

BETYDNING AV OMDØMME FOR REKRUTTERING AV NYUTDANNEDE SYKEPLEIERE TIL KOMMUNESEKTOREN

VÅR 2017

EN RAPPORT AV:

THEA JOHANNE GLOMMEN

ANE HALLAN KLØVRUD

OLAV LUDVIGSEN

ANA ROCHA



UiO : Universitetet i Oslo



FORORD

Denne rapporten er utarbeidet som en del av masteremnet *Prosjektforum* ved Universitetet i Oslo. Rapporten er basert på et prosjekt gjennomført våren 2017, på oppdrag fra KS.

Det har vært en utfordrende og spennende prosess hvor vi har lært mye om kommunal arbeidsgiverpolitikk og hvilke utfordringer kommunene møter i forhold til rekruttering av sykepleiere.

Vi vil rette en takk til våre kontaktpersoner i KS, Eva Margrethe Kvalvaag og Eli Sogn Iversen. Vi opplever å ha hatt et godt samarbeid med disse både i forkant og underveis i prosessen. En stor takk rettes også til vår veileder, Håkon Høst, som er forsker ved Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU). Han har gitt oss ærlige tilbakemeldinger hele veien, og gjort oss mer oppmerksomme på forskningsmessige krav og begrensninger for vårt arbeid.

Ellers vil vi takke kommunene og informantene som tok seg tid til å delta i prosjektet, og for gode refleksjoner i intervjuene. Vi har stor respekt for deres viktige arbeid på helse- og omsorgsfeltet. Vi håper vår rapport kan være et nyttig bidrag i arbeidet med å rekruttere nyutdannede sykepleiere til kommunesektoren.

Rapporten er utarbeidet av Ana Rocha, Ane Hallan Kløvrud, Thea Johanne Glommen og Olav Ludvigsen. Samtlige er studenter på masterprogrammet *Organisasjon, ledelse og arbeid (OLA)* ved Universitetet i Oslo.

Oslo, mai 2017.

HOVEDTREKK

På oppdrag fra KS har vi gjennomført empiriske undersøkelser av fire norske kommuner om betydningen av omdømme for rekruttering av nyutdannede sykepleiere til kommunesektoren. Resultatene presenteres i denne rapporten. Hensikten med undersøkelsene har vært å gi et bilde av kommunenes innsats tilknyttet det å være attraktive arbeidsgivere for sykepleierstudenter. Formålet med rapporten henger sammen med nasjonalpolitiske målsetninger om å styrke kompetansen i kommunehelsetjenesten. Demografiske utfordringer og «eldrebølgen» medfører økt press på kommunesektoren, og et behov for flere dyktige sykepleiere.

I lys av dette formålet, behandler rapporten temaer om rekruttering og omdømmebygging i kommunal sektor, nærmere bestemt i tre utvalgte «store» kommuner og en «liten» kommune, i henhold til SSB sine definisjoner (Langørgen et al., 2015). Under disse overordnede temaene behandles temaer som kommunenes forhold til sykepleierutdanningen og organiseringen av deres interne og eksterne kommunikasjon. Nedenunder presenteres et sammendrag av de mest sentrale funn vi ser fra de kvalitative analysene.

Presentasjon av hovedfunn

- Storkommunene og småkommunen har alle utfordringer med rekruttering av sykepleierstudenter og nyutdannede sykepleiere. Det er ingen klare forskjeller mellom hjemmetjenesten og sykehjem i våre utvalgte kommuner. Likevel antyder enkelte at hjemmetjenesten oppleves som noe mer attraktiv enn sykehjem.
- Selv om mange sliter med rekruttering, er det variasjoner på virksomhetsnivå, og noen enheter lykkes bedre enn andre. Det virker ikke å være ett klart svar på hvorfor noen enheter lykkes bedre enn andre. Men blant de virksomheter som opplever å lykkes med rekrutteringen, oppgis arbeidsmiljøet å være spesielt godt. Videre oppgir disse enhetene å ha et godt fagmiljø for sykepleiere og en geografisk plassering i nærheten av sentrale strøk.

- De fleste virksomhetsledere vi har snakket med, følger ikke opp studentene etter praksis dersom det ikke har blitt etablert et videre ansettelsesforhold under praksisperioden. Vi ser at ressurser gjør det vanskelig å følge opp alle. I lys av relasjonsteori i tilknytning til omdømme, kan dette imidlertid være uheldig for de dyktige studentene som kan ha et ønske om å søke seg til kommunens enheter etter endt studieløp. I et lengre tidsperspektiv kan det være mer lønnsomt for virksomheten å følge opp studentene.
- Det er i liten grad planer og strategier tilknyttet rekruttering og omdømmehåndtering som er rettet spesifikt mot sykepleierstudenter og nyutdannede sykepleiere. Kompetanse- og rekrutteringsplaner som omhandler sykepleiere, holder seg mer på det generelle planet. Teorien tilsier at virkemidler for rekruttering bør formes etter grupper de er satt til å nå. Dersom rekruttering, og også omdømmehåndtering, skal rettes mot studentene, vil det være hensiktsmessig å jobbe med de virkemidlene som sykepleierstudenter selv oppfatter som attraktive. I denne sammenheng kan tidligere undersøkelser av studenters og sykepleieres oppfatninger om attraktive arbeidsgivere være nyttige verktøy.
- Praksisordningen oppfattes som den mest sentrale rekrutteringskilden blant de kommunene som tilbyr praksis. Det er også i denne perioden at mye av det som kommunene kan tilby studentene som arbeidsgivere formidles. Ut fra våre drøftelser, ser vi at kommunene har et mulig potensiale ved at de kan bli bedre på å formidle underveis i studieforløpet hva kommunesektoren kan tilby nyutdannede sykepleiere.
- Praksisveiledere oppfattes å ha en nøkkelrolle i formidlingen av kommunen som arbeidsgiver for studentene, da kompetente og motiverte veiledere bidrar til å skape gode inntrykk. Vi ser imidlertid at veilederordningen og tilbakemeldingene fra studentene varierer.
- Småkommunen i som vi har med i utvalget vårt, har i liten grad integrasjon mot Universitets- og Høgskolesektoren i forhold til de tre storkommunene. Visse lokale hensyn kan tale for at en svakere integrasjon kan være hensiktsmessig i denne

kommunen. Vi ser likevel at småkommunen har mange attraktive tilbud som de kan tilby sykepleierstudenter. En mer aktiv integrasjon og tettere samarbeid med UH-sektoren kan gi kommunen flere gode sykepleiere og bidra til et sterkere fagmiljø. Dette kan bidra til å gjøre kommunen enda mer attraktiv som arbeidsgiver for sykepleierstudenter, i tråd med teori og forskning.

- Arbeid med kommunikasjon anses som viktig for omdømmebyggingen i kommunene. En god intern kommunikasjon, hvor strategier og budskap flyter mellom de ulike organisatoriske nivåene, vil kunne medføre en mer enhetlig kommunikasjon - også ut av organisasjonen. I denne forbindelse ser vi at en nettverksmodell kan være en god modell for intern kommunikasjonsflyt. Det kan også være en god modell for evaluering og justering av strategiske planer i virksomheten, i tråd med omdømmeteorien. Modellen, hvor virksomhetsledere og representanter fra administrativt nivå møtes for gjensidig dialog og læring, praktiseres med en noe ulik organisering i utvalgskommunene.
- Arbeid med ekstern kommunikasjon, gjennom blant annet mediehandling og bruk av sosiale medier, står sentralt i formidlingen av kommunesektoren som arbeidsgiver. I tillegg er det viktig at kommunens egne ansatte fremsnakker arbeid i kommunens helse- og omsorgstjenester.
- Kommunene i utvalget vårt er flinke til å bruke sosiale medier aktivt i sin omdømmehåndtering, gjennom formidling av gode historier og publisering av positive bilder på egne og felles sider. Omdømmeteorien forteller at dette kan påvirke det generelle omdømmet, som igjen vil kunne påvirke sykepleierstudenters og nyutdannedes inntrykk. Det er imidlertid i liten grad aktiv formidling direkte mot sykepleierstudenter og nyutdannede sykepleiere.
- I storkommunene er det en egen kommunikasjonsavdelinger som bistår i blant annet formidlingsarbeid og håndtering av media. Selv om enkelte oppgir at denne bistår både administrativt nivå og virksomhetsnivå, påpeker andre at den i stor grad bistår det øverste strategiske nivået i kommunen. I disse tilfellene kan det stilles spørsmål ved om kommunikasjonsavdelingene i større grad også burde rette fokuset nedover i organisasjonen. Slike kompetente enheter kan tenkes å følge den

interne kommuniseringen mer systematisk i organisasjonene og bidra til gode sirkelprosesser i tråd med omdømmeteorien. For eksempel kan det være gunstig å ha representanter fra kommunikasjonsavdelingene inn i nettverksgruppene mellom de ulike nivåene i organisasjonen. Avdelingen vil også kunne veilede enheter i mediehåndtering, hvilket kan tenkes å være særlig nyttig for enheter som opplever eller har opplevd negativ medieomtale.

Forkortelser

KS: Kommunenes arbeidsgiver- og interesseorganisasjon

FAFO: Forskningsstiftelsen FAFO

NOVA: Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring.

NSD: Norsk senter for forskningsdata

SSB: Statistisk Sentralbyrå

Begrepsavklaringer

Suksesskriterier - faktorer som er avgjørende for at gitte målsettinger nås.

Administrativt nivå - med administrativt nivå mener vi ansatte som arbeider i kommunens administrasjon. Her har vi snakket med personer som kan bidra med relevant informasjon.

Virksomhetsnivå - med virksomhetsnivå mener vi sykehjem, hjemmetjenesten og omsorgsbolig. Her har vi snakket med virksomhetsledere.

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD.....	1
HOVEDTREKK	3
Innholdsfortegnelse	8
1. Introduksjon og bakgrunn	10
1.1 Innledning	10
1.2 Bakgrunn for rapporten	10
1.2 Sykepleiere - Et historisk tilbakeblikk?	11
1.2.1 Tall for sykepleieryrket i Norge	11
1.3 Samhandlingsreformens betydning for kommunal sektor	12
1.4 Problemstilling	12
2. Teori	14
2.1 Rekruttering.....	14
2.2 Omdømmeteori	15
2.2.1 Omdømme.....	15
2.2.2 Image.....	15
2.2.3 Identitet	16
2.3 Fordelene ved et godt omdømme.....	17
2.4 Omdømmehåndtering i offentlig sektor	18
2.4.1 Omdømmeoppskriften.....	19
3. Metode.....	25
3.1 Kvalitativ tilnærming	25
Oppgavens design: casestudier og en komparativ orientering.....	25
3.2 Utvalg.....	27
3.2.1 Valg av kommuner	27
3.1.2. Valg av informanter	30
3.2 Intervju som datainnsamlingsmetode.....	31
3.3 Dataanalyse	32
3.4 utfordringer.....	33
3.5 Reliabilitet og validitet.....	33
3.6 Etske hensyn	36
4. RESULTATER OG DISKUSJON.....	37
4.1 OMDØMME	37

Omdømme, Del I - Informantenes oppfatninger av eget omdømme	37
Omdømme, Del II - Omdømmehåndtering	39
Omdømme, Del III - Kommunikasjon	48
4.2 REKRUTTERING	63
Del I - Rekrutteringssituasjonen.....	63
Del II - Arbeid med rekrutteringsplaner i storkommunene.....	66
Del III - Kilder til rekruttering i storkommunene	68
Del IV - Utvalgskommunenes tanker om nyutdannede	70
Del V - Virkemidler for rekruttering i utvalgskommunene	72
5. Avsluttende drøfting.....	87
6. Litteraturliste	91
7. Vedlegg I – Revidert mandat	98
8. Vedlegg II – Intervjuguide	103

1. INTRODUKSJON OG BAKGRUNN

1.1 Innledning

Tema for denne rapporten er hvordan kommunale arbeidsgivere jobber for at nyutdannede sykepleiere skal ønske å søke jobb i kommunesektoren.

Rapporten er skrevet på oppdrag fra KS, som er kommunesektorens arbeidsgiver- og interesseorganisasjon. KS arbeider for å gi kommunesektoren best mulige rammebetingelser, for å kunne utvikle gode lokalsamfunn med lokalt tilpassede velferdstjenester (KS, 2015).

1.2 Bakgrunn for rapporten

Kommunale arbeidsgivere har utfordringer med å rekruttere sykepleiere. Det viser KS sin arbeidsgivermonitor for 2016, en årlig statistikk- og faktopublikasjon om arbeidsgiverrelaterte tema i kommunal sektor. Her oppgis det at 59 prosent av norske kommuner opplever det å rekruttere til sykepleierstillinger som «meget» eller «ganske» utfordrende (KS, 2016). Samtidig viser tall fra Statistisk Sentralbyrå (SSB) for 2012 at det vil bli en stor sykepleiermangel i fremtiden, dersom utviklingen fortsetter i samme retning (Roksvaag & Texmon, 2012:4).

En rapport fra forskningsstiftelsen Fafo fra 2016 viser at unge ønsker seg sterke fagmiljøer, interessante arbeidsoppgaver, fast stilling og konkurransedyktig lønn (Bakkeli, Sterri & Moland, 2016). I både denne forskningsrapporten og rapporten fra NOVA (*Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring*), kommer det frem at sykepleiere og sykepleiestudenter oppfatter at sykehus har bedre fagmiljø og kan tilby mer interessante arbeidsoppgaver (Gautun, Øien & Bratt, 2016). Sykehus blir oppfattet som et mer attraktivt og trygt valg av arbeidssted for nyutdannede sykepleiere enn den kommunale helse- og omsorgstjenesten. I tillegg kommer det frem at hjemmetjenesten er mer attraktiv enn sykehjem (Avgangsundersøkelsen NSF 2015, gjengitt i Gautun et al., 2016:81).

På bakgrunn av dette ønsker KS å undersøke hva som kan gjøres for at det kan bli mer attraktivt for nyutdannede sykepleiere å jobbe i kommunehelsetjenesten.

1.2 Sykepleiere - Et historisk tilbakeblikk?

Sykepleieryrket har historiske røtter langt tilbake i tid. I Norge ble den første sykepleieutdanningen etablert i 1868 (Norsk Sykepleierforbund, 2017). Den gang ble sykepleieryrket ble sett på som underordnet legeprofesjonen, men denne forståelsen har endret seg gradvis utover på 1900-tallet (Erichsen, 2003:39-57).

Ekspansjonen av velferdsstaten etter andre verdenskrig, og spesielt siden 1960 årene, medførte en stor vekst i antall yrker i helse- og omsorgssektoren (Erichsen, 2003:41). Dette skapte også en stor økning i antall sykepleierstillinger. I denne perioden ble sykepleieutdanningen styrket, og den kommunale helse- og omsorgssektoren ble bygget ut (Erichsen, 2003:41-42). Begrepet sykehjem blir tatt i bruk, og hjemmetjenesten ble en kommunal oppgave (Nygaard, 2002:823 & Ingebritsen, 2015). I dag er sykepleierutdannelsen en treårig bachelorutdanning (Utdanning.no, 2017).

Sykepleiernes profesjonsidentitet ble formet og utfordret gjennom hele 1900-tallet. Det gjelder både sykepleiernes posisjon i forhold til leger og deres posisjon i forhold til andre yrkesgrupper (Erichsen, 2003:39-57, Sommervold, 2003:198-215). Spesielt bør sykepleiernes posisjon i forhold til helsefagarbeidere eller hjelpepleiere trekkes frem. Sammen med fremveksten av velferdsstaten vokste det frem en profesjonskamp mellom disse to yrkesgruppene (Erichsen, 2003:31). I de kvalitative undersøkelsene som har dannet grunnlag for denne rapporten, har informantene derfor blitt spurt om forholdet mellom de ulike yrkesgruppene på arbeidsplassen. Det har vært interessant å undersøke hvorvidt det for eksempel eksisterer noen konflikt mellom helsefagarbeidere og sykepleiere i dag, og om dette eventuelt kan ha noen innvirkning på om arbeidsplassene oppfattes som attraktive for sykepleierstudenter og nyutdannede.

1.2.1 Tall for sykepleieryrket i Norge

Sykepleieryrket er kvinnedominert (Erichsen, 2003:43), og inneholder en del deltidsarbeid og turnusarbeid. Tall fra SSB fra 2016 viser at andelen sysselsatte sykepleiere fordelt mellom menn og kvinner var 11558 menn og 91716 kvinner (SSB, 2017). Fra 2000 til 2016 har det vært en økning på 77% blant antallet sysselsatte mannlige sykepleiere (fra 6.512 til 11.558) og 55% økning av antall sysselsatte kvinnelige sykepleiere (fra 59.041 til

91.761). I 2016 var 37413 sykepleiere sysselsatt i kommunal forvaltning, fordelt på 28917 årsverk, eksklusiv lange fravær (SSB, 2017).

1.3 Samhandlingsreformens betydning for kommunal sektor

Samhandlingsreformen er en reform av helse- og sosialtjenestene i kommunal og statlig sektor som gradvis ble innført fra 1. januar 2012 (Kommunale helse og omsorgstjenester, 2014). Reformen har som mål å sikre en bærekraftig helsetjeneste med god tjenestekvalitet. Et viktig tiltak for å nå dette målet var å overføre en større del av helsetjenestene fra staten til kommunene. Samhandlingsreformen har derfor resultert i en kommunehelsetjeneste med en flere oppgaver og en mer sammensatt pasientgruppe, slik at oppgavene er mer varierte og tyngre enn tidligere (Riksrevisjonen, 2016:8-12). Selv om arbeidsmengden i den kommunale helsetjenesten har økt, så har kommunene verken økt kapasiteten eller hevet kompetansen til ansatte nevneverdig etter innføringen av samhandlingsreformen. I tillegg sier halvparten av kommunene at de ikke har nok sykepleiere (Riksrevisjonen, 2016:12). Dette er momenter det har vært interessant å undersøke nærmere i de utvalgte kommunene for denne undersøkelsen. Oppfatter kommunale arbeidsgivere at Samhandlingsreformen har gjort kommunehelsesektoren mer eller mindre attraktiv for nyutdannede sykepleiere? Og hvordan formidles eventuelt dette til denne gruppen?

1.4 Problemstilling

KS ser et behov for å kartlegge hvordan kommuner arbeider strategisk for å rekruttere nyutdannede sykepleiere til kommunal sektor. Som allerede nevnt oppfattes sykehus som en mer attraktiv arbeidsplass for nyutdannede sykepleiere, samtidig som samhandlingsreformen har gitt kommunene mer varierte og krevende oppgaver. Med den kommende eldrebølgen samfunnet står ovenfor, vil det fremtidige kompetansebehovet for sykepleiere være økende. Formålet med rapporten er derfor å gi mer kunnskap om hvordan kommunesektoren kan bli mer attraktiv ovenfor nyutdannede sykepleiere, for å møte et økende kompetansebehov.

I tråd med ønske fra oppdragsgiver har våre kvalitative undersøkelser hatt fokus på hvordan ledere i kommunen, både i administrasjonen og virksomhetene, jobber med å tiltrekke seg sykepleierstudenter og nyutdannede sykepleiere. Tall fra KS Arbeidsgivermonitor, for flere år, viser at sykepleiere er blant de yrkesgruppene som norske kommuner lenge har slitt mest med å rekruttere. Derfor ønsker vi å rette fokus på hva kommunene gjør på både kort og lang sikt for å lykkes i dette arbeidet. Hvordan arbeidet blir evaluert antas å henge sammen med hvordan kommunene bygger videre på det de tidligere har lykket med, ved at lære av eventuelle feil eller mangler. Vi har derfor blant annet ville undersøkt utvalgskommunenes arbeid med planer, visjoner og mål med relevans for oppgavens tema.

Ut fra denne redegjørelsen av bakgrunn og formål for undersøkelsen er hovedproblemstillingen som følgende:

«Hvordan jobber kommunale arbeidsgivere for at sykepleierstudenter ønsker å søke jobb i den kommunale helse- og omsorgstjenesten når de er ferdig utdannet?»

Hovedproblemstillingen har to presiserende og supplerende underproblemstillinger:

- *Hvordan arbeider kommunale arbeidsgivere med rekruttering og omdømme for at nyutdannede sykepleiere vil ønske å søke jobb i den kommunale helse- og omsorgstjenesten? Og hvordan blir dette arbeidet evaluert?*
- *Hva er suksesskriteriene for de kommunene som lykkes med å rekruttere nyutdannede?*

2. TEORI

I denne delen av rapporten presenteres relevant teori som er benyttet for besvare problemstillingen. Vi har valgt å benytte oss av rekrutterings- og omdømmeteorien. Her er det viktig å understreke at det er en klar sammenheng mellom rekruttering og omdømme; gode rekrutteringsprosesser kan bidra til å bedre omdømmet til en virksomhet, samtidig som et godt omdømme kan gjøre det lettere å rekruttere nødvendig kompetanse i konkurranse mot andre virksomheter (Brønn & Ihlen, 2009:17 og Grimsø, 2004:293).

Vi har tatt utgangspunkt i den norske teorien som finnes på området. Rekrutteringsteorien kommer fra Grimsø, som er en flittig brukt forfatter i både forskningsrapporter og masteroppgaver. I omdømmedelen har vi særlig benyttet oss av Brønn og Ihlen's bok *Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner*, fra 2009. Bokens utgangspunkt er at omdømme følger av relasjoner og relasjoner av kommunikasjon. For å få et mer offentlig perspektiv på omdømme, har vi benyttet oss av *Substans og framturen. Omdømmehåndtering i offentlig sektor* av Wæraas, Byrkjeflot og Angell (2011). I denne boken har klassisk omdømmeteorier og analytiske modeller blitt tilpasset særtrekk og verdier som offentlig sektor må ta hensyn til.

2.1 Rekruttering

Grimsø (2004) definerer rekruttering som «å tiltrekke seg kvalifiserte søkere til en stilling» (Grimsø, 2004:55). I lys av nevnte Fafo-rapport fra 2016, er rekrutteringsarbeid en kontinuerlig oppgave som bør tas med i den strategiske planleggingen «med tanke på behov som oppstår frem i tid» (Bakkeli et al., 2016:48). I denne rapporten presiseres rekrutteringsbegrepet til «aktiviteter knyttet til profilering og tiltrekking» (Bakkeli et al., 2016:15).

Organisasjoner bør med gitte mellomrom gjøre en systematisk evaluering av sitt rekrutterings- og utvalgsarbeid, utover den mer kontinuerlige evalueringen som foregår etter en rekrutteringsprosess. Blant annet vil det kunne styrke arbeidet med strategiske kompetanseplaner (Grimsø, 2004:292-293). I tillegg er det en rekke lover og regler som må overholdes i forbindelse med rekrutteringsprosessen. Blant annet er det spesielle

retningslinjer for ansettelser innen statlige og kommunale stillinger (Grimsø, 2004:283).

Rekruttering innebærer at virksomheten må kartlegge sitt fremtidige kompetansebehov. Dette fremtidsbildet bør settes opp mot dagens kompetansesituasjon i virksomheten. Målet er å heve virksomhetens kompetanse, samtidig som virksomheten kan få en god sammensetning av arbeidere, både fagmessig og sosialt (Grimsø, 2004:291). Etter å ha kartlagt kompetansen som virksomheten vil trenge, herunder hvilke grupper det er behov for, bør valg av metoder og virkemidler formes etter disse målgruppene. Grimsø et al. (2015) oppgir flere typer av virkemidler for rekruttering, som fysisk og psykisk arbeidsmiljø, arbeidstidsordninger, kultur og organisasjonsform (Grimsø, Egerdal & Sanyang, 2015:158-160). Ett virkemiddel som lønn kan for eksempel formes forskjellig mot ulike målgrupper ved å være tilknyttet kompetanse- og kompetanseutvikling for de som allerede har høy kompetanse, og til ytelser dersom de ønsker å nå de mest produktive ansatte (Grimsø et al., 2015:286-294,301). For denne rapporten vil det være interessant å se hvorvidt virkemidlene som kommunene bruker i sitt rekrutteringsarbeid, samsvarer med det sykepleierstudenter oppgir som attraktivt i tidligere undersøkelser. Det er også interessant å se om og eventuelt i hvilken grad disse virkemidlene er formet mot målgruppen vår, altså sykepleierstudenter og nyutdannede sykepleiere.

2.2 Omdømmeteori

2.2.1 Omdømme

Det finnes svært mange definisjoner av omdømme, som gjerne understreker forskjellige egenskaper ved begrepet. Apeland (2010) bruker for eksempel omdømme i betydning «*summen av oppfatninger som ulike interessentgrupper har av virksomheten*» (Apeland, 2010:18). Denne definisjonen påpeker at omdømme i vesentlig grad er et sosialt konstruert størrelse dannet gjennom fortolknings- og meningsdanningsprosesser (Wæraas et al., 2011:18). Slike prosesser vil ikke bare være basert på interessentenes egne erfaringer med organisasjonen, men også hva de har hørt og lest andre steder (Wæraas et al., 2011:36).

2.2.2 Image

I litteraturen har det blitt vanligere å sette opp et skille mellom omdømme og image. Mens

omdømmet sier noe om omgivelsenes oppfatning over tid, sier image noe om det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av en organisasjon. Dette inntrykket vil i sin tur danne grunnlaget for omdømmet (Brønn & Ihlen, 2009:14).

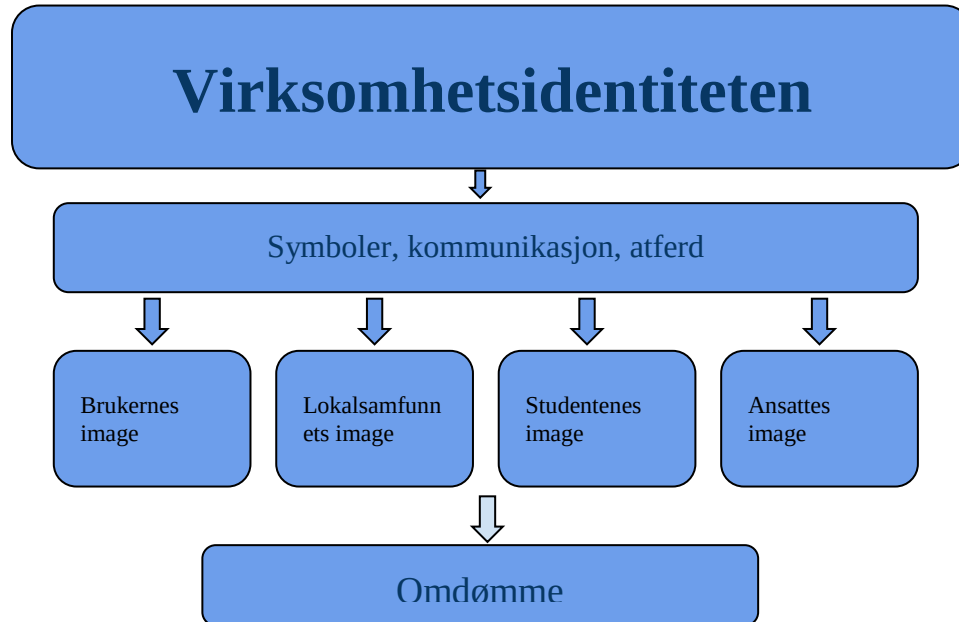
2.2.3 Identitet

Identitet kan defineres som *«et internt orientert kjernebegrep som sier noe om profilen og verdiene som kommuniseres av en organisasjon, og de ansattes syn på dette»* (Brønn & Ihlen, 2009:14). Identitet er et sentralt utgangspunkt i organisasjonens omdømmearbeid. Ved å forstå sin egen identitet kan organisasjonen få innsikt i hvordan de blir oppfattet av omgivelsene, som f.eks. av innbyggerne, aktører i kommunen og samfunnsborgere generelt (Brønn & Ihlen, 2009:25). Identiteten i organisasjoner kan ha flere funksjoner. Først og fremst får identiteten omgivelsene til å kjenne igjen organisasjonen. En sterk identitet kan videre bidra til å motivere de ansatte gjennom en fellesskapsfølelse som gjør at menneskene identifiserer seg med organisasjonen. En sterk identitet kan også skape *tillit* blant organisasjonens interessenter (Brønn & Ihlen, 2009:26-27).

Balmer og Greyser (2003) betrakter identitetsbegrepet ut i fra tre perspektiver; *visuell identitet*, *organisasjonsidentitet* og *virksomhetsidentitet* (gjengitt i Brønn & Ihlen 2009:25). I det offentlige er det først og fremst de to sistnevnte begrepene som vil være aktuelle, og av den grunn vil det derfor fokuseres på disse.

Organisasjonsidentiteten er svarene på spørsmål som «hvem er vi?», «hva kjennetegner oss som organisasjon?» og «hvordan skiller vi oss ut fra andre organisasjoner?». Det dreier seg med andre ord om en felles overbevisning blant organisasjonsmedlemmene om hva som er organisasjonens viktigste sætrekk (Brønn & Ihlen, 2009:29-34). Virksomhetsidentiteten er mer eksternt rettet. Den handler om hvordan organisasjonsidentiteten presenteres ovenfor interessenter gjennom blant annet kommunikasjon, handlinger, verdier, symboler, tjenester og atferd. Virksomhetsidentitet er med andre ord hvem eller hva vi *forteller* andre at vi er (Brønn & Ihlen, 2009:36-37). Wæraas et al. (2011) har valgt å benytte begrepene substans og fremtreden i stedet for organisasjons- og virksomhetsidentitet, og er tydeligere på at substansen (organisasjonsidentiteten) også inneholder spontane identiteter, institusjonelle sætrekk og

historisk utvikling (Wæraas et al., 2011:26).



Figur 1. Forholdet mellom virksomhetsidentitet og ulike interessenters image (Fombrun 1996 gjengitt i Brønn 2005)

2.3 Fordelene ved et godt omdømme

I dag er det ikke bare privat sektor som bedriver omdømmearbeid. Også offentlig sektor har etterhvert innsett fordelene som følger med et godt omdømme. Dette følger av at også offentlig sektor er avhengig av tillit og legitimitet fra sine omgivelser (Brønn & Ihlen, 2009:16). Ikke minst er det viktig at offentlige virksomheter har oppslutning i folket, ettersom mye av offentlig virksomhet finansieres gjennom skattebetalernes penger (Wæraas et al., 2011:19).

I tillegg til å gi organisasjonen tillit og legitimitet, vil et godt omdømme kunne gi virksomheten et bedre utgangspunkt for å lykkes (Apeland, 2010:19). I norske kommuner er det konkurranse om å rekruttere og beholde kvalifiserte sykepleiere, noe som også er bakgrunnen for denne rapporten. Et godt omdømme kan hjelpe virksomheten med å rekruttere og beholde dyktige ansatte (Brønn & Ihlen, 2009:17). Apeland (2010) er imidlertid forsiktig med å sette et likhetstegn mellom omdømme og virksomhetens tiltrekningskraft på nye medarbeidere, men sier at en virksomhets omdømme sammenfaller ofte, men ikke alltid, med popularitet som arbeidsgiver (Apeland, 2010:22).

Dette er viktig å ha i bakhodet også ved lesning av denne rapporten.

Et godt omdømme vil være av særlig betydning når nyutdannede skal se seg om etter sin første jobb. De mangler ofte egen erfaring, og er derfor mer avhengige av å støtte seg til andres oppfatninger i tillegg til sin egen. Hva familie og venner forteller vil kunne være av betydning, men også hvordan virksomheten har frontet seg selv på skolen eller hvordan den fremstilles i mediene (Apeland, 2010:20).

Videre har virksomheter med et godt omdømme ofte mer motiverte, stolte og lojale ansatte. Dette vil sørge for at de ansatte bygger en solid kultur på innsiden av organisasjonen, noe som kan skape en selvforsterkende effekt på omdømme og rekruttering (Apeland, 2010:19-20).

Selv om det er vanskelig og tidkrevende å bygge opp et godt omdømme, skal det være lett å rive det ned (Gotsi & Wilson, 2001, gjengitt i Brønn & Ihlen, 2009:83). Fordelen er imidlertid at dersom organisasjonen i utgangspunktet hadde et godt omdømme, skal det være lettere å vinne tilbake tilliten fra omgivelsene og gjenoppta et godt omdømme etter å ha «trådt feil» (Brønn & Ihlen, 2009:17).

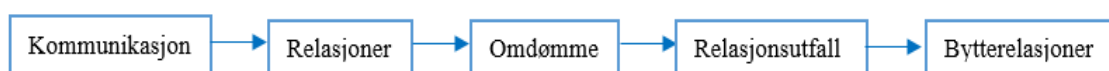
2.4 Omdømmehåndtering i offentlig sektor

Omdømmehåndtering har blitt en viktig og naturlig del av den rasjonelle virksomhetsstyringen, også i offentlig sektor (Røvik, 2007:197). Ideen bak omdømmehåndtering er at en organisasjon alltid skal ha blikket rettet mot sine omgivers oppfatninger omkring egen virksomhet. Dette for å aktivt søke og påvirke oppfatningene i omgivelsene i et forsøk på å oppnå et bedre omdømme (Brønn & Ihlen, 2009:52). Omdømmehåndtering defineres som; *«tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon ovenfor relevante aktørgrupper i omgivelsene, med sikte på å styrke disses oppfatning av og tillit til organisasjonen»* (Røvik, 2007:199).

Dermed indikeres det at organisasjonen bør endre atferd dersom omverdenen ikke har en så positivt inntrykk av organisasjonen som ønskelig. I slike tilfeller bør organisasjonen sette i verk tiltak for å bedre sitt omdømme, og for å minske gapet mellom ønsket og «faktisk» inntrykk (Byrkjeflot, 2011:52). Omdømmehåndtering er dermed ikke bare

begrenset til å omfatte omdømmebygging, men også vedlikehold, forsvar av omdømmet og forebygging av såkalte omdømmekriser (Røvik, 2007:199).

Omdømme kan imidlertid aldri være noe annet enn et biprodukt av organisasjonens totale virksomhet. Dette følger av at organisasjonen kan ikke styre eller manipulere sitt eget omdømme mot bestemte mål, siden den er en sosialt konstruert størrelse. Derimot kan organisasjonen forsøke å *påvirke* omdømmet indirekte gjennom strategiske handlinger og kommunikasjon (Brønn & Ihlen, 2009:15).



Figur 2. Relasjonsutfall (Brønn & Ihlen, 2009)

I følge Brønn og Ihlen (2009) følger omdømme av relasjoner, og relasjoner av kommunikasjon (Figur 2). Evnen til å bygge relasjoner og til å kommunisere «effektivt» gjennom en god og gjensidig dialog, er dermed viktig for omdømmehåndtering. En organisasjon vil møte ulike forventninger fra sine omgivelser. Særlig vil offentlige organisasjoner oppleve høye krav fra sine interessentgrupper (Brønn & Ihlen, 2009:200). Ved å kommunisere effektivt, kan organisasjonen vise at den kan innfri forventningene fra interessentene og slik oppnå relasjoner basert på tillit og forpliktelse (Brønn & Ihlen, 2009:190). Dette avhenger imidlertid av menneskene internt i organisasjonen (Brønn & Ihlen, 2009:202). Mens det er lederen som står for den strategiske kommunikasjonen innad og utad i organisasjonen, kan medarbeiderne bidra til relasjonsbygging gjennom sine kommunikasjonsevner (Brønn & Ihlen, 2009:185).

God kommunikasjon er imidlertid avhengig av at det som kommuniseres er i tråd med substansen (Brønn & Ihlen, 2009:176). Hvis ikke vil det kunne oppstå et gap mellom det som kommuniseres til ytre interessenter, og den atferden som forventes av organisasjonen. Dette blir beskrevet som en av hovedårsakene til at noen organisasjoner får problemer med omdømmet (Brønn & Ihlen, 2009:174 og Byrkjeflot, 2011:61).

2.4.1 Omdømmeoppskriften

Byrkjeflot (2011) operasjonaliserer begrepet omdømmebygging til en gitt oppskrift for hvordan dagens organisasjoner blir anbefalt å påvirke sine omgivelser. Oppskriften er en sammenfatning av fellestrekkene man finner i de oppskriftene som er i bruk i dag gjennom idealtypen «omdømmeoppskriften» (Byrkjeflot, 2011:51).

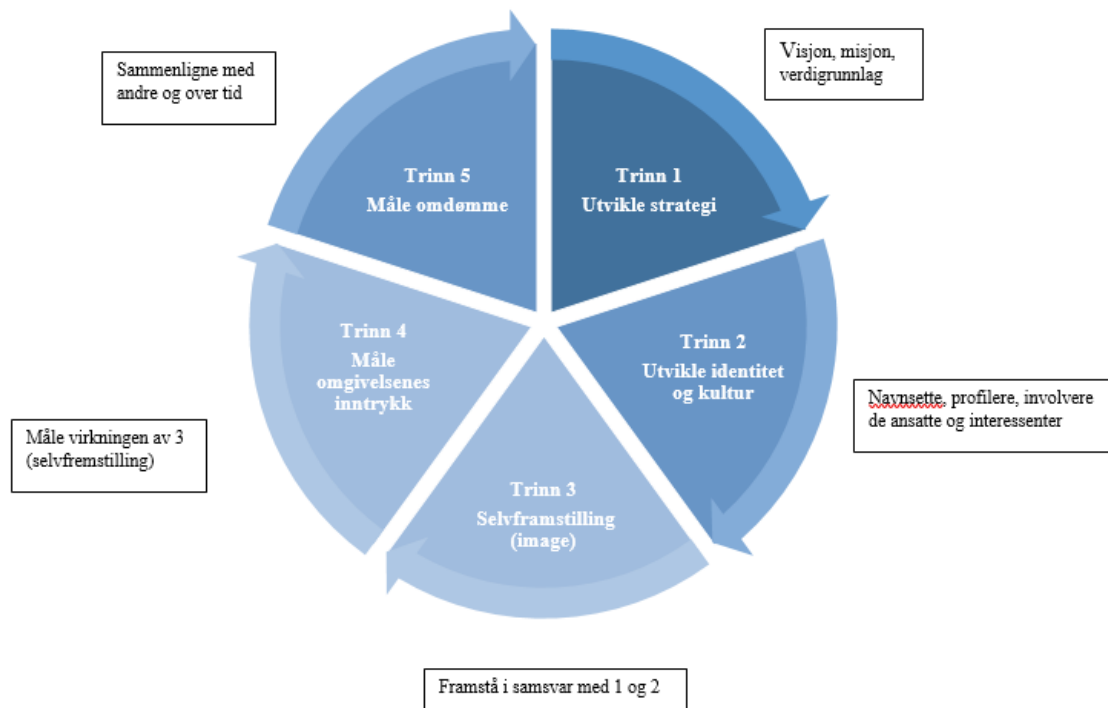
Omdømmeoppskriften er laget etter mønster fra privat sektor, men er ment å være en universell oppskrift. Dette kan være en utfordring da den i utgangspunktet er basert på en sektor med mer konkurranse og profittmaksimering enn offentlig sektor. Selv om disse premissene har blitt langt mer fremtredende i offentlig sektor etter reformbølgen New Public Management, er det fortsatt viktige forskjeller som bør hensyntas når omdømmeoppskriften skal tas i bruk i offentlig sektor (Wæraas et al., 2011:249-250).

Black (2002) identifiserte syv grunnleggende forskjeller mellom offentlig og privat sektor, herunder offentlige forventninger, politisk ansvarlighet, klarhet i mål og prioriteringer, forholdet mellom behov og etterspørsel, tilbud og inntekter, beslutningstaking og profesjonelt selvstyre (gjengitt i Wæraas et al., 2011:37).

I tillegg finnes det store forskjeller mellom de ulike institusjonene i offentlig sektor (Wæraas et al., 2011:249). Omdømmeoppskriften vil derfor kreve tilpasning og oversettelse slik at den passer den aktuelle konteksten (Wæraas et al., 2011:261). For å lykkes med en god oversettelse som passer ens egen organisasjon, må man besitte kjennskap til både den «avgivende» og den «mottakende» konteksten (Røvik 2007, gjengitt i Wæraas et al., 2011:251). Spesielt viktig er kontekstkompetansen på mottakersiden (Wæraas et al., 2011:252). Wæraas, Byrkjeflot og Angell (2011) forklarer derfor hvordan omdømmehåndtering kan og bør skje, gitt den type offentlig organisasjon man er.

Omdømmeoppskriften bruker et strategisk perspektiv på kommunikasjon i organisasjonen, og det er anbefalt å følge en gitt fremgangsmåte trinn for trinn (figur 3.) (Byrkjeflot, 2011:53). Forfatterne forklarer at alle trinnene i omdømmeoppskriften kan følges, men at enkelte elementer bør tones ned, utelates eller erstattes av andre betingelser - ut fra hva som er mest passende i enkelttilfeller (Wæraas et al., 2011:263). Nedenfor vil

omdømmeoppskriften bli presentert i sin helhet trinn for trinn, med *forslag* til hvordan hvert enkelt trinn kan oversettes i den konkrete virksomhet.



Figur 3. Omdømmeoppskriften (Byrkjeflot, 2011:54)

Trinn 1:

Første trinn i omdømmeoppskriften handler om å evaluere nåsituasjonen med sikte på å formulere en strategi for organisasjonen, inkludert en visjon (det ønskede fremtidsbildet som organisasjonen beveger seg mot) og en misjon (hva organisasjonen er i dag, som danner et grunnlag for bevegelsen mot visjonen). Deretter skal det formuleres et verdigrunnlag (Byrkjeflot, 2011:53). Ansvar for å fastsette strategiske mål er tillagt ledelsen. Ansatte kan gjerne trekkes inn i arbeidet, men de må være enige med ledelsen om hvilken retning virksomheten skal bevege seg (Apeland, 2010:80). Dette vil naturlig nok se noe annerledes ut i kommunen, som er en politisk styrt organisasjon hvor medlemmene er med på å vedta felles visjon, misjon og verdier (Byrkjeflot, 2011:53).

Trinn 2:

Det neste steget i omdømmeoppskriften dreier seg om identitetsutvikling og kulturbygging. I litteraturen argumenteres det ofte for at man skal begynne med identitetsutvikling og unngå at de målformulerende prosesser atskilles fra denne. Altså skal man inkludere de ansatte og interessentene både i målformulering og identitetsutvikling (Byrkjeflot, 2011:53-54). Tanken er at dette skal skape et mer enhetlig uttrykk som respons til omgivelsenes forventninger og krav. Byrkjeflot mener imidlertid at ledelsen lett kan la seg rive med i organisasjonens streben etter legitimitet fra omgivelsene, slik at omdømmebygging kun vil handle om å tilpasse seg omgivelsenes behov og ønsker. Dette vil resultere i at man visker ut etablerte identiteter og hukommelser, og man sitter igjen med ansatte som føler seg fremmedgjort i egen organisasjon (Byrkjeflot, 2011:67 og Byrkjeflot, 2010:14).

I offentlige organisasjoner må man ta mer hensyn til organisasjonenes faktiske identitet. Dette skyldes at offentlige organisasjoner har et historisk grunnlag som fremdeles er en viktig del av deres identitet. Især kan dette gjøre seg gjeldende i en organisasjon som kommunehelsetjenesten (Wæraas et al., 2011:257). Hvis man velger å bygge opp, vedlikeholde og forsvare et godt omdømme i slike organisasjoner, uten å ta hensyn til institusjonelle verdier og tradisjoner, vil skillet mellom substans og fremtreden kunne overskride troverdighetsgrensen. Den institusjonelle tyngden og egenverdien som disse organisasjonene bærer med seg, vil derfor langt på vei bestemme innholdet i omdømmestrategiene og hva som faktisk er mulig å oppnå. Omdømmeoppskriften må derfor modifiseres slik at både strategi- og identitetsutvikling bindes opp av organisasjonens historie og institusjonelle særtrekk (Wæraas et al., 2011:257).

Trinn 3:

Trinn tre går ut på at organisasjonen formidler til omgivelsene hvem de ønsker å være (fremtreden). Hensikten er å påvirke omgivelsenes umiddelbare oppfatning av organisasjonen (image). Dette gjør man ved å forsøke å skape et enhetlig uttrykk utad, både visuelt, atferdsmessig og symbolsk (Brønn & Ihlen, 2008 gjengitt i Byrkjeflot, 2011:54).

Selv om omdømmeoppskriften vektlegger et entydig og konsist budskap, vil offentlige organisasjoner ofte se seg nødt til å fremføre et tvetydig budskap. Dette skyldes at offentlige organisasjoner skal imøtekomme og samle mange motstridende og inkonsistente krav og interesser. Slikt «hykleri» er i følge Brunsson en forutsetning for å kunne legitimere politiske systemer. Her blir det viktig at den offentlige organisasjonen klarer å håndtere skillet mellom substans og fremtreden på en god måte, slik at tilliten fra omgivelsene likevel blir opprettholdt (Brunsson, 2003 gjengitt i Byrkjeflot, 2011:61).

Videre skiller offentlige institusjoner seg ut ved at de favner vidt forskjellige virksomheter innen ulike samfunnsområder. Dette gjør at det i offentlige virksomheter finnes mangefasetterte identiteter, og at det blir umulig å fremme én identitet (Wæraas 2008, gjengitt i Brønn & Ihlen, 2009:200). Organisasjonene blir da nødt til å kommunisere på en slik måte at de viser at de er mangfoldige organisasjoner (Wæraas et al., 2011:20).

Trinn 4:

På trinn fire gjennomføres målinger av image blant ulike interessenter. Hensikten er å måle hva omgivelsene assosierer med den aktuelle organisasjonen på et gitt tidspunkt. Resultatene brukes til å gjennomføre tiltak for å minske gapet mellom visjon, identitet og image (Byrkjeflot, 2011:54). Organisasjonsforskere er skeptiske til om dette er mulig og endatil ønskelig. Det foreslås at et slikt gap burde sees på som et spenningsforhold som må håndteres og ikke lukkes, forutsatt at de er relativt permanente (Byrkjeflot, 2011:56).

Trinn 5:

På sirkelens femte trinn skal omdømmet måles. Dette gjøres ved at det gjennomføres undersøkelser som avdekker fellestrekk blant ulike interessenter i forhold til hvordan de oppfatter organisasjonen. Dette gjelder både forhold som hvor godt kjent den er, og hvorvidt oppfatningene er positive eller negative. For å kunne kartlegge omdømmet er det viktig at det gjennomføres målinger over tid og på tvers av ulike grupper. Videre må målingene sees i sammenheng med tidligere målinger og over et lengre tidsrom, i og med omdømmehåndtering handler om varige og gjennomsnittlige inntrykk (Byrkjeflot, 2011:54-55). Resultatet av omdømmemålingen vil danne utgangspunkt for om man ønsker

å gå i gang med en ny runde med sikte på å forbedre sitt omdømme (Byrkjeflot, 2011:55).

Omdømmeoppskriften blir diskutert i kapittel 4.1, under analysen av omdømme.

3. METODE

I denne delen av oppgaven presenteres metoden for rapporten og begrunnelsen for valg av metodisk design. Vi vil først redegjøre for det metodiske opplegget slik vi har valgt å gjennomføre det, samt beskrive fremgangsmåten for gjennomføringen. Vi vil videre peke på styrker og svakheter ved denne type datainnsamling og utfordringer knyttet til utvalg. Til slutt vil vi drøfte validitet og reliabilitet for våre undersøkelser.

3.1 Kvalitativ tilnærming

Oppgavens hovedtema dannet utgangspunktet for planleggingsprosessen. Siden vi skulle undersøke hvordan *kommunene* arbeider for å rekruttere nyutdannede sykepleiere, fant vi det hensiktsmessig å fokusere på tanker og refleksjoner fra representanter i kommunene med beslutningsmyndighet. Oppdragsgiver fremmet også et ønske om en kvalitativ tilnærming til rapporten. Tidligere forskning om temaet var i stor grad basert på kvantitative undersøkelser og mengdedata. Det var derfor ønskelig fra oppdragsgiver å foreta dypdykk i enkelte kommuner.

Kvalitative metoder kan brukes til å utforske og forstå hva individer mener, eller til å undersøke hvordan grupper tilnærmer seg et sosialt eller menneskelig problem (Cresswell 1998:32). Prosessen i kvalitativ tilnærming foregår ved at man samler inn data i informantens egen kontekst, og dataanalysen er induktiv. Forskeren som bruker en kvalitativ tilnærming med et induktivt fokus, vektlegger individuelle meninger og refleksjoner rundt kompleksiteten i en situasjon. Disse må senere tolkes av forskeren (Cresswell 1998:32). Ifølge Cresswell (1998) kan forskeren bruke fem forskjellige innvendinger i en kvalitativ tilnærming: fenomenologi, grounded theory, narrativ metode, etnografi og casestudie. Vi har brukt casestudie som design for denne rapporten.

Oppgavens design: casestudier og en komparativ orientering

Casestudier vil være hensiktsmessig som kvalitativ metode når forskeren ønsker å stille hvordan- eller hvorfor-spørsmål. Med andre ord; når man ønsker å grave dypere i overordnede svar som dukker opp, for eksempel fra kvantitative metodikker som surveyundersøkelser. Man ønsker altså å finne ut hvorfor informanter oppgir sine svar.

Dette kan være menneskelige forhold som følelser, relasjoner eller konflikter, som ikke lett lar seg fange opp uten at man graver innover i informantens tanker og refleksjoner. Casene bærer også preg av å være eksplorative, hvor informantene får snakke mest mulig fritt rundt de spørsmål som er stilt. Slik eksplorativ tilnærming har vi ansett som formålstjenlig fordi vi på forhånd har antatt at det ikke finnes ett svar på hvordan kommunene arbeider med oppgavens temaer (Yin, gjengitt i Baxter 2008:548).

Siden vi ønsket å vite hvordan konteksten eller situasjonen i kommunene er i forhold til rekruttering, anså vi derfor case som en god metode. Innholdet i casene vil være oppgavens temaer om omdømme- og rekrutteringsarbeid, hvor konteksten er de fire utvalgte kommunene. Det metodiske spørsmålet i forhold til problemstillingen, er om ulike kontekster kan ha en betydning for temaene, altså om det arbeides forskjellig i de ulike kommuner som følge av at de har egne særtrekk å ta hensyn til.

Det kan fort bli et uklart skille mot kvantitative metoder, hvor man ønsker å fange opp mønstre og overordnede trekk. For denne oppgaven er det imidlertid ikke interessant å se hvorvidt det er overordnede forskjeller eller ikke. Det interessante er å se hvordan de ulike casene jobber med sitt omdømme- og rekrutteringsarbeid, og om konteksten eventuelt påvirker dette arbeidet.

Oppgavens design spiller likevel noe på sammenlikning, ved at vi har valgt å skille mellom en småkommune og tre storkommuner, for så å sette storkommunene sammen. Dette har vi gjort fordi vi ser at storkommunene har lignende kontekster, og derav lignende utgangspunkt for arbeid med omdømme og rekruttering. Vi benytter derfor et komparativt case design, hvor vi trekker ut småkommunen der hvor den skiller seg ut fra de øvrige casene som følge av ulik kontekst. Sammenligninger kan nemlig benyttes også i kvalitative metoder, ved at man ser på fenomener i én kontekst, for så å sette dem inn i en annen kontekst for å fange opp eventuell variasjon (Ragin, 1987:13). Komparative case metoder er godt egnet når antall case er for lite til å tillate forskeren å etablere statistisk kontroll over forholdene, og til å vurdere årsakene til variasjon i sosiale fenomener (Ragin 1987:13). Ettersom vår undersøkelse baserer seg på kun fire av 426 norske kommuner (per 28. juni 2017), anser vi denne metoden for være hensiktsmessig (Bolstad, 2016).

Det kan tenkes at det kunne vært hensiktsmessig å benytte også andre tilnærminger i våre undersøkelser. Dette har vi til en viss grad gjort, ved at vi har tatt utgangspunkt kvantitativt materiale, som Arbeidsgivermonitoren. Likevel kan det tenkes at det kunne vært hensiktsmessig å supplert våre kvalitative data med kvantitative teknikker, som spørreundersøkelser og statistikk. Dette kunne styrket våre funn ved at informantenes besvarelser kunne sammenstilles med større datasett. Vi kunne også orientert undersøkelsen inn mot flere, som for eksempel veiledere. Dette kunne gitt oss flere perspektiver. Av tid- og ressursmessige hensyn likevel ble dette valgt bort. For videre forskning kan det imidlertid være formålstjenlig å benytte kvantitative teknikker som et supplement til denne rapporten - i et «lag-på-lag»-forskningsarbeid.

3.2 Utvalg

3.2.1 Valg av kommuner

I utgangspunktet, etter ønske fra oppdragsgiver, skulle utvalget bestå av seks til åtte kommuner. Tid- og ressursmessige begrensninger, vurdert opp mot nødvendig antall informanter per case, medførte en reduksjon ned til fire. Kommunene ble valgt ut etter visse kriterier. Som et startpunkt undersøkte vi hvordan flere kommuner har oppgitt sin rekrutteringssituasjon i «Arbeidsmonitoren for 2016», herunder hvor utfordrende de mener rekruttering av sykepleiere er (KS, 2016). Det er viktig å påpeke at vi ikke sitter med kunnskap om hvem i kommunene som har besvart monitoren, eller i hvilken grad besvarelsene har en bred forankring både horisontalt og vertikalt i kommunene. Monitoren er likevel blitt benyttet som et utgangspunkt.

Vi ønsket representasjon av kommuner både med og uten utfordringer. Målet var å ha med både store, mellomstore og små kommuner, samt både by- og distriktskommuner, for også her å tilstrebe størst mulig grad av variasjon. Vi endte dermed opp med følgende utvalgskriterier for valg av kommuner:

1. Antall innbyggerne, etter inndelingen fra SSB (Langørgen et al., 2015)
2. Sentral-/utkantkommune
3. Rekrutteringsutfordringer

Første utvalgs-kriterie er antall innbyggere i kommunene etter inndeling fra SSB. Inndelingen er som følger: «*Små kommuner: kommuner med 0-4999 innbyggere, mellomstore kommuner: kommuner med 5000-19.999 innbyggere, store kommuner: kommuner med minst 20.000 innbyggere*» (Langørgen et al., 2015). Antall innbyggere antas å ha innvirkning på rekrutteringsutfordringer, da dette blant annet kan påvirke størrelse på fagmiljø og nettverk blant sykepleiere. Det kan også ha innvirkning på størrelsen på enhetene i de aktuelle kommunene, med den ulikhet i hierarki og formell organisering dette medfører. Dette kan sees i tilknytning til grad av variasjon i arbeidsoppgavene som sykepleiere utfører. I mindre kommuner hvor forholdene er små, kan det for eksempel antas at det er mer variasjon i arbeidsoppgavene, mens det i større kommuner vil være mulighet for for eksempel flere avdelinger og mer spesialisering. Begge disse forholdene vil kunne være attraktive for sykepleiere med forskjellige personlighetstyper. Det er nærliggende å tro at antall innbyggere også har sammenheng med hvor mange ansatte kommunene har i sin administrasjon, som igjen kan påvirke hvordan kommunale planer og strategier utarbeides og gjennomføres.

Vi ønsket i utgangspunktet å ha med alle de tre kommunestørrelsene fra SSB sin inndeling. Vi opplevde imidlertid kategorien «*store kommuner*» som svært mangfoldig. Vi antar at det er forskjeller på en kommune på litt over 20 000 innbyggere og for eksempel en kommune på over 60 000 innbyggere. For å få et større bilde av hvordan kommuner arbeider med omdømmebygging i forhold til rekruttering av nyutdannede, bestemte vi oss for å søke etter kommuner i øvre kategori av «*store kommuner*». Etter å ha sett på tall fra SSB, satte vi dette tallet til 50 000 innbyggere (Dybendal&Lystad, 2016).

Vårt andre utvalgs-kriterium var om kommunen var en sentral-/utkantkommune. Antagelsen bak dette utvalgs-kriteriet er at avstand til spesifikke sentrale institusjoner som sykehus og sykepleierutdanning vil kunne ha en effekt på hvor utfordrende det er å rekruttere nyutdannede sykepleiere. Bak utvalgs-kriteriet ligger også at det er en tendens til urbanisering i det norske samfunnet, noe som muligens kan forklare eventuelle

rekrutteringsutfordringer.

For det tredje så vi på i hvilken grad kommunen hadde rekrutteringsutfordringer. Her var vi åpne for kommuner som hadde store rekrutteringsutfordringer og kommuner som ikke hadde rekrutteringsutfordringer. Baktanken var at kommuner som sliter kan vise seg å jobbe veldig aktivt med rekrutteringsutfordringer, og kommuner som ikke sliter kan vise seg å ikke være like aktive, men likevel jobbe godt.

Vi plukket først ut 10 kommuner, og ble deretter enige med oppdragsgiver om å undersøke fire av disse. Deretter tok vi kontakt med to store, en mellomstor og en liten kommune. Den mellomstore kommunen brukte lang tid på å svare, og var ikke villige til å delta i vår undersøkelse. Etter samtale med KS, endte vi opp med å erstatte den mellomstore kommunen med en større kommune som vi allerede hadde vært i kontakt med. Vårt utvalg består dermed av tre store kommuner og en liten kommune, hvorav tre sentrale kommuner og én utkantkommune.

Av de kommunene oppdragsgiver ville ha med i undersøkelsen hadde oppgitt at det var «ganske utfordrende» og «meget utfordrende» å rekruttere sykepleier på Arbeidsgivermonitoren for 2016. Vi prøvde derfor å finne kommuner i kategoriene «ganske utfordrende» og «meget utfordrende», noe vi lyktes med i de fire kommunene i vårt utvalg.

Nedenfor har vi laget en kort presentasjon av kommunene vi endte opp med, basert på utvalgsriteriene. Navnene på kommunene er endret til fiktive navn.

Bergerud	Sentral kommune med over 50 000 innbyggerne, med høgscole/universitet og sykehus i nærheten. Har tilflytting til kommunen. Kommunen er en del av en større sentralisert region. Oppgir at det er ganske utfordrende å rekruttere sykepleiere.
Lilledal	Utkantkommune under 3 000 innbyggerne, uten høgscole/universitet og sykehus i nærheten. Sliter med fraflytting. Mer enn en times reiseavstand med bil til nærmeste store kommune målt etter folketall. Oppgir at det er meget utfordrende å rekruttere sykepleiere.
Elvestad	Sentral kommune med rundt 50 000 innbyggerne, med høgscole/universitet og sykehus i nærheten. Har tilflytting til kommunen. Kommunen er en del av en større sentralisert region. Oppgir at det er meget utfordrende å rekruttere sykepleiere.
Storevik	Sentral kommune med over 50 000 innbyggerne, med høgscole/universitet og sykehus i nærheten. Har tilflytting til kommunen. Er et regionssentrum. Oppgir at det er ganske utfordrende å rekruttere sykepleiere.

Figur 4. Nøkkelopplysninger av kommunene i utvalget

3.1.2 Valg av informanter

Ut fra en ressursmessig og formålmessige vurdering, satte vi en grense på fire informanter fra hver kommune. Ettersom vi skulle undersøke hvordan rekrutterings- og omdømmearbeidet foregår i kommunene, ønsket vi to informanter fra kommunens administrative nivå, hvorav fortrinnsvis én leder innen helse og omsorg og én ansatt med ansvar for rekruttering eller arbeidsgiverstrategier. Videre ønsket vi to ledere fra virksomhetsnivå, fortrinnsvis én leder fra sykehjem og én leder fra hjemmetjenesten, for å fange opp begge nivåer av kommuneorganisasjonen. Begrunnelse for dette valget av ledere er at informantene bør kjenne til de strategier som har blitt eller vurderes innført i arbeidet med rekruttering av sykepleierstudenter, og hvilke resultater disse eventuelt har hatt.

Gruppen tok kontakt med de utvalgte informantene fra kommunene for å informere om prosjektet. Deretter ble det sendt e-post til utvalget med utfyllende informasjon, samt spørsmål om deltakelse. Informantutvalget fulgte bekvemmelighetsprinsippet. Hensikten med en bekvemmelighetsutvelgelse er at forskeren prøver å velge informanter som er villige til å delta i studiet (Jacobsen, 2005:292). I to av kommunene var det en kommunal leder som sto for utvelgelsen av informantene, men det ble tatt hensyn til våre ønsker.

Vi endte derfor opp med følgende informanter fra hver kommune:

- To informanter fra administrativt nivå.

- To til tre informanter fra virksomhetsnivå (leder for hjemmetjenesten, leder for sykehjem og i tillegg leder for omsorgsbolig).

3.2 Intervju som datainnsamlingsmetode

Vi valgte å gjennomføre dybdeintervjuer med alle informantene. Dybdeintervju er effektivt når informantene ikke kan observeres over lengre tid, og når deltakerne har en mulighet til å gi historisk informasjon og tillater forskeren å styre samtalene (Cresswell, 2013:241). Dybdeintervjuet er et godt alternativ når man ønsker å stille åpne spørsmål, og antas å være en god datainnsamlingsmetode for å fange opp informantenes tanker og refleksjoner. I tillegg er det optimalt når man vil ha kunnskap om personlige meninger (Jacobsen, 2005:142). Vi anser dybdeintervju som mest hensiktsmessig for våre kvalitative undersøkelser ettersom prosjektet tilstreber en dyp forståelse av rekrutteringssituasjonen.

Videre bestemte prosjektgruppa seg for å ha semistrukturerte intervjuer. Dette gir informantene mulighet til å gå dypere inn i sine egne refleksjoner, samt at den som intervjuer kan stille nye spørsmål dersom det oppfattes som hensiktsmessig.

I den første fasen gikk prosjektgruppa gjennom tilgjengelige rapporter, tidligere studier og annen teori som kunne være relevant for prosjektet. Samtidig samlet gruppa relevant informasjon om de utvalgte kommunene. Denne første fasen dannet utgangspunktet for intervjuguiden. Deretter utarbeidet gruppa to intervjuguider: én for administrativt nivå og én til virksomhetsnivå. Hensikten med å ha to forskjellige intervjuguider var at vi ønsket informasjon om hvordan de forskjellige nivåene opplever rekrutteringsarbeidet og kommunens omdømme. Intervjuguidene ble diskutert i gruppa og videre med veileder og KS. Dette var for å sikre at spørsmålene vi stilte var relevante i forhold til problemstillingen.

Siden prosjektet skulle handle om meninger og refleksjoner rundt rekruttering og omdømme, innså vi at det var hensiktsmessig å holde intervjuene ansikt til ansikt med informantene, såfremt det var mulighet for det. Hvis informanten ikke hadde muligheten til å møte oss personlig, gjennomførte vi i stedet intervjuene via Skype. Dette gjaldt to intervju i to forskjellige kommuner.

Vi tok kontakt med hver enkelt informant via telefon for å avtale tid og sted for intervjuene. Etter en første telefonsamtale sendte vi en presentasjon av prosjektet med sentrale temaer for intervjuet, slik at informanten kunne forberede seg til en viss grad. Det ble også sendt informasjon om anonymitet og erklæring for samtykke til alle informantene.

Etter utarbeidelse av intervjuguiden og telefonsamtale med informantene, delte vi oss i to grupper på to personer. Hver gruppe fikk ansvar for to kommuner hver. På denne måten kunne vi utnytte ressursene på en best mulig måte. Gruppene reiste så til de enkelte kommunene for å gjennomføre intervjuene. Under intervjuene var det ett gruppemedlem som tok seg av selve dialogen, mens den andre skrev referat. For å være helt sikre på at vi fikk med oss all relevant data, ble intervjuene både nedskrevet stikkordsmessig underveis, samt tatt opp på lydopptak for transkripsjon i etterkant. Etter hvert kommunebesøk hadde de to utsendte medlemmene fra gruppa et debriefingsmøte for å fange opp øyeblikkelige reaksjoner og inntrykk. Dette resulterte i fire referater for refleksjonsmøter med hele gruppa.

Totalt gjennomførte gruppa 17 samtaler som hadde en varighet på mellom 45 og 90 minutter. Åtte av intervjuene var med informanter fra administrasjonen (ledere, rådgivere og ansatte innen HR), mens ni av intervjuene var med virksomhetsledere (ledere for hjemmetjenesten og sykehjem, samt én leder fra en omsorgsbolig). Selv om omsorgsboliger ikke er direkte hjemmetjenester, vil de likevel utføre sykepleieprosedyrer i private boliger. Selv om dette intervjuet ble utført som et «sideintervju», har vi likevel besluttet å ta inn funn fra dette intervjuet da lederen kommer med interessante besvarelser som vil kunne gjelde også ved øvrige enheter, og som vil være et godt supplement i analysedelen.

Analysen og diskusjonen rundt resultatene er derfor basert på informasjonen vi fikk gjennom intervjuene, det vil si informantenes meninger og tolkninger om hva de anser som viktig i forhold til rekruttering og omdømmearbeid. Diskusjonen støttes opp med teori fra rekruttering- og omdømmelitteraturen i kapittel 2.

3.3 Dataanalyse

Intervjodataene ble behandlet rett etter besøkene i kommunene. Vi valgte å transkribere de intervjuene vi selv ikke hadde vært med på. Hensikten med dette var at alle skulle få oversikt over dataene, og slik et bedre grunnlag for diskusjoner senere i analysearbeidet. Filene ble delt via et trygt nettverk beskyttet med passord, slik at alle i gruppen hadde tilgang til filene. Deretter gikk vi gjennom datamaterialet hver for oss og sammen for å trekke ut essensiell informasjon sett i forhold til problemstillingen. Vi tok utgangspunkt i de transkriberte dataene når vi skulle kategorisere og sammenligne svarene. Koding og kategorisering ble gjort underveis med mål om å trekke ut nøkkelinformasjon fra dataene. Hvert gruppelem skrev deretter et sammendrag ut i fra denne nøkkelinformasjonen, før gruppa sammen trakk fram hovedfunnene i dataene. Etterpå ble funnene fra hver kommune samlet, før likhetstrekk og hovedfunn ble diskutert.

3.4 Utfordringer

Noen utfordringer oppsto underveis. Siden vi hadde kort tid fra ferdigstillelse av intervjuguiden og gjennomføring av intervjuene, ble det foretatt kun ett pilotintervju. Under intervjuene innså vi at spørsmålene kunne vært mer skreddersydd mot de enkelte informantgruppene. Dette ble forsøkt korrigert noe før de siste intervjuene, men vi innser i etterkant at dette kunne blitt gjort mer inngående. Under ferdigstillelsen av prosjektrapporten oppstod også utfordringer knyttet til anonymitet. Utgangspunktet vårt var å anonymisere kommuner, men ikke generelle stillingsbeskrivelser. Etter en dialog med veileder valgte vi å anonymisere også disse. Dermed skilles det i rapporten ikke mellom «sykehjemsleder» og «leder for hjemmetjeneste». Vi skiller heller ikke mellom de ulike stillingsbeskrivelsene på administrativt nivå.

I utgangspunktet ønsket KS å skille mellom hjemmetjeneste og sykehjem, slik at vi kunne peke på eventuelle forskjeller mellom enhetene. Ut fra hvilke overordnede funn dataene har gitt oss, vurderes ikke dette skillet å ha stor betydning for informantenes besvarelser. Anonymiseringen har dermed ikke gitt tydelige innvirkninger for dataanalyse og funn.

3.5 Reliabilitet og validitet

Det er ulike kriterier for å vurdere reliabilitet og validitet i kvalitative og kvantitative undersøkelser. Det vil si at forskeren søker å nå validitet og reliabilitet gjennom andre

måter i kvalitative casestudier enn i kvantitative studier (Cresswell, 1998:225).

Vurderinger av *reliabilitet* omfatter vurderinger av undersøkelsens troverdighet. Nærmere bestemt stilles det spørsmål til om andre forskere hadde kommet frem til det samme resultatet ved bruk av tilsvarende metoder (Kvale&Brinkmann, 2015:318). I kvalitative intervjuer er det imidlertid en utfordring at intervjueren må forholde seg direkte til informantene. Selv om senere forskere ville benyttet de samme typer metoder og intervju spørsmål som oss, kan det således tenkes at våre forskjellige måter å forholde oss til intervjuobjektene på kan påvirke informantene i ulike retninger (Thaagard, 2013:201-203).

En konkret beskrivelse av forskningsprosessen vil imidlertid kunne være behjelpelig for å vurdere påliteligheten til dataene. Beskrivelsen bør inneholde den strategi, metode og teori som dannet utgangspunktet for tolkingene (Thaagard, 2013:203). En slik beskrivelse er gjort i foregående delkapittel. At intervjuene også er gjort med båndopptak vil videre kunne styrke påliteligheten til våre data. Det samme kan sies om det at vi har vært flere øyne på alle intervjuer, både under selve intervjuet og også senere i analyseprosessen (Thaagard, 2013:203-205).

Når det gjelder validitet, skilles det mellom indre og ytre validitet.

Indre validitet omhandler spørsmålet om hvorvidt det man ønsket å måle faktisk har blitt målt (Thaagard, 2013:206-210). For denne vurderingen må man søke etter ting i den metodiske prosessen som kan bidra til eventuelle feiltolkninger (Kvale&Brinkmann, 2015:321).

En utfordring ved informantutvalget er at det ikke nødvendigvis er representativt for kommunen som helhet på virksomhetsnivå. Det kan være en mulighet for at virksomhetslederne kommer fra sykehjem og hjemmetjenester som ligger over gjennomsnittet for kommunen forøvrig. Dette kan vi imidlertid ikke si noe om basert på et så lite datagrunnlag.

Det kan videre være et problem at man i intervjuene endrer den naturlige settingen for

informantene, siden dette kan påvirke besvarelsene (Cresswell, 2013:241). Med andre ord kan selve intervjusituasjonen føles unaturlig, for eksempel for administrative ledere som ble intervjuet på kommunens rådhus. Dette kan medføre større grad av «politisk korrekte» svar enn det som er naturlig og riktig. Som representanter for enheter og kommunene som sådan, vil informantene kunne ønske å fremstille disse best mulig. At vi har gjennomført full anonymisering er imidlertid et grep som kan bidra til at politisk korrekthet reduseres.

I tillegg er en mulig kilde til feiltolkninger at forskeren ofte har egne meninger og tolkninger, noe som kan påvirke resultatene (Cresswell, 2013:237). Denne utfordringen har blitt forsøkt hensyntatt ved at intervjuobjektene har fått snakke mest mulig fritt rundt åpne spørsmål. I tillegg har vi vært flere om prosessen.

En annen utfordring er at vi fikk mye indirekte informasjon ved å intervjuer virksomhetslederne om temaer som praksisperioden og nyutdannede sykepleiere. Det kan tenkes at det overordnede blikket ville stilt seg annerledes ved intervju av for eksempel praksisveiledere. Etter samtaler med KS antar vi imidlertid at virksomhetslederne har bred oversikt over praksisordningen og de konkrete virksomhetene. Ut fra undersøkelsens begrensede ressurser, er disse derfor vurdert som gode informasjonskilder. Likevel, for å sikre en høy grad av validitet, har vi forsøkt å sjekke noe av det informantene har sagt opp mot andre kilder. Dette gjelder skriftlige dokumenter som informantene selv har gitt oss i intervjuene, for eksempel overordnede planer, samt tilgjengelig informasjon på nett.

Ekstern validitet forteller om overførbarheten til resultatene. Her stilles det spørsmål om resultatene fra de kvalitative undersøkelsene kan være relevante for andre situasjoner (Thaagard, 2013:210).

En utfordring knyttet til å kvalitative undersøkelser er at det blir vanskelig å kunne generalisere funn. Med et variert utvalg av kommuner er det likevel grunn til å anta at enkelte funn er overførbare til andre kommuner. Som det diskuteres i Flyvbjerg (2004), kan det for eksempel vurderes om noen av våre funn har overføringsverdi til kommuner innenfor lignende kontekster. Noen av tiltakene kan derfor tenkes å ha en viss interesse og

overføringsverdi utover utvalgskommunene. Våre data og funn vil da også kunne danne utgangspunkt for senere undersøkelser (Flyvberg, 2004:432).

3.6 Etiske hensyn

Det faktum at vi gjennomførte intervjuene ansikt til ansikt, kan innebære at vi står ovenfor en del etiske utfordringer. For eksempel utfordringer når det gjelder anonymisering eller sitatsjekk (Tjora, 2012:159-160). Informert samtykke går ut på at forskningsdeltakere skal være frivillige aktører som gis kunnskap om hva det innebærer å delta i forskningsprosjektet (Jacobsen, 2005:46). Vi sendte derfor et samtykkeskjema til alle deltakerne før vi gjennomførte intervjuene. Dette var for å sikre informantenes rettigheter og for vise det ansvaret vi som intervjuere satt med (DNFK, 2016). Både informantene og kommunene har blitt anonymisert i rapporten. Her har vi opptrådt svært varsomt, slik at all informasjon som kan knyttes til informantene eller kommunene har blitt fjernet, selv informasjon som kunne vært av interesse for analysen.

Prosjektet og intervjuguiden ble meldt til NSD, og rapporten har fulgt Universitet i Oslo sine egne retningslinjer for etiske hensyn. Etter at vi ble ferdig med transkriberingen ble også lydopptakene slettet.

4. RESULTATER OG DISKUSJON

I denne delen av rapporten vil vi presentere datamaterialet og vår diskusjon rundt dette. Resultatene er delt opp i hovedtemaene omdømme og rekruttering, uten at det foreligger et konsekvent skille mellom disse (se pkt. 2). De to hovedtemaene er videre delt inn i flere deler på bakgrunn av teorien og våre egne funn. Vi vil først presentere vår gjengivelse av informantenes utsagn under «resultater», før vi foretar en dypere vurdering og diskusjon opp mot det teoretiske rammeverket under «analyse». Vi vil påpeke at det også finnes tolkningsmessige aspekter i resultatdelen, men vi mener det likevel er riktig å sette opp dette skillet. Lilledal vil komme som et eget punkt spesielt der vi finner det hensiktsmessig å forklare hvordan denne kommunen skiller seg ut fra de tre store kommunene i utvalget vårt. Det er likevel også interessant å vise de punkter hvor småkommunen ikke skiller seg fra storkommunene i utvalget.

4.1 OMDØMME

Vi har delt omdømme inn i tre deler. Først presenterer vi hvordan utvalgskommunene oppfatter sin nåværende omdømmesituasjon. I neste del tar vi for oss omdømmehåndtering i kommunene, knyttet opp mot problemstillingen. Her presenterer vi hvordan kommunene integrerer seg mot og samarbeider med universitets- og høyskolesektoren, hvilket vi anser som relevant ettersom dette kan bidra til å påvirke studentenes inntrykk og langsiktige oppfatning av kommunen som arbeidsgiver. Videre presenteres arbeid med intern og ekstern kommunikasjon, hvilket vi anser som relevant for håndteringen av omdømme. Til slutt presenteres funn fra de kvalitative undersøkelsene knyttet til kommunenes planer og strategier for omdømmehåndtering, samt måling av eget omdømme. For hver del vil vi avslutningsvis knytte resultatene inn i en nærmere analyse i lys av teori.

Omdømme, Del I - Informantenes oppfatninger av eget omdømme

Informantene i utvalgskommunene knytter begrepet «omdømme» til «rykte» - hvordan andre oppfatter virksomhet eller kommune som arbeidsgivere.

«I begrepet legger jeg både rykte, altså rykte som både fra beboerståsted og kollegialt, altså arbeidstakerståsted»

Virksomhetsleder, Bergerud

Omdømme oppfattes som viktig for å tiltrekke seg flere nyutdannede til kommunene og enhetene.

I Bergerud oppfattes det for eksempel som viktig å synliggjøre satsingen på teknologi og fremme kommunen som en moderne arbeidsplass. Hvordan kommunen arbeider med å synliggjøre dette, kommer imidlertid ikke klart frem fra intervjuene. Kommunens informanter oppfatter stort sett at kommunen har et godt omdømme blant sykepleierstudenter, hvilket forklares med at det generelt er mange søkere til utlyste sykepleierstillinger. Enkelte mener dette henger sammen med mulighetene for kompetanseutvikling (se pkt. 4.2).

Storevik kommune ønsker å fremstå som både en profesjonell og attraktiv kommune, ifølge informanter på begge nivåer. Det fremheves som viktig at kommunen som helhet og enhetene viser at de gjør ting «riktig», og informantene er opptatt av å følge politiske krav og retningslinjer. I tillegg er det viktig å gjøre brukere og pårørende fornøyde.

I både storkommunene og i Lilledal oppgir enkelte informanter at selv om kommunene stort sett har et godt omdømme, er trolig ikke alle innbyggere, eller sykepleierstudenter, like positive. Dette henger sammen med blant annet negative publiseringer i media og oppfatninger om negative «historier» på utdanningsinstitusjonene. Se mer om dette under omdømmehåndtering.

Omdømme, Del II - Omdømmehåndtering

Det er flere måter kommunene kan jobbe med omdømme på ovenfor sykepleierstudenter og nyutdannede sykepleiere. Med tanke på problemstillingen, vil det være relevant å se på hvordan kommunene er integrert inn mot utdanningsinstitusjonene for sykepleiere. Det vil også være av oppgavens interesse hvordan kommunene arbeider med generell formidling. Nedenfor redegjøres det derfor nærmere for disse to aspektene i tilknytning til omdømmehåndtering.

Integrasjon mot Universitets- og Høgskolesektoren (UH-sektoren)

I denne delen vil vi se på graden av integrasjon som kommunene har inn mot utdanningsinstitusjonene. Dette gjør vi ved å se både på ulike samarbeid mellom utdanningsinstitusjonene og kommunene, og hvordan kommunene arbeider for å synliggjøre og formidle til studentene hvordan det er å arbeide i primærhelsetjenesten. Antagelsen vår er at slik formidling vil kunne påvirke sykepleierstudentenes tanker om kommunesektoren som potensiell arbeidsgiver.

Storkommunenes integrasjon mot UH-sektoren

Storkommunene har inngått samarbeidsavtaler om praksis med sine nærmeste utdanningsinstitusjoner for sykepleiere. De utvalgte storkommunene har imidlertid samarbeidsavtaler utover dette også.

For eksempel deltar Elvestad kommune i fagråd og strategiske organer på nærmeste utdanningsinstitusjon, hvor personer fra høgskolen og ulike deler av arbeidslivet er representert. Gjennom disse organene ser administrativt nivå en mulighet til å påvirke studieplanen og praksisordningen ved utdanningsinstitusjonen, slik at utdanningen blir mer tilpasset kommunesektoren. Administrativt nivå har i tillegg kjøpt opp plasser ved høgskolen, slik at de enkelte enhetene kan tilby videreutdanning til sine sykepleiere. Det oppgis ingen opplysninger om eventuelle effekter av integrasjonen mot høgskolen. De enheter vi har snakket oppgir heller ikke å ha benyttet seg av de oppkjøpte studieplassene.

I Storevik er det politisk vedtatt at kommunen skal satse på utdanning og ha et aktivt samarbeid opp mot UH-sektoren. Kommunen har planer om å inngå en ny avtale med

utdanningsinstitusjonen om sykepleierutdanningen, som i større grad vil vektlegge forskning enn dagens avtale. Det antas at dette vil bidra til at kunnskap om kommunehelsetjenesten vil utgjøre en større del av undervisningen på sykepleierstudiet. Fagmiljøet og kompetansen ute på enhetene vil også kunne forsterkes. Hvordan avtalen skal følges opp kommer imidlertid ikke klart frem av intervjuene.

Informanter fra storkommunene oppgir at den beste måten å rekruttere sykepleiere på, er ved å få tak i dem mens de studerer. Enkelte mener at det er nyttig dersom man får studentene til å skrive bacheloroppgave for dem. Rekrutteringen skjer ofte ved at kommunene og virksomhetene tilbyr sykepleierstudenter en deltidsstilling/helgestilling og ferievikariater.

«(..) Hvis vi kan gjøre de helgestillingene attraktive og prøve å ta vare på dem under studietida, mens de jobber annenhver helg, så blir det lettere for oss å rekruttere dem i faste stillinger når de er ferdige»

Administrativt nivå, Elvestad

I de store utvalgs kommunene gir kommunebudsjettene enheter mulighet til å tilby rekrutteringsstillinger med garantert jobb (bindingstid) etter endt studie. Blant våre informantene fra virksomhetsnivå blir denne muligheten i liten grad benyttet. Enkelte begrunner dette med at de ikke har slitt så mye med rekruttering at dette har blitt ansett som nødvendig. Andre forteller at det kan være utfordrende å «love» bindingstid på enheten i fremtiden, når de ikke vet om det vil være ledige sykepleierstillinger i fremtiden.

Lilledals integrasjon mot UH-sektoren

Informantene fra Lilledal ser et ubenyttet potensial i forholdet til UH-sektoren. Det er ingen etablert praksisordning for sykepleierstudenter i kommunen, begrunnet med mangel på veilederkompetanse. Enkelte informanter forteller at en praksisordning kunne skapt store muligheter for rekruttering av nyutdannede til Lilledal.

Lilledal har ingen formell plan for å følge opp potensielle ansatte underveis i

studieforløpet. Oppfølging av studenter underveis i studiet er hovedsakelig rettet mot studenter som allerede har tilknytning til kommunen (se del III).

Synlighet og formidling i de fire utvalgte kommunene

En leder på virksomhetsnivå i Bergerud mener at besøk på karrieredager er en god måte for kommunen å synliggjøre seg for studenter. Informanten opplever imidlertid at besøkene burde skje oftere og utover karrieredagene. I Elvestad oppgir virksomhetsnivået at de har prøvd å rekruttere studenter på denne måten, men at de har opplevd dårlig respons. Dette er også noe som trekkes frem av enkelte på samme nivå i Storevik.

Informanter i både storkommunene og småkommunen, forteller at samhandlingsreformen har gitt kommunehelsetjenesten mer varierte og utfordrende sykepleieroppgaver enn tidligere, hvilket har gjort den til en mer spennende arbeidsplass for sykepleiere.

«Jeg snakker om fordelene, nødvendigheten og utfordringene med å jobbe i eldreomsorgen. Som det blir mer av (...) Man trenger å få kjenne på at man er litt viktig.»

Virksomhetsnivå, Bergerud

I Storevik oppgir imidlertid administrativt nivå at kommunen kunne blitt flinkere til å formidle at jobb i kommunen er mer spennende nå enn tidligere. Informanter fra Elvestad mener på en annen side at det er utdanningsinstitusjonene som ikke formidler dette godt nok til sykepleierstudentene. Noe som oppgis som en av grunnene til at administrativt nivå forsøker å være «*aktive inn mot høgsolen*» og «*prøver å påvirke*» gjennom ulike samarbeidsfora.

At Elvestad forsøker å påvirke studieplanen gjennom strategiske råd, oppgis som særlig viktig, da de har en antakelse om at kommunesektoren snakkes ned på utdanningsinstitusjonen. Dette er et inntrykk en av virksomhetslederne oppgir, etter samtaler med praksisstudenter. Vedkommende hevder at forelesere på utdanningsinstitusjonene snakker mer positivt om arbeid på sykehus enn arbeid i kommunehelsetjenesten. Virksomhetslederen anser dette som et stort omdømmeproblem. Dette er også noe som bekreftes på administrativt nivå, som har et slikt inntrykk etter å ha

gjennomført undersøkelser blant sykepleierstudenter.

«Det viser at høgskolene selger spesialisthelsetjenesten som det eneste avgjørende når du er sykepleier. Altså, det går ikke! Kommunehelsetjenesten må selges inn på lik linje. Ellers er vi jo dømt til å tape. Når du allerede fra du starter studiet på en måte blir slusa inn mot spesialisthelsetjenesten ...»

Administrativt nivå, Elvestad

I forhold til formidling ønsker enkelte virksomhetsledere å få studenter i praksis tidligere i studiet.

«Da kunne vi de nådd frem til studentene tidligere i utdanninga»

Virksomhetsnivå, Elvestad

Samtidig oppgir andre virksomhetsledere at det kan være hensiktsmessig å få praksisstudenter senere, når de er mer modne og bedre forberedt på det arbeidet som venter dem i kommunehelsetjenesten.

Lilledal har, i motsetning til de andre kommunene, ingen systematisk synliggjøring av sitt tilbud til nyutdannede ovenfor utdanningsinstitusjonene. Kommunen har forsøkt å stille opp på karrieredager, men administrativt nivå forteller at de ikke har opplevd noen effekter av dette.

«(..) Vi har jo littegrann, men det er ikke så enkelt. De har jo sine dager hvor vi er invitert, men der oppfatter vi at sykehuset og slik ting, de er jo litt store. Så står det en liten kommune der på en stand da, ikke sant ...»

Administrativt nivå, Lilledal

VÅR ANALYSE: Integrasjonen mot UH-sektoren - Potensial for økt synlighet og bedre formidling av kommunen som arbeidsgiver

For å kunne lykkes med et godt omdømme, forteller teorien at en organisasjon må være synlig ovenfor den aktuelle målgruppen (Brønn & Ihlen, 2009:177). Våre undersøkelser antyder at kommunene muligens kan synliggjøre seg i større grad ved å besøke utdanningsinstitusjonene mer aktivt. Selv om storkommunene i utvalget vårt besøker utdanningsinstitusjonene i sammenheng med enkeltarrangementer, uttrykker virksomhetsnivået et ønske om at disse besøkene hadde skjedd oftere. Dette vil kunne bidra til økt synliggjøring av kommunehelsetjenesten som arbeidsplass.

Informantene våre opplever imidlertid en manglende entusiasme blant studentene ved besøk på utdanningsinstitusjonene. Dersom det er tilfelle at for eksempel sykehusene er mer synlig for studentene på slike arrangementer, slik distriktskommunen også oppgir, kan dette gjøre at studentene oppfatter sykehuset som en mer aktuell arbeidsgiver etter endt studier. I det lange løp vil dette kunne bygge opp sykehusenes omdømme til fordel for kommunens omdømme (pkt. 2.2). Det er derfor trolig viktig at utvalgskommunene er aktive utover besøk på enkeltarrangementer. Det kan være mer systematisk arbeid som kreves for å påvirke studentenes oppfatning i positiv retning.

Undersøkelsene våre antyder også at kommunene kan bli flinkere til å formidle hvordan arbeid i kommunenes helse- og omsorgstjenester faktisk er. Tidligere rapporter har som kjent vist at studentene heller ønsker seg til sykehus enn til sykehjem og hjemmetjeneste, da sykehuset blant annet oppleves som mer faglig utfordrende (Gautun et al., 2016:83). På virksomhetsnivået i vårt utvalg oppgis det imidlertid at kommunen kan tilby mye av det studentene søker, men at dette ikke formidles godt nok.

Vi kan umulig si om det faktisk er tilfellet at utdanningsinstitusjonen selger spesialisthelsetjenesten over primærhelsetjenesten til studentene, slik enkelte informanter påpeker. Vi har for få informanter til å konstatere dette, i tillegg til et «skjevt utvalg». Det kan for eksempel tenkes at spesialisthelsetjenesten også opplever at primærhelsetjenesten selges inn som «det eneste avgjørende», eller at det hele egentlig skyldes kapasitetsutfordringer på utdanningsinstitusjonene. Men dersom det stemmer, er det

forståelig at informantene omtaler situasjonen som et stort omdømmeproblem for kommunehelsetjenesten. Slik vi ser det, vil dette helt klart kunne forme studentenes oppfatninger av kommunen som arbeidsgiver, ettersom nyutdannede teoretisk sett hviler seg mer på andres oppfatninger enn erfarne sykepleiere. I så tilfelle vil også sykepleierutdanningen ha et problem opp mot det samfunnsansvaret som utdanningen skal forvalte. I rammeplanen for sykepleierutdanningen, utarbeidet av Kunnskapsdepartementet, oppgis det for eksempel at sykepleierutdanningen skal utdanne sykepleiere «i alle ledd av helsetjenesten, i og utenfor institusjoner» (Kunnskapsdepartementet, 2008:3.2). Utdanningsinstitusjonene er således pliktet til å utdanne sykepleiere til både spesialist- og primærhelsetjenesten. I den sammenheng vil det kunne være et problem dersom spesialisthelsetjenesten oppfattes og formidles til studentene som en bedre arbeidsplass. Å endre slike holdninger er imidlertid trolig et langsiktig arbeid, da holdningene kan være en del av utdanningsinstitusjonens kultur. Vi ser at slike spørsmål vil kunne være av politisk interesse, men at tydelige svar krever nærmere undersøkelser.

Praksisordningen

I kommunene som tilbyr praksis, oppgis praksisordningen å være den viktigste kanalen for rekruttering av nyutdannede sykepleiere. Informantene mener det derfor er viktig å gi studentene en god praksisopplevelse, slik at de får et godt inntrykk av kommunehelsetjenesten og virksomhetene.

«Jeg tror det er mye mer nyttig med egne erfaringer enn om det står noen på en stand på karrieredagen og sier hvor flotte vi er og deler ut twist».

Administrativ nivå, Storevik

I de store utvalgs kommunene blir den overordnede praksisavtalen inngått på administrativt nivå, men det varierer hvilket nivå som forvalter den. I Storevik og Elvestad kommune er det virksomhetsnivået som forvalter avtalen. De enkelte enhetene har dermed ansvaret for organisering og gjennomføring, og har den direkte kontakten med utdanningsinstitusjonene. Enhetene får tildelt praksisstudenter ut fra sin oppgitte kapasitet.

Informantene fra Storevik og Elvestad oppfatter ordningen som velfungerende.

Bergerud kommune skiller seg ut på dette punktet ved at det administrative nivået har ansvaret for organisering av praksisordningen og fordeler studentene rundt på kommunens enheter, med hensyn til enhetsstørrelse og kapasitet. Dette er for å sikre at alle enhetene tar imot studenter. Ifølge informantene er ordningen velfungerende:

«Ja, og det fungerer. Lederen (i kommunen) gjør en kjempejobb!»

Virksomhetsnivå, Bergerud

En informant fra administrativt nivå i Bergerud kommune, påpeker imidlertid at kommuneøkonomien ofte begrenser hvor god praksis det er mulig å gi. Vedkommende trekker frem at sykehusene mottar kompensasjon for å motta studenter, hvilket kommunene ikke får. Sykehusene kan da sette av ressurser til å gjøre en bedre jobb, for eksempel i forhold til å gi veiledere kompetansetiltak, eller frikjøpt tid for å veilede studentene. Økonomisk støtte til praksisordningen er derfor noe som etterlyses.

Av kommunene som tilbyr praksis, oppgir de utvalgte virksomhetene, med ett unntak, at de ikke opprettholder kontakten med praksisstudentene etter endt praksisperiode. Dette gjelder såfremt studentene ikke fortsetter i en deltidsstilling hos dem. En virksomhet skiller seg ut ved at de forsøker å opprettholde kontakten med aktuelle kandidater.

«Som regel så oppretter vi den kontakten der og da liksom. Så blir vi enige om hva de tenker nå, og så kommer vi kanskje tilbake til det. Det kommer an på hvor langt ut i studiet de er»

Virksomhetsnivå, Elvestad

De utvalgte virksomhetene i storkommunene mottar i stor grad positive tilbakemeldinger fra praksisstudentene. Studentene er fornøyde med både arbeidsoppgaver, fag- og arbeidsmiljø. Enkelte virksomhetsledere forklarer likevel at tilbakemeldingene er

varierende. I Storevik mener en informant at dette har sammenheng med variasjon blant veiledere.

«Alle er jo ikke like flinke (...) Men vi jobber med tilbakemeldingene»

Virksomhetsnivå, Storevik

Veiledere for praksisstudenter

I kommunene som tilbyr praksis, forteller informantene at veilederne spiller en sentral rolle i formidlingen av kommunen som arbeidsgiver. Derav også for hvordan studentene oppfatter praksisperioden og praksisstedene.

Det varierer mellom kommunene og enhetene hvordan valget av veileder blir foretatt. En del av enhetene mener at den som påtar seg veilederoppgaven må ønske dette selv. Dette begrunnes med at veilederen må være motivert for å ha praksisstudenter, slik at studentene får en så god oppfølging som mulig. En informant mener for eksempel at umotiverte veiledere kan gå utover studentens motivasjon og opplevelse av praksisperioden. Å gjøre oppgaven som veileder mer anerkjent og verdsatt, gjerne gjennom et lønnstillegg, oppgis derfor som et potensielt tiltak.

«Det kan ikke bare bli sånn «Å gud, skal jeg være veileder, ja. Jeg som egentlig har det så travelt i dag». For da har du lagt lista for læringen for studenten. Og det virker så tilfeldig at det er helt skremmende hvordan mange gjør det!»

Virksomhetsnivå, Lilledal

Andre enheter synes oppgaven må rulleres mellom alle sykepleiere på enhetene. Dette begrunnes med at det å være veileder ligger i stillingsbeskrivelsen, slik at du er pliktet til det. Det begrunnes også med at det minsker belastningen på den enkelte veileder.

I Bergerud skiller én enhet seg ut ved at studentene ikke får en fast veileder. Under praksisperioden settes studentene rett inn i en vanlig turnus hvor de går med flere veiledere. Enhetslederen opplever at studentene er mer fornøyde med denne ordningen enn den tidligere ordningen med én fast veileder:

«For selv om man blir følende seg trygg og sånn så er jeg litt redd for at man blir litt formet av en fadder. Det er fort gjort å bli veldig trygg på den ene personen. (...)»

Virksomhetsnivå, Bergerud

I Storevik kommune er en virksomhet i ferd med å prøve ut tverrfaglige veiledningsteam. Her veiledes sykepleierstudentene av et team med både sykepleiere og personer med annen kompetanse. Dette anses som svært vellykket og populært blant studentene.

Det er variasjoner mellom de utvalgte storkommunene i forhold til krav til veilederkompetanse. Bergerud kommune skiller seg ut ved å oppgi at det er vedtatt formelle krav på at veiledere skal sendes på kursene som kommunen arrangerer i samarbeid med UH-sektoren. I kommunen virker det likevel ikke som at alle veiledere sendes på kurs. Hvorvidt virksomheter sender sine veiledere på kurs, ser ut til å variere i også i de andre utvalgte storkommunene. Administrativt nivå oppgir at det kan være uheldig for studentenes opplevelse av praksisordningen dersom virksomhetene ikke sender veiledere på kurs.

VÅR ANALYSE: Praksisperioden, en god innfallsvinkel for relasjonsbygging

I følge Brønn og Ihlen (2009) er man nødt til å fokusere på å bygge relasjoner for å bedre interessentgruppes inntrykk av egen virksomhet (Brønn & Ihlen, 2009:84). Siden kommunehelsetjenesten har studentene i praksis hos seg over flere uker, vil dette være en svært god anledning til å skape relasjoner med sykepleierstudentene. Kjernen i enhver relasjon er engasjement og tillit, hvilket skapes gjennom god kommunikasjon (Brønn & Ihlen, 2009: 84,185; Brønn, 2011:35). For å skape gode relasjoner, er det derfor viktig at de ansatte som studentene møter i praksis er engasjerte og hyggelige. På den måten kan studentene bygge tillit til dem.

Den mest sentrale relasjonsbyggeren vil i lys av informantenes besvarelser være praksisveilederen. Dyktige og motiverte veiledere er derfor svært viktig. Vi mener også at ordninger med flere veiledere kan virke positivt inn på virksomhetens omdømmehåndtering. En ordning med flere veiledere kan kanskje dempe de negative effekter som enkelte veiledere kan ha for sykepleierstudentenes oppfatninger av

praksisperioden. Dette er noe som kan være interessant å undersøke nærmere.

Til tross for at rammeplanen for sykepleierutdanningen stiller krav til veilederkompetanse, er ikke dette en del av den forskriftsfestede delen av planen (Forskrift til rammeplan for sykepleierutdanning, 2008: §3-E). Det er derfor ingen lovmessig plikt at enheter skal ha veilederkompetanse. Kommunene kan likevel sette egne krav, eventuelt tilby frivillig kursing i samarbeid med utdanningsinstitusjonene. Vi synes det hadde vært interessant å se nærmere på om det er noen sammenheng mellom det å stille krav til praksiskurs og eventuell oppfølging av dette, og veiledernes kompetanse. Og se dette opp mot eventuelle effekter på praksistudentenes tilbakemeldinger.

Gjennom undersøkelsene våre finner vi at de utvalgte storkommunene ikke opprettholder kontakten med studentene etter endt praksis, med unntak av én enhet. I lys av omdømmeteorien, bryter de dermed relasjonen de har jobbet gjennom praksisperioden for å bygge opp. Det kan tenkes at de er klar over dette forholdet, men vår oppfatning er likevel at fleste ikke har vært bevisst på denne etablerte relasjonen. Vurderingen er at det vil være hensiktsmessig å opprettholde kontakt dersom man ønsker at kandidatene skal søke seg til sin enhet etter studietiden. Det kan likevel tenkes at synlighet på utdanningsinstitusjonene etter endt praksis også kan bidra til å opprettholde relasjonen.

Kommunikasjon

Denne delen tar for seg to aspekter. Det ene er intern kommunikasjon innad i den enkelte kommune og organisering av dette, både formelt og uformelt. Vi ser også på evalueringsrutinene tilknyttet det formelle arbeidet. Det andre aspektet er ekstern kommunikasjon. Her ser vi på hvordan kommunene kommuniserer med sine interessenter utenfor organisasjonen, som brukere, potensielle ansatte, og samfunnet forøvrig. Dette vurderer vi som relevant opp mot problemstillingen, da omdømme ifølge teorien vil avhenge av hvordan kommunen og de enkelte virksomhetene velger å kommunisere.

Intern kommunikasjon i utvalgskommunene

Storkommunene har en hierarkisk organisasjonsform hvor kommunikasjonsflyten går fra administrativt nivå og ned til enhetene i kommunen. Det er imidlertid en klar grad av forankring på virksomhetsnivå som nyanserer dette bildet. Virksomhetsnivået i storkommunene snakker for eksempel om viktigheten ved å ha dialog med åpne kanaler mot kommuneledelsen og med andre enhetsledere.

«Tjenestelederne på mitt nivå – vi er veldig flinke til å spørre hverandre og bruke hverandre om vi står fast i noe, det er ikke noe problem. Vi er veldig trygge på hverandre i gruppen»

Virksomhetsnivå, Bergerud

Alle våre utvalgte kommuner har regelmessige nettverksmøter mellom virksomhetsledere og administrativt nivå. Organiseringen av nettverksmøtene er noe forskjellig i de utvalgte kommunene. I Storvik er for eksempel nettverkene organisert slik at samme typer enheter har egne møter med representanter fra administrativt nivå, mens det i Elvestad og Bergerud er flere typer enheter inkludert i nettverksmøtene.

I Lilledal samles enhetslederne i nettverksmøter, hvor også rådmannen er tilstedeværende. Møtene anses som viktige forum for interaksjon mellom kommunenes nivåer, og for å bidra til et tettere internt samarbeid og bedre beslutningsgrunnlag, for eksempel i rekrutteringsarbeidet.

Virksomhetsnivået i storkommunene opplever i stor grad at nettverksmøtene bidrar til at de blir sett og hørt i utarbeidelsen av planer. Administrativt nivå i Storevik begrunner møtene med at dialog ansikt til ansikt er noe annet enn dialog over e-post og intranett.

I småkommunen er uformelle fora viktig for den interne kommunikasjonen, ved siden av de formelle nettverksmøtene.

«Vi er jo små. Så når det dukker opp noe, trenger man ikke lage noen avtale. Vi bare

stikker innom hverandre kan du si»

Virksomhetsnivå, Lilledal

I likhet med storkommunene, nevner virksomhetsnivået i Lilledal at de gir signaler om tjenestens kompetansebehov, og at disse signalene oftest hensyntas på administrativ nivå. Det er likevel opp til det styrende nivået å fatte beslutninger.

Når det gjelder intern kommunikasjon forøvrig, er e-post og intranett noe som benyttes i stor grad i storkommunene. Informanter oppgir at dette bidrar til en bedre kommunikasjonsflyt både horisontalt og vertikalt i kommunen. Enkelte informanter på administrativt nivå forteller for eksempel om utfordringer i forhold til at det kan være vanskelig å få tak i alle i «kontor-tid», da mange ansatte på virksomheter jobber kveld og natt. I Elvestad oppgir også virksomhetsnivået at elektronisk kommunikasjon har blant annet gjort det enklere å kommunisere og samarbeide med fastleger.

Småkommunen benytter seg også av digitale kommunikasjonsverktøy, men oppgir i større grad enn storkommunene å ha en mer direkte dialog, som nevnt også uformelt.

Ekstern kommunikasjon i utvalgskommunene: bruk av sosiale medier, ansattes rolle og mediehandling

Gjennom undersøkelsen har vi sett at **sosiale medier** benyttes aktivt i omdømmehandtering i kommunene. Storkommunene benytter for eksempel Facebook, Twitter, LinkedIn og Instagram for formidling. Facebook anses som hovedkanal for ekstern formidling og dialog. Målgruppen for denne formidlingen er innbyggere og potensielle innflyttere. Det virker å være liten av grad formidling mot sykepleiere, og enda mindre grad mot sykepleierstudenter spesielt.

Storevik har en visjon om at kommunen skal være «åpen» i møte med innbyggerne. En informant fra administrativt nivå forteller at det er viktig med transparens slik at ingen skal mistenkeliggjøres for ikke å prøve å nå kvalitet. Kommunen har opplevd en rekke negative publiseringer i media, og flere frustrerte tjenestemottakere som har gitt uttrykk for sin frustrasjon på Facebook. I denne sammenheng forklarer informanten at sosiale medier da

kan bidra til å bygge opp kommunens og de enkelte enhetenes omdømme, ved at det publiseres positive bilder og historier.

I likhet med storkommunene, benytter småkommunen egne nett- og facebooksider. Her legger kommunen jevnlig ut «*ting som skjer*». I tillegg utgis informasjon i en månedlig lokalavis. Kommunens administrative nivå har ikke sett noen direkte effekter etter bruk av sosiale medier og lokalavisa med tanke på rekruttering. Men virksomhetsnivået oppgir at det er liten aktivitet når det gjelder ekstern informasjon om sykepleierrollen. Dette nivået forteller at det holdes kontakt med bekjente sykepleierstudenter, som allerede er tilknyttet kommunen, via private Facebook-kontoer og tekstmeldinger.

Informantene i de utvalgte kommunene mener at de ansatte spiller en avgjørende rolle i omdømme- og rekrutteringsarbeidet. Dette viser at kommunene ser viktigheten av de **ansattes rolle som ambassadør** og formidler av kommunen som arbeidsgiver, både i løpet av arbeidstiden og som privatperson.

«Vi rekrutterer ikke medarbeidere ved å snakke ned oss selv (...) For vi må jo stå sammen om det her om vi skal klare å rekruttere inn folk her. Det kan ikke bare være lederne sin utfordring.»

Administrativt nivå, Elvestad

Dersom ansatte snakker ned egen arbeidsplass, oppgis dette å ville spre seg. Vår generelle oppfatning av virksomhetsnivået i de utvalgte kommunene, er at de er bevisst den rollen deres ansatte innehar, og kommuniserer dette aktivt til sine medarbeiderne.

Storkommunene har egne **kommunikasjonsavdelinger** som skal bistå i kommunikasjonsarbeidet. I Elvestad består denne av en kommunikasjonssjef, i tillegg til flere rådgivere med ansvar for hvert sitt fagområde. Helse- og omsorg har derav en egen kommunikasjonsrådgiver som skal veilede både administrativt nivå og virksomhetsnivå. Denne ordningen er forholdsvis ny. I Bergerud oppgis det at kommunikasjonsavdelingen primært bistår rådmannen i kommunikasjonsstrategisk arbeid og medierådgivning. I

Storvik oppgir kommunikasjonsenheten å skulle bistå også internt nedover i organisasjonen.

Informanter fra administrativt nivå i utvalgs kommunene nevner *negative medieoppslag* om tjenestene på bestemte enheter.

«(...)Så kan man være uheldig i enkelte tilfeller da, og da er det sånn som avisa, dem tar jo gjerne de enkelte tilfellene på førstesiden.»

Virksomhetsnivå, Storevik

«Så blir ikke akkurat sykehjemmene framsnakka i media. Det er jo alt det negative som blir lagt frem.. (...) Enkelte enheter blir navngitte òg. Og det er jo ikke akkurat positivt for rekrutteringa.»

Virksomhetsnivå, Storevik

En informant på administrativt nivå forteller at noen publiseringer om dårlige tjenester kan være riktige, men at hverdagen i kommunens enheter ofte er annerledes og gjerne bedre enn det bildet media tegner. Flere informanter i storkommunene anser det som viktig å få igjennom gode saker i media. Dette oppgis som en grunn til at kommunikasjonsavdelingene bistår med rådgivning i kompliserte saker.

VÅR ANALYSE: Omdømmehåndtering for korrigering av negative inntrykk

Ifølge Apeland (2010) vil det være tre hovedelementer som påvirker omdømmet spesielt. Først og fremst er det egne opplevelser, for det andre er det virksomheten og dens kommunikasjon og for det tredje er det hva media og andre forteller (Apeland, 2010:38).

Sykepleierstudenter er som regel unge, og deres erfaring med den kommunale helse- og omsorgstjenesten vil derfor være begrenset. Disse studentene blir derfor nødt til å støtte seg til det de hører fra andre. Hva familie, venner og kjente forteller dem vil være av betydning (Apeland, 2010:39). I hvilken grad studenten blir påvirket av det han eller hun hører, vil imidlertid avhenge av hvem vedkommende snakker med.

Det kan antas at studentene vil finne troverdighet i det medstudenter forteller dem. I

storkommunene oppgis det om negative historier om kommunehelsetjenesten på utdanningsinstitusjonene, blant annet om negative praksisopplevelser. Disse historiene sprer seg blant studentene, slik at det kan oppstå felles negative inntrykk blant studentene om kommunen som arbeidsgiver. I denne sammenheng vil også negative medieoppslag kunne påvirke studentenes inntrykk.

Dårlige inntrykk blant studentene kan imidlertid korrigeres mot mer positive langsiktige oppfatninger, iht. pkt. 2.2.3. Ifølge Apeland (2010) vil et positive inntrykk gjennom eget møte med virksomheten som regel overstyre negativ omtale fra andre, inkludert negativ mediedekning (Apeland, 2010:38-39). Det er derfor viktig at studentene får en god praksisopplevelse. Her vil også de ansatte i kommunens helse og omsorgstjenester være sentrale, da de kan påvirke omdømmet gjennom de kontaktpunktene de har i omgivelsene.

VÅR ANALYSE: Medienes rolle og betydningen av transparens

En av storkommunene har en visjon om å være «transparent» og åpen i møtet med innbyggerne. I følge teorier om transparens, vil dette kunne bidra til at innbyggerne får mer tillit til de kommunale tjenestene. Teorien forteller at det likevel ikke foreligger automatikk i at transparens, eller «gjennomsiktige tjenester», skaper forståelse og tillit i omgivelsene. I enkelte tilfeller kan økt transparens føre til større mistillit i befolkningen (Wæraas, 2011:111). Dette kan være tilfellet dersom det som gjøres gjennomsiktig, likevel viser seg å ikke gi et helhetlig bilde av realitetene.

Media kan beskrives som et forstørrelsesglass. Det gode blir bedre og det negative fremstår ofte som verre (Apeland, 2010:39). Dersom mediene synliggjør et gap mellom substans (hvordan ting faktisk er) og fremtreden (hvordan ting fremstilles), vil dette bidra til å svekke tilliten til det offentlige (se pkt. 2.4.). I forhold til teorien om transparens, kan man tenke seg at gapet blir enda mer synlig dersom det offentlige har en «transparent» kommunikasjon som viser seg å ikke stemme med de reelle forholdene. Kommunens visjoner om å være åpen og ærlig, vil i denne sammenhengen kunne slå negativt ut dersom innbyggerne oppfatter det motsatte.

Hvorvidt dette er tilfellet i kommunen, blir imidlertid et åpent spørsmål som ikke kan besvares ut fra et fåtall av intervjuer. I lys av teorien om omdømmehåndtering, er

mediehåndtering uansett viktig for kommunene. Slik modellen til Fombrun viser i pkt. 2.4, tar det svært lang tid å bygge opp et omdømme. Men som teorien i pkt. 2.3 påpeker, vil et godt omdømme kunne rives ned på svært raskt. Negative medieoppslag vil således kunne rive ned et godt omdømme som det har tatt lang tid å bygge opp, og gjør det viktig for kommunene å arbeide aktivt for å motvirke dette.

Vår oppfatning av kommunikasjonsavdelingen, er at den jobber ofte primært opp mot administrativt nivå eller rådmannsgruppa. Ettersom negative medieoppslag oppgis å kunne ramme enheter direkte, kan det tenkes at det finnes et behov for å motta rådgivning fra en kompetent enhet også blant disse. En nærmere vurdering av dette følger under analyse av nettverksmodellen, i tråd med den teoretiske omdømmesirkelen.

VÅR ANALYSE: Bruken av sosiale medier

Dataene viser at utvalgte kommunene bruker sosiale medier som en informasjonskanal for å fortelle innbyggerne hva som skjer. Det fortelles at det i hovedsak er positive bilder og historier som publiseres. I lys av teorien, pkt. 2.4, kan sosiale medier brukes til å forme et positivt inntrykk (image) blant interessentene i omgivelsene. Slik positiv publisering på sosiale medier kan derfor være viktig for å gjenopprette et godt omdømme for virksomheter som har opplevd omdømmefall, noe også enkelte informanter påpeker.

En FoU-rapport (2014) ønsket å identifisere hvilke kommuner som jobber godt med sosiale medier i forhold til omdømme. Undersøkelsene er basert på en sammenstilling av blant annet kommunenes og innbyggernes oppfatninger. Kommunene som oppfattes å jobbe godt med sosiale medier, kjennetegnes blant annet av at de publiserer jevnlig informasjon i en uformell tone. De publiserer ofte «gladsaker» og tar samtidig raskt selvkritikk ovenfor innbyggerne (Johnsen, Jørgensen & Aaneland, 2014:26). Våre data kan således antyde at flere kommuner er gode på å bruke sosiale medier i sin omdømmehåndtering. Dataene antyder likevel at betydningen av sosiale medier for omdømme vurderes forskjellig blant informantene. Det er også lite informasjon i våre data som forteller at kommunene retter sin bruk av sosiale medier direkte mot sykepleierstudenter og nyutdannede sykepleiere.

Omdømme, del III - Planer og strategier i tilknytning til omdømmehåndtering og måling av omdømme

Planer tilknyttet omdømme, går inn som en del av Elvestad og Storeviks kommunikasjonsstrategier. Disse planene er orientert mot innbyggere generelt, og ikke rettet spesifikt mot bestemte yrkesgrupper.

I Bergerud forteller administrativt nivå at det ikke finnes en strategi for omdømmebygging. I stedet finnes «*en slags uformell plan*» for hvordan kommunen skal jobbe med omdømme innenfor rammen av arbeidsgiverstrategien og kommunens overordnede kommunikasjonsplan.

I storkommunene er det videre utarbeidet visjoner og slagord, enten for kommunen som helhet eller for helse- og omsorgssektoren. Disse er også godt kjent blant informanter på virksomhetsnivå. Slagordene, eller visjonene, er i stor grad knyttet til offentlige verdier, som åpenhet, ærlighet og utvikling. I forhold til utviklingsorienteringen, oppgir en kommune at denne verdien begrunner hvorfor kommunen har valgt en storsatsning på utdanning - herunder også sykepleierutdanning.

I distriktskommunen er en egen omdømmestrategi under utarbeidelse. Her inngår også en ny visjon for kommunen, som skal spille mer på utvikling av kommunen som bosteds- og arbeidskommune. Dette henger sammen med målsetningen kommunen har om å jobbe mer aktiv for å beholde eller øke innbyggertallet, som de ser er på vei nedover. I tillegg oppfattes den gamle visjonen som «utdatert» og «lite unik», ettersom den spiller på natur, som så mange andre norske kommuner. Den nye omdømmestrategien er ikke rettet mot noen spesifikk yrkesgruppe, men går mer på det generelle plan.

Enkelte av storkommunene forsøker eller har forsøkt å **måle omdømme**. Basert på en nylig gjennomført omdømmeundersøkelse oppfatter en informant på administrativt nivå at Elvestads omdømme er stigende. Svarene forteller at omdømmet først og fremst har bedret

seg på et lokalt nivå.

«Men man merker også et lite utslag utenfor kommunegrensene»

Administrativt nivå, Elvestad

For måling av tilfredshet, gjennomfører Storevik kommune også medarbeiderundersøkelser og brukerundersøkelser med årlige mellomrom. Disse viser at det varierer med fagområder hvorvidt brukerne eller medarbeidere er fornøyd med tjenestekvaliteten. Den ene informanten fra administrativt nivå mener undersøkelsen ikke nødvendigvis danner et riktig bilde av kommunens tjenester, da folk gjerne svarer uten å sitte med personlig erfaring. Både nye brukerundersøkelser og direkte tilbakemeldinger fra pårørende viser at disse er fornøyde.

For distriktskommunen sin del, har det blitt gjort forsøk på direkte omdømmemåling tidligere.

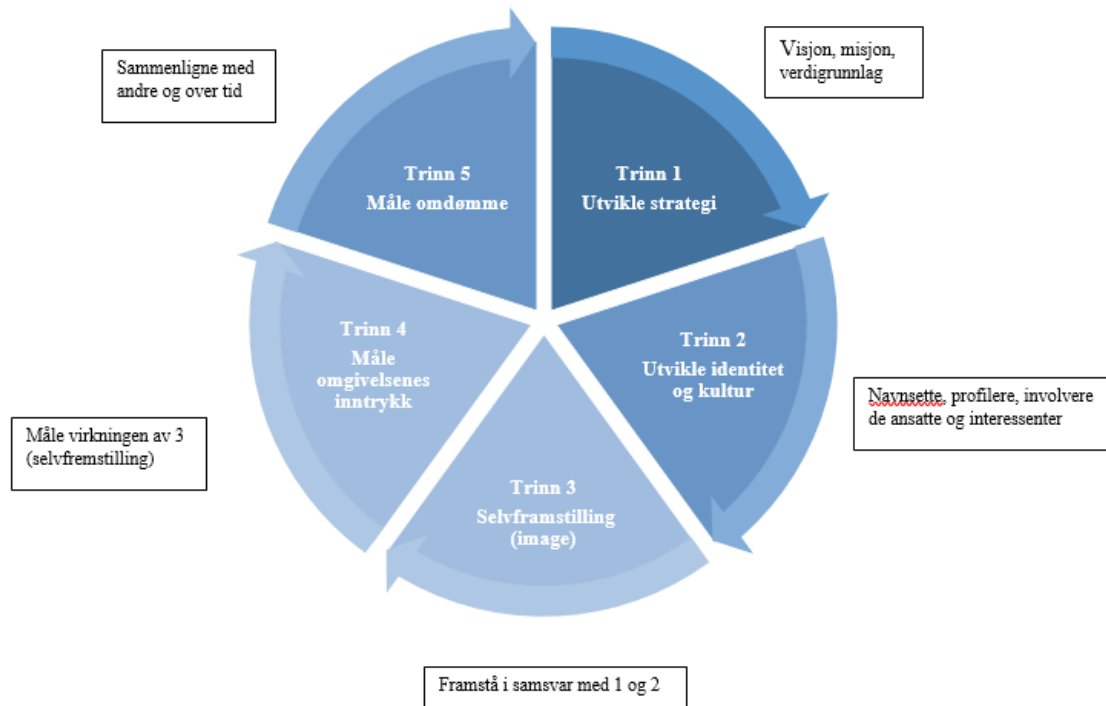
«Men det er vanskelig å måle omdømme, og vi har ikke funnet gode nok metoder»

Administrativt nivå, Lilledal

Kommunen måler imidlertid brukere og ansattes tilfredshet generelt, gjennom medarbeider- og brukerundersøkelser. Ifølge administrativt nivå viser disse at de fleste er fornøyde med distriktskommunen. Noen er likevel mindre fornøyde, og én informant knytter dette opp mot uenigheter i lokalpolitikken.

Kommunenes plassering i omdømmeoppskriften

Ut fra våre funn, vil vi herunder presentere hvordan storkommunene og småkommunen kan plasseres i omdømmeoppskriften, slik den ble presentert i pkt. 2.4.1.



Figur 5. Omdømmeoppskriften (Byrkjeflot, 2011:54).

Trinn 1 – Formulerer en strategi for organisasjonen – Visjon, misjon, verdigrunnlag

Utvalgskommunene har strategier som inneholder forhold som kommunikasjon utad, omdømme og rekruttering. Disse er forankret på administrativt nivå. Videre har de større sentrale kommunene alle visjoner basert på kommunens verdier. Disse formidles til virksomhetsnivå i hovedsak gjennom de overordnede planene. I småkommunen er de under utarbeidelse av en ny visjon, og dataene kan antyde at denne ikke er ferdig formulert.

Trinn 2 – Utvikle identitet og kultur – Profilere og involvere de ansatte og interessenter

Teorien opplyser om at offentlige organisasjoner må ta hensyn til sin faktiske identitet med

historie og institusjonelle trekk, og være forsiktige i sin tilpasning til omgivelsenes krav (pkt. 2.4). En vellykket omdømmehåndtering forutsetter videre at det er mulig å skape et unikt inntrykk, og kommuneslagord benyttes ofte for en slik differensiering (Bjørnå & Wæraas, 2011: 236).

Administrativt nivå i utvalgskommunene oppgir å ha slagord, og disse formidles i de overordnede planene. Slagordene forteller hva kommunene står for, og vil derfor være identitetsbærende. En tolkning av innholdet i de ulike slagordene antyder at kommunene ønsker å forme identiteter i tråd med offentlige verdier. For eksempel å være åpen, ærlig og redelig. Flere er også utviklingsorienterte. At kommunene beveger seg i samme retning, kan med andre ord medføre begrenset «unikhet» for den enkelte kommune. Dette samsvarer med teori om at slagord i norske kommuner har en begrenset unikhet (Bjørnå & Wæraas, 2011:236). Likevel vil disse kunne virke positivt i kommunenes omdømmehåndtering. Selv om flere kommuner har liknende slagord, vil egenskaper som kobles mot felles offentlige verdier kunne skape positive assosiasjoner i omgivelsene (Bjørnå & Wæraas, 2011:236-245). Dette vil kunne spille positivt inn på interessentenes inntrykk av kommunen, og i det senere løp på kommunens omdømme.

Den nye visjonen til småkommunen er orientert bort fra den gamle, mer tradisjonelle visjonen som ble ansett for å være for lite unik. Ut fra hva teorien forteller om hva offentlige virksomheter «bør» ta hensyn til, vil våre data kunne antyde at konkurransehensynet også spiller inn for kommunens valg av tilpasning. En visjon som gjør småkommunen «unik», mener informantene trolig kan ha en større effekt på kommunens attraktivitet som bo- og arbeidskommune enn en mer tradisjonell visjon. Den nye visjonen og identiteten i tråd med denne, er ikke ferdig «utviklet» enda. Det er derfor vanskelig å plassere småkommunen på et bestemt trinn i omdømmesirkelen.

Trinn 3 – Hvem ønsker du å være?

I tråd med teorien, omhandler dette trinnet hvordan kommunene formidler «hvem de ønsker å være» til omgivelsene. Hensikten er å påvirke omgivelsenes inntrykk av organisasjonen. Offentlige organisasjoner vil kunne være noe tvetydige i sin fremstilling

på grunnlag av de ulike og ofte motstridende hensyn tjenestene skal ivareta. Organisasjonen blir da nødt til å kommunisere på en slik måte at de viser at de er en mangfoldig organisasjon (se pkt. 2.4.1).

Som organisasjoner, antyder våre data at kommunene ønsker å fremstå som moderne og fremtidsrettede. Blant de store og sentrale kommunene, ser vi en satsning på både utdanning og velferdsteknologi. Småkommunen ønsker også å fremstå som en utviklingsorientert kommune med gode tilbud for innflyttere. Samtidig ønsker alle kommunene å ha fokus på tjenestekvalitet, og bruker- og medarbeidertilfredshet anses som viktig. Flere er også bevisste på å fremstå åpent og redelig i møtet med omgivelsene. På virksomhetsnivå er også informanter opptatt av å følge de regler og prosedyrer som fastsettes på administrativt nivå. Her er det en klar brukerorientering, samtidig som virksomhetene jobber for medarbeidertilfredshet.

En tolkning av våre data i lys av denne teorien, kan antyde at kommunene som sådan har en «*mangfoldig*» fremstilling av sin organisasjon. Ettersom våre data er basert på kommunale ledes besvarelser, er det ikke mulig å fastslå om omgivelsene oppfatter kommunene og virksomhetene på samme måte som de selv ønsker å fremstå.

Trinn 4 – Gjennomføring av nummer 3, ved å måle image/inntrykk

Slik teorien antyder, er hensikten med slike målinger å kunne bruke omgivelsenes inntrykk til å gjennomføre tiltak for å minske gapet mellom disse og organisasjonens visjon og identitet, i tråd med trinn 2 og 3.

Våre data kan muligens betegne en variert praksis på dette trinnet. I utvalgte kommunene oppgir informanter på administrativt nivå at det er gjort forsøk på å måle strategiske planer som har blitt iverksatt. I flere kommuner måles også bruker- og medarbeidertilfredsheten av tjenestene på virksomhetsnivå.

Det er lite i våre data som forteller hvor tilfredse informantene er med sine iverksatte tiltak for måling, og om de vurderer at disse gir tilstrekkelig troverdige resultater.

Trinn 5 – Måling av omdømme

Teorien forteller at måling av inntrykk etter trinn fire skiller seg fra måling av omdømme. Måling av omdømme er en mer kompleks og langsiktig prosess. Funn av omgivelsenes inntrykk etter trinn 4 sammenstilles over tid og på tvers av grupper (pkt. 2.4.1).

I en av de større kommunene oppgir informanter fra administrativt nivå at de måler omdømme. Småkommunen har også målt omdømme tidligere, men ikke funnet gode nok tiltak. Hvorvidt disse målingene kan kvalifiseres som «inntrykk» eller «omdømme»-målinger, i henhold til omdømmeoppskriften, er vanskelig å konstatere. Årsaken er at det kan virke som at målingene ikke alltid er basert på inntrykk målt over lengre tidsperioder. I så tilfelle vil det kunne være mulig at målingene som er gjort vil ha en hovedvekt i trinn 4. Med andre ord kan det være et potensial for en mer systematisk måling over lengre tid. Dette vil kunne åpne opp for en mer «sikker» justering av omdømmestrategier - eller en mer sikker justering i slik en sirkelprosess som omdømmeoppskriften tegner opp.

Ettersom omdømmeoppskriften gjelder strategiske planer, vil kommunenes øvrige strategiske planer, ved siden av omdømmestrategier, trolig kunne settes inn i en slik teoretisk og analytisk modell. Dataene viser at strategiske planer rulleres jevnlig med et par års mellomrom i alle utvalgskommunene. Før rullering evalueres status i tråd med målsetningene for planene, slik at justeringer kan foretas før neste omgang. I flertallet av kommunene oppgis det at virksomhetsnivå har en rolle i dette arbeidet.

Det er etablert nettverk hvor signaler fra virksomhetene jevnlig fanges opp av administrativt nivå. På denne måten vil det kunne tenkes at målinger foretas over lengre tid, og at man ser en bevegelse mot trinn 5 i omdømmeoppskriften. På denne måten kan man muligens tolke at det forekommer sirkelprosesser i arbeidet med strategiske planer.

Kommentarer til omdømmeoppskriften

Vi vil bemerke oss at omdømmeoppskriften kun er en teoretisk og analytisk modell utformet for å analysere og tolke prosesser. Ut fra de tolkninger vi har gjort oss, er det vanskelig å plassere kommunene på bestemte trinn. Vi antar at flere kommuner har flere strategier som vil kunne plasseres på ulike steder i modellen, og ofte mellom trinnene. Likevel mener vi omdømmeoppskriften kan benyttes som et godt analyseverktøy for

overordnede linjer dersom tolkninger foretas med forsiktighet og sammen med annet kildemateriale.

Nettverksmodellen som en mulig modell for sirkelprosesser

Som pkt. 2.1 antyder, vil systematisk evaluering av rekrutteringsarbeidet kunne styrke kommunenes kompetanseplanlegging. Omdømmeoppskriften anslår et behov for å fange opp signaler på iverksatte strategier over en lengre periode. Våre data viser at det er vanskelig å vurdere graden av langsiktighet i kommunenes målinger, og dermed også plassering i omdømmesirkelen. Hvilket kan ha betydning for kvaliteten på justeringer og kontinuerlige sirkelprosesser. Det er nødvendig med tett oppfølging for å sammenstille mål med måloppnåelse.

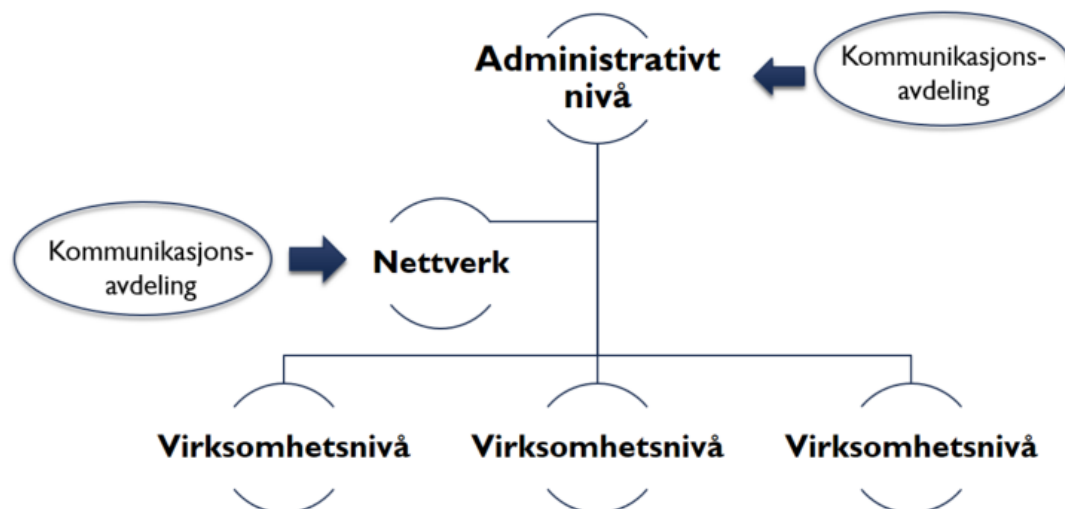
I tråd med teorien om effektiv kommunikasjonsfly i pkt. 2.4.1, kan nettverksmodellen tenkes å være en god modell for omdømmehåndtering.

Slik vi ser det, kan det argumenteres for at modellen kan skape en effektiv kommunikasjon dersom nettverkene vektlegger gjensidig dialog. Modellen, også med ulik praktisering, kan bidra til å skape dialog både på tvers av virksomheter og mellom nivåer i kommunene.

Nettverksmodellen kan muligens også være et godt utgangspunkt for rapporteringer av etablerte tiltak. Enheter som evaluerer tiltak, forankret i overordnede planer, gis mulighet til å rapportere direkte erfaringer tilbake til nettverkene. Flere informanter oppgir at formålet bak nettverkene er «*gjensidig læring*». Dialog vil dermed antas å stå sentralt for erfaringsutveksling. I nettverkene vil deretter administrativt nivå kunne fange opp signaler, slik enkelte informanter også oppgir at gjøres. Signalene fra nettverkene vil deretter kunne benyttes i etableringen av nye planer. På denne måten vil sirkelprosesser, slik de fremstilles i teorien, kunne videreutvikle strategiske planer basert på konkrete erfaringer i kommunen. Forutsetningen er imidlertid at det finnes metoder for å kunne måle og evaluere iverksatte tiltak.

Kommunikasjonsavdelingens rolle i omdømmehåndteringen

Som tidligere nevnt, har kommunikasjonsavdelingen en sentral rolle i omdømmearbeidet i storkommunene. Enkelte oppgir at denne kompetente enheten primært er orientert mot de øverste strategiske nivåene i kommunen, og ikke nedover i organisasjonen. Det vil kunne være et behov også for enheter på virksomhetsnivå å motta veiledning fra en kompetent enhet. I forbindelse med vurderingen av nettverksmodellen, ser at vi at det også kan være nyttig for omdømmehåndteringen å ha representanter fra en kompetent kommunikasjonsenhet inn i nettverkene. Akkurat hvordan disse skal bistå inn i nettverkene må vurderes i de enkelte tilfellene. Men ut fra hva det vi ser, vil slike representanter kunne medvirke inn i diskusjonen, og slik bidra til «gjensidig læring». De kan også bidra til å samle nettverksmedlemmene om felles planer og visjoner. På den måten kan administrativ nivå få hjelp til å fange opp de riktige signalene fra virksomhetsnivået. I tillegg kan virksomhetene og kommunen som helhet arbeide mer profesjonelt og enhetlig, også utover mot interessenter.



Figur 6. Nettverksmodellen

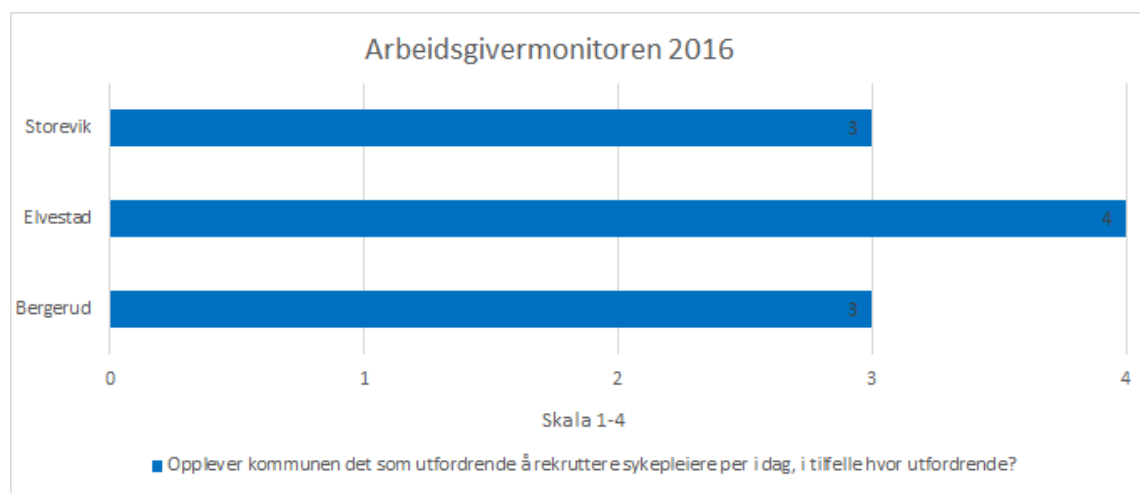
4.2 REKRUTTERING

Rekruttering er det andre hovedtemaet som behandles i resultat og analysedelen. Ettersom rekrutteringsarbeidet kan gå utover det vi anser som direkte omdømmehåndtering, ser vi et behov for å behandle temaet mer inngående og adskilt fra omdømme. Denne delen er likevel relevant for omdømmehåndtering, ettersom rekruttering og omdømme har en gjensidig påvirkning på hverandre (se pkt. 2.1 og 2.3). Under dette kapitlet vil vi først gi en presentasjon av rekrutteringssituasjonen for storkommunene og småkommunen i utvalget vårt, og se på hvordan disse arbeider med rekrutteringsverktøy eller «virkemidler». Avslutningsvis vil vi analysere kommunenes rekrutteringsarbeid og rekrutteringsutfordringer nærmere i lys av teori.

Del I - Rekrutteringssituasjonen

Rekrutteringssituasjonen i storkommunene Bergerud, Elvestad og Storevik

I de store kommunene fortelles det om utfordringer i forhold til det å rekruttere både sykepleiere generelt og nyutdannede spesielt. Dette stemmer overens med kommunenes besvarelser i Arbeidsgivermonitoren for 2016. Her oppgir samtlige av de store utvalgskommunene at det er utfordringer knyttet til det å rekruttere sykepleiere.



Figur 7. Resultater fra KS Arbeidsgivermonitoren for 2016 for de store kommunene i utvalget. Skalaen går fra 1 til 4, hvor 1 tilsvarer ikke utfordrende og 4 tilsvarer meget utfordrende (KS, 2016)

Våre kvalitative undersøkelser viser at det er variasjoner på virksamhetsnivå for hvor utfordrende rekrutteringen oppleves å være. Det oppgis at virksomhetene «kjenner sitt

behov best» og at beslutninger derfor bør legges til dette nivået i størst mulig grad for å sikre riktig bemanning i forhold til leveransen av tjenester.

I Storevik forteller en virksomhetsleder at flere kandidater har fått seg jobb andre steder i kommunen før enheten rekker å kalle dem inn til intervju.

«De søker på mange jobber i kommunen, tydeligvis. Og det er mange jobber i nærheten for sykepleiere. Kommunen er jo stor»

Virksomhetsnivå, Storevik

Vedkommende opplever også færre søkere og en mer ustabil bemanning enn tidligere. En annen informant i kommunen opplever imidlertid god stabilitet på sykepleierbemanningen etter at sykepleierne har begynt å arbeide ved enheten. I Storevik forklares forskjellene med variasjoner i fag- og arbeidsmiljø, omdømme, samt reisevei. Blant annet oppgir informanter fra begge nivåer at enheter som ligger nære sentrum, eller har korte og gode kollektivforbindelser, har flest søkere. Administrative nivå ser ingen systematisk forskjell mellom hjemmetjenesten og sykehjem. Imidlertid oppgis enheter med en høy andel høgskoleutdannede å ha flere søkere enn enheter med høyere andel lavere utdannede. Fra virksomhetsnivå nevnes også enhetsstørrelse som forklaringsfaktor.

I Bergerud oppgir ingen av enhetslederne i vårt utvalg å ha store utfordringer med rekruttering. Én virksomhet skiller seg spesielt ut ved at de lykkes med rekrutteringen.

«Vi er faktisk i en situasjon nå at vi sitter på en sekk med gode sykepleiere»

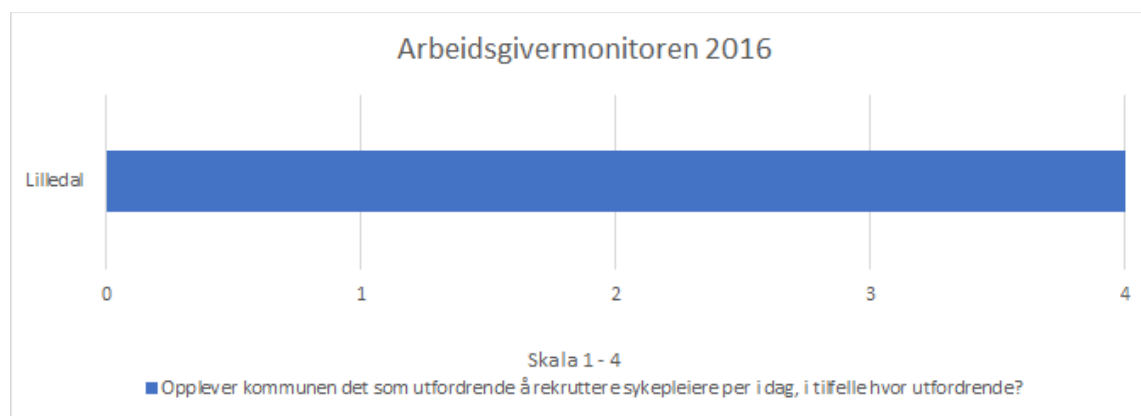
Virksomhetsnivå, Bergerud

For øvrig oppgir enhetslederne at det er vanskeligere andre steder i kommunen. Dette bekreftes av informanter på administrativt nivå, som i likhet med informantene fra Storevik, forteller om store enhetsvariasjoner. Det administrative nivået forklarer videre at det har blitt jobbet mye med å profesjonalisere rekrutteringsprosessen for å unngå feilrekrutteringer og påløpende kostnader. Det har derfor blitt tatt i bruk digitaliseringsverktøy for disse type prosessene. Dette skal sørge for at sykepleiere som ansettes i virksomhetene tilfredsstiller formelle ansettelseskrav.

Elvestad kommune har nylig begynt å jobbe med kommunale tiltak rettet mot rekruttering av sykepleiere, men disse er for ferske til at man kan se eventuelle resultater. I denne kommunen mener en informant fra administrativt nivå at sykehjem sliter mer enn hjemmetjeneste med rekruttering av sykepleiere generelt og nyutdannede spesielt. Dette stemmer med informantenes besvarelser på virksomhetsnivå, hvor sykehjemmet opplever rekrutteringsutfordringer, men ikke hjemmetjenesten.

Rekrutteringssituasjonen i Lilledal

Informantene i Lilledal oppgir generelt store utfordringer med rekruttering av sykepleiere. Dette er i tråd med kommunens besvarelser i Arbeidsgivermonitoren for 2016. Det oppgis at det er mindre utfordringer med rekruttering i hjemmesykepleien enn på sykehjemmet.



Figur 8. Resultater fra KS Arbeidsgivermonitoren for 2016 for Lilledal i utvalget. Skalaen går fra 1 til 4, hvor 1 tilsvarer ikke utfordrende og 4 tilsvarer meget utfordrende (KS, 2016)

Informantene har flere forklaringer på hvorfor det er utfordrende å rekruttere. Administrativt nivå forteller at lovkrav hindrer kommunen i å øke bemanningen i tråd med behovene. Kommunen har én budsjetttramme for sykepleiere og helsefagarbeidere, og ønsker å omgjøre flere av helsefagarbeiderstillingene til sykepleierstillinger. Stillingsvernet gjør imidlertid prosessen vanskelig.

Samtlige informanter mener at den største utfordringen knyttet til rekruttering er kommunens geografiske plassering. Lilledal er en utkantkommune regnet som liten i nasjonal målestokk (Langørgen et al., 2015:10). Det oppgis at det er lite arbeids-, tjeneste- og aktivitetstilbud for innbyggerne, og flere har lange pendleravstander. Videre antar flere

informanter at nyutdannede sykepleiere er mindre etablerte og «rotfaste» enn den eldre bemanningsgruppen. Avstanden til sentrale strøk gjør derfor rekrutteringen av nyutdannede ekstra utfordrende. Blant erfarne sykepleiere ansatt i kommunen, oppfattes tendensen å være motsatt, ved at det antas at familiære bånd er årsaken til at de ønsker å bli boende.

VÅR ANALYSE: Rekrutteringssituasjonen i utvalgs kommunene

Ut fra hva enkelte informanter på begge nivåer oppgir, kan det således virke som om sykehjem sliter generelt mer enn hjemmebaserte tjenester i både storkommunene og småkommunen i utvalget. Dette vil i så fall være i overensstemmelse med flere tidligere studier (Gautun et al., 2016:48). Vi sitter imidlertid på for få data til å kunne oppgi dette som et funn i vår undersøkelse. Derimot blir fag- og arbeidsmiljø, enhetsstørrelse, reisevei og omdømme brukt for å forklare forskjellene mellom enhetene.

Et utsagn vi har bitt oss merke i er fra informanten i Storevik, om at flere søkere får seg jobb «*andre steder i kommunen*» før de rekker å kalle dem inn til intervju. Dersom dette stemmer, vil det si at nyutdannede og andre sykepleiere er åpne for arbeid ved flere kommunale enheter, og at det å være tidlig ute med å besvare søknader vil kunne være viktig for å møte kvalifiserte søkere i kommunesektoren.

Del II - Arbeid med rekrutteringsplaner i storkommunene

Enhetene i de utvalgte storkommunene utarbeider egne rekrutteringsplaner for sykepleiere, innenfor rammen av overordnede planer utarbeidet på administrativt nivå. De overordnede planene går over perioder på to-tre år og er fremtidsrettet ut fra kommunenes forventede rekrutterings- og kompetansebehov. Særlig er den kommende eldrebølgen i fokus, og i Bergerud og Elvestad blir også satsning på velferdsteknologi dratt frem.

Utvalgs kommunene har ikke egne planer spesielt rettet mot nyutdannede sykepleiere, men det finnes tiltak som kan brukes mot denne gruppen. I Elvestad nevnes det for eksempel at det har blitt iverksatt flere tiltak for å bedre rekrutteringen av sykepleiere, blant annet

økonomiske tilleggsordninger. Men disse tiltakene er nylig iverksatt, og det er derfor for tidlig å se noen resultater. I Storevik oppgis administrativt nivå at rekrutterings- og kompetanseplanene bør spisses mer mot enhetene. Deres nivås oppgave er, sammen med enhetene, å utvikle gode arbeidsplasser for sykepleiere.

I Elvestad og Storevik oppgis det spesifikt at disse overordnede planene skal forankres godt hos enhetene. Fra virksomhetsnivået fortelles det om stor frihet innenfor rammen av de overordnede planene, og det oppgis at virksomhetsnivået i stor grad er ansvarlig for at de overordnede planene følges opp.

I Storevik opplever informanter å bli fulgt tett opp av administrativt nivå i forhold til iverksetting av planer, gjennom rapporteringer. I Elvestad oppgis det imidlertid å være et fåtall formelle prosedyrer for måling, rapportering og evaluering av planer. I Bergerud ble vi ikke informert om noen klare rapporteringskrav i forhold til om de overordnede målene og planene ble fulgt opp.

Arbeid med rekrutteringsplaner - Lilledal

Det finnes ingen spesifikke planer rettet mot sykepleierstudenter i Lilledal. Eksisterende planer er generelle for sektoren.

Kommunen har en strategisk kompetanseplan på pleie- og omsorgsområdet. Planen er for en treårsperiode, rulleres årlig og er et viktig styringsdokument i kommunen. Planen er delt inn etter fagområder og enhetene i kommunen. Rekruttering inngår som en liten del av denne planen. Enhetene rapporterer sitt behov for sykepleiere, som da tas med inn i neste rullering.

VÅR ANALYSE: Rekrutteringsplaner i utvalgs kommunene

I lys av teorien i pkt. 2.1 og 2.3, vil gode rekrutteringsprosesser kunne bidra positivt i kommunenes omdømmehåndtering, og organisasjoner bør gjøre en systematisk evaluering av sitt rekrutteringsarbeid med gitte mellomrom (Grimsø, 2004:292).

De enkelte enhetene er selv ansvarlige for å følge overordnede planer. Eksempelene fra Elvestad og Storevik viser at enhetene kan ha stor frihet innenfor rammen av de overordnede planene. Dette kan begrunnes i nærhetsprinsippet, som er et viktig prinsipp

for offentlig sektor generelt (Trondal, 2014). De overordnede planene kan være såpass romslige, ettersom det antas at virksomhetene kjenner sitt behov best. Trolig vil det likevel være et behov for administrativt nivå å fange opp status på de lavere nivåer gjennom evalueringer og eventuelt justeringer av de overordnede planene.

Hvordan enhetenes gjennomføring følges opp av administrativt nivå later til å variere, og det har vært vanskelig å få tak på hvor systematisk eventuell evalueringen er. Men inntrykket er at det er få klare evalueringsrutiner i de utvalgte kommunene. Det foregår imidlertid mye mer i en organisasjon enn kun det som er synlig gjennom den formelle organiseringen og rutiner (Klemsdal, 2013:110-112). Informantene forteller for eksempel at «*signaler fanges opp*» av administrativt nivå i nettverksmøter, selv om det ikke nødvendigvis er etablert prosedyrer for evaluering i nettverkene. I småkommunen oppgir informantene også at mye foregår uformelt. Det er således en mulighet for at arbeid med og evaluering av strategiske kompetanse- og rekrutteringsplaner skjer utover de trolig få, formelle prosedyrer, når nye planer utarbeides med gitte mellomrom.

Del III - Kilder til rekruttering i storkommunene

I storkommunene hevder informantene at det er den direkte kontakten med studentene, gjennom arbeid i kommunen, som er den mest effektive rekrutteringskilden. Praxisperioden for sykepleierstudenter trekkes som nevnt frem som spesielt viktig i denne sammenheng. Deltidsstillinger ved siden av studiet anses også ofte som en viktig rekrutteringskilde. Storkommunene kan tilby stipendordninger med tilknyttet bindingstid i kommunene etter endt utdanning.

En av informantene i Elvestad anslår at omlag to av seks fortsetter i deltidsstilling etter endt praksis. En annen informant fra virksomhetsnivået oppgir at de tilbyr de fleste å fortsette i en helgestilling, men at mange avslår fordi de allerede har deltidsjobb.

I Storevik tror en informant fra administrativt nivå at sykepleierstudenter starter på studiet med et ønske om å jobbe på sykehus, og at dette er en vanskelig tanke å endre.

Virksomhetsnivået i denne kommunen oppgir videre at personlige preferanser er avgjørende for studentenes valg. Informanten tror mange sykepleiestudenter ønsker å jobbe mer akutt og mindre med kroniske lidelser, og at sykehuset derfor oppfattes som det mest spennende stedet å jobbe. En annen informant påpeker likevel at:

«Vi har opplevd negative effekter på rekrutteringen etter at sykehuset for en tid siden flyttet nærmere enheten.»

Virksomhetsnivå, Elvestad

Nettverk oppgis av enkelte i storkommunene for å ha en betydning for rekruttering, ved at man bruker nåværende ansatte aktivt i formidlingsprosessen.

Kilder til rekruttering i Lilledal

Nettverk er hovedkanalen for rekruttering i Lilledal. Informantene oppfordrer bekjente sykepleiere, både erfarne og nyutdannede, til å ta kontakt. I hovedsak gjelder det de som allerede har en tilknytning til kommunen, for eksempel gjennom familietilhørighet. Det er også denne gruppen som har blitt tilbudt stipendordning under studiene. Denne nettverksstrategien begrunnes hovedsakelig i kommunens ønske om å beholde sykepleiere i stillingene. Informantene finner det sannsynlig at sykepleiere som pendler til kommunen etterhvert vil søke seg tilbake til hjemtraktene.

«Vår største utfordring er kontinuitet - vi klarer ikke beholde dem. De kommer hit og tester ut og litt sånt, også ser de at det blir for lang pendlevei»

Administrativt nivå, Lilledal

Studenter med tilknytning til kommunen har ofte helgestilling i Lilledal underveis i studiene. Informantene tror sykepleiere uten tilknytning til kommunen ikke ønsker å være i kommunen over lengre tid, dersom de i utgangspunktet kom på grunn av gode betingelser. I forhold til stipendordningen, kan dette bety at nyutdannede sykepleiere søker seg ut av kommunen etter endt bindingstid.

VÅR ANALYSE: Kilder til rekruttering i utvalgs kommunene

Praksisordningen oppgis som den viktigste kilden til rekruttering for utvalgs kommunene som tilbyr praksis. I NOVA-undersøkelsen (2016) oppgir 48% av de kommunale sykepleierne som har besvart at de søkte seg til steder hvor de hadde hatt positive arbeidserfaringer under studietiden (Gautun et al., 2016:70).

I Lilledal, som ikke tilbyr praksis, oppgis nettverk som den viktigste rekrutteringskanalen. Nettverk som rekrutteringskilde er ikke like tydelig i storkommunene, selv om enkelte informanter nevner det. Denne variasjonen vil kunne ha en naturlig forklaring, ettersom småkommunen som nevnt er mest interessert i å rekruttere sykepleiere som allerede har tilknytning til kommunen. Vi ser at vi gjerne kunne hatt med en liten kommune i utvalget vårt som tilbyr praksis, slik at denne kunne vurdert praksis som rekrutteringskilde.

Del IV - Utvalgs kommunenes tanker om nyutdannede

Vi anser informantenes tanker om nyutdannede som relevant innunder rekrutteringsdelen. Disse tankene kan ha en innvirkning på måten kommunene arbeider med rekruttering på, for eksempel ved valg av rekrutteringsmetoder. Vi ser imidlertid at tankene også vil kunne ha en betydning i integrasjonen mot UH-sektoren og omdømmehåndteringen generelt.

I de utvalgte storkommunene har informantene mange av de samme refleksjonene om nyutdannede sykepleiere. Fra virksomhetsnivå blir det for eksempel sett på som positivt at nyutdannede er lette å forme og sosialisere inn i kulturen på enhetene. Dette kompenserer i stor grad for manglende erfaring.

«Nyutdannede sykepleiere, det er fint vet du. Du kan forme de, og de har ikke så mye uvaner og ballast med seg. Også har de med seg fersk kunnskap. Fordi kunnskap er ferskvare - det skal vi ikke glemme»

Virksomhetsnivå, Bergerud

Det oppgis av informanter på virksomhetsnivå at nyutdannede som jobber i kommunen må være bevisste på å jobbe mye alene. De personlige egenskapene hos nyutdannede

sykepleiere blir sett på som viktige. Det er også informanter som trekker frem personlig egnethet, ved at man må like å jobbe med den type pasienter og ofte kroniske lidelser som finnes i kommunen.

Enkelte på virksomhetsnivå oppgir at nyutdannede kan være en ustabil gruppe av unge mennesker som ønsker å prøve forskjellige ting «før de lander».

«Det var en periode vi rekrutterte en del nyutdannede. Og det var flott. Men dem går jo litt ut i permisjoner og sårne ting, så for å ha en stabil gruppe så må vi ha begge deler»

Virksomhetsnivå, Storevik

Det fortelles blant annet om en tendens til at studenter ønsker å jobbe noen år på sykehus før de begynner å jobbe i kommunesektoren.

Manglende erfaring blant nyutdannede oppgis heller ikke som et stort problem blant informantene i småkommunen, Lilledal. Gode kvaliteter og egenskaper veier i stor grad opp for dette, og gjør nyutdannede til attraktive arbeidstakere. Som i storkommunene, trekkes teknologiske ferdigheter frem som positivt, i tillegg til omstillingsdyktighet. Den ene informanten fra administrativt nivå anser dem som gode sparringspartnere for mer erfarne ansatte, med tanke på deres ferske fagkunnskaper. Dette blir bekreftet fra virksomhetsnivå, der en informant mener den ferske kompetansen bidrar til å holde enheten faglig oppdatert.

«All kunnskap er jo fersk - så det er jo gull verdt»

Virksomhetsnivå, Lilledal

VÅR ANALYSE: Vedrørende tanker om nyutdannede

I teorien om rekruttering fremheves det at organisasjoner må jobbe mot å få en god sammensetning av arbeidere, både faglig og sosialt. Det at det trekkes frem at nyutdannede er lette å forme, har gode kunnskaper, og er gode på teknologi, kan sees i denne sammenhengen. Nyansatte kan være sparringspartnere for mer erfarne sykepleiere med sin ferske kunnskap, som i Lilledal, samtidig som erfarne sykepleiere kan hjelpe de

nyutdannede med god opplæring, og slik sett trygge dem i rollen. Dermed kan en god sammensatt arbeidsgjeng, inkludert noen nyutdannede være til gjensidig berikelse. Å se etter nyansatte som er har egnet personlighet, er viktig i alle typer rekrutteringsprosesser. Samtidig er det mulig at god opplæring og et godt kollegafellesskap kan gjøre at flere får denne personlige egnetheten.

Det at det er noen ulike tanker om hvor attraktive nyutdannede er, og at noen ser på nyutdannede som en ustabil gruppe som vil prøve ulike ting, kan ansees som begrunnede innvendinger. Dette er en av grunnene til at Lilledal prøver å knytte til seg nyutdannede sykepleiere som har tilknytning til kommunen. Informantene oppfatter det som mer sannsynlig at denne gruppen vil forbli i kommunen, og slik sett bidra til stabilitet i sykepleierbemanningen.

Del V - Virkemidler for rekruttering i utvalgs kommunene

Under virkemidler for rekruttering ser vi nærmere på hva slags tiltak kommunene vektlegger for å være attraktive ovenfor nyutdannede sykepleiere. Opp mot problemstillingen handler dette om hva kommunene konkret tilbyr denne målgruppen, og som kan bidra til at sykepleierstudenter vil ønske å jobbe i kommunen når de er ferdigutdannede. De virkemidler vi har tolket som de mest sentrale presenteres nedenfor.

Lokalisering

Informantene fra **storkommunene** oppgir at lokalisering har betydning for hvor populære enhetene er for potensielle ansatte sykepleiere. Enheter som er sentralt plassert og med gode kollektivforbindelser oppgis å være mer populære. Dette gjelder for både sykehjem og hjemmetjeneste. En virksomhetsleder i Bergerud kommune forteller for eksempel at lokalisering er med på å gjøre enheten attraktiv. Enheten er plassert sentralt, og det er enkelt å komme seg til arbeidsplassen med kollektivtilbud. Enhetslederen i Bergerud, som oppgir at de sliter litt mer med rekruttering enn de andre i kommunen, forklarer dette med at enheten er plassert utenfor sentrale strøk.

I **Lilledal** oppgis lokalisering generelt som en stor utfordring i relasjon til rekruttering av sykepleiere, men da for kommunen som sådan, med sin avsidesliggende beliggenhet.

Lokalisering oppgis derav å ikke være et lokkemiddel for denne kommunen.

Økonomiske goder

I **storkommunene** finner vi variasjoner blant informantene om hvorvidt økonomiske goder er viktige som lokkemiddel for sykepleiere og sykepleierstudenter.

En informant fra administrativt nivå i Bergerud kommune anser for eksempel ikke lønn som et virkemiddel, fordi lønnsforskjellene ikke er betraktelig større for sykepleierstillinger, hverken mellom kommuner og sykehus eller mellom kommuner. Andre informanter anser imidlertid lønn som viktig, spesielt for nyutdannede som gjerne befinner seg midt i etableringsfasen. Det oppgis også at lønn er viktig i konkurransen mot sykehus.

Elvestad kommune har i flere år hatt egne lønnsordninger med tillegg for sykepleiere. Kommunen gir også uttelling for relevante studiepoeng. Dette anses som attraktivt for nyutdannede, ifølge informanter fra begge nivåer i denne kommunen.

Administrativt nivå i Storevik knytter lønn direkte til omdømme, ved at gode lønnsordninger kan bidra til et positivt omdømme. I denne sammenheng oppgis det som kjedelig at Kommunal Rapport kun fokuserer på grunnlønn for sykepleiere i sine fremstillinger av norske kommuner. Dette antas å kunne virke negativt på Storeviks omdømme blant sykepleiere. Kommunen mener den ville ha kommet bedre ut dersom det hadde blitt tatt hensyn til lønnstillegg, da kommunen mener den har relativt gode tilleggsordninger.

I **småkommunen** omtales lønn som kommunens viktigste virkemiddel for rekruttering av sykepleiere. Grunnlønnen til sykepleierne ligger høyt på nasjonal lønnsstatistikk.

Kommunebudsjettet i Lilledal har en egen post for stipendordning mot høyskoleutdanningen. Budsjettposten er ikke satt av til sykepleiere spesielt, men hittil er det denne gruppen som har blitt prioritert. Kommunen har gitt tilbud til studenter med et vilkår om toårig bindingstid etter endt studie. Stipendet utlyses gjennom eksisterende utlysningsskanaler. Det er i hovedsak studenter med tilknytning til kommunen som har

mottatt denne ordningen.

I kommunebudsjettet til Lilledal er det også satt av midler for å møte utfordringer i forhold til geografisk plassering og familiesituasjon. Gifte/samboere av innflyttede sykepleiere, og andre yrkesroller, kan tilbys økonomisk kompensasjon for ulempene som desentralisering vil medføre. I tillegg er det et stort fokus på å kommunisere aktuelle stillinger for familiemedlemmer i kommunen.

Arbeidsmiljø og viktigheten av inkludering

I de utvalgte **storkommunene** oppgis arbeidsmiljø som avgjørende for at sykepleiere ønsker å søke seg til enhetene. I Storevik mener for eksempel administrativt nivå at god ledelse og trivsel kan være enda viktigere virkemidler enn lønn. Enkelte informanter påpeker at enheter med «rykte» om et godt arbeidsmiljø antas å være spesielt attraktive. Disse knytter dermed arbeidsmiljøet direkte opp mot omdømme.

Hvordan og i hvilken grad virksomheter arbeider for å oppnå et godt arbeidsmiljø virker å være variert. Det oppfattes imidlertid som viktig hvordan man mottar og inkluderer praksisstudenter og nyansatte.

Enhetene i Bergerud og Elvestad, som ikke opplever utfordringer med rekrutteringen, er kjent for å ha et svært godt arbeidsmiljø. En virksomhetsleder i Bergerud, forteller at personlig oppfølging, med klare forventninger, er viktig i praksis- og opplæringstiden. Lederen spiller da en nøkkelrolle gjennom tett oppfølging, ansvarliggjøring av nyansatte og ved å se de enkeltes behov. Slik mener lederen at man får trygge ansatte. Nettopp trygging av ansatte tas også opp av en virksomhetsleder i Elvestad som ikke oppgir utfordringer med rekruttering.

«Vi er veldig tydelige på at vi ikke forventer at nyutdannede kan alt. Vi forteller at vi har et godt arbeidsmiljø med flinke sykepleiere som er her, slik at du blir trygg. Og det har hjulpet, for dem er jo redde.»

Virksomhetsnivå, Elvestad

I tillegg til opplæring og oppfølging, oppfordrer lederen i Bergerud både praksisstudenter

og nyansatte til å delta på sosiale aktiviteter etter arbeidstid. På den måten vil nye lettere integreres i det sosiale miljøet på arbeidsplassen.

I **Lilledal** oppgir informanter på begge nivåer at arbeidsmiljøet er viktig. Virksomhetene forteller at de har et godt arbeidsmiljø. Likevel er det få sykepleiere på vakt, og virksomhetsledere oppgir at et lite kollegafellesskap for sykepleiere kan være et savn for enkelte.

Fagmiljø

Flere informanter i **storkommunene** knytter begrepet «fagmiljø» først og fremst til sykepleierrollen alene, og ikke til andre yrkesroller. Tilhørighet til en viss profesjon gjør at sykepleiere kan trekke på hverandres kompetanse. På den måten får de drøftet det faglige innenfor sykepleierrollen og med det også bli mer robuste i møte med faglige utfordringer.

«Jeg tenker at en god arbeidsplass for en sykepleier er et sted hvor det er kompetanse. For det er gjerne slik at kompetanse søker kompetanse. At det er mange som kan drodle sammen, på en måte. Hvis de har et problem da»

Virksomhetsnivå, Elvestad

Men selv om de fleste knytter begrepet «fagmiljø» til sykepleierrollen, oppfatter de at relasjonen til andre yrkesroller er viktig for rekruttering. Spesielt virker de å være bevisste betydningen av relasjonen mellom sykepleiere og andre yrkesroller på enhetene. I Storevik forteller for eksempel en informant at det er viktig å bruke begrepet «fagmiljø» mer om det tverrfaglige. Vedkommende anser et bredt fagmiljø på tvers av utdanningene som viktig for en god faglig diskusjon, hvor andre yrkesroller som vernepleiere og hjelpepleiere også kan bidra til en utvikling av sykepleierrollen.

Det oppgis å være en god rollefordeling og et godt samarbeid på enhetene, og da snakkes det mye om relasjonen til helsefagarbeidere. Virksomhetsledere er opptatt av å følge formelle regler, slik at sykepleieprosedyrer kun utføres av autoriserte sykepleiere. I enkelte virksomheter i storkommunene fortelles det om at regelfokuset kan medføre et press på

sykepleierrollen, fordi det av og til er få sykepleiere på vakt. Dette gjelder spesielt for enheter som sliter med bemanning, og da særlig på kvelds- og nattestid.

Hvordan kommunene arbeider for å bedre fagmiljøet på arbeidsplassene oppgis ikke direkte av informantene. Men tiltak som etterutdanning vil kunne tenkes å bidra til å heve kompetansenivået på enhetene. I forhold til fagmiljø utover sykepleierrollen, vil tiltak som veiledningsteam av sykepleiere og andre yrkesroller kunne tenkes å være relevante tiltak. En informant fra det administrative nivået i Storevik ønsker seg flere kompetansehevende tiltak for vernepleiere som vil jobbe i eldreomsorgen. Vedkommende mener at det kan lette totalbelastningen på sykepleiere.

I **Lilledal** oppgir informanter at fagmiljøet er godt. Det forklares, som i storkommunene, med at sykepleierne utfører mange forskjellige og spennende sykepleieprosedyrer.

Men som nevnt er det en mangel på kollegafellesskap i kommunen, hvilket også kan ha en innvirkning på fagmiljø. I møter med administrasjonen oppgir for eksempel sykepleierne selv at de savner et forum for diskusjon. Administrativt nivå antar at dette behovet er økende.

En informant fra administrativt nivå i småkommunen opplyser imidlertid at sykepleierrollen suppleres godt av andre yrkesgrupper. Og fra deres side har det vært ønskelig at man tenker mer tverrfaglig for å møte økende komplekse brukerbehov. Det er derfor satt inn nye fagstillinger innen ergoterapi og fysioterapi. I tillegg oppfattes helsefagarbeidere som viktige støttespillere for sykepleiere, da de er faglig sterke og kjenner pasientene godt. Selv om det er få sykepleiere i småkommunen, kan derfor en slik satsning på det tverrfaglige miljøet være et attraktivt virkemiddel for rekruttering.

Kompetanse- og utviklingsmuligheter

Informanter i **storkommunene** mener at både erfarne og nyutdannede ønsker å jobbe der de får brukt og utviklet sin sykepleierkompetanse. Det oppgis at disse må gis «nok» utfordringer.

Flere påpeker at det er mye spennende, utfordrende og varierte arbeidsoppgaver for sykepleiere i kommunehelsetjenesten. En informant på virksomhetsnivå i hevder for

eksempel at kommunesektoren ofte kan tilby mer varierte arbeidsoppgaver enn sykehus. I stedet for å arbeide bestemte avdelinger med de samme sykepleieprosedyrene, utfører sykepleiere i sykehjem og hjemmetjeneste ofte et bredt spekter av utfordrende prosedyrer.

I forhold til videreutdanning, har flere kommuner satt av midler slik at potensielle nyansatte kan få tilbud om å øke kompetansen sin. I Storevik forteller for eksempel informanter på virksomhetsnivå om gode muligheter for videreutvikling, ettersom enhetene er pålagt å kurse de ansatte på flere områder.

Kommunebudsjettet i **Lilledal** åpner opp for muligheten til å tilby midler til videreutdanning og kursing av sykepleiere. Administrativt nivå ser at trykket mot tjenesteproduksjonen har blitt større etter samhandlingsreformen. De er derfor aktive med å tilby videreutdanning for å holde kompetansen oppdatert. Dette virkemidlet benyttes også dersom de finner det nødvendig å øke kompetansen på et spesielt fagfelt.

Begge nivåer i Lilledal forteller imidlertid om en manglende motivasjon blant de eldre sykepleierne for å ta videreutdanning eller kurs. Yngre nyutdannede virker mer villige til å ta imot tilbudet når kommunen tilbyr midler til dette.

Oppfatninger om fremtidsutfordringer - storkommunene

I forhold til arbeidsoppgaver og faglige utviklingsmuligheter i kommunehelsetjenesten, er det interessant å se nærmere på informantenes tanker om fremtidens arbeidsplasser i kommunehelsetjenesten.

I **storkommunene** oppgis Samhandlingsreformen å ha hatt en innvirkning på arbeidet i den kommunale helse og omsorgssektoren. I Elvestad fortelles det blant annet om at reformen har gitt et økt press på tjenestene. Det påpekes at det kan virke negativt på rekrutteringen dersom arbeidsmengden blir for stor.

Enkelte i storkommunene mener studentene kan bli skremte dersom de ikke er godt nok forberedt til praksis i kommunen, nettopp på grunn av en stor og krevende pasientgruppe.

«En del studenter blir skremte når de kommer ut i kommunen og ser hvor mye ansvar de får. På skolen lærer de at, å ja vi skal gjøre sånn og sånn og sånn. Men når de kommer ut

i kommunen, så må de kaste seg rundt og gjøre ting på en annen måte. Det blir bang, bang, bang - mer akutt!»

Administrativt nivå, Storevik

Det er likevel andre informanter i storkommunene som mener Samhandlingsreformen har gitt arbeidsoppgaver som kan være til gunst for rekruttering av sykepleiere, som nevnt tidligere.

«Det finnes kanskje ikke, per dags dato, en arbeidsplass med like stor mulighet til å utvikle seg som i kommunehelsetjenesten».

Virksomhetsnivå, Storevik

Informanter i **Lilledal** snakker mindre om de fremtidige utfordringene knyttet til eldrebølgen, enn informantene i de store kommunene. Det er i hovedsak bekymringer knyttet til bosettingsmønsteret som trekkes frem, der informantene ser en negativ befolkningsvekst.

Fleksibilitet

Storkommunene tilbyr stillinger på hundre prosent til nye sykepleiere, selv om det ikke nødvendigvis alltid er fulle stillinger ledig. Dette forklares med at de ønsker å være attraktive, spesielt i konkurransen mot sykehus. Det er likevel åpent for å forhandle om lavere stillinger på enhetene, dersom det er ønskelig blant potensielle ansatte. Inntrykket er at de fleste virksomheter, både sykehjem og hjemmetjeneste, ønsker å møte sykepleiernes individuelle behov så langt det lar seg gjøre.

I Elvestad ønsker virksomhetsnivået å gå fra en rullerende turnus til lengre kalenderplaner. Dette åpner opp for å sette inn ønsketurnus, der ansatte i større grad kan påvirke sin egen arbeidstid. En slik ordning oppfattes å være mer forutsigbar for sykepleierne, og vil også kunne fungere som et lokkemiddel.

Fleksibilitet og tilrettelegging av turnus anses som effektive rekrutteringsmidler også i

Lilledal. Som i de andre storkommunene i utvalget, tilbyr denne kommunen også fulle stillinger med mulighet for forhandling om lavere stillingsprosenter. Ved å tilrettelegge turnusen etter sykepleiernes livssituasjon, forteller virksomhetsnivået at de ansatte føler seg ivaretatt. Dermed strekker de seg også lenger for virksomheten. Hvilket skaper mindre «stress» for sykepleierne.

«Vi mener at vi oppleves som en raus arbeidsgiver, og det har vi også tilbakemelding på fra folk fra andre kommuner og folk som har søkt seg til andre kommuner. Det er romslig her.»

Administrativt nivå, Lilledal

VÅR ANALYSE: Virkemidler for rekruttering

Som teorien tilsier, bør eventuelle virkemidler formes etter den gruppen som man ønsker å rekruttere (Grimsø et al., 2015:158-160). Vi har derfor tatt utgangspunkt i en NOVA-rapport fra 2016, hvor sykepleiere oppgir årsaker til at de har søkt seg til sine nåværende arbeidssteder (Gautun et al., 2016). Svarene i rapporten, som er basert på kvantitative mengdedata, har vi sett i sammenheng med en Fafo-rapport fra samme år, som har undersøkt unge og nyutdannedes krav og forventninger (Bakkeli et al., 2016). Sistnevnte rapport er basert på casestudier i utvalgte kommuner og har derav en begrenset overførbarhet. Vi vurderer likevel at den er et godt supplement til NOVA-rapporten, som gir et inntrykk av sykepleieres oppfatninger generelt, og ikke særskilt for nyutdannede.

Arbeids- og fagmiljø

Blant virksomhetene som har mindre utfordringer med rekruttering, er det et stort fokus på arbeidsmiljø. Hvordan virksomhetene arbeider med arbeidsmiljøet er imidlertid mer uklart, men integrering og opplæring oppgis å ha betydning.

I Lilledal nevnes det at fleksibilitet og tilrettelegging av turnuser kan gi fornøyde ansatte som er villige til å «*strekke seg litt lenger*» for virksomheten. Dette kan tyde på at fleksibilitet tilknyttet arbeidstid vil kunne ha en effekt på arbeidsmiljø. Det samme kan late til å gjelde for stillingsstørrelse. I alle kommunene i utvalget vårt, tilbys fulle stillinger som hovedregel. Kommunene er likevel åpne for å tilby lavere stillingsstørrelser dersom

nyansatte foretrekker dette. Enkelte informanter på virksomhetsnivå tilbyr lavere stillingsstørrelser, selv om informantene mener at det kan gå utover kompetansen i enheten. Dette kan tale for at utvalgskommunene strekker seg langt for å tilby fleksible arbeidstidsordninger.

Informanter på begge nivåer mener fagmiljø er et viktig lokkemiddel, i tillegg til å gi praksisstudenter og nyansatte utfordrende og spennende arbeidsoppgaver. På virksomhetsnivå opplever informantene at de har et godt fagmiljø for sykepleiere. I begrepet «fagmiljø» legger informantene det å ha et godt fellesskap med kompetente sykepleiere rundt seg. Noen trekker også frem det å ha et godt tverrfaglig team, der sykepleiere drar nytte av andre profesjoner.

FAFO-rapporten forteller at solide fagmiljøer er viktig for nyutdannede sykepleiere. De ønsker å ha fagkyndige personer rundt seg, for å lære så mye som mulig (Bakkeli et al., 2016:7,30,32,38). I NOVA-rapporten har det ikke vært et alternativ for respondentene å oppgi at et bredt fagmiljø utover sykepleierrollen har hatt betydning for valg av arbeidssted. I denne rapporten oppgir 66 prosent at det har hatt betydning «*at tjenesten er godt bemannet med sykepleiere*». Det er også 80 prosent som sier at «*lærer noe nytt hele tiden*» har vært avgjørende (Gautun et al., 2016:69-70). Funn fra rapportene kan tale for at de store utvalgskommunene i vår undersøkelse retter seg mot nyutdannede sykepleiere, dersom de vektlegger fagmiljø i sitt rekrutteringsarbeid. Selv om de ikke nødvendigvis er dette bevisst, anses fagmiljø likevel å være et godt rekrutteringsvirkemiddel.

Lilledal skiller seg ut fra storkommunene ved å ha færre sykepleiere, og også et mindre fagmiljø utover sykepleierprofesjonen. I forhold til NOVA- og FAFO-rapportens funn, vil dette kunne virke negativt for kommunens attraktivitet ovenfor sykepleierstudenter. Det finnes imidlertid naturlige forklaringer på hvorfor denne kommunen har få sykepleierstillinger. For det første har kommunen relativ få innbyggere, og har derfor mindre behov for sykepleieprosedyrer enn de større kommunene. Samtidig oppgir informanter på administrativt nivå at de ønsker å tilsette flere sykepleiere, men opplever utfordringer i forhold til stillingsvern for hjelpepleiere. Loven setter altså stopper for dette.

«Så vi ser at vi må vente til folk blir pensjonert før vi kan klare å omgjøre stillinger»

Administrativt nivå, Lilledal

Ansvarliggjøring

Våre data kan tale for at kommunene har mye å tilby nyutdannede sykepleiere utover økonomiske goder. I småkommunen Lilledal oppgis det at få sykepleierstillinger medfører mye ansvar på de sykepleierne som er i kommunen, uten at dette knyttes direkte til virkemidler. Mye ansvar kan medføre en bratt læringskurve for sykepleiere (Gautun et al., 2016:56-58). Læring vil også være et trekkplaster for nyutdannede (Bakkeli et al., 2016:65). I de større kommunene oppgis også ansvarliggjøring som viktig på virksomhetsnivå. Enkelte påpeker at ansvarliggjøring av praksisstudenter, ved å sette dem i turnusordninger fra dag én, gjør at studentene behandles mest mulig likt de andre ansatte. Noe som igjen kan ha en positiv effekt på integrasjon og arbeidsmiljø, og studentenes oppfattelse av virksomheten som arbeidsgiver. Det er likevel informanter i utvalget som mener at arbeidsbelastningen i kommunesektoren er stor, og enkelte ønsker at studentene bør være bedre forberedt på hva som venter dem. Dersom dette stemmer med realitetene i kommunehelsetjenesten, vil vår vurdering være at for stor ansvarliggjøring kan virke mot sin hensikt. Men dette er også noe flere informanter påpeker, gjennom viktigheten av å trygge studentene i arbeidsoppgavene.

«En praksisstudent på det tredje året fungerer som en slags sykepleier (...) Men da er du ny, og starter på null (...) Vi forventer ikke at du skal være flink og ta ansvar med en gang - det er inntil du føler deg trygg, og det bruker vi tid på her».

Virksomhetsnivå, Elvestad

Lønn som virkemiddel

Selv om enkelte ikke anser lønn som et viktig virkemiddel for rekruttering, anser andre informanter på begge nivåer at lønn er et sentralt virkemiddel.

I Lilledal anses lønn av samtlige informanter som et hovedvirkemiddel for rekruttering. Funn fra NOVA-spørreundersøkelsen viser at økonomiske goder skårer relativt lavt som årsaksfaktor i forhold til andre faktorer som spennende og varierte arbeidsoppgaver

(Gautun et al., 2016:70). Det er derfor mulig at økonomiske goder kan ha begrensede effekter på rekruttering. I så tilfelle taler dette i mot at småkommunen treffer rapportens målgruppe ved å vektlegge lønn som virkemiddel.

Informanter fra flere kommuner oppgir at lønn kan ha ekstra betydning for nyutdannede sykepleiere i etableringsfasen. Dette er også noe som samsvarer med FAFO-rapporten, som forteller at unge sykepleiere selv oppfatter lønn som viktig hos kommunale arbeidsgivere (Bakkeli et al., 2016:38).

«Som nyutdanna er man kanskje i etableringsfasen, og skal kanskje gå i banken og få seg et lån. Og da er det greit å kunne vise frem at du er fast ansatt og mottar hundre prosent lønn»

Administrativt nivå, Elvestad

«Man kan nesten tjene mer på sykehus enn i kommunehelsetjenesten, og det må de gjøre noe med for å få folk ut i kommunehelsetjenesten. De må ha en gullgrube, for folk er veldig opptatt av lønn»

Virksomhetsnivå, Bergerud

Lønn som virkemiddel kan dermed være viktig for denne rapportens målgruppe. At distriktskommunen vektlegger lønn kan således også tale for at dette virkemiddelet treffer nettopp denne målgruppen i større grad enn mer erfarne sykepleiere.

Det må også tas med i vurderingen at småkommunen har et noe annet utgangspunkt enn de større og mer sentrale kommunene, ved at de blant annet har avstandsutfordringer. Småkommunen vektlegger derfor virkemidler som lønn i større grad. Likevel har også denne kommunen som nevnt andre lokkemidler å spille på enn lønn. Vi mener disse mulighets kan formidles mer aktivt mot sykepleierstudenter enn det gjøres i dag.

Både storkommunene og småkommunen anser reisevei som betydningsfullt for nyutdannedes valg av arbeidssted. I NOVA-rapporten fra 2016 har respondentene blant annet svart på årsaker til at de begynte å jobbe på sitt arbeidssted. Våre informanternes vurdering av reisevei samsvarer med det sykepleiere (generelt) oppgir i denne NOVA-

rapporten. Her oppgir 74 prosent av respondentene at avstand har hatt svært stor eller stor betydning for valg av arbeidssted (Gautun et al., 2016:69).

Dersom det stemmer at avstand er avgjørende for valg av arbeidssted for nyutdannede sykepleiere, kan dette tale for at småkommunen prioritere hjemmehørende studenter gjennom stipendordningen. På denne måten tas det hensyn til stabilitet i bemanningen. En stabil sykepleierbemanning vil kunne ha en positiv effekt for kvaliteten på tjenestene (Helse- og omsorgsdepartementet, 2010-2011:85). Samtidig forteller kommunen at sykepleiere som har vært lenge i kommunen er mindre motiverte for videreutdanning. Dette kan gjøre det utfordrende å opprettholde oppdatert sykepleierkompetanse. Her skildres trolig et dilemma for denne småkommunen som arbeidsgiver, hvor nylig oppdatert teoretisk fagkompetanse kan stilles opp mot stabilitet i bemanningen.

Eksempelet viser at kommunene vil kunne stå ovenfor ulike dilemmaer i rekrutteringssituasjonen. Det vil kunne være sannsynlig at det finnes flere type dilemmaer tilknyttet lokale variasjoner også innenfor enkelte storkommuner. At enhetene «kjenner sitt behov best», slik informanter i storkommunene hevder, kan tolkes som at lokale variasjoner eksisterer og hensyntas i rekrutteringsprosessene. Dette kan begrunnes i nærhetsprinsippet. I hvilken grad variasjoner eventuelt kan begrunnes i ulike forhold, som for eksempel forskjellige tjenestebehov eller lokal ledelse, krever imidlertid nærmere undersøkelser.

VÅR ANALYSE: Potensial for tidligere formidling av virkemidler

Sykepleiere anser utviklingsmuligheter som viktig når de skal søke jobb (Gautun et al., 2016:38-39). Dette blir trukket frem som en av hovedårsakene til at sykepleiere heller vil arbeide på sykehus enn i kommunens helse- og omsorgstjenester. Flere av informantene våre mener imidlertid at kommunesektoren vil kunne tilby utviklingsmuligheter gjennom utfordrende, spennende og varierte arbeidsoppgaver. I denne sammenheng nevnes Samhandlingsreformen. I lys av tidligere rapporter, kan reformen vurderes som positiv for rekrutteringssituasjonen i utvalgets kommuner. Slik flere informanter påpeker, ga reformen «*flere spennende og mer varierte arbeidsoppgaver*», hvilket store andeler i

undersøkelsene oppgir som viktig (Gautun et al., 2016; Bakkeli et al., 2016). Spørsmålet blir da om kommunene klarer å formidle hva de har å tilby sykepleierstudenter og nyutdannede på en god nok måte.

På virksomhetsnivå oppgis det at kommunen bør bli flinkere til å markedsføre jobbmulighetene og hva det innebærer å være sykepleier i kommunen.

«Og hvis vi da får markedsført oss, og de ser viktigheten av det de gjør- så tror jeg de vil komme tilbake til sykehjemmet. For kanskje finner de ut at sykehuset ikke er så veldig spennende likevel.»

Virksomhetsnivå, Bergerud

I følge våre data kan dette muligens gjelde generelt for formidling av virkemidler. I kommunene som tilbyr praksis, er det gjerne først i løpet av praksisperioden at studentene blir oppmerksom på de virkemidler kommunen benytter. Det fortelles at studenter under praksisperioden ofte blir «overrasket» over arbeidet i kommunen. Dette er noen vi synes det hadde vært interessant å undersøke nærmere.

Kommunenes informanter mener videre at opplæring er et helt sentralt virkemiddel for rekruttering av nyutdannede sykepleiere. Opplæring er imidlertid fysisk tilknyttet enhetene etter at de nyansatte har startet i sin stilling. I enkelte av storkommunene oppgis det at formidlingen av opplæringsprosedyrer er avgrenset til intervjusituasjonen, og ikke noe som formidles ut av virksomhetene før dette møtet.

Småkommunen i utvalget har vært aktivt ute noen ganger og formidlet sine lønnsordninger i offentligheten. Denne type formidling kan antas å ha positive effekter for kommunens attraktivitet som arbeidsgiver i forhold til sykepleierstudenter (Barrow&Mosley, 2005:62, gjengitt i Bakkeli et al., 2016:35). Spørsmålet kan likevel være hvor synlig denne formidlingen er ovenfor studentene. Teorien viser at direkte formidling er mer effektivt enn indirekte formidling, som for eksempel statistikk (Bakkeli et al., 2016:35). Formidling i denne kommunen forøvrig bærer trolig preg av ønsket om å nå de sykepleiere som allerede har en tilknytning til kommunen. For eksempel skjer formidlingen av mulighetene for å motta stipend gjennom nettverk, eller på kommunens egne sider på internett eller på

sosiale medier. Det er grunn til å tro at de sistnevnte kanalene i all hovedsak følges av personer med en tilknytning til Lilledal kommune.

Ut fra dette kan vi si at det er noe uvisst i hvilken grad utvalgskommunene formidler sine virkemidler mot denne rapportens målgruppe. Analysen kan likevel komme frem til visse antydninger. I storkommunene har det vært uttrykt at kommunene kunne vært enda mer aktive inn mot målgruppen, og muligens kunne også formidlingen blitt gjort tidligere. I Lilledal preges trolig formidlingen av kommunens ønske om å tiltrekke seg sykepleiere som allerede har tilknytning til kommunen. Formidlingen vil således kunne være rettet mot en bredere gruppe enn denne rapportens spesifikke målgruppe.

Noen refleksjoner vedrørende innbyggersituasjonen i småkommunen

Lilledal kommune har en klar politisk prioritering mot det synkende befolkningstallet som kommunen opplever.

Behovet for sykepleiere i Lilledal vil i tråd med en negativ befolkningsvekst kunne tenkes å være synkende. Færre innbyggere vil logisk sett kunne medføre færre pasienter, og derav et mindre behov for sykepleieprosedyrer. Dette vil kunne tale for at kommunen bør prioritere å jobbe for å få flere mennesker til å bosette seg i kommunen, før en orientering ut mot nye sykepleiere. Imidlertid virker fraflyttingen i hovedsak å gjelde mennesker i arbeidsdyktig alder. Blant eldre virker ikke fraflytting tendensen til å være like klar for informantene. Dette, i tillegg til at den generelle alderen på den norske befolkningen er økende, kan tale for at gjennomsnittsalderen for innbyggere i Lilledal vil bli betydelig større enn den er i dag. Med tanke på at den eldre befolkningen har et større behov for sykepleietjenester, vil dermed behovet for sykepleiere i Lilledal kunne tenkes å øke (Bahus, 2017).

5. AVSLUTTENDE DRØFTING

Avslutningsvis ønsker vi å oppsummere denne rapporten i henhold til problemstillingen. For oversiktens skyld har vi valgt å besvare problemstillingen med presiseringer ved å skille mellom omdømme og rekruttering i resultat- og analysedelen. Likevel er det viktig å presisere nok en gang at det er sammenheng mellom disse, da de gjensidig påvirker hverandre. I hvilken grad kommunen lykkes med å rekruttere nyutdannede sykepleiere til den kommunale helse- og omsorgstjenesten, vil være påvirket av kommunens og den enkelte enhets omdømme, samtidig som god rekruttering og vellykkede rekrutteringsstrategier påvirker hvor godt omdømme kommunen og enhetene har blant sykepleierstudenter og nyutdannede sykepleiere.

Rapportens hovedproblemstilling (pkt. 1.4) lyder som følger:

«Hvordan jobber kommunale arbeidsgivere for at sykepleierstudenter ønsker å søke jobb i den kommunale helse- og omsorgstjenesten når de er ferdig utdannet?»

Med følgende første presisering:

- *Hvordan arbeider kommunale arbeidsgivere med rekruttering og omdømme for at nyutdannede sykepleiere vil ønske å søke jobb i den kommunale helse- og omsorgstjenesten? Og hvordan blir dette arbeidet evaluert?*

Hvordan kommunale arbeidsgivere arbeider for å tiltrekke seg nyutdannede sykepleiere varierer både mellom kommuner og virksomheter. Vi ser at kommunens størrelse er av betydning.

Omdømmearbeid rettet mot nyutdannede sykepleiere inngår i liten grad i kommunenes planer. I stedet foregår omdømmearbeidet mer indirekte gjennom ulike rekrutteringstiltak og samarbeid med utdanningsinstitusjonene. Samtidig ser vi at kommunene bedriver generelt omdømmearbeid rettet mot innbyggerne og andre interessenter, noe som vil påvirke hvordan sykepleierstudenter oppfatter kommunene som arbeidsgivere.

Kommunene i utvalget vårt har kompetanse- og rekrutteringsplaner som gjelder for helse- og omsorgssektoren. Hva som inngår i disse planene varierer, men ingen av kommunene har særskilte rekrutteringsplaner rettet mot nyutdannede sykepleiere. Likevel finnes det tiltak i kommunene som benyttes eller kan benyttes mot denne gruppen. Som for eksempel stipendordninger med tilknyttet bindingstid.

Virksomhetene utarbeider egne rekrutteringsplaner basert på kommunenes overordnede planer, og har generelt ganske stor handlefrihet innenfor disse planene. Rekrutteringen av nyutdannede sykepleiere vil derfor også avhenge av hva som vektlegges på den enkelte virksomheten. Videre varierer det hvordan arbeidet med å rekruttere nyutdannede blir evaluert. Inntrykket vårt er at det finnes få formelle evalueringsrutiner, men nettverksorganisering og annen kontakt mellom administrativt nivå og virksomhetsnivå bidrar til dialog i evalueringsarbeidet.

Problemstillingens andre presisering:

- *Hva er suksesskriteriene for de kommunene som lykkes med å rekruttere nyutdannede?*

I de kommunene som tilbyr praksisordning for sykepleierstudenter, peker god utnyttelse av praksisperioden seg ut som det viktigste suksesskriteriet for å rekruttere nyutdannede sykepleiere. Med god utnyttelse mener vi det å gi studentene en god praksisopplevelse, slik at de får et godt og positivt inntrykk av hvordan det er å jobbe på sykehjem og i hjemmetjenesten. Ved å gi studentene god opplæring og inkludere dem i et godt arbeidsmiljø, kan virksomhetene bygge opp gode relasjoner til studentene. Her vil gode og motiverte veiledere trolig være av stor betydning. En enhetsleder som ønsker å lykkes med å rekruttere nyutdannede, bør derfor også trolig ha kontakt med aktuelle kandidater blant studentene etter endt praksisperiode, uavhengig av om studentene har deltidsjobb hos enheten eller ikke. Men selv om direkte kontakt nok vil være det mest effektive tiltaket, kan også synlighet på utdanningsinstitusjonene i ettertid av praksisperioden kunne være et alternativ. For den lille utkantkommunen i utvalget vårt, trekkes nettverk frem som det

viktigste suksesskriteriet for å rekruttere nyutdannede.

Videre er det viktig med en god kommunikasjon av hva kommunene kan tilby som arbeidsgiver. Studentene bør bli klar over at man også finner svært varierte og faglig utfordrende oppgaver i kommunen, særlig i etterkant av samhandlingsreformen. Dette er imidlertid ikke en oppgave som kun er pålagt kommunen alene, også utdanningsinstitusjonene bør fremsnakke kommunehelsetjenesten på lik linje med spesialisthelsetjenesten.

Våre data viser at det ikke finnes en mal for kommunene i forhold til rekruttering av nyutdannede. De fire kommunene i utvalget vårt oppgir alle i større eller mindre grad rekrutteringsutfordringer med tanke på sykepleiere, og hvorvidt kommunene lykkes i sitt arbeid med å rekruttere nyutdannede sykepleiere variere. Som analysen antyder, henger dette sammen med flere faktorer, som forskjellige lokale forutsetninger og behov. Visse ting er imidlertid enklere å gjøre noe med enn andre. Flere informanter påpeker at personlige preferanser blant sykepleierstudenter og nyutdannede spiller inn på hvor attraktivt arbeid i den kommunale helse- og omsorgstjenesten oppfattes. Selv om det er mulig å forme menneskelige inntrykk, vil preferanser også være formet av personlighet, noe som det vil være vanskeligere å endre. Likevel vurderer vi det som viktig at kommunale arbeidsgivere arbeide systematisk over en lengre tidsperiode for å tiltrekke seg nyutdannede sykepleiere. Samtidig kan mindre ressurskrevende tiltak, som at virksomhetene kan ha kontakt med noen aktuelle kandidater etter endt praksisperiode, settes inn forholdsvis raskt.

På bakgrunn av dataene våre, har det vært utfordrende å finne flere suksesskriterier for de kommunene som lykkes med å rekruttere nyutdannede sykepleiere. Vi kan likevel forsøke å forme noen generelle suksesskriterier på dette området:

- Gi studentene en god opplevelse under praksisperioden
- Opprettholde kontakten med studentene etter endt praksisperiode

- Synlighet på utdanningsinstitusjonene utover enkeltbesøk
- God formidling av hva kommunen kan tilby som arbeidsgiver, gjerne på flere arenaer
- Virksomhetsledelse som ansvarliggjør nyansatte og praksisstudenter, samtidig som de ivaretas gjennom god opplæring og oppfølging
- Benytte nettverksmøter for å dele suksesshistorier mellom ledere fra begge nivåer. Slik kan man komme frem til hva som fungerer eller ikke
- I mindre kommuner kan personlig nettverk være viktig for rekruttering

6. LITTERATURLISTE

Apeland, N. M. (2010). *Det gode selskap: omdømmebygging i praksis*. 2. utgave. Høvik:Hippocampus.

Bahus, Marianne K.. (2017, 17. februar). Helse Og Omsorgstjenesteloven. I Store norske leksikon. Hentet 18. juni 2017 fra https://snl.no/helse-_og_omsorgstjenesteloven.

Bakkeli V., Sterri, E.B., & Moland, L.E., (2016). *Strategisk rekruttering av unge til kommunal sektor*. Fafo-rapport 2016:04. FAFO. Hentet i 15. februar 2017 fra: <http://www.fafo.no/images/pub/2016/20566.pdf>

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.

Bjørnå, H. & Wæraas, A. (2011). Kommunegrå eller unik? Omdømmehåndtering i kommunesektoren. I Wæraas, A., Byrkjeflot, H., & Angell, S. (Red.), *Substans og framturen. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. (s.230-246). Oslo:Universitetsforlaget.

Bolstad, Erik. (2016, 31. mars). Kommuner I Norge. I Store norske leksikon. Hentet 18. juni 2017 fra https://snl.no/Kommuner_i_Norge.

Bratsetvik, K. (2016, Mai 26). Flest nyutdannede sykepleiere vil jobbe på sykehus. *Norsk Sykepleierforbund*. Hentet Fra: <https://www.nsf.no/vis-artikkel/2954405/123639/Flest-nyutdannede-sykepleiere-vil-jobbe-paa-sykehus->

Brinkmann, S. & Kvale, S. (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndverk* (3. utg.). København: Hans Reitzels Forlag

Brønn, P.S. (2005). When it Comes to Corporate Image It's Identity That Counts. *Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse*. 1/2005. Hentet i 2. mai 2017 fra <https://www.magma.no/when-it-comes-to-corporate-image-its-identity-that-counts>

Brønn, P. S. (2011). Forståelse av omdømme i offentlig sektor. I Wæraas, A.,

Byrkjeflot, H., & Angell, S. (Red.), *Substans og framturen. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. (s.34-49). Oslo:Universitetsforlaget.

Brønn, P., & Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo:Gyldendal Akademisk.

Byrkjeflot, H (2010). Omdømmehåndtering – drivkrefter, kritikk og paradokser. I Offentlig förvaltning Scandinavian Journal of Public Administration 14 (1-2): 3-24. Hentet i 15. Mai 2017, fra: http://www.sjpa.gu.se/digitalAssets/1330/1330796_sjpa_2010-1-1-.pdf

Byrkjeflot, H. (2011). Et kritisk blikk på omdømmeblikket. I Wæraas, A., Byrkjeflot, H., & Angell, S. (Red.), *Substans og framturen. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. (s.51-69). Oslo:Universitetsforlaget.

Byrkjeflot, H., & Angell, S. I. (2011). Omdømmehåndtering og strategisk kommunikasjon i sykehus. I Wæraas, A., Byrkjeflot, H., & Angell, S. (Red.), *Substans og framturen. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. (s.116-129). Oslo: Universitetsforlaget.

Creswell, J. (1998). W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*, 2. Sage publications.

Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

De nasjonale forskningsetiske komiteene. (27. April 2016). Hentet i 10. mai 2017 fra:https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125_fek_retningslinjer_nesh_digital.pdf

Dybendal, K & Lystad, L. H., (2016). Folkemengde og befolkningsendringer, 1. januar 2016
Hentet i 15. Juni 2017, fra <https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/folkemengde/aar-per-1-januar/2016-02-19?fane=tabell&sort=nummer&tabell=256001#tab-tabell>

Erichsen, V. (2003). Helsetjenesten og Profesjonene. I Erichsen V. (Red.),

Profesjonsmakt –På sporet av en helsepolitisk tradisjon (s. 13-38). Oslo: Pensumtjenestene A/S.

Erichsen, V. (2003). Profesjonenes forhold til hverandre. I Erichsen V. (Red.), *Profesjonsmakt –På sporet av en helsepolitisk tradisjon*, (s. 39-60). Oslo: Pensumtjenestene A/S.

Flyvbjerg, B. (2004). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Research Practice*, 420-434. Hentet i 14. april 2017 fra: <http://flyvbjerg.plan.aau.dk/MSFiveMis9.0SageASPUBL.pdf>

Forskningsrådet. (06/2016). *Evaluering av samhandlingsreform - Sluttrapport fra styringsgruppen for forskningsbasert følgeevaluering av samhandlingsreform*. Hentet i 19. mai 2017 fra: <http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadervalue1=Content-Disposition%3A&blobheadervalue1=%20attachment%3B%20filename%3DEvalueringa%20av%20samhandlingsreformenrapporten.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1274508154483&ssbinary=true>

Forskrift til rammeplan for sykepleierutdanning. Lov 15. february 2008. nr. 128. Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2008-01-25-128>

Gautun H., Øien H. og Bratt C., (2016). *Underbemanning er selvforsterkende - Konsekvenser av mangel på sykepleiere i hjemmesykepleien og sykehjem*, NOVA Rapport 6/2016, Velferdsforskningsinstituttet NOVA Høgskolen i Oslo og Akershus. Hentet i 10. april 2017 fra: <http://www.hioa.no/Om-HiOA/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/NOVA/Publikasjoner/Rapporter/2016/Underbemanning-er-selvforsterkende>

Grimsø, R. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere. Og arbeidssøkernes valg av arbeidsgiver*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Grimsø, R.E., Egerdal, Å. & Sanyang, F.A. (2015). *Personanladministrasjon -*

Teori og praksis. (5. utg) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Helse- og omsorgstjenesteloven. (2011). Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m. Hentet i 10. mai 2017 fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-30>

Helsedirektoratet. (20. februar 2017). Samhandlingsreformen. Hentet 19. mai 2017 fra: <https://helsedirektoratet.no/samhandlingsreformen>.

Helse- og omsorgsdepartementet. (2010-2011). *Nasjonal helse- og omsorgsplan (2011-2015)*. Forskrift om rammeplan for sykepleierutdanning. Meld. St. 16. 2010-2011. Hentet i 10. mai 2017 fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/f17befe0cb4c48d68c744bce3673413d/no/pdfs/stm201020110016000dddpdfs.pdf>

Ingebritsen, R. (25. Mai 2015). Eldreomsorg – familieomsorg og offentlige tjenester. I *Norgeshistorie*. Hentet i 19. mai 2017 fra: <http://www.norgeshistorie.no/oljealder-og-overflod/artikler/1961-eldreomsorg.html>

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Johnsen, O.E., Jørgensen, E. C., & Aaneland, R. E. (2014). Hvordan lykkes kommunesektoren i sosiale medier?. Rapport om kommunesektorens bruk av sosiale medier. Hentet i 22. mai 2017 fra: <http://www.ks.no/contentassets/13496f4bdfe3403fbedb80a047bc4f23/ks---fou---rapport-om-kommunesektorens-bruk-av-sosiale-medier.pdf>

Klemsdal, L. (2013). *Hva trenger vi ledere til? -Organisering og ledelse i komplekse arbeidssituasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Kommunale helse og omsorgstjenester. (03.10.2014). *Samhandlingsreformen i kort versjon*. Hentet 15. mai 2017 fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/helse--og-omsorgstjenester-i-kommunene/samhandlingsreformen-i-kortversjon1/id650137/>.

KS. (2009, 19. mai). Beholde og rekruttere. Hentet i 15. mai 2017 fra: <http://www.mangfoldsportalen.no/Global/Rekruttering/KS%20Hefte%20rekrutteringsstrategi.pdf>.

KS. (2015, 23. mars). Kort om KS. Hentet i 03. mai 2017 fra: <http://www.ks.no/fagomrader/om-ks/ks-organisasjon/kort-om-ks/>.

KS. (2016, 03. oktober). Kommunesektorens Arbeidsgivermonitoren 2016. Hentet i 8. mai 2017 fra: <http://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/arbeidsgivermonitoren/>

Kunnskapsdepartementet. (25. Januar 2008). *Rammeplan for sykepleiere*. Hentet i 14. mai 2017 fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kd/vedlegg/uh/rammeplaner/helse/rammeplan_sykepleierutdanning_08.pdf

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Den kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Studentlitteratur.

Langørgen, A., Løkken, S. A., & Aaberge, R. (2015). Grupperinger av kommuner etter folkemengde og økonomiske rammebetingelser 2013. Rapport 2015/19. Hentet 14. Mai 2017, fra <https://www.ssb.no/offentlig-sektor/artikler-og-publikasjoner/attachment/225199?ts=14ce4c230d0>.

Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m. Lov 24. juni 2011 nr. 128. om helse- og omsorgstjenesteloven for kommunal sektor § 3-2a, andre ledd.

Norsk Sykepleierforbund. (2017). *I NSF's historie*. Hentet 19. mai 2017 fra: <https://www.nsf.no/historikk/artikkelside/17100>.

Nygaard, H. A. (2002). Sykehjemmet som medisinsk institusjon – et fatamorgana?. *Tidsskrift for Den norske legeforening* nr. 8 2002; 122, s.823-825. Hentet i 13. mai 2017 fra: <http://tidsskriftet.no/2002/03/kronikk/sykehjemmet-som-medisinsk-institusjon-et-fatamorgana>

Ragin, C. C. (1987). *The comparative method: Moving beyond qualitative and*

quantitative strategies. Univ of California Press.

Rambøll. (2013). *Samarbeid mellom kommunesektoren og UH-sektoren og UH-sektoren for økt kvalitet og relevans i UH-utdanning*. (Sluttrapport nr. 124013). Hentet i 15. mai 2017 fra <http://www.ks.no/contentassets/fb59335f31b048fa97b80d74426a517d/sluttrapport-samarbeid-mlm-kommsekt-og-uh-sekt.pdf>

Riksrevisjonen. (2016). Riksrevisjonens undersøkelse av ressursutnyttelse og kvalitet i helsetjenesten etter innføringen av samhandlingsreformen i Dokument 3:5 (2015–2016) 8-12. Hentet i 15. mai 2017 fra: <https://www.riksrevisjonen.no/rapporter/Documents/2015-2016/Samhandlingsreformen.pdf>

Roksvaag, K., & Texmon, I. (2012). Arbeidsmarkedet for helse- og sosialpersonell fram mot år 2035. *Dokumentasjon av beregninger med HELSEMOD 2012, Rapporter 14/2012*. Hentet i 19. mai 2017 fra: http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/rapp_201214/rapp_201214.pdf.

Røiseland, A., & Vabo, S. I. (2012). *Styring og samstyring: governance på norsk*. Fagbokforlaget.

Røvik, K.A. (2007). *Trender og Translasjoner- Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo:Universitetsforlaget.

Røvik, K. A. (2011). Analyse av kommunikatorenes innmarsj i offentlig sektor. I Wæraas, A., Byrkjeflot, H., & Angell, S. (Red.), *Substans og framturen. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. (s. 71-83). Oslo:Universitetsforlaget.

Sommervold, W, (2003). Ledelse i sykepleien: Forståelsesmåter i endring. I Erichsen V. (Red.), *Profesjonsmakt –På sporet av en helsepolitisk tradisjon*. (s. 198-216). Oslo: Pensumtjenestene A/S.

Sosial- og helsedepartementet. (2009). *Samhandlingsreformen: Rett behandling – på rett sted – til rett tid*. (St.meld. nr. 47 2008-2009). Oslo:Departementenes servicesenter.

Statistisk sentralbyrå. (2017). *Helse- og sosialpersonell*. Hentet i 13. Mai 2017 fra: <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selecttable/hovedtabellHjem.asp?KortNavnWeb=hessopers&CMSSubjectArea=arbeid-og-lonn&checked=true>

Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4 utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Trondal J. (2014). Subsidiaritet. I *Store norske leksikon*. Hentet 24. mai 2017 fra: <https://snl.no/subsidiaritet>

Utdanning.no. (2014, 3. juli). *Sykepleie*. Hentet i 22. mai 2017 fra: <https://utdanning.no/studiebeskrivelse/sykepleie>

Vabø, A., & Sweetman, R. (2011). Praksisorienterte studietilbud: Eksempler fra ingeniørutdanning, markedsføring, humanistiske og samfunnsvitenskapelige fag. I *NIFU-rapport 3/2011*. Hentet 15. mai 2017 fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/281460/NIFUrapport2011-3.pdf?sequence=1>

Vanebo, J. (2016). *Ledelse og ledelsespraksis i det offentlige - Veikart til ledelse lisens*. Oslo: Universitetsforlaget.

Wæraas, A., Byrkjeflot, H., & Angell, S.I. (2011). Dilemmaer i omdømmehåndtering: substans og framturen. I Wæraas, A., Byrkjeflot, H., & Angell, S. (Red.), *Substans og framturen. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. (s.15-33). Oslo: Universitetsforlaget.

Wæraas, A. (2011). «Alt om min etat»:transparenstrenden i offentlig sektor. I Wæraas, A., Byrkjeflot, H., & Angell, S. (Red.), *Substans og framturen. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. (s.116-129). Oslo: Universitetsforlaget.

Wæraas, A., Byrkjeflot, H. & Angell, S. I. (2011). Hvordan oversette omdømmeoppskriften for offentlige organisasjoner?. I Wæraas, A., Byrkjeflot, H., & Angell, S. (Red.), *Substans og framturen. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. (s.249-263). Oslo: Universitetsforlaget.

7. VEDLEGG I – REVIDERT MANDAT

Prosjektforum 2017

Prosjekt for Kommunesektorens organisasjon

1. Revurdering av prosjektmandat

1.1 Opprinnelig prosjektmandat

1.1.1 Bakgrunn

Kommunesektorens organisasjon (KS) arbeidsgivermonitor 2016 viser at 59 prosent av kommunene beskriver det som «meget» eller «ganske» utfordrende å rekruttere til sykepleierstillinger, mens 55 prosent opplever det meget/ganske utfordrende å rekruttere spesialsykepleiere.

Statistisk Sentralbyrå (SSB) sine siste tall viser også at det kan komme til å bli en stor mangel på både sykepleiere og helsefagarbeidere i framtida. Så langt har innvandringen bidratt til å dekke etterspørselen etter helsefagarbeidere med utdanning på videregående nivå, men målsettingen om å erstatte en større del av ufaglærte i pleie- og omsorgssektoren med helsefagarbeidere er ikke nådd (Stølen, et.al., 2016).

På oppdrag fra KS har FAFO skrevet en rapport om strategisk rekruttering av unge og nyutdannede til Kommunal sektor. Rapporten viser blant annet at unge ønsker seg sterke fagmiljøer, interessante oppgaver, fast stilling og konkurransedyktig lønn.

1.1.2 Problemstilling og operasjonalisering

KS sitt forslag til problemstilling, med hoved- og underproblemstillinger.

I hvilken grad og på hvilken måte jobber kommunale arbeidsgivere for at sykepleierstudenter ønsker å søke jobb i kommunal sektor når de er ferdig utdannet?

- *Hvilke innsatsområder vektlegges i arbeidet med omdømmebygging for nyutdannede sykepleiestudenter? Og blir arbeidet evaluert?*
- *Hva er suksessfaktorene i arbeidet med å gjøre kommunen til en attraktiv arbeidsgiver for sykepleierstudenter?*

På grunnlag av tidligere rapporter fra FAFO og NOVA, mener KS det er nødvendig at kommunene starter sitt omdømmearbeid mens studentene enda er tidlig i studieløpet. Det vil dermed være et viktig tiltak å se på praksisordningen for studenter i de enkelte kommunene, slik at studentene får faglige utfordringer og positive

opplevelser. Derfor er organisering og gjennomføring av praksisordningen en av de tingene vi ønsker å se på.

1.2 Vår forståelse av prosjektmandat

På bakgrunn av utkastet til mandatet og møte med KS tirsdag 31.01, har vi følgende forståelse av prosjektet:

KS angir to overordnede målsetninger, eller forskningsspørsmål, for prosjektet. Den ene målsettingen er å finne ut hvilke innsatsområder som vektlegges i arbeidet med å bygge et godt omdømme av kommunens helse- og omsorgstjeneste for nyutdannede sykepleiere. Den andre målsettingen er å finne ut hvilke innsatsområder og suksesskriterier som bidrar til at kommunen oppfattes som en attraktiv arbeidsplass målt i flere søkere til ledige sykepleierstillinger.

1.3 Metodiske utfordringer knyttet til prosjektmandat

Metodisk vil det være hensiktsmessig å se både på kommuner som lykkes og på kommuner som sliter med rekrutterings- og omdømmearbeid. Vi vil neppe kunne påvise en kausalitet, men vi vil kunne bidra til å opplyse om dette bestemte forskningsområdet. Ved kun å se på «gode» kommuner, vil det være vanskeligere å gjøre et analytisk godt forskningsarbeid. Det vil ikke gi et optimalt sammenligningsgrunnlag og referanseramme for hva som er «godt» arbeid.

Utfordringen er videre at det har vist seg vanskelig å finne kommuner som klart fremstår som gode eksempler. Med «gode eksempler» mener vi at disse har et systematisk arbeid med rekruttering og omdømme. Og at det samtidig oppgis positive effekter av dette arbeidet. «Positive effekter» vil da være effekter som bedre omdømme blant sykepleierstudenter, for eksempel i form av flere søkere blant nyutdannede sykepleiere til kommunen. Slike effekter har i denne sammenheng vært vanskelig å finne. En årsak kan være at det er for tidlig i arbeidet til å måle slike effekter. En annen årsak kan være at det ikke er etablert generelle måleverktøy i kommunene. Tall på turnover vil kunne være en annen relevant indikator her, men det er tidkrevende og vanskelig å finne slike tall. En tredje mulig indikator vi har sett på for utvalg av kommuner er hvor «utfordrende» kommunene oppgir at rekruttering av sykepleiere er i arbeidsgivermonitoren for 2016, eller opplysninger om kommunens arbeid og utfordringer i forhold til identitet og omdømme.

1.4 Forslag til revidert prosjektmandat

1.4.1 Problemstilling:

Hvordan jobber kommunale arbeidsgivere for at sykepleierstudenter ønsker å søke jobb i den kommunale helse- og omsorgstjenesten når de er ferdig utdannet?

1.4.2 Presisering av problemstilling:

Hvordan arbeider kommunale ledere på topp- og virksomhetsnivå for at sykepleierstudenter skal ønske å søke jobb i den kommunale helse- og omsorgstjenesten? Hvordan blir dette arbeidet evaluert?

Hva er suksesskriteriene for de kommunene som lykkes med å rekruttere nyutdannede?

2. Metode

2.1 Valg av kommuner og informanter

2.1.1 Valg av kommuner

Vi ønsker å se på både store, mellomstore og små kommuner som jobber systematisk med å forbedre eller gjennomføre sine vedtatte profilerings- og rekrutteringsstrategier. Til å skille mellom små, mellomstore og store kommuner, benytter vi oss av definisjonene i Kommune-Stat rapporteringen til SSB (2015). Det vil si at at «små kommuner» regnes som kommuner med under 4999 innbyggere, mellomstore kommuner har mellom 5000 og 19999 innbyggere, mens store kommuner har et innbyggertall fra 20000 og oppover (Langørgen, Løkken & Aaberge. 2015:10).

Baktanken er at Norge består av svært mange små og mellomstore kommuner, og det er viktig at disse kan relatere seg til resultatene i rapporten. Dersom vi bare hadde sett på store kommuner vil dette kunne bli et problem. Ved å ha store, mellomstore og små kommuner mener vi at vi dekke spekteret i kommune Norge på en god måte. I denne sammenheng vil vi understreke viktigheten av å ha utkantskommuner i utvalget, og ikke bare kommuner i sentrale strøk.

Av ressursmessige årsaker og etter ønske fra KS har vi foretatt visse avgrensninger:

Antall kommuner i utvalget: 4

Kommunene vi har listet opp under er valgt på bakgrunn av en eller flere av følgende faktorer (ikke prioritert rekkefølge):

Tabell 1.

Antall innbyggere
By/land-kommune
Nærhet til utdanningsinstitusjon og sykehus
Arbeidsgiverstrategi, maks 2 år gammel
Rekrutteringsutfordringer, jfr. KS Arbeidsgivermonitor
Lønn til sykepleiere
Heltid / deltid
Etablert samarbeid med Universitets- og Høgskolesektoren

Vi mener det vil være særlig spennende å undersøke kommuner som nylig har revidert sin arbeidsgiverstrategi, men som likevel har vansker med å rekruttere. Flere slike caser vil kunne gi et enda bedre grunnlag for å antyde hvor problemet faktisk ligger.

2.1.2 Valg av informanter

Av tidsmessige årsaker blir gruppen nødt til å begrense antallet informanter. Vi ønsker å intervju personer på både kommunalt nivå og virksomhetsnivå. Informantene bør kjenne til de strategier som er eller vurderes innført i arbeidet med rekruttering av sykepleierstudenter, og hvilke resultater disse eventuelt har hatt. Dette

kan for eksempel være sektorsjef for helse og omsorg, HR-ledere og kommunikasjonsmedarbeidere.

Videre kan det være aktuelt å intervju leder ved sykehjem og leder for hjemmetjenesten i kommunen. Av ressursmessige årsaker vil det være snakk om et sykehjem per kommune, i tillegg til hjemmetjenesten. Gruppen er klar over at det vil eksistere utvalgsutfordringer, da man ikke kan garantere at informantene vil være de mest representative for kommunen som helhet. Denne risiko vil bli forsøkt begrenset gjennom nøye forundersøkelser av mulige informanter.

Praksisperioden har vist seg å fungere som en viktig rekrutteringskanal, og det vil derfor være interessant å se nærmere på nettopp dette. Etter samtale med KS antar vi at virksomhetsledere sitter på god kunnskap om praksisordningen i de konkrete virksomhetene. Vi ser det derfor ikke som nødvendig å snakke med praksisveiledere direkte.

2.2 Valg av metode

Vi har valgt å fremlegge prosjektet ved bruk av både kvalitative og kvantitative metoder.

Prosjektet vil deles opp i fire faser.

Fase 1: Dokument- og litteraturstudie

Prosjektgruppen vil gå igjennom tilgjengelige rapporter, undersøkelser og andre relevante dokumenter. Videre vil relevant faglitteratur om temaet bli studert.

Analysene samles i et notat som danner utgangspunkt for utarbeidelsen av intervjuguide.

Fase 2: Utarbeidelse av intervjuguide og datainnsamling

Vi vil utføre kvalitative casestudier av de utvalgte kommuner. Det vil gjennomføres dybdeintervjuer med informanter forankret på ulike formelle nivåer. Dybdeintervju anses som mest hensiktsmessig ettersom prosjektet tilstreber en dyp forståelse av rekrutteringssituasjonen. Intervjuene vil videre være delvis strukturerte, da dette i teorien gir informantene mulighet til å gå i dybden av sine refleksjoner.

I denne fasen vil det også samles inn relevante nøkkeltall for kommunene, til utarbeidelse av kvantitativ dataanalyse.

Fase 3: Transkribering og dataanalyse

Prosjektgruppen jobber med transkribering og analyse av de delvis strukturerte dybdeintervjuer.

I denne fasen vil også kvantitative data sammenstilles og analyseres.

Fase 4: Ferdigstilling av prosjektrapport

Arbeid med generell tekstbehandling og ferdigstilling av rapporten. Til slutt jobbes det med korrektur og layout.

Prosjektrapporten sendes til trykk fredag 19. mai.

3. Gjennomføring

3.5 Planlegging og løsning av eventuelle risiko

Problemstilling og case blir jobbet med i starten av prosjektet, noe som bør gi et godt fundament for det videre arbeidet. I startfasen forsøker vi å få best mulig oversikt og kunnskap om problemstillingen og case, slik at problemstillingen blir god og vi slipper å gjøre store endringer.

Gruppen har hatt utfordringer med å finne kommuner med gode strategier og resultater i forhold til rekruttering av nyutdannede sykepleiere. Mange kommuner har strategier, men de fleste kommuner oppgir at de likevel har problemer i forhold til rekrutteringen. Fire kommuner vil uansett ikke gi et representativt bilde for alle landets kommuner. Kommunene i utvalget er basert på innspill fra KS og funn vi har gjort etter videre undersøkelser. Vi vil fortsette å finne relevant informasjon om disse. Dette gjør at vi etterhvert vil sitte med god nok informasjon til å kunne sikre gode informanter og utarbeide gode intervjuguider.

Det at KS skal «godkjenne» de aktuelle kommunene vil kunne gjøre det lettere for oss å få kontakt med aktuelle informanter, men det er ikke gitt at vi får gjort avtaler med disse. Vi forsøker å få gjort avtaler i god tid, slik at vi kan få gjennomført alle intervjuene i den enkelte kommune på samme dag. Dette er spesielt viktig i kommuner hvor det er lang reisevei. Videre vil vi legge opp til å lage en intervjuguide som vi får testet på forhånd, og om nødvendig revidert etter de første intervjuene. De kvantitative tallene vi får fra kommunene kan variere. Men det viktigste er at vi får noen tall fra alle kommuner slik at vi får gjort en grov sammenligning.

Vi har utnevnt en gruppeleder og satt opp en tidsplan for å lettere unngå samarbeidsproblemer i gruppen. Videre har vi snakket om og undersøkt hverandres sterke og svake sider. På den måten kan vi utnytte hverandres ressurser, og samtidig være oppmerksom på og ta tak i utfordringer. Vi har videre avtalt at vi i utgangspunktet skal møtes hver mandag, onsdag og fredag for å jobbe med prosjektforum.

4. Generelle retningslinjer

4.1 Informasjonsstrategi

Kommunikasjon med oppdragsgiver

Kommunikasjon med KS skal skje gjennom e-post og organiserte møter der det finnes hensiktsmessig. Gruppen har fått tildelt et møterom i KS lokaler på oppsatte datoer, og vil derfor ha muligheten til å kontakte ansatte ved KS disse dagene. KS skal fortløpende bli informert dersom det blir gjort endringer i løpet av prosjektets varighet.

Kommunikasjon med veileder

Gruppen holder jevnlig kontakt med veileder, både gjennom fysiske møter og via e-post og telefon. Samarbeidet har kommet godt i gang, og vi vil fortsette å avtale jevnlige møter. Tidspunkt for disse avtales underveis i prosessen etter tilgjengelighet og behov.

Kommunikasjon innad i prosjektgruppen

Prosjektgruppen skal møtes tre dager i uken, hovedsakelig mandager, onsdager og fredager. Vi vil tilpasse dette underveis dersom enkelte dager ikke skulle passe. Kommunikasjonen innad i gruppen vil derfor hovedsakelig forekomme under møtene, men også gjennom gruppens egen Facebookgruppe.

4.2 Rammer for prosjektet

4.2.1 Tidsramme

Prosjektet etableres mellom innlevering av mandat den 15. februar til innleveringsfrist for rapporten den 19 mai.

Tidsrammen medfører begrensninger i henhold til omfang for prosjektet, som antall kommuner og informanter i utvalget. Dette vil ha betydning for rapportens ytre validitet. Men vi vurderer likevel ha et godt utgangspunkt for å få gode funn til å besvare problemstillingen.

4.2.2 Økonomiske rammer

Prosjektet finansieres av oppdragsgiver i sin helhet. Dette inkluderer også reiseutgifter og andre utgifter etter nærmere avtale med KS. Reiser dekkes etter «rimeligste alternativ»-prinsippet, dog vurdert opp mot tidsaspektet.

8. VEDLEGG II – INTERVJUGUIDE

Intervjuguide til administrativt nivå	
<i>Hovedspørsmål</i>	<i>Underspørsmål</i>
Hvordan er situasjonen i kommunen	Hva er største utfordringen dere møter i fht. rekruttering av sykepleier?

deres med tanke på rekruttering av sykepleiere?	(Eventuelt) Hvorfor er det vanskelig å rekruttere, og i hvilken grad har det med kommunen eller dens tjenester å gjøre?
Har kommunen en rekrutteringsplan rettet mot sykepleiere? Kan du beskrive denne?	Hva slags rekrutteringsstrategier finnes i denne planen? Inngår hjemmetjenesten i denne planen? Evnt. hvordan? Inngår sykehjemmet i denne planen? Evnt. hvordan? Hvordan er planen utarbeidet og hvem har utarbeidet den? Hvor langsiktig er planen?
Opplever du noen særskilte utfordringer knyttet til rekruttering av sykepleiere til sykehjem/hjemmetjenesten?	Hvordan tror du disse utfordringene er her sammenlignet med sykehjem/hjemmetjenesten (motsatt)?
I hvilken grad følger dere opp rekrutteringsplanen? Hvordan sikrer dere at disse tiltakene fungerer i praksis?	Hvordan følges den opp?
Hvordan blir rekrutteringsarbeidet evaluert?	
Hvilke tanker gjør du deg om det arbeidet som har blitt gjort?	Hvilke styrker og svakheter ser du innen dette rekrutteringsarbeidet? (Eventuelt) Har du noen tanker om hvordan dette arbeidet kan forbedres? Har du noen eksempler på ubenyttet potensial i kommunen?
Hvordan samarbeider de ulike aktørene i kommunen om rekruttering av sykepleiere?	(HR, kommunikasjon, Helsesektor, politikere, samarbeid mellom forskjellige nivåer i kommunen) Er det eventuelt andre tiltak som kommunen har gjort som har påvirket rekrutteringen av sykepleiere?
I hvilken grad opplever kommunen turnover blant sykepleiere evt. Har dere noe tall eller statistikk på dette? (Viktig for de	Opplever dere noen forskjell i turnover mellom sykehjem og hjemmetjenesten?

kvantitative statistikker vi skal lage!!)	
Kommunikasjon	
Har dere noen kommunikasjonsstrategi i kommunen?	Hvis nei: savner dere det? Hvordan benyttes disse? Opplever du noen spesielle styrker i denne strategien? Kan noe forbedres? Hvordan kommuniserer de ulike lederne innen helse med hverandre og hvordan kommuniserer lederne med de ansatte?? Hva slags interne kommunikasjonskanaler bruker dere? Hva slags eksterne kommunikasjonskanaler bruker dere?
Hvordan benytter dere sosiale medier?	Hvilke type sosiale medier benytter dere? Hvordan benyttes disse og hvor lenge/ når begynte dere å benytte de ulike sosiale mediene? Har dere en kommunikasjonsansvarlig? Hva er denne personens oppgaver? Eventuelt hvem sitter på ansvaret? Hvem formidler i praksis? (Lederne eller ansatte f.eks.) Hvilke erfaringer har du med bruk av de ulike mediene? Hvilken effekt opplever du at de har? Er det noen sosiale medier dere er mer skeptisk til? Eventuelt hvorfor?
Hvordan forsøker dere (ellers) å nå nyutdannede sykepleiere?	Hvilket budskap ønsker dere å formidle? Har dere noen kontakt med disse mens de fremdeles er i utdanningen?

	(Evt. hvordan?) • Samarbeid med høyskoler? • Stand på Høyskole/Universitet? • Ulike ordninger mtp. stipendordning, sommerjobb, helgejobbing
Hvordan utlyser dere ledige stillinger i virksomheten?	Hvilke kanaler benytter dere? - Hvilke rekrutteringsverktøy tror du har best effekt for å få tak i nyutdannede sykepleiere?
Har dere noe spesielle tiltak for å rekruttere sykepleiere fra utlandet? I så fall, hvilke? Andel av ansatte med innvandrerbakgrunn?	Har du gjort deg noen tanker rundt dette?
Hvilken rolle tror du at de ansatte i sykehjemmet har i rekrutteringsarbeidet?	Hvis ja: Hvordan gjøres dette? Hvilke kanaler benyttes? Hvis nei: Er det en grunn til dette? Hvordan opplever du de ansatte som ambassadører?
Samarbeid med Høgskole og praksis	
Har dere sykepleiestudenter i praksis i kommunen? Hvordan organiseres dette?	Hvordan velger dere veiledere? Ser du noen positive effekter av denne ordningen for kommunen? Har dere noen kontakt med studentene etter praksisperioden?
Har dere noen statistikk over antallet sykepleiere dere har rekruttert de siste årene, og hvor mange av disse har vært i praksis i kommunen under studiene?	Er sammenheng mellom antallet praksisplasser og kommunens eget behov for sykepleiere? (nåværende og fremtidig behov)
Omdømme/image	
Hva legger du i begrepet omdømme?	Hvordan opplever du kommunens omdømme?
Kan du beskrive kommunens visjoner og mål i helse- og omsorgssektoren?	Hvordan sikrer dere at disse blir internt kommunisert? Hvordan sikrer dere at disse blir kommunisert til nyutdannede sykepleiere? Hva mener du skal til for å lykkes i arbeidet med å kommunisere verdier

	og mål i kommune?
Har dere en konkret plan eller konkrete tiltak for å styrke omdømme i helse- og omsorgssektoren?	Ser dere noen effekter av arbeidet med disse konkrete planene og tiltakene?
Hvordan måler og evaluerer dere omdømmearbeidet deres?	
Hva gjør du i din posisjon for å styrke kommunenes omdømme blant sykepleiere og sykepleiestudenter?	
Virkemidler	
Oppfatter du lønn som et virkemiddel for å rekruttere og beholde sykepleiere?	Eventuelt spørre om hva som begrenser mulighetene til å øke lønnen.
Hva slags stillingsstørrelse tilbyr dere til nyutdannede sykepleiere i kommunen?	Hva er begrunnelsen for stillingsstørrelsen? Er det noen forskjell mellom det som faktisk tilbys av stillingsstørrelse og det kommunene ønsker å tilby?
Hvordan er bruken av deltidsstillinger blant sykepleiere i kommunen? Hvordan er bruken av midlertidige kontrakter?	
Avslutningstema	
Hvordan definerer du X kommune som arbeidsplass?	Hvis jeg var en potensiell søker hvordan ville du formidlet X kommune til meg? Hva er det mest positive ved å jobbe her?

Intervjuguide for enhetsledere i sykehjem og hjemmetjeneste	
Hovedspørsmål	Underspørsmål
Hvordan er situasjonen i X sykehjem/ avdeling i x hjemmetjeneste med tanke på rekruttering av sykepleiere?	Hva er største utfordringen dere møter i fht. bemanning i X sykehjem/ hjemmetjeneste?
Skiller x-sykehjem seg fra andre sykehjem i kommunen med tanke på rekrutteringssituasjonen?	(Attraktivitet)

Skiller x-hjemmetjeneste sone/avdeling seg fra andre i kommunen med tanke på rekrutteringssituasjonen?	
Hvordan forholder dere dere rekrutteringsplaner i kommunen?	Hvilket tidshorisont har disse planene? Hvordan følger dere opp disse planene i praksis?
Hvordan opplever du samarbeidet med kommunen i forhold til rekruttering?	Hvordan opplever du ditt handlingsrom i forhold til utarbeide strategiske planer og sette mål for sykehjemmet? (evnt. hjemmesykepleien) - Hvordan opplever du strategisk arbeid i sykehjemmet skiller seg fra overordnede strategier? - Hvordan opplever du strategisk arbeid i hjemmetjeneste sone/avdeling skiller seg fra overordnede strategier?
Hvordan er tallene for turnover i sykehjemmet/hjemmetjenesten blant sykepleiere og evt har dere noe tall eller statistikk på dette?	
Profesjonsidentitet (for sykepleier)	
Hvordan ville du beskrevet en god arbeidsplass for en sykepleier?	Hvordan kan du som leder bidra til en god arbeidsplass/ et godt arbeidsmiljø?
Hvilke utfordringer opplever du at sykehjem/hjemmesykepleien møter i forhold til å være et attraktiv arbeidsplass?	
Hvordan opplever du tilgangen til kompetanse i din virksomhet?	Har dere tilgang til leger el.?
Hvordan opplever du sykepleierrollen i relasjonen til leger/hjelpepleiere/andre yrkesgrupper i sykehjem/hjemmesykepleien?	Opplever du at det er klare grenser for profesjonenes arbeidsoppgaver? Har du noen tanker rundt mulige uenigheter mellom profesjonene?

Kommunikasjon og oppfølging av nyansatte sykepleiere	
Hvilke strategier mener du er mest effektive for å tiltrekke seg nyutdannede sykepleiere?	
Hvordan kommuniserer dere med sykepleierstudenter?	
Hvilket budskap ønsker dere å formidle?	Hva slags kanaler brukere dere for å kommunisere med studenter?
Hvordan møtes nyutdannede sykepleiere i deres virksomhet?	Hva gjør dere for å integrere nye ansatte i virksomheten?
Hvordan forholder du deg som leder til nyutdannede sykepleiere?	Hvilke muligheter ser du i en nyutdannet sykepleier? Hvordan følges den nyutdannede opp?
Hvordan brukes nåværende ansatte i arbeidet med rekruttere og beholde nyutdannede sykepleiere?	(Ambassadørrollen)
Hvordan kommuniserer de ulike lederne innen helse med hverandre?	
Omdømme	
Hva legger du i begrepet omdømme?	Hvordan opplever du sykehjemmets/hjemmetjenestens omdømme?
Kjenner du til kommunens visjon og mål i helse- og omsorgssektoren?	Hvordan arbeider dere for at dette blir kommunisert til potensielle ansatte sykepleiere?
Hvordan bruker dere disse i praksis i x-sykehjem/hjemmetjenestene/avdeling?	Hva mener du skal til for å lykkes i arbeidet med å kommunisere verdier og mål i kommunen?
Har dere en konkret plan eller konkrete tiltak for å styrke sykehjemmene/hjemmetjenesten omdømme?	I hvilken grad har dere oppnådd effekter av arbeid med disse konkrete planene og tiltakene?

Hva gjør du i din posisjon for å styrke kommunenes omdømme blant sykepleiere og sykepleiestudenter?	
Ser du noen særtrekk som definerer sykehjemmet/hjemmetjenesten du arbeider ved?	Hva er det som gjør enheten unik? Hva skiller dere som arbeidsplass fra liknende arbeidsplasser?
Kontakt med studenter og rekruttering	
Har dere praksisordning, i så fall hvordan er dette organisert?	Hvem sitter på ansvaret og hvordan blir veiledere valgt ut? Kriterier? Mottar dere tilbakemeldinger fra studenter i praksisordningen? Hvilke tilbakemeldinger får dere?
Har dere noen kontakt med studentene etter praksisperioden?	Oppsøker <i>dere</i> studentene etter praksisperioden? (Evt. hvordan - eller hvorfor ikke(?))
Har dere noen statistikk over antallet sykepleiere dere har rekruttert de siste årene, og hvor mange av disse har vært i praksis i kommunen under studiene?	Er det mulig å få tilgang til disse tallene?
Hvilken stillingsstørrelse opplever du at nyutdannede vil ha..?	Opplever du at mange får den stillingsstørrelsen de ønsker?
Avslutningstema	
Hvordan definerer du xx (enhet) som arbeidsplass?	Hvis jeg var en potensiell ansatt, hvordan ville du formidlet xx (enhet) til meg?
	Hvem mener du har ansvaret for at virksomheten skal være attraktiv?

