



Lansering av rapporten Attraktive arbeidsplasser i staten

Oslo, 12. april 2024



Dagens program

- Velkommen v/ Gisle Norheim, statens personaldirektør
- Hva skal til for å gjøre statlige arbeidsplasser mer attraktive? v/ prosjektleder Ragnhild Haugli Bråten, Oslo Economics
- Erfaringer fra casevirksomheter
 - Statens Lånekasse v/ Kine Grorud
 - Skatteetaten v/ Andreas Strømberg
 - Forsvarsbygg v/ Thorbjørn Thoresen
- Kommentarer v/ Kari Tønnesen Nordli, Akademikerne stat



Hva skal til for å gjøre
statlige arbeidsplasser mer
attraktive?

*Lansering av rapport
12/04/2024*

oslo**economics**



Om studien

Oslo Economics, Respons Analyse og SNF har utredet **hva som skal til for å gjøre statlige arbeidsplasser mer attraktive** og rustet til å møte fremtidige utfordringer i arbeidslivet:

- Belyse status, utfordringer og trender for å rekruttere, utvikle og beholde riktig kompetanse i statlige tariffområdet
 - Er det særlige utfordringer med turnover og bruk av konsulenter/innleie?
 - Hva er relevante og gode tiltak?
- Anbefale tiltak for at statlige virksomheter kan tiltrekke, utvikle og beholde riktig kompetanse.

Studien bygger på kvantitative og kvalitative kilder



- Utvalgte virksomheter
- Fagforbund

Intervjuer



- HR-ansatte
- Studenter
- Arbeidstakere

Spørreundersøkelser



- 10 case-virksomheter
- Spredning i størrelse, virksomhetsnivå, lokasjon

Casestudier



- Statsregnskapet
- DFØ sysselsettingsstatistikk
- SSB

Statistikk



- Representanter fra utvalgte virksomheter
- Diskutere relevante tiltak

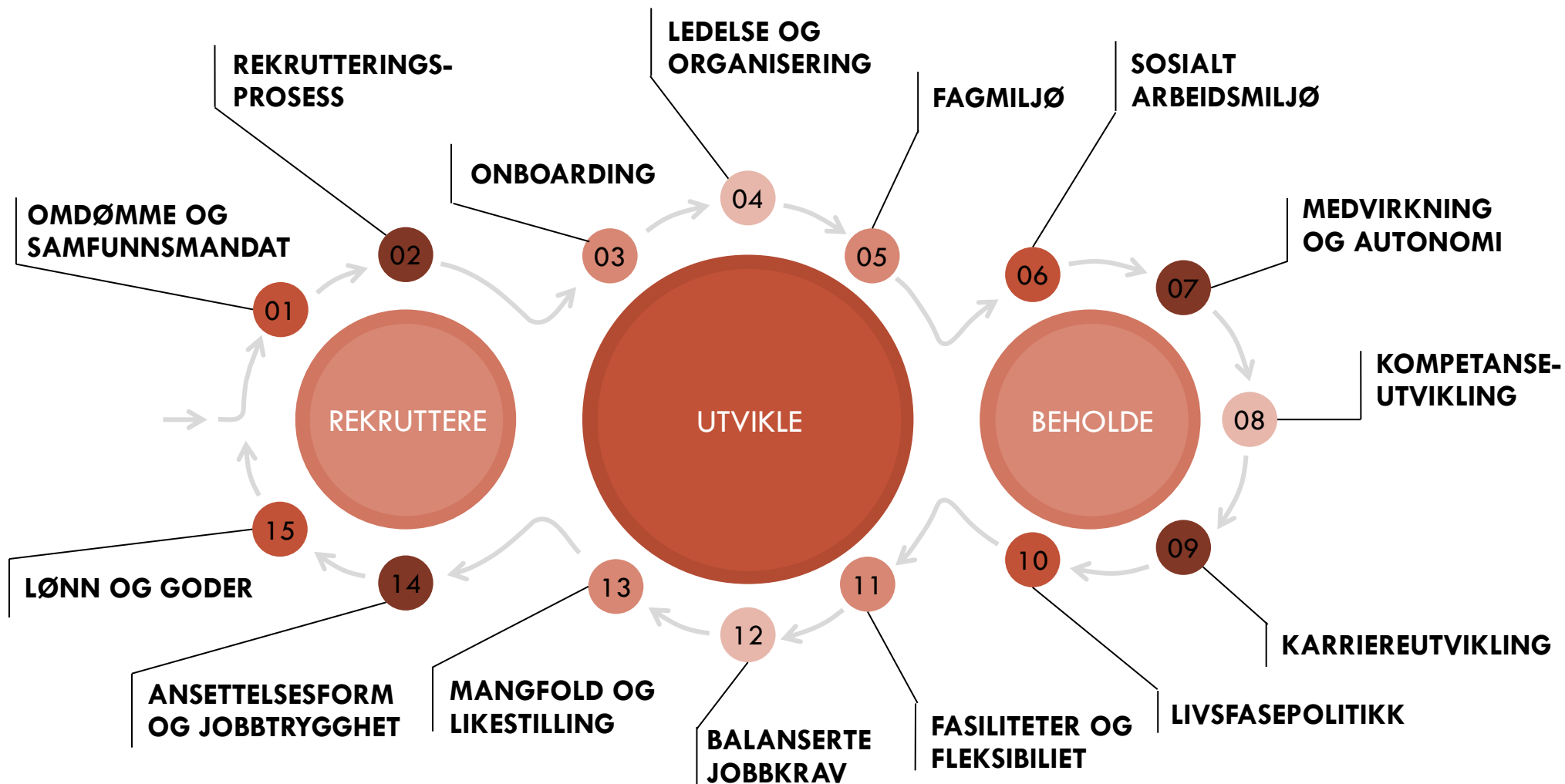
Arbeidsmøter
virksomheter



- Drøfte resultater
- Diskutere relevante tiltak og anbefalinger

Arbeidsmøter prosjekt-
og referansegruppe

Hva sier litteraturen om attraktive arbeidsplasser?

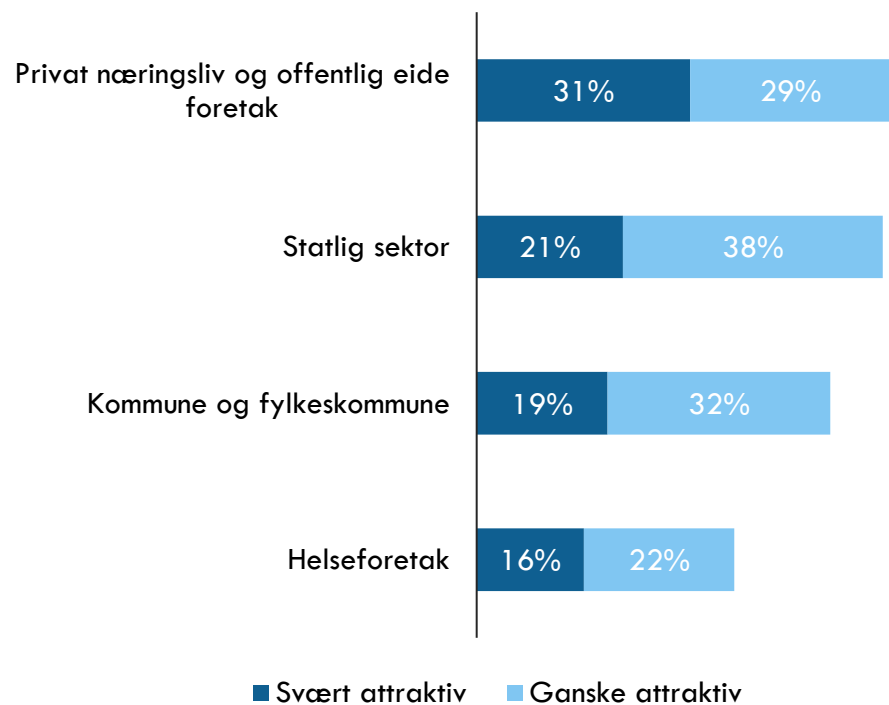


Illustrasjon: Oslo Economics, basert på modell fra LEAD (se lead.eu)

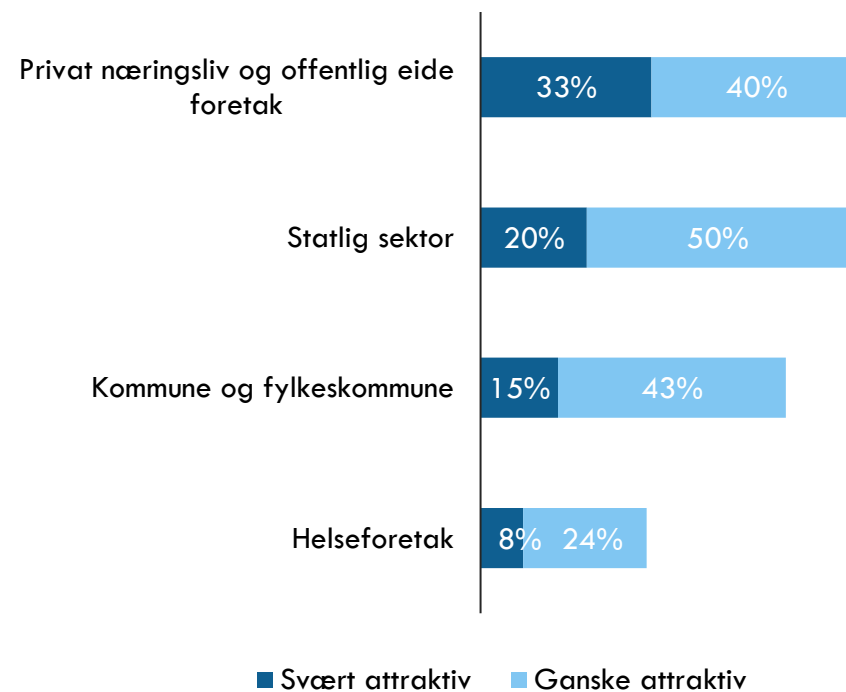
Hvordan vurderes statlige arbeidsplasser av potensielle arbeidstakere?

Statlige arbeidsplasser er attraktive for potensielle arbeidstakere

Studenter: Hvor attraktiv fremstår følgende sektorer å jobbe i for deg?



Yrkesaktive: Hvor attraktiv fremstår følgende sektorer å jobbe i for deg?



Kilde: Spørreundersøkelse til studenter (N=1024) og yrkesaktive (N=1113)

Hva er viktige faktorer for potensielle arbeidstakere?

Faglighet

- Faglig interessante oppgaver og gode fagmiljø er den viktigste enkeltfaktoren
- Viktig for 96 % av studenter og 97 % av yrkesaktive

Sosialt arbeidsmiljø

- Sosialt arbeidsmiljø er særlig viktig for studenter
- Viktig for 93 % av studenter (nest viktigste enkeltfaktor) og 90 % av yrkesaktive (femte viktigste enkeltfaktor)

Lønn og goder

- Konkurransedyktig lønn og goder er særlig viktig for yrkesaktive og offentlig ansatte
- Viktig for 85 % av studenter og 95 % av yrkesaktive

Jobbtrygghet

- Lav risiko for å miste jobben er den fjerde viktigste enkeltfaktoren
- Viktig for 87 % av studenter og 92 % av yrkesaktive

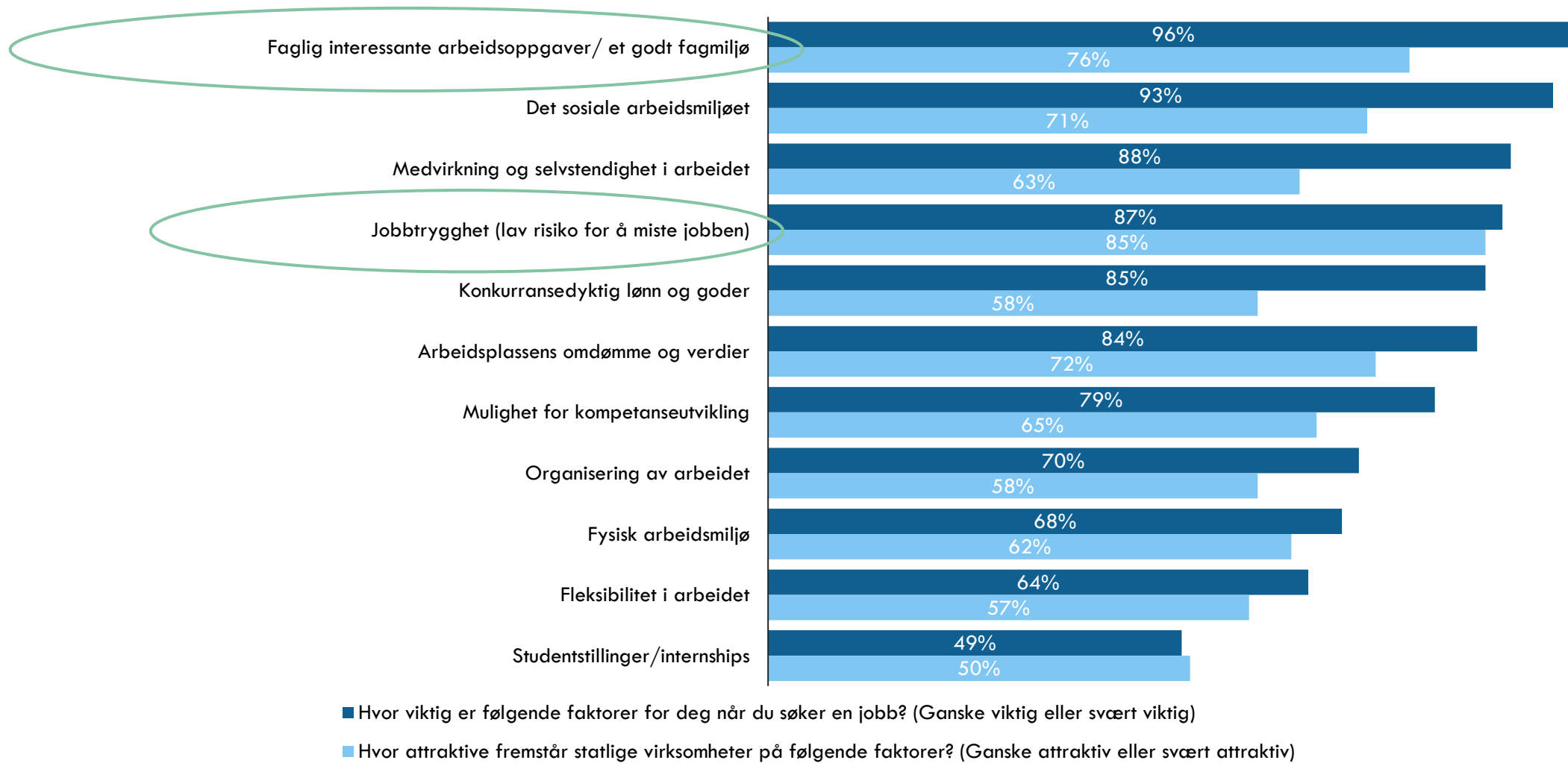
Medvirkning og selvstendighet

- Autonomi i utførelsen av arbeidsoppgaver er viktig for alle, særlig for yrkesaktive
- Viktig for 88 % av studenter og 94 % av yrkesaktive

Omdømme og verdier

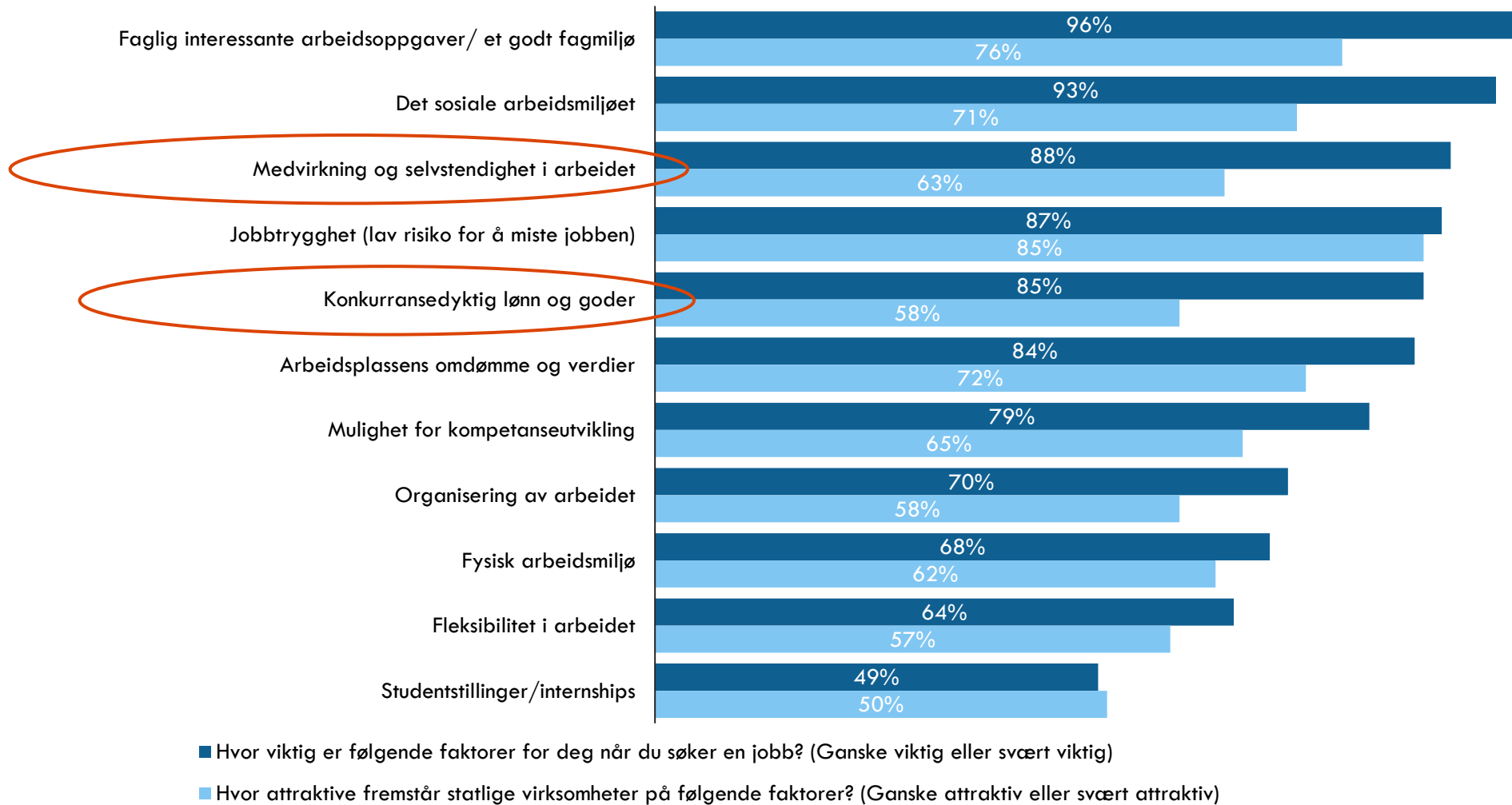
- Arbeidsplassens omdømme og verdier er viktig for 84 % av studenter og 83 % av yrkesaktive
- Noe mindre viktig for IT-studenter

Hva vurderes staten på viktige faktorer blant studenter?

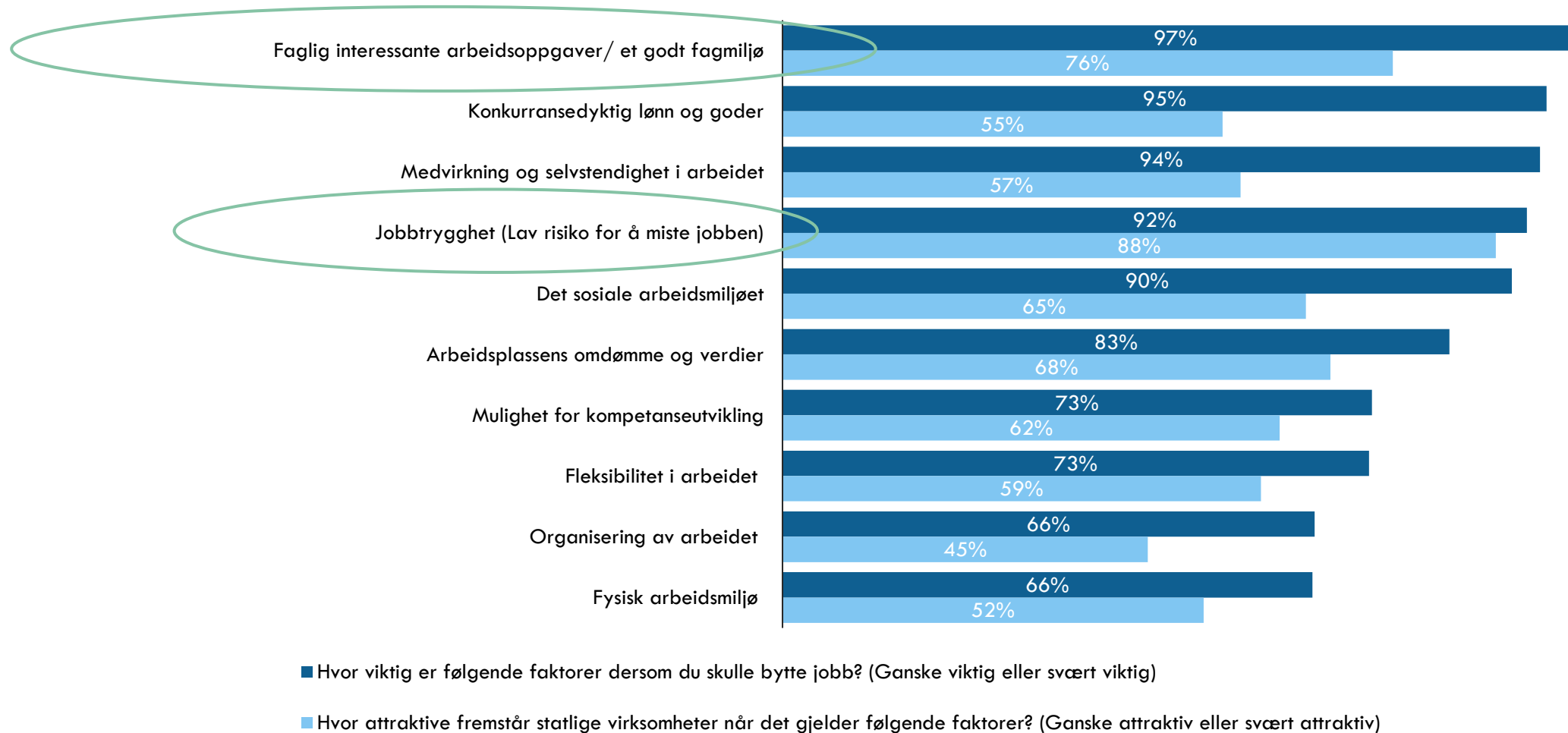


Kilde: Spørreundersøkelse til studenter (N=1024)

Hva vurderes staten på viktige faktorer blant studenter?

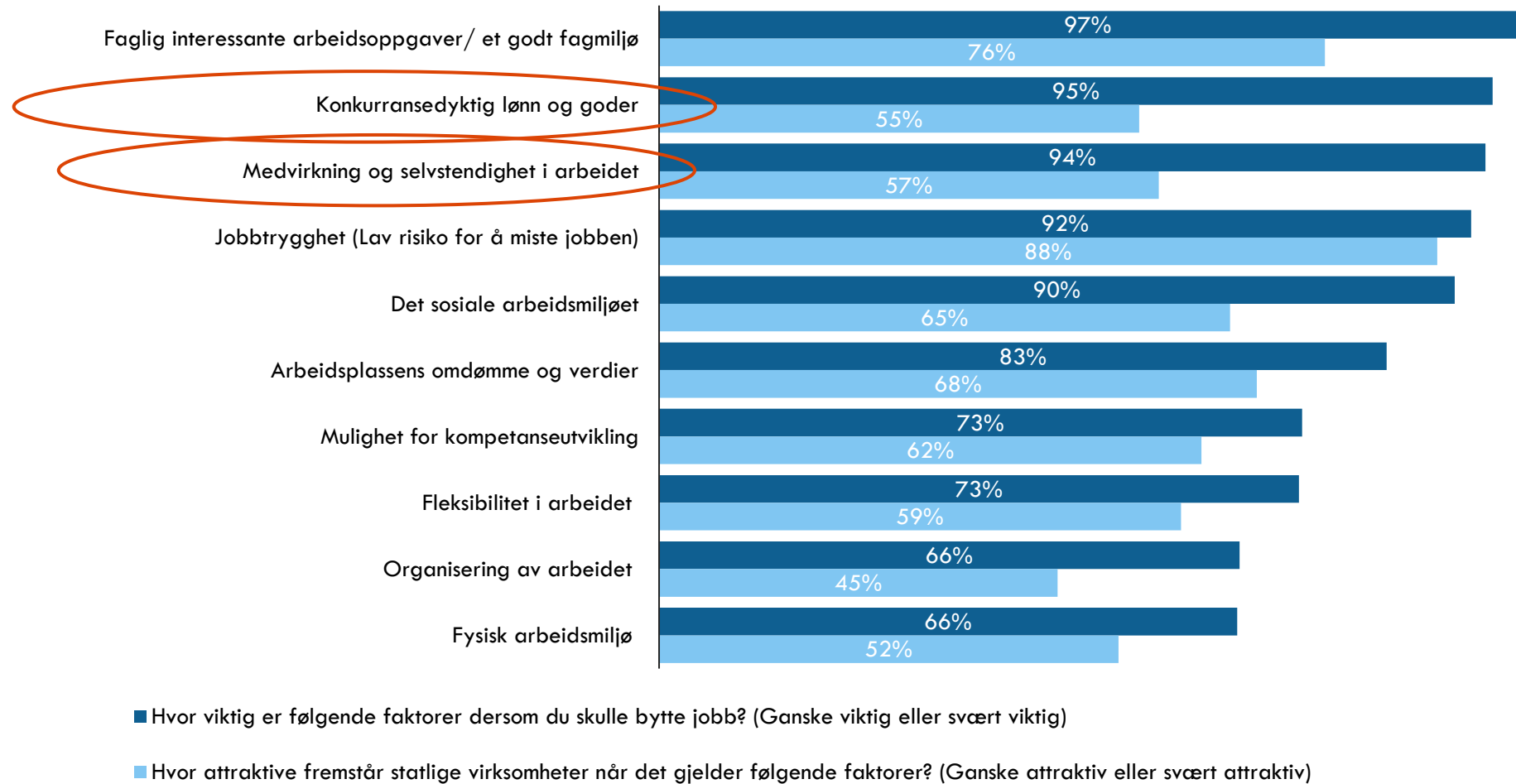


Hva vurderes staten på viktige faktorer blant yrkesaktive?



Kilde: Spørreundersøkelse til yrkesaktive (N=1113)

Hva vurderes staten på viktige faktorer blant yrkesaktive?



Utfordringer for statlige virksomheter

Virksomhetene opplever utfordringer med å rekruttere, utvikle og beholde relevant kompetanse



REKRUTTERE

- I et stramt arbeidsmarked har statlige virksomheter utfordringer med å rekruttere nødvendig kompetanse
- Staten har særlig utfordringer med å rekruttere kompetanse innen IT, jus, ingeniørfag og økonomi

UTVIKLE

- Manglende systemer for utvikling av egne ansatte begrenser virksomhetenes mulighet til å selv utvikle nødvendig kompetanse
- Manglende utvikling av ansatte fremstår også som en medvirkende årsak til at ansatte slutter

BEHOLDE

- Statlige virksomheter har ikke spesielt høy turnover
- Virksomhetene sliter likevel med å beholde kompetanse det er særlig knapphet på og konkurranse om i markedet

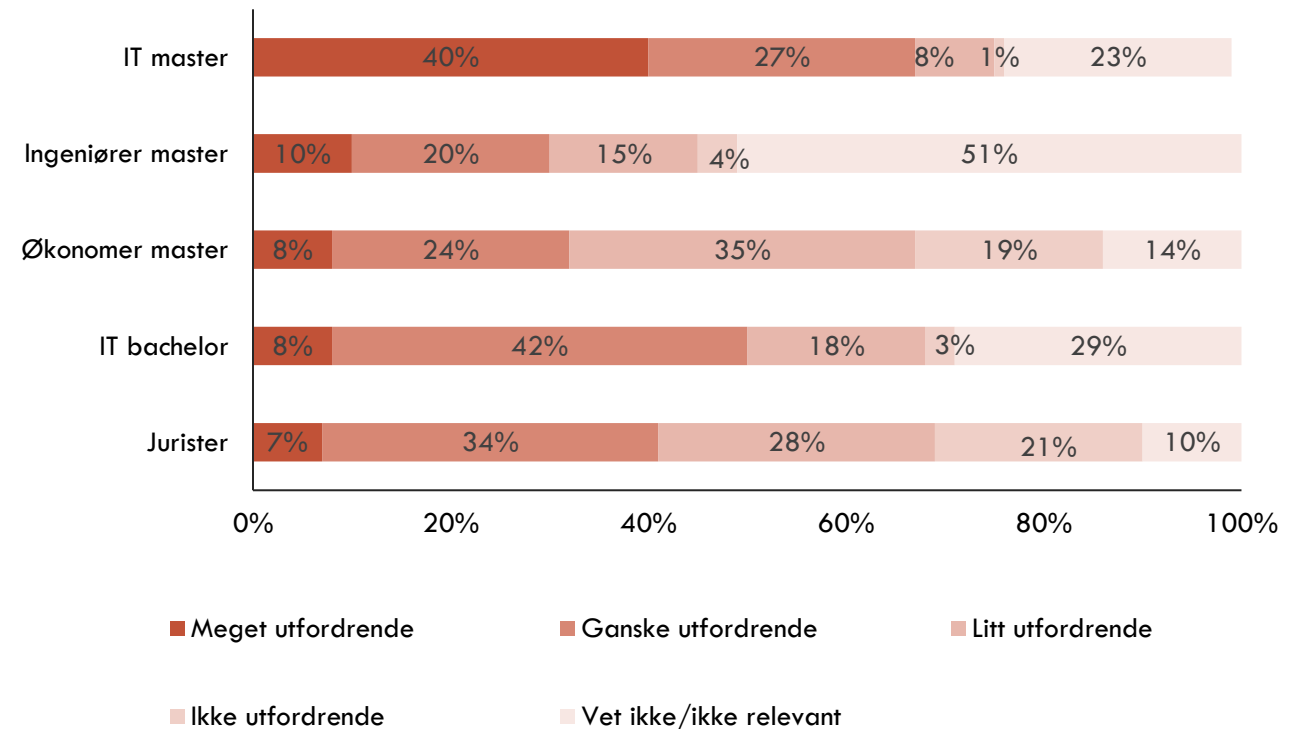
Statlige virksomheter har særlig utfordringer med å rekruttere enkelte yrkesgrupper

37 prosent av HR-ansatte i statlige virksomheter opplever det som meget eller ganske utfordrende å rekruttere ansatte

Det er særlig utfordrende å rekruttere personer med utdanning på masternivå innen:

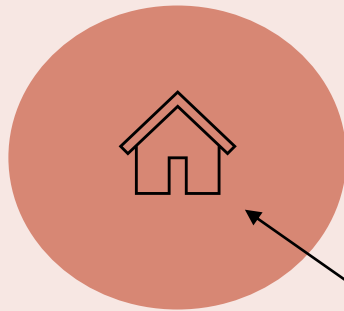
- IT
- Ingeniørfag
- Økonomi
- Jus

Utdanningsbakgrunnene som oppleves som mest utfordrende å rekruttere



Knapphet på særlig relevant kompetanse i markedet

MARKEDSDREVNE UTFORDRINGER



VIRKSOMHETSSPESIFIKKE UTFORDRINGER OG MULIGHETER

Knapphet på kandidater

Konkurransen på betingelser

Særlig knapphet i små arbeidsmarkeder

Manglende kjennskap til virksomhetene

Kandidater glipper i lange rekrutteringsprosesser

For høye kompetansekrav?

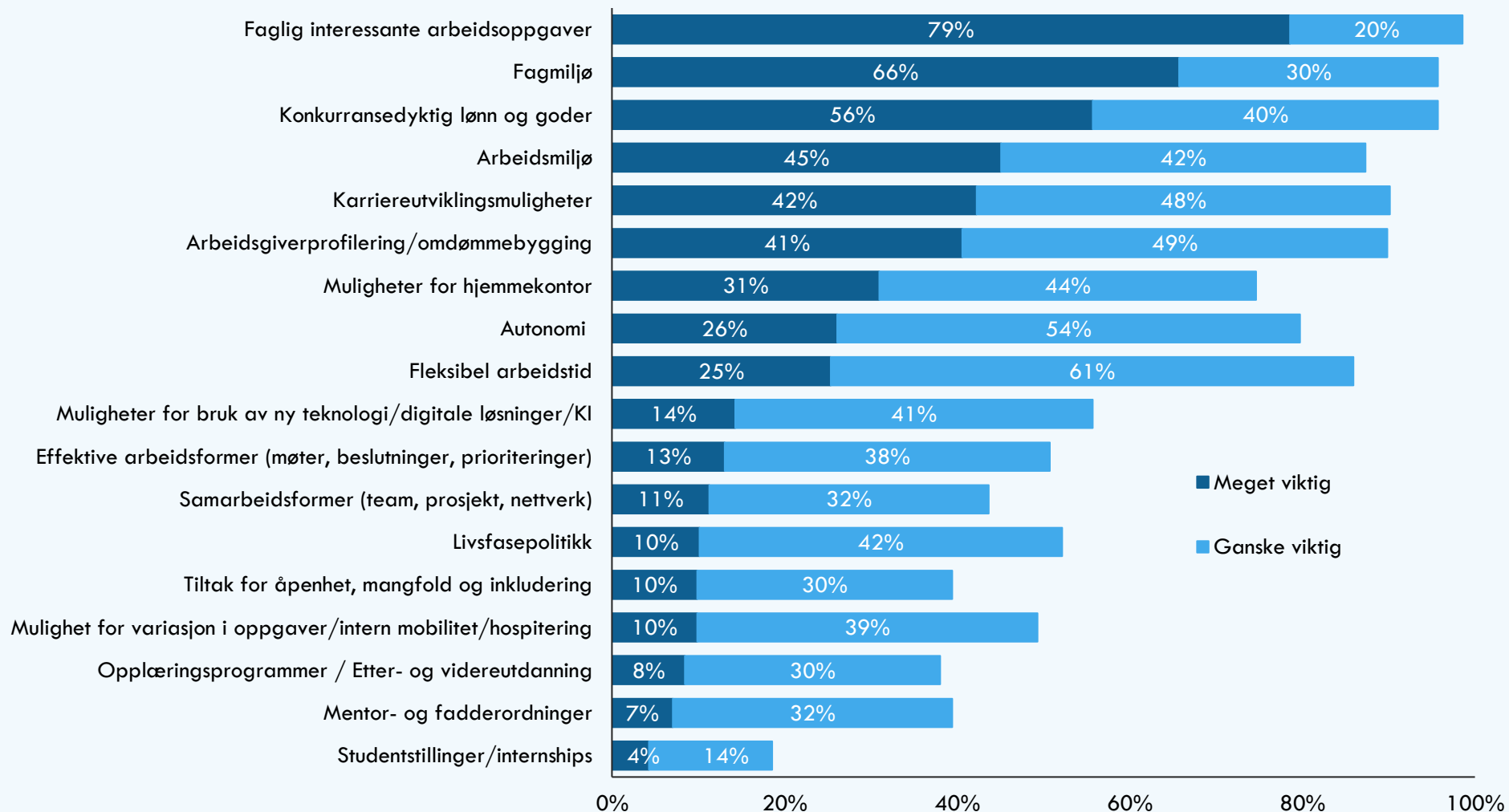
Fragmenterte fagmiljøer

Manglende mangfold?

Innleie som løsning på bemanningsutfordringer

HR i virksomhetene oppgir faglighet og lønn som viktigst for rekruttering

Hvor viktige er følgende faktorer for å rekruttere medarbeidere?



Virksomhetene utnytter i liten grad muligheten for å utvikle kompetanse de trenger hos egne ansatte



Representanter for ansatte savner utviklingsmuligheter

Mindre fokus på utvikling som en utfordring blant representanter fra ledelse og HR

- Ingen oppgir utvikling av ansatte som meget utfordrende i spørreundersøkelse rettet mot HR-ansatte
- Erkjenner likevel at manglende utvikling er en årsak til turnover

Virksomhetene utnytter i liten grad muligheten for å utvikle kompetanse de trenger hos egne ansatte

«Det som er mest utfordrende for oss er å sette av tid
[til kompetanseutvikling]»

Representant for ansatte



VIRKSOMHETSSPESIFIKKE UTFORDRINGER OG MULIGHETER

Fokus på lederutvikling, lite på faglig utvikling

Ustrukturert utviklingsarbeid

Manglende systematikk i opplæring av nyansatte

Begrenset lønnsutvikling

Muligheter for intern mobilitet benyttes lite

Konsulentbruk begrenser utviklingsmuligheter for interne

Faglighet og muligheter for karriereutvikling er viktigst for utvikling ifølge HR

Viktige faktorer for å utvikle ansatte:

Faglighet

Karriereutvikling og tilhørende lønnsutvikling

Mindre viktige faktorer – utelatt fra figur (andel som oppga at faktoren er meget viktig i parentes):

Mentor- og fadderordninger (11 prosent)

Arbeidsgiverprofilering (10 prosent)

Fleksibel arbeidstid (8 prosent)

Livsfasepolitikk (7 prosent)

Studentstillinger (4 prosent)

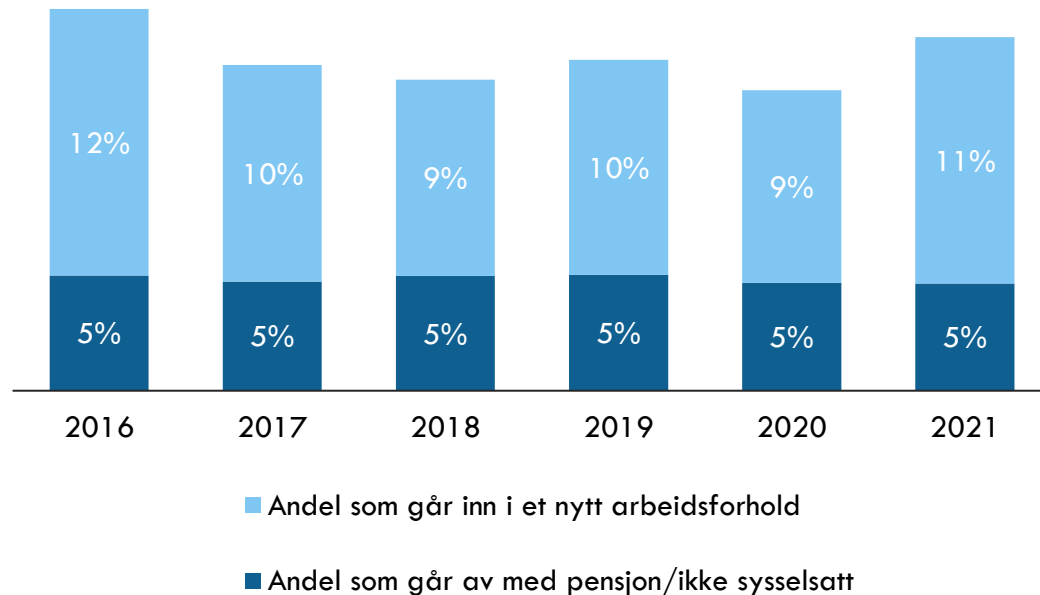
Åpenhet, mangfold og inkludering (1 prosent)



Kilde: Spørreundersøkelse rettet mot HR-ansatte i statlige virksomheter. N=73

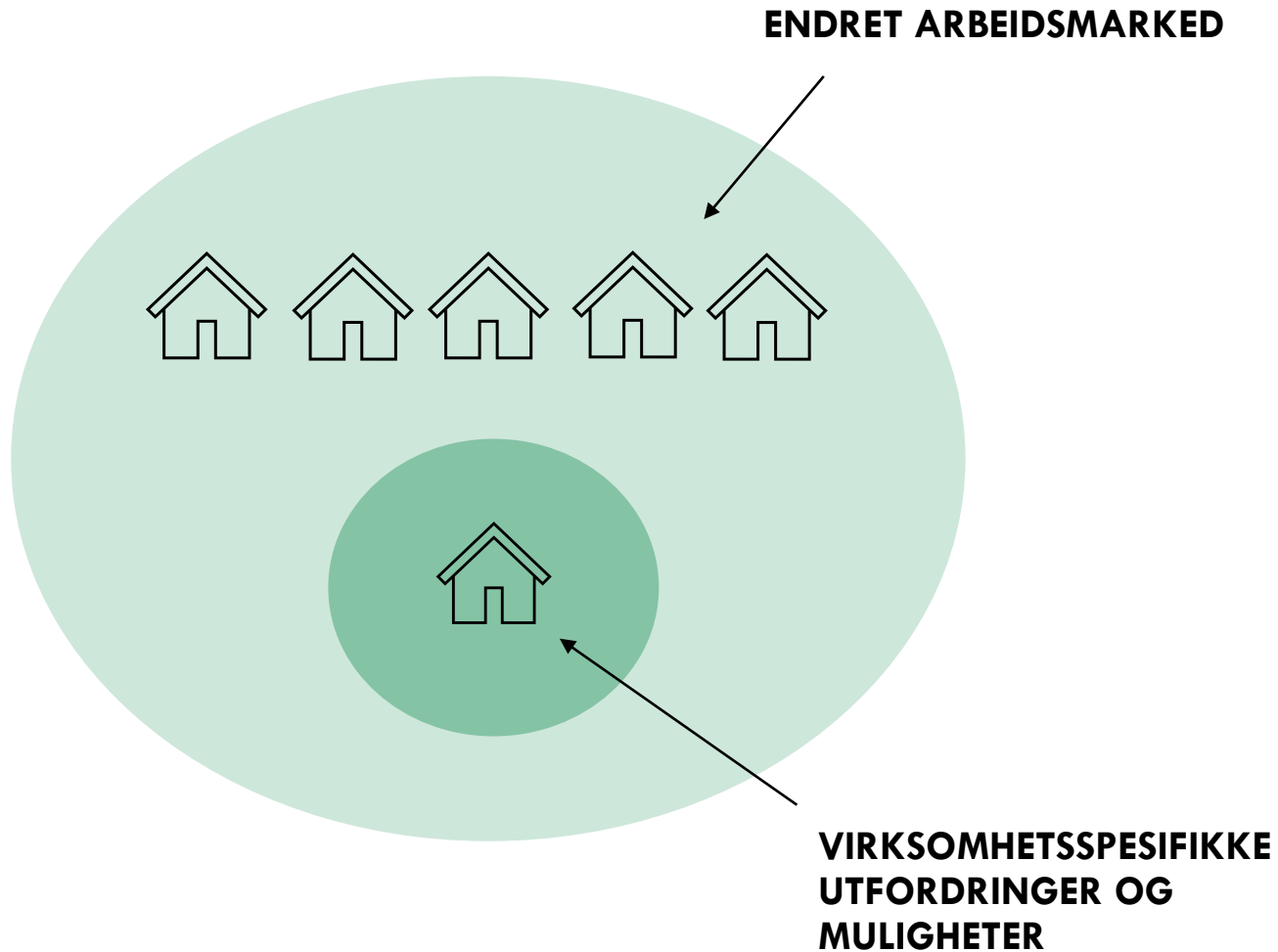
Virksomhetene har utfordringer med å beholde riktig kompetanse

Turnover i statlige virksomheter, 2016-2021



- Total turnover oppleves ikke som et stort problem
- For enkelte grupper er turnover utfordrende, dette gjelder de samme gruppene som er vanskelige å rekruttere
- 25 prosent av respondentene fra statlige virksomheter (HR-ansatte) opplever det som ganske eller meget utfordrende å beholde ansatte

Stor etterspørsel etter spisskompetanse med erfaring fra staten



Stor etterspørsel etter ansatte med spisskompetanse

Konkurransen om kandidater med erfaring fra staten

Hyppigere jobbskifter, spesielt blant yngre

Gode personalledere og det sosiale på arbeidsplassen er blitt viktigere faktorer

Manglende utviklingsmuligheter gjør at folk slutter

Sårbart ved endringsprosesser og omorganisering

Oversalg av stillinger bidrar til turnover

Faglighet, sosialt arbeidsmiljø og lønn er viktig for å beholde ansatte

Hvordan kan statlige virksomheter bli mer attraktive arbeidsplasser?

Muligheter og utfordringer for statlige virksomheter

Styrker

- Solid omdømme
- Viktig samfunnsoppdrag
- Faglig interessante arbeidsoppgaver
- Sterke fagmiljøer
- Sosiale arbeidsmiljø
- Høy jobbtrygghet

Svakheter

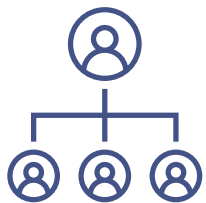
- Manglende systemer for karriere- og kompetanseutvikling
- Svak lønnsutvikling
- Få muligheter til faglig karriereutvikling

Muligheter

- Tilrettelegge for intern mobilitet i og mellom statlige virksomheter
- Muligheter for individuell fleksibilitet og livsfasepolitikk
- Omdømmebygging på tvers av flere virksomheter og sektorer

Utfordringer

- Sterk konkurranse om spesialisert arbeidskraft
- Begrenset mulighet til å konkurrere på lønn
- Strengt krav til rekrutteringsprosesser
- Begrenset autonomi og medvirkning



Tiltak på overordnet nivå

1

Styring på riktig nivå

- Unngå detaljstyring og tilrettelegge for tillitsbasert styring
- Vurdere muligheten for å delegerer fullmakter
- Frigjøre tid til kjernevirksomhet, unngå unødvendige rapportering

2

Systemer for medarbeiderutvikling

- Tilrettelegge for systematikk i kompetanseutvikling
- Tilrettelegge for parallelle karriereløp (fag og ledelse)
- Lønnsutvikling som følger stillingsnivåer i et fagløp

3

Opplæring i regelverkets handlingsrom

- Forenkling og effektivisering av rekrutteringsprosesser
- Muligheter for individuell lønnsutvikling
- Inkludering, mangfold og livsfasepolitikk

4

Samkjøring av profilering

- Tilrettelegge for sektorvis profileringsaktivitet
- Fremme staten som arbeidsgiver
- Synliggjøre bredden i statens mandat

5

Vurdere statens strategi for ansettelser og lønnspolitikk

- Gjennomføre jevnlig vurdering av sentrale prinsipper – fungerer statens ansattpolitikk og lønnsprofil etter hensikten?
- Bør det foretas justeringer i sentrale føringer?



Tiltak på virksomhetsnivå

1

Kartlegg kompetanse som trengs for oppgaveløsning

- Hvilken kompetanse trenger du?
- Lag en oversikt over kompetansen du har
- Kan du utvikle interne?

2

Utvikle egne ansatte

- Systemer for medarbeiderutvikling
- Systemer for parallelle karriereløp (fag og ledelse)
- Sørg for en lønnsutvikling som følger ansvar og innsats

3

Etablere attraktive fagmiljøer

- Skape solide fagmiljøer for ansatte i virksomheten
- Tilrettelegge for nettverk utenfor virksomheten
- Sørg for ansattes mulighet for faglig påfyll

4

Etablere muligheter for mobilitet

- Øke ansattes mulighet til å flytte seg internt i virksomheten
- Gi ansatte mulighet til å hospitere i andre virksomheter
- Synliggjøre mulighetene som allerede ligger i virksomheten

5

Tillitsbasert ledelse

- Ledelse som fremmer medvirkning og autonomi
- Tydelig roller og ansvar
- Inkludering, mangfold og livsfase: individuell tilpasning

6

Vise at mangfold verdsettes

- Vær bevisst og åpen på reelle kompetansebehov og oppgaver
- Inkludering og fleksible utlysningskrav (kompetansekrav)
- Leder må selv ta en aktiv rolle i rekrutteringen

7

Effektiv rekrutteringsprosess

- Profilerings i relevante kanaler (studiesteder, SoMe)
- Synliggjøre fagmiljøer, arbeidsoppgaver, og reell kompensasjon
- Raske prosesser innenfor regelverket

oslo**economics**

www.osloeconomics.no

12. april 2024

Effektivisering og systematisering av rekruttering

Kine Grorud
Seniorrådgiver HR

Hvem er jeg og hvorfor er jeg her i dag ?

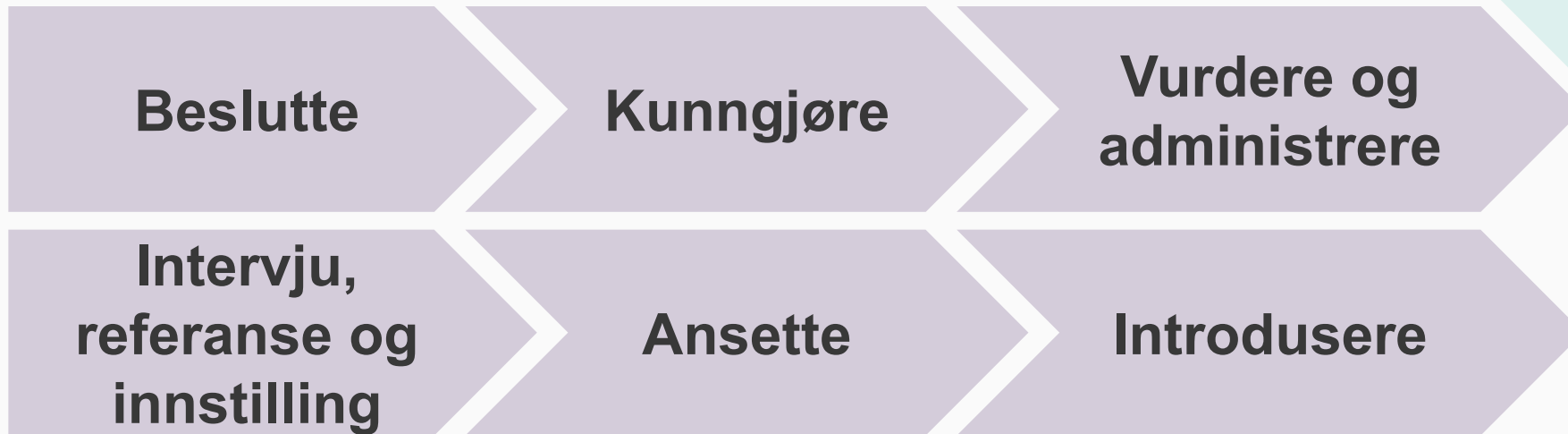


Erfaring med rekruttering fra offentlig og privat sektor

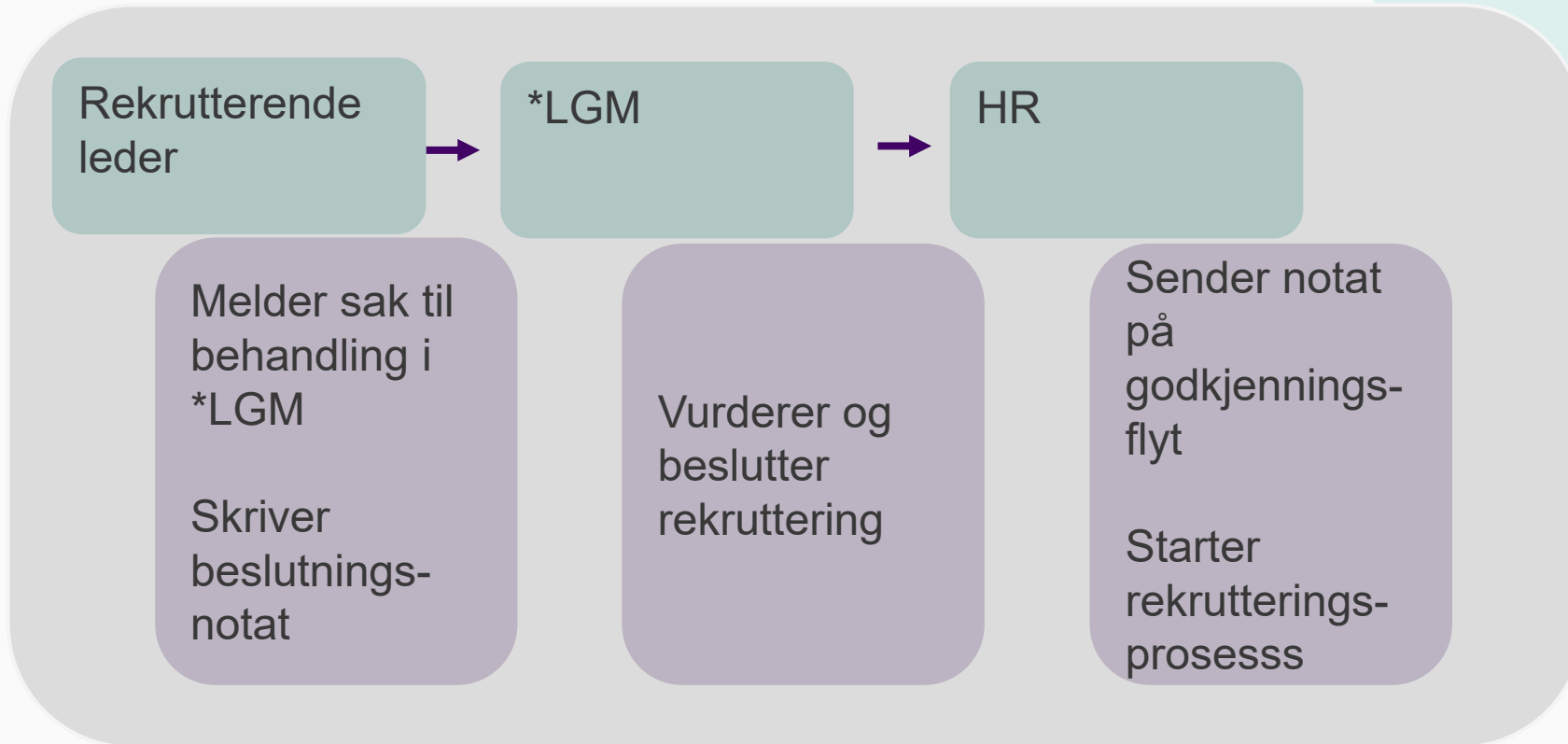
Jobber nå med personalpolitikk, partssamarbeid, personalutfordringer, konflikter mm.

Drives av å jobbe i grensesnittet mellom det mellommenneskelige og lovmessige

Rekrutteringsprosessen i Lånekassen

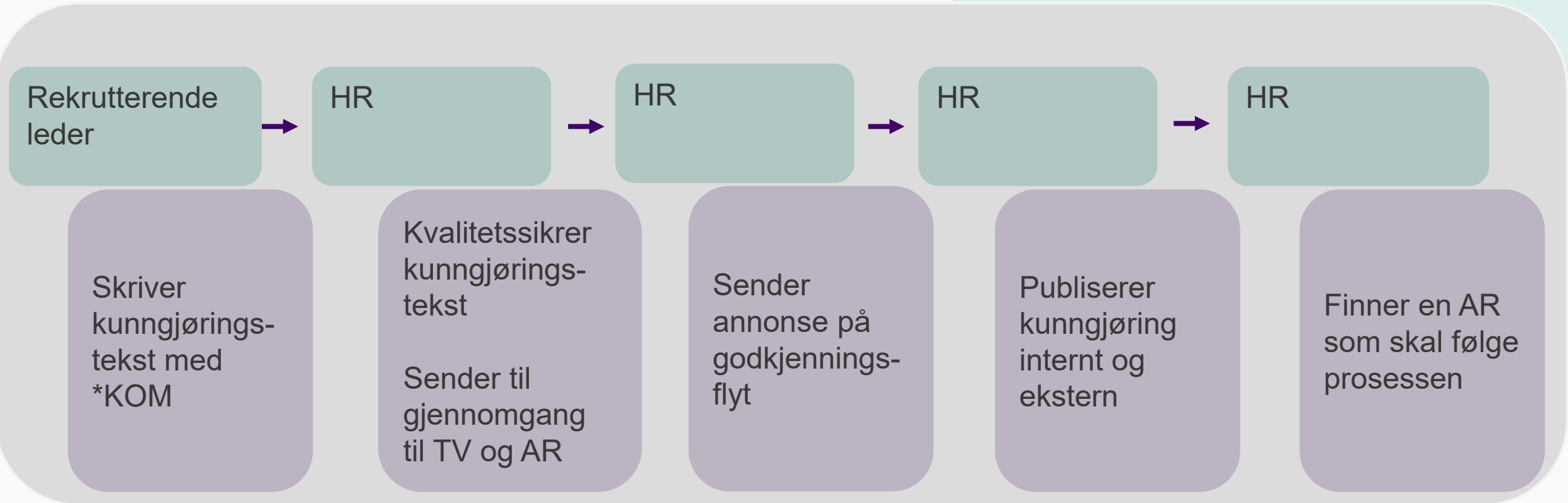


Beslutte - prosessoversikt



* LGM - Ledergruppemøte

Kunngjøre – prosessoversikt

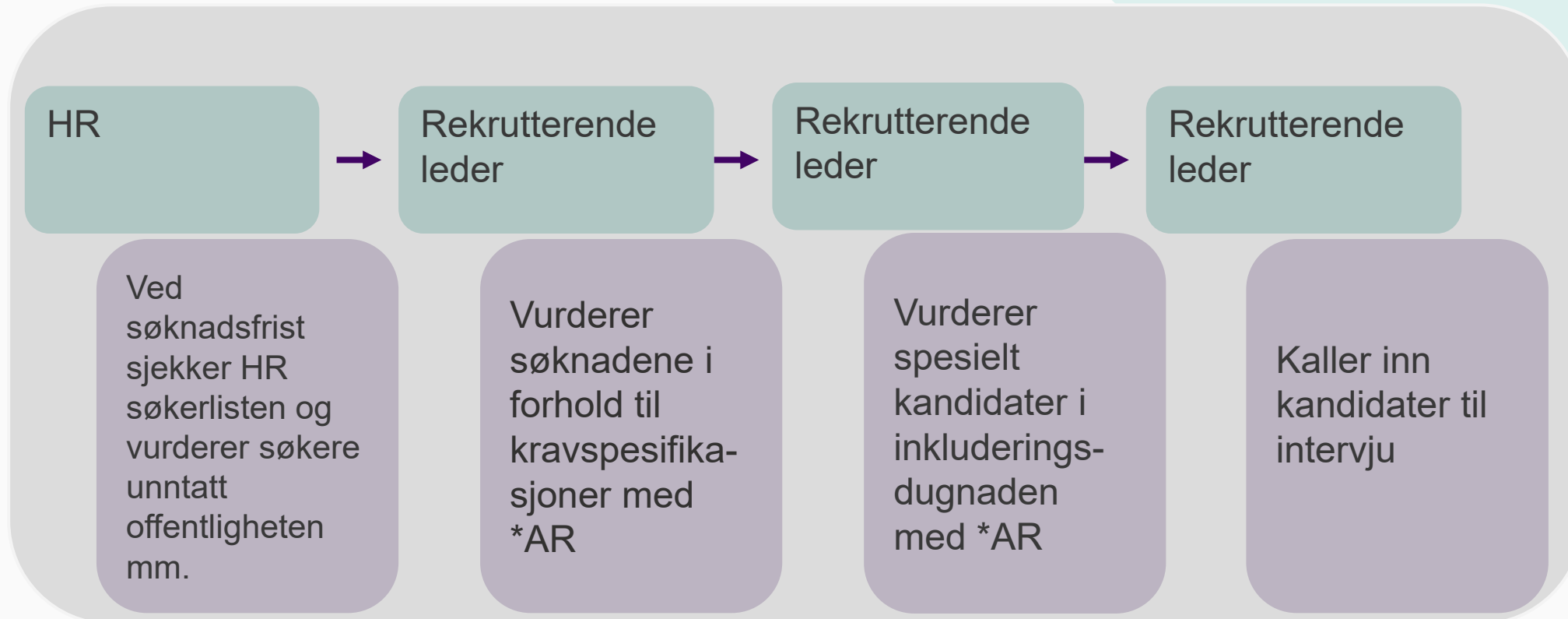


* KOM – Kommunikasjonsstaben

* TV – tillitsvalgt NTL og Akademikerne

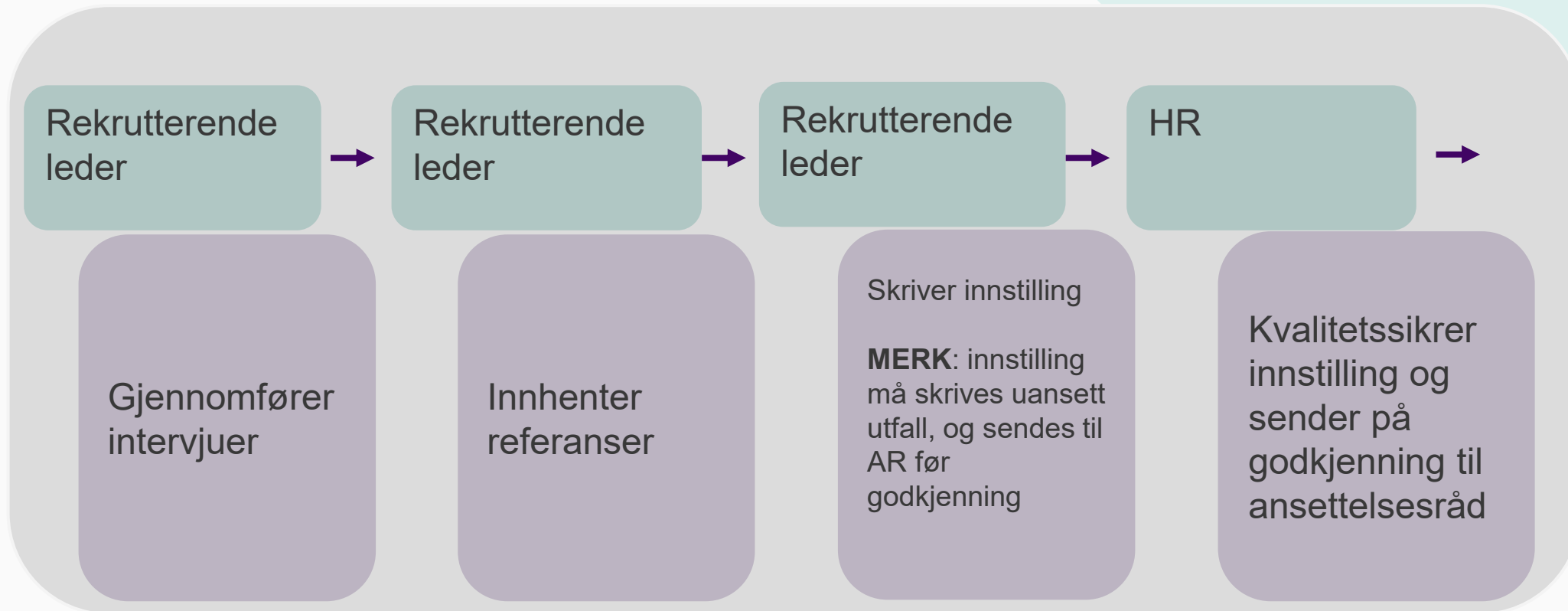
* AR – ansettelsesrådsrepresentant

Administrere og vurdere - prosessoversikt



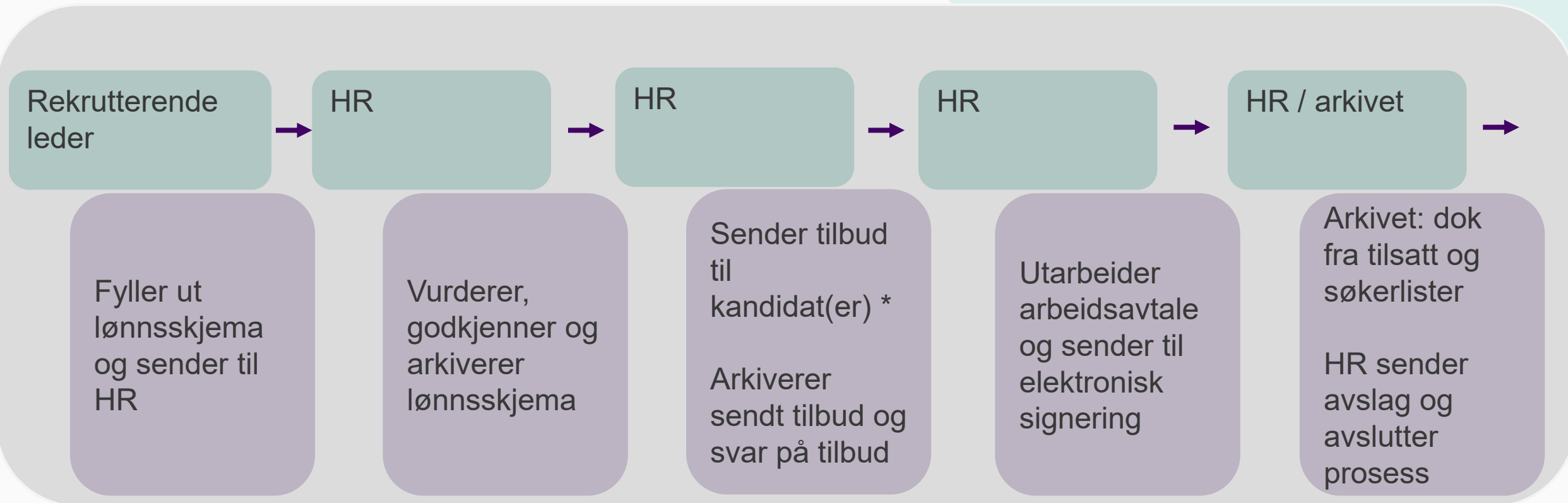
* AR – ansettelsesrådsrepresentant

Intervju, referanse og innstilling – prosessoversikt



* AR – ansettelsesrådsrepresentant

Ansette – prosessoversikt



* Rekrutterende leder kontakter kandidaten før det sendes tilbud



Hva må egentlig være på plass å ha en effektiv rekrutteringsprosess?

God opplæring av ledere – bli trygge på prosessen

Et godt partsamarbeid – formell og uformell dialog

Yte service og være tilgjengelig på HR

Utforsk muligheter i allerede etablerte systemer

En detaljert prosessbeskrivelse og prosedyre for rekruttering

Enkelt og tilgjengelig malverk

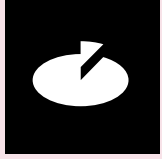
Endring tar tid – pust med magen

ENGASJEMENT, VILJE OG TID TIL Å FORETA ENDRINGER!

Takk for meg!



Kine Grorud
Seniorrådgiver HR
kine.grorud@lanekassen.no



Skatteetaten

Knapphet på IT-kompetanse!?

Deler av rapporten kjenner vi oss ikke igjen i, hvorfor?

Fordi!

- Rekruttert 177 i 2023
- Rekruttert 100 så langt i 2024
- Turnover på 5 prosent i 2023, halvparten var naturlig avgang
- Etablert IT-miljø i Trondheim - fra 0 til 60 ansatte på mindre enn to år
- Vokst på nye fagområder, samtidig styrket allerede eksisterende miljøer
- Rekruttert til alle IT-lederstillinger

Våre to viktigste tips til dere:

Stille spørsmål



Eksperimentere



Stille spørsmål – 5H

- Innsiktsstudie 2022
- Markedsanalyse
- Flere ministudier
- Undersøkelse
- Analysert og kartlagt ulike trinn i rekrutteringsprosessen

Eksperimentere

- Omvendt referansesjekk
- Fjernet søknadsbrev
- Fokus på målgruppen/-r ved utforming av annonser/tekster
- Fokus på arbeidsgiverprofilering
- Landingssider på hjemmesiden
- EXIT-samtaler utført av HR
- Strategisk samarbeid med utdanningsinstitusjoner
- Opprette Tech Graduate-program
- Ansatt veldig mange nyutdannede (juniorer)

Utvikling av fag og medarbeidere

- Bruke prosjekt som læringsarenaer for ansatte i linja
- Robuste miljøer på alle lokasjoner
- Alle fagmiljøene på alle lokasjonene



All turnover er ikke negativ!



- Er det virkelig krise at ansatte slutter etter 2 - 3 år når vi er deres første ordentlige arbeidsgiver. Vi må ikke få panikk.
- Vi må kanskje ikke beholde folk i lang tid, til enhver tid. Den tiden er forbi.
- Kanskje er det sunt og bra at folk slutter?
- NB: Så fremt de vurderer oss som en fremtidig arbeidsgiver

Viktigste endringene vi gjort

Ta brukerperspektivet

Be om tilbakemelding

Søkerne som målgrupper



Husk å...

Stille spørsmål



Eksperimentere



Takk for oss!

Andreas Strømberg
seniorrådgiver
divisjon IT, Skatteetaten