

HVORDAN KAN DECENTRALE LEDERE SIKRE DEN NØDVENDIGE ARBEJDSKRAFT TIL VELFÆRDSSAMFUNDETS INSTITUTIONER?

- ET OVERBLIK OVER FORSKNINGSLITTERATURENS BUD PÅ
HANDLEMULIGHEDER

VOL#4 Forår 2023

Publiceret: 4. maj 2023

Af: Søren Munkedal

Mangel på blandt andet social- og sundhedsuddannede, sygeplejersker og pædagoger bliver en af velfærdssamfundets allerstørste udfordringer i de kommende år. De decentrale, offentlige ledere kan ikke løse denne udfordring på egen hånd, men de bliver nødt til at håndtere situationen på bedste vis, da intet tyder på, at udfordringerne bliver mindre i de kommende år. Artiklen forsøger at skabe overblik over forskningslitteraturens bud på, hvordan decentrale, offentlige ledere kan fastholde og rekruttere kvalificerede medarbejdere på et arbejdsmarked med mangel på arbejdskraft. Selvom situationen er vanskelig, demonstrerer artiklen, at decentrale ledere faktisk har en række forskellige handlemuligheder, der kan være med til at afbøde konsekvenserne af manglen på arbejdskraft ved at skabe attraktive, rummelige og innovative arbejdspladser.

INDLEDNING

"Den allerstørste udfordring, kommunerne og det danske velfærdssamfund står over for, er manglen på arbejdskraft" (KL, 2022a). Sådan siger KL's formand, Martin Damm. Også statsminister Mette Frederiksen mener, at mangel på medarbejdere er en af de allerstørste udfordringer for det danske velfærdssamfund. I sin tale ved Folketingets åbning den 4. oktober 2022 sagde hun: *"Her findes ikke én løsning. Og der findes slet ikke en nem løsning. Tillad mig at være lidt direkte. Det fremtidige regnestykke går ikke op. Store årgange går på pension. Der er færre og færre i den erhvervsdygtige alder. Og konsekvensen, hvis ikke vi gør noget. Det bliver, at velfærdssamfundet smuldrer for øjnene på os."* (Statsministeriet, 2022).



De seneste tilgængelige tal fra Danmarks Statistik (2022b) viser, at der ved udgangen af november 2022 var historisk mange beskæftigede i Danmark og at antallet af ledige samtidig var på det laveste niveau siden 2008. Samtidig viser Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekrutterings seneste opgørelse af rekrutteringssituationen i Danmark (STAR, 2022b), at 28 pct. af alle rekrutteringsforsøg i perioden marts til august 2022 endte med enten at stillingen ikke blev besat eller blev besat med en ny medarbejder, som ikke havde de ønskede kvalifikationer. Blandt professioner med en høj forgæves rekrutteringsrate findes blandt andet social- og sundhedshjælpere (37 pct.), social- og sundhedsassistenter (30 pct.), sygeplejersker (27 pct.), dagplejere (35 pct.), pædagoger (32 pct.) og pædagogmedhjælpere (25 pct.).

Til trods for politisk opmærksomhed på udfordringen og til trods for forventninger om, at *"aktiviteten falder en smule til næste år"* (Danmarks Nationalbank, 2022: 2), skal man ikke forvente en snarlig løsning. Udfordringen er nemlig en konsekvens af en række sammenfaldende faktorer. De kommende ti år forlader nogle relativt store årgange arbejdsmarkedet, mens det er nogle forholdsvis små årgange, der træder ind på

arbejdsmarkedet. Samtidig forventes flere ældre at få behov for pleje og behandling, ligesom behovet for pædagogisk personale i daginstitutioner stiger. Endelig er antallet af nyuddannede de senere år faldet inden for flere velfærdsuddannelser, blandt andet social- og sundhedsuddannelserne og pædagoguddannelserne (Danmarks Evalueringsinstitut, 2020; Finansministeriet, 2022a).

En række forskellige prognoser tyder således på, at det frem imod 2030 vil blive endnu vanskeligere at skaffe tilstrækkeligt mange social- og sundhedsuddannede medarbejdere, og at der formentlig også fortsat vil være mangel på pædagoger og sygeplejersker, jf. Tabel 1. Prognoserne tyder til gengæld på, at udbuddet af læreruddannede forventes at stige mere end efterspørgslen.

Tabel 1: Prognoser for ændring i balancen mellem udbud af og efterspørgsel efter udvalgte typer af medarbejdere indtil 2030

	Finansministeriet, 2022a	KL, 2022b	Damvad Analytics, 2021	Danske Gymnasier og IDA, 2021	Arbejderbevægelsens Erhvervsråd (Damm og Jensen, 2021)
Sygeplejersker	+1.200	+3.000	-8.200	+2.000	Indgår ikke
Social- og sundhedsuddannede	-17.200	-16.000	Indgår ikke	-25.000	Indgår ikke
Pædagoger	-1.900	-3.000	-13.700*	+8.000	Mellem -3.900 og -16.600
Lærere	+2.500	+2.000	+1.900	+22.000	Indgår ikke

* Note: Damvad Analytics (2021: 22) analyse tager ikke højde for indfasningen af minimumsnormeringer.

Undersøgelsesspørgsmål

Prognoser tyder således på, at det de næste mange år vil være en udfordring at skaffe tilstrækkeligt mange kvalificerede medarbejdere til blandt andet daginstitutioner, sygehuse og ældrepleje. Samtidig bliver der ikke slækket på de politiske krav (fx minimumsnormeringer,

behandlings- og pladsgaranti), på de faglige standarder eller på befolkningens forventninger til kvalitet og service i den offentlige sektor. Mens politikere, uddannelsesinstitutioner og andre samfundsaktører arbejder på at øge udbuddet af uddannet arbejdskraft på lang sigt, står de offentlige ledere med den daglige udfordring med at skaffe tilstrækkeligt med kvalificeret personale. Rekruttering og fastholdelse bliver den vigtigste ledelsesopgave for mange offentlige ledere i de kommende år. Formålet med denne artikel er derfor at undersøge forskningslitteraturens bud på: *Hvilke relevante handlemuligheder har decentrale, offentlige ledere for at fastholde og rekruttere kvalificerede medarbejdere på et arbejdsmarked med mangel på arbejdskraft?*

Artiklens sigte er således at skabe overblik over de decentrale lederes handlemuligheder ved at kondensere og diskutere eksisterende teori og viden inden for dette felt i lyset af den aktuelle danske kontekst. Det er mit håb, at artiklen kan bidrage med viden og inspiration til de decentrale ledere – især inden for velfærdsområdet – som er nødt til at finde en ledelsesmæssig vej i en udfordrende situation. Den bidrager primært til den eksisterende litteratur på to måder. For det første eksisterer der, så vidt jeg véd, ikke andre artikler, der forsøger at give et overblik over litteraturens bud på rekrutterings- og fastholdelsestiltag til de ledere, der i det daglige skal vælge mellem de forskellige handlemuligheder. Det eksisterer i hvert fald ikke på dansk. For det andet diskuterer jeg forskningslitteraturens generelle anbefalinger i lyset af den specifikke kontekst for offentlige ledere i Danmark anno 2023. Jeg diskuterer relevansen af forskningens forskellige bud på handlemuligheder for danske decentrale ledere, og jeg supplerer de internationale forskningsresultater med danske undersøgelser, hvor det er muligt. Artiklen er dermed også et forsøg på at gøre den forskningsbaserede viden anvendelsesorienteret for decentrale ledere i den offentlige sektor.

Mangel på kvalificeret arbejdskraft er et problem, som kræver løsninger på samfundsniveau. Politikere, arbejdsmarkedets parter, uddannelsesinstitutioner og andre nationale og regionale aktører skal på banen. Artiklen fokuserer imidlertid på de decentrale lederes handlemuligheder. Det er ikke for at negligere behovet for at kigge på lønefterslæb, imageudfordringer og faldende optag på uddannelser inden for bestemte professioner. Det er derimod i erkendelse af, at de offentlige ledere, som står med ansvaret tættest på borgerne, ikke kan læne sig tilbage og vente på, at ”nogen” løser problemet på nationalt niveau. Jeg vil

derfor specifikt fokusere på de decentrale lederes handlemuligheder, når de har svært ved at rekruttere medarbejdere med de rette kvalifikationer.

METODE

Som beskrevet ovenfor er artiklens formål at skabe overblik over den eksisterende forskningslitteratur inden for området. Der er således tale om en review-artikel, hvor jeg tager udgangspunkt i en søgning efter relevant litteratur.[1]

Litteratursøgning og screening

Litteraturafdækningen består af flere søgninger. Først gennemførte jeg søgninger i henholdsvis Web of Science, APA PsycINFO og Business Source Premier efter publikationer, der indeholdt kombinationer af fire forskellige elementer. I praksis var hvert element repræsenteret ved en række forskellige engelske søgetermer. De identificerede publikationer indeholder altså minimum ét søgeord fra hvert af disse elementer:

- Mangel på arbejdskraft
- Rekruttering
- Fastholdelse
- Social- og sundhedsuddannede, sygeplejersker eller pædagoger

Disse søgninger resulterede i 109 identificerede publikationer i Web of Science, 106 i APA PsycINFO og 83 i Business Source Premier.

Dernæst supplerede jeg med målrettede søgninger efter specifikke delemner, herunder employer branding, fastholdelse af seniorer, skabelse af en mere rummelig arbejdsplads, reduktion af sygefravær samt reduktion af behov for arbejdskraft. Jeg foretog ligeledes en specifik søgning efter danske undersøgelser via Den danske forskningsportal, Google Scholar og relevante danske forskningsinstitutioners hjemmeside. Her var ikke tale om systematiske eller udtømmende søgninger, men forholdsvis snævre søgninger i ovennævnte databaser samt Google Scholar med det formål at opnå en "tilstrækkelig mætning" inden for de specifikke delemner.

Endelig foretog jeg en screening af de identificerede artikler. I første omgang blev screeningen foretaget på baggrund af artiklens titel og abstract. Hvis disse faldt inden for undersøgelsesspørgsmålet, eller hvis jeg fortsat var i tvivl om artiklens relevans, blev hele artiklen gennemlæst. På baggrund af screeningen endte jeg med at gennemgå 84 artikler og undersøgelser, der alle handler om:

- hvordan ledere kan fastholde og rekruttere arbejdskraft på et arbejdsmarked med mangel på arbejdskraft; eller
- hvordan ledere kan reducere behovet for at rekruttere nye medarbejdere?

Fremgangsmåden kan betegnes som et "scoping review" eller "systematic rapid review" (Gough m.fl., 2017: 49). Det er ikke realistisk, at litteratursøgningen har resulteret i en udtømmende liste over forskning inden for området. Jeg vil derfor hverken påstå, at jeg præsenterer en udtømmende liste over alle relevante handlemuligheder, eller forsøge at opgøre, hvilke tiltag eller handlemuligheder, som oftest anbefales i litteraturen. Der er derimod tale om en målrettet søgning efter og udvælgelse af litteratur, som jeg har vurderet kan bidrage med relevante perspektiver på mit undersøgelsesspørgsmål.

Udvælgelse og kategorisering

Jeg har forsøgt at fokusere på tiltag, som jeg vurderer er praktisk anvendelige for decentrale ledere i den offentlige sektor i Danmark. Eksempelvis har jeg valgt at se bort fra muligheden for at rekruttere udenlandsk arbejdskraft, fordi jeg vurderer, at denne strategi er forbundet med væsentlige barrierer for de fleste decentrale ledere. Der er for det første juridiske barrierer, især når vi taler rekruttering uden for Norden, EU/EØS, Schweiz og (aktuelt) Ukraine. For det andet er der – ikke mindst inden for velfærdsområdet – ofte betydelige sproglige og kulturelle barrierer. For det tredje er der praktiske barrierer såsom manglende viden om og adgang til udenlandske rekrutteringskanaler. Endelig er der for det fjerde mangel på de samme medarbejdergrupper i mange vestlige lande (ManpowerGroup, 2022). Så selv med relativt høje danske lønninger, er den internationale konkurrence om arbejdskraften stor.

De forskellige relevante handlemuligheder har jeg nedenfor inddelt i fem overordnede kategorier. I de to første afsnit vil jeg fokusere på henholdsvis rekruttering og fastholdelse

inden for den eksisterende arbejdsstyrke. I disse to afsnit er der således fokus på at fremstå som en attraktiv arbejdsplads over for de (begrænsede) medarbejdere, der allerede arbejder inden for professionen. I det tredje og fjerde afsnit skifter fokus fra at "få en større del af kagen" til at "gøre kagen større". Altså hvordan kan de decentrale ledere bidrage til at feltet af potentielle ansøgere inden for området udvides eller til at de eksisterende medarbejdere samlet set arbejder flere timer? Til sidst vil jeg rette fokus imod efterspørgselssiden ved at se på tiltag, som kan reducere behovet for at rekruttere nye medarbejdere.

De forskellige handlemuligheder er ikke gensidigt udelukkende. I mange tilfælde vil forskellige løsningsmuligheder tværtimod kunne gavne og forstærke hinanden. Eksempelvis vil forbedringer af arbejdsmiljøet både kunne gøre arbejdspladsen mere attraktiv og rummelig, reducere sygefravær og have en fastholdelseeffekt. Derfor kan decentrale ledere med fordel kombinere mange forskellige tiltag, når det handler om at opnå den nødvendige arbejdskraft. Af pladshensyn sonderer jeg ikke mellem anvendeligheden af handlemulighederne for forskellige professioner inden for velfærdsområdet, selvom nogle tiltag utvivlsomt vil være mere virkningsfulde på nogle områder end andre. Her formoder jeg, at man decentralt er i stand til at vurdere, hvilke muligheder der er bedst egnede lokalt.

REKRUTTERING AF NYE MEDARBEJDERE

Jeg lægger ud med den mest oplagte tilgang, når en organisation mangler arbejdskraft, nemlig at søge efter kvalificerede medarbejdere. Man kan betragte rekrutteringsprocessen som bestående af tre separate delprocesser, nemlig at gøre potentielle medarbejdere opmærksomme på et ledigt job, få dem til at søge jobbet og i sidste ende tage imod et eventuelt jobtilbud (Breaugh, 2013: 391). I dette afsnit vil jeg se nærmere på, hvordan man ifølge forskningslitteraturen kan gøre det på et arbejdsmarked med mangel på arbejdskraft.

Synlighed over for personer, der ikke er aktivt jobsøgende

Når man skal tiltrække nye medarbejdere på et arbejdsmarked med få ledige, er det vigtigt ikke kun at anvende rekrutteringskanaler, der henvender sig til aktivt jobsøgende. For der er relativt få ledige, og de personer, som søger nyt job, finder hurtigt et. De traditionelle kanaler såsom

jobopslag, jobmesser og brug af jobcentre skal således suppleres med kanaler, der henvender sig til medarbejdere, der ikke aktivt er på jagt efter et nyt job. Det kan eksempelvis være gennem personlige netværk, sociale medier, annoncer eller headhunting. Det kan også være ved at bruge eksempelvis praktikanter, studentermedhjælpere og ufaglærte medarbejdere som en base for fremtidig rekruttering af uddannede medarbejdere. Hvilke kanaler, der er mest effektive, afhænger blandt andet af målgruppe og kontekst, men flere studier peger på, at nuværende medarbejders anbefalinger og henvisninger ofte er en af de mest effektive måder at komme i kontakt med potentielle ansøgere (Breaugh, 2013; Myers og Dreachlin, 2007: 291).



Er det muligt at differentiere sig fra andre arbejdspladser?

Hvis man først har fanget potentielle medarbejders opmærksomhed, er det næste spørgsmål, hvordan man gør dem interesserede i at søge en stilling netop hos jer, når der også findes mange andre ledige stillinger? Her anbefaler Michaels m.fl. (2001), at man overvejer sit 'employer value proposition' (medarbejdertilbud) på samme måde, som virksomheder overvejer hvorfor potentielle kunder skal købe netop deres produkter. Man skal med andre ord stille sig selv spørgsmålet: Hvorfor skal en potentiel medarbejder vælge netop vores arbejdsplads?

Set fra arbejdsgivernes perspektiv skaber manglen på arbejdskraft det, som Kim & Mauborgne (2015) vil kalde 'røde oceaner', altså konkurrenceprægede markeder, hvor arbejdsgivere konkurrerer med hinanden om et begrænset antal medarbejdere. Konsekvensen er et kapløb om, hvem der kan tilbyde de mest attraktive løn- og ansættelsesvilkår eller på anden vis fremstå som den mest attraktive arbejdsplads. Når én organisation øger sin synlighed og

attraktivitet på jobmarkedet, fører det til 'kannibalisering', hvor andre arbejdsgivere får vanskeligere ved at tiltrække nye medarbejdere.

For at slippe ud af denne vanskelige situation, handler det ifølge Kim & Mauborgne om at finde et 'blåt ocean', hvor konkurrencen er mindre. Det kan ske ved at differentiere sig fra andre arbejdsgivere, fx ved at tilbyde fire dages arbejdsuge, et særligt kompetenceudviklingsforløb, en faglig styrkeposition, en bestemt specialisering, et internationalt miljø, en bæredygtig arbejdsplads eller noget helt syvende. Som på andre markeder kan man opnå en fordel ved at være 'first-mover', men andre vil hurtigt følge efter, og 'blå oceaner' bliver hurtigt røde igen.

Den attraktive arbejdsplads

Endelig er spørgsmålet, hvordan man i sidste ende får potentielle kandidater til at tage imod et jobtilbud? Her tyder meget forskning på, at en organisations image spiller en vigtig rolle (Breaugh, 2013; Bustamante, 2021; Pollitt, 2007). Det er imidlertid i høj grad individuelt, hvad der opfattes som en attraktiv arbejdsplads (Breaugh, 2013; Dassler m.fl., 2022; Devi m.fl., 2021). Pollitt (2007) anbefaler, at man bevidst arbejder med at opbygge et positivt 'employer brand', altså en genkendelig og unik identitet som attraktiv arbejdsplads. Arbejdspladsens image skal ikke bare være positivt, men også realistisk. Han anbefaler derfor, at man starter med at spørge, hvad de nuværende medarbejdere kan lide ved deres arbejdsplads, og hvad der adskiller den fra andre arbejdspladser, der konkurrerer om de samme medarbejdere?

Ifølge Bustamante (2021) spiller oplevelsen af mening, identifikation og balance mellem arbejds- og privatliv en mindst lige så stor rolle for potentielle medarbejderes oplevelse af organisationens brand som de økonomiske og materielle forhold. Der er da også forsket en del i, hvad social ansvarlighed betyder for organisationers image blandt potentielle ansøgere. Mange studier tyder på, at social ansvarlighed har en vis betydning for både rekruttering og fastholdelse (Bustamante, 2021; Ersoy & Aksehirli, 2015; Gupta m.fl., 2019; Odumeru & Ifeanyi, 2013; van Prooijen & Ellemers, 2015). Det betyder, at organisationen gerne skal kunne dokumentere, at den er bæredygtig på alle tre bundlinjer: den økonomiske, den sociale og den miljømæssige.

Flere studier tyder dog på, at de tre bundlinjer ikke er lige betydningsfulde for nuværende og potentielle medarbejderes opfattelse af organisationen. Ifølge Bustamante (2021: 12) er intern

ansvarlighed over for medarbejderne vigtigere end ansvarlighed over for eksterne interessenter, lokalsamfundet og kloden. Denne undersøgelse tyder også på, at social ansvarlighed spiller en lidt mindre rolle for de danske respondenter sammenlignet med unge i andre lande. Ansvarlighed over for de ansatte (fx retfærdighed, social ansvarlighed og balance mellem arbejde og fritid) er dog vigtigt for potentielle danske ansøgere, mens samfundsansvar, miljø og klima spiller en mindre rolle.

FASTHOLDELSE AF EKSISTERENDE MEDARBEJDERE

Chabra & Mishra (2008) argumenterer for, at fastholdelse af eksisterende medarbejdere er vigtigere end rekruttering af nye medarbejdere. Der er store omkostninger forbundet med rekruttering og oplæring af nye medarbejdere, og desuden kan det være lettere at fastholde eksisterende medarbejdere end at rekruttere nye medarbejdere, som kan vælge mellem mange forskellige jobs.

Arbejds miljø og udviklingsmuligheder er vigtigere end løn og ansættelsesforhold

For de fleste mennesker er løn en væsentlig grund til at gå på arbejde. Det er derfor også relevant at spørge, om ikke lønniveauet har stor betydning for en organisations mulighed for at rekruttere og fastholde medarbejdere? Erfaringerne er blandede. Flere studier peger således på, at løn er en såkaldt 'base satisfier', hvor et utilstrækkeligt lønniveau kan få potentielle medarbejdere til at fravælge organisationen og eksisterende medarbejdere til at forlade den, men som ikke i sig selv motiverer medarbejdere til at søge eller blive (Kjer m.fl., 2022; Numerof m.fl., 2004; Tjørnelund og Pedersen, 2022). Numerof m.fl. (2004) slår fast, at selvom lønstigninger er et af de mest anvendte tiltag for at fastholde medarbejdere, er det også et af de mindst effektive.



“SELVOM LØNSTIGNINGER ER ET AF DE MEST ANVENDTE TILTAG FOR AT FASTHOLDE MEDARBEJDERE, ER DET OGSÅ ET AF DE MINDST EFFEKTIVE.”

Set fra en decentral offentlig leders perspektiv er 'lønstrategien' forbundet med minimum tre udfordringer. For det første har man som decentral leder ikke ret store frihedsgrader til at differentiere lønniveauet i forhold til andre offentlige institutioner, selvom der eksisterer visse muligheder for at give tillæg og differentiere lønnen inden for det som betegnes 'ny løn'. For det andet vil et lidt højere lønniveau i en bestemt institution blot kannibalisere på arbejdskraft fra andre organisationer i området, der konkurrerer om de samme medarbejdere, og på sigt medføre øget inflation (Henkens m.fl., 2008: 1317). Det skaber med andre ord ikke mere kvalificeret arbejdskraft – i hvert fald på kort sigt – men blot en øget konkurrence om de tilgængelige medarbejdere. For det tredje kan det ifølge Myers & Dreachslin (2007: 292) være en kortsigtet strategi, hvis man lokker nye medarbejdere til med bedre løn- og ansættelsesvilkår, da den slags ekstrinsisk motivation hurtigt kan blive overgået af en anden arbejdsgiver. Hvis det skal have en varig effekt, må det kombineres med fastholdelsestiltag såsom et godt arbejdsmiljø, gode udviklingsmuligheder og en kultur, som medarbejderne kan identificere sig selv med.

Diskussionen om normeringer, arbejdspress og skæve arbejdstider fylder meget i den offentlige debat om de fagprofessionelles arbejdsvilkår. En lang række forskningsartikler peger da også netop på, at disse faktorer og andre dele af det psykiske og fysiske arbejdsmiljø har stor betydning for fastholdelse af medarbejdere – og ofte større betydning end lønniveau (Bratt & Gautun, 2018; Kjer m.fl., 2022; Larsen & Jakobsen, 2022; Webb & Carpenter, 2012; Weyman m.fl., 2020). Eksempelvis viser en spørgeskemaundersøgelse fra 2022 blandt medarbejdere i Roskilde Kommune, at de to hyppigste årsager til at søge væk er henholdsvis "mit psykiske arbejdsmiljø" og "forhold mellem arbejdstid og opgaver", mens "mine lønforhold" er nummer tre (Kjer m.fl., 2022: 24). Også forhold som "sammenhængen mellem arbejdsliv og privatliv"

og "det fysiske arbejdsmiljø" rangerer relativt højt på listen over årsager til at søge væk. Ifølge Raiber m.fl. (2021) er der et stort potentiale i at tilbyde mere pålidelige arbejdsskemaer og mere fleksible arbejdstider, når det handler om at fastholde sygeplejersker.



Dernæst peger mange studier på, at muligheder for at udvikle sig i jobbet har et stort fastholdelsespotentiale (Dassler m.fl., 2022; Kjer m.fl., 2022; Williamson m.fl., 2022). Webb & Carpenter (2012) konkluderer på baggrund af et systematisk review af interventioner, der har til formål at sikre fastholdelse inden for social-, sundheds- og uddannelsesområdet, at uddannelse og træning har positive effekter for fastholdelse af medarbejdere, men at effekterne dog ofte er relativt små i forhold til omkostningerne. En særlig problemstilling handler om at klæde nye medarbejdere godt på til deres arbejdsopgaver. Her viser det systematiske review, at alle de undersøgte tiltag har positive effekter med reduktion i frafaldet af nye medarbejdere på 10 - 30 pct. Ligeledes viser et studie blandt italienske sygeplejersker, at "tilegnelse af kompetencer" var den vigtigste faktor for fastholdelsen i de første seks måneder af ansættelsen, og at "muligheder for kompetenceudvikling" var den vigtigste faktor for fastholdelse af sygeplejersker med 1-2 års anciennitet i organisationen (Tomietto m.fl., 2015).

Endelig er der spørgsmålet om, hvorvidt en bestemt ledelsesstil kan fremme fastholdelse af medarbejdere? Her viser en lang række studier, at de ledelsesstile, der samlet betegnes som transformationsledelse – dvs. ledelse med fokus på kultur, relationer, følelser, meningsskabelse og visioner – lader til både at fremme medarbejderfastholdelse og at medvirke til et godt 'employer brand', når nye medarbejdere skal rekrutteres (Cummings m.fl.,

2010; Dassler et al., 2022). Ifølge Numerof m.fl. (2004) er det især vigtigt med gode frontlinjeledere og at det såkaldte ledelsesspænd ikke bliver for stort.



Fastholdelse af seniorer

Når vi taler om fastholdelse af medarbejdere, er det særligt væsentligt at fokusere på medarbejdere, der er på vej til at forlade arbejdsmarkedet. Her er der nemlig et betydeligt potentiale for både den enkelte arbejdsplads og for samfundet, fordi fastholdelse af seniorer medfører en stigning i den samlede mængde af kvalificeret arbejdskraft. Ifølge Larsen & Jakobsen (2022: 7) er der et væsentligt potentiale for at øge tilbagetrækningsalderen blandt både pædagoger, social- og sundhedsuddannede, sygeplejersker og lærere. Næsten halvdelen af alle pædagoger forventer ifølge denne undersøgelse at trække sig tilbage på efterløn, mens det gælder næsten 40 pct. af sosu-medarbejderne og ca. 30 pct. blandt sygeplejersker og lærere. Det vil medføre betydeligt flere kvalificerede medarbejdere, hvis blot en mindre del af disse personer vælger at udskyde deres tilbagetrækningsalder med 1-2 år.

Ifølge Jensen (2022: 12) er brugen af seniorpolitiske instrumenter især udbredte *"på arbejdspladser, hvor kerneopgaven er at arbejde med mennesker, service, omsorg mv."*, mens de ifølge Jensen & Qvist (2022: 83) især er udbredte på arbejdspladser med teknologiske og organisatoriske forandringer samt rekrutteringsudfordringer. Begge disse undersøgelser viser, at de fleste arbejdsgivere oplever, at deres fastholdelsestiltag over for de ældste medarbejdere har en effekt (Jensen, 2022; Jensen & Qvist, 2022). Ifølge arbejdsgiverne er de mest effektive instrumenter mulighed for at undgå ubekvemme arbejdstider/skifteholdsarbejde, nedsat arbejdstid/mulighed for fridage, mere fleksible arbejdstider samt mindre belastende arbejdsopgaver. Omvendt vurderer mange arbejdsgivere ikke, at seniorkarrierekurser og lønforbedringer er virksomme instrumenter. Spørger man seniorerne om, hvad der kan få dem

til at blive længere på arbejdsmarkedet, svarer mange mulighed for nedsat tid, øget fleksibilitet, økonomi samt bedre fysisk og psykisk arbejdsmiljø (Andersen m.fl., 2021: 5).

TILTRÆKKE MEDARBEJDERE UDEN FOR DEN NORMALE ARBEJDSSTYRKE

Jeg har allerede beskrevet forskellige tiltag, som kan styrke den enkelte arbejdsplads' position i konkurrencen om de mest kvalificerede medarbejdere. Som beskrevet ovenfor har disse strategier den udfordring, at alle arbejdspladser konkurrerer om en begrænset mængde af medarbejdere. En anderledes strategi vil derfor være at udvide det felt, man søger inden for. Det kan eksempelvis være ved at tiltrække personer på kanten af arbejdsmarkedet ved at omskole og opkvalificere personer med andre uddannelsesbaggrunde. Formålet er med andre ord at tiltrække og fastholde medarbejdere, som normalt ikke bliver regnet som en del af arbejdsmarkedet inden for den pågældende profession.

En mere rummelig arbejdsplads

Til trods for rekordhøje beskæftigelsestal i 3. kvartal 2022 viser tal fra Danmarks Statistik (2022a), at knap 200.000 personer er midlertidigt uden for arbejdsstyrken på fx sygedagpenge, kontanthjælp, ledighedsydelse, ressource- eller jobafklaringsforløb, og at næsten 115.000 personer er i støttet beskæftigelse som fx fleksjob, virksomhedspraktik eller løntilskud. Der er altså et betydeligt antal personer ansat på særlige vilkår eller som befinder sig på kanten af arbejdsmarkedet. Det vil i starten ofte kræve ekstra hjælp og støtte eller særlige hensyn, når disse mennesker starter på en arbejdsplads. Det kan derfor være forbundet med højere opstartsomkostninger eller lavere produktivitet (Henkens m.fl., 2008: 1318). I Danmark har vi imidlertid en række forskellige ordninger, som kompenserer arbejdsgivere for disse omkostninger.

Udover at være med til at løse organisationens rekrutteringsudfordringer, kan en mere rummelig og mangfoldig arbejdsplads også medføre andre fordele. Som tidligere beskrevet er social ansvarlighed og ansvarlighed over for medarbejdere vigtige for organisationers omdømme og 'employer brand'. Derudover kan en medarbejdersammensætning, der afspejler hele det omkringliggende samfund, ifølge teorien om 'repræsentativt bureaukrati', forbedre

den offentlige service ved at inddrage flere forskellige perspektiver og bidrage til brugernes oplevelse af lighed og repræsentation (se fx Ding m.fl., 2021; Eckhard, 2021).

Hvordan skaber man så en mere rummelig arbejdsplads? Denne artikel er for kort til at give et bare nogenlunde fyldestgørende svar på det komplicerede spørgsmål. Man kan imidlertid hurtigt konstatere, at det ikke er tilstrækkeligt at beslutte sig for, at man gerne vil ansætte bredere. Ifølge Myers og Dreachslin (2007: 294) kræver det en proaktiv og systematisk tilgang at skabe et inkluderende miljø, hvor minoriteter ikke føler sig underlegne, uværdige eller uden for fællesskabet. Det kræver en opmærksomhed på eksisterende værdier og adfærd i organisationen samt en forståelse for og anerkendelse af, hvad mangfoldighed på arbejdspladsen kan bidrage med. Både Preisler (2017) og Holt & Mehlsen (2017) peger på ledelsens helt centrale rolle. Ledelsen skal sætte rummelighed på dagsordenen, give det kontinuerlig opmærksomhed og påtage sig ansvaret for en vellykket inklusion af nye medarbejdere. Andre forudsætninger for vellykket inklusion af medarbejdere på særlige vilkår er ifølge Holt & Mehlsen (2017) blandt andet et godt psykisk arbejdsmiljø, en høj grad af social kapital, samt en arbejdsplads med inkluderende værdier og normer.

Omskoling og opkvalificering af medarbejdere med en anden uddannelsesbaggrund

En anden måde at udvide feltet af potentielle medarbejdere er gennem omskoling og opkvalificering af medarbejdere med en anden uddannelsesbaggrund end den, man umiddelbart er på jagt efter. Når det gælder professioner med mangel på arbejdskraft inden for velfærdsområdet, er en af de mest oplagte muligheder at videreuddanne ufaglærte medarbejdere, der allerede er ansat i organisationen. Eksempelvis er hver fjerde medarbejder i ældreplejen ufaglært (FOA, 2022). Ifølge Breugh (2013, 393) er det væsentligt lettere at rekruttere en person, som i forvejen kender organisationen og faget, end at rekruttere en person uden et sådant kendskab.

Arbejdskraftsubstitution kan også ske ved at rekruttere personer fra fag eller brancher med høj ledighed. Historisk er ufaglært arbejdskraft ofte blevet erstattet af personer med en længere uddannelse, men ifølge Jespersen & Klindt (2021: 6) kan der i de kommende år blive et 'overudbud' af højtuddannede. Den seneste Arbejdsmarkedsbalance fra STAR (2022a) viser da også, at der til trods for den generelt lave ledighed i samfundet er "mindre gode

jobmuligheder” inden for en lang række humanistiske fag, men også inden for mange andre stillingstyper.

Det er sjældent muligt direkte at erstatte fx en sygeplejerske eller pædagog med enten en ufaglært eller med en person med en lang videregående uddannelse. Den såkaldte ’substitutionsafstand’ er for stor (Jespersen & Klindt, 2021). Det kan imidlertid lade sig gøre ved at kombinere opkvalificering af den pågældende medarbejder med fleksibilitet i opgavefordelingen, så den nye medarbejder varetager de opgaver, som vedkommende er kvalificeret til at løse. En omskølet medarbejder behøver således ikke være klædt på til at løse opgaver inden for hele sit nye professionelle felt.

ØGE MEDARBEJDERNES ARBEJDSSTID

Ovenfor har jeg beskæftiget mig med strategier, der kan tiltrække nye medarbejdere eller fastholde eksisterende medarbejdere. Altså populært sagt strategier, der skal skaffe flere hænder og hoveder. Nu vil jeg i stedet se på tiltag, som kan øge medarbejdernes gennemsnitlige arbejdstid, dvs. flere arbejdstimer med det samme antal medarbejdere. Her vil jeg fokusere på to muligheder, nemlig dels at reducere andelen af medarbejdere på deltid og dels at reducere sygefravær.

Flere medarbejdere på fuldtid

En stor andel af social- og sundhedsuddannede, sygeplejersker og pædagoger arbejder på deltid. Blandt de kommunalt ansatte sosu-hjælpere, sosu-assistenten og sygeplejersker er det faktisk kun henholdsvis 12 pct., 25 pct. og 40 pct., der er ansat på fuldtid. I regionerne er andelen lidt højere, nemlig 26 pct., 47 pct. og 50 pct. Også blandt pædagoger er mindre end halvdelen fuldtidsansatte, nemlig 44 pct. (Larsen & Jakobsen, 2022: 20). Der er derfor et meget stort potentiale, hvis bare en del af de deltidsansatte medarbejdere går op i arbejdstid.



Blandt fordelene ved at øge de eksisterende medarbejderes arbejdstid frem for at øge antallet af medarbejdere er, at eksisterende medarbejdere ikke behøver yderligere introduktion og oplæring. En fuldtidsansat medarbejder bruger heller ikke nødvendigvis mere tid på interne møder og lignende end en deltidsansat. Ulempen kan til gengæld være mindre fleksibilitet i forhold til vagtplanlægning, hvis der er behov for mange korte vagter.

Når så stor en andel af medarbejderne inden for bestemte professioner er på deltid, kan det skyldes ønsker fra både arbejdsgivere og arbejdstagere. En undersøgelse foretaget i 2010 blandt ca. 2.000 medlemmer af FOA og BUPL viser imidlertid, at en betydelig del af de ansatte dengang var villige til at gå op i tid (Kristensen, 2010: 8). Formålet var at undersøge, hvor meget medlemmerne skulle kompenseres for at arbejde én time mere pr. uge. Mellem en fjerdedel og halvdelen af medlemmerne ville arbejde en time mere pr. uge til deres eksisterende timeløn. Op til to-tredjedele ville arbejde en time mere pr. uge, hvis lønnen svarede til deres eksisterende overtidbetaling. Endelig viser undersøgelsen, at deltidsansatte er mere villige til at gå op i tid end fuldtidsansatte, og at mænd i gennemsnit er mere villige til at gå op i tid end kvinder. Kvinder, der enten har små børn, mindre godt helbred eller nærmer sig pensionsalderen, er de mindst villige til at arbejde mere.

Den første forudsætning for at flere medarbejdere inden for velfærdsområdet vælger en fuldtidsansættelse er naturligvis, at flere får muligheden. Derudover må man forvente, at arbejdsmiljø og arbejdspress har stor betydning for, om medarbejderne tager imod muligheden. De tiltag, som kan fremme rekruttering og fastholdelse, er således ofte de samme, som kan få flere til at vælge fuldtidsansættelse. Det peger imidlertid også på et vanskeligt dilemma, nemlig at mangel på arbejdskraft medfører øget arbejdspress og vagtbelastning for de tilbageværende

medarbejdere, hvilket kan få flere til at vælge deltidsansættelse. Det handler derfor i høj grad om at få brudt denne onde cirkel.

Reducere sygefravær

Reduceret sygefravær er et andet område med et betydeligt potentiale for at øge det samlede antal effektive arbejdstimer. Igen er potentialet stort blandt social- og sundhedsuddannede, sygeplejersker og pædagoger, der i gennemsnit har mellem 12,3 og 14,1 fraværsdage om året (Larsen & Jakobsen, 2022: 7).

Der er mange forskellige årsager til og risikofaktorer forbundet med sygefravær. Derfor kræver det også mange forskellige tiltag for at nedbringe sygefraværet. I en nyligt offentliggjort rapport fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (Bruun m.fl., 2022) identificeres en lang række faktorer, der alle er forbundet med en forøget risiko for langtidssygefravær. Størst forøget risiko for langtidssygefravær ses for personer, der har været udsat for mobning, vold, trusler om vold, seksuel chikane eller har været involveret i konflikter eller været vidne til mobning. Ubalancer mellem arbejde og privatliv, mellem anstrengelse og belønning samt mellem krav og indflydelse medfører også øget risiko for langtidssygefravær. Det samme gælder lav ledelseskvalitet, jobusikkerhed, manglende indflydelse, rolleklarhed, retfærdighed, rummelighed eller manglende støtte og anerkendelse fra kolleger. Endelig er høje følelsesmæssige og kvantitative krav forbundet med øget risiko for langtidssygefravær, hvorimod højt arbejdstempo – som den eneste faktor i undersøgelsen – ikke viser en statistisk signifikant øget risiko for langtidssygefravær.

Det er også undersøgt, om kombinationer af flere risikofaktorer øger risikoen for langtidssygefravær. Det gør de. Det mest bemærkelsesværdige er imidlertid, at risikoen forøges mere end summen af de enkelte risikofaktorer, hvis man samtidig med høje kvantitative krav også udsættes for enten uklare/modstridende krav eller vold/trusler om vold (Clausen m.fl., 2022). Her lader risikofaktorerne således til at forstærke hinanden.

Der kan være forskellige forhold, der kan være med til at forklare det relativt høje sygefravær blandt frontmedarbejdere på velfærdsområdet. Medarbejdere, der arbejder med syge og ældre medborgere, skal være særligt påpasselige med ikke at udsætte patienter og borgere for smitterisiko. Medarbejdere på dagtilbudsområdet kan være udsat for en større smitterisiko

gennem deres nærkontakt med børnene. Der er dog samtidig ingen tvivl om, at sygefraværet kan reduceres gennem forbedring af en række arbejdsmiljøfaktorer. Igen ser vi altså en tæt kobling mellem på den ene side arbejdsmiljø og på den anden side rekruttering og fastholdelse.

REDUCERE BEHOVET FOR UDDANNET ARBEJDSKRAFT

Til sidst i artiklen vil jeg vende mig imod tiltag, der kan reducere behovet for uddannet arbejdskraft. Hidtil har jeg fokuseret på udbudssiden, men nu vil jeg altså vende mig imod de decentrale ledes muligheder for at påvirke efterspørgslen efter arbejdskraft gennem innovative løsninger. Her vil jeg fokusere på tre områder, nemlig brug af teknologiske løsninger og andre muligheder for effektivisering, muligheden for at flytte opgaver til andre medarbejdergrupper eller til underleverandører samt inddragelse af frivillige.

Innovation, automatisering og digitalisering

Siden den industrielle revolution begyndte at tage fart for omkring 250 år siden er både vores arbejdsliv og fritid blevet transformeret gennem teknologiske fremskridt. Denne udvikling er langt fra slut. Mange vil endda påstå, at forandringshastigheden bliver højere og højere (fx Elting & Hammer, 2021; Kotter, 2015). En rapport fra McKinsey & Co. slår da også fast, at automatisering i større eller mindre grad vil påvirke stort set alle jobs i de kommende år (Chui m.fl., 2016). Tidligere har automatisering især påvirket produktionsarbejdspladser, men fremover vil det også i højere grad påvirke vidensarbejde. Ifølge Chui m.fl. (2016: 9-10) er sundhedssektoren blandt de sektorer, hvor potentialet for øget automatisering er størst. Her kan ca. 36 pct. af alle arbejdsopgaver automatiseres med eksisterende teknologier. I den anden ende af spektret finder man uddannelsessektoren, hvor ca. 27 pct. af arbejdsopgaverne (primært uden for klasselokalet) kan automatiseres med kendte teknologier.



Vi taler ikke om fjerne fremtidsforestillinger, hvor humanoid robotter overtager omsorgsarbejde, men om ofte små teknologiske fremskridt, der gør visse arbejdsprocesser lettere. Det kan være nye teknologier, der reducerer tid brugt på eksempelvis dokumentation, kommunikation, informationssøgning og -behandling, transport, oprydning, rengøring og rutineopgaver. Ifølge den førnævnte rapport findes det største potentiale for automatisering med eksisterende teknologier inden for "forudsigeligt fysisk arbejde", "databehandling" og "dataindsamling", hvorimod potentialet pt. er mindst inden for "ledelse af andre" og "anvendelse af ekspertise".

Hvad afgør så, i hvor høj grad organisationer tager nye innovative løsninger til sig? Ifølge Henkens m.fl. (2008: 1325) har brugen af denne strategi ikke typisk været drevet af mangel på arbejdskraft. Selvom såkaldt kapital-substitution – dvs. at erstatte menneskelig arbejdskraft med maskiner og teknologi – er en potentiel løsning på mangel på arbejdskraft, har dette altså ikke traditionelt været en væsentlig drivkraft for omstillingen.

I stedet fremhæves det ofte, at implementering af innovative løsninger kræver, at vanetænkningen udfordres og at forskellige erfaringer og perspektiver bringes i spil. Dette kan eksempelvis ske gennem tværfaglige processer, partnerskaber mellem offentlige og private aktører eller gennem spredning af idéer i sociale og professionelle netværk (Sørensen & Torfing, 2011). Samtidig er det vigtigt, at medarbejderne oplever et behov for innovation, at der formuleres en fælles vision og at ledelsen går foran, men involverer medarbejderne og skaber ejerskab og tillid i processen (Rubæk, 2013; Sørensen & Torfing, 2011). Endelig skal man forsøge at opnå en balance, der på den ene side giver rum til kreativitet og nytænkning, men på den anden side sikrer en systematisk opfølgning, så de gode idéer bliver omsat til handling.

Flytte opgaver til andre medarbejdergrupper eller eksterne leverandører

En klassisk pointe inden for ledelseslitteraturen er, at organisationer skal fokusere på deres kerneopgave, dvs. den overordnede opgave, som skaber værdi for kunderne eller brugerne. Ofte arbejder flere faggrupper sammen om at løse kerneopgaven, så det skal afklares, hvordan hver faggruppe bidrager bedst muligt til kerneopgaven. Ikke mindst i en situation med mangel på arbejdskraft inden for bestemte faggrupper, er det således vigtigt, at man stiller spørgsmålene: Hvilke opgaver skal organisationen løse? Hvilke opgaver skal de forskellige faggrupper løse?

Hvis outsourcing – altså at lade en underleverandør stå for en opgave, som organisationen selv hidtil har stået for – skal afhjælpe mangel på arbejdskraft, kræver det naturligvis, at (dele af) den pågældende opgave hidtil er blevet udført af den gruppe af medarbejdere, der er mangel på. Det kan eksempelvis være administrative eller praktiske opgaver, som ligger uden for kerneopgaven. Hvis opgaven fortsat bliver udført af medarbejdere med den pågældende uddannelsesbaggrund hos underleverandøren, kan det imidlertid skabe den samme slags kannibalisierung, som er beskrevet tidligere i artiklen. Man risikerer med andre ord, at konkurrencen om medarbejderne intensiveres og at medarbejdere flytter fra egen organisation til underleverandører. Dette kan eksempelvis være tilfældet, når ”huller i vagtplanen” lukkes med eksterne vikarer. Flere regioner og kommuner har derfor etableret interne vikarbureauer, hvor man kan fastholde uddannede medarbejdere i egen organisation samtidig med at man opnår fleksibiliteten ved et vikarkorps.

Udover at flytte arbejdsopgaver fra medarbejdere, der er vanskelige at rekruttere, til andre medarbejdergrupper eller eksterne leverandører, kan man overveje, om der er arbejdsopgaver, som kan skæres væk. Dette vil i stort set alle tilfælde medføre et lavere serviceniveau for borgerne, men kan være et bedre alternativ end at forringe løsningen af organisationens kerneopgaver.

Inddragelse af frivillige i opgaveløsningen

Der har de senere år været stigende fokus på civilsamfundets og frivilliges rolle i det sociale arbejde (Sørensen m.fl., 2021). En repræsentativ befolkningsundersøgelse fra 2021 viser da

også, at 40 pct. af alle danskere har deltaget i frivilligt arbejde inden for det seneste år, og at de i gennemsnit brugte 15,5 timer om måneden på frivilligt arbejde (Espersen m.fl., 2021).

Frivillige kan være et supplement, der medfører en bedre service for borgerne og et bedre arbejdsmiljø for de ansatte, men de kan ikke helt erstatte lønnede medarbejdere ved mangel på arbejdskraft. For det første er der en række juridiske og overenskomstmæssige begrænsninger i forhold til frivilligt arbejde for personer på fx dagpenge, kontanthjælp eller efterløn. For det andet kan det skabe konflikter på arbejdspladsen, hvis frivillige erstatter lønnede medarbejdere. For det tredje har ansatte og frivillige typisk forskellige styrker. Ifølge Overgård (2014) er styrken ved frivillige i omsorgsarbejde netop, at de ofte repræsenterer normalitet, medmenneskelighed samt ekstra tid og ressourcer.

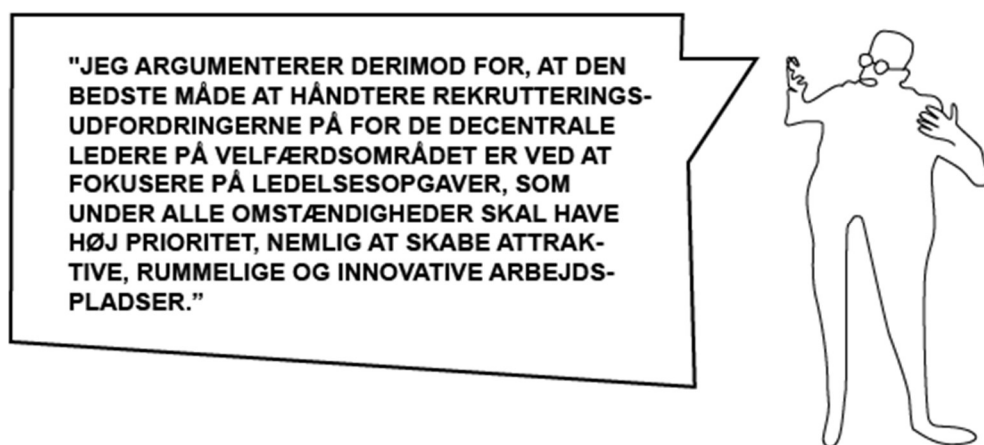
Selvom mange danskere allerede udfører frivilligt arbejde, tyder flere undersøgelser på, at endnu flere gerne vil bidrage med frivilligt arbejde. Ifølge den tidligere nævnte befolkningsundersøgelse svarer 44 pct. af samtlige ikke-frivillige, at de godt kunne tænke sig at deltage i frivilligt ulønnet arbejde, hvis nogen bad dem om det, og 7 pct. af de ikke-frivillige svarer, at de ikke udfører frivilligt arbejde, fordi de ikke véd, hvordan de skal komme i gang (Espersen m.fl., 2021: 49). En undersøgelse foretaget for Dansk Erhverv (Norstat, 2022) viser, at 65 pct. af de 60-69-årige forventer at udføre frivilligt arbejde, når de forlader arbejdsmarkedet. Undersøgelser tyder på, at de væsentligste årsager til at udføre frivilligt arbejde er at kunne deltage i et socialt fællesskab; at kunne gøre en forskel for lokalsamfundet; at føle sig anerkendt, stolt og betydningsfuld; at lære noget; samt at kunne opnå fordele i forhold til jobsøgning og karriere (Espersen m.fl., 2021; Overgård, 2014).

KONKLUSION

Der er i dag mangel på især sygeplejersker og social- og sundhedsuddannede mange steder i den offentlige sektor. Samtidig forventes manglen på især medarbejdere med en pædagog- eller social- og sundhedsuddannelse at stige i de kommende år. Mangel på kvalificeret arbejdskraft bliver derfor en af velfærdssamfundets allerstørste udfordringer i de kommende år.

Dette udgør en kæmpe stor udfordring for mange offentlige organisationer. En udfordring, som de decentrale ledere inden for velfærdsområdet ikke kan løse uden hjælp fra politikere, uddannelsesinstitutioner og andre nationale aktører, men som de bliver nødt til at håndtere på bedste vis. Jeg har med denne artikel forsøgt at skabe overblik over de decentrale, offentlige lederes forskellige muligheder for at fastholde og rekruttere kvalificerede medarbejdere på et arbejdsmarked med mangel på arbejdskraft. Artiklen har demonstreret, at der faktisk findes en lang række forskellige muligheder, som de decentrale ledere kan ty til for at håndtere denne svære udfordring. Ved at kombinere forskellige tiltag kan dygtige offentlige ledere afbøde konsekvenserne af den manglende arbejdskraft.

Samtidig viser artiklen, at de decentrale lederes strategiske valg ikke blot har betydning for, om det lykkes at skaffe tilstrækkeligt med kvalificeret arbejdskraft til deres egen organisation. Deres valg påvirker hele sektoren. Hvis mange decentrale ledere vælger at intensivere konkurrencen om den eksisterende arbejdskraft ved fx at øge organisationens synlighed, bruge flere ressourcer på rekruttering og tilbyde højere løn end konkurrenterne, vil det skabe vindere og tabere blandt velfærdssamfundets institutioner. Det vil imidlertid ikke skabe mere arbejdskraft.



De decentrale, offentlige ledere bør derfor også have blik for, hvordan den samlede mængde af arbejdskraft kan øges eller behovet for den pågældende medarbejdergruppe kan reduceres. Faktisk viser artiklens gennemgang, at mange af de tiltag, som kan bidrage til større udbud af eller mindre efterspørgsel efter en bestemt medarbejdergruppe i høj grad kan påvirkes lokalt. Det handler ikke kun om overordnede forhold som overenskomstforhandlinger, fagenes image og uddannelsernes dimensionering, men i høj grad også om at skabe et godt arbejdsmiljø, en

mere rummelig arbejdsplads, give flere mulighed for at arbejde fuldtid og at identificere opgaver, som kan automatiseres eller varetages af andre medarbejdergrupper. Jeg påstår ikke, at det er nemme løsninger. Eller at manglen på arbejdskraft ikke vil kunne mærkes af borgerne. Jeg argumenterer derimod for, at den bedste måde at håndtere rekrutteringsudfordringerne på for de decentrale ledere på velfærdsområdet er ved at fokusere på ledelsesopgaver, som under alle omstændigheder skal have høj prioritet, nemlig at skabe attraktive, rummelige og innovative arbejdspladser.

LITTERATURLISTE

Andersen, Lars L.; Annette Meng; Karen Albertsen; Flemming Pedersen og Emil Sundstrup (2021). SeniorArbejdsliv - muligheder og barrierer for et langt og sundt arbejdsliv i Danmark. Tidsudvikling fra 2018 til 2020. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. www.nfa.dk/da/Forskning/Udgivelse?journalId=4764a913-ecef-4433-9ff9-8fda0f95aa03

Bratt, Christopher og Heidi Gautun (2018). "Should I stay or should I go? Nurses' wishes to leave nursing homes and home nursing", pp. 1074-1082 i Journal of Nursing Management. <https://doi.org/10.1111/jonm.12639>

Breaugh, James A. (2013). "Employee Recruitment", pp. 389-416 i Annual Review of Psychology, 2013. Vol. 64. DOI: 10.1146/annurev-psych-113011-143757

Bruun, Julie Eskildsen; Louise Dalsager; Mads Nordentoft; Elisabeth Framke; Ida Elisabeth Huitfeldt Madsen; Jeppe Karl Sørensen; Kathrine Sørensen & Reiner Rugulies (2022). Det psykosociale arbejdsmiljø og risikoen for diabetes, sygefravær og førtidspensionering blandt lønmodtagere i Danmark. Rapport udgivet af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). <https://nfa.dk/da/Forskning/Udgivelse?journalId=739ff8f5-2ce6-46c3-b53f-6fe8c23b9e23>

Bustamante, S.; F. Pizzutilo; M. Martinovic; S. Herrero Olarte (2021). Corporate Social Responsibility and Employer Attractiveness. CSR, Sustainability, Ethics & Governance. Springer, Cham. https://doi-org.ez.statsbiblioteket.dk:12048/10.1007/978-3-030-68861-5_2

Chabra, Neeti Leekha og Aparna Mishra (2008). "Talent Management and Employer Branding: Retention Battle Strategies", pp. 50-61 i Journal of Management Research, Vol. 7, Issue 11.

Chui, Michael; James Manyika og Mehdi Miremadi (2016). "Where machines could replace humans—and where they can't (yet)", McKinsey Quarterly, juli 2016.

Clausen, Thomas; Jeppe Karl Sørensen; Louise Dalsager; Iben Louise Karlsen & Jesper Kristiansen (2022). "Do different job demands interact as predictors of long-term sickness absence? A register-based follow-up on 55 467 Danish workers" i Occupational and Environmental Medicine 2022 [Epub ahead of print]. <http://dx.doi.org/10.1136/oemed-2022-108444>

Cummings, Greta G.; Tara MacGregor; Mandy Davey; How Lee; Carol A. Wong; Eliza Lo og Melanie Muise (2010). "Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review", pp. 363-385 i International Journal of Nursing Studies, Vol 47(3). <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.08.006>

Damm, Emilie Agner og Troels Lund Jensen (2021). Behov for flere pædagoger på daginstitutionsområdet frem mod 2030. Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, 22. februar 2021: (Microsoft Word - Ubalancer p\345 arbejdsmarkedet 2020_v2) (ae.dk)

Damvad Analytics (2021). Behovet for velfærdsuddannede i 2030 – Prognose fordelt på landsdele. Analyse udarbejdet for Danske Professionshøjskoler den 23. april 2021. www.xn--danskeprofessionshjskoler-xtc.dk/nyheder/damvad-analytics-behovet-for-velfaerdsuddannede-i-2030/

Danmarks Evalueringsinstitut (2020). Voksne på erhvervsuddannelsernes hovedforløb – Udviklingen i tilgang, frafald og elevprofil efter erhvervsuddannelsesreformen. Notat. <https://www.eva.dk/voksen-efteruddannelse/voksne-paa-erhvervsuddannelsernes-hovedforloeb>

Danmarks Nationalbank (2022). Udsigter for dansk økonomi – september 2022. Analyse udgivet af Danmarks Nationalbank den 21. september 2022.

Danmarks Statistik (2022a). "AUKS01: Offentligt forsørgede (fuldtidsmodtagere, sæsonkorregeret) efter ydelsestype". Data fra Statistikbanken. Opdateret den 16. december 2022. Downloadet den 16. februar 2023.

Danmarks Statistik (2022b). "RAS201: Befolkningen (ultimo november) efter socioøkonomisk status og tid". Data fra Statistikbanken. Opdateret den 16. november 2022. Downloadet den 16. februar 2023.

Danske Gymnasier og IDA (2021). Mismatch på det danske arbejdsmarked i 2030. Publikation udarbejdet af IRIS Group og HBS Economics for Danske Gymnasier og IDA, September 2021. Downloadet den 7. nov. 2022 fra www.ida.dk/media/9067/mismatch-paa-det-danske-arbejdsmarked-2030.pdf

Dassler, A., Khapova, S. N., Lysova, E. I. og Korotov, K. (2022). "Employer Attractiveness From an Employee Perspective: A Systematic Literature Review". *Frontiers in Psychology*. Vol 13. DOI=10.3389/fpsyg.2022.858217

Devi, Reena; Claire Goodman; Sonia Dalkin; Angela Bate; Judy Wright; Liz Jones og Karen Spilsbury (2021). "Attracting, recruiting and retaining nurses and care workers working in care homes: the need for a nuanced understanding informed by evidence and theory", pp. 65-67 i *Age and Ageing*, Vol. 50, Issue 1. <https://doi.org/10.1093/ageing/afaa109>

Ding, Fangda; Jiahuan Lu & Norma M. Riccucci (2021). "How Bureaucratic Representation Affects Public Organizational Performance: A Meta-Analysis", pp. 1003-1018 i *Public Administration Review*, Vol. 81, Issue 6.

Eckhard, Steffen (2021). "Bridging the citizen gap: Bureaucratic representation and knowledge linkage in (international) public administration", pp. 295–314 i *Governance*. <https://doi.org/10.1111/gove.12494>

Elting, Mette og Sverri Hammer (red.) (2021). *Ledelse, organisering og strategisering – organisation, udvikling og samskabelse*. Samfundslitteratur. 3. udgave.

Ersoy, Iris og Zeynep Aksehirli (2015). "Effects of perceptions of corporate social responsibility on employer attractiveness", pp. 507-518 i *Research Journal of Business and Management*, Vol. 2, nr. 4.

Espersen, Helle Hygum; Torben Fridberg; Asger Graa Andreasen & Niels Westermann Brændgaard (2021). *Frivillighedsundersøgelsen 2020 – En repræsentativ befolkningsundersøgelse af udviklingen i danskernes frivillige arbejde*. Publikation udarbejdet af VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Finansministeriet (2022a). Økonomisk Analyse: Mekaniske fremskrivninger af udbud af og efterspørgsel efter velfærdsmedarbejdere, september 2022. <https://fm.dk/udgivelser/2022/september/oekonomisk-analyse-mekaniske-fremskrivninger-af-udbud-af-og-eftersporgsel-efter-velfaerdsmedarbejdere/>

Finansministeriet (2022b). Økonomisk Redegørelse, maj 2022. Økonomisk Redegørelse, maj 2022 (fm.dk)

FOA (2022). Stor stigning i antallet af ufaglærte i ældreplejen fra 2017 til 2022. Notat udarbejdet af FOA Politik & Analyse den 17. oktober 2022, tilgået den 23. november 2022. <https://via.ritzau.dk/data/attachments/00171/db56ad9a-32a6-4ae0-b696-8fa6730f6e8a.pdf>

Gough, David; Sandy Oliver og James Thomas (2017). An Introduction to Systematic Reviews. 2. udgave. Sage Publications Ltd.

Gupta, Bindiya; Shweta Mittal og Vivek Mittal (2005). "Employer branding and its relation with HR functions of employee recruitment and retention: A review of literature", pp. 85-105 i Marketing Review, Vol. 19, Issue 1/2.

Henkens, K.; C. Remery & J. Schippers (2008) "Shortages in an ageing labour market: an analysis of employers' behavior", pp. 1314–1329 i The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, No. 7, July 2008.

Holt, Helle & Line Mehlsen (2017). Rummelighed i praksis: Forudsætninger for gode inklusionsforløb på kommunale arbejdspladser. SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, nr. 17/09.

Jensen, P. H. (red.) (2022). Arbejdspladsen og seniorpersonalet: Rekruttering, fastholdelse og afvikling af seniorarbejdskraften. Aalborg Universitetsforlag.

Jensen, Per H. og Jeevitha Yogachandiran Qvist (2022). "Seniorpolitiske fastholdelsesinstrumenter og arbejdsgivernes oplevelse af deres effekter", pp. 75-83 i Per H. Jensen (red.), Arbejdspladsen og seniorpersonalet: Rekruttering, fastholdelse og afvikling af seniorarbejdskraften. Aalborg Universitetsforlag.

Jespersen, Magnus og Mads Peter Klindt (2021). "Barrierer og muligheder for arbejdskraftsubstitution i små og mellemstore virksomheder" i Samfundsøkonomen 3/2021, Djøf Forlag.

Kim, W. Chan & Renée Mauborgne (2015). Blue ocean strategy. Sådan skaber du et konkurrencefrit marked og gør konkurrenterne irrelevante. Akademisk Forlag Business. 2. udgave.

Kjer, Mikkel Giver; Niels Jørgen Mau Pedersen; Mathias Ruge; Amanda Bernholm Michaelsen og Paul Lynggård Hansen (2022). Rekruttering og fastholdelse af velfærdsmedarbejdere i Roskilde Kommune - Status, fremtid, udfordringer og muligheder. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd for Roskilde Kommune. www.vive.dk/media/pure/18060/8705884

KL (2022a). Pressemeddelelse: Mangel på arbejdskraft er den største udfordring for fremtidens velfærd. KL den 30. september 2022. <https://www.kl.dk/forsidenyheder/2022/september/mangel-paa-arbejdskraft-er-den-stoerste-udfordring-for-fremtidens-velfaerd/>

KL (2022b). Udbud af og efterspørgsel efter udvalgte velfærdsuddannelser – 2021. Analysenotat den 20. januar 2022. www.kl.dk/nyheder/makro-analyseenheden/arbejdsmarked/udbud-af-og-efterspoergsel-efter-udvalgte-velfaerdsuddannelser-2021/

Kotter, John P. (2015). Acceleration – strategisk smidighed i en foranderlig verden. Gyldendal.

Kristensen, Nicolai (2010). Løn, arbejdstimer og personalegoder - En analyse blandt medlemmer af FOA og BUPL. Rapport udarbejdet af AKF, Anvendt KommunalForskning.

Larsen, Mona og Vibeke Jakobsen (2022). Arbejdskraftmangel og rekrutteringsudfordringer på de store velfærdsområder – Forundersøgelse af eksisterende viden. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. <https://www.vive.dk/da/udgivelser/arbejdskraftmangel-og-rekrutteringsudfordringer-paa-de-store-velfaerdsomraader-17277/>

ManpowerGroup (2022). The 2022 Global Talent Shortage Survey. Milwaukee, WI: ManpowerGroup. Tilgået den 1. nov. 2022 fra www.manpowergroup.com

Myers, Valerie L. og Janice L. Dreachslin (2007). "Recruitment and Retention of a Diverse Workforce: Challenges and Opportunities", pp. 290-298 i Journal of Healthcare Management, Vol. 52, Issue 5. DOI: 10.1097/00115514-200709000-00004.

Norstat (2022). Uindfriet potentiale for frivilligt arbejde blandt de kommende ældre. Analysenotat udarbejdet af Norstat for Dansk Erhverv den 7. juli 2022. <https://www.danskerhverv.dk/siteassets/mediafolder/dokumenter/01-analyser/analysenotater-2022/uindfriet-potentiale-for-frivilligt-arbejde-blandt-de-kommende-aldre.pdf>

Numerof, Rita E., Michael Abrams og Bill Ott (2004). "What works... and what doesn't?", p. 18 i Nursing Management, Vol. 35, Issue 3. DOI: 10.1097/00006247-200403000-00008.

Odumeru, James Adetunji og George Ogbonna Ifeanyi (2013). "Corporate Social Responsibility as a Recruitment Strategy by Organisations", pp. 313-319 i International Review of Management and Business Research, Vol. 2, Nr. 2.

Overgård, Charlotte (2014). "De frivilliges styrke i omsorgsarbejdet", pp. 72-76 i Sygeplejersken, 2014, nr. 7.

Pollitt, David (2007). "Better than Brand X – Brand image plays an important role in the recruitment and retention of staff", pp. 12-14 i Human Resource Management International Digest. Vol. 15, No. 3. Emerald Publishing Limited.

Preisler, Marie (2017). "Rummelighed kræver gode ledere", Lederweb. Artiklen er opdateret den 12. april 2017 og tilgået den 23. november 2022.

Raiber, Lea; Claudia Boscher, Florian Fischer og Maik H.-J. Winter (2021). "Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben als Präventions- und Personalbindungsstrategie", pp. 242-248 i Prävention und Gesundheitsförderung, Vol. 16. <https://doi.org/10.1007/s11553-020-00816-7>

Rubæk, Susanne (2013). Gearet til innovation. Frigiv potentialet og skab en innovativ kultur. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. 1. udgave.

STAR (2022a). Arbejdsmarkedsbalancen. Data opdateret den 30. december 2022 og downloadet den 16. februar 2023. www.arbejdsmarkedsbalancen.dk

STAR (2022b). Rekrutteringssurvey december 2022. Rapport udarbejdet af Højbjerg Brauer Schultz for Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, december 2022. <https://star.dk/media/21838/rekrutteringssurvey-december-2022.pdf>

Statsministeriet (2022). Statsminister Mette Frederiksens tale ved Folketingets åbning 4. oktober 2022. Tale. Statsminister Mette Frederiksens tale ved Folketingets åbning 4. oktober 2022 - Statsministeriet (stm.dk)

Sørensen, Eva & Jacob Torfing (2011). Samarbejdsdrevet innovation – I den offentlige sektor. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. 1. udgave.

Sørensen, Malthe Lindholm; Helene Elisabeth Dam Jørgensen; Nathalie Perregaard & Mette Hjære (2021). Det frivillige sociale engagement i Danmark. Frivilligrapport 2019-2021. Rapport udarbejdet af Center for Frivilligt Socialt Arbejde, december 2021.

Tjørnelund, Anne-Mette og Louise Møller Pedersen (2022). "Hvordan kan sygeplejerskerne fastholdes i professionen? En kvalitativ analyse af arbejdsmiljøets betydning" i Fag & Forskning, Vol. 3.

Tomietto, M.; Rappagliosi, C.M.; Sartori, R. og Battistelli, A. (2015). "Newcomer nurses' organisational socialisation and turnover intention during the first 2 years of employment", pp. 851-858 i Journal of Nursing Management, Vol. 23.

van Prooijen, Anne-Marie og Naomi Ellemers (2015). "Does It Pay to Be Moral?", pp. 225-236 i British Journal of Management, Vol. 26. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12055>

Webb, Caroline M. og John Carpenter (2012). "What Can Be Done to Promote the Retention of Social Workers? A Systematic Review of Interventions", pp. 1235-1255 i The British Journal of Social Work, Vol. 42, Issue 7. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcr144>

Weyman, A.K.; D. Roy og P. Nolan (2020). "One-way pendulum? Staff retention in the NHS: determining the relative salience of recognised drivers of early exit", pp. 45-60 i International Journal of Workplace Health Management, Vol. 13 No. 1. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-06-2019-0084>

Williamson, L.; Burog, W. og Taylor, R. M. (2022). "A scoping review of strategies used to recruit and retain nurses in the health care workforce", pp. 1-9 i Journal of Nursing Management. <https://doi.org/10.1111/jonm.13786>

[1] Tak til Benjamin Borgkvist Tranæs fra VIA Bibliotek for værdifuld hjælp med litteratursøgning.