

ARBEJDSKRAFT

REKRUTTERINGSUDFORDRINGEN – GRUND TIL BEKYMRING?

Personalestyrelsens direktør Lisbeth Lollike ser med respekt, men fortrøstningsfuldt på rekrutteringsudfordringen. Så på med arbejdshandskerne – det, vi sælger, er jo et rigtig godt produkt, lyder opfordringen, der følges op af en række konkrete anbefalinger.

Fremskrivninger viser, at hver fjerde af de offentligt ansatte vil gå på pension i løbet af de næste ti år. Samtidig er de ungdomsårgange, der skal erstatte dem, små. Der må derfor forventes en øget efterspørgsel på medarbejdere – ikke mindst fordi forventningerne til den offentlige service generelt er stigende.

En helt central udfordring for de offentlige arbejdspladser er at skaffe arbejdskraft nok til at løse fremtidens opgaver. Lisbeth Lollike, direktør i Personalestyrelsen, anerkender, at det er en udfordring, som statens arbejdsgivere ikke må undervurdere, men maner i samme ombæring til besindighed.

”Det er jo en problematik, der har fået meget plads i medierne de senere år, særligt fordi personaleorganisationerne igen og igen har fremhævet vanskelighederne med rekruttering som et argument for, at lønnen skal hæves. Det vækker naturligvis bekymring, men man skal heller ikke glemme, at arbejdsgiverne i mange år har været gunstigt stillet, når det handler om rekruttering,” siger Lisbeth Lollike.

Personalestyrelsen lægger op til en bredspektret indsats

Det handler om at sikre, at der er tilstrækkeligt mange til at løse opgaverne, og derfor er rekruttering og fastholdelse to sider af samme sag. Begge områder er derfor retningsgivende for stort set alt arbejde i Personalestyrelsen.

”Man skal ikke bare lave poppede og hurtige løsninger – som for eksempel at give store rekrutteringstillæg. Såvel rekruttering som fastholdelse må tænkes ind i den samlede indsats og handler i bund og grund om, at arbejdspladsen fremstår attraktiv,” siger Lisbeth Lollike.

Problemstillingen havde også høj prioritet ved overenskomstforhandlingerne. Det resulterede blandt andet i en særlig seniorbonus og plustid. Seniorbonus udbetales, når en medarbejder bliver længere tid på arbejdsmarkedet end den gennemsnitlige fratrædelsesalder. Plustid er en slags omvendt deltid. Med plustid har arbejdsgiver og medarbejder mulighed for at aftale en ugentlig arbejdstid, der er længere end 37 timer, mod en tilsvarende højere løn.

Sundt med friske øjne

Ifølge Lisbeth Lollike er det generelle billede, at staten endnu ikke oplever de store problemer med at rekruttere. Der er færre ansøgere, men de ansøgere, der ansættes, har den samme høje kvalitet som hidtil.

I 2007 var der i staten en personaleomsætning på 15,5 pct. mod 13 pct. året før. Antallet af ansatte i hele staten har dog været stabilt de seneste 10-15 år.

Dansk Arbejdsgiverforening offentliggjorde i januar 2008 en undersøgelse om mobiliteten mellem det offentlige og det private, der viser, at det offentlige generelt får flere medarbejdere fra det private, end de afgiver.

”Jeg synes egentlig, at det omfang af mobilitet, vi oplever i øjeblikket, befinder sig på et meget passende niveau. Det er sundt for enhver arbejdsplads jævnligt at få tilført nogle friske øjne og en ny portion engagement, men selvfølgelig kan det være skævt fordelt mellem arbejdspladserne,” siger Lisbeth Lollike.

Tænk bredt ved rekruttering

Personalestyrelsen har tilegnet sig stor viden om, hvad der motiverer og tiltrækker medarbejderne i deres job. Styrelsen peger særligt på fire områder, hvor en styrket indsats kan give resultater for den enkelte arbejdsplads.

For det første kan for meget vanetænkning begrænse rekrutteringsfeltet unødigt. Der tænkes ofte i traditionelle uddannelseskrav, når der skal rekrutteres.

”Der er et stigende behov for generalister og brede kompetencer, så derfor kan vi ofte finde kompetente medarbejdere blandt humanisterne og på handelshøjskolerne, selvom de typisk ikke er skolet præcist til et job i staten. Det med at tænke mere bredt

SEKS ANBEFALINGER TIL REKRUTTERING OG FASTHOLDELSE

1

Lad være med kun at ansætte 'traditionelt' uddannede

Der er gode erfaringer med at orientere sig bredt, når der skal rekrutteres nye medarbejdere. Et for entydigt fokus på uddannelse kan virke begrænsende.

2

Fokusér på ledelse og anerkendelse

Ledelse er ikke et venstrehåndsarbejde, men noget, der bør prioriteres højt. Anerkendelse handler særligt om den løbende feedback i det daglige.

3

Skab spændende jobindhold, og giv ansvar

Det har stor betydning for medarbejdernes motivation og kræver derfor stor opmærksomhed fra ledelsens side.

4

Prioritér talentudvikling og karriereplanlægning

Synliggør, at et arbejde i staten kan gøre en forskel for både samfund og medarbejdernes karriere. En systematisk indsats på dette område styrker arbejdspladsens evne til at fastholde medarbejdere.

5

Husk, at der i staten potentielt er 175.000 gode ambassadører

Det handler om at få fremhævet de mange positive aspekter ved at arbejde i staten. Et vigtigt element heri er medarbejderne. Hvis de anbefaler arbejdspladsen, er de blandt de bedste og mest troværdige rekrutteringsagenter.

6

Grundpakken skal være i orden

Helt fundamentalt skal ansættelses- og lønvilkaarne være i orden. Rekruttering og fastholdelse kræver et troværdigt udgangspunkt.



Rekruttering kræver, ifølge direktør i Personalestyrelsen Lisbeth Lollike, en bredspektret indsats og en grundpakke, der er i orden. "Det handler ikke bare om at lave poppede og hurtige løsninger – som for eksempel at give store rekrutterings-tillæg. Såvel rekruttering som fastholdelse må tænkes ind i den samlede indsats og handler i bund og grund om, at arbejdspladsen fremstår attraktiv," siger hun.

er et godt råd, uanset hvilken personalegruppe man er på udkig efter. Frem for at stirre sig blind på uddannelsen, så bør man se på de personlige kvalifikationer. Hvad kan ansøgeren reelt?" siger Lisbeth Lollike.

i virkeligheden spørge sig selv: Hvem har vi ikke råd til at miste, og hvem har et potentiale til at levere opgaveløsning og processer i særklasse? Og så skal vi skræddersy individuelle udviklingsforløb til dem," slutter Lisbeth Lollike.

Anerkendende ledelse – udnyt mulighederne

Det andet område handler om god ledelse. Lederne skal blandt andet blive bedre til at udfolde ressourcerne blandt medarbejderne. Op mod en tredjedel af statens medarbejdere angiver, at deres talenter og kompetencer ikke udnyttes fuldt ud.

"Jeg vil først og fremmest pege på den daglige anerkendende ledelse. Her tænker jeg ikke på at dele lidt personalegoder ud i ny og næ. Det er helt centralt, at ledelsen formår at fokusere på den enkelte medarbejder. I anerkendende ledelse ligger der ikke bare de positive tilbagemeldinger. Det handler om at give medarbejderen seriøse, kritiske tilbagemeldinger, der svarer til den reelle arbejdsindsats," siger Lisbeth Lollike.

I det hele taget må den moderne arbejdsgiver nok indstille sig på et stigende behov for individualisering. Desto bedre medarbejderens særlige talenter og behov kan tilgodeses, desto større vil udbyttet og fastholdelsesgraden også være.

"Vi er nået et langt stykke af vejen, når det gælder fleksibilitet i løn- og ansættelsesvilkår – for eksempel er der rigtig gode muligheder for individuel belønning. Udfordringen er nu at få flere til at udnytte disse muligheder, da det på sigt vil være en god investering for enhver arbejdsplads," siger Lisbeth Lollike.

Balance mellem kvalitetssikring og ansvar

Som det tredje område peges på ansvar. Det at have et job i staten betyder, at man løser en række forskellige opgaver, der medvirker til at drive og udvikle det danske samfund til gavn for borgerne.

"Der er ingen tvivl om, at jobindholdet og det samfundsgavnligt er en væsentlig drivkraft til at søge ind i staten. Men det er noget, der hele tiden skal arbejdes aktivt med. Ledelsen skal være opmærksom på at skabe en fornuftig balance mellem egen kvalitetssikring og medarbejderens selvstændige løsning af arbejdsopgaverne. Jeg kan eksempelvis huske, hvad det betød, da jeg som ganske nyansat fik ansvaret for at lave et lovforslag. Det var meget motiverende og gav en følelse af virkelig at gøre en forskel," siger Lisbeth Lollike.

Karriereplanlægning og talentpleje

Det sidste område er et mere systematisk arbejde med både karriereplanlægning og talentpleje.

"Ledere skal blive meget bedre til at opdage, hvilke medarbejdere der rummer det strategisk vigtige talent. Her tænker jeg langtfra kun på ledelsestalent, men i høj grad også på forskellige typer af talent, som kan have afgørende betydning for vores organisations succes. I Personalestyrelsen har vi eksempelvis hårdt brug for medarbejdere med forhandlings talent. Alle topledere bør

Pluk selv det æble, der ser dejligst ud

Retssikkerhed er i højsædet i SKAT, og det er vigtigt for mig, at alle borgere behandles retfærdigt og lige i sammenlignelige situationer.

SKAT har vist mig tillid ved at give mig selvstændige arbejdsopgaver, og jeg selv prøver på at honorere den tillid ved at holde mig ajour med den lovgivning, der er relevant for mit arbejdsområde.

Jeg betragter arbejdsopgaverne i SKAT som et træ med mange æbler på – så er det op til en selv at plukke det æble, der ser dejligst ud.

Fuldmægtig Marina Blichfeldt, SKAT, Skattecenter Frederikssund

Personlig udfordring i arbejdet

Karriereudvikling er for mig tæt forbundet med personlig udvikling. Det er ikke så meget et spørgsmål om det formelle, men mere om det reelle jobindhold og om at få personlig udfordring i arbejdet og derved udvikle sine færdigheder og føje nye til.

Mulighederne i Udlændingsservice er næsten uanede, og hvis udfordringerne ikke kommer af sig selv, må man jo opsoge dem ...

Fuldmægtig Gitte Rydal, Udlændingsservice, Børne- og opholdskontoret

Et arbejde, der gør en forskel

Det ideelle arbejde skal være interessant og varieret, udfordrende og inspirerende, dog ikke for tidskrævende eller stressende.

Jeg mødte derfor op den første dag i Fødevarestyrelsen iført nystroget skjorte og tasken fuld af nysgerrig forventning og virkelyst. Her knap et år efter min ansættelse nyder jeg at gå på arbejde.

Arbejdsbyrden er væsentlig større, og stressniveauet højere, end jeg havde forventet. Men jeg trives med mine opgaver og fantastiske kolleger, jeg henter min datter i børnehaven, når det skal være, og har endda tid og overskud til at tænke på andet end opgaver og deadlines, når jeg har fri.

Ernæringsfaglig medarbejder Soren Langkilde, Fødevarestyrelsen

'HAPPY AT WORK' – OG GIV ET BOOST TIL KARRIEREN

Det belgiske socialministerium har arbejdet målrettet med at ændre kulturen for at positionere sig i kampen om de dygtige unge. Ministeriet er nu i top 5 blandt de mest attraktive arbejdspladser.

"40 pct. af vores medarbejdere ville gå på pension inden 2014, og vores årlige personaleomsætning var på 33 pct. Vi måtte gøre noget. Vi skulle finde ud af, hvilken position vi ville indtage i kampen om arbejdskraften og talenterne," siger Tom Auwers, generaldirektør i socialministeriets departement.

I Belgien spidser kampen om ung arbejdskraft til. Et eksempel på den stadig mere offensive rekruttering er, at en privat konsulentvirksomhed giver en Mini Cooper til nyuddannede kandidater, hvis de vælger deres virksomhed som arbejdsplads.

"For os ville det være et helt forkert signal at tilbyde firmabiler og lignende. Vores særkende skal harmonere med vores opgaver, vores virksomhedskultur og de værdier, vi har i det offentlige," siger Tom Auwers.

Fra passiv til innovativ og risikovillig

Derfor lavede ministeriet en kortlægning af den nuværende kultur og den kultur, ledere og medarbejdere ønskede for fremtiden. Det blev hurtigt tydeligt, at der skulle ske en stor forandring. Den konservative og passive kultur skulle ændres til en innovativ og mere risikovillig kultur. Den nye kultur skulle udgøre ministeriets profil i kampen om arbejdskraften.

Ministeriet gik i gang med udfordringen ved at udvikle fem programmer, der satte fokus på e-working, dynamisk fysisk arbejdsmiljø, værdibaseret ledelse, resultatorientering og brugerorientering.

Job og livsstil skal kunne forenes

For at rekruttere de rigtige medarbejdere skal man kende dem rigtig godt.

"De kandidater, vi har brug for, har en længere videregående uddannelse, de administrerer deres egen tid, og de er med helt fremme i elektronisk kommunikation – for eksempel mener de, at e-mails er en gammeldags teknologi," siger Tom Auwers om den generation, som han gerne vil rekruttere.

"Vores særkende markedsføres under mottoet 'Happy at work', fordi de unge forventer, at jobbet og deres livsstil og værdier kan forenes. Den unge generation vil kunne realisere sig selv – også på arbejdet. Det, vi lover nye medarbejdere, er faktisk, at de kan forlade os igen. Vi lover dem et flow i deres arbejdsliv – et karriereboost," siger Tom Auwers.

Dynamisk fysisk arbejdsmiljø

For at imødekomme de unge blev alle funktioner samlet i en ny, gennemrenoveret bygning med fleksible arbejdsstationer. Medarbejderne byggede sammen med arkitekt en model af deres drømmearbejdsplads i Legoklodser.

"Hvis nye fysiske rammer skal bidrage til kulturændringen, må rammerne ikke bare dikteres ovenfra, og det handler ikke om åbne kontorlandskaber. Det har vi prøvet, og det er ikke løsningen. Vi har taget alle statussymboler væk i kontormiljøet, så ingen har deres egne store kontorer. Vi sidder alle i store, dynamiske lokaler og kan tale sammen, uanset hvor i det formelle hierarki vi er placeret," siger Tom Auwers.



Der er ikke nogen faste pladser, men individuelle arbejdsstationer, der tilpasser sig medarbejdernes skiftende behov. Der er også oprettet områder, som giver rum for uformelle relationer, og som ikke skal bookes, hvis man vil holde møder. Medarbejderne vælger selv, hvor og hvornår de vil arbejde, når arbejdsopgaverne passer til det. Mottoet er: "Føl dig hjemme på jobbet."

Flere bliver i jobbet

Tom Auwers understreger, at en arbejdsplads ikke fra den ene dag til den anden kan ændre kultur internt og skabe et nyt image eksternt. Det seneste år er 85 pct. af medarbejderne dog blevet fastholdt. Det er en væsentlig forbedring, og processen er stadig i gang. En analyse viser, at ministeriet nu er i top 5 blandt de mest attraktive arbejdspladser i Belgien – vel at mærke blandt både offentlige og private virksomheder.

"Det mest afgørende var, at lederne gik foran i forandringen," siger Tom Auwers.

Alle lederstillinger på de to øverste niveauer skulle genbesættes, og topledere skulle søge deres stillinger. Der blev skåret væsentligt ned i antallet af topledere, så toplederlønningerne kunne hæves til det tredobbelte. Det udvidede rekrutteringsgrundlaget, og to ud af ti topchefposter blev besat med ledere fra det private erhvervsliv.

Personalestyrelsen inviterede den 23. maj 2008 Tom Auwers, generaldirektør i det belgiske socialministerium, til at fortælle danske statslige topledere om ministeriets arbejde med at skabe en kultur, der kan rekruttere og fastholde unge. Du kan finde plancher og en videooptagelse fra mødet på www.perst.dk/tomauwers

MEDARBEJDERNES NETVÆRK GAV NYE KOLLEGAER

Den private sektor mærker også riften om medarbejdere. Det internationale konsulentbureau COWI har haft succes med det, de kalder ”Medarbejderbåret rekruttering”.



Rift om ingeniører og akademikere har fået COWI til at gå nye veje når de rekrutterer, fortæller John Jørgensen, kommunikationschef i COWI.

COWI er ligesom andre virksomheder med i kampen om at rekruttere ingeniører og akademikere. Det har fået dem til at gå nye veje i rekrutteringskampagner. COWI oplevede i 2006 stærk vækst i efterspørgslen på rådgivningsydelser både i Danmark og på de internationale markeder. Derfor var der akut brug for 100 ekstra ingeniører, økonomer og andre akademikere.

COWIs kommunikationsafdeling stod for at designe en kampagne til det danske marked, som skulle resultere i 100 nye medarbejdere.

”Ud over at benytte massekommunikationen i kampagnen var vi tidligt enige om, at den anden bærende pille var, at kampagnen skulle være medarbejderbåret. Det vil sige, at rekrutteringen blandt andet skulle foregå gennem COWIs medarbejders netværk. Kampagnen indeholdt derfor et element, der opfordrede interesserede kandidater til at kontakte en bekendt hos COWI for at få mere information om de ledige stillinger. Den bærende idé for kommunikationskonceptet lød: Vi søger 100 ingeniører, økonomer og akademikere, men vi ansætter helst på anbefaling fra de bedste og mest ydmyge. Så hvis du kender en hos COWI, så hør, om de vil lægge et godt ord ind for dig,” siger John Jørgensen, der er kommunikationschef i COWI.

Rolle til toiletspejlene

Den medarbejderbårne kampagne i medierne blev først lanceret efter grundig intern kommunikation. Det blev gjort, ud fra den betragtning at der skal fokus på den interne kampagne – specielt hvis kommunikationen skal være medarbejderbåret.

”Vi brugte alle kommunikationskanaler: kampagneavis, kampagnesite på intranettet, plakater, ansigt til ansigt-kommunikation med videre. Alle skulle kende kampagnens grundlag, koncept og mål for at kunne medvirke aktivt. Selv spejlene på toiletterne fik en rolle i den interne kommunikation,” siger John Jørgensen.

Til COWI efter 12 år samme sted

Henrik Silfverstolpe søgte job hos COWI, mens kampagnen kørte. Han benyttede sig af en kontakt i COWI, som han havde gennem sit daværende job i Stockholm Kommune, hvor han havde arbejdet i 12 år. Han søgte ikke en specifik stilling, men reagerede på det brede opslag, som han faldt over i en gratisavis.

Henrik Silfverstolpe var ikke decideret aktivt jobsøgende. Han var kun nået til at tænke, at han var klar til at prøve noget nyt.

”Jeg syntes, det var en sjov måde at rekruttere folk på, så jeg tænkte, at det nok var et sjovt sted at arbejde,” siger han.

Derfor besøgte Henrik Silfverstolpe COWIs hjemmeside, hvor han fandt sin referenceperson, der kunne lægge et godt ord ind for ham. Så skrev han sin ansøgning og udfyldte et spørgeskema fra hjemmesiden, hvor hans referenceperson blev angivet – og ’klik’, så var han på vej til COWI.

”Det var en nem måde at søge job på. Jeg var fra starten allerede halvvejs inde, og det gjorde det lidt nemmere,” siger Henrik Silfverstolpe.

Lav omkostning, mange ansøgninger

1.000 ansøgere viste interesse for COWI på grund af den medarbejderbårne kampagne.

400 ansøgere var kvalificerede ingeniører, økonomer og andre akademikere, der henvendte sig i løbet af fem uger efter kampagnens start.

I forhold til at fastholde nye medarbejdere fortæller John Jørgensen, at de ikke har dokumentation for, om rekrutteringskampagnen har været med til at fastholde de medarbejdere, der blev ansat som følge af den.

”Vi kan se, at flowet i medarbejdere hverken er bedre eller dårligere end før. Men vi vil sørge for at kunne dokumentere eventuelle sammenhænge fremadrettet. Det er en vigtig del af arbejdet,” siger han.

Kampagnens effekt har været enorm i forhold til omkostningerne. Prisen pr. kvalificeret ansøger har ligget på nogle tusinde kroner. En lille udgift for COWI, der i nogle tilfælde benytter sig af headhunterbureauer.

”Udgiften var ikke det bærende element i kampagnen, for vi kunne ikke forudsæ, hvor mange medarbejdere der ville engagere sig, eller hvor mange kvalificerede ansøgninger det ville resultere i, da vi planlagde den. Men det var en god sidegevinst,” fortæller John Jørgensen.

