

# Ansettelses er å knytte bånd



KDD 30.3.23  
Førsteamanuensis Frode Hübertz Haaland

1

# Rekruttering: En ørkenvandring



2

2

## Næringslivet mangler ca. **38.000** nye ansatte!

### Etter utdanningsnivå:

- ✓ Mangler ca. 12.400 med yrkesfag
- ✓ Mangler ca. 11.400 med fagskole
- ✓ Mangler ca. 7.500 med bachelor
- ✓ Mangler ca. 6.300 med master
- ✓ Mangler ca. 700 med doktorgrad

(NHOs kompetansebarometer 2022)



3

## Ille for IT, jus og andre spesialiteter - «velferdsstatens yrker» en hodepine...

- ✓ 70% av NAV-kontorene mangler jurister
- ✓ Mangler kanskje så mange som 40.000 med IT-kompetanse
- ✓ Mangler nå 4 – 7.000 sykepleiere
- ✓ Vil i 2035 mangle kanskje så mange som 28.000
- ✓ Mangler 27.500 lærere - **hvis** vi skal følge forskrift...



4

## Ansettelse: Rekruttering, utvelgelse og innfasing



### Få tak i søkere, holde dem i prosess, påvirke jobbvalg:

- Attraktivitet
- Employer Branding
- Gode arbeidsplasser
- Annonsering
- Målrettede kampanjer
- (U)Formelle tiltak
- ...

### Velge mellom søkerne:

- Kartlegge, undersøke, vurdere og beslutte
- Testing
- Intervju
- Utvelgelsesalgoritmer
- Referanser
- ...

### Lære opp- og integrere nyansatte på arbeidsplassen:

- Sosialisering og personalisering
- Opplæring
- Veiledning
- Korreksjoner
- Prøvetid/oppfølging
- ...



5

## Vi har blitt *solid* bortskjemt!

Jobsøkere har tidligere stått med lua i hånda,  
i en endeløs kø for jobb...

Nå er det mangel på arbeidskraft  
og jobbsøkers marked...



Dette har store  
konsekvenser for  
hvordan vi tenker om-  
og driver ansettelser!



6

**Vanskelig å rekruttere...**

***...og så flakser de jammen meg videre...***



Høgskolen i Østfold



www.hiof.no

7

7

## Turnover

Kortere tjenestetid  
Høyere tidlig turnover



8

8



**31 år**  
**5 måneder**  
**30 dager**



9

## Tidlig turnover

- Turnover betydelig tidligere enn forventet/normal tjenestetid
- Før 1-2 år?
- Før utlært/produktiv?
- Nyansatte høyere turnover enn øvrig stab i 2-3 år
- Halvparten av all turnover unnagjort på 1½ år
- Høyere tidlig turnover for unge, uerfarne, og nyutdannede

**1/2 = 1 1/2**  
**ÅRSLØNN**

**Kostnad:**  
Tjenestetid uten full ytelse  
+ Ansettelses-prosessens kostnad  
+ Ansettelses-prosessens varighet  
+ Opplæringskostnader  
+ Dobbelarbeid/nedprioritert arbeid  
+ Svak «produksjon»  
+ Kollegenes frustrasjoner

**\*\***  
= Mer enn du egentlig har lyst til å vite...



10

# Hvorfor tidlig turnover?

- Unge/nyutdannede finner ut hva de liker/passet til ved å bytte jobb!
- Søkte seg til feil arbeid/ arbeidsplass
- Visste ikke hva hen ønsket seg
- Dårligere/annerledes enn man hadde grunn til å tro
- **Brutte forventninger:** Trodde arbeidet var annerledes
- **Brutte løfter:** Lovet noe annet enn hen fikk/møtte



11

## Nøkkelen til rekruttering:

En god arbeidsplass!  
Hvordan er det å arbeide hos oss?



12

## Er gresset grønnere på andre siden...?



13

## Hvordan kan vi vite om arbeidsplassen er god?

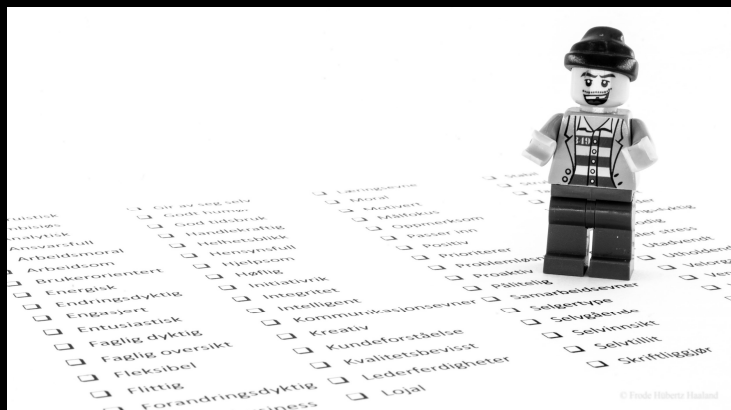
Vanskelig å vurdere kvaliteter ved arbeidsplassen når man står på utsiden og titter inn:

- Kan se gode ut fra utsiden, men være dårlige på innsiden...
- Kan se dårlige ut fra utsiden, men være gode på innsiden...



14

# Hvem skal vi rekruttere og velge?



15

15

## Problemer i vanlig utvelgelsestenkning

En god medarbeider har god **jobbytelse**, er en god **medborger**, og er **ikke** kontraproduktiv

- Undervurderer betydningen av **godt medborgerskap**
- For stort fokus på **tilpasning til arbeidet** (Person-Job fit).  
Må også se på:
  - Person-Group fit
  - Person-Supervisor fit
  - Person-Organization fit
- Undervurderer **motivasjon** (jfr. Evne + Vilje)



- Vi må bli flinkere til å se etter og prioritere flere kvaliteter ved kandidatene!



16

## Skal ikke konkurrere med alle, om alle...

- Vi jobber i offentlig sektor, og vil ha tak i søkere som passer til det
- Vi er samarbeidsorientert, og har ikke behov for konkurranseorienterte søkere
- Vi har et langsiktig perspektiv
- Ønsker ikke egoister motivert av lønn og goder til seg selv
- Ønsker verdibaserte søkere
- Ønsker søkere med «Public Service Motivation»



Psykologisk trygghet  
Motivasjon  
Lojalitet Engasjement  
**Kan ikke kjøpes!**  
**Må skapes!**  
Forpliktelse Tillit  
Affektiv tilknytning  
Opplevd støtte



## Innfasing:

Å skape ansettelsesgevinsten  
Å komme inn på samme spor

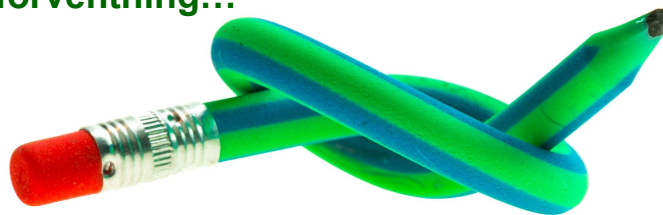


19

19

## To motstridende følelser for nyansatte:

Glede, reorientering  
og forventning...



*Usikkerhet,  
manglende mestring,  
frustrasjon og  
skuffelse...*

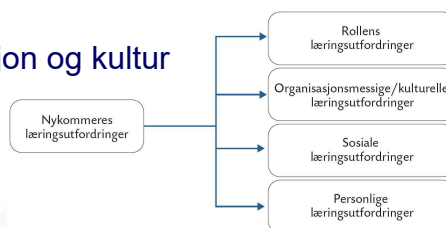
20



# Innfasing

## Fire læringsområder:

1. Lære arbeid/rolle
2. Lære å kjenne organisasjon og kultur
3. Sosial læring
4. Personlig læring



- ✓ Introduksjon
- ✓ Opplæring, justeringer, og tilpasninger
- ✓ Gi anledning til å prestere – skape mestring
- ✓ Bekreftelse på jobbvalget, at man er god og ønsket
- ✓ Bli loset inn på arbeidsplassen
- ✓ Få anledning til å sette sitt preg: Personalisere
- ✓ Gjensidig læring og tilpasning




Vi må skape gode arbeidsplasser  
Vi må skape godt lederskap med gode tillitsforhold

Vi må bli flinkere til å vise fram våre kvaliteter

Vi behøver ikke være attraktiv for alle  
Vi må rekruttere- og velge dem som passer til offentlig sektor  
Public Service Motivation, Verditilknytning, Medborgerskap


Vi må bli flinkere til innfasing av nyansatte

Vi må fortsette å være attraktive gjennom yrkeslivsløpet




Frode Hübertz Haaland  
**Å knytte bånd**  
Rekruttering, utvalgelse og innfasing av nyansatte  
GYLDENDAL

Haaland, Frode Hübertz:  
**Å knytte bånd: Rekruttering, utvalgelse og innfasing av nyansatte.**  
Gyldendal, Oslo, 2019



Haaland, Frode Hübertz og Dale, Frode:  
**På randen av ledelse: En veiviser i førstegangsledelse.**  
Gyldendal, Oslo, 2005



Høgskolen i Østfold

[www.hiof.no](http://www.hiof.no)

23