

## Rekruttering i Lister-kommunene

Hvilke faktorer har betydning for rekruttering av sykepleiere til distriktskommuner?

KIRSTI LIE CARLSEN  
MIRIAM CHRISTENSEN NÆSET

VEILEDER  
Martin Stangborli Time

**Universitetet i Agder, 2023**  
Fakultet for samfunnsvitenskap  
Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag

## FORORD

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning på vår fireårige masterstudie, master i ledelse ved Universitet i Agder. Vi har tatt studiet på deltid ved siden av full jobb som avdelingsledere. Det har vært noen krevende, men lærerike år og vi mener det har styrket vår stilling og utgangspunkt som leder betraktelig.

Temaet for oppgaven vår ble rekruttering av sykepleiere til distriktskommuner, med et eget fokus på virksomhetslederens erfaringer, samt hvilke faktorer som har betydning for rekruttering sett fra organisasjonens synspunkt. Dette er et tema som vi opplever er svært relevant i dagens samfunn, samt noe som vi vet vil være høyst aktuelt i tiden fremover.

Vi vil takke vår veileder Martin S. Time for gode råd og veiledning underveis i vår skriveprosess. Hans kompetanse og gode tilbakemeldinger har bidratt til en god fremdrift. Vi ønsker også å rette en takk til Dag Olaf Torjesen for nyttige tilbakemeldinger og bistand i starten av vår skriveprosess.

Vi ønsker videre å rette en stor takk til vår arbeidsgiver, Kvinesdal kommune, for muligheten til å gjennomføre denne utdanningen. Stor takk til våre ledere og kollegaer som har oppmuntret og vist forståelse underveis i vår skriveprosess. Vi vil også takke hverandre for et godt samarbeid med mange gode stunder og diskusjoner underveis.

Til sist vil vi takke våre familier for god støtte og tålmodighet i denne prosessen. Det hadde ikke vært mulig uten deres velvilje.

Kvinesdal 10.06.23

Kirsti Lie Carlsen

Miriam Næset

## SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven er en kvalitativ studie hvor vi innhenter opplysninger og erfaringer fra kommunale virksomhetsledere om rekruttering av sykepleiere og hva de anser som viktig for organisasjonen å fokusere på i denne sammenheng.

Vi har valgt en undersøkelse med få enheter og flere faktorer. Vi har valgt å innhente data gjennom intervju, med en semistrukturert intervjuguide [vedlegg 3]. Vi gjennomførte seks intervju hvor vi besøkte informantene på deres valgte lokasjon. (Malterud, 2018).

Våre teoretiske rammer for oppgaven er Galbraiths stjernemodell (2002), samt at vi har innhentet annen relevant og aktuell teori hvor det blir beskrevet flere faktorer som vi mener kan ha betydning for rekruttering av sykepleiere fra en organisasjons synspunkt.

Våre funn viser at de ulike kommunene og deres ledere frem til i dag har hatt ulike behov og fokus når det kommer til rekruttering. Vi ser, på bakgrunn av dette at det varierer hvilke faktorer som har prioritet når det gjelder å sikre rekruttering i fremtiden. Det er imidlertid noen faktorer som viser seg å være viktigere enn andre for samtlige organisasjoner, og som vi i våre funn ser at kan være nyttige å være bevisste omkring for å sikre rekruttering av sykepleiere fremover.

Det at en organisasjon har en klar strategi for hvor de ønsker å være med tanke på rekruttering, anses som mulig en av de viktigste faktorene. Videre må denne strategien formidles og implementeres til alle deler av organisasjonen, slik at alle individer som bidrar i rekrutteringsprosessen er kjent med den. Neste faktor som overordnet sees i våre funn som viktig er nettverk og samarbeid. Dette gjelder både utenfor egen organisasjon, men like mye samarbeid mellom ledere og andre samarbeidspartnere innad i egen kommune. I tillegg vil arbeidsmiljø og omdømme ha en betydning for hvordan organisasjonen vil lykkes med rekrutteringen av sykepleiere.

## ABSTRACT

This master's thesis is a qualitative study where we have gathered information and experience from leaders in public sector concerning recruitment of nurses and what they find to be important for the organization to focus on in this matter.

We have chosen a study with few units and potentially loads of variables. We have chosen to collect data through six interviews, with a semi structured interview guide [vedlegg 3]. We conducted six interviews by visiting our informants at their chosen location. (Malterud, 2018).

Our theoretical framework for this thesis is Galbraiths starmodell (2002), and we have also collected other relevant and current theories that describe other factors that we mean could have an impact on the recruitment of nurses from an organizational point of view.

Our findings show that the different organizations and their leaders, up to this point, have had different needs and focuses when it comes to recruiting. We find that they therefore have different priorities when it comes to which factors they see as important for securing recruitment in the future. There are a few factors that stand out as important for all of the organizations, and our findings show that they can be useful to focus on for future recruitment of nurses as well.

One of the most important factors that stood out throughout our thesis is the importance of one's organization to have a clear strategy for recruitment, in which the strategy is set for the future. We find that the strategy must be shared clearly, and also implemented throughout the organization, so that every individual that contributes in the recruitment process is familiar with it. The next factor that we find of importance is network and collaboration. This applies to collaboration outside our own community, but equally between leaders and other collaborators within. Additionally, we find that work environment and reputation will have importance for how well an organization will succeed with their recruitment of nurses.

# Innhold

1.0	Innledning.....	1
1.1	Tema og relevans .....	1
1.2	Problemstilling .....	3
1.3	Avgrensning .....	3
1.4	Begrepsavklaringer.....	5
1.4.1	Faktor .....	5
1.4.2	Distriktskommune .....	5
1.4.3	Virksomhetsleder .....	5
1.5	Oppgavens oppbygging.....	6
2.0	Teoretisk tilnærming .....	7
2.1	Rekruttering.....	7
2.2	Stjernemodell .....	9
2.2.1	Strategi .....	10
2.2.2	Struktur.....	11
2.2.3	Prosess og medarbeidere .....	12
2.2.4	Belønningssystem.....	13
2.2.5	Mellommenneskelige ressurser .....	15
2.3	Andre faktorer .....	15
2.3.1	Organisasjonskultur.....	15
2.3.2	Omdømme og omdømmebygging.....	17
2.3.3	Geografi.....	20
3.0	Metode.....	21
3.1	Metodevalg med vitenskapelig utgangspunkt .....	21
3.2	Utvalg og rekruttering av informanter.....	21
3.3	Kvalitativ metode .....	23
3.3.1	Det kvalitative forskningsintervjuet .....	24
3.3.2	Datainnsamling.....	26
3.3.3	Kritiske refleksjoner rundt design og metodevalg .....	26
3.4	Etikk og personvern .....	29
3.4.1	Informert samtykke og anonymitet .....	29
4.0	Presentasjon av funn.....	31
4.1	Faktorer knyttet til organisering .....	32
4.1.1	Organisering av sykepleierne .....	34
4.1.2	Organiseringsmodell .....	35
4.1.3	Utfordringer.....	36

4.1.4 Ansettelsesprosess og myndighet.....	37
4.1.5 Strategi for rekruttering.....	37
4.1.6 Lønn og godtgjørelser.....	38
4.1.7 Studentstillinger.....	40
4.2 Faktorer knyttet til det mellommenneskelige.....	40
4.2.1 Omdømmebygging.....	40
4.2.2 Kultur/arbeidsmiljø.....	42
4.2.3 Mulighet for faglig og personlig utvikling.....	43
4.2.4 Samarbeid med andre ledere.....	44
4.2.5 Leders synspunkt.....	45
4.2.6 Geografi.....	46
4.3 Faktorer knyttet til utfordringer i fremtiden.....	48
4.3.1 Tilgang på sykepleiere.....	48
4.3.2 Endrede forventninger fra arbeidstaker.....	49
4.3.3 Rekrutteringsarbeidet fremover.....	50
4.3.4 Hva ønsker ledere selv å endre for å rekruttere?.....	52
5.0 Analyse og drøfting av funn.....	53
5.1 Rekrutteringsprosessen.....	53
5.2 Strategi.....	57
5.3 Samarbeid.....	59
5.4 Struktur.....	62
5.4.1 Rekruttering og ansettelsesprosess.....	63
5.4.2 Lederne.....	65
5.4.3 Turnus.....	66
5.5 Lønn og godtgjørelse.....	67
5.6 Arbeids- og fagmiljø.....	69
5.6.1 Arbeidsmiljø/kultur.....	70
5.6.2 Fagmiljø.....	71
5.6.3 Konkurransen med staten.....	73
5.7 Omdømme.....	73
5.8 Geografi.....	75
6.0 Oppsummering.....	77
6.1 Videre forskning.....	79
7.0 Litteraturliste.....	81
Vedlegg 1: Tilbakemelding fra NSD.....	85
Vedlegg 2: samtykkeskjema.....	87
Vedlegg 3: Intervjuguide.....	89

## 1.0 Innledning

### 1.1 Tema og relevans

Sykepleieløftet (2021) sier:

*[...] bemanningsbehovet vil dobles frem mot 2060, dersom vi arbeider på samme måte som i dag. Helsevesenets sysselsettingsandel vil da øke fra dagens 13 prosent, til 20 prosent i 2060. Dette anses ikke som en bærekraftig utvikling. Sykepleiere er blant de gruppene som det vil bli størst mangel på.*

Vi ser utfordringer i dagens samfunn og i vår egen kommune med rekruttering av sykepleiere. Av opplevd erfaring og lest litteratur, stortingsmeldinger og forskning vet vi at det mest sannsynlig vil bli enda vanskeligere i tiden som kommer å rekruttere og beholde sykepleiere. Det er utfordrende at færre utdanner seg, og at færre over tid står i jobb som sykepleier. Det blir samtidig stadig flere eldre og syke som har behov for helsehjelp, og ikke nok utdannede sykepleiere til å bistå.

Vi jobber i en liten distriktskommune. Vi har selv erfart hvor vanskelig det kan være å rekruttere dyktig og kvalifisert personell. Vi har også ved tidligere anledninger i vårt yrke erfart at det er ulik rekrutteringspraksis mellom tilsynelatende like distriktskommuner. Vi ønsker å se på om det er noe ledere og organisasjonen som arbeidsgiver kan gjøre i forhold til rekruttering, eller om organisasjonene kan skape muligheter eller begrense dens evne til rekruttering.

Avisartikler, nyhetssendinger og fagblad vitner stadig om mangelen på utdannet personell innen helse, og da særlig sykepleiere. Vår undring vedrørende mangelen på sykepleiere, gjelder særlig i distriktskommunene. På bakgrunn av sentralisering av befolkningen generelt, undrer vi oss over hva som kan gjøres for å sørge for et best mulig utgangspunkt for rekruttering i distriktskommunene. Vi ønsker å se på hvilke faktorer som kan ha betydning for rekruttering, og har derfor valgt oss ut faktorer vi mener kan være relevante i en rekrutteringsprosess. Disse faktorene er lønn, geografi, omdømme, struktur, strategi, kultur, og evt. andre rekrutteringsmidler. Vi ønsker å se på om det kan være ulike faktorer og medvirkende årsaker som gjør at noen kommuner klarer å rekruttere mer eller mindre, om det er eventuelle ulikheter og om det kan være noen tydelige årsaker til nettopp det vi ser.

Norsk sykepleierforbund (2022) viser til at de jobber kontinuerlig for å bedre vilkår for sykepleiere. I 2021 startet de prosjektet sykepleierløftet som retter seg spesielt mot rekruttering, bedre vilkår og muligheten for høyere kompetanse for sykepleiere. De ønsker et samarbeid og engasjement på dette i kommende stortingsperiode. De viser til at det er stadig manglende sykepleierkompetanse, manglende støtteordninger og for dårlige vilkår for sykepleiere. Dette fører igjen til at færre ønsker å utdanne seg innen fagområdet og at flere slutter i yrket, som igjen gjør det vanskelig å rekruttere for kommunene. De viser også til at Norge kun benytter seg av hvert andre årsverk av sykepleiere som er utdannet, som igjen sier noe om hvor få utdannede som faktisk jobber som sykepleiere.

I rapporten «*Bemanning, kompetanse og kvalitet*» (Jensen et al., 2018) som er utarbeidet for Norsk sykepleierforbund mener 9 av 10 sykepleiere de har vært i kontakt med, at kompetansen er for dårlig og at det er behov for økt kompetanse i yrket. Mangel på arbeidskraft og kompetanse går utover tilbudet som blir gitt. I tillegg er dette med på å redusere motivasjon for å velge sykepleier som yrke. Nasjonal helse -og sykehusplan 2020 – 2023 (2019) viser også til at regjeringen har som et overordnet mål at Norge skal ha nok og riktig kompetanse. Det står tydelig at for å sikre tilstrekkelig personell i fremtiden, må det jobbes målrettet med å utdanne, rekruttere, beholde og videreutvikle sykepleiere (Regjeringen, 2019). Stortingsmelding 29 (2012-2013) skriver også om blant annet rekrutteringsutfordringene offentlig sektor står over for, og slår fast at fremtidens tjenester må fokusere på kompetanse som et viktig område. (Regjeringen, 2013).

Helsepersonellkommissjonen (NOU, 2023: 4) ble etablert fra regjeringen for å foreslå tiltak i årene fremover. Kommisjonen skulle se på mulighetene for å utvikle fremtidige bærekraftige helse og omsorgstjenester i hele landet. De har kategorisert seks ulike tiltak som er viktig å jobbe med videre: organisering, oppgavedeling, arbeidsforhold og arbeidstid, utdanning og kompetanseutvikling, prioritering og reduksjon av mindre viktige og til dels uønskede tjenester og digitalisering og teknologisk utvikling. Videre fremkommer det, at for å kunne fortsette å tilby gode tjenester til kommunens innbyggere blir en nødt til å tenke annerledes. Det har allerede blitt merkbart vanskeligere for distriktskommuner å rekruttere nok helsepersonell de siste årene. Det blir færre søkere, noe som fører til at stillinger står ledige. Mange kommuner sliter allerede nå med å tilby tjenester til befolkningen.



Temaet vi ønsker å finne ut mer om er relevant for kommunen vi jobber i, men også for alle kommuner og helsevirksomheter i Norge. Sykepleiemangel er, og vil fortsette å være et samfunnsproblem og er per i dag mye debattert både lokalt og nasjonalt. Vi ser at studien vår kan være relevant for egen kommune, men også andre kommuner og helseforetak i landet. Vi ønsker å belyse problemet, samt gjøre et forsøk på å finne svar på om det er noe som kan eller bør endres for å sørge for rekruttering for fremtiden. Det er ønskelig å bli bedre rustet i et forsøk for å sørge for at kommunene blir best mulig på rekruttering og slik best mulig kan møte fremtidens helseomsorg.

## 1.2 Problemstilling

Med bakgrunn i tematikken over har vi utformet følgende problemstilling:

*“Hvilke faktorer har betydning for rekruttering av sykepleiere til distriktskommuner?”*

Forskningsspørsmål som er utarbeidet på bakgrunn av vår problemstilling:

- 1) Hvordan utøver virksomhetslederne i Listerkommunene rollen sin som rekrutteringsansvarlig?*
- 2) Hvilke faktorer anser virksomhetsledere som viktige å fokusere på for å sikre rekruttering av sykepleiere i egen kommune?*
- 3) Hvilke ulikheter i rekrutteringsprosessen kan sees i Listerkommunene, og hvilke faktorer kan ulikhetene kobles opp mot.*

## 1.3 Avgrensning

For å utøve en god studie, må man sette avgrensninger. Basert på vår problemstilling, rekruttering av sykepleiere i distriktskommuner, ønsker vi å forholde oss til kommuner i vår nære lokasjon. Vi har valgt dette for at vi for det første kan ha en mer fysisk tilstedeværelse under studieprosessen ved å reise til informanter, og for det andre er det spennende for oss å ha en nærmere tilknytning til svarene som kommer i løpet av intervjuene for videre arbeid. Vi har på bakgrunn av dette valgt å ta utgangspunkt i distriktskommunene i Lister, som omfatter Farsund, Flekkefjord, Hægebostad, Kvinesdal, Lyngdal og Sirdal. Vi ønsker å se på hvordan de jobber for å rekruttere sykepleiere. Vi har i studiet valgt å bruke en kvalitativ metode, og gjør en casestudie av distriktskommunene i Lister.

Videre avgrensar vi innad i de ulike distriktskommunene til at studiet gjelder informasjon gitt av virksomhetsledere i helsesektoren, det vil si leder som har personalansvar for ledere og underavdelinger. Det er, slik vi kjenner systemet, denne gruppen av ledere som innehar størst kompetanse om deres kommunes strategi, og som i det daglige er med i å sette krav til stillingene som lyses ut og som også er med i selve ansettelsesprosessene. Virksomhetsledere er også kjent med egen kommune sine krav, struktur og strategi på et mer overordnet nivå enn en avdelingsleder er. Vi ønsker i tillegg å avgrense studiet vårt til virksomhetsledere innen samme fagfelt, mer nøyaktig ledere innen hjemmesykepleie og/eller omsorgssenter. Disse to fagområdene er til tider sammenfallende, noe vi vet av egenerfaring, da sykepleiere her utfører mye av sitt arbeid likt og ledere driver rekruttering på samme grunnlag ved at de er avhengig av å ha sykepleier på vakt for å dekke forsvarlighetskrav. Vår påstand er at det er en større utfordring med rekruttering i disse sektorene fremfor i andre sektorer innen helse. Blant annet baserer vi vår antakelse på at arbeid på disse arbeidssteder utløser arbeid på helg og helligdager, som igjen er mindre attraktivt. Andre virksomheter i kommunene har ikke like mye, eller noe, arbeid i helg eller på helligdager.

Vi avgrensar vidare vår problemstilling til å gjelde rekruttering av sykepleiere, og ikke annet helsepersonell. Vi ønsker å sette søkelys på sykepleierekruttering, da det allerede vises en mangel på denne type kompetanse. Det er beskrevet i Forskrift for sykehjem og boformer for heldøgns omsorg og pleie (1989) et krav om å ha sykepleiedekning i den kommunale tjenesten, samt avdelingsvis på omsorgssenteret og hjemmetjenesten. Grunnet økte faglige forventninger til kommunen, er det ofte sykepleiere som må være til stede for å sørge for utførelsen av forsvarlig helsehjelp og nødvendige prosedyrer. Sykepleiere innehar den faglige kompetansen som behøves, de samarbeider aktivt med leger, samtidig som de også kan delegere oppgaver nedover i linjen ved behov. Vi velger i denne oppgaven å fokusere på virksomhetsledere, og ikke inkludere ledere eller sykepleiere med lavere stillingsrang, da dette ville krevd et større utvalg, flere intervjuer og dermed også vært mer tidkrevende enn hva en masteroppgave har kapasitet til.

Vi vil presisere at vi er klar over at rekrutteringsprosessen ikke er så ensidig som at en faktor eller to alene kan påvirke rekrutteringen, samt at det er mer omkring rekruttering enn hva kommunen kan påvirke. Vi velger likevel å sette søkelys på hvilke faktorer distriktskommunene har fokus på i dag, hva de har anledning til å påvirke, og på hva de eventuelt bør gjøre for å rekruttere ønsket faggruppe videre. I den sammenheng har vi også

valgt å ta med en arbeidsmodell utarbeidet av Galbraith (2002) med aktuelle faktorer for å belyse problemstillingen. Vi er bevisst på at det er noen momenter i organisasjonen som vil kunne ha større betydning enn andre, selv om vi ikke har stort fokus på dette i oppgaven. Det betyr også at vi kun kan gjøre antakelser og ikke sette to streker under svaret. Det må på bakgrunn av dette mer forskning til om emnet for å si noe sikkert.

## 1.4 Begrepsavklaringer

### 1.4.1 Faktor

En faktor blir definert som en viktig og medvirkende omstendighet. For eksempel kan en årsaksfaktor være en omstendighet til at noe skjer eller bidrar til et resultat. Et annet ord for faktor, vil være variabel, «*et kjennetegn eller en egenskap ved en analyseenhet*» (Store norske leksikon, 2023). Omstendighetene eller variablene vil kunne variere på tvers av utvalget av kommuner og informanter vi har med i vår studie.

### 1.4.2 Distriktskommune

Norge er et langstrakt land, noe som kan gi store avstander mellom kommuner.

Distriktskommuner kan ifølge NOU (2020: 15) defineres som kommune med lav sentralitet. De kjennetegnes ved at de har små arbeidsmarked og få private tjenester. Det er lang reisevei til større arbeidsmarked og tjenester (NOU 2020: 15). Distriktskommunene vil ha mindre miljøer generelt enn storbyer. Kommuner blir rangert etter innbyggernes mulighet for arbeidsplasser og tjenester via SSB (Statistisk sentralbyrå).

### 1.4.3 Virksomhetsleder

«*Ledelse er en prosess hvor et individ påvirker en gruppe til å nå et felles mål*» (Baldersheim, 2021 s. 77.).

En leder er den som har det overordnede ansvaret for strategisk planstyring, fag og personalansvar og økonomistyring (Baldersheim, 2021). I vår sammenheng kalles lederen for virksomhetsleder og har det øverste ansvaret for sin virksomhet. Virksomhetsleder blir i noen kommuner fortsatt benevnt som enhetsleder, men vi har valgt å benytte oss av ordet virksomhetsleder i denne oppgaven.

## 1.5 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er bygget opp med innledning og aktuell problemstilling, før vi gjør rede for våre avgrensninger. Videre gjør vi noen begrepsavklaringer, før vi utdyper de teoretiske rammene vi har valgt å forholde oss til. Deretter gjør vi rede for vår metode, hvordan intervjuer ble gjennomført, hvilke utfordringer vi har hatt underveis, samt etiske overveielser som er gjort under studiet. Videre kommer en gjennomgang av funn, før vi drøfter funnene opp mot de teoretiske rammene. Oppgaven avsluttes med en oppsummering hvor vi svarer på vår problemstilling og de forskningsspørsmålene vi har utarbeidet i denne prosessen.

## 2.0 Teoretisk tilnærming

I dette kapittelet vil vi beskrive de teoretiske rammene for studiet vårt. Vi redegjør først for hva rekruttering er og innebærer. Begrunnelsen for at vi velger dette som en egen teoridel er at rekruttering i seg selv er en stor, avansert og tidkrevende arbeidsoppgave og har mange variabler og påvirkningspunkter i seg selv. Videre redegjør vi for Galbraiths stjernemodell (2002). Stjernemodellen består av 5 ulike faktorer og beskriver hvordan de samlet kan bidra til å gjøre en organisasjon effektiv og bedre rustet. Til slutt beskriver vi andre relevante faktorer som vi anser har en viktig funksjon i rekrutteringsarbeidet i en organisasjon. Grunnlaget for å nevne de andre faktorene, er basert på vår egen erfaring innen helsesektoren, men også kunnskap og teori fra relevant litteratur, masterstudier og tidligere pensum.

### 2.1 Rekruttering

Rekruttering kan defineres som å tiltrekke seg kvalifiserte søkere til en stilling (Gimsø, 2014). Dette støttes av Sara Rynes (1991) som sier at rekruttering handler om at arbeidsgiver i alle ledd av organisasjonen må ta avgjørelser som enten påvirker antall søkere, samt hvilke typer av individer som er villige til å søke på, eller takke ja, til en gitt stilling.

Dette er en bred beskrivelse av alle aktiviteter i en organisasjon som har innvirkning på rekruttering. Definisjonen har blitt kritisert for å nettopp strekke seg for bredt, blant annet av Alison Barber (1998) Hun definerer rekruttering slik:

*«Recruitment includes those practices and activities carried on by the organization with the primary purpose of identifying and attracting potential employees».*

Det som skiller definisjonene, er «primary purpose». Det gjelder alle aktive beslutninger og valg organisasjonen tar opp mot rekruttering og isolerer dette fra andre aktiviteter innad, som også har påvirkning for organisasjonens evne til å rekruttere. Det kan på den andre siden igjen diskuteres om denne definisjonen kan kritiseres for at andre faktorer ikke er tatt med, som organisasjonens omdømme og personalpolitikk over tid. (Chapman et al., 2005).

Bakkeli et al. (2016) påpeker i sin Fafo-rapport «Strategisk rekruttering av unge til kommunal sektor» at kommunene trenger oppdatert kompetanse for å sikre kvalitet i tjenestene. Det er store utviklinger innen både digitalisering, omstillinger og tjenesteutviklingen. Kommunene

som arbeidsgiver må henge med i denne utviklingen, som igjen kan ha betydning for rekruttering av kompetente medarbeidere. Rapporten presiserer videre at konkurransen om søkere som er kvalifiserte er stor, og arbeidsgivere blir nødt til å ta i bruk nye måter å rekruttere på og nye virkemidler for å tiltrekke seg ny arbeidskraft.

Arbeidsgiver har en viktig rolle når det gjelder rekruttering av nye medarbeidere. Iversen (2015) påpeker at det å finne gode medarbeidere som passer inn i enheten er et av de viktigste virkemidlene for å oppnå og realisere enhetens mål. Personellrekruttering er derfor en av de viktigste oppgavene lederen har. Det beskrives videre (Iversen, 2015) at det er kjent at gode medarbeidere er med på å utgjøre en forskjell for bedriftene. Gode ansettelse er viktig for å lykkes som bedrift. Økt konkurranse, sammen med økt effektivisering og teknologi bidrar til at en som arbeidsgiver er nødt til å tenke nytt og fremoverlent for å være attraktiv på markedet. Det er her de ansatte og menneskelige ressursene spiller en stor rolle. Det er derfor viktig å verdsette de gode medarbeiderne en har, og videre jobbe effektivt og målrettet for å ansette og rekruttere nye og dyktige ansatte (Iversen, 2015). Arbeidsgiver har en strategisk fordel ved at de ofte er på ulike tilstelninger og arenaer hvor en kan profilere og vise seg frem for nyutdannede og studenter. Unge og nyutdannede beskrives som engasjerte, har viktig kompetanse (spesielt på IKT og digitalisering) og bringer inn nye perspektiver på arbeidsplasser. (Bakkeli et al., 2016)

Et av de store spørsmålene som ledere bør stille seg er hvilke strategier de opplever som mest effektive for å rekruttere gode søkere til riktig stilling. Dette er en viktig prosess som er med på å påvirke kommunesektoren og dens plass i samfunnet (Baldersheim et al. 2021). Bakkeli et al. (2016) viser til at det kan være ulike utfordringer i kommunesektoren som bidrar til at strategiske oppfølging og rekrutteringsstrategier ikke blir fulgt opp og benyttet på en optimal måte. Kommuner er organisert ulikt, og ofte ser en at det kan være vanskelig å få videreformidlet strategier til de som skal praktisere dem og benytte dem i praksis. I tillegg opplyses det om at en ikke alltid har nok handlingsrom eller tid til å drive med langsiktig og fremtidsrettet rekruttering. Flere av kommunene som deltok i rapporten utført av Bakkeli et al. (2016) har heller ikke en god rutine på evalueringsarbeid i etterkant. Dette kan være en svakhet som kan være med på å svekke etableringen av gode rutiner, kompetanse og erfaringer. Videre påpekes det i rapporten at organisasjoner med klare strategier og mål, ofte er attraktive arbeidsplasser. Det å være en del av noe som betyr noe, som kan gi gevinster

eller gjøre en forskjell, vil være noe som appellerer til veldig mange ansatte på generelt grunnlag. (Bakkeli et al. (2016).

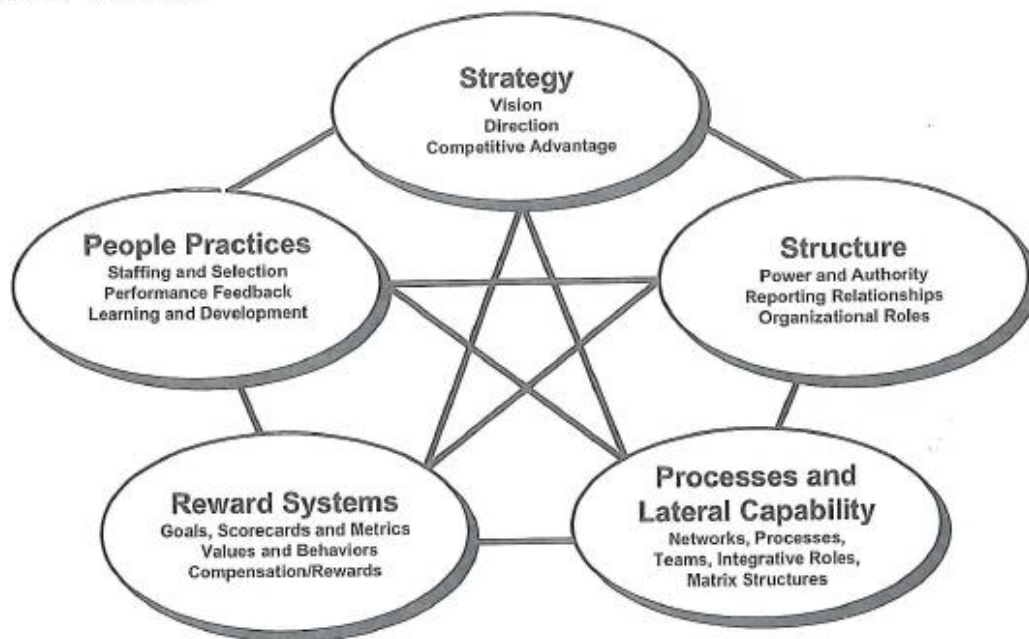
Breaugh og Starke (2000) har i sin litteratur sett på hva som fanger søkerens oppmerksomhet når de skal søke stillinger. De har kommet frem til at kreative og sprudlende meldinger, tydelig språk, overraskende informasjon, personlig relevant informasjon og personlig fremmøte med søkeren er viktig. Det er også av interesse at lederen har en positiv presentasjon av arbeidsplass og organisasjon.

Videre sees det en endring i ønsker hos de ansatte. I tidligere generasjoner har arbeid vært en plikt og noe som må gjøres for å skaffe inntekt til husholdet. I dagens samfunn er fortsatt inntekt viktig, men det er også klare forventninger til at jobben skal være gøy, meningsfull og utfordrende. De unge gir uttrykk for at de ønsker å jobbe mer selvstendig, jobbe sammen i team og ha fleksible arbeidsforhold. De er også veldig opptatt av arbeidsplassen sitt omdømme. (Baldersheim et al., 2021, s.137). På bakgrunn av de endrede forventningene mellom arbeidstaker og arbeidsgiver vil rekruttering endre seg i tiden som kommer.

## 2.2 Stjernemodell

Videre vil vi se på en relevant teorimodell der faktorene strategi, struktur, prosess og medarbeidere, belønningssystem og mellommenneskelige ressurser, viser seg å kunne ha en betydning for hvordan en organisasjon skaper best mulig grunnlag for effektiv og god drift. Galbraith (2002) sin stjernemodell er kjent innen utøvelse av ledelse. Han viser til at som leder kan en aktivt forme organisasjonen sin og at det høyst sannsynlig er den viktigste jobben en har. Stjernemodellen er et verktøy for å tenke helhetlig omkring de fem faktorene som inngår i modellen, og som til syvende og sist kan ha betydning for rekruttering av ny arbeidskraft. Hver faktor er viktig hver for seg, men det er når alle faktorene benyttes likt at en organisasjon er på sitt mest effektive.

Figure 1-1. Star model.



Source: Jay R. Galbraith, *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995).

(Bilde: Galbraith et al., (2002) s.2).

Kort fortalt er det de fem hovedfaktorene i stjernemodellen (Galbraith, 2002) som benyttes for å beskrive organisasjonens struktur. I modellen til Galbraith er det en antakelse om at alle faktorene bør sammenfalle i grad de fokuseres på for at organisasjonen skal fungerer mest mulig effektiv. Det er med denne teorien som med levende organismer, dersom en av komponentene ikke er tatt vare på i en organisatorisk designprosess, vil det resultere i feiljusteringer. For at en organisasjon skal lykkes er det en forutsetning at det er flere påvirkningsrom for både leder og organisasjon i samspill. Dette er også et premiss for stjernemodellen. Kultur og struktur, det vi opererer i, setter rammer for rekrutteringsarbeidet. I modellen foreligger det både muligheter og begrensninger, og dette er noe en bør være klar over. På den ene siden er det rom for å påvirke, men på den andre siden er det også rammer vi må forholde oss til. Disse kan også virke hemmende. (Galbraith, 2002).

### 2.2.1 Strategi

Første faktor som er strategi, handler om å vise retningen. Den handler om visjon og målsetning, og utgjør ofte fundamentet i organisasjonen. Galbraiths (2002) påstand støttes av



annen litteratur, som påpeker at en effektiv strategi, skal være enkel å forstå og enkel å kommunisere.

*«En strategi handler om å peke ut en retning, få folk med seg, bevege seg i riktig retning og sette ting i system. Alt forandrer seg underveis og suksess er avhengig av din evne til å gjennomføre.»* (Lund, 2020).

Galbraith og hans stjernemodell (2002, s.3) beskriver videre at strategi kan være kortsiktig eller langsiktig, og tilpasses for å møte organisasjonens visjon.

*"Strategi er ikke en tidkrevende plan. Det er en evolusjon av en idé over tid gjennom kontinuerlige endringer i forutsetningene. Strategi er egentlig ganske enkelt, velg en generell retning og implementer som et helvete."* (Welch i Lund, 2020).

En strategi skal spesifisere hvilke styrker organisasjonen har i forhold til andre konkurrenter og som kan gi et fortrinn, samtidig som den kan si noe om hvordan organisasjonen kan skille seg ut innad i ønsket sektor. Våre tanker er at strategi vil kunne ha betydning for hvordan en kommune rekrutterer basert på hvor tydelig strategien i en kommune er formidlet nedover i organisasjonen.

### **2.2.2 Struktur**

Organisasjonsstruktur, også kalt organisasjonsdesign, handler om bevisste valg rettet mot det å skape en effektiv organisasjon. Strukturen er viktig for å skape en effektiv organisasjon. Struktur handler videre om valg som er knyttet til arbeidsdeling og koordinering. Her er det viktig å se på hvordan fordelingen av beslutningsmyndighet er bestemt og definert nedover i organisasjonen. (Galbraith, 2002). Mintzberg (2009) definerer til dels strategi på samme måte, ved å beskrive det som summen av hvordan bedrifter deler opp arbeidet i oppgaver og hvordan de oppnår koordinering av dem. Strukturen er med på å styre hvordan medarbeiderne skal samordne sine aktiviteter og ressurser for å nå organisasjonens mål.

Organisasjonsstruktur angir hvordan organisasjonen er bygd opp. De fleste kommuner viser dette enkelt gjennom et organisasjonskart. Strukturen vil kunne ha betydning for organiseringen og rekruttering, da strukturen bidrar til beslutningsmyndighet og hvordan lovverk blir fulgt opp, innholdsbestemmelser i rekrutteringsavgjørelser, hvilken delegert

myndighet en leder har, arbeidsfordeling innad i organisasjonen og hvordan nye retningslinjer blir mottatt, beskrevet og informert om, og videre formidlet innad i organisasjonen. Vi hadde i forkant av studiet vårt en formening om at struktur ville ha betydning for rekrutteringsarbeidet med tanke på beslutningsmyndighet og flyten i forbindelse med rekruttering.

Ledere er en viktig brikke i rekrutteringsprosessen. Ledere blir beskrevet som «magneter», og kan enten ha evnen til å tiltrekke seg medarbeidere eller støte dem bort. Gode ledere som klarer å utvikle gode fagmiljøer og har ansatte som trives bidrar til at det lettere rekrutteres og beholder sine ansatte lengre. Ledere bør få tildelt tilstrekkelig handlingsrom, myndighet, tid og støtte. Utfordringen for ledere er i hovedsak nok tid til å følge opp alt dette. (Bakkeli et al., 2016).

Tilbakemeldinger og oppfølging fra ledere er viktig for medarbeidernes trivsel, produktivitet og ønske om å bli værende i stilling. De fleste ønsker å bli sett og anerkjent for sin kompetanse og jobben de utfører. (Jentoft et al., 2021). Gautun (2020) sier i sin rapport at dersom ledelsen er dårlig eller fraværende kan dette føre til at arbeidstakere blir skjøvet bort og velger å bytte arbeidsplass. Dersom ansatte blir fulgt opp og sett, mener Jentoft et al. (2021) at det kan påvirke ansatte til å bli mer lojale og føle økt forpliktelse til sin arbeidsplass. At ledere klarer å tydeliggjøre sykepleierrollen er også vesentlig for nyutdannede når de søker seg en stilling. De fleste ønsker å se forskjell mellom sykepleier og helsefagarbeider. Gautun (2020) er enig og legger til at ledere må tilegne seg kompetanse om ledelse, og i den sammenheng også oppleve å ha nok tid til å utøve lederskap og benytte seg av kompetansen de tilegner seg.

### **2.2.3 Prosess og medarbeidere**

At en organisasjon evner å skape og vedlikeholde nettverk, samt organisasjonens evne til å samarbeide, både internt, men også eksternt, ansees som en viktig faktor for å sikre et godt grunnlag for rekruttering. Organisasjonsstrukturer vil kunne skape barrierer for kommunikasjon i alle organisasjoner. Det er derfor viktig å være klar over hvilke barrierer det er i organisasjonen, og at kommunikasjon må klare å krysse disse grensene. En måte å gjøre dette på, ifølge stjernemodellen (Galbraith, 2002), er å sørge for at teknologiske nettverk og team fungerer som lim som binder organisasjonen sammen. Nettverk og menneskelige ressurser må håndteres og legges til rette for at fungerer. Prosessene i en organisasjon bør

tilstrebes å være så sømløse som mulig hvor de rette menneskene jobber sammen, uavhengig av hvor de sitter i organisasjonen, for å løse problemer, skape muligheter og svare på utfordringer. (Galbraith, 2002).

Nettverk blir av Mintzberg (2009) nevnt som en vesentlig faktor i en organisasjon, og vil ha betydning for hvor vellykket den er, både innad og utad. Nettverk blir av Podolny og Page (1998) definert som at flere enn to aktører har en vedvarende relasjon og hvor ingen av aktørene har en formell autoritet til å løse konflikter, det er et frivillig samarbeid. Nettverk gjennomsyrrer en stor del av en leders organisering og hverdag, og Mintzberg (2009) påpeker videre at alle ledere bruker mye av tiden sin, tidlig i lederjobben, til å bygge nettverk med kontakter, og senere på å vedlikeholde dem og benytte dem i samarbeid og som støtte. De av lederne som mestrer nettverksbygging og vedlikehold av nettverket sitt, benytter ofte mer og mer tid på styrke nettopp denne delen av arbeidshverdagen, grunnet de gevinster det kan gi. Dette utsagnet støttes av Bolman og Deal (2018) hvor de påpeker at hovedforskjellen mellom framgangsrike og ikke fullt så framgangsrike toppledere ligger i hvor dyktige de er til å bygge og pleie forbindelser med venner og allierte. Ledere som ikke brukte like mye tid på nettverk, hadde større utfordringer med å få ting gjort, og vi kan derfor anta at ledere som er gode til å opprettholde nettverk, vil ha fordeler i rekrutteringssammenheng ved at de har kjennskap og relasjoner til andre ledere og lettere vil ha en dialog omkring rekrutteringsutfordringer og samarbeid.

#### **2.2.4 Belønningssystem**

Ved bruk av belønningssystemer vil en kunne få vist anerkjennelse, heder og ære for jobben som blir gjort (Galbraith et al., 2002). En organisasjons system for belønning kommuniserer organisasjonens verdier til medarbeidere tydeligere enn alle skriftlige uttalelser. Disse verdiene og systemene vil påvirke suksessen av alle de andre komponentene i stjernemodellen.

Arbeidstakere ønsker gode arbeidsvilkår (Bakkeli et al., 2016). Sykepleiere opplever ofte at en har problemer med å få jobb i fulle stillinger, og arbeidsgiver har på sin side samtidig store utfordringer med å dekke inn fravær. Noe av det viktigste for unge sykepleiere når en søker jobb er mulighet for fast og hel stilling. Samtidig viser det seg at stipender, bonusordninger, ansiennitet og andre lønnsledende midler har god effekt på rekruttering. Det er også en stor

fordel om arbeidstaker kan komme med innspill til sin turnus og har mulighet til en fleksibel arbeidstid. Som sykepleier vil det i de fleste tilfeller være turnusarbeid, hvor flere jobber tredelt turnus, mens andre jobber todelt. Todelt turnus er ansett som mer hensiktsmessig å gå enn tredelt turnus, mye grunnet utfordringer med å dele døgnet opp med tanke på nattarbeid. De siste årene har ønsketurnus, også kalt årsturnus, -hvor en kan plassere vakter selv blitt mer populært. (Bakkeli et al., 2016). Årsturnus gir muligheter for å planlegge lengre frem i forveien, og er antakelig mer forutsigbart for de ansatte (Time, 2021).

I studiet fra Jentoft et al. (2021) konkluderes det med at de unge og nyutdannede ikke er mest opptatt av sine egne arbeidsvilkår den første tiden. Lønn derimot, er en vesentlig faktor. Det kommer oppfordringer i studiet om at kommunene er og bør være lønnsledende. Kommunen trekker opp med sine bonus- og stipendordninger. Her kan det også være vesentlige forskjeller på lønn og andre lønnsordninger mellom de forskjellige kommuner. Derfor kan kommuner også oppleve at de mister arbeidskraft og blir utkonkurrert av andre kommuner (Gautun, 2020). Flere som har blitt sykepleier ved omskolering påpeker at det er stor forskjell ved regnet ansiennitet i kommuner og stat. I staten regnes all tidligere arbeidserfaring som ansiennitet. Dette i motsetning til kommunene, hvor kun erfaring innen helse regnes med i ansienniteten. Mange nyutdannede sykepleiere trekker derfor til sykehus på bakgrunn av dette.

Gautun (2020) skriver at arbeidsbelastning for ansatte kan være en negativ faktor. Mange sykepleiere har gitt tilbakemelding på at det ofte i sykehjem og hjemmesykepleie kan være stor arbeidsbelastning over tid. Dette grunnet blant annet lav bemanning, tidspress og mindre andel faglærte. Mange sykepleiere viser til stor engstelse og belastning i det å være få eller alene sykepleier på vakt. Flere mener det hadde vært positivt dersom bemanningen øker. Dette vil trolig føre til økt trygghet i utøvelsen, samt heve kvalitet og bidra til større fagmiljø. Det kommer ikke tydelig frem om det er større belastning i kommunene enn i sykehus på dette området, men som en vet vil det være flere sykepleiere på vakt på sykehus, samt nærhet til leger og andre spesialister, enn i forhold til hva kommunene har. Dette igjen vil trolig gi en større totalbelastning i kommunesektoren enn i staten. (Gautun, 2020).

Gautun (2020) beskriver også bruken av velferdsteknologi og flere nye digitale løsninger som er tatt i bruk som en positiv bidragsyter til arbeidsvilkårene i kommunen. Dette er noe som appellerer til de yngre, og som blir opplevd som positivt. Implementering og bruk i tjeneste

vil forhåpentligvis bidra til å redusere tidsbruk i tjenesten og mulig også kostnad for kommuner, samt at det vil kunne ha innvirkning på hvilke arbeidsoppgaver blant annet sykepleiere vil håndtere fremover. Dette kan være med på å øke livskvalitet for brukere, og lette hverdagen for sykepleiere og helsepersonell.

## **2.2.5 Mellommenneskelige ressurser**

Den siste delen av stjernemodellen tilsvarer HR, altså de kollektive menneskelige praktiserte ressursene som er tilgjengelige og som skaper organisasjonens kapabilitet fra de mange individuelle egenskaper som hører til i organisasjonen. Ulike strategier krever ulike typer av talent og ulike måter å håndtere mennesker på, særlig på områdene utvalg, tilbakemelding på utførelse, og læring og utvikling. (Galbraith, 2002).

## **2.3 Andre faktorer**

### **2.3.1 Organisasjonskultur**

Organisasjonskultur er en viktig faktor i organisasjonen. Enkelt beskrevet er kulturen med på å beskrive atferd, samt hvordan formelle og uformelle normer og verdier påvirker atferden til menneskene som jobber i organisasjonen. Som regel legger perspektivet mest vekt på de uformelle normene og verdiene som virker inn på atferden til menneskene i organisasjonen, og det formelle og formaliserte utgår gjerne fra den formelle organisasjonsstrukturen. (Baldersheim et al., 2021). Kulturen kan bidra både positivt og negativt i en organisasjon og det er kulturen i organisasjonen som viser hvordan «ting fungerer her». Som oftest er ansatte ikke klar over egen kultur før den blir utfordret eller at en opplever en ny eller en annen kultur. Organisasjonskultur kan fort bli oversett i hverdagen, den kan bli tatt for gitt, eller den kan være usynlig store deler av tiden. Organisasjonskultur beskrives med to grunnleggende retninger. Den sosiologiske retningen viser til at organisasjonen har kulturer. Den antropologiske retningen mener at organisasjonen er kulturer. Vi legger den antropologiske retningen til grunn i år oppgave, på bakgrunn av at organisasjoner endrer seg og kulturene med den. Kultur er noe som lever og som stadig endres. Ifølge litteraturen er det enighet om at kultur består av verdier som tas for gitt, underliggende antakelser, og definisjoner som beskriver organisasjonen og dens ansatte. (Cameron og Quinn, 2014).

Cameron og Quinn (2014) skriver videre at flere store suksessrike selskap lykkes grunnet en god organisasjonskultur. Det samstemmer med det kjente ordtaket av Peter Drucker: «*culture eats strategy for breakfast*». Kommunenes kultur kan ha en stor betydning for å rekruttere arbeidskraft, samt beholde den.

Bakkeli et al. (2016) påpeker i sin rapport, i likhet med Cameron og Quinn (2018), at arbeidsmiljø vil ha betydning for rekruttering. Et sterkt verdigrunnlag, vil være med på å danne et godt arbeidsmiljø. Søkerne vi ønsker å rekruttere, anser informasjon gitt av medarbeidere som mest troverdig, samt at de har lettere for å spre ordet videre. Vi ser på organisasjonskultur som en viktig faktor i en rekrutteringsprosess da en god kultur med et godt arbeidsmiljø er noe vi tror vil være av betydning når aktuelle arbeidstakere søker seg til nye stillinger.

Nyutdannede og unge sykepleiere vektlegger spennende arbeidsoppgaver, mulighet for egenutvikling og sterke fagmiljøer når de er på leting etter en ny potensiell arbeidsgiver. De ønsker å ha mulighet til å videreutvikle sitt yrkesvalg med sykepleierfaglige oppgaver og videreutdanninger, og er opptatt av muligheten til å samarbeide tett med andre profesjoner. Herunder ligger også muligheten for å jobbe i for eksempel egne sykepleierteam. De ser det som viktig å ha en god oppfølging og oppmerksomhet fra ledelsen med muligheter for kurs og kompetanseheving, og de ønsker etiske føringer for arbeidet. I tillegg er det viktig med en inkluderende og støttende kultur. Sykepleierne tror ikke de vil mangle utfordringer, men er heller skeptisk til at det som oftest er lavere sykepleierdekning og mindre fagmiljøer i kommuner. Studenter og lærlinger melder tilbake at gode rutiner med veiledning og oppfølging i praksis fra blant annet veiledere og ledere har stor betydning for om de ønsker å komme tilbake som en eventuelt ansatt (Bakkeli et al., 2016).

Studiet til Jentoft et al. (2021) viser til samme funn. Nyutdannede sykepleiere vektlegger arbeidsmiljø og felleskap, og mulighet for videreutvikling og det å kunne øke kompetanse jevnlig på sin arbeidsplass. Mange tror at for å opprettholde en god kompetanse så bør de starte på sykehuset, men dette er misvisende. Gautun (2020) viser derimot i sin rapport at om lag 20 % nyutdannede sykepleiere har hjemmesykepleien eller sykehjem i kommunen som førsteprioritet på arbeidsplass når de starter på jobbmarkedet. Gautun (2020) skriver videre at det også i undersøkelser gjort i 2016 blant 4945 sykepleiere som jobbet i enten sykehjem eller hjemmesykepleie var det ca. halvparten som var usikre på videre arbeidsforhold eller

hadde ønske om å slutte i sin stilling. Dette var også flest av de yngre sykepleierne. Arbeidsmiljø og trivsel ble oppgitt som de viktigste faktorene i sin stilling. Mange mener det er mer utfordrende i kommunen. Samt. at en i stor grad står alene og har økt tidspress. Flere nevner også at opplevelsen av hvordan de ble mottatt og møtt i praksis var en viktig del av hvor de valgte arbeidssted etter endt studie.

### 2.3.2 Omdømme og omdømmebygging

Grunnlaget for å ta med omdømme som en faktor i vår studie bygger på at omdømme antas å være en sentral del i organisasjoners rekrutteringsarbeid. Omdømmet til organisasjonen kan være ulikt for interessentene, herunder brukere, kunder, arbeidssøkere, næringslivet og media. Apeland (2007) beskriver omdømme som oppfatninger i et nettverk eller det man forbinder med organisasjonen. Det er i krysningspunktet mellom forventninger og opplevelse, at omdømme oppstår. Omdømme er med andre ord skapt av de løftene som er gitt av organisasjonen. Positive sider ved at en organisasjon bruker tid og energi på omdømmet sitt er ifølge Apeland (2007) at ansatte er mer motiverte og stolte, organisasjonen lettere får grønt lys fra omgivelsene, får flere kunder, bedre og økte muligheter for samarbeid, politikere er mer vennlig innstilt og det er lettere å rekruttere nye medarbeidere.

Et omdømme består, ifølge Johannesen et al. (2009) av flere teoretiske perspektiver som oppsummeres som økonomiske, strategiske, markedsmessige, organisatoriske, sosiologiske og styringsmessige.

*«Når man skal ta et strategisk grep om omdømmestyring, kan det være formålstjenlig å være seg bevisst de ulike teoretiske retninger som omhandler virksomhetens omdømme»*

(Johannesen et al., 2009:26).

Det er med andre ord viktig å være klar over et omdømmes virkning, men også hva som innbefattes i begrepet. Det finnes utallige oppfatninger av hva omdømme er, hva begrepet skal inneholde og hvordan det defineres. Ordet i seg selv, omdømme, kan være synonymt til rykte, anseelse og godt navn. (Berulfsen, Berulfsen 1989:369). I et organisatorisk perspektiv kan man snakke om, og forstå, omdømme som merkevarebygging. Når en organisasjon ønsker å knytte til seg medarbeidere gjennom ulike metoder, er det av stor betydning at organisasjonen har et godt omdømme (Grimlø, 2005). I den forbindelse blir det viktig å sette fokus på

hvordan man presenterer bedriften, aktuelle arbeidsoppgaver, krav, ønsker angående utdanning, praksis, samt vektlegging av personlige og sosiale egenskaper. Vi må håndtere vårt omdømme og aktivt håndtere det som en faktor for vår evne til rekruttering.

Bakkeli et al. (2016) viser, fra arbeidstakers side, at omdømme har stor betydning for hvor fagpersonell velger å søke seg til stillinger. Det foreligger godt kjente forestillinger om at arbeid i kommunal sektor er lite utfordrende og rutinepreget, noe som rapporten til Bakkeli et al. (2016) viser til at ikke stemmer med hva som faktisk er tilfelle. Medarbeidere som jobber i kommunene, anser ikke arbeidet sitt som verken rutinepreget eller lite utfordrende, tvert imot. Rapporten tilsier at det er viktig at ansatte får uttale seg om sine erfaringer fra arbeidsplassen, da de har stor troverdighet blant aktuelle søkere. Dette kan være med å skape bedre omdømme, sammen med personlige møter med ledelse og andre kollegaer, på for eksempel stands osv. Omdømmet til kommuner kan derfor, ifølge rapport av Bakkeli et al. (2016), ha fått ufortjent dårlig omdømme. På den andre siden er det også viktig at det internt legges til rette for kompetansebygging og samtidig en forståelse for at kommunene kan tilby vekst innenfor fagfeltet. Flere studenter som var med i Fafo sin undersøkelse (Bakkeli et al., 2016) sier at de har blitt oppfordret på praksisplasser i kommunen, blant annet på sykehjem, om å søke jobb på sykehus ved endt utdanning for å lære mer. Dette kan i stor grad bidra til nedsnakk om eget yrke og arbeidsområde i kommunen. Dette blir igjen bekreftet i studiet utført av Jentoft et al. (2021). Her svarer flere av intervjuobjektene at de tror de vil få økt kunnskap og lærdom av å jobbe på sykehuset. De begrunnet det med større mulighet for prosedyreutførelse. Flere ønsker derfor å starte sin karriere på sykehus etter endt utdanning, før de etter hvert kan tenke seg en stilling i kommunen, hvor stabilitet og sikkerhet som arbeidstaker virker større. Samme studie påpeker videre at dersom de unge sykepleierne skulle velge arbeidsplass i kommunen så foretrekker flertallet hjemmesykepleie fremfor institusjon.

Omdømmehåndtering defineres av Røvik (2009:196) som:

*«Tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatninger av og tillit til organisasjonen».*



Dersom det oppstår problemer med omdømmet skyldes dette ofte at virkeligheten ikke er beskrevet godt nok, eller at oppfatningen er feil. Muligheten for å korrigere dette, er til stede, ved å ta tak i organisasjonens egne verdier og atferd. (Brønn og Ihlen, 2009).

En organisasjons omdømme vil ha betydning for den rekrutteringen som stadig pågår. Det er derfor vesentlig at omdømme defineres. Hvilken forståelse ligger til grunn i en organisasjons egen opplevelse av omdømme, og hvilke perspektiver blir lagt vekt på. Vår antakelse er at organisasjonens omdømme vil ha påvirkning på hvordan en organisasjon når målene i rekruttering, og får ansatt den de ønsker og trenger. Alle organisasjoner har et omdømme, enten mot det bedre eller det mot det negative. Det å jobbe med å skape et positivt ladet omdømme, handler om evnen til å skape verdier over tid forbundet med organisasjonen, en såkalt omdømmekapital. Omdømmebygging handler om å forankre og styre omgivelsenes forventninger og skape positivitet. Gimsø (2014) nevner at hovedhensikten med å rekruttere, er å tiltrekke seg kvalifiserte søkere, ikke nødvendigvis flest mulig søkere. At omdømme sørger for at en kommune tiltrekker seg de individene man ønsker, vil derfor være relevant.

Monica Berglund (2022) påstår at kultur er sterkere enn system og struktur. Vi må bygge vinnende lag. Hun påstår at rekruttering er basert på bra ledelse og utviklingsmuligheter. Bakkeli et al. (2016) påpeker på andre siden at omdømme formes også i stor grad gjennom ansatte, studenter og vikarer. Positive og negative erfaringer blir ofte raskt videreformidlet til andre potensielle arbeidstakere og befolkning, og det viser seg at dersom ansatte har gode erfaringer og tanker om sin arbeidsplass, så vil dette kommuniseres videre. Ansatte blir oppfattet som de med høyest troverdighet på delte erfaringer. Videre viser rapporten til Bakkeli et al. (2016) til at flere kommuner har hatt kampanjer for å forbedre sitt eget omdømme. I disse har de brukt virkemidler som videoer for å vise sin avdeling eller enhet utad. Slik får en tydelig frem hva det innebærer å arbeide i kommunen, hvilke viktige oppgaver som løses og at en har gode muligheter for faglig utvikling. Flere unge informanter som deltok i rapporten opplyser at det bør jobbes bedre og mer målrettet med kommunikasjonsarbeidet utad, spesielt innen sosiale medier. Samtidig anser flere kommuner sosiale medier som en viktig kanal for å nå arbeidstakere. (Bakkeli et al., 2016).

### 2.3.3 Geografi

På bakgrunn av egne erfaringer antar vi at det er generelt vanskelig å rekruttere for distriktskommunene. Vi har en formening om at geografi vil påvirke rekrutteringsarbeidet i stor grad grunnet beliggenhet i distriktet og nærhet til statlige instanser. Det er til dels stor fraflytting av arbeidskraft i forbindelse med utdanning, og videre til et større arbeidsmarked i tettstedene. Det har pågått en større sentralisering til større tettsteder, som igjen gir mangel på utdannet arbeidskraft i distriktskommunene som opplever fraflyttingen. Det at man kan oppleve motstand mot kommunesammenslåinger, kan til dels tolkes dithen at de kommuner som er små, ønsker å fortsette med dette. (Baldersheim, 2003). Gautun (2020) skriver i sin rapport at flere av informantene i studiet forteller om utfordringer vedrørende å rekruttere sykepleiere i geografisk nærhet rundt sine kommuner. Samtidig skriver Gautun (2016) i tidligere NOVA-rapport at flere av informantene oppgir at kort reiseavstand har vært avgjørende i valg av arbeidsplass. Flere har valgt arbeidsplass på bakgrunn av dette.

Den norske geografien er utfordrende, med dens langstrakte grenser og topografi som gjør det utfordrende å reise mellom kommuner, samt over lengre strekninger på kort tid.

Baldersheim (2003) har forsket på sentralisering i forbindelse med kommunestrukturane. Han stiller spørsmål ved om det kun er størrelse som teller, så vel som geografisk plassering for kommunene. Videre løfter han spørsmålet om det ikke nødvendigvis er en kommunes størrelse som teller for attraktivitet, men dels også befolkningstetthet, tetthet i sosiale forbindelser og interaksjoner og avstand til viktige sentre.

Beliggenhet antas å være en faktor som vil ha betydning for rekruttering. Det har i flere år vært en sentralisering, som igjen vil ha betydning for utviklingen av arbeidsmarkedet og derfor også muligheter videre i livet med tanke på blant annet skole, arbeidskarriere og familieliv. At mulighetene for utvikling karrieremessig antas å være større sentralt enn i distriktene, vil ha betydning for rekruttering av kompetanse i kommunene. Dette på bakgrunn av at vi antar at mange vil ha et ønske om å få mer ansvar, ta videreutdanning eller jobbe seg oppover i sitt fagfelt etter endt utdanning, men også senere i livet.

Som distriktskommune, kan det være viktig at kompetansehevingsmulighetene fremmes ved rekruttering. Det er med andre ord ikke kun lokaliseringen av selve arbeidet som er en sentral og nødvendig faktor for rekruttering, men mulighetene som kan tilrettelegges for i de ulike distriktskommunene.

## 3.0 Metode

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for valg av design og metode. Det første vi går gjennom er metodevalg og avgrensninger. Deretter vil vi beskrive hvordan vi har gått frem i vår studie, utvalg av informanter og vår egen forforståelse. Vår rolle som forskere samt etiske hensyn og personvern vil også belyses.

### 3.1 Metodevalg med vitenskapelig utgangspunkt

I oppgaven vår har vi valgt en kvalitativ metode med en vitenskapsfilosofisk orientering. Vi har valgt å utføre en multippel casestudie forskningsdesign hvor kommunene utgjøre casene våre. Fenomenologisk filosofi, beskrives av Johannessen, et al. (2010) som læren om «det som viser seg», altså læren om det som viser seg eller fremstår for oss. Perspektivet er opptatt av hvordan aktører forstår verden rundt seg i interaksjon med andre, og vi henter inspirasjon fra fenomenologisk filosofi gjennom at vi i analysen søker å systematisere innholdet i intervjutranskripsjonene.

I denne studien ser vi på faktorer som har betydning for rekruttering av sykepleiere i Lister-kommunene. Malterud (2018) viser til at kvalitativ metode egner seg godt dersom man ønsker å få forståelse for noe, basert på menneskers erfaringer og opplevelser, altså menneskers subjektive forståelse av et gitt tema. I vår studie gjelder dette virksomhetsleders perspektiv, sett i de rammene som er i kommunene, samt hvilke myndigheter de har til utførelse innenfor disse rammene. Vi er med andre ord interessert i hva kommunen og dens virksomhetsledere kan gjøre for å sikre rekruttering av en gitt yrkesgruppe i møte med utfordringer med nettopp rekruttering av kompetent arbeidskraft.

### 3.2 Utvalg og rekruttering av informanter

Vi hadde før vi fikk godkjennelse av NSD (Norsk senter for forskningsdata) en viss kjennskap til aktuelle informanter i Lister-kommunene. Inklusjonskriterier for informanter var som utgangspunkt at man var virksomhetsleder i en av Lister-kommunene og arbeidet innen hjemmesykepleie eller sykehjem.

Vi valgte å gjøre en tilfeldig utvelgelse fra vår egen kommune på hvem vi ønsket å spørre om å være informant. Dette på bakgrunn av god kjennskap til samtlige. Ut fra denne trekningen, valgte vi videre en leder på samme tilfeldige måte i de kommunene hvor det er flere

virksomhetsledere innen helse. Da vi hadde valgt en informant fra hver kommune, sendte vi direkte e-post til dem. Vi utarbeidet et informasjonsskriv om vår studie som lå ved i e-posten. Vi fikk positive svar fra samtlige informanter innen kort tid.

I løpet av prosessen måtte dessverre en informant trekke seg. Vi tok videre kontakt med annen virksomhetsleder, samt kommunalsjef i aktuell kommune for å finne stedfortreder. Det viste seg å være vanskelig å få dette til og vi trodde vi måtte basere studien vår på et mindre intervjuobjekt. For å få med en informant fra den siste kommunen, ønsket vi derfor å se på om det var mulig å intervju en avdelingsleder i kommunen. Vi er klar over og tydelige på at ansvarsområdet og myndighet som utgangspunkt er noe annerledes, men vi ønsket heller en informant med en noe annen innfallsvinkel, enn å ikke ha en informant fra aktuell kommune i det hele tatt. Det å ha en informant som likevel kan gi oss en viss forståelse av hvordan organiseringen i kommunen fungerer og hvordan de arbeider med rekruttering, ble vurdert som viktigere enn at vedkommende skulle inneha korrekt tittel på gitt tidspunkt. Flere spørsmål i intervjuet omhandler kommunen som organisasjon og var ikke nødvendigvis rettet mot rollen som virksomhetsleder. Det viste seg at aktuell informant, som per i dag er avdelingsleder, tidligere har hatt rollen som virksomhetsleder, som igjen sikret oss et godt utgangspunkt når vi først kom i denne situasjonen. For ordens skyld, har vi valgt å definere samtlige informanter som virksomhetsledere videre i oppgaven.

Vi har underveis i arbeidet vurdert om vi burde ha flere informanter i hver av kommunene som vi allerede har utført intervjuer i. Dette for å få et større bilde, samt se på om flere synspunkter fra samme kommune vil ha betydning for svarene som gis når det gjelder kommunen som overordnet. Etter en grundig helhetsvurdering endte vi på at dersom vi skulle valgt flere intervjuer ville vi kunne komme i den situasjonen at vi ville fått en skjevfordeling av svar fra de ulike kommunene. En av årsakene til dette kan være at flere av kommunene har såpass små forhold slik at vi ikke ville hatt mulighet til å intervju flere virksomhetsledere, da noen kun har 1 stk. innen helsesektoren, mens andre kommuner har flere. Vi tar høyde for at en informant ikke nødvendigvis gir den fulle og hele versjonen av omstendigheten omkring rekruttering i den respektive kommunen. Det oppleves også, basert på de 6 intervjuene som er utført, at det har kommet mye relevant og god informasjon som kan bistå oss i arbeidet med å svare på vår problemstilling. Vi ser også at oppgavens omfang og tid ville ha kunnet begrense oss på en større studie.

### 3.3 Kvalitativ metode

Kvalitative metoder er beskrevet av Malterud (2018) som “forskningsstrategier for beskrivelse, analyse og fortolkning av karaktertrekk og egenskaper, eller kvaliteter ved de fenomenene som skal studeres” (Malterud, 2018, s.30). Datamaterialet består av tekst basert på samtaler og/eller observasjoner, i motsetning til kvantitative metoder som baseres på data i form av tall og statistikk. Malterud (2018) sier at de kvalitative metodene kan bidra til å avdekke mangfold, nyanser og subjektive erfaringer – der en og samme virkelighet kan beskrives fra ulike perspektiver. Her søkes det å avdekke hvilken mening hendelser og erfaringer har for de som opplever dem, og hvordan dette igjen kan tolkes og forstås av andre (Johanessen et al., 2011).

Vår intensjon med studien er å forsøke å forstå de forutsetninger og rammer som virksomhetsleder har, hvilke faktorer som vurderes og benyttes aktivt ved rekruttering av sykepleiere, samt hva virksomhetsledere selv vurderer som viktig i rekrutteringsprosessen. Tanken med å velge kvalitativ metode var å ha en tilnærming i å søke å forstå årsakssammenhenger. Vi ønsker å høre de ulike virksomhetsledernes erfaringer og virkelighetsforståelse, og se på om det er sammenheng mellom dette og teori. Dette kan også beskrives som en deduktiv tilnærming. Man jobber utfra samlet teori og kunnskap for å søke svar i virkelighet og erfaringer. Ut fra våre satte avgrensninger, vil vi kunne utføre et intensivt opplegg, med mange variabler, men få enheter. (Jakobsen, 2021). Vi har både en induktiv tilnærming hvor vi systematiserer innholdet i intervjudataene, det vil si fra egne erfaringer og virkelighetsforståelse til teori, og en deduktiv tilnærming hvor vi gjør bruk av teoretiske perspektiver til å analysere dataene, altså fra teori til erfaringer og virkelighetsforståelse. På denne måten kan vi ta høyde for at det vil kunne være opplysninger i intervjudataene som ikke fanges opp av teoriene vi har valgt, men som like fullt vil være relevante for problemstillingen vår.

Det ble tidlig i oppgaven vurdert bruk av kvantitativ metode med bruk av undersøkelse, der vi skulle analysere svar og slik sammenlikne data. Målet var da å se etter sammenhenger eller bestemte faktorer og årsaker som kunne ha betydning for antall søkere til stillinger i en gitt distriktskommune. Vi konkluderte imidlertid med at kvantitativ metode ikke ville gi oss et godt nok helhetsbilde av virksomhetsledernes erfaringer, virkelighetsforståelse og perspektiver. Metoden ble derfor endret, til fordel for en mer individuell og personsentrert tilnærming. Vår vurdering var at vi ønsket å vite mer enn det talldata kunne fortelle oss og vi

ønsket å høre erfaringer fra den enkelte, og videre se om erfaringene til virksomhetsledere kan sammenlignes med andre og om det har noe å si for dagens og fremtidens rekruttering.

Ved å selv ha kjennskap til helsesektoren i flere år, har vi opparbeidet oss en viss forståelse av hvordan sektoren fungerer, men også kommunen som organisasjon. Vi opplever å ha god kjennskap til behovene som foreligger i kommunene med tanke på dekning av sykepleiere, og har derfor undret oss over hvordan vi best mulig kan møte de utfordringene som viser seg å bli mer og mer fremtredende. Vår hypotese er at vi tror det må være visse faktorer som kan ha større betydning enn andre i en rekrutteringsprosess, og vi ønsket å se på om det stemmer med hvor fokuset er i rekrutteringsarbeidet i kommunene. Vi ønsker å se på om det kan være endringer som kan og bør gjøres i rekruttering av en spesiell yrkesgruppe i en tid hvor kommunene tilsynelatende allerede har utfordringer med å rekruttere. Ved valg av kvalitativ metode mener vi å ha et bedre grunnlag for å avdekke årsakssammenhenger og se om våre antakelser stemmer.

Vår forforståelse bygger på god kjennskap til sektor og virksomhetsledere, og deres generelle oppgaver og roller i den kommunale organisasjonen. Vi opplever at virksomhetsledere har mye makt og myndighet i ansettelsesprosessen, og det var naturlig for oss å undersøke den delen av organisasjonen hvor vi av egen erfaring ser at forbedringsforslag ofte blir foreslått og utført. Vi anser at virksomhetsleder er viktig i den forbindelse. Vår utforming av intervjuguide bygger på denne forforståelsen, videre er den sett opp mot Galbraiths stjernemodell (2002) med ulike faktorer for hva som kreves og er viktig for at en organisasjon skal være veldreven. Samtidig var det ut fra vår egen forforståelse av temaet rekruttering mangler ved å kun bruke modellen som utgangspunkt. Vi valgte derfor å innarbeide noen få andre ulike faktorer, som vi både gjennom eget arbeid, men også ved å bruke annen relevant teori og fagstoff, anser som aktuelle. Vi hadde en antakelse om at det ikke bare var Galbraiths modell som ga utslag for rekruttering, men også at geografi, omdømme og kultur ville kunne ha betydning for distriktskommuner.

### **3.3.1 Det kvalitative forskningsintervjuet**

Det kvalitative forskningsintervjuet skal ikke være uten mål og mening, intensjonen er mer en dialog enn rene spørsmål og svar. Man tar her sikte på å gi informantene tid og trygghet til å dele egne erfaringer og tanker (Malterud, 2018). Jakobsen (2021, s.145) deler det kvalitative

intervjuet inn i 4 ulike metoder: det individuelle og åpne intervjuet, fokusgruppeintervju, observasjon, og sist dokumentundersøkelse. Vi ønsket å ta for oss det åpne individuelle intervjuet, da vi mener at dette er den metoden som best mulig kan gi oss informantenes kunnskap om temaet og at vi gjennom dialog kan få tak i deres personlige meninger og tanker.

Vi har valgt å utføre semistrukturerte intervjuer der intervjuobjekt kan tale relativt fritt ved siden av intervjuguide. Dette fordi det er ønskelig å høre virksomhetslederens ståsted, synspunkter og perspektiver sammen med tema og problemstilling. Vi ønsker å belyse deres subjektive forståelse, samtidig som vi kan få opplysninger om hvordan strukturen omkring dem som ledere fungerer og setter rammer for arbeidet deres. Vi er interessert i intervjuobjektets egne holdninger og oppfatninger. Vi anser samtidig den enkelte informant som en representant for sin kommune der de kan si noe om hvordan deres kommune jobber og hvordan de jobber som virksomhetsleder. Vi er samtidig klar over at personlige vinklinger, fremtoninger og meninger vil spille inn på svarene til en viss grad. I et semistrukturert intervju skal åpenhet og individuelle refleksjoner stå i sentrum, samtidig som strukturen til intervjuer er der for å sikre at vi får informasjon om den gjeldende problemstillingen og tema. I et åpent intervju, er vi opptatt av å få frem enkeltindividets forståelse og tolkning av et fenomen. (Malterud, 2018 og Jakobsen, 2021).

Siden våre informanter kommer fra ulike kommuner, har ulik bakgrunn og erfaringer, kan studiet også kalles en multippel case-studie (Gerring, 2008). En nødvendighet for en slik studie innebærer at studiet er forbeholdt et visst antall begrensede antall observasjoner, i vårt tilfelle 6 kommuner. Vi har i denne studien 6 informanter, 1 fra hver kommune, og vi får slik dekket hele regionen vi er interessert i å studere. Med andre ord, så kan vår studie samsvare med et lite N-studiedesign. (Gerring, 2008). På den ene siden ønsker vi å etablere kunnskap om det som er spesielt med vårt tema og den enkelte kommunen, og på den andre siden hva som er generelt med det. Dette passer med vår studie, da vi har både ambisjoner om å finne det spesielle ved hver kommune, men også det som generelt kan overføres til andre distriktskommuner og slikt gi dem en antydning på videre arbeid med rekruttering.

Det ble i forkant av intervjuene utarbeidet en intervjuguide som hjelpemiddel for å holde strukturen i intervjuene. Samtidig med oppsatt plan der vi ville sikre at vi fikk avdekket informantenes perspektiver og synspunkter på like spørsmål, tillot vi at de uttalte seg helt fritt ved intervjuets slutt. Vi hadde derfor et åpent spørsmål til slutt som tillot hvert intervjuobjekt

å opplyse oss om andre tema eller poenger om temaet vårt dersom vi hadde utelatt noe. Intervjuguiden ble brukt som et overordnet hjelpemiddel i et forsøk på å svare på samt. å holde oss til problemstillingen. Oppfølgingsspørsmål som ble stilt kunne variere, da dette er en subjektiv tilnærming og visse ulikheter i intervjuene og svar er å forvente (Johannessen et al., 2011).

### **3.3.2 Datainnsamling**

Virkeligheten blir til data ved at virkeligheten observeres og på en eller annen måte registreres. Data betyr noe som er gitt. Data kan forekomme i ulike former som intervjuer, observasjoner, dokumenter med mer. Det meste av den sosiale virkeligheten kan registreres og klassifiseres. Forskning bruker også begrepet empiri, som betyr forsøk eller prøve. Det understrekes at verken data eller empiri er selve virkeligheten, men heller mer eller mindre vellykkede representasjoner av virkeligheten. Her vil valg av teoretisk inngang legge noen premisser for hvilke data vi samler inn, samt at vår forforståelse vil kunne virke inn i tolkningen av observasjonene vi gjør. Selv om vi har en induktiv tilnærming i analysen, så ligger det en deduktiv tilnærming i bunn, siden teoriene, valg og forståelse vi har valgt, er med å legge premissene for datainnsamlingen. Data og empiri brukes ofte som synonymer i forskningssammenheng, og empiriske kvalitative undersøkelser baserer seg på erfaring og ikke synsing (Johannessen et al., 2010). Innsamling av data omsetter utvalgt informasjon om et bestemt tema/problemstilling til observasjoner og tekster. Her etableres empiriske data som skal systematiseres, fortolkes og sammenfattes (Malterud, 2018). Både intervju med strategisk utvalgte kommuner og til dels innslag av tilfeldige utvalgte virksomhetsledere, samt teori og studier vi har funnet relevante for studien vår, utgjør kjernen av vårt materiale til datainnsamlingen. Valget av informanter og skriftlig datamateriale ble bestemt fordi vi mener de utfyller hverandre, og kan hjelpe oss å gi et helhetlig og klart bilde av hva som har betydning for rekruttering av sykepleiere sett fra en organisasjons ståsted.

### **3.3.3 Kritiske refleksjoner rundt design og metodevalg**

Det finnes både fordeler og ulemper med å velge kvalitativ dataundersøkelse. Fordeler kan være at en har en større åpenhet og nærhet til intervjuobjektet ved å møtes og danne en relasjon til vedkommende. Intervjuobjektet blir møtt på deres premisser og egen valgt lokasjon. Vi har kjennskap til flere av virksomhetslederne i Lister-kommunene, noen mer enn andre, og dette er noe vi er bevisst på i vår studie. Dette kan være positivt, ved at vi allerede



har en relasjon, men samtidig må vi være våre spørsmål bevisst, samtidig som vi ikke lar vår forforståelse og kunnskap om informant eller kommune, lede intervjuet i annen retning enn hos de vi kjenner mindre til. Jakobsen (2021) beskriver at målet med intervju er å få intervjuobjektet til å dele sine erfaringer og tilbakemeldinger med egne ord. Vi som intervjuer må også være åpne for tilbakemeldingene som kommer, og være bevisst på at vi ikke styrer samtalene i ønskede retninger. Det er den som blir intervjuet som har sine svar og som i stor grad kan definere hva som er den korrekte forståelsen av det vi undersøker. Samtidig er det viktig å være fleksibel i sine undersøkelser og videre i oppgaven. Læring skjer underveis, og det kan bety at selve oppgaven også kan endre seg på bakgrunn av dette. Hele prosessen er interaktiv, noe som betyr at vi endrer våre oppfatninger etter hvert som vi får vite mer.

Det er ifølge Malterud (2018) opp til den som intervjuer å skape forhold i intervjusituasjonen som tilrettelegger for at informanten kan fortelle om sin opplevelse, mening og betydningen det aktuelle tema har for den det gjelder. Målet er at meningsinnholdet og erfaringen til informanten skal komme frem slik det oppleves for vedkommende. Vi ga hver av informantene mulighet til selv å velge utgangspunkt for intervjuet, hvorav 5 av 6 valgte fysisk intervju. Den 6. informanten valgte intervju via Teams, som også i stor grad sikrer samme type utgangspunkt for intervjuet, og vi valgte derfor å imøtekomme dette ønsket fra informanten. Informanten skulle selv få velge hvilke fysiske og trygge omgivelser de ønsket. Ved å ha ansikt til ansikt intervju, ville vi ha muligheten for en best mulig relasjon og tilnærming til intervjuobjekt. (Jakobsen, 2021).

Vi har forsøkt å skape samme utgangspunkt for hvert intervju. Vi la opp til samme type informasjon i forkant, og videre at en av oss intervjuet, mens den andre noterte og fulgte med på at opptak fungerte gjennom intervjuet. Vi byttet mellom hvem som var intervjuer, og den som holdt oversikt over opptak i de ulike intervjuene. Dette opplevde vi som en fordel siden vi er to stk. som intervjuer. utfordringer med dette kan være at vi stiller spørsmål forskjellig, har ulike intervjustil, og gir tilbakemelding og oppfølgingsspørsmål forskjellig. Vi har likevel valgt å gjøre det slik, siden vi begge har vært til stede under samtlige intervju, og vi har begge kunne stille oppfølgingsspørsmål dersom nødvendig. Siden vi har kjennskap til flere av informantene etter arbeid i samme sektor, har vi valgt at den som har minst kjennskap til aktuell informant har utført selve intervjuet. Dette for å så godt som mulig hindre å føre intervjuet i en gitt retning eller skape forutsetninger i et intervju som ikke kan sikres i de andre.

Ved å velge kvalitativ undersøkelse kan det også være noen ulemper. Ved et stort antall intervjuobjekter vil det være en krevende prosess når en skal intervju alle sammen. Det kan ta mye tid og energi i slike intervjuer. Vi opplevde ikke at dette var til stor ulempe for oss, da vi som utgangspunkt ikke hadde et så stort antall intervjuobjekter å velge fra, samtidig som vi også var 2 personer som kunne bistå hverandre under intervjuprosessen. Det er også en utfordring i det å avtale oppsatt tid. I vårt tilfelle hvor vi intervjuet virksomhetsledere, vet vi at de ofte har en full kalender med lite ledig tid, og det kan være utfordrende å finne en tid som passer alle. Intervju er også fleksible med tanke på tid, noe som vil si at de kan variere i omfang alt etter hvordan intervjuobjektene svarer. Dette kan blant annet avhenge av virksomhetsledere sin personlighet, erfaring og vurderinger. Ved korte svar kan det være vanskelig å få et godt nok bilde av situasjonen. Kvalitative undersøkelser kan også være komplekse og lange, og det kan være utfordrende å få en god oversikt over de viktige poengene. Det er derfor nødvendig å sortere godt, samt å ha en god intervjuguide i forkant.

Det er også viktig å ta med at i alle ulike kvalitative undersøkelser så vil svarene som kommer kun gi oss en viss forståelse på det som etterspørres. I alle undersøkelser vil det være et visst antall intervjuobjekter som er relevant for det som skal undersøkes, men som oftest er tematikken mye større enn omfanget av intervjuobjektene. Dette fører til at det ikke nødvendigvis trenger å gi et godt helhetsbilde i det større perspektiv. Til eksempel, i vår undersøkelse har vi som nevnt utvalgt seks informanter, en fra hver Lister-kommune, som skal intervjues for å få en pekepinn på hvordan det er i distriktskommuner. Dette kan gi oss informasjon om tendenser på hvordan noe er, samtidig som det vil være for lite omfang til å svare på at slik er det i Lister eller nødvendigvis til sammenligning med distriktskommuner ellers i landet. Vi må være klar over at deler av de data vi innhenter, også vil kunne være et øyeblikksbilde, ut fra hvordan situasjonen er akkurat nå. Det gjenspeiler ikke nødvendigvis situasjonen en stund frem i tid.

Vi har valgt den metoden som vi mente ville gi oss best svar på vår problemstilling. Vi har likevel ingen garanti for at informanten bevisst eller ubevisst unnlater å nevne informasjon som er relevant for problemstillingen. Svarene avhenger av vår måte å utøve de ulike intervjuene på, samt dagsformen til informantene. Vi har muligens også et lite utvalg, noe som kan være en svakhet. Dette har vi valgt å redegjøre for tidligere i oppgaven. Ved å analysere og fortolke er ønsket vårt likevel å kunne tilføre erfaringer til videre arbeid med gitt

tema. Vi har under analysen jobbet sammen og prøvd å forstå innholdet fra intervjuene uten å la oss påvirke eller legge til egne meninger og tolkninger. Vi er med andre ord klar over at vi har egne erfaringer og forforståelser, og ønsker å legge frem den enkelte informants mening, ikke vår tolkning. Uavhengig av metodevalg, vil det alltid være fallgruver. Vi har forsøkt å være bevisste på utfordringer og begrensninger for å minimere feilkilder i senere arbeid. Det kan nok likevel være områder vi ikke har sett eller har vært bevisste nok omkring i vårt arbeid.

### **3.4 Etikk og personvern**

I løpe av arbeidsprosessen, har vi lagt vekt på det etiske området ved studiet. Forskning er underlagt lover, forskrifter og etiske standarder. Studiet har etter retningslinjene blitt meldt inn i Norsk senter for forskningsdata (NSD) som godkjente studiet og ga klarsignal til videre forskning. [Vedlegg 1]. Grunnlag for søknad var at vi skulle håndtere personopplysninger. Vi redegjør under for våre vurderinger og overveielser med tanke på samtykke og anonymitet.

#### **3.4.1 Informert samtykke og anonymitet**

Alle informantene fikk tilsendt forespørsel per e-post om å delta i intervjuet. Vedlagt lå informasjon om studiets problemstilling og annen relevant informasjon om samtykke og personvern.

Informasjonen ble repetert muntlig ved oppmøte før selve intervjuet startet. Informantene fikk utdypende informasjon om at de på et når som helst tidspunkt, kunne trekke sitt samtykke eller komme med tilleggsopplysninger, uten å måtte oppgi grunn. Det ble også i den forbindelse signert en samtykkeerklæring. [Vedlegg 2]. Det ble under intervjuene lagt vekt på den enkelte informants egen vilje til å svare, uten noe forsøk på å fremtvinge informasjon. (Grønmo, 2007).

Vi har vært nøye på å sikre full anonymitet til informantene. Dette innebærer at informasjon som har kommet frem i intervjuene som gjelder en spesifikk kommune, ikke skal gjøres til kjenne. Vi har valgt å redegjøre for svar under ulike tema, samt at hver informant har fått et tilfeldig nummer fra 1 til 6. Slik skal det ikke være lett å gjenkjenne personer eller deres meninger.

Under intervjuene har vi brukt hjelpemidler som båndopptaker og diktat på datamaskin. Lydfiler og dokumenter er anonymisert, og disse vil også bli destruert så snart masteroppgaven er levert. Lyd- og diktatfiler har blitt oppbevart separat fra samtykkeskjema. Samtlige dokumenter og filer har vært forsvarlig og sikret håndtert, og på en slik måte at det kun er vi som har hatt tilgang til dem.

## 4.0 Presentasjon av funn

I denne oppgaven har vi innhentet erfaringer og synspunkter fra virksomhetsledere i distriktskommuner om hvordan de jobber med rekruttering, samt hvilke områder de og deres kommuner fokuserer på i denne prosessen. Vi har samlet erfaringer fra rekrutteringsarbeidet innad i kommunene, med søkelys på hvordan den enkelte leder oppfatter og kjenner arbeidet med rekruttering i egen kommune, men også hvordan de selv utøver sin egen myndighet og arbeid i denne prosessen. Vi har også sett på hva den enkelte leder tenker vil være viktig for rekruttering av sykepleiere i fremtiden. Vi har samlet informasjon fra to ulike typer virksomheter, hjemmesykepleie og sykehjem, som erfaringsmessig må rekruttere og sørge for en god dekning av sykepleiere.

Her vil undersøkelsens funn bli presentert og redegjort for. Datamaterialet kommer fra 6 kvalitative intervjuer, og vi vil i analysen presentere det som utpekte seg i denne forbindelse. Funnene blir presentert under egne temaer hvor vi samler det som har kommet frem i våre funn, samt at vi har lagt inn direkte sitater som synliggjør og viser de meninger og synpunkter som har kommet frem i intervjuene. Vi vil i drøftingsdelen redegjøre for våre funn og vurdere dette opp mot våre teoretiske rammer og aktuell teori fra kapittel 2. Vi har valgt å dele redegjørelsen for våre funn inn i samme oppsett som vi har i vår intervjuguide. Intervjuguide ligger som vedlegg 3 i slutten av oppgaven. Vi har vurdert at denne måten å inndele på, vil gi oss god oversikt over de spørsmål vi opprinnelig var nysgjerrige på og utarbeidet intervjuguide basert på. Som beskrevet i kapittel 3, er utvalget vårt av informanter basert på aktuelle virksomhetsledere innenfor virksomhetene vi ønsker å undersøke i kommunal sektor. Under hvert tema vil vi presentere disse informantenes virkelighetsforståelse om de samme temaene. Informantene identifiseres som informant 1 til og med informant 6. Vi velger å omtale virksomhetslederne med beskrivelsen «hen» for å sikre full anonymitet med tanke på kjønn. Dersom det er enkeltmeninger eller særdeles ulikheter mellom kommunene, vil dette komme frem i tekst.

Våre informanter har jobbet som virksomhetsleder mellom 4 og 17 år. De fleste, med unntak av fra 2 kommuner, har jobbet 9 år eller lenger. De har ansvar for ulike deler av helsetjenesten i kommunen, fordelt mellom å ha ansvar for institusjonsplasser og heldøgns plasser på sykehjem, herunder kjøkken og vaskeridrift, og hjemmetjenester. Det var viktig for oss å ha representanter fra ulike deler av helsetjenestene, for å slik kunne vise til et mer representativt

utvalg, enn om samtlige jobbet innen samme sektor. 2 av 6 kommuner er organisert som 2-trinnsmodell, hvor rådmann er nærmeste leder for virksomhetsledere. I de 4 kommunene som har 3-trinnsmodell, er kommunalsjef nærmeste leder.

Våre informanter har fremstått åpne og ærlige om hvordan de opplever dagens situasjon fra kommunens ståsted når det gjelder rekruttering. Informantene enes om at rekrutteringssituasjonen har endret seg de siste årene, fra å tidligere være mer arbeidsgivers marked til å nå være et arbeidstakers marked. Dette vil kunne ha betydning for hvordan kommunene rekrutterer.

#### **4.1 Faktorer knyttet til organisering**

I intervjuene blir det avdekket at flere kommuner ikke har full sykepleierdekning ut fra deres grunnbemanning. Kun en kommune har full dekning per dags dato. De som mangler full bemanning, mangler mellom 1 til 10 årsverk.

Samtlige kommuner har hatt flere stillinger utlyst det siste året. Gjennom intervjuene har informantene beskrevet at de ofte må lyse ut stillinger flere ganger, og at det over det jevne er få søkere på stillingene. De beskriver videre at det også mangler ansettelse i flere av stillingene i flere kommuner per dags dato. Informant 2 opplyser at de ikke har et fast antall på hvor mange de kan ansette dersom kvalifiserte sykepleiere søker.

*«[...] så tenkte vi som så at hvis vi får 5 gode søkere så ansetter vi alle de 5. Vi har ikke definert at det er en stilling, og at det er den stillingen der og der [...]» Informant 2.*

Informantene forteller at de har fra ingen søkere til maks 2 søkere per utlyste stilling. Informant 4 opplyser videre:

*«Og det som jeg kan legge til i tillegg, er at det er jo mange interne søkere, det er ikke bare eksterne. Så tallene lyver jo litt i seg selv».* Informant 4.

*«Vi kjemper om den samme fagkompetansen, enkelt og greit!»* Informant 5.

Flere av informantene forteller at de opplever at det er utfordrende å få nok søkere til stillingene. De fleste informantene beskriver gode samarbeid, men de forteller også om konkurranse internt og eksternt med nærliggende kommuner.

Alle kommunene lyser ut stillingene på stort sett de samme arenaene. Dette er internt på kommunen sin egen nettside/søkebase, samt egen facebook-side og andre sosiale medier. De lyser også ut iblant annet lokale aviser, NAV.no, Finn.no, samt NAV Eures-samarbeidet (europeisk samarbeid om ledige stillinger). Samtlige kommuner opplyser om at sosiale medier har blitt et viktig verktøy for rekruttering.

Videre forteller informantene om hvilke utfordringer de opplever i sin kommune ved rekruttering. Flere av informantene beskriver at de opplever at interessen for å arbeide på sykehjem er laber. Spesielt nyutdannede sykepleiere ønsker seg ikke denne type arbeid, og søker andre utfordringer etter endt utdanning.

*«Sykehjem er jo det minst attraktive folk søker på, så sånn sett er vi jo nederst på listen [...]»*  
Informant 1.

Noen av informantene beskriver at de opplever at studentene jobber der i studietiden, men at de ofte flytter på seg etterpå, mens noen opplever at de klarer å rekruttere dem til en fast jobb i etterkant.

Informant 6 sier at de har store utfordringer med å rekruttere personell til å arbeide på natt. Hen forteller videre at de per nå etter deres mening ikke opplever de store utfordringer sammenlignet med andre nærliggende kommuner.

Samtlige informanter beskriver at de som regel ikke har full sykepleierdekning i sin virksomhet eller kommune selv om de har god dekning i grunnturnus. Dette på bakgrunn av fravær som jevnlig kommer. Flere av informantene forteller også at de har valgt å starte opp med årsturnus i et forsøk på å ansette flere sykepleiere enn kommunen i utgangspunktet har hjemler til, og dekker deretter inn der de har fravær. De beskriver også utfordringer vedrørende hva som er lovpålagt dekning, og sykepleieres forventning til sykepleierdekning.

Informant 2 er tydelig på at de i kommunen ikke lyser ut vikariater lenger. Da ansetter de heller fast og setter inn de dersom det er fravær. De opplever aldri at det blir for mange årsverk når det gjelder sykepleiere.

Informant 6 viser til at avstand er deres største utfordring. Flere søkere nevner dette som en utfordring i ansettelsesprosessen, og kommunen opplever at søkerne trekker seg siden de synes at det blir for lang kjørevei.

*«Avstand er vår største utfordring. Det blir for langt å pendle [...]»* Informant 6.

#### **4.1.1 Organisering av sykepleierne**

Informantene beskriver delte tilbakemeldinger her.

Noen av informantene opplever at sykepleierdekning helhetlig sett per i dag er bra. Da tenker de på i kommunen totalt.

*“Sånn totalt sett så mener jeg vi har god sykepleierdekning i alle virksomhetene i kommunen hvis vi hadde sett under ett [...] så har vi masse sykepleiere.”* Informant 1.

Flere av informantene beskriver lik utfordring på om en ser sykepleierdekning delt opp per virksomhet eller delt opp kommunalt sett. Dersom en ser de samlet i kommunen er de fleste enige i de har mange sykepleiere, men at det rent praktisk er utfordrende å bruke dem etter behov.

Et par av informantene opplever store utfordringer vedrørende sykepleierdekning per nå. De har allerede mindre dekning enn hva bemanningsplanen tilsier, og opplever det problematisk. Flere av informantene påpeker også at grunnbemanningen er god, men grunnet fravær oppleves det ofte svakheter med dekningen. Det er sårbart og kan fort endre seg.

*“Jeg opplever sykepleierdekning i grunnbemanning som god. Men på grunn av sykefravær så opplever vi jo svakheter med dårlig belegg.”* Informant 4.



Flere av informanter bekrefter at sykepleiere ofte kan være alene om ansvaret på kveld, natt og i helger. Flere får tilbakemeldinger på at sykepleiere ønsker å ha et miljø og ikke være alene.

Selv om grunnturnus er laget med flere sykepleierstillinger fører uplanlagt fravær til at det ikke blir dekket opp med rett kompetanse. Informant 2 sier at de etter å ha startet med sykepleiersteam sjeldnere opplever at sykepleier er alene om ansvaret, og roser endringen som er gjort. De opplever at det ikke lenger er så sårbart hvem som kommer på jobb da de er flere.

*“De opplever seg mindre alene, et faglig felleskap og de opplever at de oppgavene de gjør er faglig rettet” Informant 2.*

De fleste informantene opplyser om at sykepleiedekning på dagtid i hverdager fungerer greit, og at de som regel har mer enn en sykepleier på dagvakter. De viser også til turnusavtaler på grunnbemanning.

Informantene gir ulike svar på spørsmålet om det har endret måten sykepleiere jobber på i dag fremfor tidligere. En kommune har ikke endret måten sykepleiere jobber på i det hele tatt, mens andre har totalendret strukturen ved å trekke sykepleiere ut av avdelingene, og satt de i et eget team som server alle avdelingene i virksomheten. Turnus fremheves av flere som en endring, med tilpassede turnuser eller årsturnuser som bedrer oversikten over deknningen og dermed også hvilke oppgaver sykepleiere utfører. Sykepleiere har flere kontoroppgaver og mer administrative oppgaver som må gjøres i tillegg til sykepleieroppgavene. Årsturnus består av å legge turnusplanen for et helt år om gangen.

#### **4.1.2 Organiseringsmodell**

Det er to ulike organiseringer i de ulike kommunene. 2 av 6 av informantene forteller om organisering med to trinn organisering, altså at virksomhetsleder har direkte kontakt til rådmann, mens 4 av 6 informanter forteller at de har tre trinns organisering, der de i tillegg har kommunalsjef.

Informant 1 opplever at hver sektor tenker på seg selv innad i kommunen. Hen opplever også at som virksomhetsleder har man større råderett og betydning for rekruttering enn tidligere. De forholder seg lojale, og ønsker ikke å konkurrere innad eller med andre kommuner.

Informanten opplyser at hen ikke har innflytelse på lønn, men har ellers mye ansvar og myndighet.

Flere av informantene som har kommunalsjef mener det er en viktig del av organiseringen, og anser at man har stor frihet selv om man har denne modellen som organisering. Opplever det som samlende å ha kommunalsjef. De forteller om utfordringer fremover, og tenker i den sammenheng at de på best mulig måte må sørge for en organisering som sikrer dette.

Opplever at det kan være utfordrende dersom alle virksomheter kun skal tenke på seg selv og sine budsjetter. Mener at 3 trinns organisering vil hjelpe på å minimere denne utfordringer, fordi kommunalsjefen kan håndtere ulikheter og sørge for fordeling og enighet.

*«Det har mye å bety. Når vi skal møte fremtidens utfordring og organisere oss for å ta imot flere innbyggere som er syke med komplekse sykdomsbilder. Så er det kommunen sitt ansvar å organisere. Vi må sikre en organisering som kan håndtere det.»*

Informant 2.

Noen av informantene er usikker på om trinnfordeling har en betydning. Beskriver at de ser et større gap mellom ledelse i 2 trinns organisering, enn i 3 trinns organisering, men mener at det handler mye om personlighet til ledere, istedenfor organisering. Viser til at de har vært 3 trinns tidligere, og at det ikke var mye kontakt mellom kommunalsjef og ansatte. Opplever spennet som mindre og mer positivt med 2 trinn.

#### **4.1.3 Utfordringer**

Informantene er enig i at de opplever samme utfordringer i alle kommunene som gjelder rekruttering. Flere forteller at de opplever at de stiller seg likt med andre nærliggende kommuner. De ser at det er vanskelig å få rekruttert alle steder. De har benyttet seg mye av egen arbeidskraft innad i kommunen, både fra studenter og distriktsvennlige kull. Ved distriktsvennlig kull er det ofte etablerte studenter som tar studiet på deltid og ofte jobber ved siden av. Studiet er lettere å kombinere med jobb og familie.

*«Jeg opplever at vi har akkurat de samme utfordringer som andre kommuner»* Informant 4.

Noen av informantene beskriver at det til tider er lite enighet innad i egen organisasjon og kan oppleve en tendens til at flere kun tenker på seg selv og sin virksomhet. Dette oppleves i egen kommune mellom ledere, men også blant nærliggende kommuner. De beskriver at en ikke alltid er lojale mot det som er avtalt. Som for eksempel å tilby høyere lønn enn avtalt.

#### **4.1.4 Ansettelsesprosess og myndighet**

De fleste informantene beskriver lik utførelse og myndighet ved rekruttering og ansettelsesprosessen. I selve ansettelsesprosessen har de noen ulike områder hvor de ikke praktiserer likt, men hovedtrekkene er de samme. Er med å tilpasse behovet. Flere sier at de har avdelingsledere som bistår i arbeidet. Alle beskriver lik myndighet når det gjelder å avgjøre hvem som ansettes eller ikke. Informant 6 har ikke lik myndighet og er kun med i forkant av utlysingsprosessen.

Ingen av informantene opplever noen negative sider med myndighetene de har. De nevner at de alltid må forholde seg til lov og avtaleverk, og mener det er en trygghet å ha disse rammene.

Alle informantene forteller at de ikke kan avgjøre lønnskrav, og at dette går til personalavdelingen. De forstår selv at det må være noen overordnet som tar denne delen. De mener videre at det er positivt å ikke ha ansvar for lønn, da det kan skape konflikter innad i ledergruppen. De beskriver at de opplever å bli lytte til om hvorfor de ønsker å ansette eller ikke. Fagorganisasjoner hjelper til med ansettelse.

Informant 2 forteller at hen har fått delegert myndighet til å ansette studenter etter endt utdanning og opplever det som positivt å ha fått delegert myndighet til direkte ansettelse.

#### **4.1.5 Strategi for rekruttering**

Informantene beskriver ulike strategier for rekruttering. Det er få av informantene som viser til en tydelig strategi, men de nevner flere faktorer som de mener har en innvirkning på dette. Det er stor enighet i flere av faktorene, mens noen er ærlige på at:

*“Godt spørsmål, tror ikke vi har noen konkret strategi.”* Informant 5.

Flere av informantene mener det er viktig å være synlige og skape attraktive stillinger. Informant 6 forteller at de har forsøkt å rekruttere innad i kommunen ved å ta direkte kontakt med sykepleiere de kjenner til. Informant 1 forteller at de har et stort fokus på annerledes utlysningstekster, mens flere forteller at de er opptatt av å beholde sine ansatte.

*“For en ting er jo også å rekruttere, og ha og satse på omdømme rundt det, men det med å beholde er vel så viktig”.* Informant 4.

Alle informantene er enige om at fagmiljø har stor betydning i strategisammenheng. De forteller om et stort faglig fokus i kommunene med tilsvarende simulering og læring. De er opptatt av at sykepleierne skal kunne utvikle seg på jobb. De er opptatt av å videreutdanne sine egne og rekruttere dem de allerede har. Utdanning og kompetanse blir prioritert.

*“Vi jobber mye med det faglige, at de skal utvikle seg på jobb. Det er det vi går ut med. Strategien er der.”* Informant 1.

Flere av informantene beskriver også tilpasset turnus som vesentlig når de tenker strategi. Heltidskultur er også viktig. De forteller om gode opplevelser med dette. Forteller også at de strekker seg langt for å holde på ansatte.

*“[...] vi har hatt en politikk på at vi tilpasser jo ønsker og turnuser så langt det lar seg gjøre. Vi er opptatt av å lage en turnus, men når folk ikke vil ha den, så hjelper ikke det. Vi strekker oss langt i forhold til de tingene der.”* Informant 3.

#### **4.1.6 Lønn og godtgjørelser**

Lønn blir brakt frem av samtlige informanter som viktig i rekrutteringsarbeidet, men det er nyanser i hvilken grad de ulike informantene mener den har betydning i forhold til andre faktorer. Samtlige informanter opplyser at de er lojale mot andre nærliggende kommuner når det gjelder lønn til sykepleiere og avtaler som foreligger internt i Lister-kommunene. Det vises med andre ord at grunnlønnen ikke er forskjellig i de ulike og nærliggende kommunene. Det som imidlertid blir brakt frem av flere informanter, er ulikheter knyttet opp mot statlig arbeid og da et lokalt sykehus i nærliggende geografi for nesten samtlige av Lister-kommunene.

*«Vi ligger under (lønn) sykehuset som er en konkurrent for alle Lister-kommunene. Vi ligger ikke mye under, men det gjør jo at noen sykepleiere takker nei til stillinger her, for det kan være en forskjell på begynnerlønn på 50 000,-.» Informant 1.*

Det kommer også frem at informantene har ulikt syn på hva lønnen har å bety for rekrutteringen. Informant 6 opplyser at de ligger godt an lønsmessig for sine sykepleiere, og at de faktisk ligger noe over tariff. Informanten er i denne sammenheng opptatt av den etiske biten vedrørende å rekruttere fra andre kommuner grunnet høyere lønn i sin egen kommune. Samtidig stiller informanten seg spørrende til om lønn egentlig har noen betydning i det større bildet, da de har forhandlet frem tillegg, men fortsatt opplever å ha ubesatte stillinger og få til ingen søkere.

*«Jeg tenker at så lenge vi ligger likt i lønn som de andre, så tenker jeg ikke at lønn betyr så mye, men lavere lønn går det ikke an å tilby.» Informant 2.*

Informantene beskriver jevnt over en endring i rekrutteringsarbeidet med tanke på ekstra godtgjørelser i tillegg til grunnlønn. Dette kan komme av krav fra arbeidstakers side, men også som et middel i arbeidet med å skulle rekruttere i et stadig synkende antall søkere som er tilgjengelig. Flere av kommunene tilbyr ulike godtgjørelser til sykepleiere. De har både rekrutteringstillegg som de får ved ansettelse, og funksjonstillegg basert på arbeidstid som er ukurante (natt) eller dersom de tar på seg ulike faglige ansvar. Her oppgir informantene blant annet at de gir funksjonstillegg på natt på 20 000,- per år (varierer mellom utbetaling i de ulike kommunene ut fra stillingsprosent) eller «småsummer» per måned for å ha ansvarsområder faglig. Det oppleves som et godt virkemiddel ved rekruttering.

*«Sånn som på natt, så har vi jo gitt et sånt kompensasjonstillegg da for nattevaktene på 20.000,- i året. Da så vi at vi fikk rekruttert sykepleiere.» Informant 4.*

Informant 5 beskriver at de nærliggende kommunene kan gi en «gulrot» ved at ansatte for eksempel jobber ekstra helger per år, og da får økt godtgjørelse. Dette har ikke denne kommunen selv. Informanten beskriver at de er en liten kommune og beskriver at alle ansatte har et nettverk, og at godt rykte sprer seg.

#### 4.1.7 Studentstillinger

Studentstillinger er et virkemiddel i rekrutteringsarbeidet som samtlige kommuner per dags dato benytter og har gjort i flere år. Det kommer frem i våre intervjuer at flere kommuner har fått større fokus på det å rekruttere tidligere i forløpet, ikke nødvendigvis vente til etter endt utdanning.

*«Vi opprettet noen studentstillinger, for noen år siden. Av de 5 studentstillingene så klarte vi å rekruttere 2 stykker, som valgte å bli her etterpå.»* Informant 6.

*«Vi har avtale med organisasjonene om at når vi greier å rekruttere sykepleiere inn i studentstillinger for eksempel, at vi har friheten til å bare ansette de etterpå når de er ferdige. Så slipper vi å ta de store rundene, og de trenger ikke søke på en stilling. Hvis de har studentstillinger hos oss og viser seg flinke, så gir vi dem tilbud veldig tidlig.»*  
Informant 2.

*«Noe av det som har, for ganske lenge siden, så hadde vi flere distriktsvennlige kull, og det ser vi at. Det er jo det vi har levd på nå. Så det er jo positivt forankret, i disse småkommunene. Det er mange ganger folk som har etablert seg, ikke sant, og så blir de. Det er ikke sånne som flytter ut igjen.»* Informant 3.

Flere informanter nevner også at de har bonusordninger for studentene om sommeren som et rekrutteringstiltak. Studenter som går i faste stillinger og jobber et gitt antall uker om sommeren, får utbetalt bonus i etterkant av sommeren.

## 4.2 Faktorer knyttet til det mellommenneskelige

### 4.2.1 Omdømmebygging

Det er tydelig enighet blant informantene om at omdømme har betydning for rekruttering. Det som viser seg i våre intervjuer, er at det er ulik grad av fokus på nettopp omdømmebygging. De fleste kommunene opplyser at de har fokus på omdømme, med ulike tiltak rettet mot å skape et godt omdømme for sin kommune og virksomhet. Informant 5 opplyser at det per i dag dessverre ikke oppleves som om kommunen jobber aktivt med omdømmebygging. Samtlige kommuner har egne facebook-sider, som benyttes til rekruttering, men også for å vise nettopp hvor godt det er å jobbe i virksomheten og hvor greit det er å bo på de ulike sykehjemmene i kommunen.

*«Vi har egen facebook-side. Der vi viser at sykehjemmet ikke bare er fag. Det er veldig syke pasienter, der vi jobber faktisk med livsglede og at dette er bundet opp i det faglige.»*

Informant 1.

*«Vi er opptatt av at folk skal, men så klart vi kan jo ikke styre de ansatte, men vi er opptatt av at de skal være veldig, altså, de skal jo ikke snakke ned om arbeidsplassen sin. Og også det der med sosiale medier. Det har vi hatt veldig mye på dagsordenen.»*

Informant 5.

*«Det er jo å skape en attraktiv arbeidsplass og det er veldig utfordrende akkurat nå for tida med omdømme i forhold til alle de kravene som vi blir stilt på. Det er økte krav fra både innbyggere og andre samarbeidspartnere, så det med å avklare forventninger og rolleavklaringer, det er jo noe som påvirker omdømmet.»*

Informant 4.

Videre sier informant 2 at de har fokus på tidlig rekruttering, med tanke på omdømme. Det å rekruttere tidlig, gi ungdom et innblikk, kan være med å sørge for at de ikke opparbeider seg fordommer mot yrket, og samtidig som de kan sørge for å gi et positivt preg utad til sine nærmeste.

*«Vi har jo også i forhold til omdømmebygging vært mer bevisste på at vi må få tak i ungdom tidlig. Så vi har laget egne opplegg for de som går i niende klasse, og i arbeidsuka for eksempel. Vi har de 2 siste årene hatt ungdom i sommerjobb der vi har trukket ungdom inn her og tenkt at det er om å gjøre å få vist frem yrket før de skal velge. Nå har ikke det liksom resultert i at alle kommer tilbake igjen som ferdige sykepleiere, men det handler på en måte om å åpne opp litt, ikke være så lukket og redde for at her kan de se noen ting som ikke er greit. Altså vise frem det som er bra!»*

Informant 2.

Større stillinger, eller heltidsstillinger blir lagt frem av flere informanter som en sentral del av omdømmebyggingen. Flere kommuner nevner at det står i deres kommuneplaner at de skal jobbe for flere heltidsstillinger.

«Vi lyser aldri ut noe annet enn 100 % stillinger, foruten helgestillinger. Altså, det er slutt på de tidene da man lyste ut 76,5 % stillinger. Det tenker vi ikke på engang.» Informant 3.

«Vi prøver, men det er ikke alltid det går. Ja, men når vi begynte den prosessen med å øke stillinger i kommunen, så var det jo egentlig det at det skulle være rene stillinger. 50, det skulle være 77, det skulle altså være 80 eller 100. Det var det som var, sånn skulle vi gjøre.» Informant 5.

Det å internt skape en positiv og attraktiv arbeidsplass, blir fremlagt av flere informanter. En positiv utvikling av tjenesten er viktig, samtidig at man gjør ansatte til gode ambassadører for egen arbeidsplass er bra. De nevner at ansatte som har det godt, snakker godt og slik er med å skape godt omdømme for egen arbeidsplass. Flere informanter nevner at det å ha sosiale sammenkomster et par ganger i året, er med på å underbygge nettopp dette.

Videre opplyser informantene om deres opplevelse av hvordan deres kommune ønsker å fremstå for omverdenen. Kommunene har ønske om å fremstå utad som fremoverlente, innovative, utviklende, best og skåre høyt på statistikker, være åpne og på tilbudssiden.

«Kommunen min ønsker å fremstå åpen og på tilbudssiden, og vise at vi gir gode tjenester. At vi er en god arbeidsplass og at vi tar folk på alvor.» Informant 2.

«De ønsker jo å fremstå som en positiv, fin plass, og en god arbeidsplass å være på.» Informant 5.

#### **4.2.2 Kultur/arbeidsmiljø**

Alle kommuner er enige i at arbeidsmiljø og kultur har mye betydning. Den ene informanten sier at de erfarer at ansatte snakker seg imellom, og det er viktig hvordan ansatte snakker utad og sammen om jobben sin. De ansatte må fremsnakke seg selv.

«Arbeidsmiljøet, det sprer seg.» Informant 4.

«De skal glede seg til å komme på jobb, de skal gå hjem og tenke at «jeg har gjort det godt nok». Informant 1.



Informant 1 forteller at de opplever at det er vanskelig å rekruttere sykepleiere på dårlig kultur, og erfarer at det tar lang tid å snu dette.

*“[...] vanskelig å rekruttere sykepleiere på en dårlig kultur [...]”* Informant 1.

Flere av informantene sier at de på bakgrunn av rekruttering av studenter håper at godt arbeidsmiljø bidrar.

*“For jeg tenker jo at når vi klarer å rekruttere de som har vært her i studentstillinger hos oss, så har de opplevd en trygghet, en god kultur der de på en måte ønsker å jobbe videre hos oss. Det tenker jeg absolutt.”* Informant 2.

#### **4.2.3 Mulighet for faglig og personlig utvikling**

Felles for samtlige informanter er at de har tilbud om videreutdanning i kommunene. Dette sett opp mot egen kompetanseplan i hver kommune. Alle kommunene har egne retningslinjer med betingelser på dette. Felles er også at kommunene dekker flere av utgiftene. Noen av kommunene dekker mer enn andre, og noen av kommunene har også bindingsavtale i etterkant, mens noen har ikke. Flere av informantene opplyser om at flere sykepleiere ikke ønsker å ta videreutdanning eller kompetanseheving selv om de blir tilbudt avtaler på dette. Flere av informantene sier at de savner at sykepleiere selv etterspør muligheter for økt kompetanse og videreutdanninger selv.

*“Jeg tenker at det har de alle muligheter for, hvis de bare vil”* Informant 2.

*«Muligheten for fagutvikling, det er veldig viktig. Det å kunne levere gode tjenester.»*  
Informant 4.

Informant 5 er tydelig på at de ansatte må ta ulike kompetansehevninger.

*“Jeg er tydelige på at alle kan ikke ta det samme. Det er jo greit å ha litt mer tverrfaglig”*  
Informant 5.

Som nevnt i tidligere avsnitt så har alle informantene fokus på et høyt faglig miljø. Felles for alle er jevnlig faglige møter, opplæring og kurs. Flere av informantene forteller at de har egen kvalitetsgruppe og ressurspersoner som jobber ekstra med utvikling, simulering og fag. De har satt det i system i drift slik at det blir implementert.

Informant 2 opplever at organisasjonen får hentet mer ut av sykepleiere som har tatt videreutdanning. Det opplevdes ikke så lett å få dem til å bytte mellom avdelingen sine tidligere, men dette utnyttes bedre nå, hvor de kan dele av sin kompetanse.

*“[...] vi får benyttet oss mye bedre av de som har ekstra kompetanse, og at vi legger mye bedre til rette for at, altså kompetanseoverføring til de som eventuelt er nye eller ukjente med akkurat det fagområdet, det ligger veldig mye bedre til rette for det.”*

Informant 2.

#### **4.2.4 Samarbeid med andre ledere**

Samtlige informanter beskriver et godt samarbeid mellom andre ledere innad i kommunen. De har ofte møter der dette diskuteres. Det jobbes for felles retningslinjer og goder. Flere beskriver at det til tider kan være konkurranse dem imellom, men opplever at det som oftest er en ærlig og god tone. Samtlige informerer videre om at det er enighet om at en bevisst ikke stjeler ansatte fra andre virksomheter. De er gode til å informere hverandre underveis.

*“Vi er enige om at vi henter ikke ansatte ifra hverandre.”* Informant 2.

*“I kommunen, så er det min virksomhet som har størst behov for sykepleiere. Opplever at virksomhetene gir fra seg sykepleiere til oss for at vi har størst behov for dem. Vi har jo samarbeid internt om ressurser. Vi har både gitt ifra oss og fått ansatte, og det tenker jeg er viktig.”* Informant 3.

Informant 2 sier at hen ønsker at det kunne være mer samarbeid omkring utlysninger slik at disse legges ut felles istedenfor til ulike tider.

#### 4.2.5 Leders synspunkt

Informantene nevner ulike faktorer når de blir spurt om hva de selv anser som den eller de mest betydningsfulle faktorene for suksessfull rekruttering. De 3 faktorene som blir nevnt som viktigst av våre 6 informanter, er nettverk, strategi og lønn. Nettverk blir forklart og ilagt ulike synspunkter, men hører likevel til i samme kategori.

*«Nettverk har med samhold av sykepleieren, der man kan diskutere fag. Det at hvis du er usikker, så må det være rom og høyde til å si at «jeg er usikker. Kan noen lære meg det?» Og da tenker jeg nettverk er den beste betydningen for å beholde og rekruttere med at det er godt samarbeid mellom yrkesgruppen.» Informant 1.*

*«Jeg tenker jo strategi er viktig. Det at vi faktisk har en tanke om hvordan vi skal klare å få det til.» Informant 2.*

*«Nei, jeg tror lønn har mye å bety. Jeg tror ikke vi kommer bort fra det.» Informant 3.*

*«Selvfølgelig så har jo lønn og belønningssystemet mye å bety.» Informant 4.*

*«Strategi har mye å si ofte, om du kan tilby stillinger, eller i strategi hvis en kan klare det.» Informant 5.*

*«Da tenker jeg egentlig nettverk, altså så mye at du har en tilhørighet til kommunen her. I nettverk legger jeg at du har noe familiært eller noe som knytter deg til kommunen fra før.» Informant 6.*

Selv om informantene har ulike synspunkter på den viktigste faktoren, enes de alle om at arbeidsmiljø og omdømme har stor betydning. Det er ikke noen som mener det er viktigst, men samtlige har disse to faktorene med i topp 3 mest betydningsfulle faktorer for å rekruttere.

*«Arbeidsmiljøet har mye å si for rekruttering. At vi har et godt omdømme, det går hånd i hanske med at her er det en god plass å jobbe.» Informant 1.*

*«En ting er kulturen vi har oss imellom, men også arbeidsbelastningen.» Informant 2.*

*«Er det kjent for et dårlig arbeidsmiljø, så søker de ikke.»* Informant 3.

Videre påpeker flere informanter viktigheten av fagmiljø eller fagutvikling, og de mener dette har stor betydning for rekruttering av sykepleiere.

Det er ulike synspunkter når det gjelder viktigheten av lønn i rekrutteringsarbeidet. Et par informanter har det som viktige, mens andre har plassert det som minst betydningsfullt og andre nevner det ikke i det hele tatt.

*«Jeg tenker at så lenge vi ligger likt i lønn som de andre, så tenker jeg ikke at lønn betyr så mye, men lavere lønn går ikke an å tilby.»* Informant 2.

Videre er det også ulike meninger om hva informantene tenker har minst betydning. Informant 6 nevner geografi, da det ikke oppleves å bli trukket frem noe særlig. To andre informanter sier at strategi og struktur har minst betydning, da dette mest sannsynlig ikke er noe en vanlig sykepleier tenker så veldig mye på eller er overordnet opptatt av.

#### **4.2.6 Geografi**

*“Vi er ikke verdens navle, men det er en grei plass å pendle til. Det vil jeg påstå gjelder alle Lister-kommunene.”* Informant 1.

Dette utsagnet beskriver det flere av våre informanter opplyser om i intervjuene. De opplever stort sett at deres geografi i liten grad har betydning med tanke på rekruttering. Det blir nevnt at deres lokasjon på kartet og tilbud om offentlig transport, har en sammenheng til tider med rekruttering, da de som ikke har egen bil, vil slite med å pendle eller komme seg til og fra arbeid siden det er dårlig offentlige tilbud i flere kommuner. Det som også viser seg, er at flere av informantene opplever nærheten av statlige arbeidsplasser som mer utfordrende enn selve geografien til kommunene som sådan.

*«Jeg tenker, jeg vet ikke om det er geografien, men helst konkurrerende virksomheter i nærheten.»* Informant 2.

På geografi er imidlertid våre informanter nokså todelt, og det er flere som mener og opplever at geografisk plassering av kommunen har betydning for deres rekruttering.

*«Det tror jeg har mye å bety. Det er ikke alle som vil flytte til grisgrendte strøk, utkantstrøk, kan man kalle det det. Skal du tenke nyutdannede, så vil de jo gjerne til sykehus, de vil være i en by, altså der det er mye mer liv.» Informant 5.*

*«Det har hatt mye å bety. Den ene søkeren vår trakk seg jo fordi hen mente pendlingen ble for stor, eller for langt da» Informant 6.*

Flere informanter opplyser også at det innad i egen kommune kan være utfordringer med geografi, da med tanke på pendling over lengre avstander i arbeidstiden eller rekruttering til utkantstrøkene i egen kommune. Det er flere steder i de ulike kommunene som informantene opplyser at de sliter med å rekruttere til, mer enn de sentrale delene av kommunen.

*«Det kommer an på om du jobber i hjemmesykepleien eller sykehjem, så vet jeg at geografi i hjemmesykepleie kan være utfordring med snø [...]» Informant 1.*

*«Geografi opplever jeg har betydning. Fordi at hvis vi har ansatte her som søker, og vi tildeler de en stilling på \*\* (utkantstrøk), så sier de nei med en gang, hvis ikke de bor der oppe. Eller det ikke passer å pendle opp der. Det kan være på grunn av familieforhold, barn, barnehage.» Informant 4.*

Videre ser vi at flere informanter opplever positive sider ved geografien.

*«De som er ansatt her, de er bosatt her, de blir jo her. Så da er jo geografien kanskje positiv, med at de ikke skal flytte på seg, de vil være her. Så det er jo på både godt og vondt. De kan jo pendle inn og ut.» Informant 3.*

*«Så har du de som har jobbet i noen år. Så vil de gjerne hjem tilbake igjen til hjemplassen sin. Hvis de får familie og unger og alt, så vil de jo tilbake igjen.» Informant 5.*

### 4.3 Faktorer knyttet til utfordringer i fremtiden

Informantene våre har flere tanker om hva som blir utfordrende med rekruttering i fremtiden.

Det pekes blant annet på andre måter å jobbe på, både innad i egen kommune, men også samlet som distrikt/fylke. Det pekes også på endrede forventninger fra arbeidstaker, som igjen gir arbeidsgiver nye utfordringer med tanke på å eventuelt imøtekomme disse kravene eller forventningene, samtidig som dette skal harmonere med den daglige driften. Det kommer også tydelig frem at arbeid i kommuner, herunder sykehjem og hjemmesykepleie, ikke har samme status som for eksempel arbeid i det statlige og på sykehus.

*«Det er klart, vi er en distriktskommune, altså sykehjem er nok ikke, vi stiller ikke først i køen, for å si det slikt.»* Informant 3.

#### 4.3.1 Tilgang på sykepleiere

Selv om informantene har ulike tanker om utfordringene fremover, er det et punkt som kommer igjen hos samtlige, nemlig at det kommer til å bli for få personer å kunne rekruttere inn i sykepleieryrket i fremtiden. De viser til nasjonale stortingsmeldinger, og beskriver også at de allerede nå ser mangel på sykepleiere i rekrutteringen, og at dette oppleves å bli en større utfordring i fremtiden. Det er mangel på ressurser og dette gir tanker hos flere informanter om at de må jobbe på nye og endrede måter. Mangelen på sykepleiere oppleves ikke som noe lokalt, men nasjonalt, noe flere informanter er tydelige på å formidle. Dette er ikke en utfordring som kun gjelder distriktskommuner.

*«Ja, da kommer det bare til å bli mindre og mindre tilgang.»* Informant 2.

*«Alle helsefag blir en utfordring, så jeg tenker at vi må endre tanken fra sånn vi jobber i dag til at vi må jobbe annerledes»* Informant 1.

*«Det er vel generelt i hele landet, så er det jo, det blir, er jo manko på sykepleiere.»*

Informant 3.

Samtlige informanter opplyser om at de ser utfordringer med å klare å være en attraktiv arbeidsplass, rekruttere og beholde nyansatte.

Informant 4 påpeker også at det er utfordrende å konkurrere om det samme antall sykepleiere seg imellom. Informant 5 viser også til at de ser viktigheten av å kunne gi ansatte en kompensasjon i form av lønn, godtgjørelser eller nye og utfordrende arbeidsoppgaver, fordeling av ansvar, fag og lignende.

#### 4.3.2 Endrede forventninger fra arbeidstaker

Informantene våre opplyser om et endret forventningsbilde fra arbeidstakere i dag enn tidligere. Sykepleiere vet at de er ettertraktet, og i rekrutteringsprosessen kommer dette tydelig frem. Informantene opplyser at de har opplevd å ikke få svar på om en søker takker ja til stilling eller ikke. Informantene forteller videre at de opplever en løsere tilknytning til arbeidsplassen nå enn tidligere og tror at det vil fortsette å gå den veien i fremtiden.

*«Før så ble en ansatt en plass, og så ble en værende der i mange år, sånn er det ikke lenger. Nå «shopper» en, og ser at nå har jeg prøvd det en stund, og nå vil jeg prøve noe annet.»*

Informant 1.

*«Jeg tenker nok at de setter større krav enn det de har gjort før. De ser jo nå at de i større grad er attraktive, at flere etterspør. Nesten litt sånn at du blir så ettertraktet at du nesten «shopper» på øverste hylle. Men sykepleiere er etterspurte, det er det jo ikke tvil om. Og det vet de.»* Informant 4.

Endrede forventninger til blant annet lønn og arbeidsvilkår er også noe som går igjen i intervjuene. Sykepleiere har i dag en annen forventning om lønnsnivå, og oppleves nå mer enn tidligere å bruke arbeidsgivere mot hverandre i prosessen om høyere lønn eller bedre vilkår. Flere informanter opplyser at nye søkere som regel har et høyt fokus på lønn og stiller mer krav enn tidligere i forhold til dette.

*«Det er jo flere som stiller lønnskrav, flere som stiller spørsmål med det.»* Informant 2.

Det er også en oppfatning av at arbeidstakere, har andre forventninger til arbeidsoppgaver og tilrettelegging nå enn tidligere. Det som viser seg i våre funn, er at dette ikke nødvendigvis er krav eller forventninger som nødvendigvis kommer frem i ansettelsesprosessen, men i etterkant for å beholde dem. Turnusen, og da arbeidstiden, oppleves som mer betydningsfull i

dag enn tidligere, og gjør at arbeidsgivere opplever å måtte være mer fleksible i nettopp dette med arbeidstid. De opplever å måtte møte nye krav og forventninger på noe som tidligere var gitt og bestemt av arbeidsgiver.

*«... At man har mye større forventninger om turnus, tilpasset arbeidstid og sånne ting, tilpasset «nå har jeg behov for å bare gå natt», «nå vil jeg ikke gå på denne avdelingen.»*

Informant 2.

*«De vil helst jobbe på dagtid, ha fri i ferier og jul og påske.»* Informant 3.

*«Før, hadde arbeidsgiver med opplevd styringsrett på turnus. Dette var turnusen du fikk, og turnusen du går i, mens nå ligger det jo en mer enn uttalt forventning om at turnusen skal tilrettelegges i forhold til den ansattes behov og familielivet og ellers hvordan en fungerer som mennesker resten av døgnet.»* Informant 6.

#### **4.3.3 Rekrutteringsarbeidet fremover**

Informantene beskriver at de opplever endringer i rekrutteringsarbeidet, blant annet hvor de må være mer fleksible enn tidligere. Det er færre utenlandske søkere nå enn tidligere, og informant 1 stiller seg spørrende til hvorfor det er slik. Jevnt over opplyser informantene om endret søkertall på generelt grunnlag, da de har mange færre søkere per utlyste stilling i dag enn tidligere.

*«Det er blitt færre søkere. Det er jo den en opplever, det er færre søkere ja. Så det er jo det som endrer seg, men det sier seg selv, det er jo færre som søker seg inn til utdanningen.»*

Informant 5.

*«Det endret seg da på et eller annet tidspunkt. Før så var det ikke problem, vi fikk søkere altså. Det var litt imot de andre nabokommunene, og de begynte å slite før oss faktisk. Sånn som jeg forstår det. Men nå er det samme «galeien» her.»* Informant 3.

Det som viser seg i våre funn er at flere av kommunene har endret måten de rekrutterer på i senere år. De opplever at de må være mer kreative og ha nye måter å utlyse stillinger på nå, i forhold til at de tidligere var mer formelle. Det oppleves at det brukes mer ressurser på nettopp rekruttering enn tidligere. Arbeidsplassen må fremstå som attraktiv for søkere. Flere



kommuner fokuserer også på utdanning av ledere som et ledd i rekrutteringen. Informantene beskriver også at de opplever at det å utdanne egne ansatte er en god rekrutteringsmetode, og at de da gir fri med lønn og andre støtteordninger under studieforløpet.

*«Vi har hatt masse lederopplæring for ledere, om arbeidslyst. Så har vi jobbet med verdier, der alle ansatte har vært med og laget dem. Dette gjør at vi tenker annerledes. Vi har fått god ekstern hjelp til å skrive utlysningstekster, som er helt motsatt av det de andre gjør.» Informant 1.*

*«Mye mer kreativitet. Mye mer, tidligere så opplevde vi at det var veldig formelt og det måtte meldes inn en stilling, og så ble det laget en utlysning. Så ble det lyst ut og så var det, så var det sånn at hvor mange stillinger skal du lyse ut og hvor mange søkere har du og en veldig runde med organisasjoner og sånne ting. Nå kjenner jeg mye mer at en står friere til det å lage utlysninger selv. Selv om vi lyser ut 2 stillinger, så har vi stor frihet til å ansette 5 hvis vi får 5 gode.» Informant 2.*

*«Det har fått et mye større fokus på rekruttering. Det blir nok satset mer ressurser på det, fordi at en ser at en må legge ned mer arbeid i det. Bruker mer tid på det, vi må vurdere for eksempel stillingsutlysning, og ikke bare det, men man må begynne allerede med stillingsvurderingen før en sender de av sted.» Informant 4.*

En annen endring, som gjør seg gjeldende for flere informanter, er arbeidet med turnus. Flere kommuner har, i arbeidet med å møte endret krav til arbeidstid, begynt å jobbe i årsturnus. Ved årsturnus menes at en lager arbeidsplan for hele året hvor en har stor innflytelse over plassering av vakter. Det er også kjent og nevnt, at 100 % stillinger, ikke har vært veldig utbredt blant sykepleiere i kommunesektoren. Årsturnus er en endring som de opplever er med å skape bedre kultur for heltid, og som går igjen som et middel for å rekruttere, men også møte arbeidstidsutfordringene på en bedre måte enn tidligere.

*«Altså vi begynte med årsturnus for, 3-4 år siden. Og det ser vi jo der. For at vi prøver jo å få folk opp i høyere stilling på det. Det at du kan faktisk lyse ut med 100% stilling, det er jo en måte å rekruttere på. For det er jo det folk vil ha. Når vi begynte med årsturnus, da klarer vi å få flere og flere opp.» Informant 5.*

Flere av informantene opplyser også at de er klar over at de ikke kommer til å få de søkerne de ønsker, eller at de skal få dekket bemanningen slik de er organisert i dag. Det opplyses at arbeidet i rekrutteringen begynner tidligere i prosessen nå, da stillingsvurderinger og hvilken kompetanse man faktisk trenger, har mer å bety enn det gjorde tidligere da man fikk søkere uavhengig av hva man søkte etter. De opplever at endringene kan ha gjort at de har søkere på en del stillinger, men opplever samtidig at søkertallet ikke er vesentlig endret grunnet dette igjen. Det er fortsatt stillinger hvor det ikke er søkere i det hele tatt. Det opplyses også at flere av stillingene i kommunene, mottar søkere som er interne i egen kommune, som også er en utfordring.

#### **4.3.4 Hva ønsker ledere selv å endre for å rekruttere?**

Informantene opplyser at deres egne ønsker for å rekruttere bedre går ut på å jobbe mer som team innad i kommunen, samarbeide bedre mot en og samme retning. Det å kunne ansette i kommunen og ikke nødvendigvis i en avdeling, og slik ha mer fleksibilitet. Det nevnes også et ønske om å ha større frihet til å påvirke lønn og andre godtgjørelser, uten at det må opp i personalavdeling. Det er også ønskelig med bedre forståelse i kommunestrukturen for den belastningen som oppleves i det daglig ute i virksomhetene med tanke på stramme økonomiske rammer, bemanningsutfordringer og normer for bemanning, samt sykepleierens hektiske hverdag. Det er ønskelig med bedre økonomiske rammer for å ta vare på nyutdannede og gi bedre opplæring enn det som finnes per dags dato. Et ønske om høyere lønn nevnes også fra et par informanter som en faktor for å rekruttere. Dette nevnes som et tiltak med tanke på den perifere beliggenheten som noen av distriktene befinner seg i. Det nevnes videre av ønskelig tiltak at fagmiljøer og tid til dette blant sykepleiere burde bedres. Flere hele stillinger nevnes også som et viktig punkt for flere informanter. Oppgavefordeling blant ansatte, på fag og drift, samt det å ha mer interkommunalt samarbeid med tanke på koordinatorroller og faglige nettverk sees også som viktig. Dette mener informantene også vil ha betydning for å bedre faglig standard og samarbeid, og som igjen vil kunne ha innvirkning på rekruttering. Det nevnes videre av informant 6 at det er ønskelig med bedre samarbeid med nærliggende universiteter. Herunder at praksisplasser for studenter benyttes i større grad i distriktskommuner. Ønsket er at dersom studentene får tidlig innsyn i hvordan det faktisk er å jobbe i kommunene, vil de være mer positivt innstilt til å jobbe der etter endt studie, men også at de kan være med å bidra til bedre rekruttering generelt og fremsnakke kommunen.

## 5.0 Analyse og drøfting av funn

Utgangspunktet for vår studie var å søke svar på følgende problemstilling:

*“Hvilke faktorer har betydning for rekruttering av sykepleiere til distriktskommuner?”*

For å forsøke å finne svar på denne problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i relevant teori og valgt faktorer ut fra egne erfaringer som vi har redegjort for i kapittel 2. Videre har vi tatt utgangspunkt i vår intervjuguide utarbeidet på bakgrunn av relevant teori som gjelder ulike faktorer som vi mener kan ha betydning for rekruttering, blant annet Galbraiths stjernemodell (2002).

På bakgrunn av vår problemstilling, utarbeidet vi 3 forskningsspørsmål. Våre forskningsspørsmål er som følger:

- 1) Hvordan utøver virksomhetslederne i Listerkommunene rollen sin som rekrutteringsansvarlig?
- 2) Hvilke faktorer anser virksomhetsledere som viktigst å fokusere på for å øke rekruttering av sykepleiere i egen kommune?
- 3) Hvilke ulikheter i rekruttering kan sees i Listerkommunene, og hvilke faktorer kan ulikhetene kobles opp mot.

For å kunne si noe om hvordan virksomhetslederne utøver sin rolle, har vi i våre intervju stilt flere spørsmål som skal bidra til å tydeliggjøre hvordan dette gjøres i de ulike kommunene. Vi har også, basert på egne erfaringer og relevant teori, opparbeidet oss noen hypoteser vi ønsker å se om stemmer. Disse blir presentert fortløpende i dette kapittelet i de tilfeller hvor vi har hatt en formening i forkant.

### 5.1 Rekrutteringsprosessen

Rekruttering kan defineres som å tiltrekke seg kvalifiserte søkere til en stilling sier Gimsø (2014). Rekrutteringsprosessen i samtlige kommuner, er til dels helt identiske, fra når behovet til å rekruttere oppstår, gjennom ansettelsesprosess og videre til organisering omkring intervju og til slutt ansettelse. Dersom vi baserer oss på prosessen som egen faktor, ville vi ikke sett store ulikheter i det hele tatt. Mintzberg (2009) påpeker at en organisasjons struktur har betydning for hvordan de samordner sine aktiviteter og ressurser for å oppnå et mål. At samtlige kommuner har lik struktur i bunn, vil kunne indikere at de som utgangspunkt også

skal kunne rekruttere på samme nivå og med samme hell, dersom rekruttering baserte seg på denne faktoren ene og alene. Det er imidlertid ikke så enkelt at en faktor styrer alt. For at en organisasjon skal fungere godt, er det ifølge Galbraith (2002) 5 faktorer som så godt som mulig skal være likeverdige. Vi erfarer fra dette studiet at det er flere likheter mellom kommunene, men også noen ulikheter.

Utfordringen med tilgjengelig arbeidskraft og sykepleierdekning oppleves nasjonalt. Et av tiltakene fra regjeringen var derfor å opprette helsepersonellkommisjonen (NOU, 2023: 4) for å se på tiltak og eventuelle løsninger rundt dette. Mangel på sykepleiere i tiden fremover vil være et sentralt tema. Det at sykepleierløftet (2021) allerede nå viser til at bemanningsbehovet frem mot 2060 vil dobles, gir oss en pekepinn på de utfordringer som vi ikke bare står ovenfor i dag, men også fremover i tid. Vi ser også at det er flere tusen sykepleiere som ikke jobber innad i fagfeltet lenger av ulike grunner. Informantene forteller at de allerede nå opplever mangel på sykepleiere i egen kommune og opplever utfordringer med å opprettholde sykepleierdekning mer enn tidligere. De sliter med rekruttering av nok sykepleiere til daglig, forsvarlig drift. Gimsø (2014) beskriver at hensikten med å rekruttere er å tiltrekke seg kvalifiserte søkere, ikke nødvendigvis flest mulig søkere. Dette kan absolutt trekkes som en parallell til det som virksomhetsledere opplever i dag. Det er få søkere på hver stilling som lyses ut, mange færre enn de har opplevd å ha tidligere. Informantene opplyser også at de, oftere enn tidligere, må lyse ut en stilling flere ganger for å muligens få en kvalifisert søker. En annen utfordring med manglende tilgjengelig kompetanse, er at det kan føre til interne konkurranser mellom kommuner eller arbeidsplasser i samme kommune.

*«Og det som jeg kan legge til i tillegg, er at det er jo mange interne søkere, det er ikke bare eksterne.»*. Informant 4.

*«Vi kjemper om den samme fagkompetansen, enkelt og greit!»* Informant 5.

Dette er en utfordring som vi også må nevne som en faktor for vellykket rekruttering, nettopp det faktum at det kjempes om et mindre omfang av sykepleiere enn tidligere. Dersom kommuner begynner å «stjele» sykepleiere fra hverandre, er det alltid en som vil sitte igjen og mangle kompetanse. Flere av våre informanter nevner at det i dagens situasjon er viktig å være lojale mot det som bestemmes i samarbeid mellom Lister-kommunene. På bakgrunn av at de fleste gjør mest mulig likt, vil det utgjøre mindre ulikheter og utnyttelse av en intern

konkurransen om sykepleiere. Noen av informantene påpeker også utfordringer innad i kommunene med at sykepleierdekningen er skjevt fordelt mellom avdelinger eller der behovet burde være, og at det kan føre til feil bruk av de ressursene som en allerede har. Det er med andre ord flere utfordringer med rekrutteringen i dagens bilde.

De forskjellige informantene har ulike synspunkter på hva som faktisk har betydning for å rekruttere. De nevner tre av de samme faktorene som mest betydningsfulle. Disse er nettverk, strategi og lønn. Galbraiths modell (2002) viser til at hver faktor er viktig hver for seg, men det er når potensialet i hver enkelt faktor blir brukt at en organisasjon er på sitt mest effektive. Vi hadde opprinnelig en antakelse om at omdømme ville komme høyt opp på listen over betydningsfulle faktorer for rekruttering, noe som viser seg å ikke være så tydelig som vi hadde trodd i forkant. Selv om samtlige ledere nevner at omdømme har betydning for rekruttering, er det ingen av dem som har denne faktoren som en av de mest betydningsfulle. Vi kommer nærmere tilbake til omdømme og dens betydning i et eget delkapittel.

Ved at informantene opplyser om ulike fokus og rangerer betydningen av faktorer ulikt, (se kapittel 4.2.5) kan det tolkes dit hen at organisasjonene har ulikt fokus, og at dette videreføres til sine virksomhetsledere. Ulike fokus på de forskjellige faktorene, og hva de anser som viktig å fokusere på fremover, vurderes ut fra våre funn som en bekreftelse på at ulike organisasjoner vil ha ulike fokusområder, da de nettopp er ulike. Ulikhetene kan være basert på at hver kommune har oversikt og kontroll på ulike faktorer, noe som naturlig vil føre til at de også vil fokusere på ulike deler av stjernemodellen for å sikre videre utvikling i egen organisasjon.

Informantene opplyser at de har sett endringer i arbeidet med å rekruttere nå i forhold til tidligere, men på ulike områder. De opplever at arbeidssøkere har flere krav eller forventninger, færre søkere totalt, samt et økende fokus på internt arbeid med verdier og visjon. De jobber derfor med flere faktorer nå enn tidligere, for å kunne klare å møte både søkers og driftens behov, samt behovet for rekruttering og kompetanse.

Informantene opplyser videre at forventningsbildet fra arbeidstakere har endret seg de siste årene. Sykepleiere vet at de er ettertraktet, og de setter høyere krav enn tidligere, av og til før de blir ansatt, men ofte mer etter ansettelse. Informantene opplever, noe som også samsvarer med Bakkeli et al. sin rapport (2016) at det er en annerledes og løsere tilknytning til arbeidsplassen nå enn tidligere, og at det er lettere å endre arbeidssted. Arbeidsvilkår er viktig,

og det blir videre i rapporten av Bakkeli et al. (2016) og av våre informanter, beskrevet at de ser en tydelig endring i ønsker og forventninger fra ansatte. I tidligere generasjoner var arbeid en plikt, men i dagens samfunn har forventningene endret seg til at jobben skal være meningsfull og at det stilles større krav til hva arbeidsplassen skal tilby den ansatte. Et par av kommunene forteller at de er veldig på tilbudssiden når det gjelder tilrettelegging av turnus og arbeidstid. De opplever at arbeidssøkere har større krav til nettopp dette, og ser at en endring i attraktivitet må til for å tiltrekke seg søkere. Dette er en utfordring, da turnus og helgearbeid tradisjonelt er en stor del av arbeidet i kommunen som sykepleier og generelt i yrket. Flere av kommunene sier at de ser det virker å være fleksible eller tilrettelegge mer, og velger derfor å fortsette med dette. En av våre informanter, informant 6, sier at de forsøker å markere seg i deres rekrutteringsarbeid ved å bruke høyere lønn som et virkemiddel. Flere av kommunene nevner også at de har satt i gang årsturnus som er et virkemiddel innenfor turnusarbeid. Her har de ansatte mye medbestemmelse vedrørende egen turnus og får oppsatte vakter for et år av gangen. Teori støtter dette som et godt tiltak ved å vise til at arbeidstakere som kan komme med innspill til sin arbeidstid opplever dette som positivt og fleksibelt. (Bakkeli et al., 2016).

Et annet viktig aspekt ved rekrutteringen kan være å se på og vurdere nye måter å utføre selve rekrutteringsarbeidet på. Velfersteknologi og andre digitale løsninger er verktøy som blir mer tatt i bruk i kommunene, og er noe som NOU (2023:4) viser til som viktig i sin rapport. Teknologi er positive bidrag som kan bistå og avlaste helsesektoren, og bistå sykepleiere i å utvikle og kvalitetssikre arbeidet. Samtidig kan dette også bidra til effektivisering, kostnadsbesparelser og frigjøring av sykepleiere til andre nødvendige arbeidsoppgaver. Det kan også være positivt for brukerne som kan få økt egenmestring og livskvalitet. Dette er noe også informantene opplyser at de har i fokus, brukerne og deres mestring sett sammen med kvaliteten på tjenestene som gis. I tillegg er teknologi noe som yngre arbeidstakere ser på som positivt og har en enkel tilnærming til. (Gautun, 2020). Dette anser vi vil være et pluss i rekrutteringsarbeidet, dersom organisasjonene kan vise til moderne måter å løse utfordringer på, samt at sykepleiere på den måten kan fokusere egne oppgaver. Våre informanter opplyser om stort sett samme måter å rekruttere på i forhold til tidligere, selv om de opplever å måtte bevege seg mer inn i den digitale verden. De er alle på sosiale medier og ser viktigheten av å være der søkerne er. Vi har ikke spurt våre informanter om hvordan deres kommune og virksomhet stiller seg med tanke på generell velferdsteknologi i forhold til å kunne vise til avlastning av arbeidsoppgaver med mer. Vi har kun spurt om hvordan de forholder seg til digitale løsninger i prosessen omkring rekruttering. Dette er noe vi ser kunne vært interessant

å vite mer om, da utvikling og rekruttering henger sammen i selve arbeidet, og derfor muligens vil kunne ha betydning for hvordan en kommune rekrutterer overordnet sett. Rekrutteringsarbeidet er også mer digitalt enn tidligere, og hver informant opplyser om digitale utlysninger, digitale system for søknader, samt mer effektive digitale system for å sikre raskere tilbakemelding etter intervju og ansettelse. Webcruiter nevnes i denne sammenheng som en bidragsyter på dette feltet av flere informanter. Vi anser dette som en positiv utvikling i kommunal sektor og mener at dette vil kunne bidra til en mer effektiv ansettelsesprosess og at kommunene vil tiltrekke seg nye og aktuelle sykepleiere i fremtiden. At man raskt kan kalle inn aktuelle søkere, avgjøre raskere enn tidligere og slik også ansette raskere, vil bidra til en mer smidig og tidsbesparende ansettelsesprosess.

## 5.2 Strategi

Galbraith (2002) og Lund (2020) beskriver strategi som en visjon og målsetning, og at dette utgjør fundamentet i en organisasjon. Det er på bakgrunn av dette interessant å se om ledere er seg bevisste dette i det daglige arbeidet for å nettopp rekruttere. Vi hadde i starten av studiet vårt en hypotese om at en kommunes strategi vil ha betydning i organisasjonen. Vi har ikke fokusert på den enkelte leder, men hvordan strategi påvirker lederes utøvelse og myndighet. I våre funn ser vi at det er ulik klarhet i hvilken strategi egen organisasjon har, og hvor flere informanter også opplyser om endringer i tiltak for å kunne rekruttere bedre.

En strategi skal være en målsetning, en vei mot et felles mål. Lund (2020) påpeker at en strategi må være enkel å forstå, samtidig som den kan og bør endres underveis, da den må endre seg med samfunnet og alt annet som endrer seg. Det kan også nevnes at strategi som sådan, også bør ha en langsiktig målsetning som ligger fast, selv om behov og forventninger endrer seg på kort og mellomlang sikt. Våre informanter opplyser om ulike fokus på strategi, noe som kan stemme med opprinnelig teori, om at det i det daglige ikke er fokus og refleksjon på hva slags strategi egen organisasjonen har. Det vi imidlertid observerer, er at flere informanter muligens har en strategi, men uten å kalle det for nettopp det. Det nevnes flere ulike tiltak for å møte utfordring med å rekruttere som nettopp viser det Lund (2020) påpeker, at en strategi endres med tiden og etter behov. Dette støttes av det våre informanter opplyser, nettopp det at de endrer turnuser etter behovene til sykepleiere for å rekruttere. En strategi endres for å imøtekomme en utfordring og endring i samfunnet og behov.

*“[...] vi har hatt en politikk på at vi tilpasser jo ønsker og turnuser så langt det lar seg gjøre. Vi er opptatt av å lage en turnus [...] Vi strekker oss langt [...]” Informant 3.*

De ulike informantene opplyser om ulike fokus i rekrutteringsarbeidet og derfor også om ulike strategier som er i bruk. Etter intervjuene sitter vi igjen med et inntrykk av at det kan være vanskelig å videreformidle aktuell strategi i all ledd i hver enkelt kommune. En strategi skal vise retning, og under vår studie opplever vi at det kan være mangler i klarheten i nettopp hvilken retning virksomhetsledere og kommuner skal ha når det gjelder utfordringene med rekrutteringen av sykepleiere. Dette stemmer overens med teori gitt i rapporten fra Fafo (Bakkeli et al., 2016). Det kan være vanskelig å formidle aktuell strategi til de som skal praktisere den og på tvers av hele organisasjonen. Her vil måten en organisasjon er bygget opp på, med struktur og organisasjonskultur på de ulike avdelingene kunne spille inn. Samtidig oppleves det at en ikke alltid har nok handlingsrom eller tid til å drive med et langsiktig arbeid på dette. Dette kan være en svakhet med tanke på å kunne klare å implementere en strategi på både kort og lang sikt.

Flere informanter opplyser at deres kommune, frem til nylig, ikke har merket så mye til rekrutteringsutfordringene. Dette til tross for at de er distriktskommuner og at de per i dag opplever mer utfordringer. Det at en organisasjon har ulik strategi fra andre organisasjoner kan derfor vise seg å ikke ha så alt for stor betydning når man sammenligner kommuner seg imellom. På den andre siden ser vi at informanter som opplyser at deres organisasjon har en tydelig strategi med tanke på bemanning og rekruttering, opplyser om færre ledige stillinger og mindre utfordringer med rekruttering enn de kommunene som ikke har en tydelig strategi. En av informantene, som beskrev en tydelig strategi i kommunen, er også ansatt i den kommunen som har full dekning av sykepleiere per i dag. Dette er ingen konklusjon, men kan være en mulig antydning på at strategi kan ha betydning for hvordan rekrutteringen foregår og om man får deknings man trenger. Baldersheim et al. (2021) støtter dette ved å påpeke at kommuner med en klar og tydelig strategi og gode mål er en attraktiv arbeidsplass. Dette er en viktig del av rekrutteringsarbeidet som også er med på å påvirke kommunesektoren og dens plass i samfunnet. Av egen erfaring og aktuell litteratur vet vi at innen helsesektoren har det i mange år vært utfordrende å få midler nok til å rekruttere i faste, store stillinger eller full stilling. Vi opplever dette som en stor svakhet og noe som er med på å utfordre rekrutteringen enda mer. Det har vært mer normalt med små stillinger enn store. Vi opplever at dette de siste årene har bedret seg, og dette beskriver også flere av informantene i studiet.



### 5.3 Samarbeid

De fleste informantene er enig i at det er et godt samarbeid innad i kommunen mellom lederne. De er opptatt av å ha en ærlig og redelig dialog. Informant 2 opplyser om at dersom det er interne sykepleiere som søker på stillinger i deres virksomhet, så informerer hen annen leder om dette. Hen oppfordrer aldri andre interne sykepleiere å søke, da må de ville det selv. En av informantene mener at det er vanskelig med internt samarbeid. Ikke så mye i selve rekrutteringsprosessen, men mer i forhold til bruk av arbeidskraft internt i kommunen. Informanten påpeker at hen mener det ville ha gagnet både kommune og ansatt dersom en hadde klart og hatt et mer overordnet blick på hele kommunen og fordeling av sykepleiere, istedenfor å være opptatt av kun egen enhet. Mintzberg (2009) støtter dette utsagnet ved å påpeke at nettverk og samarbeid er vesentlig i en organisasjon. Dette er noe som bør være aktuelt i ledernes hverdag, og det er viktig at dette fungerer godt for å drifte en god organisasjon og videre i andre sammenhenger ut fra vår forståelse. En organisasjons evne til å samarbeide, både internt og eksternt, vil ha betydning for deres rekruttering. Medarbeidere og deres evne til å samarbeide internt, men også en organisasjons evne til å danne nettverk, påpeker Galbraith (2002) er en viktig faktor for å sikre et godt grunnlag for rekruttering. Det at virksomhetsledere kan samarbeide om både rekruttering av sykepleiere til organisasjonen som helhet og samtidig se på hvor sykepleierne best mulig kan benytte seg av sin kompetanse, anser vi som en viktig faktor for nettopp å kunne rekruttere. Dette på bakgrunn av at vi har en forforståelse av at sykepleiere ønsker utfordringer og å få nyttiggjøre sine egne fagfelt på best mulig måte, men også utfordres med nye arbeidsoppgaver med jevne mellomrom. Vi anser også at samarbeid kan ha innvirkning på andre faktorer som kan ha i betydning i rekrutteringssammenheng, som for eksempel hvordan arbeidstiden er i en organisasjon, lik lønn for likt arbeid, likhet i belønningssystemer og mulighet for faglige utvikling sammen med andre både i og utenfor egen kommune.

Når det gjelder samarbeid og nettverk utover egne kommunegrenser, opplyser samtlige informanter at det generelt er godt samarbeid og at det er jevnligesamarbeidsmøter mellom toppledelsen i distriktskommunene for å sikre mest mulig grad av likhet på belønningssystemer som benyttes, samt rekrutteringsarbeidet generelt. Bolman og Deal (2018) viser til at ledere som klarer å ha et godt samarbeid innad i kommunen, samt utover egne kommunegrenser, vil ha større utviklingsmuligheter og større muligheter til å få utført

det de ønsker. Samarbeid sees derfor på som en vesentlig del i en leders hverdag og ved at toppledere prioriterer dette i distriktskommunene, vil det kunne skape godt grunnlag for gode resultater. Fremgangsrrike toppledere vil være dyktige på å pleie forbindelser med allierte og samarbeidspartnere. En av informantene opplyser imidlertid om at de til tider kan oppleve at noen av kommunene gjør endringer og avtaler som ikke er inngått i fellesskap for distriktskommunene. Det kan derfor oppleves at kommunene ikke alltid holder seg lojale til hva som er avtalt. Det kan spekuleres i hva som er årsak til dette, men en årsak vi kan tenke oss, er at alle kommuner opplever mye press og utfordringer i sitt rekrutteringsarbeid, der en til tider går utover avtalte rammer for å rekruttere nok arbeidskraft og slik sikre seg selv først. Bakkeli et al. (2016) er tydelig i sin rapport om at konkurransen om søkere er stor, og arbeidsgiver må ta i bruk nye måter å rekruttere på. Et annet aspekt kan være at selv om det finnes retningslinjer å forholde seg til, så vil nettverk og samarbeid preges av mennesker og menneskelige interaksjoner som igjen vil påvirkes av sine omgivelser, følelser og engasjement. Dette kan igjen føre til ulikheter og feil beslutninger. Det vi kan se, da kommunene virker til å ha et godt et grunnlag for samarbeid, er at de jobber mot å være lojale og samstemte, og slik unngå, det Gautun (2020) beskriver som å miste arbeidskraft og bli utkonkurrert av andre kommuner. Et aspekt som flere av informantene beskriver for å bedre samarbeidet dem imellom, er muligheten for mer interkommunalt samarbeid med tanke på koordinatorroller og faglige nettverk. Slik kan hver kommune dra nytte av fagkompetanse av enkeltindivider, uten å måtte konkurrere om sykepleiere som ansatte i sin egen virksomhet eller kommune, da det ikke vil ha betydning. Informantene mener dette kan være med å ha en betydning for å bedre samarbeidet og samtidig den faglige standarden, og som med tiden også vil kunne ha en positiv innvirkning på rekruttering av høyere utdannede sykepleiere.

Galbraith (2002) og Mintzberg (2009) sier at nettverk er en stor del av leders organisering og hverdag og at alle ledere bruker mye av tiden sin på nettopp nettverksbygging og vedlikehold av eksisterende nettverk. Våre informanter nevner nettverk og samarbeid som en faktor de vil prioritere som viktig i rekrutteringssammenheng.

*«Nettverk har med samhold av sykepleierne, der man kan diskutere fag. Det at hvis du er usikker, så må det være rom og høyde til å si at «jeg er usikker. Kan noen lære meg det?» Og da tenker jeg nettverk er den beste betydningen for å beholde og rekruttere med at det godt samarbeid mellom yrkesgruppen.» Informant 1.*

Nettverk blir også sett på som en måte å rekruttere sykepleierne basert på personlig nettverk, samtidig som dette vil ha en samfunnsmessig god uttelling.

*«Da tenker jeg egentlig nettverk, altså så mye at du har en tilhørighet til kommunen her. I nettverk legger jeg at du har noe familiært eller noe som knytter deg til kommunen fra før.»*

Informant 6.

Samarbeid mellom ledere i egen kommune, er også noe vi var interessert i å undersøke i våre intervju. Våre funn viser at ledere har ulik grad av samarbeid med andre ledere i egen kommune. Ut fra det vi vet fra tidligere teori av Galbraith (2002) har samarbeid, eller i alle fall den enkelte ansattes oppfattelse av samarbeid, betydning for rekruttering. Galbraith (2002) utdyper dette videre ved å beskrive at fremgangsrike ledere vil være gode på å bygge og pleie relasjoner, samtidig som at de lederne som ikke bruker tid på dette, vil oppleve å ha større utfordringer med å få ting utført enn de som har godt nettverk. Dersom en leder ikke har godt samarbeid med andre ledere i organisasjonen, kan vi dermed stille spørsmål ved om rekrutteringen er så optimal som den burde. Flere av informantene virker til å prioritere nettverk, ved å vise til ulike løsninger og samarbeid på tvers. Det å kunne se til andre, bruke deres erfaringer, samt alltid ha noen å rådføre seg med er viktig. Ved at samtlige informanter ser nytten av å rekruttere i nyere fora, som facebook og kommunens hjemmeside, kan det tyde på de har sett at dette fungerer av erfaring, men også at denne ideen mest sannsynlig har kommet på bakgrunn av dialog og samarbeid omkring rekrutteringsprosessen. Med andre ord så er samtlige av våre informanter interessert i samarbeid med andre ledere, både i egen kommune og eksternt, og dermed blir også nettverk en viktig faktor i rekrutteringsarbeidet. Hvordan de velger å bruke ressurser på nettopp nettverk, er noe mer ulikt, og ansees å være etter nødvendig behov.

Et annet samarbeid eller nettverk som er til stede i dag er samarbeidet mellom kommuner og skoler/universiteter. Dette nevner flere av våre informanter som en viktig brikke i rekrutteringsarbeidet, da studenter og elever får førstehåndserfaring med kommunen som arbeidsgiver. Tanken er at dersom studentene får tidlig og positiv erfaring i hvordan det faktisk er å jobbe i kommunene, vil de være mer positivt innstilt til å jobbe der etter endt studie, men også at de kan være med å bidra til bedre rekruttering generelt og fremsnakke kommunen. Et par av våre informanter nevner at det i fremtiden burde være et enda bedre samarbeid med nærliggende universiteter, særlig med tanke på praksisplasser i løpet av

studiet, men også at kommunene får vist seg frem til studenter på andre arenaer i løpet av studietiden. Informantene mener at universitet vil ha økt utbytte av et bedre samarbeid i form av økt læreutbytte og mulige praksisplasser i fremtiden. Videre vil kommunene kunne dra nytte av studentenes egne erfaringer i arbeid hos dem, og slik vise hva kommunal sektor kan gi av både faglig og personlig utvikling. Informant 2 opplyser at hen ønsker å rekruttere de som har vært i studentstillinger, ikke bare for rekrutteringens skyld, men at hen ved å rekruttere studenter da kan vise til at de mest sannsynlig har opplevd trygghet og en god kultur.

#### 5.4 Struktur

Galbraith (2002) beskriver at struktur handler om valg som er knyttet til arbeidsdeling og koordinering, og den er med å si noe om hvordan fordelingen av beslutningsmyndighet er bestemt i organisasjonen. Struktur handler om bevisste valg som gjøres for å skape en strategisk god organisasjon. (Mintzberg, 2009). Bakkeli et al. (2016) sier at ledere har stor betydning for rekruttering. Dette blir også støttet av Mintzberg (2009) som viser til at strukturen er med å legge føringer for hvilken beslutningsmyndighet ledere vil ha, samt hva slags arbeidsfordeling og makt en leder har. Den arbeidsfordelingen og beslutningsmyndigheten en leder har, for eksempel i rekrutteringsarbeidet, vil følge den formelle strukturen som er valgt i den enkelte kommunen. I vår studie er det 2 av 6 kommuner som er organisert med 2-trinnsmodellen, og 4 av 6 har 3-trinnsmodell. 2 av 6 kommuner står per i dag i en omorganisering av kommunestrukturen fra en 2- til en 3-trinnsmodell. Det vil si at størsteparten av våre informanter har en kommunalsjef å forholde seg til, mens resterende har direkte kontakt med kommunedirektør. Vi hadde en forventning i forkant av studiet om at ledere i kommuner med 2-trinnsmodell, der avstanden opp til kommunedirektør er kortere, har større beslutningsmyndighet enn hva som er tilfellet i kommuner med 3-trinnsmodell. Galbraith (2002) viser til at strukturen vil ha betydning for hvordan organiseringen og rekrutteringen foregår og om den fremstår som vellykket. Denne påstanden er basert på at struktur vil ha betydning for beslutningsmyndighet, hvordan lovverk blir fulgt opp, hvilken myndighet ledere har fått delegert og hvordan retningslinjer blir mottatt og informert videre nedover i linjene. Våre informanter opplyser om ulike grad av deltakelse i forbindelse med utarbeidelse og medbestemmelse over utlysningstekster og intervjuopprosess, selv om de til syvende og sist har et overblikk og medbestemmelse for den endelige rekrutteringen.

Det at makt og myndighet i en rekrutteringsprosess beskrives som tilnærmet lik av samtlige informanter, opplever vi kan vise til at selve strukturen for en kommune ikke er av størst betydning i rekrutteringsavgjørelser. Myndigheten de har er basert på tittel og i lys av å inneha rollen som virksomhetsleder, ikke hva slags struktur organisasjonen deres har overordnet. Det som imidlertid kommer frem fra våre informanter er at flere mener struktur har stor betydning for selve organisasjonen og med det også rekrutteringen i fremtiden. Det opplyses om ulikheter i hvilke deler av rekrutteringsprosessen virksomhetsleder deltar i, noe som igjen har vist seg å kunne ha betydning for hvordan rekrutteringen foregår totalt sett. Informant 6 har ingen deltakelse i intervjuene som gjøres, mens informant 2 har medvirkning fra utlysningstekst og frem til hvem bestemmelsen om hvem som skal ansettes. Den overordnede strukturen oppleves derfor som å ha betydning for den enkelte leder og hvordan de bruker tid og ressurser på rekruttering. Det er med andre ord forskjeller i hvor mye tid hver leder legger ned i rekrutteringssammenheng, men det er ikke avklart om dette er grunnet organisasjonens struktur eller egne valg tatt av den enkelte virksomhetsleder ut fra prioriteringer, ønsker eller behov. Det vi likevel kan se er at på bakgrunn av ulik deltakelse, er det ulikt fokus på ansettelser hos de ulike virksomhetslederne. Vår oppfatning er at dersom en leder er delaktig i hele prosessen, vil også fokuset omhandle de prioriteringer som trengs for å ansette rette vedkommende, men også gjøre prosessen forenklet og tidsbesparende. Dette kan informant 2 bekrefte ved at vedkommende kan ansette den hen kjenner er ønskelig ut fra egen kjennskap til drift, virksomhet og behov. Dette kan sees som en sammenheng med faktorene struktur og strategi, med tanke på at dette er den eneste kommunen som på dette tidspunkt også har full dekning av sykepleiere.

#### **5.4.1 Rekruttering og ansettelsesprosess**

Vi har valgt å plassere rekruttering og ansettelsesprosess under hovedtemaet struktur, da vi har en antakelse og forforståelse av at struktur vil være med på å styre hvordan dette organiseres i en kommune.

Informantene beskriver en tilnærmet lik rekrutteringsprosess. Tidsbruk og ressurser i denne prosessen viser seg derfor å være en faktor som muligens ikke vil ha så stor betydning for de eventuelle ulikheter som sees i rekrutteringsarbeidet i de kommunene vi har undersøkt. Samtlige ledere har helt eller delvis medbestemmelse og myndighet over selve ansettelsen. Det er kun informant 6 som opplyser at hen ikke deltar i prosessen med ansettelse, men

informerer om behov når det trengs rekruttering. Det kan tyde på at beslutningsmyndighet ikke har en klar kobling til strukturen i kommunene, slik vi opprinnelig hadde en hypotese om.

Flere av kommunene opplyser om at de har et høyt arbeidsfokus på utlysning og videre ansettelsesprosess. Informant 1 forteller at de har lagt ned mye arbeid i å lage gode utlysningstekster som skal fange søkerens interesse. De har hatt ekstern hjelp til å lage utlysningstekstene. Videre informerer informanten om at de den siste tiden har erfart flere søkere til stillinger. Dette samsvarer med det Breugh og Stark (2000) har poengtert, at kreativitet, tydelig og overraskende informasjon er noe som kan tiltrekke søkere. I tillegg er det positivt å ha personlig fremmøte med søkeren der leder kan fremsnakke sin bedrift. En god presentasjon av arbeidsplass og organisasjon sees på som viktig for søkerne. Informant 2 viser til nettopp dette endrede fokuset i deres prosess omkring rekruttering og ansettelse:

*«Mye mer kreativitet. Mye mer, tidligere så opplevde vi at det var veldig formelt og det måtte meldes inn en stilling, og så ble det laget en utlysning. Så ble det lyst ut og så var det, så var det sånn at hvor mange stillinger skal du lyse ut og hvor mange søkere har du og en veldig runde med organisasjoner og sånne ting. Nå kjenner jeg mye mer at en står friere til det å lage utlysninger selv. Selv om vi lyser ut 2 stillinger, så har vi stor frihet til å ansette 5 hvis vi får 5 gode.» Informant 2.*

Informantene opplyser om at det jobbes aktivt med å rekruttere gjennom egne studentstillinger og annen videreutdanning av egne ansatte. De ser det som positivt og viktig å rekruttere egne dyktige medarbeidere til å bli værende hos dem. Iversen (2015) understøtter dette i sin teori der han beskriver viktigheten av å verdsette de gode medarbeiderne en har, og videreutvikle disse. Et annet aspekt ved dette er distriktsvennlig sykepleie. Distriktsvennlige kull består av studenter som enten ikke ønsker eller kan studere i storbyene, og hvor universitetene tilrettelegger med undervisning til dels på felles arena i distriktene via fjernundervisning og dels selvstudie mellom forelesninger. Det kreves mindre fysiske oppmøter på universitetene i løpet av et semester. De som tar denne utdanningen i distriktene er ofte etablerte mennesker, og ofte tidligere assistenter eller helsefagarbeidere. Informant 3 sier at de som har utdannet seg ved hjelp av distriktsvennlige kull har vært avgjørende for dem de siste årene. Ofte er dette etablerte sykepleiere med familie som er interessert i nær arbeidsplass og at de har stor mulighet for å beholde dem videre i fremtiden. Det å kunne

utnytte ressurser som allerede er i nærmiljøet, er derfor noe som oppleves som et poeng i det totale rekrutteringsbildet.

Flere av informantene forteller i tillegg om viktigheten av annen tidlig innsats for å rekruttere, nemlig i form av samarbeid med skoler. De viser til eksempel om arbeidsuker sammen med forskjellige skoler der elever kommer inn og arbeider hos dem. Flere av informantene har også satset på sommerjobb for ungdom under 18 år. Som informant 2 påpeker, så er det for sent å vente til de blir myndige, da har de som oftest allerede tatt sine valg på videre utdanning. Flere av informantene forteller at det handler om å åpne opp og vise de unge hverdagene slik den er, og at dette også kan bidra som et rekrutteringsledd. Det er viktig at kommunene som arbeidsgiver er åpen for nye muligheter å rekruttere gjennom. Det å rekruttere tidligere er nødvendig for å ha nok arbeidskraft fremover. Bakkeli et al. (2016) spesifiserer i sin rapport at det er viktig å ta i bruk nye måter å rekruttere på for å tiltrekke seg ny arbeidskraft. Arbeidsgiver har en strategisk fordel ved at de kan profilere seg slik de ønsker for å være attraktive mot mulige arbeidstakere i fremtiden.

#### 5.4.2 Lederne

Det at en organisasjon har lojale, funksjonelle og tydelige ledere er også et moment vi har funnet i vår studie. Dette gjelder både virksomhetslederne, men også nærmeste underordnede leder som har personal og fagansvar i avdelingene. Slik teorien vår sier så er det avgjørende med gode ledere som kan motiverer og tiltrekker seg ansatte. (Bakkeli, et al, 2016). De bygger opp og samler arbeidsplassen, jobber i team og samarbeid for å skape et best mulig arbeidsforhold og miljø. Gode ledere kan beskrives som magneter (Bakkeli et al., 2016). Flere av informantene nevner dette i sine intervjuer. De sier at leder og oppfølging ofte er personavhengig, og at de ser viktigheten av dyktig lederskap. Ved dårlige ledere kan en risikere å miste ansatte. Ansatte kan føle seg lite sett og verdsatt, og det kan igjen være med på å ønske seg ut av arbeidsforholdet. Arbeidsstedet risikerer da å miste ansatte grunnet dårlig ledelse. Et annet viktig aspekt er at lederne må få nødvendig tid til å jobbe med ledelse. Informant 2 beskriver en større omorganisering der de blant annet har sendt lederne på kompetansebygging for å utvikle seg som ledere, og beskriver gode resultater i etterkant av dette. Av erfaring vet vi at ledere har mange arbeidsoppgaver, og sjeldent rekker over alt de skal gjøre. De driver ofte med «brannslukking» på oppgaver. Dette kan muligens være ulikheter i ansvarsområdene til stillingene som følge av organisasjonsstruktur, og vår mening er derfor at strukturen kan ha innvirkning på ledernes evne til å håndtere det å lede andre,

samt få utført de arbeidsoppgaver som er lagt inn under organisasjonens struktur. Videre er det viktig at ledere har god kompetanse på ledelse. Det å kunne ha tid og kompetanse til å jobbe med ledelse er viktig for å veilede og jobbe med ansatte på best mulig måte. Dette vil igjen kunne gi lojale, trygge og fornøyde ansatte. (Jentoft et al., 2021). Videre ser vi betydningen av at ledere sin organisering er i likevekt for å få en godt balansert og attraktiv arbeidsplass. Cameron og Quinn (2018) viser til i sin litteratur viktigheten av at alle verdiene i en organisasjon er i balanse. Dette kan være en av ledernes største og viktigste oppgaver, og dersom de håndterer dette vil arbeidsplassen kunne ha orden og likevekt, være robust og oppleves attraktiv.

### 5.4.3 Turnus

Flere av informantene ser viktigheten av å kunne tilby gode og levelige turnuser for sine ansatte. Flere har i løpet av de siste årene valgt å ha årsturnus i et forsøk på å nettopp kunne tilrettelegge bedre for både ansatte og sykepleierdekningen generelt. Endringer i turnus vil kunne koble til struktur, det vil si at årsturnus er et virkemiddel som endrer på hvordan kommunene organiserer virksomheten sin over tid. Årsturnus gir lengre planleggingshorisont og - antakelig – mer forutsigbarhet for de ansatte. (Time, 2021). Informant 2 opplyser at årsturnus er et hjelpemiddel for å kunne rekruttere og ansette flere sykepleiere enn kommunen opprinnelig har hjemler til, og at dette er med å dekke løpende fravær når turnusen er i gang.

*«Vi må ansette når vi har anledning til det.» Informant 2.*

Informanten opplyser videre om at denne løsningen også har en positiv effekt på den lovpålagte dekningen som kommunene skal sørge for, samt hvilke forventninger sykepleiere har til dekningen når de er på jobb. Videre kan vi se at andre informanter, som ikke har ansatt flere sykepleiere enn de har hjemler til, sliter med å møte fravær i det daglige. De har som utgangspunkt nok sykepleiere til å dekke bemanningsplanen, men grunnet fravær oppleves det ofte svakheter i dekningen og problemer med å dekke vaktene med sykepleiere. Ser vi dette opp mot Bakkeli et al. (2016), gir årsturnus også sykepleiere større innflytelse på sin egen arbeidstid og økt fleksibilitet. Dette vil kunne virke positivt inn på rekrutteringen, og det sees en trend i at flere og flere arbeidsgivere gir ansatte mer innflytelse på sin egen arbeidstid. Vi stiller samtidig spørsmål med om tilretteleggingen kan gå for langt, ved at det blir en forventning om at en døgnbemannet tjeneste fremover vil få flere og flere ansatte som ikke



ønsker å jobbe de tidene på døgnet hvor tjenesten har behov for dem for å sikre forsvarlige tjenester.

*«Før, hadde arbeidsgiver mer opplevd styringsrett på turnus. Dette var turnusen du fikk, og turnusen du går i, mens nå ligger det jo en mer enn uttalt forventning om at turnusen skal tilrettelegges i forhold til den ansattes behov og familielivet og ellers hvordan en fungerer som mennesker resten av døgnet.» Informant 6.*

Turnus vil ha betydning for hvor sykepleiere søker jobb, basert på Fafos rapport (Bakkeli et al., 2016). Den viser at sykepleiere søker jobb hvor det er mulighet for fast og hel stilling. Dette har tidligere vært en redusert mulighet i kommunene, men vi ser i våre funn at samtlige informanter har høyt fokus på dette og ser ringvirkningene omkring dette for egen organisasjon. Det å ha mulighet til å rekruttere og ansette i fulle stillinger er viktig. Ved etablering, huslån og levestandard er det nødvendig med fulle stillinger. Noe av det viktigste for nyutdannede sykepleiere er få en fast og hel stilling (Bakkeli et al., 2016). Vi mener også at dette kan være med på å skape en positiv fremtoning hos søkere og et større ønske om å arbeide innen helsesektoren.

*«Altså vi begynte med årsturnus for, 3-4 år siden. Og det ser vi jo der. For at vi prøver jo å få folk opp i høyere stilling på det. Det at du kan faktisk lyse ut med 100% stilling, det er jo en måte å rekruttere på. For det er jo det folk vil ha. Når vi begynte med årsturnus, da klarer vi å få flere og flere opp.» Informant 5.*

## **5.5 Lønn og godtgjørelse**

Basert på både Galbraiths stjernemodell (2002), vår egen erfaring som ledere, samt teori og informasjon funnet i vår studie, er det ikke kun lønn som kan benyttes som en belønning i arbeidssammenheng. Når en arbeidstaker gir av sin arbeidskraft og tid, er det naturlig at lønn er et gode og belønning. Utover lønn er det likevel andre tillegg og belønninger som en organisasjon kan gi sine sykepleiere i rekrutteringssammenheng.

Lønn påpekes av Jentoft et al. (2021) som en vesentlig faktor for yngre arbeidstakere. Vi hadde en forutinntatthet, før studiet vårt, om at lønn kunne ha stor betydning i

rekrutteringssammenheng. Det som imidlertid viser seg, er at flere informanter ikke anser lønn som en like viktig faktor i rekrutteringssammenheng som vi først trodde.

*«Jeg tenker at så lenge vi ligger likt i lønn som de andre, så tenker jeg ikke at lønn betyr så mye, men lavere lønn går ikke ann å tilby.» Informant 2.*

Vi har sett at dersom lønnen er tilnærmet lik, vil ikke lønn være en like avgjørende faktor for hvor man får rekruttert, da en får samme lønn for tilnærmet lik jobb. Med dette sitatet som utgangspunkt, vil andre faktorer, som arbeidsmiljø, fagutvikling, ledelse og omdømme ha større rolle. Vi ser i vår studie at distriktskommuner har et interkommunalt samarbeid om nettopp lønn og flere andre goder, og dersom kommunene er lojale vil det trolig ikke skapes konkurranse på lønn. Informanter opplyser at lønn er viktig, men at dersom det tilbys lik lønn for likt arbeid mener de at det ikke vil være en faktor å ta hensyn til i det hele tatt. Det opplyses også av våre informanter at det kan oppleves ulikheter med tanke på andre goder, eller at noen kommune gjør endringer uten å inkludere avgjørelser i samarbeidet kommunene har.

Våre funn viser til at det er mer enn kun lønn, som ansees som en belønning til sykepleiere, i alle fall fra kommunenes ståsted. Fafos rapport (Bakkeli et al., 2016) nevner at stipender, bonusordninger og andre lønnsledende midler er sagt å ha god effekt på rekruttering, og dette er noe som våre informanter opplyser at kommunene tilbyr. Noen informanter opplyser om egne ordninger for belønning til de som velger videreutdanning, der kompetanseheving er både et gode i seg selv, men at det gis ulike støtteordninger for de som velger å tilegne seg mer kompetanse mens de er i arbeid. Det å kunne rekruttere på bakgrunn av, det vi mener, er fleksibilitet og villighet til å utvikle seg, anser vi som et godt virkemiddel og rekrutteringsstrategi. Det vil også ut fra vår mening være en vinn-vinn situasjon for både arbeidstaker og arbeidsgiver at det er fleksibilitet med tanke på utvikling. Hva slags godtgjørelser og belønninger som gis, mener vi kan være utslagsgivende dersom en arbeidstaker må velge mellom to kommuner der lønnen er likestilt. Ut fra våre informanter, er dette et fokus som har vært i kommunene over lengre tid, og det oppleves et økt fokus på å henge med i organiseringen av nettopp skoletilbud, videreutdannelser, turnustilrettelegginger og dekking av diverse utgifter i disse forbindelsene.

Videre informerer de fleste informantene om rekrutteringstillegg som de tilbyr nyansatte ved ansettelse. I tillegg har de eget funksjonstillegg som tilbys til de som jobber på natt. Dette er

et tillegg som skal bidra til å kompensere for ubekvemme arbeidstider. Informantene oppgir at dette er et virkemiddel som de opplever bidrar til rekruttering, noe som stemmer med overens teori (Bakkeli et al. 2016).

*«Sånn som på natt, så har vi jo gitt et sånt kompensasjonstillegg da for nattevaktene på 20.000,- i året. Da så vi at vi fikk rekruttert sykepleiere.»* Informant 4.

Det opplyses av flere informanter at det er viktig å være lojal i forhold til tariff og lønn opp mot andre nabokommuner, noe de for det meste opplever at kommunene er. Samtidig påpeker informant 6 at det ikke vil være riktig av en kommune å ha høyere grunnlønn enn andre, og slik muligens frata kompetanse fra andre kommuner. Videre opplyser informant 6 at selv om høyere grunnlønn er prøvd ut i egen kommune, så lyktes de allikevel ikke med økt rekruttering. Informanten forteller videre at de har opplevd å konkurrere med andre statlige arbeidsplasser som er lavere i lønn, men at søkere allikevel velger denne arbeidsplass grunnet andre faktorer. Vi mener ut fra blant annet dette utsagnet, at hvilke valg en sykepleier tar når det gjelder å velge fremtidig arbeidsgiver går ofte på egne ønsker og verdier enn hvilken lønn som kan tilbys.

## **5.6 Arbeids- og fagmiljø**

Galbraith (2002) viser til at ulike strategier, krever ulike typer talenter, måter å håndtere mennesker på og da særlig med tanke på å treffe valg, tilbakemeldinger på utførelser og læring og utvikling. Organisasjonen bør med andre ord være en levende organisme som stadig kan utvikle seg. I vår studie finner vi at fokuset på fagmiljø er stort og at samtlige informanter har stor tro på at både arbeidsmiljø/kultur og fagmiljø har betydning for hvordan rekrutteringen i en organisasjon lykkes. Dette samsvarer med funnene fra våre informanter, da flere opplyser at det å ha godt fagmiljø og attraktive og innovative stillinger har betydning for rekruttering. Det er fokus på å tilby gode og spennende fagmiljøer hvor sykepleierne kan lære og utvikle seg.

Samtlige informanter opplyser at sykepleierne har muligheter for å ta videreutdanninger. Virksomhetslederne opplyser at deres sykepleiere oppfordres til å ta kompetanseheving når mulighetene byr seg, det vil si når ulike fagskoler eller universiteter har studier tilgjengelige for sykepleiere. Kommunene har egne retningslinjer med ulike betingelser på dette der de

bistår å dekke diverse utgifter vedrørende studier. Informantene forteller at de ansatte har alle muligheter for videreutdanninger dersom de ønsker det selv, men at det gjentakende oppleves at det ikke er ønskelig. I tillegg opplyser de videre at prioriteringer for hvilke videreutdanninger som tas baseres på behov og aktuell kompetanseplan i kommune. Det sees også på et nasjonalt plan at det satses på at sykepleiere skal utvikle seg og ha nok kompetanse for å møte fremtidens utfordringer. Vi har selv erfart at etter samhandlingsreformen kom, - er det større og mer krevende oppgaver som er lagt til kommunene, og det er avgjørende at sykepleierne har nok kompetanse til å ivareta disse. Nasjonal helse og sykehusplan (2019) beskriver også en målrettet plan og behov for å utdanne, beholde, rekruttere og videreutvikle sykepleiere. Dette kommer som et paradoks i forhold til det noen av våre informanter opplever, nemlig at det varierer i forhold til at få sykepleiere ønsker videreutdannelse og ellers ikke ber om kompetanseheving selv.

### 5.6.1 Arbeidsmiljø/kultur

Det mellommenneskelige i en organisasjon vil, ifølge Galbraiths stjernemodell (2002), ha stor betydning i en rekrutteringsprosess. Både Cameron og Quinn (2014), samt Bakkeli et al. sin rapport (2016) påpeker det samme, ved å vise til hvor viktig det er at en arbeidsplass har organiserte rammer, orden og likevekt. Dette kan være med på å danne grunnlag for et trygt og godt arbeidsmiljø som de ansatte opplever positivt å jobbe i. Både i teori og informasjon fra informanter er det tydelig at ansatte snakker om sitt arbeid og arbeidsmiljø utover egen arbeidsplass. Arbeidsmiljø og kultur blir trukket frem som en viktig faktor fra samtlige informanter.

*«Arbeidsmiljøet, det sprer seg.»* Informant 4.

*«De skal glede seg til å komme på jobb, de skal gå hjem og tenke at «jeg har gjort det godt nok».* Informant 1.

Det blir i teorien påpekt at kultur kan bidra både positivt og negativ, og at kulturen viser hvordan «ting fungerer her» (Cameron og Quinn, 2014). Videre vises det til at arbeidsmiljø vil ha betydning for rekruttering. (Bakkeli et al. (2016). Et par av informantene opplyser at en faktor for at de selv søkte seg til kommunen, var gode tilbakemeldinger om godt arbeidsmiljø fra andre ansatte, noe som bidro til at de ble fristet til å søke stilling på aktuell arbeidsplass.

Informasjonen som ble gitt dem opplevdes som troverdig. Dette samstemmer videre med Bakkeli et al. (2016) sin rapport, som beskriver at dersom ansatte får uttale seg om sine erfaringer fra arbeidsplassen vil det kunne ha stor troverdighet blant aktuelle søkere til stillinger på gitt arbeidsplass. Det at informantene selv har god erfaring med at ansatte forteller om godt arbeidsmiljø, opplever vi kan tolkes som positivt for å tiltrekke seg ny og kompetent arbeidskraft. En motsetning til dette, som vi også har egen erfaring med, er at det ved dårlig arbeidsmiljø vil være vanskeligere å rekruttere da det som blir sagt negativt også vil oppleves som troverdig.

*“[...] vanskelig å rekruttere sykepleiere på en dårlig kultur [...]”* Informant 1.

Vår oppfattelse er at dersom arbeidsmiljø og kultur blir brakt inn som en del av nettopp prosessen med å rekruttere, og at det tillates ansatte å snakke om sine erfaringer, vil det kunne ha gunstig effekt for rekrutteringen dersom arbeidsmiljøet oppleves som godt.

### **5.6.2 Fagmiljø**

Flere av kommunene forteller at de opplever at fagmiljø og attraktive stillinger i den sammenheng har stor betydning. Det at de kan tilby gode og spennende fagmiljø hvor sykepleierne kan lære og utvikle seg oppleves som viktig, og fagmiljø som faktor blir trukket frem som en essensiell fra samtlige kommuner. Dette samstemmer også med Bakkeli et al. (2016) sin rapport, som viser til at spesielt nyutdannede sykepleiere søker jobber etter hvor de kan få god erfaring og få utvikle seg faglig. Sykepleiere ønsker spennende arbeidsoppgaver, mulighet for egenutvikling og sterke fagmiljøer når de leter etter mulige arbeidsgivere. Både teori (Bakkeli et al., 2016) og informanter enes om at det til tider kan være svakere faglige muligheter i felleskap i kommunene basert på at sykepleiere vil kunne måtte stå mer alene om ansvaret enn de kunne måtte gjøre i sykehus. Sykepleiere er interessert i samarbeid med andre nærliggende profesjoner, og flere informanter opplyser at et stort fagmiljø eller tverrfaglig dekning er en viktig faktor for å rekruttere, samtidig som de har en utfordring med nettopp dette. Det å være kommunalt ansatt i dag, anses dessverre som lite utfordrende og som informant 3 påpekte:

*«Sykehjem er ikke akkurat det nyutdannede sykepleiere sikter på, i alle fall ikke de første årene».* Informant 3.

Det er enighet blant våre informanter om at kommunalsektor og særlig de virksomhetene vi har basert vår studie på, ikke er de mest attraktive arbeidsplassene. Mange nyutdannede søker seg ofte til statlige arbeidsplasser som sykehus eller andre helseforetak. De begrunner det med større læringskurve, muligheter for å få utføre flere prosedyrer og slik forhåpentligvis få flere utfordringer og læring i forhold til sin kompetanse, men dette sees i litteratur (Gautun, 2020) og på bakgrunn av tilbakemeldinger fra informanter som noe misvisende. Informant 2 beskriver eksempel der sykepleier syntes det var for utfordrende i kommunesektoren grunnet lav bemanning, det å måtte stole på egne vurderinger og ingen å rådføre seg med. Vi tolker det som at du vil møte like store utfordringer om du jobber i kommune eller stat, men at du må håndtere utfordringer på andre måter i kommunesektoren der du står mer alene uten leger og andre profesjoner å rådføre deg med. Bakkeli et al. (2016) understøtter dette og skriver i sin rapport at sykepleiere som jobber i kommune anser ikke arbeidet sitt som verken rutinepreget eller lite utfordrende, tvert imot.

Flere av våre informanter opplyser videre at sykepleiere i deres virksomhet til tider kan stå alene med ansvaret som sykepleier på vakt. Et viktig aspekt ved det å kunne rekruttere til fagmiljø opplever vi at også må omhandle det å være alene som sykepleier og hvilken påvirkning dette har for både fag og rekruttering. Det å gjentatte ganger skulle være alene anses av Gautun (2020) som en belastning som påføres ansatte. Det å stå alene om ansvaret kan for mange virke skremmende og gi stor engstelse i jobbsammenheng. Frykten for å gjøre feil og stå alene om ansvar kan bidra til avvik og opplevelser av å mislykkes. Dette igjen kan føre til at mange ikke håndterer belastningen det fører med seg, og derfor velger å slutte i jobb. Informant 2 viser til nettopp dette ved at de før omorganiseringen av sykepleiere til sykepleierteam, erfarte at flere sykepleiere ikke håndterte belastningen de sto i og valgte derfor å si opp sin stilling. Videre kan informantene generelt opplyse at det er gjort endringer for å redusere arbeidsbelastning og styrke dekningsgraden av sykepleiere. Dette er gjort ved å omorganisere sykepleiere til egne team som skal serve virksomheten. Slik har de også flere sykepleiere på hele døgnet. De opplever svært god erfaring med dette, og ser at det blir mindre sårbart ved akutte fravær og for at sykepleiere ikke skal stå alene. Dette punktet anser vi som en faktor som bør belyses mer med tanke på rekruttering av nye sykepleiere til kommunene.

### 5.6.3 Konkurransen med staten

Informantene opplyser om mindre grad av konkurranse med statlige instanser enn vi hadde trodd i forkant av våre intervju. Vi hadde en forutinntatthet om at informantene skulle informere om konkurranse i det daglige og at dette var negativt på deres rekrutteringsarbeid. Det oppleves konkurranse, grunnet nærhet til statlige instanser til samtlige av de distriktskommunene vi har forholdt oss til, men ikke i den grad vi først antok, samt at informantene er reflekterte omkring mulige grunner til konkurransen og at det finnes goder av dette også. Informantene opplever at nyutdannede trekker til statlige instanser grunnet at de vil få økt kunnskap og lærdom, basert på muligheten for prosedyreutførelse. Det oppleves at mange ønsker å starte karrieren på blant annet sykehus, men at de etter hvert trekker mot kommunene, hvor stabilitet og sikkerhet som arbeidstaker kan virke større. Dette støttes av teori (Bakkeli et al., 2016) som også påpeker at unge sykepleiere ofte velger statlige arbeidsgivere først, for deretter å trekke til kommunene senere. Dette kan ha sammenheng, ikke kun med fagmiljø, men også lønn, da kommunene, ifølge Gautun (2020) regner ansiennitet kun ut fra erfaring innen helse, mens i staten regnes all erfaring med. Det vil med andre ord utgjøre en forskjell på begynnerlønnen til en sykepleier, om de velger sykehus eller kommune.

### 5.7 Omdømme

Flere litteraturbidrag (Apeland (2007, Baldersheim et al., 2021) viser til at omdømme vil ha betydning for hvordan en potensiell arbeidsplass viser seg utad, samtidig som omdømme skapes i krysningpunktet mellom forventninger og opplevelser. Apeland (2007) og Baldersheim et al. (2021) viser begge til at dersom en organisasjon bruker tid og energi på omdømme, vil det kunne få flere positive effekter på egen arbeidsplass, samt bedre kunne rekruttere nye medarbeidere. Informantene viser til «jungeltelegrafene», og at ord sprer seg fort blant ansatte og utad. Selv om det kan ha vært negative medieomtaler opplever de allikevel søkermasse ved utlyste stillinger på bakgrunn av annen omtale. Vi kan stille spørsmål om dette kan ha sammenheng med Jentoft et al. (2021) sine utsagn, om at ansatte er lojale og føler økt forpliktelse til sin arbeidsplass, dersom de opplever å bli fulgt opp og sett. Omdømme er mer enn det som skrives, det oppleves. Vår erfaring er at helsesektoren i kommunene ofte har et ufortjent og dårlig rykte som ikke stemmer med virkeligheten. Omdømme blir brakt frem av samtlige informanter som en viktig faktor for å lykkes med rekrutteringsarbeidet, samt å beholde egne ansatte. Det varierer i hvilken grad informantene opplever arbeid med nettopp

omdømme som et eget fokus, men samtlige opplever at et godt omdømme vil sikre god rekruttering.

Alle av våre informanter opplever at omdømme har stor betydning for rekruttering, både av sykepleiere fra utenfor egen kommune, men også internt i egen kommune. Dette til tross for ulikt fokus på nettopp omdømmebygging. Bakkeli et al. (2016) viser til det samme i sin rapport, som beskriver at omdømme har stor betydning for hvor arbeidstakere velger å søke seg til stillinger. Alle informantene opplyser om tiltak som er rettet mot omdømmebygging for å skape et godt omdømme for sin kommune og virksomhet. (Se kapittel 4.2.1). Dette til tross for at det kan oppleves som at kommunen ikke per dags dato har særlig aktivt arbeid med omdømmebygging. Om dette er på bakgrunn av mindre fokus, eller at de faktisk ikke har behov for det, har vi ikke utdypet videre.

Samtlige informanter opplyser at en del av deres omdømmebygging går ut på å være synlig på nettplattformer. Dette oppleves av informantene å være gode plattformer for å nå ut til flere, både med tanke på omdømmebygging generelt, men også i rekrutteringssammenheng.

*«Vi har egen facebook-side. Der vi viser at sykehjemmet ikke bare er fag. Det er veldig syke pasienter, der vi jobber faktisk med livsglede og at dette er bundet opp i det faglige.»*

Informant 1.

*«Kommunen min ønsker å fremstå åpen og på tilbudssiden, og vise at vi gir gode tjenester. At vi er en god arbeidsplass og at vi tar folk på alvor.»* Informant 2.

Det å skape en positiv og attraktiv arbeidsplass, blir fremlagt av flere informanter. En positiv utvikling av tjenesten er viktig, og at det samtidig gjør ansatte til gode ambassadører for egen arbeidsplass er bra. De nevner at ansatte som har det godt, snakker godt om egen arbeidsplass, og med det er med på å skape et godt omdømme for egen arbeidsplass. Flere informanter nevner at det å ha sosiale sammenkomster et par ganger i året, er med på å bygge opp om nettopp dette.



## 5.8 Geografi

Vårt utgangspunkt for å ha med geografi som en faktor for rekruttering var at vi studerer distriktskommuner med en usentral beliggenhet og hvor det er flere nærliggende kommuner i geografien rundt, men også nabokommuner med arbeidsplasser hos statlig arbeidsgiver. Dette er dermed med på å gi potensielle konkurrenter i rekrutteringen av sykepleiere. I våre funn, kommer det frem at geografi nesten ikke oppleves som en avgjørende faktor for rekruttering i det hele tatt. Flere kommuner opplever nærhet til hverandre som positivt, ved at flere kan pendle lett mellom kommunene, og at de kan ha et samarbeid seg imellom. På den andre siden, kan pendling også utgjøre en risiko for å miste kompetent arbeidskraft til nærliggende kommuner eller statlige arbeidsgivere. Kun informant 6 er tydelig på at geografi og avstand er vesentlig for deres rekrutteringsmuligheter. De opplever at de gjentatte ganger har mistet søkere grunnet lang pendlevei. Dette beskrives også som en utfordring i studien fra Gautun (2020) der flere av informantene oppgir at kort reisevei er avgjørende for valg av arbeidsted.

*“Vi er ikke verdens navle, men det er en grei plass å pendle til. Det vil jeg påstå gjelder alle Lister-kommunene.”* Informant 1.

Det som imidlertid viser seg å være en utfordring for flertallet av våre informanter og derfor gjør at geografi har betydning som faktor for rekruttering, er geografi innad i egen kommune. Informanter opplyser at intern geografi, samt nærhet og konkurranse med statlige instanser, er en større utfordring og faktor for rekruttering enn det at kommunen er en distriktskommune. Baldersheims teori (2021) om at beliggenhet har betydning for rekruttering, viser seg gjeldende innad i kommunene, men ikke så mye utover kommunegrensene.

*«Det kommer an på om du jobber i hjemmesykepleien eller sykehjem, så vet jeg at geografi i hjemmesykepleie kan være utfordring med snø når du kjører [...]»* Informant 1.

*«Geografi opplever jeg har betydning. Fordi at hvis vi har ansatte her som søker, og vi tildeler de en stilling på \*\* (utkantstrøk), så sier de nei med en gang, hvis ikke de bor der. Eller det ikke passer å pendle. Det kan være på grunn av familieforhold, barn, barnehage.»* Informant 4.

Det at vi ikke har studert større tettsteder eller byer, vil selvfølgelig kunne bidra til at geografi ikke har så stor betydning da samtlige av våre informanter jobber i distriktskommuner og vi får dermed ikke sammenlignet utfordringer mellom distrikt og by.

## 6.0 Oppsummering

I dette kapittelet ønsker vi å oppsummere de overordnede svarene som vi har funnet på problemstillingen vår:

*“Hvilke faktorer har betydning for rekruttering av sykepleiere til distriktskommuner?”*

På bakgrunn av vår problemstilling, utarbeidet vi 3 forskningsspørsmål, som vi ønsket å utdype videre som en del av prosessen med å svare på problemstillingen.

### **Forskningsspørsmål 1: Hvordan utøver virksomhetslederne i Listerkommunene rollen sin som rekrutteringsansvarlig?**

Funnene våre viser at virksomhetsledere har stor myndighet i en ansettelsesprosess. De forholder seg til overordnede rammer, men opplever likevel å ha mye myndighet og stor innflytelse i avgjørelser som gjelder rekruttering og ansettelser. Som hovedregel opplever de å ha avgjørende myndighet over hvordan det rekrutteres med tanke på behov, utlysningstekst, hvem som kalles inn til intervju og til slutt hvem som rekrutteres inn i stilling. Hver virksomhetsleder opplever å kunne utøve sin rolle som rekrutteringsansvarlig med trygghet om at deres retning for rekruttering og avgjørelser blir overholdt og hørt i organisasjonen. Selv om det er ulik organisering i bunn i kommunene, utøver virksomhetsledere rollen som rekrutteringsansvarlig på tilnærmet lik måte i samtlige kommuner.

### **Forskningsspørsmål 2: Hvilke faktorer anser virksomhetsledere som viktigst å fokusere på for å sikre rekruttering av sykepleiere i egen kommune?**

Faktorer som virksomhetsledere anser som viktige å fokusere på for å rekruttere sykepleiere er først og fremst nettverk, strategi og lønn. Nettverk blir nevnt med tanke på at man har gode og nyttige samarbeid med andre ledere innenfor sitt fagfelt, både i og utenfor egen kommune. Det blir også nevnt i sammenheng med at personlige nettverk vil ha betydning for om du velger å bosette deg i aktuell distriktskommune. Videre anser virksomhetsledere at en klar og tydelig strategi for rekruttering er viktig, og at denne formidles tydelig nedover i linjene i organisasjonen. Her kan organisasjonsstruktur og organisasjonskultur bidra til å vanskeliggjøre formidlingen dersom det er uenighet i strategien. Det er på bakgrunn av dette viktig at alle jobber mot samme mål. Lønn nevnes som en viktig faktor, men da i den

betydning at den bør være likestilt med andre nærliggende arbeidsgivere. Virksomhetsledere anser at lønn ikke har betydning dersom det ikke konkurreres i denne faktoren.

Selv om de første tre faktorene anses som viktigst, er det likevel andre faktorer som trekkes frem som viktige av samtlige informanter, nemlig fagutvikling, arbeidsmiljø og omdømme. Disse utfyller hverandre. Arbeidsmiljø vil være en vesentlig faktor da et godt arbeidsmiljø sprer seg som et godt omdømme, som igjen kan sikre best mulig rekruttering av sykepleiere. Informantene opplever at omdømme i seg selv ikke nødvendigvis vil styre rekruttering, da det kommer frem at kommuner som har slitt med omdømme likevel får rekruttert. Muligheter for fagutvikling ansees som en faktor som kan sørge for rekruttering i seg selv, men som også er med å skape godt arbeidsmiljø og dermed også godt omdømme.

### **Forskningsspørsmål 3: Hvilke ulikheter i rekruttering kan sees i Listerkommunene, og hvilke faktorer kan ulikhetene kobles opp mot.**

Det sees ulikheter i hvor involvert virksomhetsleder er i rekrutteringsprosessen med tanke på hvem som gjør hva. Denne ulikheten ser ut til å være koblet opp mot selve organiseringen i virksomhetene og kommunen generelt. En del ledere delegerer myndighet til nærmeste underordnede leder, mens andre deltar i hele prosessen selv. Dette opplever vi at kan handle om prioriteringer og kontroll, like mye som organiseringen i seg selv, da samtlige virksomhetsledere faktisk har samme myndighet, men velger å utøve den ulikt.

En annen ulikhet er dagens situasjon hva gjelder dekningen av sykepleiere. Vi ser muligens en sammenheng i våre funn mellom de som har en tydelig og klar strategi for rekruttering til de som ikke har en klar strategi. Ved en klar strategi beskriver de færre ledige årsverk og bedre dekning av sykepleiere enn de som ikke har en klar strategi.

En annen ulikhet som vi ser, er hvor dagens fokus er og hva de ulike informantene og kommunene ønsker å prioritere fremover i tid. Hver kommune er ulik i bunn og grunn, og vil derfor ha ulike behov og fokus for å møte de utfordringer som kommer i fremtiden med tanke på rekruttering av sykepleiere. Informant 1 og 2 opplyser at de legger ned mye arbeid i strategi og struktur, og opplever at de rekrutterer på bakgrunn av dette. Informant 5 forteller at de ikke har en aktuell strategi, men er heller mer opptatt av lønn og godtgjørelser for å rekruttere bedre. Informant 6 opplyser om at de strever med plassering og geografi, og at de i den sammenheng bruker mye tid på synliggjøring, omdømme, og gjøre kommunen attraktiv i rekrutteringsprosessen.

Enkelte kommuner viser til at geografisk plassering og ulikhet har betydning for rekruttering, men de færreste ser stor betydning av dette, og mener ikke det er avgjørende for deres rekruttering.

Utover de ulikhetene som vi har nevnt over, ser vi i våre funn at kommunene har mange likheter, faktisk flere likheter enn ulikheter. Det er et stort fokus på samarbeid, både innad i egen kommune, men også mellom distriktskommunene. Likheter i organiseringen og utøvelse av rollen som virksomhetsleder overordnet sett, er også noe som kommer frem i våre funn. Dette til tross for at kommunene har ulik organiseringsmodell.

***“Hvilke faktorer har betydning for rekruttering av sykepleiere til distriktskommuner? “***

Når det kommer til problemstillingen vår, opplever vi at alle faktorene som vi har nevnt i denne oppgaven har en betydning. Vi har fått forståelse av at fokus på en gitt faktor vil gi ringvirkninger og påvirke andre faktorer, noe som igjen betyr at en faktor ikke vil fungere optimalt med mindre man har fokus på alle i en viss grad. Vi ser at våre funn samsvarer med teorien til Galbraith (2002) som påpeker at en faktor ikke alene vil hjelpe å sikre organisasjonens effektivitet eller funksjonalitet, men at samtlige faktorer på en eller annen måte må være i spill og under oppsyn for å få maksimal effektivitet og utnyttelse av en organisasjons ressurser.

Våre funn viser videre en tendens til at de faktorene som har betydning for rekruttering av sykepleiere er nettverksdannelse, lik lønn slik at den ikke utgjør konkurranse, et godt og trygt faglig miljø med mulighet for utvikling, en tydelig strategi for rekruttering som er kjent i hele organisasjonen, og til slutt et arbeidsmiljø som oppleves trygt og som igjen har ringvirkninger på et godt omdømme i organisasjonen.

## **6.1 Videre forskning**

Vår oppgave er begrenset til en liten og lokal del av distrikts Norge, og det vil derfor kunne stilles spørsmål ved om funnene våre kan overføres til andre kommuner med annen lokasjon. Vi har heller ikke sett på sammenhengen eller kontrastene mellom distrikt og by, noe som også ville være interessant. Videre forskning kan med fordel dra nytte av vårt utgangspunkt og muligens fokusere ytterligere på et større geografisk område, samt sammenligning mellom

distrikt og by. Våre funn er også begrenset til å vise organisasjonens ståsted og viser kun informantenes egne erfaringer. Videre hadde det vært interessant å kartlegge hva sykepleiere selv anser som viktig i deres prosess med rekruttering og å søke seg til stillinger. Vi mener det kan være et viktig aspekt å ha med seg i fremtidens rekrutteringsutfordringer og det ville vært spennende å forske videre på nettopp dette.

## 7.0 Litteraturliste

Apeland, N. (2007). *Det gode selskap – omdømmebygging I praksis*. Oslo: Hippocampus.

Bakkeli, V., Sterri, E. B. og Moland, L. E. (2016) *Strategisk rekruttering av unge til kommunal sektor*. Oslo: FAFO (2016)

Baldersheim, H, Pettersen, P.A., Rose, L., Øgård, M. (2003) *Er smått så godt? Er stort så flott? analyser av kommunestrukturens betydning*. Oslo: Department of Political Science, University of Oslo Unipub Kapittel 1, 2, 3, 4, 5 og 6. (86 s.)

Baldersheim, H., Haug, A.V., Hye, L. og Øgård, M. (2021) *Den kommunale mellomlederen – selvstendig lagspiller*. Vigmostad og Bjørke AS, Bergen (2021, 1. utgave, 1. opplag)

Barber, A. E. (1998) *Recruiting Employees : Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Berglung, M. (2022, september 26.-27.) *Livet Pågår!* Skandinavisk Lederskapskonferanse, Stockholm. [Skandinavisk lederkonferanse - Nasjonalt senter for aldring og helse](#)

Bolman, L.G. og Deal, T. E. (2018): *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Stuktur, HR, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Akademiske

Breaugh, J.A. and Starke, M. (2000) *Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions*. Journal of Management. 2000;26(3):405-34.

Brønn, P. S. og Ihlen, Ø. (2009) *Åpen eller innadvendt, omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal akademiske.

Cameron, K.S. og Quinn, R.E., (2011) (oversatt til norsk av Silva, N. E.), *Identifisering og endring av organisasjonskultur, De konkurrerende verdier*. Cappelen Damm Akademisk, Oslo, (2014, 1.utgave, 2.korrigerte opplag).

Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). *Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes*. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944.

Galbraith, J. D., Downey, A. Kates (2002) (Kap 1): *Designing Dynamic Organizations. A Hands-On Guide for Leaders at All Levels*. N.Y.:AMACOM.

Gautun, H. (2016). *NOVA-rapport-6-16: Underbemanning er selvforsterkende. Konsekvenser av mangel på sykepleiere i hjemmesykepleien og sykehjem*. Velferdsforskningsinstituttet NOVA. Høgskolen i Oslo og Akershus

Gautun, H. (2020) *NOVA-rapport-14-20: En utvikling som må snus*. Velferdsforskningsinstituttet NOVA Rapport 14/2020. Oslo Metropolitan University.

Gerring, J. (2008) *Case Selection Techniques in Case Study Research: A Menu of Qualitative and Quantitative Options*. Sage Publications, inc.

Gimsø, C. E. (2014) Narcissus and leadership potential : the measurement and implications of narcissism in leadership selection processes. Oslo : BI Norwegian Business School, Department of Leadership and Organizational Behavior , cop. 2014.

Grønmo, S. (2007) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen; Fagbokforlaget

Iversen, O. I. (2015). *Rekrutterings- og intervjueteknikk. Om bruk av effektive rekrutteringsmetoder*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS. Bergen

Jakobsen, D. I. (2021) 3.utgave, 5.opplag. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo, Cappelen Damm AS.

Jentoft, N., Gundersen E. D., Hellang, Ø. (2021). *Hvordan rekruttere nyutdannede sykepleiere? - Praksis i studiet viser vei. FOU rapport 14*. NORCE samfunn. KS Agder.



Jensen, T. B., Lind, L. H., Skogli, E., Theie, M. G., (2018). *Bemanning, kompetanse og kvalitet – status for de kommunale helse- og omsorgstjenestene*. (Menons-Publikasjon Nr. 51/2018). Menon Economics.

Johannesen, J. A. Olaisen, J og Olsen B. (2009). *Omdømme. Rykter, sladder og tøyprat*. Cappelen Akademiske. Oslo.

Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utgave. Oslo: Abstrakt forlag.

Malterud, K. (2018) 4.utg. *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag*. Oslo, Universitetsforlaget.

Mintzberg, H. (2009) *Managing*, San Francisco, Barrett-Koehler Publisher, Inc

Podolny, J.M. og Page, K.L. (1998) *Network forms of Organizations*. EBSCO Publishing.

Rynes, S. L. (1991) *Recruitment, Job choices and Post-Hire Consequences: A call for new reasearch directions*. University of Iowa.

Røvik, K.A. (2009). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*, Universitetsforlaget.

Time, M.S. (2021) *How Temporal Discretion supports Interagency Coordination: Sweden's Intersectoral fight against Antimicrobial Resistance*. Comparative European Politics 19(3): 360-379.

### Nettsider:

Store norske leksikon (2023, 15. Februar). *Faktor*. [faktor – Store norske leksikon \(snl.no\)](https://snl.no/faktor)

Lovdata (1989, 01.januar) *Forskrift for sykehjem og boformer for heldøgns omsorg og pleie*. Hentet 12.06.2023 fra [Forskrift for sykehjem og boform for heldøgns omsorg og pleie - Lovdata](https://lovdata.no/forskrift/2018-01-01/fo-1989-01-01)

Lund, Karl Philip (2020) *Ledernytt – Slik lager du en effektiv strategi*.

Nettside: [Slik lager du en effektiv strategi - ledernytt.no](https://www.ledernytt.no)

Norsk sykepleierforbund (2023). *Sykepleierløftet 2021-2025*. Hentet: 06. April 2023 fra [Sykepleierløftet \(nsf.no\)](https://www.nsf.no)

NOU 2020:15. (2020). *Det handler om Norge. Bærekraft i hele landet. Utredninger om konsekvenser av demografiutfordringer i distriktene*. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon. Teknisk redaksjon.

NOU 2023: 4. (2023). *Tid for handling: Personellet i en bærekraftig helse og omsorgstjeneste*. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon. Teknisk redaksjon.

Regjeringen.no (2019, 22. November). *Nasjonal Helse og sykehusplan 2020-2023*. [Nasjonal helse- og sykehusplan 2020-2023 - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)

Regjeringen.no (2013, 19. April). *Stortingsmelding 29 (2012-2013) Morgendagens omsorg. Meld. St. 29 (2012–2013) - regjeringen.no*

# Vedlegg 1: Tilbakemelding fra NSD



[Meldeskjema](#) / [Masterstudie](#) / Vurdering

## Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**  
879846

**Vurderingstype**  
Automatisk

**Dato**  
27.01.2023

**Prosjekttittel**  
Masterstudie

**Behandlingsansvarlig institusjon**  
Universitetet i Agder / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

**Prosjektansvarlig**  
Martin Stangborli Time

**Student**  
Kirsti Lie Carlsen/Miriam Næset

**Prosjektperiode**  
27.02.2023 - 23.06.2023

**Kategorier personopplysninger**  
Alminnelige

**Lovlig grunnlag**  
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 23.06.2023.

[Meldeskjema](#)

### Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
  - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
  - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
  - Fagforeningsmedlemskap
  - Genetiske data
  - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
  - Helseopplysninger
  - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

### Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet

- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

**Informasjonssikkerhet**

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

## Vedlegg 2: samtykkeskjema

Hei \*\*\*

Vi tar kontakt med deg på bakgrunn av vårt arbeid med masteroppgaveskriving ved Universitet i Agder. Vår studie handler om hvilke faktorer som har betydning for rekruttering av sykepleiere i distriktskommuner. I den anledning ønsker vi, i slutten av februar 2023, å gjennomføre intervju med en representant fra hver av Lister-kommunene. Vi ønsker å intervju deg som virksomhets/enhetsleder innen helsesektoren som representant for din kommune.

Vi håper du har anledning til å stille til intervju, og slik bidra til både vår studie, samt belyse spørsmål omkring rekrutteringsutfordringene vi står ovenfor. Vårt ønske er at vi ved å undersøke temaet, kan bidra til økt forståelse og avklaring omkring de utfordringer som foreligger omkring rekruttering av sykepleiere i distriktene.

### **Vår foreløpige problemstilling lyder som følger: Hvilke faktorer har betydning for rekruttering av sykepleiere til distriktskommuner?**

Forskningsspørsmål:

- 1) Hvordan utøver virksomhetslederne i Lister-kommunene rollen sin som rekrutteringsansvarlig?
- 2) Hvilke områder anser virksomhetsledere som viktigst å fokusere på for å øke rekruttering av sykepleiere i egen kommune?
- 3) Hvilke ulikheter kan sees rekrutteringen i Lister-kommunene, og hvilke faktorer kan ulikhetene kobles opp mot?

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven sendes inn, 23.06.23.

### Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og få utlevert en kopi av opplysningene
- Å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- Å få flettet personopplysninger om deg
- Å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Dersom du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med

- Martin S. Time ved Fakultetet for statsvitenskap, Universitet i Agder, mail: [martin.s.time@uia.no](mailto:martin.s.time@uia.no)

Dersom du takker ja til å stille til intervju, vil du i forkant av intervjuet, motta ytterligere informasjon om antatt lengde, fullstendig intervjuguide, samt annen informasjon det er greit for deg å ha forberedt i forkant. Det er mulig å ta intervju over Teams dersom det ikke er mulig å treffes fysisk. Ta gjerne kontakt med en av oss dersom du har spørsmål eller avklaringer. Vi håper på positiv tilbakemelding fra deg.

Vi ønsker gjerne en tilbakemelding fra deg om du kan tenke deg å bidra.  
På forhånd takk, og så ser vi frem til et eventuelt videre samarbeid.

Med vennlig hilsen

Kirsti Lie Carlsen, avdelingsleder Kvinesdal kommune. Mail: [kca@kvinesdal.kommune.no](mailto:kca@kvinesdal.kommune.no).  
+47 97627266

Miriam C. Næset, avdelingsleder Kvinesdal kommune. Mail: [mna@kvinesdal.kommune.no](mailto:mna@kvinesdal.kommune.no).  
+47 47668782

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Masterstudie – Hvilke faktorer har betydning for rekruttering i Lister-kommunene*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 3: Intervjuguide

Introduksjon av oss selv og gjennomgang av samtykkeskjema

### Bakgrunn

- Ansatt i hvilken kommune
- Hvor lenge har du jobbet i stillingen? Hvilken virksomhet har du ansvar for? Hvilke underavdelinger ligger i din virksomhet?

### 1. Korte innledende spørsmål

- Er det full dekning av sykepleiere i de stillingene du har i din virksomhet?
- Hvor mange sykepleierstillinger har vært lyst ut, og besatt i løpet av det siste året?
- Er det mange søkere på utlyste sykepleierstillinger? Hvor mange søkere i gjennomsnitt per utlyste stilling?
- Hvor lyser virksomheten ut ledige stillinger?
- Hvilke utfordringer opplever du at din virksomhet har i dag med tanke på rekruttering?
- Hva mener du vil bli utfordrende med rekruttering i fremtiden?
- Er organisasjonen organisert med 2 trinn eller 3 trinns modellen?
  - Har dere kommunalsjef i deres kommune? Eller er det direkte kontakt mellom virksomhetsledere og rådmann?
- Hvordan opplever du at din kommunes organisering har betydning for rekruttering?

### 2. Rekruttering

- Hvordan opplever du at din kommune stiller seg i rekrutteringen av sykepleiere sammenlignet med andre nærliggende og like kommuner? Har du noen tanker om hvorfor i så tilfelle?
- Hvordan opplever du at rekrutteringsarbeidet har endret seg de siste årene?
  - Har noen av endringene hatt utslag for søkere til stillingene?
- Hva slags myndighet har du i forbindelse med ansettelse?
  - Reflekter gjerne over pluss og minussider med den friheten du har.
- Hva ville du selv ønsket å endre for å rekruttere sykepleiere til din kommune?
- Hvordan opplever du at potensielle jobbsøkere har endret sine forventninger i rekrutteringsprosessen?

### **3. Faktorer tilknyttet arbeidsmodell**

- Beskriv din virksomhets strategi for rekruttering.
- Hvordan er ansettelsesprosessen i din kommune? Fra søknad, innkalling til intervju til ansettelse.
- Hvordan opplever du samarbeidet med andre ledere ifht. rekruttering av sykepleiere?
- Har dere endret måten sykepleiere jobber på i din kommune, sammenliknet med tidligere? Hvis ja, på hvilken måte?
- Hvordan opplever du at sykepleiedekning er i din virksomhet?  
- Er sykepleiere ofte alene om ansvaret på avdelingen?
- Hvilke ordninger har dere for å sikre fagmiljøet blant sykepleiere?
- Hvordan mener du at din kommune ligger ifht avlønning av sykepleiere?
- Har din kommune andre godtgjørelser for sykepleiere enn lønn? Hvilke?

### **4. Andre faktorer**

- Hvordan jobber din kommune og virksomhet med omdømmebygging?  
- Hvordan oppfatter du at kommunen din ønsker å fremstå for omverdenen?
- Hvordan opplever du at kultur (arbeidsmiljø) har betydning for rekruttering av nye sykepleiere?
- Hvilke muligheter har sykepleiere for faglig og personlig utvikling?  
- Støtter kommunen sykepleiere økonomisk dersom de ønsker utdanning? På hvilken måte?
- Hvordan opplever du at geografi har betydning for deres rekruttering av sykepleiere?
- Hvilke av de følgende områdene mener du har mest betydning for rekruttering, og hvorfor: Strategi, struktur, nettverk, belønningssystem/lønn, fagutvikling, arbeidsmiljø, omdømme og geografi.  
- Ranger utfra ditt ståsted fra mest til minst relevant for å rekruttere sykepleiere. Gjerne utdyp.

Er det noe mer du har lyst til å si eller utdype ytterligere om det vi har snakket om?