min egen posisjon som fylkesleder har påvirket studien. Jeg har stor grad av nærhet til en av sektorene som fagforeningsleder for sykepleiere. På den ene siden kan det være begrensende for studien ved at jeg søker bekreftelse på kjente problemstillinger og har et for smalt fokus. Derfor har jeg innledningsvis gjort rede for min forforståelse knyttet til problemstillingen. På den andre siden har jeg hatt mange fordeler av å ha erfaringer med kommunal arbeidsgiverpolitikk og kjenne til sektorens utfordringer knyttet til rekruttering.

Jeg har valgt en kvalitativ metode der jeg gjennom intervju har kommet nær informantene. Jeg opplever at metoden har vært egnet til å få svar på problemstillingen. I hvilken grad jeg som forsker har påvirket informantene og deres svar, kan være vanskelig å vite. De ga ikke inntrykk av å ha noe forkunnskaper om meg bortsett fra at de visste at jeg var sykepleier og student ved Høgskolen i Østfold.

I begynnelsen av arbeidet med teorikapittelet forsøkte jeg å unngå å fokusere på lønn som virkemiddel for å rekruttere. Det er noe jeg som fagforeningsleder ofte fronter. Imidlertid viste mye av teorien som har vært relevant å bruke i min forskning, at lønn er et viktig virkemiddel spesielt knyttet til rekruttering. Også informantene mine viste tidlig i intervjuet til lønn som virkemiddel. Det siste spørsmålet i intervjuguiden som handlet om lønn, ble aldri stilt, fordi samtlige informanter uoppfordret allerede hadde besvart det. Jeg har derfor tatt med hva forskning sier om bruk av lønn som virkemiddel.

Som en del av forarbeidet til intervjuguiden, gjorde jeg «prøveintervju» med to virksomhetsledere i to forskjellige kommuner. Jeg har ikke presentert deres svar i oppgaven. Det har likevel vært viktige bidrag i forarbeidet til intervjuguiden, likeså når jeg har vurdert svarene og informasjonen jeg har fått fra de seks virksomhetsledere som er med i undersøkelsen. En del av svarene fra prøveintervjuene er sammenfallende med de andre ledernes svar. I ettertid ser jeg at det hadde vært nyttig med en tredje kommune å kunne sammenlikne med. En undersøkelse basert på seks informanter fra to kommuner er et lite grunnlag. Dersom den tredje kommunen ikke hadde hatt

rekrutteringsproblemer, ville det gitt et annet sammenlikningsgrunnlag. Jeg kunne da ha vurdert hva ledere her gjør annerledes eller hvilke andre forhold som påvirker, og sammenliknet det med kommuner med rekrutteringsproblemer. I forarbeidet til utvelgelse av kommuner undersøkte jeg med de respektive profesjonenes fagforeninger i flere fylker på Østlandet. De kunne ikke gi meg eksempler på kommuner som hadde lyktes spesielt godt i forhold til rekruttering.

Jeg har ikke sendt utskrift av intervjuene til informantene for godkjenning. I ettertid ser jeg at det kunne vært en måte å kvalitetssikre dataene på. Jeg har bestrebet meg på å være tro mot informantenes utsagn når jeg har transkribert disse.

I arbeidet med å analysere og drøfte funnene fra datainnsamlingen har jeg oppdaget noen etiske utfordringer som jeg burde ha forutsett og dermed vært bedre forberedt på. Da det viste seg at sykehjemsledernes svar tydet på den mest reaktive arbeidsgiverpolitikken, opplevde jeg det som ubehagelig. Som forsker kom jeg nær informantene og opplevde en lojalitetskonflikt. Jeg ble preget av mitt ståsted som fylkesleder. Det gjorde at jeg forsøkte å finne forklaringer på hvorfor de handlet som de gjorde.

Erfaringen har vært nyttig. Jeg har gått tilbake til bakgrunnen for valg av problemstilling og min forforståelse. Det har vært en viktig påminnelse om hvorfor jeg har valgt å forske på dette temaet. I denne prosessen har jeg hatt nytte av Svein S. Andersen (1997), som har vist til at casestudier er bedre egnet til å gi svar på hvordan noe skjer og oppleves enn hvorfor. Denne studien handler ikke om hvorfor lederne agerer som de gjør.

Kildene i min undersøkelse er alle virksomhetsledere. Det betyr at jeg har en ensidig kilde. Imidlertid gir deres informasjon svar på problemstillingen, som handler om hva kommunale ledere gjør for å rekruttere ingeniører, lærere og sykepleiere. Underveis i intervjuene viste det seg at tre av lederne i hovedsak har delegert ansettelsesprosessen til avdelingsledere. Deres svar tyder på at de er godt informert om rekrutteringsprosessen i egen virksomhet, selv om de har delegert det praktiske arbeidet. I intervjuet med den ene av sykehjemslederne deltok også en av avdelings-sykepleierne. De supplerte hverandre, men intervjuet ble transkribert som kun en informant.

Jeg har erfart at det er utfordrende å forske på et tema man har et sterkt engasjement i forhold til. Samtidig gjør det forskningen desto mer spennende og meningsfull. Jeg har forsøkt å opptre så redelig og objektiv som mulig som forsker. Jacobsen viser til at det alltid vil finnes en eller annen form for undersøkelseeffekt. Jeg har vært åpen på hvilken effekt mitt ståsted som fylkesleder kan ha hatt i denne studien.

### *3.7. Metodekritikk*

---

Jacobsen viser til at det stilles krav til at dataene er gyldige og relevante, pålitelige og troverdige. Jeg mener at jeg har opptrådt ordentlig og etterrettelig i mitt møte med informantene. De har gitt sitt samtykke til å delta i studien. Jeg har gjort om på enkelte beskrivelser for å ivareta deres anonymitet. Og jeg har gjengitt deres uttalelser ordrett. Min vurdering er at undersøkelsen og metoden jeg har valgt, innfrir vitenskapelige forskningskrav.





# Kapittel 4

## Presentasjon av profesjonene, kommunene og informantene

I dette kapittelet vil jeg starte med en presentasjon av de tre profesjonene jeg har valgt å forske på i forhold til rekruttering. Deretter følger en presentasjon av de to kommunene jeg har valgt. Til slutt kommer en presentasjon av hver av virksomhetslederne som har deltatt i studien.

### 4.1 Beskrivelse av de tre profesjonene

Fellestrekk for ingeniører, lærere og sykepleiere er at profesjonene er basert på 3-4 års høyskole-utdanning. Mens lærere og sykepleiere hovedsakelig har offentlig sektor som sitt arbeidsmarked, jobber ingeniører både i offentlig og privat sektor. De fleste ingeniører jobber i privat sektor.

Læreryrket har vært mannsdominert. Nå er det flest kvinner som utdanner seg til lærere. Når det gjelder ingeniøryrket, er det fortsatt mannsdominert. 90 prosent av sykepleierne er kvinner. Ingeniører og lærere i offentlig sektor arbeider hovedsakelig dagtid og i hel stilling. De fleste sykepleiere arbeider turnus. Over halvparten av sykepleierne arbeider deltid.

#### 4.1.1 Ingeniører

Ingeniørutdanningen er treårig og tilbys ved 14 av landets statlige høyskoler, 2 universitet, samt ved Forsvarets Ingeniørhøgskole og Norges Informasjonsteknologiske Høgskole. Hovedretnin-

gene er Bygg, Data, Elektro, Kjemi og Maskin, men det finnes også en rekke andre retninger. (kilde: [www.nito.no](http://www.nito.no))

- I 2010 ble det utdannet 1.917 ingeniører; (Kilde: Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste)
- De fleste av landets ingeniører er organisert i Nito, som har 68.860 medlemmer pr 1. januar 2012 (Kilde: [www.nito.no](http://www.nito.no))
- 51.372 er yrkesaktive
- 58.6 prosent av de yrkesaktive jobber i privat sektor
- 5.774 jobber i kommunal sektor
- 5.266 jobber som bioingeniører i Spekter Helse
- 22 prosent av Nitos medlemmer er kvinner, de fleste bioingeniører
- Blant bioingeniører er deltid utbredt

Ingeniører har all lønnsdannelse lokalt i tråd med Hovedtariffavtalens kapittel 5 i kommunal sektor.

Ifølge NAV var det 1.800 ledige ingeniørstillinger per november 2012. Samtidig var det 2.300 arbeidsledige ingeniører. NAV viser til at det er store forskjeller mellom regionene. Mens fylker som Hordaland, Rogaland og Buskerud mangler mellom 800 og 1.775 ingeniører, har Finnmark og Aust-Agder ingen mangel. Oslo og Akershus mangler samlet 500 ingeniører.

Jeg har ikke funnet tall på hvor mange ingeniører som slutter i yrket. Mye tyder på at det ikke er så stor arbeidskraftreserve blant ingeniører.

### **4.1.2 Lærere**

Alle fylker unntatt Oppland tilbyr lærerutdanning. Det finnes flere typer lærerutdanninger. Det utdannes flest allmennlærere og førskolelærere. Grunnskolelærerutdanningen (GLU), tidligere allmennlærerutdanning, er fireårig og fordelt på to forskjellige studieretninger; GLU 1.-7.trinn og GLU 5.-10. trinn. Førskolelærerutdanningen er treårig. Høsten 2013 endrer den navn til

#### 4.1. Beskrivelse av de tre profesjonene

---

Barnehagelærerutdanning. Høyskoleutdannede med bachelor og praktisk pedagogisk utdanning anses som kompetente til å undervise innenfor sine fagområder.

- I 2010 ble det utdannet 1.532 allmennlærere (Kilde: Norsk Samfunnsvitenskapelig data-tjeneste)
- Samme år ble det utdannet 1.679 førskolelærere (Kilde: Norsk Samfunnsvitenskapelig data-tjeneste)
- De fleste av landets allmennlærere og førskolelærere er organisert i Utdanningsforbundet, som har 152.908 medlemmer pr 1. januar 2012 (Kilde: [www.unio.no](http://www.unio.no))
- 93.000 av de yrkesaktive jobber i kommuner (grunnskole) og fylkeskommuner (videregående skole)
- 5.200 jobber i private barnehager
- 8.000 jobber i Oslo kommune
- 2.200 jobber i Staten
- Under 10 prosent av førskolelærerne er menn (Kilde: «Lokker menn med ord», Aften Aften 23.mars 2012)
- 27 prosent av allmennlærere i norske kommuner er menn (Kilde: professor Thomas Nordahl i Kommunal Rapport 6. januar 2012)

Allmennlærere lønnes etter Hovedtariffavtalens kapittel 4 C, som er et kompetanselønssystem. Førskolelærere lønnes etter kapittel 4 B, som er et minstelønssystem. Mens man i et kompetanselønssystem har krav på lønnskompensasjon for relevant tilleggskompetanse, er det noe man enten må fremme krav om ved ansettelse eller gjennom lokale forhandlinger for å få, når man lønnes etter et minstelønssystem. Begge systemene har ansiennitetsstige. I kapittel 4 B (minstelønssystemet) går den fra 0 - 10 år. I kapittel 4 C (kompetanselønssystemet) går den til 16 år.

Om lag 11.000, eller ca. 20 prosent, av yrkesaktive allmennlærere arbeider utenfor skoleverk og barnehager<sup>1</sup>.

Det betyr at det er en stor arbeidskraftreserve blant deltidsansatte og lærere som har sluttet i yrket.

---

<sup>1</sup>Det viser tall presentert i Stortingsmelding nr. 11 (2008-2009): Læreren Rollen og utdanningen.

### 4.1.3 Sykepleiere

Sykepleierutdanningen er en treårig høyskoleutdanning. Det kreves autorisasjon for å kunne jobbe som sykepleier. Det utdannes sykepleiere i alle 19 fylker. En del fylker har flere utdanningsinstitusjoner med sykepleierutdanning.

- I 2010 ble det utdannet 3.179 sykepleiere (Kilde: Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste)
- Det var 97.877 yrkesaktive sykepleiere pr. 1. januar 2011 (Kilde: SSBs helse- og sosialpersonellstatistikk)
- Av disse arbeier 27.632 sykepleiere i kommunehelsetjenesten
- 37.838 sykepleiere arbeider i spesialisthelsetjenesten
- 3.470 sykepleiere er ansatt i undervisningsstillinger
- 8.310 sykepleiere, det vil si 8.5 prosent av de yrkesaktive sykepleierne, arbeider i andre næringer
- 56.3 prosent av kommunalt ansatte sykepleiere arbeider deltid (Kilde: "Tall og fakta om sykepleiere" fra NSF etter spesialbestilling fra SSB juli 2011)
- 51.8 prosent av sykepleiere ansatt i spesialisthelsetjenesten arbeider deltid
- NSF har 95.602 medlemmer pr. 1. januar 2012
- Under 10 prosent av sykepleierne er menn

I likhet med førskolelærere lønnes sykepleiere etter kapittel 4 B, som er et minstelønssystem.

Avgangen fra sykepleieryrket er beregnet til 13 prosent<sup>2</sup>.

Det betyr at det er en stor arbeidskraftreserve blant deltidsansatte og sykepleiere som har sluttet i yrket.

---

<sup>2</sup>Tall hentet fra Nifu-rapport nr. 3/2010 Evaluering av Kompetanseløftet 2015, presentert i Sykepleien 22.03.2010

#### 4.1.4 Annet

Etter flere år med reduksjon i antall søkere til de tre profesjonenes utdanning, viser tall fra «Samordna opptak» i 2013 en økning på 7 prosent, når det gjelder antall primærsøkere til landets ingeniørutdanninger. I fjor var økningen 25 prosent.

Kunnskapsminister Kristin Halvorsen<sup>3</sup> forklarer økningen til ingeniørutdanningen de siste årene med regjeringens systematiske satsning på realfag over flere år.

Når det gjelder lærerutdanningene, er det i år en økning på 15 prosent til den nye femårige lærerutdanningen. Imidlertid er det færre søkere til barnehagelærerutdanningen og GLU 1.-7 i år sammenliknet med tall for 2012.

Ett av tiltakene regjeringen har iverksatt for å øke rekrutteringen til lærerutdanningene, er GNIST<sup>4</sup>. Det er et samarbeid mellom departementet og partene i skole-Norge. Blant tiltakene er rekrutteringskampanjer for å få flere søkere til lærerutdanning, ettergivelse av studielån for lærere i språk og realfag, ny lærerutdanning, veiledning av nyutdannede lærere, etter- og videreutdanning og skoleledelse. I kampanjeperioden har søkningen til lærerutdanningene økt med nær 60 prosent, ifølge departementets pressemelding.

Årets kampanjer heter «Verdens fineste stilling ledig»<sup>5</sup> og «Har du det i deg»<sup>6</sup>.

Når det gjelder søkningen til sykepleierutdanningen, er økningen i år på 5.7 prosent. I fjor var økningen 6.4 prosent.

Myndighetene har ikke hatt tilsvarende tiltak for å øke rekrutteringen til sykepleieryrket som man har hatt til ingeniør- og lærerutdanningene. Imidlertid har regjeringen utarbeidet en kompetanse- og rekrutteringsplan kalt «Kompetanseløftet 2015». Målet var 10.000 nye årsverk med relevant fagutdanning.<sup>7</sup>

Norsk Sykepleierforbund (NSF) har i anledning sitt 100-årsjubileum i 2012 laget en reklamefilm blant annet for å fremme rekrutteringen til yrket. Den ble vist på reklamefinansierte TV-stasjoner i desember 2011 og i tiden før 15. april 2012, som var søknadsfrist for høyere utdanning.

---

<sup>3</sup>Kunnskapsdepartementets pressemelding datert 22. april 2013

<sup>4</sup>GNIST - den store lærersatsingen - <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/aktuelt/nyheter/2009/flere-skaltenne-pa-lareryrket.html?id=544517>

<sup>5</sup>Se [www.verdensfinestestillingledig.no](http://www.verdensfinestestillingledig.no)

<sup>6</sup>Se [www.hardudetideg.no](http://www.hardudetideg.no)

<sup>7</sup>Det er en del av Omsorgsplanen jfr. Stortingsmelding 25 (2005-2006)

## 4.2 Presentasjon av kommunene

Jeg har valgt to kommuner som ligger sentralt på Østlandet og som er tilnærmelesvis like. Geografisk ligger de med omtrent like lang avstand til Oslo. Begge har nærhet til jernbane og hovedinnfartsårer til Oslo. De har omtrent like lang reisevei til aktuelle utdanningsinstitusjoner.

**Kommune A** har ca. 30.000 innbyggere. Hovednæringen er handel og industri. Kommunen er den største arbeidsplassen. Det er ingen høyere utdanningsinstitusjon i kommunen.

**Kommune B** har ca. 15.000 innbyggere. Hovednæringen er jordbruk. Kommunen er største arbeidsplass. Det er ingen høyere utdanningsinstitusjon i kommunen.

Norge har 430 kommuner, som har svært ulikt antall innbyggere. Tall fra regjeringen viser at det var 328 kommuner med under 10.000 innbyggere i 2006. 13 kommuner hadde mer enn 50.000 innbyggere. Og det var 90 kommuner med mellom 10.000 og 50.000 innbyggere. Jeg anser kommunene A og B å tilhøre samme kategori, det vil si kategorien mellomstore kommuner, selv om den ene er dobbelt så stor som den andre.

Kommunenes arbeidsgiverorganisasjon KS har laget en arbeidsgivermonitor [KS Arbeidsgivermonitor 2012] for hver av kommunene. Her oppgir **kommune A** at de tre største arbeidsgiverutfordringene kommunen har frem mot 2020, er rekruttering av fagpersonell, beholde fagpersonell og sykefravær. På en skala fra 1-4 der 1 er «ikke utfordrende» og 4 er «meget utfordrende», oppgir kommunen at det i dag er «litt utfordrende» (2) når det gjelder å rekruttere lærere. Det oppgis å være «ganske utfordrende» (3) å rekruttere sykepleiere, mens det er «meget utfordrende» (4) å rekruttere ingeniører. I 2011 var sykefraværet i kommunen over landsgjennomsnittet. Høyest var sykefraværet i helsesektoren. Her var det 50 prosent høyere enn landsgjennomsnittet.

Kommune A oppgir at det er vedtatt en arbeidsgiverstrategi, som er forankret på politisk nivå, ledernivå og blant tillitsvalgte. Kommunen har ikke inngått samarbeidsavtale med universitet eller høyskoler, i motsetning til noe nær 50 prosent av andre kommuner i landet har. Kommunen oppgir at den ikke er representert på rekrutteringsmesser verken i Norge eller utlandet. Ifølge arbeidsgivermonitoren har kommunen rekruttert en del arbeidsinnvandrere til både skole, helse og teknisk sektor, men oppgir språk og godkjenning av kompetanse fra utlandet som utfordrende. Videre har oppgir kommunen at man har satt inn tiltak for å rekruttere flere menn til kvinnedominerte sektorer og kvinner til mannsdominerte sektorer.

På spørsmål om hvilke tiltak som er iverksatt, viser kommune A til «Aktiv og bevisst rekruttering». Tiltakene er iverksatt innen skole og helse, men ikke innen teknisk sektor. Kommunen viser til at tiltakene i liten grad har hatt effekt. Når det gjelder tiltak for å styrke kompetansen blant ledere i kommunen, viser kommune A til ledernetttverk på tvers av sektorer og innenfor sektorer, interne lederprogram og lederstøtte.

**Kommune B** oppgir at de tre største arbeidsgiverutfordringene kommunen har frem mot 2020 er sykefravær, rekruttering av fagpersonell og lønnspolitikk. På den samme skalaen fra 1-4 oppgir kommunen at det i dag er «litt utfordrende» (2) når det gjelder å rekruttere lærere. Det samme gjelder sykepleiere, mens det oppgis å være «ganske utfordrende» (3) å rekruttere spesialsykepleiere. Og det er «meget utfordrende» (4) å rekruttere ingeniører. Sykefraværet var under landsgjennomsnittet i denne kommunen i 2011. Sykefraværet i helse- og sosialsektoren var likt med snittet for kommunen.

I motsetning til kommune A, har ikke kommune B en vedtatt en arbeidsgiverstrategi. Derimot har kommune B inngått samarbeidsavtale med universitet eller høyskoler og skolesektoren. Kommunen oppgir at den ikke er representert på rekrutteringsmesser verken i Norge eller utlandet. Ifølge arbeidsgivermonitoren har kommunen ikke iverksatt tiltak for å rekruttere arbeidsinnvandrere. Derimot har man satt inn tiltak for å rekruttere flere menn til kvinnedominerte sektorer.

På spørsmål om hvilke tiltak som er iverksatt, viser kommune B til «Aktiv og bevisst rekruttering», «Overordnet strategi» og «Søkere fra det underrepresenterte kjønn prioriteres, når to søkere er like godt kvalifisert». Tiltakene er iverksatt innen skolesektoren. Kommunen viser til at tiltakene i ganske stor grad har hatt effekt. Når det gjelder tiltak for å styrke kompetansen blant ledere i kommunen, viser kommune B til systematisk måling og belønning av lederne prestasjoner, ledernetttverk på tvers av sektorer, eksternt lederopplæring og lederstøtte.

## 4.3 Presentasjon av informantene

Jeg har valgt å intervju seks kommunale ledere fordelt på to kommuner. De er virksomhetsledere innen henholdsvis teknisk sektor, skole og sykehjem.

For å redusere undersøkelseeffekten har jeg valgt ut informanter fra andre fylker enn mitt eget. Ettersom det er færrest virksomhetsledere innen teknisk sektor, startet jeg her med å finne ak-

tuelle intervjuobjekt. Jeg ønsket å finne kandidater fra kommuner på en viss størrelse. Søk på internett og jakt på ledige ingeniørstillinger brakte meg til de to kandidatene.

Etter å ha valgt kommune og gjort avtaler med intervju med virksomhetsleder i teknisk sektor, startet jakten på rektorer og virksomhetsledere for sykehjem. Her var det flere å velge blant enn innen teknisk sektor. Jeg søkte derfor etter rektorer og sykehjemsledere som hadde vært i stillingen i flere år. Her var det få mannlige rektorer. De fleste var konstituerte i stillingen. Valget falt på ledere som hadde uttalt seg til pressen i løpet av de siste 4-5 årene.

Jeg har valgt å gi informantene fiktive navn der første bokstav indikerer sektor; T for teknisk, R for rektor og S for sykehjem. Siste bokstav står for kommune A eller B. I arbeidet med analysen av funn har jeg vurdert at alder ikke har betydning i denne sammenheng. Alle informantene er mellom 40 og 60 år. For å sikre deres anonymitet har jeg ikke tatt med den enkeltes alder.

Her kommer først en presentasjon av informantene fra **kommune A**:

**Tom A** er virksomhetsleder i teknisk sektor i kommune A. Tom A er utdannet sivilingeniør, har lang erfaring fra privat sektor og er vant med kundebehandling. Han har vært virksomhetsleder i kommune A i 4 år. Tom A er leder for ca. 50 årsverk. Av disse er det 10 ingeniører i tillegg til andre ansatte, primært med fagbrev, samt en del merkantilt ansatte. Tom A har flere avdelingsledere i sin virksomhet.

**Randi A** er virksomhetsleder og rektor i kommune A. Hun er utdannet lærer med videreutdanning i skoleledelse og har også annen videreutdanning for lærere. Hun har 10 års erfaring som lærer og mer enn 20 år som rektor ved samme skole. Randi A er leder for 48 årsverk. Av disse er 32 lærere. Hun har to inspektører i sitt lederteam.

**Solveig A** er virksomhetsleder for et sykehjem i kommune A. Hun er utdannet sykepleier, har videreutdanning innen sykepleie og lederutdanning. Hun har jobbet som sykepleier og leder ulike steder i landet. Solveig A vært virksomhetsleder på sykehjemmet i snart 5 år. Hun er leder for den største virksomheten i kommunen og har 137 årsverk. Av disse er det ca. 200 fast ansatte. I tillegg kommer ekstrapersonell, slik at hun har ca. 400 på lønnslisten. Det er 40-50 sykepleiere i virksomheten.

Virksomhetslederne i **kommune B** presenteres her:

**Tone B** er virksomhetsleder i teknisk sektor i kommune B. Hun er utdannet ingeniør med diverse tilleggsutdannining. Hun har 20 års erfaring som ingeniør i en statlig bedrift. Tone B har to års erfaring som leder i en annen kommune. Denne lederstillingen har hun hatt i 1.5 år. Hun er leder



### *4.3. Presentasjon av informantene*

---

for 19 ansatte og 18.5 årsverk. 6-7 av dem er ingeniører. De øvrige er ansatte med fagbrev og merkantilt ansatte.

**Rita B** er virksomhetsleder og rektor i kommune B. I tillegg til lærerutdanning har hun spesialutdanning og videreutdanning i ledelse. Hun har vært lærer ved flere skoler. Hun har vært inspektør i fem år og rektor i 6 år. Hun har 47 ansatte. 32 av de 47 er lærere. Ellers er det en del førskolelærere, fagarbeidere, kontoransatt og assistenter. Det er en inspektør ved skolen.

**Synnøve B** er virksomhetsleder for et sykehjem i kommune B. Hun er utdannet sykepleier. I tillegg har hun flere videreutdanninger innen ledelse. Hun har 40 års arbeidserfaring. Av disse er 10 år som sykepleier. Hun har vært leder forskjellige plasser i landet. De siste 13 årene har hun vært virksomhetsleder på dette sykehjemmet. Hun har 150 ansatte fordelt på 77 årsverk. 24 av de ansatte er sykepleiere og 62 er helsefagarbeidere. I tillegg er det ergo/fysioterapeuter, kontoransatte, ansatte innen renhold og en del assistenter. Hun har flere avdelingssykepleiere i sitt lederteam.

Etter å ha presentert profesjonene, kommunene og informantene vil jeg i det neste kapitlet presentere data fra den kvalitative undersøkelsen som de har deltatt i.



# Kapittel 5

## Presentasjon og analyse av data

I dette kapitlet vil jeg presentere og analysere data fra den kvalitative undersøkelsen jeg har gjennomført. Her vil jeg bruke empiri for å belyse og finne svar på problemstillingen. Jeg vil ta utgangspunkt i intervjuguiden (vedlegg 1) når jeg presenterer funnene.

Per-Harald Rødveis [Rødvei (2006)] forskning presentert i «Den mekaniske arbeidsgiverpolitikken» er mitt teoretiske utgangspunkt når jeg skal vurdere arbeidsgiverpolitikken i de to kommunene jeg har forsket på. I tillegg til Rødvei vil jeg bruke annen relevant forskning og teori som er presentert i kapittel 2.

Alle de seks virksomhetslederne som har deltatt i undersøkelsen, bekrefter at det er utfordringer knyttet til å rekruttere ingeniører, lærere og sykepleiere. Tom A, virksomhetsleder i teknisk sektor i kommune A, beskriver det slik;

*«Det har vært en lang og omfattende prosess. Vi gikk ut bredt og annonserte i hele Norden og Norge, og vi fikk egentlig ingen ting; ingen aktuelle, kvalifiserte søkere. Ingen. Hva gjør du da? De sier at problematikken er lik i hele Norden.» (Tom A)*

Også Tone B, virksomhetsleder i teknisk sektor i kommune B, viser til utfordringer knyttet til å få tak i kvalifiserte folk og ingeniører med den rette bakgrunnen.

Solveig A, virksomhetsleder for et sykehjem i samme kommune som Tom A, viser til at det er vanskelig å få tak i kvalifiserte søkere. Da hun sist skulle ansette en sykepleier, kom det inn to søknader. Den ene trakk seg. På spørsmål om det er vanlig, er hennes kommentar;

*«Det er veldig vanlig når det gjelder sykepleierstillinger. Vi har ikke mange å velge i. Noen ganger får vi bare en eneste søker. Når det gjelder hjelpepleiere, er det en helt annen situasjon. Der får vi mange søkere. 15-30 søkere er helt vanlig. Det er ikke uvanlig at vi ikke får en eneste kvalifisert søker til sykepleierstillinger.» (Solveig A)*

Også Synnøve B, virksomhetsleder på et sykehjem i kommune B, viser til at hun ikke får mange søkere til sykepleierstillingene. Den siste ansettelsen var en nattevaktstilling, som hadde vært lyst ut flere ganger det siste halvåret. Av og til kan hun få flere søkere, men mest vanlig er 1-4. Rektorere opplever mest utfordringer knyttet til å få tak i kvalifiserte vikarer. Faste stillinger er sjelden er noe problem å få besatt.

Når det gjelder det å holde på de ansatte fra disse profesjonene, gir alle lederne uttrykk for at det lykkes de med. Det begrunnes med ansatte som har vært der lenge, og at det er lav turn-over i deres virksomhet. Utfordringen er å få tak i søkere som ønsker å begynne hos dem. Tom A understreker;

*«Det er krevende. Som leder må du tenke rekruttering hele tiden og tenke strategisk. Hvis ikke, har du ikke gjort jobben din.» (Tom A)*

Ettersom det å rekruttere ingeniører, lærere og sykepleiere er en stor utfordring for virksomhetslederene, vil jeg i neste kapittel presentere hvilke tiltak og virkemidler de bruker.

## **5.1 Hvilke tiltak iverksetter lederne for å få tak i kvalifiserte arbeidstakere?**

Jeg vil her presentere hva de ulike lederne som har deltatt i studien, oppgir at de gjør for å få søkere til aktuelle stillinger i sin virksomhet. Jeg vil følge Breugh et al.s beskrivelse av rekrutteringsprosessen, slik den er beskrevet i kapittel 2.2.3. Først og fremst handler det om å få tak i søkere, holde på dem og påvirke deres jobbvalg.

Slik jeg har vist til i kapittel 2.2.2 er det ofte slik at forhold som gjør det attraktivt å jobbe en plass og får ansatte til å bli, også virker rekrutterende. Da må disse forholdene være kjent for søkerne. Annonsering er en måte å presentere en virksomhet på.

### 5.1.1 Annonsering

Breaugh et al. (2000) har vist til at for å få tak i gode søkere, må rekrutteringstiltakene være attraktive for potensielle søkere. Noe av det som kan påvirke, er blant annet hvor man rekrutterer, hvem som gjør det og hvordan man presenterer stillingen, når man annonserer.

Alle lederne bruker internett i form av kommunens hjemmeside og NAVs. I tillegg annonseres det i lokalavisen. En gang i året er det fellesannonsering på lærerstillinger. Da annonseres det også i lærernes fagtidsskrift *Utdanning*. Slik gjøres det i begge kommunene, når det gjelder lærerstillinger. Ingen av lederne på sykehjemmene bruker sykepleiernes fagtidsskrift *Sykepleien*. Tone B sier at hun ville brukt ingeniørenes fagblad, dersom hun skulle ansette en leder, men har så langt ikke gjort det. Tom A har annonsert både nasjonalt og i Norden.

Fordelen med annonsering i lokalaviser, er at man når potensielle søkere i distriktet. Ulempen er at man begrenser rekrutteringsgrunnlaget. Ved å annonsere i profesjonenes fagtidsskrift kan man nå målgruppen spesifikt og uten geografiske begrensninger. Synnøve B viser til at kommune B er en tilflytterkommune, der sykepleiere ofte følger sine partnere. Ved å annonsere nasjonalt gjennom fagtidsskrift og/eller riksaviser ville også sykepleiere uten lokal tilknytning kunne bli informert om mulighetene for jobb i denne kommunen. Synnøve B er den eneste av lederne som viser til økonomiske årsaker til at det er uaktuelt. Ifølge markedssjefen i *Sykepleien* ville en tospalters annonse lik den kommune B har hatt i lokalpressen, koste 10.000 kr.

Flere ledere i kommune A og B viser til at internett er den viktigste kanalen for dem. Ifølge dem oppgir ofte aktuelle kandidater at de har funnet informasjon om den ledige stillingen på internett.

Når det gjelder utforming av stillingsannonse, er praksis noe ulik. Ved fellesannonsering i forhold til lærerstillinger, følger begge kommunene en standard på det. Det er skolekontoret i begge kommunene som sørger for denne annonseringen. Dersom det er behov for ansettelse av lærere utenom dette, har rektorene muligheter til å påvirke annonsen.

Randi A har erfart at det kan være utfordrende å rekruttere lærere, særlig på andre tider av året enn når det annonseres felles. I forbindelse med den siste ansettelsen som skjedde rett før sommerferien, fikk ikke Randi A mange søkere. Hun klarte til slutt å få tak i en godt voksen lærer og er fornøyd med den ansettelsen. Rita B viser til at det alltid blir behov for vikarer i løpet av et skoleår. Selv om det kan være mer utfordrende å rekruttere lærere utenom hovedannonseringen, har hun også god erfaring med det;

*«Sist opplevde jeg å få mange godt kvalifiserte søkere. Det blir mer synlig enn en felles annonse. Det står noe spesifikt om denne jobben. Jeg ble veldig overrasket. Har gjort det før. Da var det mange søkere, men uten rett kompetanse.» (Rita B)*

Jeg har funnet stillingsannonser på nett for de ulike sektorene i hver av kommunene. For å ivareta informantenes anonymitet har jeg valgt å omtale disse annonsene og ikke legge dem ved som eksempler.

I **kommune A** er det lett å finne frem til ledige stillinger på kommunens hjemmeside. Her er det egen fane med «Ledige stillinger» på forsiden. De tre sektorene har tilnærmet like annonser. I tillegg til en presentasjon av kommunen, er det en beskrivelse av arbeidsoppgaver knyttet til stillingen, hva kommunen kan tilby og hvilke krav man stiller til kompetanse. I Tom As sektor vises det til lønn etter avtale. I Randi As sektor presenteres ulike funksjonstillegg for lærere. I Solveig As sektor vises det til Hovedtariffavtalens bestemmelser og kommunens lønnspress. Hva lønnspresset er har jeg ikke kunnet finne, hverken i annonser eller på kommunens hjemmeside.

I **kommune B** er det ikke så lett å finne oversikt over ledige stillinger på kommunens hjemmeside. Her er det ikke samme oversikt som i kommune A. Annonnene for skole- og teknisk sektor er tilnærmet like og likner kommune A. Unntaket er Synnøve Bs sykehjem. Her er det ingen beskrivelse av arbeidsoppgaver og hva kommunen kan tilby. Lønn er ikke nevnt i noen av annonsene jeg har gjennomgått for perioden 2009 og frem til mars 2013. Gjennomgående står det kun en linje på hver ledig sykepleierstilling. Der står det stillingsstørrelse og at det er turnus med arbeid hver fjerde helg. I tillegg følger en presentasjon av sykehjemmet.

Breaugh et al. viser til at det er viktig med en realistisk jobbpresentasjon (RJP) både for å gjøre seg attraktiv som arbeidsgiver og for å nå rette målgruppe. Ifølge Breaugh et al. bidrar RJP oftere til innfridde forventninger, lavere turn-over og bedre prestasjoner i jobb. Synnøve Bs annonser er ikke i tråd med Breaughs anbefalinger.

Tone Bs virksomhet er den eneste av de tre i kommune B som viser til lønn etter avtale. I tillegg viser kommune B til at det er fleksibel arbeidstid for ingeniører.

Ettersom ingeniører har all lønnsdannelse lokalt er det naturlig at det står lønn etter avtale i annonsen. Når det gjelder lærerne, har de et kompetanselønnsystem. Det sikrer dem lønn over minstelønn, dersom de har tilleggskompetanse utover lærerutdanningen. Det samme gjelder funksjonstillegg, som forhandles lokalt og dermed kan variere fra kommune til kommune. Kommune

### 5.1. Hvilke tiltak iverksetter lederne for å få tak i kvalifiserte arbeidstakere?

---

A har opplyst om dette i sin annonse, mens kommune B ikke har gjort det. Når det gjelder sykepleiere, informerer ingen av kommunene i sine annonser hva de tilbyr i lønn.

Den mest offensive av lederne når det gjelder annonsering, er etter min vurdering Tom A. Hans virksomhet har annonsert både i Norge og Norden. Dessverre har det ikke hatt ønsket effekt, noe som har fått ham til å revurdere sin praksis, når det gjelder annonsering;

*«Det er et stort paradoks etter å ha brukt store summer på annonsering, at den måten å rekruttere på, løser ikke problemet mitt. Det har blitt løst gjennom helt andre kanaler. Jeg kjenner noen, som kjenner noen... det er litt sånn.» (Tom A)*

Rødvei [Rødvei (2000)] og Gaasemyr [Gaasemyr (2009)] har med 10 års mellomrom rådet kommunene til å markedsføre sin arbeidsgiverpolitikk bedre overfor potensielle arbeidstakere. Annonsering er en slik anledning. Selv om Tom A viser til at annonsering ikke løser hans rekrutteringsutfordringer, vil annonsering fortsatt være en viktig del av kommunenes måte å rekruttere på. Det handler blant annet om at det skal være åpenhet knyttet til ansettelser i offentlig sektor. Jeg vurderer at begge kommuner kan forbedre kvaliteten på sin annonsering. Det gjelder både innhold og hvor man annonserer. I tillegg kan kommune B gjøre det lettere for potensielle søkere å finne frem på hjemmesiden ved å gjøre som kommune A, som har egen fane med «Ledige stillinger» på forsiden.

#### 5.1.2 Oppsøkende virksomhet

Tom A har erfart at oppsøkende virksomhet hvor både ledere, tillitsvalgte og ansatte engasjerer seg og bruker sitt nettverk, har best effekt.

Å drive oppsøkende virksomhet i form av å delta på utdannings- eller jobbmesser eller karriere dager ved Utdanningsinstitusjonen<sup>1</sup>, er det ingen av lederne som selv har deltatt på. De er heller ikke kjent med at deres kommune har vært representert der.

Tom A viser til at det er viktig å ha kontakt med Utdanningsinstitusjonen. De samarbeider om en del prosjekt. Han er opptatt av at hans virksomhet skal tilby studenter sommerjobb nettopp med tanke på rekruttering og for å prøve ut potensielle kandidater. Han har selv vært student her.

---

<sup>1</sup>Utdanningsinstitusjonen brukes som egennavn for ikke å avsløre hvilke universitet eller høyskoler det gjelder.

Det kan bety at det er lettere for ham å ta kontakt enn det er for de andre virksomhetslederne i kommune A og B.

Solveig A gleder seg over å ha sykepleierstudenter i praksis. Hun viser til at det er rift om praksisplassene på sykehjemmet. Hun har også avtaler med sykepleierstudenter som jobber hver tredje helg, samt i skolens ferier. Og hun pleier de beste;

*«Har du en sykepleierstudent som jobber hver tredje helg og som er en perle, da passer vi på. Vi driver med perlefisking.»* (Solveig A)

Både Randi A og Rita B ønsker seg lærerstudenter i praksis. Begge viser til at dersom det ikke er studenter med tilknytning til kommunen, er det ikke attraktivt å være der i praksis på grunn av lang reisevei. Den samme erfaringen har Synnøve B, som gjerne skulle hatt sykepleierstudenter i praksis. Imidlertid sier hun nei til å ta i mot andre yrkesgrupper, som har behov for praksisplasser. Det begrunner hun med at sykehjemmet ikke har ressurser til å ta seg av dem. Synnøve B har i likhet med Solveig A ansatt studenter i helgestillinger.

Både Synnøve B, Randi A og Rita B beklager at de ikke har aktuelle studenter i praksis, fordi de ser at det er en måte å rekruttere på. Tone B, som sokner til samme region som Tom A, har heller ikke kontakt med Utdanningsinstitusjonen. Virksomhetene har omtrent like lang geografisk avstand til Utdanningsinstitusjonen. Tre av de seks virksomhetslederne oppgir avstand som et problem for studentene. Alle virksomhetene har mindre enn 40 km reisevei til Utdanningsinstitusjonen.

I tillegg til å sørge for å få studenter i praksis eller tilby dem arbeid i ferier, helger eller i prosjekt, slik Tom A viser til, er det viktig at kvaliteten på praksisplassene er gode. Arbeidsgivere som sørger for at studenter blir godt mottatt, får faglige utfordringer og god veiledning, vil lettere kunne tiltrekke seg søkere, holde på dem og påvirke deres jobbvalg, slik Breugh et al. viser til.

Selv om praksisplassene ifølge Solveig A er etterspurt og hun passer på de gode kandidatene og driver det hun kaller «perlefisking», er det få søkere til ledige sykepleierstillinger. Kan det bety at studentene har et annet inntrykk av fagmiljøet enn det Solveig A har beskrevet?

Som fylkesleder har jeg i 10 år foretatt enkle undersøkelser<sup>2</sup> blant avgangstudenter ved Høgskolen i Østfolds sykepleierutdanning. Studentenes svar har vært stabile i denne perioden. Omtrent 75 prosent av de vordende sykepleierne har vist til at erfaringer fra praksis påvirker hvor de ønsker å arbeide etter endt utdanning. Mens sykehus har ligget på topp, har kommunehelsetjenesten generelt og sykehjem spesielt kommet dårlig ut når det gjelder jobbønsker. Få nyutdannede

---

<sup>2</sup>Dette er ikke vitenskapelige undersøkelser.



## 5.2. Hvilke søkere får lederne til sin virksomhet?

---

sykepleiere har sykehjem eller hjemmesykepleie som førsteprioritet. Samme funn viser årets studentundersøkelse som NSF Rogaland nylig har gjennomført.<sup>3</sup>

I hvilken grad lederne selv kunne tatt initiativ til å få studenter i praksis, gir ikke undersøkelsen svar på. Mange utdanningsinstitusjoner som utdanner sykepleiere, har store utfordringer med å skaffe gode praksisplasser.<sup>4</sup> Det vil derfor være sannsynlig at en proaktiv arbeidsgiver som tilbyr gode praksisplasser, ville blitt tatt godt i mot av både Utdanningsinstitusjonen og dens studenter.

Rødvei (2006) kritiserer kommunal sektor for ikke å ha fulgt med i tiden og at arbeidsgiverpolitikken preges av en tid med annen tilgang på arbeidskraft. Passiv personalforvaltning er en del av en mekanisk arbeidsgiverpolitikk. Funn i studien tyder på at tradisjonell annonsering lokalt og på kommunens hjemmeside fortsatt er det viktigste tiltaket.

Selv om de fleste lederne har erfart at det er få potensielle søkere som tar kontakt, endrer man ikke praksis.

## 5.2 Hvilke søkere får lederne til sin virksomhet?

Alle lederne viser til at det er vanskelig å få tak i kvalifiserte søkere til de tre profesjonene. Randi A viser til at hun har sett en utvikling der det har blitt færre søkere til ledige lærerstillinger;

*«Jeg merker en nedgang totalt i antall søkere til vår kommune. Mens vi tidligere pleide å ha rundt 300 søkere, har vi nå ca. 100 til hele kommunen.» (Randi A)*

Randi As observasjon stemmer med Gro L. Sletvolds funn [Sletvold (2011)] Sletvolds undersøkelse viser en ny situasjon for skoleledere preget av færre søkere til ledige lærerstillinger. Det har blitt søkers marked. Arbeidsgiver kan ikke lenger velge fritt.

Når det gjelder hvilke søkere lederne får til sine virksomheter, svarer flere at de får en del uerfarne søkere og en del søkere uten relevant utdanning. Tone B viser til at hun får en del søkere som er uten arbeid for tiden. Hun viser til at det ikke behøver å være negativt, men at det sjeldent er et pluss. Synnøve B viser til at kommunen en tilflytterkommune, der sykepleierne ofte følger sine

---

<sup>3</sup>Her finnes informasjon om undersøkelsen; <https://www.sykepleierforbundet.no/vis-artikkel/1155495/Sykepleierstudentene-med-klar-beskjed-til-arbeidsgivere>

<sup>4</sup>NIFU har på oppdrag fra Helsedirektoratet kartlagt utfordringene knyttet til praksisplasser for flere helsefag-utdanninger. Kilde: <http://www.nifu.no/news/kvalitetsutfordringer-i-helsefag/>

partnere. Solveig A viser til at de får en del nyutdannede sykepleiere. De får også en del erfarne, som ofte er lei av å pendle. Solveig As virksomhet får også en del utenlandske søkere.

*«I løpet av de siste årene ser vi at i Oslo-området har det blitt veldig mange filippinske sykepleiere som er søkere. Det samme gjelder gamle Øst-Europa. Men de er ikke aktuelle, når de søker på engelsk. Når jeg får en søknad som ikke er skrevet på norsk, så er det uaktuelt» (Solveig A)*

Solveig A har tidligere vist til at hun har få søkere til sykepleierstillingene. Likevel velger hun å begrense utvalget ved å avvise alle søknader som er skrevet på engelsk. Språk er viktig i sykepleien. Det er derfor rimelig at arbeidsgivere stiller krav om språkkunnskaper. Samtidig kan norsk læres. Det er interessant å merke seg at her begrenser Solveig A rekrutteringsgrunnlaget. Det gjør hun ut fra et prinsipp om at den kompetansen søkerne har, må passe til arbeidsgivers behov. En annen tilnærming kan være å vurdere hvor vidt den manglende kompetansen kan utvikles innen rimelig tid og innen en økonomisk og praktisk ramme. Det stilles krav om autorisasjon for å kunne arbeide som sykepleier i Norge. Ved å åpne for utenlandske søkere, sørge for språkopplæring og gi dem muligheter til å vise om de oppfyller de kravene som stilles til sykepleiere, kan man rekruttere til stillinger som er vanskelig å få besatt. Dersom de viser seg egnet, kan det bety stabile ansatte for virksomheten.

Selv om antall søkere ikke er det viktigste, slik Breaugh (2008) viser til, ønsker lederne flere og bedre kvalifiserte søkere å velge blant. Både Tone B og Solveig A viser til at de innimellom kan finne gode kandidater, selv om det var den eneste. Likevel understreker Solveig A at med flere søkere, ville det være mer stas å få stillingen. Hun mener også at det ville bidra til å heve yrkets status. Profesjonenes status vil bli nærmere omtalt i kapittel 5.5.5.

### 5.3 Hvilke krav stiller søkerne?

I kapittel 2.4 har jeg vist til forskning som viser hvilke krav studenter og nyansatte stiller (Rødvei 2002 og Dæhlen 2003). Jeg har derfor spurt lederne om hvilke krav eller forventninger de møter fra søkerne. De fleste lederne viser til at søkerne ønsker spennende arbeidsoppgaver og gode arbeidsforhold.

Tom A viser til at lønn er et viktig tema i forbindelse med ansettelse. Privat sektor kan tilby bedre lønnsbetingelser. Derfor er han opptatt av at søkerne skal vurdere flere forhold;

#### 5.4. Hvem konkurrerer virksomhetene med?

---

*«Det kommer an på hva som står på CVen. Vi kan i hvert fall være med å by et stykke oppover. Da ber jeg dem også regne på tidsbruk og kostnader med å reise til Oslo. Det må også tas med i denne sammenheng. Mange har et bevisst forhold til hva de bruker tiden på. Da er vi med.» Tom A.*

Rita B har sjelden opplevd at søkere har stilt økonomiske krav. Imidlertid har de etterspurt muligheter for videreutdanning og det å kunne velge fag og klassetrinn. Solveig A viser til søkere som ønsker å få tilrettelagt arbeidstid. Synnøve B viser til at det som oftest etterspørres, er lønn over minstelønn.

### 5.4 Hvem konkurrerer virksomhetene med?

Samtlige ledere opplever at det er konkurranse om de aktuelle profesjonene. Tom A og Tone B viser til at privat sektor er de hardeste konkurrentene, fordi de tilbyr høyere lønn. Nabokommuner oppleves ikke som konkurrenter.

*«Med fare for å høres blasert ut nå, opplever jeg at vår kommune oppleves som en attraktiv kommune blant ingeniører. Fordi vi er store. Fordi vi har de store prosjektene. Og fordi vi er på vei til å etablere et godt fagmiljø.» (Tom A)*

Innen skole er det også konkurranse, men med et annet marked. Randi A viser til at det er konkurranse rektorene i mellom. Alle er på jakt etter dyktige lærere. I tillegg viser hun til korte avstander. Det gir lærerne mange kommuner å velge mellom, noe også Rita B viser til;

*«Vi konkurrerer jo med nabokommunene. Det gjelder både lærere og førskolelærere. Og da handler det også om lønn. Og det er noen kommuner som tilbyr høyere lønn enn minstelønn. Det varierer også hva du får i tillegg som kontaktlærer. Og så er det hva du kan tilby, når det gjelder videreutdanning.» (Rita B)*

Også sykehjemslederne opplever konkurranse om sykepleierne.

*«Ja, det er stor konkurranse om sykepleierne. Lokalsykehuset er den største konkurrenten. Når de har gjenåpnet avdelinger, så merker vi det. Da mister vi sykepleiere til sykehuset.» (Solveig A)*

Solveig A har vist til at det er lav turn-over ved sykehjemmet. Utfordringen ligger i å få tak i søkere. Imidlertid tyder denne uttalelsen på at dersom sykepleiere får jobbtilbud på lokalsykehuset, velger de å slutte på sykehjemmet.

Synnøve B opplever situasjonen noe annerledes;

*«Sykepleierne har mange kommuner å velge i. Sykehusene utgjør ingen trussel, lenger. Heller ikke vikarbyrå. Det er andre kommuner vi konkurrerer med. Og en del av dem tilbyr også høyere lønn. Det kan ikke vi gjøre. Vi har ikke noe bedre lønn enn det som står i tariffen.» (Synnøve B)*

Lederne viser til at de må konkurrere med andre arbeidsgivere for å få stillinger besatt. Funntilkomsten i studien tyder på at det varierer når det gjelder hva de kan stille opp med i denne konkurransen. Det er nærmere omtalt i det neste kapittelet.

## 5.5 Virkemiddelbruk

Når rekruttering er så krevende som lederne har gitt uttrykk for, er det viktig at rekrutterings tiltakene er effektive og treffer målgruppen, slik blant annet Breugh et al. har vist til. Jeg har derfor bedt om ledernes vurdering av hvilke virkemidler de synes har best effekt for å rekruttere de aktuelle profesjonene til sin virksomhet.

Lederne for teknisk sektor viser til spennende utfordringer og interessante arbeidsoppgaver. Begge rektorene viser til skolens omdømme. Sykehjemslederne er mest opptatt av fagmiljø og arbeidsforhold.

### 5.5.1 Lønn som virkemiddel

I intervjuguiden omhandler det siste spørsmålet lønn som virkemiddel for å rekruttere og beholde etterspurt kompetanse. Spørsmålet ble aldri stilt. Alle lederne viste uoppfordret til lønn som et viktig virkemiddel. Dette tolkes som at lønn er et sentralt tema innen alle de tre sektorene.

Selv om Tom A understreker betydningen av spennende utfordringer og interessante arbeidsoppgaver, er han tydelig på at lønn er et viktig virkemiddel for å rekruttere ingeniører;

*«Og så må jeg jo si at vi har gjort en del med lønn, også. For det handler om å være en attraktiv arbeidsplass. Det jobber vi mye med å være. For det første må vi være konkurransedyktig på lønn i det offentlige. Det må ikke bli oppfattet som urimelig å være ansatt der. Det handler om hvor stor forskjell det skal være mellom det private og det offentlige og hvor stor forskjellen kan være mellom oss og Oslo. Vi er prisgitt Oslo. Det er et Oslo-nivå på alt. Det (lønnforskjellen, min tilføyelse) var for stort. Det så vi raskt. Vi hadde en diskusjon på det og bestemte oss for at vi skulle gjøre noe med det i sum. Og vi fant en god løsning på det. Da var en barriere borte. Og når man får de tillitsvalgte til å si at det er rimelig med en forskjell, og nå er forskjellen innenfor det rimelige og de argumenterer for det, da har du en god ambassadør. Da har du noen som kan hjelpe deg å selge budskapet.» (Tom A)*

Etter at intervjuet er avsluttet, presenterer Tom A meg for en del av sine ansatte. Han forteller dem at han er blitt intervjuet om temaet rekruttering av ingeniører til kommunal sektor. Jeg blir raskt informert om at kommunen nylig har økt ingeniørlønnen med 50.000 kr. Det blir omtalt som et helt nødvendig tiltak av både Tom A og de ansatte.

Tom A er opptatt av å se på andre betingelser enn lønn for å være attraktiv. Akkurat nå vurderer han muligheten til trening i arbeidstiden. Sykefraværet er allerede lavt, så dette foreslås som tiltak for å rekruttere og beholde de ansatte i virksomheten.

Innledningsvis i kapittel 1.1. har jeg stilt spørsmål ved om ledere hos samme arbeidsgiver har like muligheter til å rekruttere nødvendig kompetanse. Jeg har spurt informantene om det er virkemidler de ville ha brukt, men som de ikke kan bruke. Spørsmålet er stilt for å kunne avdekke forskjeller i de ulike ledernes myndighet.

Tre av de seks lederne svarer kontant lønn som virkemiddel. Det er de to rektorene og den ene sykehjemslederen. Det gjør ikke lederne i teknisk sektor. Tom A er den av lederne som gir uttrykk for å være mest fornøyd med den myndigheten han har;

*«Jeg syns jeg har veldig bra backing og myndighet innenfor mitt område. Jeg har en lydhør rådmann og et konstruktivt rådmannsnivå. Jeg blir hørt, når jeg kommer med innspill. Det er viktig at det oppfattes som rettferdig. Vi bruker litt tid og ressurser på at det skal oppfattes som fair og rettferdig. Det offentlige er jo veldig gjennomsiktig. Det er ikke noen strategi å hemmeligholde det. Det blir det ikke noe samarbeid av. Og vi*

*er avhengige av samarbeid for å få til ting. Så hvis det er en som skal ha høyere lønn, må det være aksept hos de andre for det. Enten fordi han er flink eller hun gjør en kjempejobb, så henne vil vi ha her. Du må ha samarbeid med de tillitsvalgte om dette her. Og så syns jeg at når jeg kommer til rådmannen med de problemstillingene her, så er han akkurat så kritisk og konstruktiv som han skal være.» (Tom A)*

Jeg vil gjerne vite hvor mye penger det handler om og spør om det er mellom 20.000-40.000 kr. Det er rammen Tone B har oppgitt at hun har å forhandle innenfor, dersom det er søkere som stiller lønnskrav.

*«Det er høyere. 50.000 kr eller mer, hvis jeg vil det. Samtidig blir det jo stilt større krav. Du må også gi og levere.» (Tom A)*

For rektorene er det annerledes.

*«Hvis det er en lærer som jeg absolutt vil ha, skulle jeg gjerne ha gitt høyere lønn. Men det kan jeg ikke. Jeg har kanskje litt å gå på, men jeg har ikke gjort det ennå, selv om jeg vet at det har blitt gjort i vår kommune. Da kan det være snakk om 10.000-20.000 kr. Lærerne i Oslo har høyere lønn enn lærerne i vår kommune. Hvis det kommer en lærer fra Oslo, så kan det jo være grunnlag for å forhandle litt på lønn. Jeg kunne tenkt meg å ha litt mer handlingsrom. Men det er litt farlig, også. For lærerne vet jo hva de andre tjener. Det er veldig solidaritet lærerne i mellom.» (Randi A)*

Solveig A viser til at hun har fått begrenset myndighet i 2012. Frem til da hadde hun noe slingsmonn, når det gjaldt lønn. Nå har det blitt strammet inn. Myndigheten ligger ikke lenger ute på virksomheten.

*«Det å kunne gi folk litt ekstra, handler ikke bare om penger. Det handler om muligheten og følelsen av at du har fått noe. Dette er en virksomhet med et budsjett på nær 100 millioner kr i året. Hvis vi kunne gitt noen 4.000 kr ekstra i året, så er det tilnærmet ingenting, egentlig. Men den følelsen det gir til de ansatte, er større. Og det hadde vært lurt fremfor å gå en ny runde med annonsering. Bare annonsen koster jo mer enn de 4.000 kr.» (Solveig A)*

Selv om Solveig A gjerne vil bruke lønn som virkemiddel, er hun også noe betenkt;

*«Lønn er et tveegget sverd. Jeg tror alle kommunene har bremsset på lønn. Kanskje det heller bør ordnes sentralt.»*

Også Synnøve B viser til at hun ikke kan tilby sykepleiere høyere lønn enn det som står i Hovedtariffavtalen. Imidlertid viser hun til det hun kaller for «tjuvtriks». Det er funksjonstillegg knyttet til ansvar eller kompetanse. Det Synnøve B kaller «tjuvtriks», er resultater av lokale forhandlinger. Det står ikke noe om disse mulighetene når sykehjemmet annonserer. Det står heller ikke på kommunens hjemmeside.

Synnøve B omtaler seg selv som egenrådig. Det har hun blant annet vist når det gjelder å holde fast ved arbeid hver fjerde helg. I tillegg har hun ordnet egen avlønning for studenter som jobber på sykehjemmet i helger og ferier.

*«Jeg har laget en stige for studenter, også. Jeg har hatt det i mange år. Jeg forhandler med meg selv. Da vet jeg at jeg får det som jeg vil. Vi legger oss ikke så høyt. Men det er viktig at studentene lønnes over assistentlønn. Jeg øker det hvert år. Jeg bare melder det til personalavdelingen. De er vant med at jeg er egenrådig og forhandler med meg selv. Det er bare å si at noe må man gjøre for å rekruttere folk.» (Synnøve B)*

Når det gjelder studentlønn og arbeid hver fjerde helg, viser Synnøve B seg som en egenrådig leder, slik hun tidligere har beskrevet seg selv. Imidlertid viser funn i studien at hun lar seg begrense når det gjelder å bruke lønn som virkemiddel for å rekruttere sykepleiere.

Det er særlig når lederne utfordres på virkemidler som de gjerne ville brukt, men som de ikke har myndighet til å ta i bruk, at forskjellene blir tydeligst i denne undersøkelsen. Forskjellen er størst mellom sektorene. Det er mindre forskjell mellom kommunene. Mens Tom A opplever å ha nødvendig myndighet og har få begrensninger når det gjelder å bruke lønn som virkemiddel, er det annerledes for Solveig A. Hun leder den største virksomheten i den samme kommunen og har ikke en krone å bruke til høyere lønn.

### 5.5.2 Arbeidstid

Når det gjelder bruk av arbeidstid som virkemiddel for å rekruttere, har virksomhetene ulikt utgangspunkt og ulike muligheter. Begge virksomhetslederne for teknisk sektor kan vise til fleksibel arbeidstid, som er et gode for de ansatte. Ingen av dem har vist til at deltidstillinger er noe tema. Det kan tyde på at det er en selvfølge at det er hele stillinger som gjelder i denne sektoren.

I skolesektoren er det ikke tilbud om fleksibel arbeidstid. Her er det muligheter til å inngå lokale avtaler om hvordan man ønsker å disponere en del av arbeidstiden. Begge rektorene er tydelige på at de ønsker lærere i hele stillinger.

*«De få som har deltidsstillinger, - det er fordi de velger det selv. Jeg vil jo helst ha folk i fulle stillinger. Du tilbyr folk stort sett heltidsstillinger. Sånn er det ikke bare her. For det som er viktig, er å ha folk på plass hele tiden. Det blir alltid vanskelig når lærere har en fridag, for da kan vi ikke legge møter til den dagen.» (Randi A)*

For virksomhetslederne i sykehjemmene er det annerledes. I tillegg til begrenset myndighet når det gjelder å bruke lønn som virkemiddel, opplever Solveig A å ha mistet et annet av virksomhetens rekrutteringstiltak. Kommunens toppledelse har bestemt at alle virksomheter med døgn-drift skal ha arbeid hver tredje helg mot tidligere hver fjerde helg. Begrunnelsen er å få bedre fagdekning på helg. I helsetjenesten er det vanlig at turnusarbeidere arbeider hver tredje helg. En del kommuner har brukt arbeid hver fjerde helg som et rekrutteringstiltak.

*«Frem til nå har vi kunnet tilby turnus med arbeid hver fjerde helg. Det er et gode som vi nå mister. Det har vi også rekruttert en del på. Nå står vi igjen med faglighet. Er det noe jeg virkelig skulle ønsket var lønnet bedre, så er det helgejobbing. Folk føler at de ikke får noe igjen for det. Og nå når de skal gå fra fjerde til tredje hver helg uten å få noe igjen for det, oppleves det som veldig negativt.» (Solveig A)*

På Synnøve Bs sykehjem er det fortsatt arbeid hver fjerde helg.

*«Jeg får en del spørsmål fra ansatte på hvor lenge de får lov til å jobbe hver fjerde helg. Jeg har allmøte to ganger i året med de ansatte. Da svarer jeg at så lenge det er faglig forsvarlig, så fortsetter vi med det. Det er min avgjørelse i samråd med sykehjemslegen. Jeg vet hvordan det er å gå hver andre helg som småbarnsmor. Det samme gjelder hver tredje helg. Og jeg har jobbet rundturnus i 10 år, så jeg vet hvor skoen trykker. Når jeg vet at de andre kommunene har hver tredje helg, så er hver fjerde et fortrinn.» (Synnøve B)*

Når det gjelder tilbud om hele stillinger, viser Solveig A og Synnøve B til noe ulik praksis.



Solveig A viser til at sykepleierne på sykehjemmet har hele stillinger. Det er kun en sykepleier som har deltidsstilling. Hun arbeider 80 prosent etter eget ønske. Sykepleierne omtales som nøkkelpersonell på sykehjemmet. De har blitt prioritert på bekostning av helsefagarbeidere, ifølge virksomhetslederen. Hun er opptatt av at heltidsstilling er viktig for å være en attraktiv arbeidsgiver;

*«Jeg tenker at det er viktig å tilby hele stillinger for både å rekruttere og beholde sykepleiere. Jeg synes egentlig at det er arrogant å tilby unge jenter som har tatt høyere utdanning, 80 prosent stilling. Det går ikke an. Det gjør man ikke til en ingeniør.» (Solveig A)*

Også Synnøve B ønsker å tilby sykepleiere hele stillinger, når hun kan;

*«Jeg tilbyr det så fort vi har mulighet. Men da sier jeg at vi kanskje må gå ned på tredje hver helg. Det er det ingen som er villig til. Dersom vi må gå ned til tredje hver helg, må det gjelde for alle. Det skal ikke være noen forfordeling av sykepleierne. Da må alle gjøre det.» (Synnøve B)*

Synnøve B har problemer med å rekruttere sykepleiere til sykehjemmet. Selv om hun viser til at hun ønsker å tilby hele stillinger, er hun også opptatt av å understreke at det ikke er alle som ønsker det. På den ene siden prøver hennes virksomhet å legge til rette for at enkelte sykepleiere skal slippe å arbeide turnus. På den andre siden viser hun til at dersom noen ønsker hel stilling, vil det få konsekvenser for alle ansatte i form av hyppigere helgearbeid. Synnøve B har erfart å miste en sykepleier, fordi vedkommende ikke fikk hel stilling;

*«Jeg har mistet en sykepleier, fordi vi ikke kunne tilby 100 prosent stilling. Hun ble alene med forsørgeransvar og måtte ha 100 prosent. Det fikk hun i en annen kommune, i tillegg til at hun fikk høyere lønn der. Det er greit nok. Sånt skjer. Du kan ikke holde på folk for en hver pris. Du kan ikke redde verden.» Synnøve B.*

Synnøve Bs eksempel kan tyde på at tilbud om hel stilling og lønn over minstelønn er viktige virkemidler både for å rekruttere og beholde sykepleiere. I dette tilfellet mistet sykehjemmet etterspurt kompetanse, fordi man ikke kunne tilby den ansatte hel stilling.

### 5.5.3 Fag- og kompetanseutvikling

Rødvei (2006) viser til at kompetanseutvikling er et av de sterkeste virkemidlene arbeidsgivere har. Mens lønn har sterkest effekt i forhold til å rekruttere, mener Rødvei tilbud om kompetanseutvikling er sterkest i forhold til å beholde etterspurt kompetanse.

Hverken Tom A eller Tone B viser til kompetanseutvikling som viktige rekrutteringstiltak. Det kan skyldes at teknisk sektor har andre systemer eller annen kultur knyttet til temaet. Dette funnet stemmer godt med Fafos analyse [Fafos (2010)], som er omtalt i kapittel 2.1 og 2.5.5.

I motsetning til Fafos analyse mener Randi A og Rita B at tilbud om videreutdanning er viktig for lærere. Kommune A har 10-12 lærere som tar videreutdanning i fagene matte, engelsk og norsk. Det er finansiert av det statlige programmet «Kompetanse for kvalitet». Staten betaler 50 prosent av lønnen og kommunen 25 prosent. Den ansatte må dekke de resterende 25 prosent. Randi A har en lærer på slik videreutdanning. Det har hennes virksomhet fått til takket være en egen kompetanseplan på skolen. De må dokumentere hva de trenger for å få midler. Rita B viser til at det har blitt et av rekrutteringstiltakene i kommunen;

*«Her har vi to lærere som går på videreutdanning med lønn. Det er klart at kommuner som sender mange, blir mer populære. Første gang det var mulig, hadde ikke vår kommune noen lærere på videreutdanning med lønn. Nabokommunen hadde flere. Nå har vi 10.» (Rita B.)*

Solveig A er opptatt av engasjement og kompetanse i eldreomsorgen. Hun viser til at hennes sykehjem har god sykepleierdekning og at det virker rekrutterende;

*«Faglighet er et gode. De som ønsker å ta videreutdanning, har gode muligheter for det. Vi har stipendordninger. Og så kommer det en ny stilling som fagutviklingssykepleier. Det er helt nytt. Det er for å styrke fagligheten ytterligere, sikre kvalitet og kompetanse. Den skal tjene hele sykehjemmet. Og så har vi sagt til sykepleierne at det er muligheter til å få en studiedag en dag i måneden, der de kan fordype seg i et tema. Som gjenytelse vil vi at de deler med kollegaene sine i form av undervisning. Det har vel vært kjent i et halvt års tid. Men så langt er det ingen som har benyttet seg av det. Vi har nok ikke solgt dette godt nok. Det er muligheter vi har innenfor egen virksomhet uten at vi må be om tillatelse.» (Solveig A)*

I løpet av intervjuet med Synnøve B har hun vist til at sykehjemmet har behov for å styrke sin kompetanse innen rehabilitering og geriatri. Hittil har det ikke vært noen sykepleiere i hennes virksomhet som har ønsket å ta slik videreutdanning. Dersom sykepleiere tar videreutdanning på deltid, kan de få permisjon med lønn på arbeidsdager, når de må møte på skolen. Det gjelder utdanninger som sykehjemmet prioriterer. Synnøve B må finne dekning for det innenfor virksomhetens budsjett. Utover det kan hun ikke vise til annen økonomisk støtte.

Takket være statlige midler og kompetanseplaner i egen virksomhet kan skolelederne tilby videreutdanning i fag som skolene har behov for. Disse må være i tråd med den statlige satsingen på realfag, norsk og engelsk.

Når det gjelder sykehjemslederne, viser de til at de til en viss grad kan tilby økonomisk støtte i form av lønn eller stipend. Det gjelder kompetanseheving virksomhetene har behov for. Både Solveig A og Synnøve B må finne dekning innenfor eget budsjett. Slik Fafo (2010) og NIBR (2011) påpeker, gjør behovet for vikarer det ofte ekstra utfordrende å la ansatte delta på kurs eller videreutdanning. Der andre virksomheter som blant annet teknisk sektor, kan redusere driften, må skole- og helsesektoren ofte sette inn vikarer. Det påfører disse virksomhetene betydelige merkostnader som andre sektorer ikke har.

Rektorene viser til egne kompetanseplaner som viktig støtte for å kunne tilby ansatte kompetanseutvikling i form av videreutdanning. Solveig A har ikke noen kompetanseplan. Hun viser til at hun har kjempet lenge for å få en fagutviklingssykepleierstilling. Den nye stillingen som foreløpig ikke er besatt, skal bidra til fagutvikling for alle sykehjemmets ansatte. Solveig As virksomhet har også lagt til rette for at ansatte kan få en studiedag mot å ta på seg internundervisning. Selv om lederen her viser vilje til å satse på kompetanseutvikling, kan det tyde på at kompetanseutviklingen er vilkårlig og basert på den enkelte ansattes egen interesse og faglige engasjement. Den nyopprettede fagutviklingssykepleierstillingen kan et bli et bidrag til å sette det i system.

Endringer i pasientenes sykdomsbilde og behov gjør at Synnøve B ønsker spesialsykepleiere innen rehabilitering og geriatri i sin virksomhet. I følge opplæringsplanen er videreutdanning i psykiatri og psykogeriatrici for sykepleiere det som er prioritert. Synnøve B viser til at hittil har ingen av de ansatte sykepleierne gitt uttrykk for at de ønsker å ta slik videreutdanning. Sykehjemmet har heller ikke etterspurt slik kompetanse i sine stillingsannonser. På hvilken måte Synnøve B har gjort det kjent for sykepleierne at hun ønsker spesialsykepleiere innen disse fagområdene, gir ikke intervjuet svar på.

For å få ansatte til å ta en videreutdanning må de være motiverte for det. Slik Rødvei og Lai

har vist til, må forholdene legges til rette for kompetanseutvikling både praktisk og økonomisk. Og den nyervervede kompetansen må verdsettes og brukes. Synnøve Bs beskrivelse kan tyde på at behovet for kompetanseutvikling ikke er satt i system og mangler politisk og administrativ forankring. Det blir virksomhetsleders ansvar å finne dekning innenfor eget budsjett.

Både Solveig A og Synnøve Bs svar stemmer med NIBRs (2011) evaluering av «Kompetanseløftet 2015». Gjennomgående melder kommunene om knappe rammer og liten politisk forankring knyttet til kompetanseutvikling. Sjelden gis det økonomisk støtte. Det er opp til den enkelte ansatte å ta initiativ til etter- eller videreutdanning.

#### 5.5.4 Kommunenes omdømme

Gjennom intervjuene har samtlige ledere uoppfordret trukket frem virksomhetens omdømme som viktig, når man skal rekruttere. De tre lederne i kommune B har også vist til en fersk medarbeiderundersøkelse. Både Tone B, Rita B og Synnøve B kan vise til gode resultater.

På spørsmål om hvordan de vil vurdere sin egen virksomhets omdømme på en skala fra 1 – 10, der 10 er best, er det ikke alle som tallfester det. Imidlertid viser de til at det er høyt for egen virksomhet. Unntaket er Tone B. Det skyldes ikke at hun mener at hennes virksomhet har et dårlig omdømme;

*«I likhet med andre kommuner tror jeg at omdømmet er urettferdig lavt. Det er en utfordring. Det tror jeg er generelt at utenforstående, og veldig gjerne ingeniører... Derfor er det mange som ikke en gang søker. De er ikke interessert og gidder ikke en gang å undersøke, for dette her er ikke godt nok. Den klassiske ingeniøren, mannen på 40 år, som er oppegående, normalt dyktig, søker ikke her. Det handler om ære og mye annet rart.»*  
(Tone B)

Tom A er opptatt av at det gjelder å være ærlig, når man skal ta vare på og styrke sitt omdømme. Det gjelder spesielt når det har skjedd noe ubehagelig.

*«Vi hadde en tung sak... Rådmannen valgte å orientere teknisk utvalg. Da sa lederen for utvalget seg at det virket veldig tillitsvekkende den informasjonen som var blitt lagt frem og måten saken var blitt håndtert på. De opplevde det som solid håndverk og at*

*det virket trygt ledet, og at politikerne hadde veldig tillit til ledelsen. Når vi informerer ordentlig og inviterer til dialog, blir jeg positivt overrasket. Folk er med på notene bare de blir forespeilet hva de skal spille. Og så må vi ikke henge oss opp i småtteri-er... Et eksempel var en vei som ble lagt på feil nivå. Så gikk veisjefen fra dør til dør og spurte folk i nabolaget om hva som skulle til for at det skulle bli bra for dem. Folk er jo ikke storforlangende, da. Et lass med grus eller bare det å bli kontaktet og spurt, gjorde inntrykk. Hva er et lass med grus for teknisk sektor?! Små ting – folk er egentlig ganske rimelige. Men det er jo sånne ting som tar tid. Hvis 80-90 prosent av driften går greit, så kan jeg godt bruke tiden min på de resterende 10 prosent, for det er det som er omdømmebygging.» (Tom A)*

Både Randi A og Rita B viser til at skolens omdømme er høyt blant lærere. Randi As bidrag til å styrke skolens omdømme er å snakke pent om skolen og vise til gode resultater. Hun viser til at det er en liten og oversiktlig skole. Det er lite disiplinærproblemer og høy kompetanse blant lærerne. Rita B er opptatt av at foreldre og andre lærere snakker positivt om skolen.

Begge rektorene vurderer egen virksomhets omdømme i befolkningen som høyt, selv om de har erfaringer med foreldre som kanskje mener noe annet. I likhet med Randi A og Rita B, anslår også Solveig A at hennes virksomhets omdømme ligger rundt 9. Hun viser til at ansatte trives. Men hun tror at overgangen til tredje hver helg og begrensningene i forhold til å bruke lønn ved ansettelse, vil trekke ned sykehjemmets omdømme. Synnøve B viser til medarbeiderundersøkelsen. Der har 90 prosent av de ansatte gitt sykehjemmets omdømme score mellom 4 og 6, der 6 er best.

Alle lederne viser til at virksomhetens omdømme er viktig og at det har betydning for rekrutteringen. Med unntak av Tone B som synes det er vanskelig å svare på egen virksomhets omdømme, beskriver lederne egen virksomhets omdømme som godt. Tone B viser til kommunal sektors omdømme i befolkningen generelt og blant ingeniører spesielt. Hennes observasjon er sammenfallende med Rødveis (2002) konklusjon om at kommunal sektor har et dårlig rykte. Han viser til at det bunner i faktisk misnøye blant studenter og ansatte.

Til tross for at lederne beskriver egen virksomhets omdømme som godt, har de få søkere til ledige stillinger. Det gjelder alle de tre sektorene i begge kommunene. Kan det tyde på at de rammes av konsekvensene av at kommunal sektor har et dårlig omdømme, slik Tone B, Rødvei (2002), Moland og Egge (2000) og KS (2009) har påpekt?

KS har valgt omdømmebygging til et av sine hovedsatsningsområder (KS 2009). Ingen av lederne har gitt uttrykk for at de er kjent med at deres kommune arbeider for å styrke kommunens omdømme, slik både KS (2009) og regjeringen har oppfordret til. Omdømme bygges gjennom alt kommunene gjør for å tilby befolkningen gode tjenester. Det handler både om kortsiktige og langsiktige tiltak og på alle nivå i kommunene.

### 5.5.5 Profesjonenes status

Uppfordret har både rektorene og sykehjemslederne vist til status som viktig for å kunne rekruttere til sine virksomheter. Når det gjelder status og det å rekruttere mannlige lærere viser Randi A til at det har vært utfordrende;

*«Det har jo vært det med lønn. De (mannlige lærerne, min tilføyelse) synes at lønna har vært for dårlig. Men nå begynner jo lærerlønna å bli bra, synes jeg. Læreryrket er jo ikke lenger så dårlig lønna. Men de humanitære fagene, det å jobbe direkte med mennesker, som sykepleiere, førskolelærere og lærere, det er nok ikke høyt prioritert blant menn. Det har ikke vært noe status.» (Randi A)*

Solveig A er tydelig på hva status betyr for å rekruttere sykepleiere til sykehjem. Hun reagerer på omverdenens syn på denne delen av helsetjenesten;

*«Det er ikke de som jobber på sykehjem, som holder statusen nede. Myten om kommunearbeideren er skadelig for mange yrkesgrupper. Vi vil trenge enda flere årsverk i eldreomsorgen. Hvordan skal vi få tak i perlene, hvis samfunnet forteller at det er de som ikke fikk jobb noen annen plass, som jobber her?» (Solveig A)*

Solveig A viser til at det ikke bare er omverdenens syn på det å jobbe på sykehjem som får henne til å reagere;

*«Da min sjef fortalte at hun skjønnte godt at folk ikke ville jobbe i eldreomsorgen, ble jeg provosert. Jeg jobber ikke i eldreomsorgen, fordi jeg trenger barnehageplass eller liknende. Det er superprovoserende hvis man tror at de som jobber i eldreomsorgen, er de som ikke prioriterer kompetanse og karriere. For mange år siden lønnet Oslo kommune de som jobbet på sykehjem, to lønnstrinn over de som jobbet på sykehus. Det gjorde noe*

*med statusen. Når jeg møter kullinger nå, er det nesten som om noen skjemmes over å si at de jobber i eldreomsorgen. Det må vi gjøre noe med.» (Solveig A)*

Ifølge Halvard Vike [Vike et al. (2002)] har sykehjem lavest status blant helsearbeidere. Kombinasjonen av lav status, hard belastning og den allmenne holdning om at det er mer spennende og lærerikt å arbeide på sykehus, gjør at sykehjem har store rekrutteringsproblemer. Særlig gjelder det sykepleiere, understreker Vike.

Egne undersøkelser<sup>5</sup> blant avgangstudenter ved Høgskolen i Østfolds sykepleierutdanning har vist at sykehus ligger på topp når det gjelder deres jobbønsker. Få ønsker å jobbe på sykehjem. Studentene har ofte begrunnet det med erfaringer fra praksis. De viser til erfaringer med små fagmiljø, få sykepleierkollegaer og stort ansvar for mange og alvorlig syke pasienter.

På spørsmål om hva som skal til for å heve statusen, viser Solveig A til at lønn er et av tiltakene. Hun har erfaringer med det fra Oslo kommune for en del år siden. Sykepleiere på sykehjem ble lønnet høyere enn på sykehus, til tross for at det den gang var samme arbeidsgiver. Det hadde god effekt både for å rekruttere og beholde sykepleiere, ifølge henne.

Hverken Tom A eller Tone B har vist til hvilken betydning status har for å rekruttere. Det kan skyldes at begge er ledere for en profesjon som allerede har høy status i samfunnet. Det er de andre virksomhetslederne som gir uttrykk for at det er behov for at deres profesjoner får en høyere status for å styrke rekrutteringen.

### 5.5.6 Ledelse

Jeg vil i dette kapitlet presentere hvordan de seks virksomhetslederne ser på sin egen funksjon som leder, forskjeller og likheter i deres rammebetingelser og hvilken støtte de får i sitt lederskap.

*«Det er også et paradoks i dag, og særlig den gruppa her, at alle vil ha en tydelig leder, men ingen vil ledes. (latter) Det er stor bevissthet her om hva man vil være med på og ikke. Det er mange store personligheter her. Jeg bruker mye tid på det.» (Tom A)*

Tom As beskrivelse gir et bilde av utfordringer som virksomhetslederne kan møte, når de skal lede sterke profesjoner preget av autonome ansatte. Det kan gi assosiasjoner til Rødveis (2006) omtale av «moderne ansatte», som er presentert i kapittel 2.4.1.

---

<sup>5</sup>Disse er tidligere omtalt i oppgaven. Det er ikke vitenskapelige undersøkelser.

Konteksten er ulik for de seks lederne. De har blant annet ulikt kontrollspenn. Tone B leder den minste virksomheten med 19 ansatte. Av dem er det 6-7 ingeniører. Hun er eneste leder i sin virksomhet. Solveig A leder den største virksomheten. Hun har 137 årsverk og leder 200 fast ansatte. Med vikarer har hun 400 på lønningslisten. Det er 40-50 sykepleiere ansatt på sykehjemmet. I likhet med de andre fire virksomhetslederne har hun avdelingsledere i sitt lederteam.

Alle lederne gir uttrykk for at det er krevende og komplekse arbeidsoppgaver som preger deres arbeidsdag. Randi A uttrykker det slik;

*«Du skal ha et stødig familieliv og være frisk for å være rektor.» (Randi A)*

Randi A har vært rektor i over 20 år på den samme skolen. Hun har 48 årsverk. Av disse er 32 lærere. Hun har fulgt utviklingen i skolen over flere tiår og gir følgende beskrivelse av den;

*«Ting har blitt veldig annerledes. Fordi vi har totalansvaret. Og det er arbeidsomt. I tillegg til fagledelse er det mye på drift, økonomi. Du har et budsjett på over 20 millioner kroner. Og du må følge med på alt med personalet. Det gjelder også permisjons-søknader, personalmeldinger, passe på at de får lønn, følge opp sykefraværet, skaffe vikarer. Det er masse ikke-faglige ting. Holde brannøvelser, gå vernerunder. Jeg har jo to inspektører, men samlet sett blir det veldig mye på meg som rektor. Pedagogisk utviklingsarbeid - det å utvikle skolen, vi opplever jo hele tiden at vi burde hatt mer tid til det, da.»*

Randi A er bekymret for rekrutteringen til rektorstillinger. Hun svarer følgende på hva som skal til for å gjøre det attraktivt å jobbe som rektor;

*«Det må være å slippe en del av all den rapporteringen. Kommunen har blitt slik at den skal ha rapporter på alt. Du skal rapportere på HMS, elevsamtaler, elevundersøkelser, du skal rapportere på nasjonale prøver, du skal skrive tilstandsrapport, du skal skrive kompetanseplan, som igjen skal evalueres. Det er noe hele tiden. Det er mye papirarbeid. Og så har vi et mailsystem, der det er 20 meldinger før du kommer om morgenen. Det er litt av en tidstyv. Det er mye.» (Randi A)*

Randi As beskrivelse av sin lederfunksjon tyder på at kommunen har delegert mange nye arbeidsoppgaver ut til virksomhetene uten at det nødvendigvis har fulgt ressurser med. Adizes (Dyrkorn



1992) understreker at det ikke er opp til en person å oppfylle alle krav som stilles til ledelse. Det kan synes som Randi A har fått et stort ansvar og mange arbeidsoppgaver som hun er alene om å oppfylle.

Lederne ble spurt om i hvilken grad deres egen faglige bakgrunn har betydning, når de skal rekruttere. De har imidlertid svart på spørsmålet mer generelt ut fra hvilken betydning deres faglige bakgrunn har, som leder. Her er det ulik oppfatning. Tom A viser til at han ikke kan noe om det virksomheten driver med og at hans lederegenskaper er viktigst. Tone B mener derimot at det er viktig. I tillegg til at hun er ingeniør, har hun et bredt kompetansefelt, som hun har nytte av som leder. Også sykehjemslederne og rektorene er enige i at deres faglige bakgrunn er viktig for dem som ledere.

*«Ja, klart det. Jeg vet jo hva det vil si å være lærer og hvilke krav som stilles for å kunne fungere som lærer. Og jeg er jo fortsatt ute i klassene og følger med. Skal du klare å utvikle det faglige, må du jo ha kunnskap og innsikt og bruke det. I tillegg har jeg lederutdanning. Det har også vært nyttig.» (Randi A)*

Synnøve B skiller mellom ledernivåene når det gjelder faglig bakgrunn;

*«For å være leder i helsevesenet, det er en stor norsk bedrift, da må man ha lederkunnskap. Bransjekunnskap er også viktig. Virksomhetsleder må ikke være sykepleier på et sykehjem, men det er en stor fordel. Når det gjelder avdelingssykepleiere, så skal de være sykepleier. Og de skal ha lederutdanning. Dersom de ikke har det, når de begynner her, må de forplikte seg på å ta det etter hvert.» (Synnøve B)*

Solveig A viser til at faglig innsikt bidrar til å styrke lederens integritet;

*«Selv om faget utvikler seg og jeg ikke er den som kan mest, så har jeg en basiskunnskap, som er viktig. Hvis du mangler den, tror jeg det kan være vanskelig å være leder. Da kan det være vanskelig å møte de ansattes argumenter. Hvis du da selv har en helsefaglig bakgrunn, kan du veie de argumentene på en helt annen måte. Og jeg tror det gir større gjennomslag hos de ansatte.» (Solveig A)*

Når det gjelder lederstøtte, gir alle virksomhetslederne uttrykk for at de kan få hjelp fra HR-avdeling eller andre ledd i organisasjonen, dersom de etterspør det. Tom A er den eneste av lederne som viser til at hans virksomhet har sørget for politisk forankring for deres planer;

*«Vi begynte tidlig å jobbe strategisk og fikk kommunestyret med på at vi trengte en hovedplan på vann og avløp. Den er et viktig grunnlagsdokument. Da vet du hvor du står og hvor du vil hen. Da er det en enkel sak å bestemme hva du skal kjøpe og hva du skal produsere selv og hvordan du skal få til det. Og så har vi hatt et veldig bra samarbeid med de tillitsvalgte. Det har vært en vanskelig tid, men vi er godt skodd nå, hvis vi klarer det siste grepet.» (Tom A)*

Rødvei (2006) viser til at ledelse er den enkeltfaktoren som påvirker trivselen blant de ansatte mest. Hans forskning viser at særlig det å få tilbakemelding og bli sett av lederen, er viktig for mange ansatte. Med ulikt kontrollspenn har de seks virksomhetslederne ulike forutsetninger for å kunne følge opp sine ansatte. Flere av lederne gir uttrykk for at det er viktig for dem å se de ansatte. Randi A gjør det på følgende måte;

*«Jeg går rundt i klasserommene til lærerne. Nå har jeg vært en runde hos alle lærerne. Da gir jeg dem tilbakemelding på hva jeg synes om undervisningen. Og det setter de veldig stor pris på. De opplever å bli sett. Og de får konstruktive tilbakemeldinger, akkurat som elevene... Og så skal jeg ha medarbeidersamtaler med dem etter vinterferien. Så jeg har mye kontakt med lærerne og jeg har alltid en åpen dør. Og de kommer, straks det er noe. Terskelen her er veldig lav for å ta kontakt.» (Randi A)*

Solveig A er også opptatt av å se sine ansatte. Det er en stor utfordring når man har flere hundre. Hennes metode er blant annet å lære seg navnene på alle og hilse på dem.

Ledelse er viktig. Det er forskere og arbeidsgivere enige i. Denne studien viser at alle de seks virksomhetslederne har store og krevende utfordringer som ledere. Undersøkelsen viser også at det er store forskjeller mellom de ulike virksomhetsledernes vilkår for å lede. Jeg vil omtale det nærmere i kapittel 6.

## **5.6 Hvilke alternativer vurderes dersom man ikke får tak i kvalifiserte søkere?**

Studien har vist at det er utfordrende for alle de seks virksomhetslederne å rekruttere til de tre profesjonene. I dette kapitlet vil jeg presentere hvordan lederne løser det dersom de ikke får tak i den aktuelle kompetansen. Tone B har gjort følgende erfaring;

## 5.6. Hvilke alternativer vurderes dersom man ikke får tak i kvalifiserte søkere?

---

*«Den siste gangen jeg lyste ut en ingeniørstilling, ansatte jeg en med bachelor fra et annet fagområde. Av de søkerne vi fikk, var det ingen som skled rett inn. Jeg tenker at det er manko på ingeniører i Norge. Hvis kommunen ikke er attraktiv nok for den klassiske ingeniør, må man tenke litt nytt. Vedkommende hadde mye erfaring med offentlig forvaltning, hadde stor innsikt i fagområdet. Og det er en person med stort pågangsmot og personlige ressurser.» (Tone B)*

Tone B forteller at det var en nyopprettet stilling. Hennes vurdering i denne situasjonen var at det viktigste var å få en ansatt som kunne ivareta forvalteroppgavene. Mens kommunen kan kjøpe en del praktiske tjenester, er den avhengig av å ha ansatte som kan opptre som myndighetsutøvere og som kan forvalte lovverket.

Å overføre arbeidsoppgaver til andre grupper kan være en måte å møte utfordringene på. Tom A er opptatt av å få mest mulig ut av de ansatte han har. Det bruker han mye ressurser på. Men han setter ikke noen med lavere kompetanse inn i en ingeniørstilling. Og helst vil han ha erfarne ingeniører;

*«Vi kan ansatte en uerfaren ingeniør og passe på å bygge godt rundt ham eller henne med praktikere, gutta som kan jobben ute. Det har funka bra. Men nå har vi brukt opp det kruttet. Nå må vi ha erfarne inn.» (Tom A)*

I skolen opplever de ofte å få søkere som ikke har full lærerutdanning. Det er særlig vanskelig å få kvalifiserte lærere til vikariat. Begge rektorene viser til at de da ser på hvilke fag søkerne har og om de er kvalifisert til å undervise i disse. Det stilles strenge krav for å kunne jobbe som lærer. Uten lærerutdanning får de ikke fast ansettelse. De kan i liten grad bruke førskolelærere som arbeider i skolen.

Ved sykehjemmene blir det satt inn vikarer på ledige vakter. Hvilken kompetanse de har, svarer ikke lederne tydelig på, når det gjelder den akutte situasjonen. Men begge er tydelige på at de ikke erstatter ledige sykepleierstillinger med lavere kompetanse i faste stillinger;

*«Vi bruker merarbeid når det er akutt. Så er det bruk av ekstravakter, så er det overtid og så er det bemanningsbyråer. Og det er i den rekkefølgen. Og når vi spør, særlig nattevaktene, så er byrå sistevalget. Da vil sykepleierne heller ha en kjent hjelpepleier fremfor en sykepleier fra byrå. Byråsykepleiere opptreer ofte mer som konsulenter. De tar ikke noe initiativ selv. Og de kjenner jo ikke huset og pasientene.» (Solveig A)*

Selv om Synnøve B har begrenset myndighet når det gjelder bruk av virkemidler for å rekruttere sykepleiere, er hun tydelig på at hun ikke firer på kravene til kompetanse;

*«Jeg løser ikke utfordringene med å sette inn folk med lavere kompetanse. Det er ikke noen hjelpepleiere som får overta en fast sykepleierstilling. Aldri i livet. Da lyser jeg heller ut stillingen flere ganger, prøver å omrokere og evt. bruker vikarbyrå. Jeg går ikke med på å gjøre om sykepleierstillinger til hjelpepleierstillinger, fordi vi har et forbigående problem.» (Synnøve B)*

På spørsmål om i hvilken grad man overfører arbeidsoppgaver til andre yrkesgrupper, når man mangler sykepleiere, viser Solveig A til at det allerede er gjort. Det er ikke mer å hente på det. Synnøve B understreker at ingen yrkesgruppe kan overta sykepleieroppgaver.

*«For 40 år siden kunne det vært en vernepleier. Da var det få demente og få rullestolbrukere. Mange var oppegående. Kanskje også for 30 år siden. Men ikke i dag. Nå er de mye mer syke. Ca 80 prosent av dem er demente, de har 4 - 8 kjente diagnoser. Da skal du jaggu være faglig kvalifisert for å jobbe på et sykehjem. Det er ikke noe aldershjem lenger. Da må du ha kvalifikasjoner på plass. Hvis ikke har du tapt.» (Synnøve B)*

Selv om rektorene og sykehjemslederne kan bruke personell med lavere kompetanse enn det som kreves, ved ledige vakter og vikariat, er alle tydelige på at det ikke er aktuelt å senke kompetansekravene ved fast ansettelse.

## 5.7 Ansettelse og mottakelse av nyansatte

For å lykkes best mulig med en ansettelse har mottakelsen av den nyansatte stor betydning, slik det tidligere er beskrevet i kapittel 2.2.4. Hvis den som ansettes er fornøyd, er det større muligheter for at vedkommende blir i virksomheten. Også Guarino et al. og Rødvei (2002) viser til at nyansatte er lettest å miste. De er ennå ikke blitt knyttet til arbeidsplassen. Derfor er integrering av nyansatte viktig for å redusere turn-over i virksomheten.

Alle lederne har vist til at ansettelsesprosessen ivaretas ute i virksomhetene. Mens Tom A, Solveig A og Synnøve B har delegert det til sine avdelingsledere, er det Tone B, Randi A og Rita B som gjør det i sine virksomheter.

Tom A viser til at han alltid har hilst på de nyansatte flere ganger før de tiltrer, selv om det er andre som tar seg av den direkte kontakten i ansettelsesprosessen. Alle lederne viser til at de samarbeider med de tillitsvalgte om det. Personalavdelingen er ikke involvert.

I følge lederne kan det variere hvor ofte de har en ansettelsessak. Noen oppgir at det skjer et par ganger i året. Solveig A gjør det oftere. Hun har nylig ansatt en sykepleier, holder på med ansettelse i fagutviklingssykepleierstillingen og skal lyse ut flere svangerskapsvikariat.

Før søkere blir ansatt gjennomføres det intervju av aktuelle kandidater i alle de seks virksomhetene. I tillegg til leder deltar også tillitsvalgte for de respektive profesjonene. Det gjøres på virksomheten uten støtte fra personalavdelingen.

Rynes et al. [Rynes et al. (1991)] viser til at hvem som rekrutterer og hvilket inntrykk de gir, har betydning for jobbsøkeres valg. Sletvolds [Sletvold (2011)] undersøkelse viser at hvilket inntrykk rektor gjør i intervjusituasjonen, har betydning for studentenes valg, dersom de kan velge mellom flere jobbtilbud. Det viser at intervju er en viktig arena for både søkere og ledere til å vurdere hverandre og avklare forventninger.

I hvilken grad kommunen har utarbeidet en felles intervjuguide, er det ulik oppfatning blant lederne om. I kommune A har Randi A laget sin egen versjon, fordi hun opplever kommunens mal som mangelfull. Hun er opptatt av søkerens evne til å samarbeide og hun vurderer dem nøye;

*«Det med samarbeid og gi og ta, er viktig. Og hvis du har gjort noe bra, tør du dele det med andre, eller?»*

På spørsmål om hun får ærlige svar har hun følgende kommentar;

*«Det er ikke godt å vite. Men etter så mange år, får du jo en viss erfaring. Jeg legger merke til om de møter blikket, om de har et fast håndtrykk og slike ting. Jeg har hatt kandidater på intervju her, som har hatt et slapt håndtrykk og flakkende blikk. Da har jeg tenkt at det her blir ikke bra. Hvordan de sitter i stolen, det å være litt frempå... Jeg synes vi har truffet veldig bra de siste årene. Men det er klart vi har hatt lærere, som vi heldigvis har blitt kvitt etter kort tid. Det gikk bare ikke. Det er mye en lærer skal huske på og som du må trene på for å bli god i. Det å komme ny og stå der alene med 25 unger – det er krevende. Det er mange roller som skal fylles.» (Randi A)*

Rita B er opptatt av å gjøre gode intervjuer. Hun viser til at selv om hun har lederutdanning, så har hun ikke lært noe om bruk av intervju ved ansettelse, heller ikke internt i kommunen. Og hun har erfart at det er lurt å sjekke referanser.

*«Der har jeg brent meg skikkelig en gang. Det gikk litt for fort og jeg sjekket for dårlig. Uansett inntrykk i intervjuet, så sjekker jeg referanser. Det er veldig viktig. Og så er det viktig at de som gir referanser, er ærlige. Jeg blir jo selv kontaktet som referanse.» (Rita B)*

Solveig A viser til at man ofte ikke har så mange søkere å velge blant på sykehjemmet. Hun viser til to ansettelse, som hun ikke har vært fornøyd med. Da var det bare en søker til stillingen og hun hadde gode referanser.

*«Jeg har nok bestemt meg for i fremtiden til å være strengere. Jeg må heller si nei. For det koster ganske mye å gjøre en feil ansettelse. Men innimellom får vi noen perler selv om det bare var den ene søkeren vi fikk.» (Solveig A)*

Lederne viser til ulike praksis, når det gjelder mottakelse av de nyansatte. Tom A har som regel hilst på dem et par ganger før de begynner. De er forberedt på hvor de skal jobbe og hvem de skal jobbe sammen med. Tone B passer på å følge dem opp selv den første tiden. Randi A har oppstartssamtale med nyansatte lærere, som raskt blir introdusert for sin veileder. Rita B hilser dem velkomne og knytter dem raskt til en teamleder. Solveig A viser til at det er avdelingssykepleier som tar i mot nyansatte sykepleiere. Da får de «gå på topp»<sup>6</sup> i inntil en uke. Slik er det også på Synnøve Bs sykehjem.

Det er ingen av lederne som kan vise til at de har oppfølgingssamtaler satt i system. Imidlertid viser de til at de snakker en del med de nyansatte underveis. Det er kun Rita B og Randi A som kan vise til veiledning. Det gjelder for de nyutdannede lærerne og ikke alle nyansatte. Veiledning av nyutdannede lærere er en del av GNIST<sup>7</sup>.

I en travel hverdag kan oppfølging av nyansatte ofte bli tilfeldig, dersom man ikke har satt det i system. Her vil utfordringene kunne være større for store virksomheter med mange ansatte som

---

<sup>6</sup>«Gå på topp» betyr slik jeg forstår det, å få gå sammen med en kjent sykepleier og ikke ha det sykepleiefaglige ansvaret alene i avdelingen.

<sup>7</sup>GNIST er omtalt i kapittel 4.1.2

jobber til ulike tider av døgnet og ofte i deltidstillinger. En del av lederne viser til at en ansettelse kan være et risikoprojekt. Da er det viktig å følge opp de nyansatte slik at de kan gjøre seg kjent med den nye jobben. Det er en del av integreringsprosessen, som er omtalt i kapittel 2.2.4.

Linda Lai (2004) stiller spørsmål ved hvilken kompetanse ledere bør ha for å kunne gjøre en god jobb ved ansettelser (omtalt i kapittel 2.2.2). I kommune A er hverken Solveig A eller Randi A fornøyd med kommunens mal ved intervju. I kommune B har Rita B etterspurt mal men ikke fått noen. Synnøve B er kjent med at det finnes en felles mal for hele kommunen. Rita B viser til mangelfull opplæring for ledere når det gjelder gjennomføring av intervju.

Disse funnene kan tyde på at det er behov for opplæring av ledere til å gjennomføre intervju og tilpasse intervjuguider til den enkelte sektors behov. Det kan synes som sykehjemmene har minst rutiner for mottakelse og oppfølging av nyansatte. Ved oppfølging av nyansatte kan ledere få mulighet til å evaluere hele rekrutteringsprosessen. Det kan også bidra til å utvikle virksomheten og gjøre senere rekruttering mer målrettet, slik Guarino et al. og Breugh et al. har vist til.

## 5.8 Hva kjennetegner ansatte som blir lenge i virksomheten?

Virksomhetslederne har vist til at selv om det er utfordringer knyttet til å rekruttere, har deres virksomheter lav turn-over. De kan vise til mange ansatte som har arbeidet i samme virksomhet i mange år. Tom A viser til at de som har lang fartstid i hans virksomhet, sier at det er en god arbeidsplass. Tone B viser til at det er stor bredde i oppgavene og at det er lett å bli engasjert. De ansatte oppfatter det også som meningsfullt arbeid. Det er arbeid som kommer innbyggerne til gode. Randi A viser til lærere som har vært i 40 år på hennes skole. Hun omtaler dem som tydelige og dyktige klasseledere, som også er gode rollemodeller for yngre lærere.

Rita B omtaler de som blir lenge, som sosiale og inkluderende. De er stolte av arbeidsplassen og de behersker rollen godt. De har god kontakt med elever og foreldre.

Solveig A viser til at det ofte er småbarnsmødre og at de liker å jobbe i eldreomsorgen;

*«Jeg tror mange begynner her, fordi det passer med familiesituasjonen. Og så oppdager de at de trives i eldreomsorgen og med å jobbe på sykehjem. Det har jeg selv erfart. Jeg var veldig innstilt på å jobbe på sykehus. Men den gang jeg søkte, lønnet sykehjemmet*

*høyere enn sykehuset. Så fant jeg ut at det var spennende. Slik tror jeg det er med mange av våre sykepleiere.» (Solveig A)*

På spørsmål om hva man gjør for å holde på dyktige ansatte, er alle lederne opptatt av å gi dem faglige utfordringer og tilbakemeldinger på jobben de gjør.

*«Det er å fortelle dem at du setter pris på dem. At akkurat du er en gave til oss. At folk føler at de blir sett. Å få tilbakemeldinger og bli gitt utfordringer. Det er veldig viktig. De flinkeste kommer til å kjede seg, hvis de ikke får utfordringer. Så vi sørger for at perlene er fornøyd. Du strekker deg nok litt lenger, men det kan ikke være for store forskjeller uten at du kan begrunne det. Det kan ikke være urimelige forskjeller, heller. Men man strekker seg nok litt lenger for å gi dem spennende oppgaver. Vi har mange perler.» (Solveig A)*

Rita B viser til at det er viktig for henne å bidra til at hennes lærere også får en ekstra påskjønnelse i de lokale forhandlingene eller at hun kan tilby dem videreutdanning med lønn. I likhet med Randi A driver hun også med «skolevandring». Da følger hun med på undervisningen og gir tilbakemelding på det gjennom en refleksjonssamtale etter på.

*«Jeg har en lærer her som går stille i dørene. Jeg sa det til henne at jeg ser hva du gjør, og jeg vet at det tar tid. Ja, sa hun, det tar tid, og så ble hun blank i øya. Jeg svarte henne at selv om du ikke er blant dem som forteller om hva du gjør, så ser jeg deg og den innsatsen du gjør. Sånt tror jeg er viktig for folk. Men det betyr ikke at jeg ser alle, bestandig.» (Rita B)*

Fleksibilitet på arbeidsplassen mener Randi A er viktig for å holde på folk. Det handler om å gi og ta;

*«Ja, det kan for eksempel være at noen har fått ordnet seg barnepass en helg og gjerne vil ta med ektefellen på tur en langhelg. Da ordner vi det. En annen gang er det jeg som har behov for at noen stiller opp. Slik ordner vi det. Det er veldig allright.» (Randi A)*

Lederne gir uttrykk for at de er opptatt av å pleie sine ansatte. Med knapphet på materielle ressurser handler det ofte om by på seg selv og gi dem oppmerksomhet.



## 5.9 Hvordan møter man ansatte som har sagt opp?

Dersom man som leder har kunnskap om hvorfor ansatte velger å slutte, kan det bidra til å utvikle arbeidsplassen og gjøre den mer attraktiv. Måten man som leder møter ansatte som er i ferd med å avslutte sitt ansettelsesforhold, handler om å ta ansatte på alvor og bidra til en verdig avslutning. Tidligere ansatte som snakker positivt om sin tidligere arbeidsplass, vil kunne bidra til å styrke virksomhetens omdømme.

På Synnøve Bs sykehjem har det vært vanskelig å få besatt nattevaktstillinger for sykepleiere. Og hun er i ferd med å miste en av dem nå;

*«Nå har vi en sykepleier som jeg vet er på jakt etter noe annet. Han syns ikke han har store nok utfordringer. Foreløpig blir han. Det er ikke så lett å finne jobb, heller. Uroen i Oslo-sykehusene har fått en del til å slutte der og ta jobb i kommunene rundt. Dermed er det ikke akkurat nå så mye å velge på.» (Synnøve B)*

Jeg kjenner ikke forholdene knyttet til denne situasjonen. Det kan være en sykepleier lederen ikke er fornøyd med. Når en virksomhet som har store utfordringer med å få besatt nattevaktstillinger, får varsel om at en av disse ønsker å slutte, bør det utløse en reaksjon fra arbeidsgiver. I stedet for å utfordre sykepleieren på hva som skal til for at vedkommende ønsker å bli, tyder Synnøve Bs uttalelse på at hun forholder seg passiv.

Når det gjelder bruk av sluttintervju, er det ingen av virksomhetslederne som oppgir at de har det. Imidlertid viser nesten alle lederne til at de snakker med dem som har sagt opp, slik at de vet hvorfor. Solveig A vet derfor at hun har mistet en sykepleier på grunn av endringene i arbeidstidsordningen med overgang fra hver fjerde til tredje hver helg. Synnøve B vet at hun har mistet noen sykepleiere, fordi de ikke har fått hel stilling eller fordi de har fått tilbud om bedre lønn i andre kommuner.

Tone B er har ikke opplevd at noen ingeniører har sagt opp.

Det å miste en ansatt kan medføre betydelige kostnader for en virksomhet. Jo vanskeligere vedkommende er å erstatte, desto større synes kostnadene å være. Beregninger fra Econ Senter for økonomisk analyse<sup>8</sup> viser at kostnader knyttet til sykepleiermangel i 1999 var 50 prosent av hva

---

<sup>8</sup>Econ-rapport 1999-2000: «Kostnader ved sykepleiermangel» gjort på oppdrag for NSF. Senere har Human Capital Institute (HCI) gjort undersøkelser som viser at kostnaden ved å miste en topp presterende medarbeider, er ca. 1.5 ganger årslønn (eksterne rekrutteringskostnader, interntid, opplæring, lang tid før ny person presterer på forventet nivå osv.) Kilde: <http://talentledelse.no/prestasjonsledelse-a-miste-gode-medarbeidere-koster-flesk/>

et sykepleierårsverk kostet. Det vil si at arbeidsgiver måtte betale 1.5 årsverk for 1 årsverk arbeid. Merkostnadene var knyttet til overtid og innleie. I tillegg kommer kostnader knyttet til selve rekrutteringsprosessen.

## 5.10 Planlegging for å møte fremtidig behov

Kommunene er kompetansebedrifter. For å kunne tilby befolkningen gode tjenester er de avhengige av å ha tilstrekkelig antall ansatte med den rette kompetansen. Kommunal sektor er i endring og tildeles stadig nye oppgaver. Ofte krever det ny kompetanse eller endringer i kompetansesammensetningen for å kunne løse disse. Et eksempel er Samhandlingsreformen, som trådte i kraft 1. januar 2012. Den har gitt kommunene ansvar for flere og mer alvorlig syke pasienter som tidligere ble behandlet på sykehus.

I denne studien har jeg etterspurt hvordan de to kommunene planlegger når det gjelder fremtidig behov for ingeniører, lærere og sykepleiere.

Det er ulik oppfatning blant ledere i samme kommune om deres kommune har en overordnet plan knyttet til å rekruttere og beholde ansatte. Mens Tom A har en klar oppfatning av at kommunen har en slik plan, svarer Randi A nei. Hun henviser til at det eneste kommunen har på overordnet nivå, omhandler seniorpolitikk. Solveig A viser til at det ligger noe på intranettet, men understreker at det er forskjell på å ha en plan og en aktiv plan. Akkurat denne planen mener hun «ligger på tørkeloftet».

Også i kommune B er det ulik oppfatning. Tone B er ikke kjent med at det foreligger en overordnet plan. Rita B viser til at det har vært tema i rektorkollegiet, der også skolesjefen deltar, og at det sannsynligvis står i handlingsplanen for skolene i kommunen. Synnøve B kan ikke gi noe tydelig svar på om hun er kjent med at kommunen har rekrutteringsplan.

Selv om det er uklart om kommunene har en overordnet plan for å rekruttere og beholde nødvendig kompetanse, viser flere av lederne til egne planer. Tom As virksomhet har både hovedplan og tiltaksplan som er godkjent av kommunestyret. Det gir ham myndighet til å gjøre de ansettelsene han mener er nødvendig for virksomheten;

*«Kommunen er ikke opphengt i antall stillingshjemler... Vi ansetter ingeniører, hvis det er det vi trenger. Vi har en rådmann som er svært løsningsorientert på det.» (Tom A)*

### 5.10. Planlegging for å møte fremtidig behov

---

Randi A har en egen kompetanseplan for skolen. Det er viktig dokumentasjon på hvilke behov virksomheten har. Det gjelder både stillinger og behov for videreutdanning. Hennes skole har god kapasitet til å ta i mot flere elever på alle klassetrinn. Hun har derfor ikke behov for nye årsverk de nærmeste årene. Derimot er hun opptatt av å tilby lærerne videreutdanning. Det er nødvendig for å øke kompetansen blant lærerne, men også for å gjøre det mer attraktivt å arbeide der.

Den nye stillingen for fagutviklingssykepleier i Solveig As virksomhet er ikke resultatet av noen overordnet plan i kommunen;

*«Nei, - den har vi jobbet for å få til selv her i virksomheten. Det er takket være god argumentasjon. Den har jeg kjempet for.» (Solveig A)*

Tom A kan ansette nye ingeniører ut fra kommunens utbyggingsplaner. Det er store investeringsprosjekt som går over flere år. Ellers er det først og fremst ansatte som skal ha svangerskapspermisjon, sykemeldte eller ansatte som skal gå av med pensjon, lederne har oversikt over når det gjelder fremtidig behov.

Rita B viser til at i forhold til den demografiske utviklingen, skulle det vært flere elever og lærere på skolen. Selv om det er stor boligbygging i kommunen og et nytt boligfelt er under utbygging i nabolaget, har ikke kommunen planlagt ny barneskole. Dersom det blir overfylte klasser, får skolen økt antall lærerstiller. I dag mangler skolen en del fagrom. Rita B viser til at det ikke er så lett å rekruttere en musikk lærer når skolen ikke har musikkrom. Det samme gjelder innen kunst- og håndverksfag.

Synnøve Bs sykehjem skal bygges ut med 20 nye plasser. De nye plassene skal tas i bruk i løpet av 2014. Da vil virksomheten ha behov for flere sykepleiere. Imidlertid har ikke virksomhetslederen oversikt over hvor mange sykepleiere det da vil være behov for.

Begge sykehjemslederne viser til at de har gjort om flere helsefagarbeiderstillinger til sykepleierstillinger. Synnøve B understreker at det kan være lønnsomt å styrke fagdekningen;

*«Høsten 2011 gjorde vi om 2.4 årsverk fra hjelpepleier til sykepleier. Det har ført til at vi kan ha to sykepleiere på vakt på kveld og helg i hver etasje. Dermed er det ikke så sårbart, dersom noen skulle bli syke. Det ser vi også på bruken av overtid og vikarer. Den har gått ned. Og vi slipper outsourcing, fordi vi driver så billig.» (Synnøve B)*

Med mange søkere til helsefagarbeiderstillingene og få til sykepleierstillingene kunne det vekke reaksjoner. Både Solveig A og Synnøve B viser til at det ikke har vært noe problem. En viktig betingelse er at det har blitt gjort formelt riktig og vært drøftet med de tillitsvalgte.

*«Jeg begrunnet det med Samhandlingsreformen. Hvis du har gode begrunnelser, går det greit. Dessuten føler også hjelpepleierne seg tryggere med god sykepleierdekning. Også de vil ha erfarne sykepleiere på vakt fremfor vikarbyrå. Jeg har sagt tydelig i fra om at nå er pasientene så dårlige, at nå må vi ha mer sykepleierkompetanse inn. Det har ikke dere. Da blir det slik. Det ble ingen reaksjoner på det.» (Synnøve B)*

Mine funn kan tyde på at det er i forbindelse med store investeringsprosjekt som går over flere år at kommune A er best til å planlegge inntak av nytt personell. Felles for begge kommunene er at i skolesektoren utløser overfylte klasser nye årsverk til skolen. Det er fordi man har en bemanningsnorm. I helsesektoren ser det ut til å være krevende for begge virksomhetslederne å få opprettet nye årsverk i tråd med utviklingen av helsetjenesten. I stedet løser lederne behovet ved å gjøre om stillinger. Det er det de har myndighet til. På denne måten forsøker de å styrke fagmiljøet. Kompetansen øker, men kapasiteten blir ikke større. Det kan øke presset på de ansatte og på sikt virke hemmende på rekrutteringen.

Selv om «Helseplan for 80-årene» bommet på behovet for helsepersonell, behøver det ikke å bety at all planlegging er bortkastet. Det stilles store krav til effektivitet i kommunal sektor. God planlegging for å sikre nok personell med riktig kompetanse, slik Stredwick [Stredwick (2005)] har vist til, kan bidra til å gjøre kommunene både mer effektive og attraktive som arbeidsgiver.

Planlegging av fremtidige behov for ulike profesjoner lokalt bør følges av nasjonalt planarbeid, demografisk utvikling og utvikling av faget. Lokale planer bør forankres både hos toppledelsen i kommunen og i kommunestyret, slik Tom A har gjort for sin virksomhet.

## 5.11 Oppsummering av funn

De viktigste funnene fra min undersøkelse tyder på at det er liten forskjell mellom de to kommunene når det gjelder hvordan det arbeides med rekruttering av ingeniører, lærere og sykepleiere. Forskjellene er størst mellom sektorene.

Virksomhetslederne som har deltatt i denne studien, er i liten grad informert om hva kommunen gjør på et overordnet nivå, når det gjelder rekruttering. Det kan synes som begge kommunene er preget av mangelfull planlegging, mangel på en overordnet arbeidsgiverpolitikk eller manglende implementering av denne. Jakten på etterspurt kompetanse foregår i hovedsak lokalt gjennom tradisjonell annonsering og med begrenset bruk av virkemidler. Alle virksomhetene har omtrent like lang avstand til Utdanningsinstitusjonen. Fem av seks ledere gir uttrykk for at de ønsker å ha studenter i praksis, fordi det kan være en viktig måte å rekruttere på. Kun to av dem har det.

Alle sektorene opplever konkurranse om de tre profesjonene. Samtlige ledere oppgir lønn som et viktig virkemiddel for å rekruttere. Det er det kun lederne i teknisk sektor som kan ta i bruk. Solveig A har mistet en del av virkemidlene som tidligere har hatt effekt for å rekruttere sykepleiere til sykehjemmet; høyere lønn og arbeid hver fjerde helg. Nå er det minstelønn og arbeid hver tredje helg som gjelder.

Når det gjelder tilbud om kompetanseutvikling, er det mest etterspurt i skole- og helsesektoren. Takket være kompetanseplaner og statlige midler kan rektorene tilby lærere videreutdanning med lønn. Solveig A har ikke kompetanseplaner. Synnøve B har opplæringsplan. Hun kan tilby delvis lønn innenfor eget budsjett.

De seks lederne vurderer egen virksomhetens omdømme som godt. En rektor og en sykehjemsleder er bekymret for de respektive profesjonenes status, som de mener hemmer rekrutteringen.

Alle informantene gir uttrykk for at det er krevende å være leder. Konteksten er ulik. Det er store forskjeller når det gjelder kontrollspenn; fra 19 til 200 fast ansatte. Ulik kompetansesammensetting, ulike stillingsstørrelser og dagdrift versus døgndrift gir også lederne ulike muligheter til å utøve ledelse.

I kapittel 5 har jeg presentert funn fra undersøkelsen og analysert disse. I det neste kapittelet vil jeg drøfte de viktigste funnene og vurdere om de gir svar på problemstillingen, som er presentert i kapittel 1.3.



# Kapittel 6

## Drøfting av funn

«Ledelse på hugget eller på hælene?» er tittelen på denne masteroppgaven. Gjennom teori og empiri har jeg forsket på hvordan det arbeides med rekruttering av lærere, ingeniører og sykepleiere i seks virksomheter fordelt på to kommuner på Østlandet.

Funn fra den kvalitative undersøkelsen tyder på at det er forskjell på hvordan man rekrutterer ingeniører, lærere og sykepleiere til de to kommunene. Forskjellen ser ut til å være størst mellom de tre sektorene. Det kan synes som virksomhetslederne i teknisk sektor har flere virkemidler å ta i bruk ved rekruttering enn lederne i de to andre sektorene. Færrest virkemidler ser det ut til at virksomhetslederne ved de to sykehjemmene har. Derimot tyder mine funn på at det er liten forskjell mellom de to kommunene når det gjelder hvordan det jobbes med rekruttering på overordnet nivå.

Studien viser at det er forskjeller i hvordan ledere på likt nivå hos samme arbeidsgiver arbeider med rekruttering. Rødvei (2006) viser til at ulike yrkesgrupper har ulike behov. Kan det være en differansiering i arbeidsgiverpolitikken basert på ulike profesjoners ønsker og behov som forklarer forskjellene? Det er ingen funn i studien som tyder på at forskjellene skyldes en overordnet arbeidsgiverpolitikk basert på en slik vurdering. Kommune A viser til at man har en arbeidsgiverstrategi, noe kommune B ikke har. Imidlertid tyder funnene i denne undersøkelsen på at kommune As arbeidsgiverstrategi i liten grad er kjent ute i virksomhetene. Det kan synes som begge kommunene mangler en overordnet arbeidsgiverpolitikk knyttet til rekruttering.

En del av forskjellene i ledernes rekrutteringsarbeid kan skyldes strukturelle forhold. Det handler blant annet om ulikt kontrollspenn og døgndrift versus dagdrift. Det er forhold som har betyd-

ning for lederens vilkår for å lede, men som de i liten grad kan påvirke eller endre.

Andre forskjeller kan det være mulig for lederne å gjøre noe med. Lederne beklager at det er få søkere til ledige stillinger. De kan i stor grad bidra til å utvide rekrutteringsgrunnlaget. Man kan åpne for å vurdere engelskspråklige søknader. Ved å annonsere nasjonalt og i aktuelle fagtidsskrift vil man også kunne utvide rekrutteringsgrunnlaget. Ingen av lederne har vist til at man samarbeider om annonsering på tvers av sektorer. Ved å samarbeide om annonsering når det er mulig, kan alle virksomhetene bidra til å profilere kommunen.

Ny informasjonsteknologi (IT) kan gi både arbeidssøkere og arbeidsgivere nye muligheter. Bruk av sosiale medier og muligheter til å la potensielle søkere abonnere på aktuelle ledige stillinger som lyses ut, kan være nye virkemidler i rekrutteringsprosessen. Ingen av lederne har vist til slike muligheter. Dagens søkere har en digital kompetanse som arbeidsgivere kan dra nytte. Det gjelder både for å få tak i søkere, holde på dem og bruke deres IT-kompetanse som ansatte.

De fleste lederne ønsker å ha studenter i praksis. De som ikke har studenter, forklarer det med lang reisevei. Alle virksomhetene har omtrent like lang vei. Likevel oppgir noen ledere det som for langt for studentene. Dersom man mener at det er viktig å ha kontakt med Utdanningsinstitusjonen, kan man som virksomhetsleder sørge for dialog med denne.

Når det gjelder handlingsrommet til den enkelte virksomhetsleder, tyder funn i denne undersøkelsen på at det er forskjellig. Størst forskjell synes det å være mellom Tom A og Solveig A. De er virksomhetsledere på samme nivå i samme kommune. Mens Tom A har den myndigheten han trenger til å opprette ingeniørstillinger og få dem besatt, har Solveig A fått begrenset sin myndighet. Tidligere kunne hun bruke lønn for å rekruttere sykepleiere. Det kan hun ikke lenger. Hennes overordnede har endret arbeidstidsordningen. Det betyr at hun har mistet et godt knyttet til arbeid hver fjerde helg, som hun mener hadde god effekt på å rekruttere. Det har ikke blitt erstattet med andre virkemidler. Hun har heller ikke myndighet til å opprette nye stillinger slik Tom A har.

Dette funnet stemmer med min antakelse. Imidlertid er det overraskende at forskjellene er så store når det gjelder handlefrihet. Hvordan kan forskjellen forklares?

En forklaring kan være økonomi. Det er færre ingeniører enn lærere og sykepleiere i en kommune. Når kommune A høyner ingeniørlønnen med 50.000 kr, koster det kommunen mindre enn samme lønnsøkning til lærere og sykepleiere. Samtidig er det kostbart for en kommune å mangle lærere og sykepleiere, slik jeg tidligere har vist.



---

En annen forklaring kan være holdninger slik Eriksson [Eriksson (2006)] viser til. Ingeniører har høyere status enn lærere og sykepleiere. Og de fleste er menn. Kan det være tradisjonelle holdninger knyttet til menn som hovedforsørgere, som gjør det mer allment akseptert å bruke lønn for å rekruttere ingeniører, mens det ikke er det overfor lærere og sykepleiere? Eller kan det skyldes fravær av en overordnet arbeidsgiverpolitikk som fører til ulik bruk av virkemidler preget av den enkelte leders evne til å argumentere for sin virksomhet?

I kapittel 2 har jeg presentert forskning som viser at lønn er blant de viktigste virkemidlene man har for å rekruttere blant annet til disse profesjonene. Sykepleierstudenter og sykepleiere er minst like opptatt av karrieremuligheter og gode lønnsvilkår som ingeniørstudenter og ingeniører. Ylva U. Erikssons forskning på yrker, status og kjønn [Eriksson (2006)] viser at det er sammenheng mellom kjønn og lønn. Høy kvinneandel fører til lavere status. Likelønnskommissjonen [NOU 2008:6] påpeker at det er vanskelig å rekruttere menn til undervisning og omsorgsykker på grunn av lav lønn. I følge Lars J. Kirkebøen [Kirkebøen (2010)] er livslønnen til lærere og sykepleiere lavere enn arbeidstakere med kun videregående skole. Og den er halvparten av legers livslønn. Det er et stort gap. Dette gapet er godt synlig for ungdom som skal velge utdanning og arbeid. Konsekvensene av misforholdet mellom ansattes krav og forventninger og det arbeidsgiver har å tilby, er blant annet at det er vanskelig å rekruttere til disse profesjonene.

Alle virksomhetslederne har uoppfordret vist til at lønn er viktig for å rekruttere og beholde ingeniører, lærere og sykepleiere. Alle har rekrutteringsutfordringer. Hvorfor aksepterer rektorene og særlig sykehjemslederne, som har de største rekrutteringsutfordringene, at de ikke kan bruke lønn for å rekruttere? Det gir ikke undersøkelsen svar på.

Imidlertid kan det tyde på at disse lederne mangler politisk og administrativ støtte for å iverksette nødvendige tiltak. Det kan synes som de er svært lojale overfor sine overordnede. Synnøve B viser til at hennes virksomhet drives så billig at de ikke er utsatt for outsourcing (konkurransesetting). Samtidig har hun begrensede muligheter til å bruke nødvendige virkemidler for å rekruttere og beholde sykepleiere. Jeg har tidligere i denne oppgaven vist til Helle H. Hein i kapittel 2.5.6. Hun understreker at godt lederskap ikke er det samme som å være «postbud», der man videreformidler og iverksetter tiltak andre har bestemt.

Kan det være at sykehjemslederne blir for lojale mot sine overordnede på bekostning av lojalitet overfor de ansatte og tjenesten? Lojaliteten synes å skape problemer for dem. I en ledergruppe må arbeidsgiver forvente lojalitet. Den må gå begge veier. Sykehjemslederne skal sørge for at virksomheten yter gode og faglig forsvarlige tjenester. Da må de gis rammer som gjør det mu-

lig. Dilemma mellom behov og ressurser viser noe av kompleksiteten i lederrollen i kommunal sektor.

I en kronikk i Dagens Medisin<sup>1</sup> beskriver en annen helseleder hvordan hun opplever dette dilemmaet. Ingrid P. Olsen, som er lege og leder, gir her et innblikk i forskjeller hun har opplevd i legerollen og lederrollen. I legerollen handler det om å minimere risiko og arbeide forebyggende. Lederrollen beskriver hun som motsatt. Her venter man til en hendelse har oppstått før man iverksetter tiltak. Hun viser til et eksempel fra egen praksis. Avdelingen fikk redusert sekretærtjenesten. Hun advarte mot lengre ventelister, klager og økt sykefravær. Slik ble det. Først etter at situasjonen var blitt alvorlig, fikk hun nødvendig ressurser.

Olsens eksempel er hentet fra spesialisthelsetjenesten. I tillegg er hun lege og har høyere status også som leder, enn andre ledere i helsetjenesten. Hennes opplevelser er likevel beskrivende for hvilke utfordringer ledere kan møte i helsesektoren. Mens det er viktig å være proaktiv og «føre var» som lege, blir hun plassert i en reaktiv rolle som leder. Det handler om at man blir en del av et system, slik Rødvei har forklart med den mekaniske arbeidsgiverpolitikken.

Bernhard M. Bass [Bass (2004)] beskriver god ledelse som transformasjonsledelse. Det kjenne- tegnes ved at man tar individuelle hensyn og gir ansatte muligheter for vekst og utvikling. Funn i denne studien kan tyde på at det er et forbedringspotensiale særlig for sykehjemslederne. Ledere som opplever at man ikke har nødvendig verktøy for å utøve godt lederskap, kan gå i dialog med sine overordnede og eventuelt reforhandle sine ledervilkår. Sykehjemslederne står overfor store utfordringer knyttet til Samhandlingsreformen. Kjell Nytrø [Dahl et al.(2000)] viser til at for at kommunale virksomheter skal bli i stand til å gjennomføre nødvendige endringer, forutsetter det at kommunen, det vil si politikere og administrasjon, tilfører deres virksomheter ressurser. Det handler både om økonomi, teknologi og kompetanse.

Ifølge Rødvei (2006) er fag- og kompetanseutvikling et av de viktigste virkemidlene for å beholde ansatte. Funn i denne studien tyder på at det er brukt i i varierende grad for å utvikle tjenesten og gjøre det mer attraktivt å jobbe der. I teknisk sektor viser lederne til at det er viktig å tilby spennende og utfordrende arbeidsoppgaver for å rekruttere ingeniører. Kompetanseutvikling i form av videreutdanning er ikke nevnt. Det er imidlertid rektorene opptatt av. De har kompetanseplaner for sin virksomhet. Statlige midler knyttet til myndighetenes GNIST-kampanje gjør

---

<sup>1</sup>Kronikk om ledelse i Dagens medisin 21.03.2013. Kronikken er rettet til helseminister Jonas Gahr Støre. I Støres tale til «Helse-Norge» 30. januar i år understreket han behovet for å styrke førstelinjelederne i helseforetakene for å sikre bedre helsetjenester og bedre ressursutnyttelse.

---

det mulig å tilby videreutdanning innen prioriterte fag. I følge rektorene er det viktig både for å utvikle tjenesten og for å gjøre det mer attraktivt å arbeide der.

Solveig A viser til at etter at hun har mistet virkemidlene hun hadde knyttet til lønn og arbeidstid, er det faglighet som gjenstår. Hun har kjempet hardt for å få en fagutviklingssykepleier. Solveig A kan tilby stipend, men ikke lønn til videreutdanning. Det er ingen kompetanseplan for sykehjemmet eller i kommunen. Synnøve B kan tilby delvis lønn ved videreutdanning. Hun ønsker seg spesialsykepleiere. Imidlertid kan jeg ikke finne stillingsannonser der det etterspørres. Ingen av lederne kan vise til at de har sykepleiere som er under videreutdanning. Det kan synes som kompetanseutvikling i disse to virksomhetene er basert på den enkelte ansattes initiativ, slik det er beskrevet i Fafo (2010) og NIBR (2011) sine rapporter.

I Gaasemyrs [Gaasemyr (2009)] studie vises det til en kommune som har satset mye på kompetanseutvikling. Her kan ansatte bygge opp en kompetansekonto, som de selv disponerer. Det er et tiltak som tjener både arbeidsgiver og ansatte. Kompetansen øker. Det samme gjør sannsynligheten for at man får stabile ansatte.

Til tross for rekrutteringsutfordringer i alle de tre sektorene jeg har undersøkt, er det ingen av virksomhetslederne som gir uttrykk for at de har vurdert å gi egne ansatte grunnutdanning innen noen av de tre profesjonene.

Andre funn i studien viser at det er forskjell mellom sektorene i hvordan man tar imot og følger opp nyansatte. Det er også forskjeller i hvordan man møter ansatte som har sagt opp sin stilling. Det kan synes som virksomhetslederne i teknisk sektor og skolesektoren i større grad enn helsesektoren har satt dette i system. Det betyr blant annet en tettere oppfølging av de nyansatte i skole og teknisk sektor. For virksomheter med døgndrift og mange ansatte, slik sykehjemmene har, kan det by på større utfordringer for lederne enn det mindre virksomheter med færre ansatte har. Både Guarino et al. (2006) og Rødvei (2002) viser til at det er de sist ansatte som ikke er blitt knyttet til virksomheten, som har lettest for å slutte. Det handler om integrering av nyansatte som er omtalt i kapittel 2.2.4.

Hva kan virksomhetslederne lære av hverandre for å lykkes bedre med rekrutteringen? Det er det siste av mine forskningsspørsmål som jeg her vil besvare.

Informasjon fra lederne tyder på at det til en viss grad er samarbeid mellom virksomhetslederne i samme sektor. Imidlertid kan det se ut til at det sjelden holdes ledermøter på tvers av sektorene. Ved å møtes regelmessig på tvers av sektorene vil lederne kunne dele erfaringer og lære av

hverandre. Noen har utviklet gode systemer som andre kan lære av. Det kan bidra til å gjøre kommunen til en lærende organisasjon for ledere. At ledere blir gjort kjent med hvilke muligheter andre ledere har, kan gjøre det lettere for dem å stille krav til sine overordnede. Samtidig kan det bidra til en diskusjon om hvilken arbeidsgiverpolitikk som skal prege deres kommune og som får konsekvenser for blant annet rekruttering.

## **6.1 Konklusjon**

Innledningvis i kapittel 1.2 har jeg presentert mine antakelser før jeg startet å forske på temaet rekruttering. Jeg antok at de fleste kommuner mangler konkrete planer for å rekruttere ingeniører, lærere og sykepleiere. Funnene som er presentert i kapittel 5.10, kan tyde på at de to kommunene som jeg har undersøkt, i liten grad har planlagt rekruttering av disse profesjonene. Med unntak av Tom As planer og skolesektorens årlige annonsering av ledige lærerstillinger, kan det synes som det arbeides ad hoc med rekruttering. Begge kommunene har vist til at rekruttering av fagkompetanse generelt og ingeniører, lærere og sykepleiere spesielt, er blant de største utfordringene de har [KS Arbeidsgivermonitor 2012]. Problemet er erkjent. Hvordan det skal løses, ser ut til å være delegert til den enkelte virksomhetsleder.

Videre antok jeg at kommunene er villig til å strekke seg lengre når det gjelder å rekruttere ingeniører enn lærere og sykepleiere. Hva viser studien?

Mine funn tyder på at det er til dels store forskjeller i arbeidsgiverpolitikken i de tre sektorene. Ledere som skal rekruttere ingeniører har flere virkemidler enn ledere som skal rekruttere lærere og sykepleiere.

Disse forskjellene gjelder ikke bare i forhold til å rekruttere til den enkelte virksomhet. I arbeidet med denne oppgaven har jeg funnet at det også er store forskjeller i hvordan regjering og arbeidsgiverorganisasjoner arbeider for å styrke rekrutteringen til de tre profesjonsutdanningene. Mens myndighetene har femårige reklamekampanjer og særskilte tiltak for å rekruttere til realfag og lærerutdanning, er dette fraværende når det gjelder rekruttering til sykepleierutdanningen. Både Halvard Vike [Vike et al. (2002)] og Solveig As vurdering av rekrutteringsutfordringene til sykehjem tyder på at det er behov for særskilte tiltak for å styrke rekrutteringen av sykepleiere til denne sektoren.

Har så studien gitt svar på hvilken arbeidsgiverpolitikk som preger kommunale ledere, når de

skal rekruttere etterspurt kompetanse?

Rødvei har kritisert kommunal sektor for å ha en mekanisk arbeidsgiverpolitikk preget av kontroll og minimumsstandard. Er hans teori blitt foreldet eller har den fortsatt gyldighet? Hvilken arbeidsgiverpolitikk preger de to kommunene som har deltatt i denne studien?

Funn i denne undersøkelsen kan tyde på at kommunene mangler en overordnet arbeidsgiverpolitikk som gir lederne klare føringer på hvordan de skal lede og rekruttere. Det kan synes som det er liten kontakt mellom toppledelsen og virksomhetslederne når det gjelder rekruttering av etterspurt kompetanse til kommunen. Dermed blir det opp til hver enkelt virksomhetsleder å løse utfordringene. Det får ulike konsekvenser. Noen ledere opptrer proaktivt og er «på hogg», mens andre blir reaktive i sin lederstil og er mer «på hælene» når det gjelder rekruttering. Forskjellene blir spesielt godt synlig når det gjelder bruk av lønn og kompetanseutvikling som virkemidler for å rekruttere og beholde etterspurt kompetanse. Det tyder på at enkelte trekk som kjennetegner den mekaniske arbeidsgiverpolitikken slik Rødvei har beskrevet den, fortsatt preger disse kommunene.



# Kapittel 7

## Etterord

I løpet av mine snart 30 år som sykepleier har jeg møtt sykepleiermangel og rekrutteringsutfordringer i alle deler av helsetjenesten som jeg har arbeidet i. I arbeidet med masteroppgaven har jeg fått anledning til å fordype meg i et tema som opptar meg. I tillegg til å studere helsetjenesten, i denne sammenheng begrenset til sykehjem, har jeg også utforsket rekrutteringsutfordringer knyttet til ingeniører og lærere. Det har vært lærerikt.

Jeg startet arbeidet med masteroppgaven med en problemstilling, som jeg har et engasjement for. Det er ikke helt i tråd med Dag Ingvar Jacobsens<sup>1</sup> anbefalinger. Deretter startet jakten på aktuell forskning og teori. I begynnelsen var det utfordrende å finne relevant litteratur knyttet til rekruttering. Etter hvert har jeg lært å finne frem til mye spennende forskning, blant annet ved å studere andre forskeres referanselister. Samtidig har det overrasket meg at det finnes mye nyttig forskning som er lite kjent utenfor forskermiljø.

Mye av forskningen jeg har støttet meg til i denne oppgaven har vært på oppdrag fra KS. Gjennom flere tiår har KS fått råd om hva som skal til for å styrke rekrutteringen til kommunal sektor og gjøre den mer attraktiv for nye generasjoner arbeidstakere. Selv om det ikke er en oppskrift på hva som skal til for å rekruttere til de ulike yrkesgruppene, har flere forskere vist at lønn, kompetanseutvikling og ledelse er viktige virkemidler for å gjøre det attraktivt å arbeide i kommunene. Det kan synes som KS i liten grad har klart å bidra til nødvendige endringer i den kommunale arbeidsgiverpolitikken.

KS har vurdert rekruttering av ingeniører, lærere og sykepleiere som en av de største utfordringene

---

<sup>1</sup>Dag Ingvar Jacobsens foredrag 5. september 2012 på Høgskolen i Østfold

for kommunene nå og i fremtiden. Hvilke virkemidler tas da i bruk nasjonalt og lokalt for å møte disse utfordringene?

Når det gjelder ingeniører og lærere har myndighetene iverksatt reklamekampanjer og særskilte tiltak for å styrke rekrutteringen til utdanningene. Det har ikke vært tilsvarende reklamekampanje eller egne tiltak for å styrke rekrutteringen til sykepleieryrket. Det tyder på at det mangler en nasjonal satsing på å rekruttere til sykepleieryrket. Funn i min studie viser at virksomhetsledere ofte er alene om viktig rekrutteringsarbeid.

Jeg har langt på vei gjort funn som forventet. Den største overraskelsen var å oppdage at det er så stor forskjell mellom ledere på likt nivå. At en av lederne har blitt fratatt virkemidler knyttet til rekruttering samtidig som etterspørselen etter sykepleiere har økt, var også overraskende. Disse funnene bød på spesielle utfordringer for meg som forsker, noe jeg har omtalt i metodedelene.

Per-Harald Rødvei har trukket frem Nordkapp kommune som eksempel på at endring nytter og at kommunene kan påvirke sin personalsituasjon. Det har vært oppløftende. Underveis i arbeidet med oppgaven har jeg vurdert å undersøke hvordan det har gått med denne kommunen. Det håper jeg blir gjenstand for ny forskning i fremtiden.

Kommunene løser ikke rekrutteringsutfordringene ved å fortsette som før. KS har grunn til å være bekymret for rekrutteringen av ingeniører, lærere og sykepleiere til kommunal sektor. Utfordringene løses ikke kun ved ildsjelers innsats og kommunale skippertak. Det krever langsiktig planlegging og innsats med målrettede tiltak. Det krever satsing nasjonalt ved storting og regjering, lokalt ved kommunestyre og rådmenn og på virksomhetsnivå gjennom ledere som gis rom og muligheter til å skape attraktive arbeidsplasser. Kommunene trenger engasjerte ledere som vil bidra til å lede og utvikle de kommunale tjenestene. Da må de gis rammer til å arbeide forebyggende og kunne utøve en mer proaktiv arbeidsgiverpolitikk enn det denne studien har avdekket.



# Referanseliste

- [Abrahamsen (2010)] Abrahamsen, Bente (2010). Deltidsarbeid på retur? En sammenlikning av tre kull sykepleiere utdannet i 1977, 1992 og 2003. Artikkel i Søkelys på arbeidslivet nr. 1 – 2 2010. Universitetsforlaget.
- [Andersen (1997)] Andersen, Svein S. Case-studier og generalisering. Forskningsstrategi og design. Fagbokforlaget. 1997 og 2013.
- [Aure et al. (2011)] Aure, Marit, Nilsen, Marit Rapp, Josefsen, Eva, Ringholm, Toril (2011). Med håp og engasjement. En kunnskapsstatus om utfordringer og strategier i rekruttering av arbeidskraft til distriktskommuner. Norut.
- [Bakken (2009)] Bakken, Runar (2009). ENGLEVAKT Rekruttering til en eldreomsorg i krise. Forlaget Manifest.
- [Bakken og Arntsen (2012)] Bakken, Runar og Bjørnulf Arntsen (2012). Holdninger til formell utdanning blant ufaglærte innen kommunal pleie- og omsorgssektor - Et klasseperspektiv. Rapport 8/2012. Senter for omsorgsforskning Sør.
- [Bass (2004)] Bass, Bernhard M. (2004). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. I: Martinsen, Øyvind L.: Perspektiver på ledelse. Gyldendal Akademisk. s. 191 - 205.

- [Breugh Starke (2000)] Breugh, James A., Starke, Mary (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management* 2000 26: 405.
- [Breugh (2008)] Breugh, James A (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review* 18 (2008) 103 – 118.
- [Brox (1995)] Brox, Ottar. 1995. *Dit vi ikke vil*. Exil forlag.
- [Brox (1997)] Brox, Ottar (1997). Huset blir til mens du bor. *Kronikk i Aftenposten*.
- [T. Burns (1987)] Burns, T. *Organization Theory. Selected Readings*. Edited by D.S. Pugh. Penguin Business. 1987. Side 40-51.
- [Chapman et al. (2005)] Chapman, Derek S., Krista L. Uggerslev, Sarah A. Carroll, Kelly A. Piasentin and David A. Jones (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology* 2005.
- [Dahl et al.(2000)] Dahl, Thomas, Finstad, Nils og Moe, Tone B Opdahl (2000). *Tid for forandring*. Norli
- [Dahl et al. (2000)] Dahl, Thomas, Nils Finstad og Tone B Opdahl Mo (2000). *Tid for forandring. Arbeidsgiverpolitikk I kommunesektoren*. Kommuneforlaget.
- [Dyrkorn (1992)] Dyrkorn, Reidulv (1992). Selverkjennelse som styringsfaktor i ledelse. I: Strand, Torodd. *Ledelse kan læres*. *Bedriftsøkonomens Forlag*. s. 113 - 131.

- [Dæhlen (2003)] Dæhlen, Marianne (2003). Egenutvikling, høy lønn eller det å være til nytte. Profesjonsstudentenes jobbverdier. Høgskolen i Oslo.
- [Eriksson (2006)] Eriksson, Ylva Ulfsdotter (2006). Yrke, Status & Genus. En sosiologisk studie om yrken på en segregert arbeidsmarknad. Doktorgradsarbeid. Universitetet i Gøteborg.
- [Gjertsen og Olsen (2012)] Gjertsen, Hege og Terje Olsen (2012). Menn i omsorgsykker. Hvordan lykkes med å rekruttere og beholde menn i omsorgstjenesten? Nordlandsforskning. NF-rapport nr. 8/2012.
- [Grimsø (2004)] Grimsø, Rigmor E. (2004). Rekruttering og utvalg av medarbeidere – og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver. 2. utgave. Gyldendal.
- [Grimsø (2011)] Grimsø, Rigmor E. (2011). Personaladministrasjon. Teori og praksis. 4. utgave. Gyldendal.
- [Guarino et al. (2006)] Guarino, Cassandra M., Santibanez, Lucrecia, Daley, Glenn A. (2006). Teacher Recruitment and Retention: A Review of the Recent Empirical Literature. Review of Educational Research Summer 2006, Vol. 76, No. 2, pp. 173 – 208.
- [Gaasemyr (2009)] Gaasemyr, Dag Gaute (2009). Hvordan kan kommuner lykkes med å få tak i attraktiv arbeidskraft? En studie av strategier for å rekruttere og beholde arbeidskraft i 10 kommuner. Masteroppgave i statsvitenskap. Universitetet i Oslo.
- [Haaland og Dale (2010)] Haaland, F. H. og Dale F. (2010). På randen av ledelse. En veiviser i førstegangsledelse. Gyldendal.

- [Holmeide og Eimot (2011)] Holmeide, Arne Morten og Eimot, Morten (2011). Bemannings i kommunal helse- og omsorgstjeneste. En studie av forholdet mellom faktisk og planlagt bemanning i kommunal omsorgs- og helsetjeneste. Analyse-senteret.
- [Hovedtariffavtalen 2012] Hovedtariffavtalen i KS 2012 - 2014
- [Ingebrigtsen (2001)] Ingebrigtsen, Benta Aina (2001). Lønn og rettferdighet. En undersøkelse om lønnsoppfatninger blant kommunalt ansatte. Dr.-philos-avhandling. NTNU.
- [Jacobsen (2005)] Jacobsen, Dag Ingvar (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Høyskoleforlaget.
- [Kirkebøen (2010)] Kirkebøen, Lars Johannessen (2010). Forskjeller i livsløpsinntekt mellom utdanningsgrupper. Rapporter 43/2010. Statistisk Sentralbyrå
- [KS (2007)] Stolt og unik - Arbeidsgiverstrategi 2020. Kommuneforlaget. 2007.
- [KS (2009)] Beholde og rekruttere! En strategi for arbeidskraft og rekruttering. Kommuneforlaget. 2009.
- [KS Arbeidsgivermonitor 2012] Kommunesektorens arbeidsgivermonitor 2012. Ipsos MMI på oppdrag for arbeidsgiverorganisasjonen KS.
- [Kunnskapsdepartementet (2009)] Kunnskapsdepartementet (2009). Lærer og sykepleier de viktigste yrkene. Pressemelding fra Kunnskapsdepartementet 14.04.2009.
- [Lai (2004)] Lai, Linda (2004). Strategisk kompetansestyring. Fagbokforlaget.

- [Leopold (2002)] Leopold, John (2002). Human resources in organisations. Financial Times Prentice Hall. Kapittel 3, s. 52 – 61.
- [Moland og Egge (2000)] Moland, Leif E. og Marit Egge (2000). Kommunal sektor – bedre enn sitt rykte? Strategier for å rekruttere og beholde arbeidskraft. Fafo.
- [Fafo (2010)] Moland, Leif E., Bråthen, Ketil, Ure, Oddbjørn, Renå, Helge, Skattum, Christian og Sollien, Tone H. Strategisk kompetanseutvikling i kommunene. Analyseoppdrag for KS. 2010.
- [Nordhaug (1999)] Nordhaug, Odd. Generasjon Y-ledere: Hva vil de og hvor skal de? Magma 1999.
- [NSD (2007-2010)] Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste: Tabell 2.18 Uteksaminerte kandidater fordelt på studium (2007 – 2010)
- [NOU 2008:6] NOU 2008:6 Kjønn og lønn. Fakta, analyser og virkemidler for likelønn. Likelønnskommisjonens innstilling.
- [Rynes et al. (1991)] Rynes, Sara L, Bretz, Robert D. jr., Gerhart, Barry (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. Personnel Psychology, inc. 1991, 44.
- [Rystad (2011)] Rystad, Ann-Elisabeth (2011). Individuell lønn – retorikk eller praksis? Case Bodø kommune. Masteroppgave i personalledelse. Universitetet i Nordland.
- [Rødvei (2000)] Rødvei, Per-Harald (2000). Kommunene og den kompetente arbeidskraften. Gjennomtrekk og rekruttering i et organisatorisk og demografisk perspektiv. Nordlandsforskning.

- [Rødvei (2002)] Rødvei, Per-Harald (2002). Generasjon X: Finnes det gode arbeid i kommunal sektor? En studie av studenter og unge kommunalt ansattes holdninger til arbeid og arbeidsorganisasjoner. NF-rapport nr. 11 2002. Nordlandsforskning.
- [Rødvei (2006)] Rødvei, Per-Harald (2006). Den mekaniske arbeidsgiverpolitikken. En analyse av spenningen mellom kommunal arbeidsgiverpolitikk og individualiserte krav og forventninger. Avhandling for graden Doctor Rerum Politicarum. Institutt for statsvitenskap. Universitetet i Tromsø.
- [Rødvei og Lien (2010)] Rødvei, P. H. og Lien, L. (2010). Kommunale topplederes syn på sektorens lønns- og forhandlingssystem som arbeidsgiverpolitisk virkemiddel. Nordlandsforskning.
- [Sandø (2011)] Sandø, Anne-Cathrine (2011). Rekruttering av lærere til videregående skoler. Om å balansere omdømme og identitet. Masteroppgave. Høgskolen i Østfold.
- [Skoglund og Taraldset (2000)] Skoglund, E. og A. Taraldset (2000). Legemarkedet i Norden 1980 – 2000. Tidsskrift for den norske Legerforening nr. 17.
- [Sletvold (2011)] Sletvold, Gro Li (2011). Rekruttering av lærere. En kvantitativ undersøkelse av hva lærerstudenter legger vekt på, når de skal søke jobb i skolen. Master i skoleledelse. NTNU. 2011.
- [Sollund et al. (2005)] Sollund, M.Rødvei, P.H., Lien, L. (2005). Lønn i kommunal sektor. Nytt avtaleverk – virket det? Fra konfeksjon til skreddersøm – passer det? NF-rapport nr. 9/2005. Nordlandsforskning.

- [NIBR 2011] Stigen, Inger Marie og Tjerbo, Trond (2011). Evaluering av Kompetanseløftet 2015. Undervisnotat. Notat 2011:108. NIBR.
- [Stortingsmelding nr. 36 (1998-1999)] Stortingsmelding nr. 36 (1998-1999) Om prinsipper for dimensjonering av høgere utdanning.
- [Stortingsmelding nr. 11 (2008-2009)] Stortingsmelding nr. 11 (2008-2009) Læreren Rollen og utdanningen
- [Stortingsmelding nr. 13 (2011-2012)] Stortingsmelding nr. 13 (2011-2012) Utdanning for velferd.
- [Stredwick (2005)] Stredwick, John (2005). An introduction to human resource management. Side 43 – 72 og 116 -160
- [E. Thorsrud og F.E. Emery (1970)] Thorsrud, Einar og Fred E. Emery (1970). Mot en ny bedriftsorganisasjon. Eksperimenter i industrielt demokrati. Tanum forlag. Kapittel 1.
- [Vike et al. (2002)] Vike, Halvard (2002). Med: Runar Bakken, Arne Brinchmann, Heidi Haukelien og Randi Kroken . Maktens samvittighet. Om politikk, styring og dilemmaer i velferdsstaten. Makt- og demokratiutredningen 1998 - 2003. Gyldendal Akademisk. 2002.





**Tillegg A**

**Vedlegg**

## Intervjuguide til studien "Hva gjør kommunale ledere for å rekruttere og beholde ingeniører, lærere og sykepleiere?"

Dato: \_\_\_\_\_ fra kl. \_\_\_\_\_

### Bakgrunnsinformasjon

- Kjønn
- Alder
- Utdanning
- Yrkeserfaring
- Hvor mange er du leder for (antall årsverk, personer og yrkesgrupper)?
- Hvor lenge har du vært leder totalt og i den stillingen du nå har?

Hovedspørsmål	Oppfølgingsspørsmål
1. Kan du fortelle om den siste gangen du ansatte en ingeniør/lærer/sykepleier? Gjelder både fast stilling og vikariat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er det vanlig at du gjør det slik?</li> <li>- Hva ville du gjort annerledes?</li> <li>- Hvorfor var stillingen ledig? Hvor ofte ansetter du ingeniør/lærer/sykepleier?</li> </ul>
2. Hvordan opplever du det er å rekruttere ingeniør/lærer/sykepleier til din virksomhet?	Er du alene om dette arbeidet? Hvem får du hjelp/støtte fra og hvem samarbeider du med?
3. Hvordan bekjentgjør du at det er ledig stilling i din virksomhet? 4.	Annonser? Hvor?
5. Opplever du at det er konkurranse om ingeniør/lærer/sykepleiere – hvis ja; fra hvem?	
6. Hva syns du har best effekt for å få tak i sykepleiere til din virksomhet?	
7. Er det noen virkemidler som du gjerne ville ha brukt, men som du ikke kan bruke?	Hvilke? Hvorfor?
8. Hva vet du om fremtidig behov for ingeniør/lærer/sykepleiere i din virksomhet?	
9. Har din kommune en overordnet plan knyttet til å rekruttere og beholde ansatte?	<i>Generell?</i> <i>Spesiell?</i>
10. Har din egen faglige bakgrunn noen betydning, når du skal rekruttere andre fagfolk?	
11. Dersom det er vanskelig å få kvalifiserte søkere til ledige stillinger, hvilke	Og hva gjør du for å beholde flinke folk?

Vedlegg 1

alternativer vurderer du for å løse bemanningsutfordringen?	
12. Pleier du å følge opp potensielle kandidater til aktuelle stillinger som ingeniør/lærer/sykepleier?	Hvordan?
13. Hvilke søkere får du til din virksomhet?	Hvilke krav/forventninger har kandidatene?
14. Dersom du bruker intervju av aktuelle kandidater; hva etterspørres av informasjon og hvem deltar? (strukturert/delvis strukturert/ustrukturert intervju?)	
15. Hvordan tar du i mot en nyansatt ingeniør/lærer/sykepleier i din virksomhet?	
16. Hva kjennertegner ingeniør/lærer/sykepleiere som blir lenge i din virksomhet?	
17. Pleier du å ha sluttintervju med ansatte som sier opp sin stilling?	
18. Hvordan vil du vurdere din virksomhets omdømme på en skala fra 1 – 10, der 10 er best og 1 er dårligst?	
19. Har du andre kommentarer eller synspunkter til temaet som ikke er ivaretatt i dette intervjuet?	
20. Dersom lønn som virkemiddel ikke har vært nevnt; Hvordan vurderer du lønn som arbeidsgiverpolitisk verktøy i fht å rekruttere og beholde medarbeidere? (Dette spørsmålet ble aldri stilt.)	



## Informasjonsbrev til informantene

Jeg viser til telefonsamtale og takker for at du har sagt deg villig til å la deg intervju om temaet rekruttering av etterspurt kompetanse til kommunal sektor.

Jeg heter Karen Brasetvik, er sykepleier og tar en mastergrad i ledelse ved Høgskolen i Østfold. Jeg har nå startet opp med min masteroppgave, som har følgende problemstilling: "Hva gjør kommunale ledere for å rekruttere og beholde lærere, ingeniører og sykepleiere?"

Kommunal sektor er leverandør av viktige velferdstjenester. Det er kompetansebedrifter som er avhengige av kompetente ansatte for å kunne levere gode, kvalitetssikrede tjenester. I en del tilfeller stilles det også lovhjemlede krav knyttet til kompetanse. Det betyr at det å mangle nødvendig kompetanse, kan få store konsekvenser for drift og kvalitet på tjenestene.

Felles for ingeniører, lærere og sykepleiere er at profesjonene er basert på 3 – 4 års høyskoleutdanning og at det er stor etterspørsel etter deres kompetanse. Gjennom min studie ønsker jeg å lære mer om hvordan de tre sektorene som er avhengige av disse profesjonenes kompetanse, møter disse utfordringene, og hva man evt. kan lære av hverandre.

For å samle inn data vil jeg intervju tre ledere for hver av de tre profesjonene i tre kommuner, totalt ni ledere. I tillegg ønsker jeg å intervju personalsjefer eller tilsvarende stillinger i de respektive kommunene, slik at det til sammen er 12 informanter. Hvilke kommuner som deltar i studien, vil ikke bli offentliggjort. Det er for å ivareta informantenes anonymitet.

Tidsrammen for intervjuet er satt til 1 – 1 ½ time. Det er fint om intervjuet kan gjennomføres på din arbeidsplass. Intervjuet vil bli tatt opp på mp3-spiller. Opplysningene som du gir, vil bli behandlet konfidensielt. Ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig innen utgangen av 2013. Alle data vil bli behandlet i henhold til gjeldende retningslinjer fra Personvernombudet for forskning.

Veileder på masteroppgaven er førsteamanuensis Frode H. Haaland ved Høgskolen i Østfold, avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag. Han kan kontaktes på e-post [frode.haaland@hiof.no](mailto:frode.haaland@hiof.no) og telefon 69215267.

Det er frivillig å delta i min undersøkelse og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis uten å måtte begrunne dette nærmere.

Dersom du aksepterer å delta i min studie, vil du bli bedt om å signere en samtykkeerklæring før intervjuet starter.

Når det gjelder gjennomføringen av intervjuet, ønsker jeg at du starter med å fortelle om den siste ansettelsen du har håndtert. Underveis vil jeg stille utdypende spørsmål.

Dersom du har behov for mer informasjon, er det fint om du kan ta kontakt med meg på e-post [karen@brasetvik.com](mailto:karen@brasetvik.com) eller mobiltelefon 95102240.

Jeg setter stor pris på ditt bidrag. På forhånd; takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen

Karen Brasetvik



Harald Hårfagres gate 2  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Frode Haaland  
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag  
Høgskolen i Østfold  
Remmen  
1757 HALDEN

Vår dato: 28.08.2012

Vår ref:31236 / 3 / SSA

Deres dato:

Deres ref:

## TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 26.08.2012. Meldingen gjelder prosjektet:

31236	<i>Hvordan planlegger kommunal sektor rekruttering av ingeniører, lærere og sykepleiere og hvilke tiltak brukes for å lykkes med rekrutteringen?</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Høgskolen i Østfold, ved institusjonens overste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Frode Haaland</i>
Student	<i>Karen Brasetvik</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, [http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk\\_stud/skjema.html](http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.04.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Sondre S. Arnesen

Sondre S. Arnesen tlf: 55 58 25 83

Vedlegg: Prosjektvurdering

# Personvernombudet for forskning



## Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 31236

Ifølge prosjektmeldingen skal det innhentes skriftlig samtykke basert på skriftlig informasjon om prosjektet og behandling av personopplysninger. Personvernombudet finner informasjonsskrivet tilfredsstillende utført i henhold til personopplysningslovens vilkår.

Prosjektet skal avsluttes 01.04.14 og innsamlede opplysninger skal da anonymiseres og lydopptak slettes. Anonymisering innebærer at direkte personidentifiserende opplysninger som navn/koblingsnøkkel slettes, og at indirekte personidentifiserende opplysninger (sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. yrke, alder, kjønn) fjernes eller grovkategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.