



REKRUTTERINGS PRAKSIS I OFFENTLIGE ORGANISATIONER (REO)

Datarapport

Ann-Kristina Løkke, lektor – Institut for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet
Sissel Rasmussen, forskningsmedarbejder – Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet
Anders Ryom Villadsen, professor – Institut for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet



KRONPRINS FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse



SCHOOL OF BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES
AARHUS UNIVERSITET

INDHOLD

Introduktion til projektet	3
Baggrund.....	3
Deltagerkriterier.....	3
Indsamling af kontaktinformationer	4
Invitation af deltagere.....	6
Svarprocenter	7
Spørgeskemaets opsætning.....	7
Deskriptiv statistik.....	8
Baggrundsoplysninger.....	8
Køn.....	8
Alder.....	9
Anciennitet i nuværende stilling	9
Ledererfaring	10
Rekrutteringsmetoder og -kanaler	11
Type af stilling forsøgt besat	11
Ansættelsesudfald	12
Mål for rekrutteringen	13
Rekrutteringskanaler.....	17
Brug af netværk	19
Referencer	20
Eksterne rekrutteringskonsulenter	22
Mangel på kvalificerede ansøgere	23
Atypiske rekrutteringsforløb	25
Ansættelsesprocessen	26
Deltagere i vurdering af skriftlige ansøgninger	27
Antal kandidater indkaldt til samtale	28
Antal samtalerunder	28
Deltagere i samtalerunderne	29
Redskaber i ansættelsesprocessen	30
Generel opfattelse af organisationens rekruttering.....	32

Primært fokus for ansættelsespraksis.....	32
Vægtning af kandidaternes egenskaber.....	34
Overordnet opfattelse af rekruttering	38
Organisationens rekrutteringsadfærd.....	40
Opfattelse af regler og lovgivning i rekrutteringspraksis.....	45
Digitalisering af rekrutteringsprocessen	49
Fremtidig digitalisering af rekrutteringsprocessen.....	51

INTRODUKTION TIL PROJEKTET

Rapporten *Rekrutteringspraksis i Offentlige Organisationer (REO)* udspringer af et forskningsprojekt, der har til formål at forstå, hvilke rekrutteringspraksisser, der anvendes i den offentlige sektor i Danmark samt at identificere forskelle og ligheder i rekrutteringspraksis mellem forskellige typer af organisationer eller myndigheder. Projektet gennemføres af forskere fra Institut for Virksomhedsledelse tilknyttet Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse. For mere information om Centret og REO, se ps.au.dk/cpl/.

Projektet tager udgangspunkt i en spørgeskemaundersøgelse foretaget blandt en stikprøve af offentlige organisationer i kommuner og regioner løbet af efteråret 2019. Førstelinjeledere fra skoler, daginstitutioner, plejecentre, hjemme- og sygeplejen, psykiatrien samt kommunale jobcentre er blevet inviteret til at besvare et spørgeskema om deres rekrutteringspraksis.

Denne rapport beskriver indsamlingsprocedure, svarrater og deskriptiv statistik for hvert spørgsmål i spørgeskemaet både samlet og fordelt på de enkelte sektorer. I alt 3.155 ledere blev inviteret til at deltage i undersøgelsen. 1.038 har gennemført hele spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 32,9 %.

BAGGRUND

Den første del af rapporten omhandler selve dataindsamlingsprocessen. Herefter beskrives spørgeskemaopsætning, indsamlingsmetode og svarrater.

Deltagerkriterier

Ledere i de "udførende led"

Vores ønske er at give et validt og dækkende billede af, hvordan rekruttering foregår i den offentlige sektor. Fremfor at fokusere på overordnede HR-politikker i regioner eller kommunale forvaltninger, har vi derfor valgt at spørge ledere, som reelt forestår rekruttering i "de udførende led." Vores overordnede strategi har derfor været at kontakte de organisationsledere, som har personaleansvar i det yderste organisatoriske led.

Minimum 10 medarbejdere

For at sikre, at lederne havde en vis personale- og rekrutteringserfaring, valgte vi udelukkende at kontakte ledere med 10 eller flere medarbejdere under sig.

Ansvar for minimum én rekrutteringsproces på nuværende arbejdsplads indenfor de seneste 2 år

For at sikre, at svarene kommer fra ledere, der faktisk udfører rekruttering, inkluderede vi først i spørgeskemaet et screeningsspørgsmål med ordlyden "Har du været ansvarlig for mindst én rekrutteringsproces på *din nuværende arbejdsplads* indenfor de sidste 2 år?". Ledere, der svarede nej til dette, blev ekskluderet fra undersøgelsen og i stedet ført til en formular, hvor de kunne udfylde navn, mail og stillingsbetegnelse på en

anden person på arbejdspladsen, der havde indgående kendskab til rekruttering. Kun få af disse formularer blev udfyldt.

6 udvalgte sektorer

Vi har kontaktet ledere på offentlige skoler, daginstitutioner, plejecentre, hjemme- og sygeplejen, psykiatrien samt jobcentre. Vi har valgt disse sektorer, fordi de varetager nogle af de mest centrale velfærdsområder i den offentlige sektor, og rekrutteringen hertil har således vidtrækkende betydning for kvaliteten af de ydelser der kan leveres. Desuden er områderne forskellige, så og kan dermed tilfredsstille vores ønske om en bred belysning af rekruttering i offentlige organisationer. Dog skal bemærkes at det statslige område og administrative funktioner på Rådhuset ikke er repræsenteret.

Indsamling af kontaktinformationer

Alle ledere i undersøgelsen har modtaget individuelle invitationer. På baggrund af en oversigt over organisationer indenfor de seks områder fra Kommunal og Regional Lønstatistik (KRL) og efterfølgende søgning på organisationernes hjemmesider, har vi identificeret relevante ledere, der opfylder ovennævnte kriterier, og fundet deres e-mailadresser.

Hvor denne tilgang viste sig vanskelig enten fordi personalelederen ikke var angivet med tilstrækkelig tydelighed eller dennes kontaktinformationer ikke fremgik, har vi så vidt muligt krydsrefereret stillingsopslag på kommunale hjemmesider, online rekrutteringsplatforme (f.eks. Jobindex) eller profiler på LinkedIn. I enkelte tilfælde har vi kontaktet den pågældende kommune for at få adgang til de relevante kontaktinformationer.

Indsamlingen af kontaktinformationer for skole- og daginstitutionsledere bygger på KRL-dataudtræk fra april 2019 og er foretaget i perioden maj-august 2019. Indsamlingen af kontaktinformationer for ledere på plejecentre, hjemme- og sygepleje, psykiatri og jobcentre bygger på KRL-dataudtræk fra maj 2019 og er foretaget i september-oktober 2019.

Detaljeringsgraden i de indledende lister fra KRL var ganske høj, og den efterfølgende informationsindsamling viste i flere tilfælde, at den samme leder havde flere afdelinger eller organisationer i "det udførende led" under sig. Ledere, der har personaleansvar for flere afdelinger, der hver har 10 eller flere ansatte, har kun modtaget én invitation (dvs. ikke én pr. enhed).

I alt 3.373 unikke leder-e-mails blev identificeret og indsamlet. Det har desværre ikke været muligt at indsamle alle relevante kontaktoplysninger og en række ellers relevante ledere i de seks udvalgte sektorer har derfor ikke modtaget invitationer til at deltage i undersøgelsen.

Nedenfor beskrives organiseringen og dataindsamlingsprocessen for hver af de seks sektorer i nærmere detaljer.

Folkeskoler

For folkeskoler ønskede vi den øverste leder for hver skole, som også har dag-til-dag personaleansvar. I de fleste tilfælde var dette skolelederen/skoleinspektøren, men i enkelte tilfælde var det mindre ligetil. I nogle større institutioner med flere skoler var den øverste leder ikke dag-til-dag personaleleder for de forskellige skoler. I disse tilfælde kontaktede vi i stedet lederen for hver af skolens underafdelinger, der havde fysisk adresse som opgjort i den Kommunale og Regionale Lønstatistik (KRL). I andre store institutioner havde hvert skoletrin

(indskoling, mellemtrin, udskoling) egen personaleleder, og det var i disse tilfælde disse ledere, vi kontaktede. Afdelingsledere af skolefritidsordninger indgår ikke i undersøgelsen.

Daginstitutioner

Organisationsstruktur og ledelse af kommunale daginstitutioner varierer fra kommune til kommune. I nogle kommuner har en områdeleder/klyngeleder det overordnede ansvar for alle daginstitutionerne indenfor et givent geografisk område, mens en anden leder står med det daglige personaleansvar i den enkelte institution. Områdelederne har her ansvar for at rekruttere institutionsledere og er derfor blevet inviteret, hvis de har 10 eller flere institutionsledere under sig, men dette er dog forholdsvist sjældent. I andre kommuner er der ingen områdeledere/klyngeledere, og her står institutionslederen med det samlede ansvar. Disse institutionsledere er som nævnt blevet inviteret, hvis institutionen har 10 eller flere medarbejdere. Visse store institutioner er inddelt i underafdelinger (dagpleje/børnehave, stuer eller børnehuse med flere adresser) med hver deres afdelingsleder. Hvor disse afdelingsledere har 10 eller flere medarbejdere i afdelingen, er det disse ledere, der er inviteret til undersøgelsen.

Plejecentre

Organisering af kommunale plejecentre varierer som organiseringen af daginstitutioner fra kommune til kommune. I nogle kommuner er plejecentrene organiseret i geografiske distrikter (f.eks. "Syd") eller faglige teams (f.eks. "Demens") og hver af disse distrikter/teams har en overordnet leder. I langt de fleste tilfælde har vi forsøgt at kontakte ledere i niveauet herunder, dvs. centerledere/daglige afdelingsledere på de enkelte centre og/eller afdelinger, da disse – og ikke de overordnede distrikt- eller teamledere – formodes at have rekrutteringsansvar. Vi har så vidt muligt bekræftet denne formodning ved gennemsyn af kontaktpersoner i jobannoncer på kommunale hjemmesider og online rekrutteringsplatforme (f.eks. Jobindex).

Hjemme- og sygepleje

Også organiseringen af den kommunale hjemme- og sygepleje varierer fra kommune til kommune. I nogle kommuner er det en områdeleder, der har ansvar for at rekruttere medarbejdere til et givent geografisk område. I andre kommuner er det vagtledere, som står for rekruttering til dag- eller nattevagter i hele kommunen. I nogle kommuner er disse modeller kombineret. Sygeplejen har som hovedregel sin egen ledelse. Vi har som udgangspunkt kontaktet ledere på det lavest mulige organisatoriske niveau med 10 eller flere medarbejdere. Derudover har vi søgt at bekræfte lederens rekrutteringsansvar ved gennemsyn af kontaktpersoner på stillingsopslag på kommunale hjemmesider og online rekrutteringsplatforme (f.eks. Jobindex).

Jobcentre

De kommunale jobcentre er i de fleste tilfælde inddelt i et eller flere niveauer af underafdelinger, centre eller faglige teams. Som for de andre sektorer har vi så vidt muligt forsøgt at kontakte ledere i det yderste organisatoriske led (laveste niveau), dvs. afdelingsledere, centerledere eller teamledere med 10 eller flere medarbejdere. Vi har bestræbt os på at bekræfte disse lederes rekrutteringsansvar ved gennemsyn af kontaktpersoner på stillingsopslag på kommunale hjemmesider og online rekrutteringsplatforme (f.eks. Jobindex).

Psykatri

Psykatrien er organiseret under de fem danske regioner. Ligesom kommunale plejecentre er psykiatrien ofte inddelt i geografiske og/eller faglige sektorer (f.eks. Syd, Voksenpsykiatri, Drift), der igen kan være underinddelt i faglige teams eller afdelinger (f.eks. Akut, afdeling for Mani og Depression, Læger, Sengeafsnit, Ambulatorie). Vi har så vidt muligt forsøgt at kontakte lederen i det yderste organisatoriske niveau, og kontaklisten bestod derfor

primært af afdelingssygeplejersker, (ledende) overlæger samt afdelingschefer for f.eks. HR, Drift eller Økonomi. I nogle tilfælde har disse kontaktoplysninger ikke været mulige at finde, og vi har her i stedet bevæget os opad i den organisatoriske struktur og i stedet kontaktet lederen af de geografiske eller faglige sektorer. Kontaktoplysninger for ledere i denne sektor har vist sig svært tilgængelige, hvilket afspejler sig i det lave antal udsendte invitationer. Kun 47 ledere indenfor psykiatrien blev inviteret til at deltage i undersøgelsen.

Invitation af deltagere

Alle invitationer til at deltage i undersøgelsen er udsendt via e-mail. For at sikre, at respondenter ikke besvarede spørgsmålene flere gange, indeholdt invitationerne unikke links til spørgeskemaet. Derudover indeholdt invitationerne en kort introduktion til undersøgelsen og dens formål, vilkår for deltagelse samt kontaktinformationer til projektlederne.

118 af de 3.373 indsamlede e-mailadresser var ikke valide og resulterede i "failed" eller "bounced" invitationer. Dette kan skyldes slåfejl i de manuelt indsamlede e-mailadresser. Det kan også skyldes, at den pågældende leder ikke længere er ansat i organisationen eller har fået ny e-mail. Vi ekskluderede disse ledere fra undersøgelsen.

Ligesom indsamlingen af kontaktinformationer er også udsendelsen af invitationer til at deltage i undersøgelsen foretaget i to runder.

Den 2. oktober 2019 modtog 854 folkeskoleledere og 1.346 daginstitutionsledere en e-mail med en kort invitation, et link til den online spørgeskemaundersøgelse samt en kort forklaring af undersøgelsens formål og vilkår for deltagelse. Der blev udsendt reminder-mails d. 8. oktober 2019 og igen d. 23. oktober 2019. Undersøgelsen blev lukket d. 26. oktober.

Anden runde inkluderede plejecentre, hjemme- og sygepleje, psykiatri og jobcentre. Den første invitation blev udsendt den 28. november 2019 til 591 plejecenterledere, 158 ledere i hjemme- og sygeplejen, 47 ledere i psykiatrien og 176 jobcenterledere. Der blev udsendt reminder-mails den 9. december 2019 og undersøgelsen blev lukket d. 15. december.

Svarprocenter

Tabel 1 giver et overblik over undersøgelsens svarprocenter, såvel samlet som fordelt på de seks sektorer/respondentgrupper.

Tabel 1. Svarprocenter

	Inviteret	Opt-out	Screenet	Delvist svar	Komplet svar	Svar i alt
Folkeskoler	837	23 (2,8 %)	10 (1,2 %)	33 (3,9 %)	250 (29,9 %)	283 (33,8 %)
Daginstitutioner	1346	33 (2,5 %)	41 (3,0 %)	48 (3,6 %)	374 (27,8 %)	422 (31,4 %)
Plejecentre	591	6 (1,0 %)	1 (0,2 %)	11 (1,9 %)	191 (32,3 %)	202 (34,2 %)
Hjemme- og sygepleje	158	3 (1,9 %)	2 (1,3 %)	9 (5,7 %)	96 (60,8 %)	105 (66,5 %)
Jobcentre	176	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (1,7 %)	74 (42,0 %)	77 (43,8 %)
Psykiatri	47	1 (2,1 %)	0 (0 %)	2 (4,3 %)	15 (31,9 %)	17 (36,2 %)
I alt	3155	66 (2,1 %)	54 (1,2 %)	106 (3,4 %)	1000 (31,7 %)	1106 (35,1 %)

Undersøgelsen blev udsendt til 3.155 personaleledere.

66 ledere fravalgte aktivt at deltage i undersøgelsen (opt-out), og 54 modtagere blev frasorteret (screenet), da de ikke havde været ansvarlige for rekrutteringsprocesser på deres nuværende arbejdsplads indenfor de seneste 2 år. 106 respondenter leverede delvise svar. Da disse ledere i gennemsnit besvarede mindre end 25 % af spørgeskemaet har vi valgt at ekskludere disse svar. Vi medtager altså alene komplette besvarelser i undersøgelsen.

Præcis 1.000 personaleledere færdiggjorde spørgeskemaet og svarprocenten er dermed 31,7 % (komplette svar).

Svarprocenten er lavest blandt daginstitutionsledere (27,8 %) og højest blandt ledere i hjemme- og sygeplejen (60,8 %). Mens undersøgelsen stadig var aktiv, foretog vi en rundringning til en række daginstitutionsledere. Dette gav ikke anledning til at tro, at daginstitutionslederne er mindre tilbøjelige til at deltage, men tydede i stedet på, at den lavere svarprocent blot afspejler stor travlhed blandt daginstitutionslederne i perioden.

Spørgeskemaets opsætning

Projektets spørgeskema blev designet ved hjælp af den online spørgeskema-software Qualtrics og kunne besvares både på PC, tablet og smartphone. For at tilskynde deltagerne til at færdiggøre spørgeskemaet var designet minimalistisk, nemt at forstå og bar et logo fra Aarhus Universitet, BSS. Respondenternes svar blev løbende gemt i tilfælde af, at respondenterne forlod undersøgelsen eller oplevede tekniske problemer. Dette blev beskrevet i en kort introduktionstekst. Samtidig blev der givet instruktioner i, hvordan respondenterne kunne navigere i spørgeskemaet.

I overensstemmelse med dansk og europæisk lovgivning (GDPR) blev respondenterne efter den korte introduktionstekst bedt om at afgive en samtykkeerklæring ved at afkrydse en boks.

Vi konstruerede spørgeskemaet, så hver side så vidt muligt kun inkluderede spørgsmål relateret til ét koncept og kun indeholdt så få spørgsmål eller svarmuligheder, at siden fremstod overskuelig for respondenterne. Heroverfor stod samtidig et hensyn til, at respondenterne skulle kunne gennemføre spørgeskemaet med så få sideskift som muligt. Respondenterne blev løbende mindet om konteksten for spørgsmålet (fx *”tænk forsat på den senest afsluttede rekruttering af en fastansat”* og *”i den sidste del af spørgeskemaet spørger vi til din generelle opfattelse af rekruttering i din organisation de seneste år”*).

Alle respondenter modtog samme spørgeskema, men spørgeskemaets flow var designet til at sikre, at ingen respondenter modtog irrelevante spørgsmål baseret på tidligere svar.

DESKRIPTIV STATISTIK

I det følgende præsenteres deskriptiv statistik for alle spørgsmål i spørgeskemaet.

Baggrundsplysninger

Dette afsnit indeholder deskriptiv statistik for undersøgelsens baggrundsspørgsmål.

Køn

Respondenterne i undersøgelsen er overvejende kvinder. Kvinder er især i overtal blandt de adspurgte ledere i den kommunale hjemme- og sygepleje og på kommunale plejecentre.

Tabel 2. Respondenternes køn

	Kvinde	Mand
Daginstitutioner	318 (85,0 %)	56 (15,0 %)
Folkeskoler	123 (49,4 %)	126 (50,6 %)
Hjemme- og sygepleje	90 (93,8 %)	6 (6,3 %)
Jobcentre	53 (71,6 %)	21 (28,4 %)
Plejecentre	176 (92,1 %)	15 (7,9 %)
Psykiatri	8 (53,3 %)	7 (46,7 %)
Total	768 (76,9 %)	231 (23,1 %)

Alder

Respondenterne i undersøgelsen har følgende aldersfordeling:

Tabel 3. Respondenternes alder.

	18-30 år	31-40 år	41-50 år	50-60 år	61 år eller ældre
Daginstitutioner	1 (0,3 %)	36 (9,6 %)	114 (30,5 %)	175 (46,8 %)	48 (12,8 %)
Folkeskoler	0 (0,0 %)	15 (6,0 %)	119 (47,6 %)	89 (35,6 %)	27 (10,8 %)
Hjemme- og sygepleje	1 (1,0 %)	15 (15,6 %)	33 (34,4 %)	38 (39,6 %)	9 (9,4 %)
Jobcentre	0 (0,0 %)	4 (5,4 %)	34 (45,9 %)	27 (36,5 %)	9 (12,2 %)
Plejecentre	0 (0,0 %)	13 (6,8 %)	51 (26,8 %)	92 (48,4 %)	34 (17,9 %)
Psykiatri	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)	6 (40,0 %)	6 (40,0 %)	3 (20,0 %)
Total	2 (0,2 %)	83 (8,3 %)	357 (35,7 %)	427 (42,7 %)	130 (13,0 %)

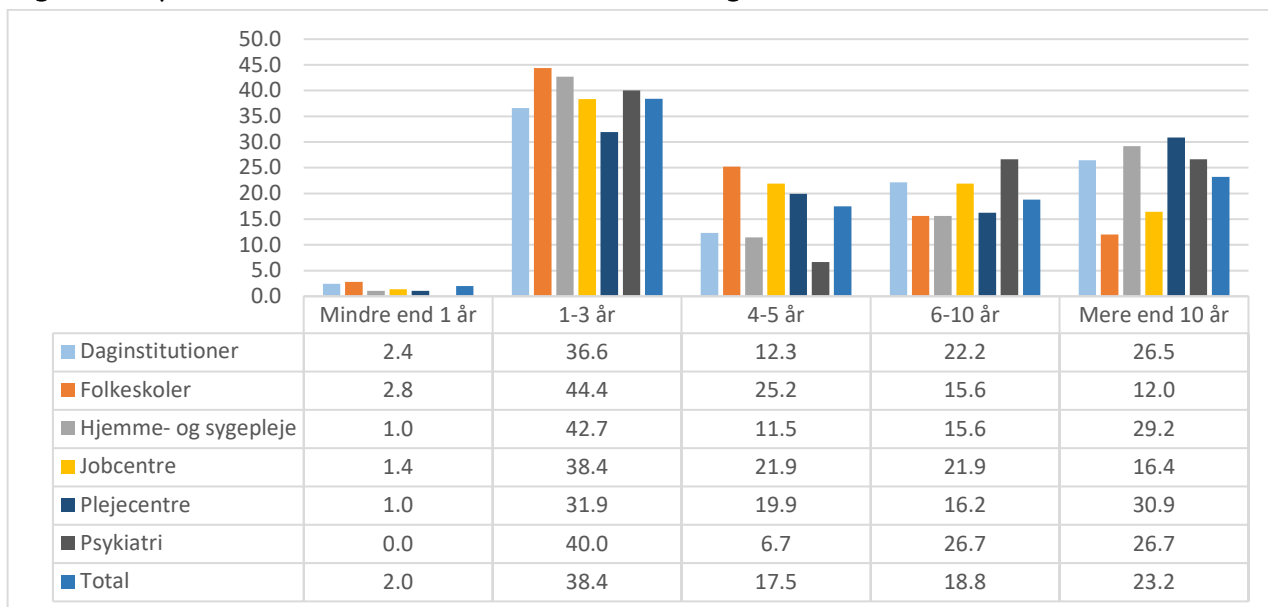
Af oversigten fremgår det, at mere end halvdelen af lederne er 50 år eller ældre. Undersøgelsens yngste deltagende personaleleder er 28 år, mens den ældste er 69 år. Gennemsnitsalderen for den samlede respondentgruppe er 51,5 år – lavest blandt ledere i hjemme- og sygeplejen (49,7 år) og højest blandt ledere på plejecentre (53,4 år).

Anciennitet i nuværende stilling

For at få et indblik i respondenternes anciennitet, har vi spurgt *"Hvor mange år har du haft din nuværende stilling?"*. Lederne har selv indtastet et tal med op til én decimal, og disse tal er efterfølgende afrundet til nærmeste heltal. Af formidlingsmæssige hensyn præsenterer vi her data i fem kategorier.

Lederne fordeler sig som følger:

Figur 1. Respondenternes anciennitet i nuværende stilling. Procenter.



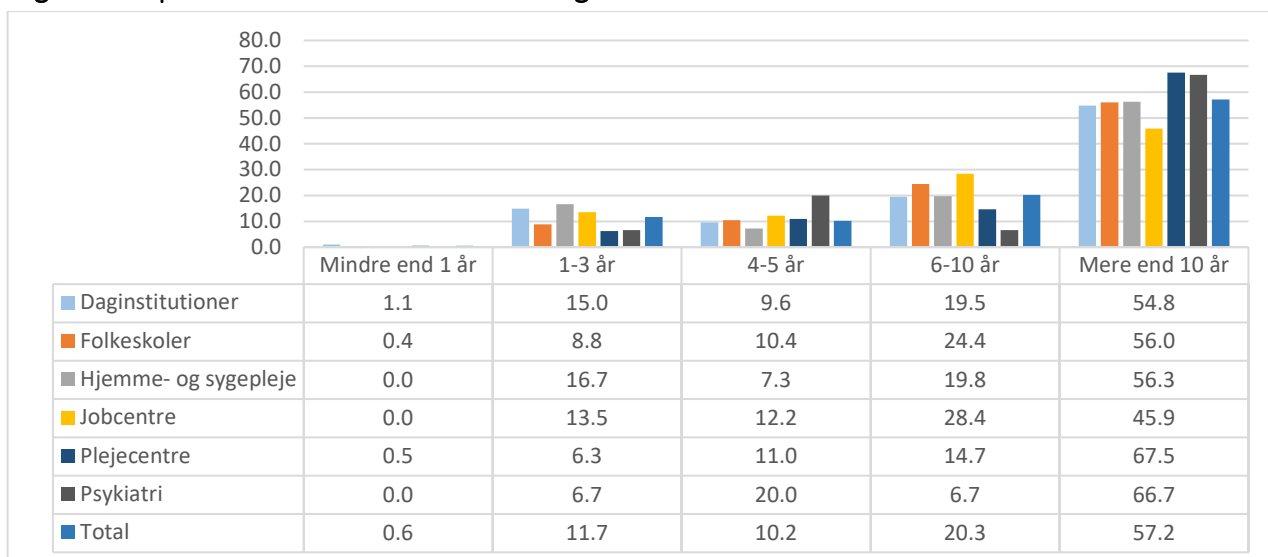
Den gennemsnitlige anciennitet i nuværende stilling blandt de adspurgte ledere er 6,7 år. Den er lavest blandt folkeskolelederne (5,0 år) og højest blandt lederne på plejecentre (7,5 år). Den leder med højest anciennitet har bestredet sin nuværende stilling i 39 år.

Ledererfaring

Vi har også spurgt til respondenternes totale ledererfaring med spørgsmålet "Hvor mange år i alt har du været leder?". Lederne har selv haft muligt for at indtaste antal år med op til én decimal, og denne data er herefter afrundet til antal hele år. Af formidlingsmæssige hensyn har vi her valgt at præsentere data i 7 kategorier.

Lederne fordeler sig som følger:

Figur 2. Respondenternes totale ledererfaring. Procenter.



Den gennemsnitlige ledererfaring blandt respondenterne er 13,0 år. Den er lavest blandt ledere i hjemme- og sygeplejen (11,9 år) og højest blandt plejecenterledere (14,8 år). Den mest erfarne har været leder i 39 år.

Rekrutteringsmetoder og -kanaler

For at få et bredt billede af rekrutteringspraksis bad vi på en række spørgsmål respondenterne om at svare ud fra, hvilke rekrutteringsmetoder og -kanaler, der blev anvendt i deres seneste rekruttering af en fast medarbejder.

Type af stilling forsøgt besat

Vi ønsker i analysen at kunne se på, om der er forskel mellem rekrutteringspraksis alt efter, om der ansættes ledere eller medarbejdere. I forhold til deres seneste rekruttering har vi derfor spurgt respondenterne, "Hvilken type stilling skulle besættes?". Fordelingerne fremgår af tabel 4.

Tabel 4. Type af stilling

	Fastansat medarbejder	Leder	Anden
Daginstitutioner	318 (85,0 %)	27 (7,2 %)	29 (7,8 %)
Folkeskoler	181 (72,4 %)	58 (23,2 %)	11 (4,4 %)
Hjemme- og sygepleje	80 (83,3 %)	7 (7,3 %)	9 (9,4 %)
Jobcentre	61 (82,4 %)	7 (9,5 %)	6 (8,1 %)
Plejecentre	162 (84,8 %)	21 (11,0 %)	8 (4,2 %)
Psykiatri	6 (40,0 %)	7 (46,7 %)	2 (13,3 %)
Total	808 (80,8 %)	127 (12,7 %)	65 (6,5 %)

Langt størstedelen af besvarelserne (80,8 %) vedrører ansættelse af en medarbejder.

6,5 % af respondenterne angiver, at den seneste afsluttede rekrutteringsproces vedrørte en "anden stilling." De mest almindelige uddybninger af dette svar inkluderer vikarstillinger, herunder barsels- og sygevikariater, eller øvrige tidsbegrænsede stillinger, f.eks. projektmedarbejder eller konsulent.

Ansættelsesudfald

Vi har også spurgt respondenterne, om den seneste rekrutteringsproces endte med ansættelse. Resultaterne præsenteres i tabel 5 fordelt på de 6 grupper af respondenter.

Tabel 5. Endte rekrutteringsprocessen med en ansættelse?

	Nej	Ja
Daginstitutioner	16 (4,3 %)	357 (95,7 %)
Folkeskoler	1 (0,4 %)	249 (99,6 %)
Hjemme- og sygepleje	7 (7,3 %)	89 (92,7 %)
Jobcentre	0 (0,0 %)	74 (100,0 %)
Plejecentre	12 (6,3 %)	179 (93,7 %)
Psykiatri	1 (6,7 %)	14 (93,3 %)
Total	37 (3,7 %)	962 (96,3 %)

I alt 96,3 % af rekrutteringsprocesserne mundede ud i en ansættelse. Mest givtige var jobcentrene, hvor samtlige rekrutteringsprocesser resulterede i ansættelse. Mindst givtige var rekrutteringsprocesserne i hjemme- og sygeplejen, hvor 92,7 % resulterede i en ansættelse.

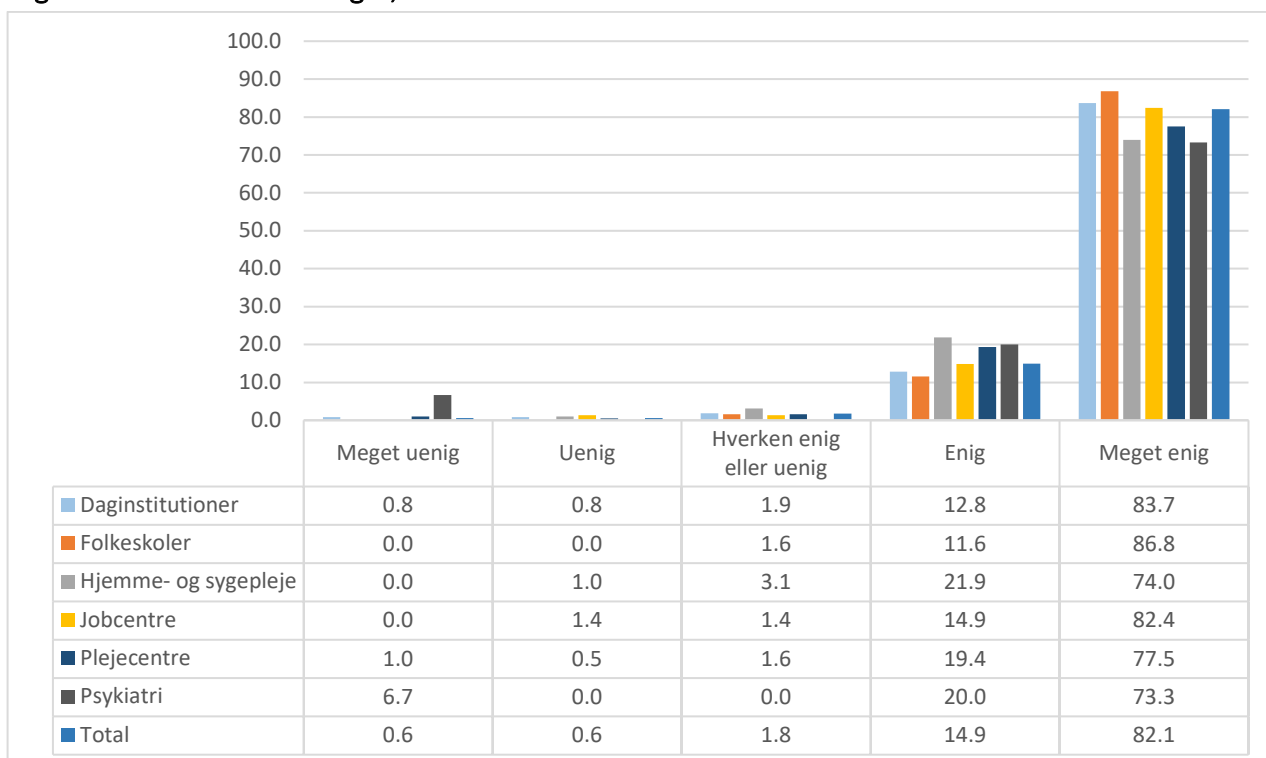
Andelen af rekrutteringsprocesser, der ender med ansættelse, er desuden nogenlunde den samme, uanset om der rekrutteres medarbejdere (96,0 %), ledere (96,9 %) eller andre (96,9 %).

Mål for rekrutteringen

Vi interesserer os i undersøgelsen blandt andet for, hvordan de offentlige organisationer forbereder sig forud for rekrutteringen af nye medarbejdere.

Vi har derfor spurgt respondenterne, hvor enige eller uenige de var i udsagnet ”Inden ansøgningen blev der opsat og nedskrevet følgende mål for rekrutteringen...”. Svarmulighederne løb fra 1 (meget uenig) til 5 (meget enig). Respondenternes fordeling kan ses i figur 3-6 nedenfor.

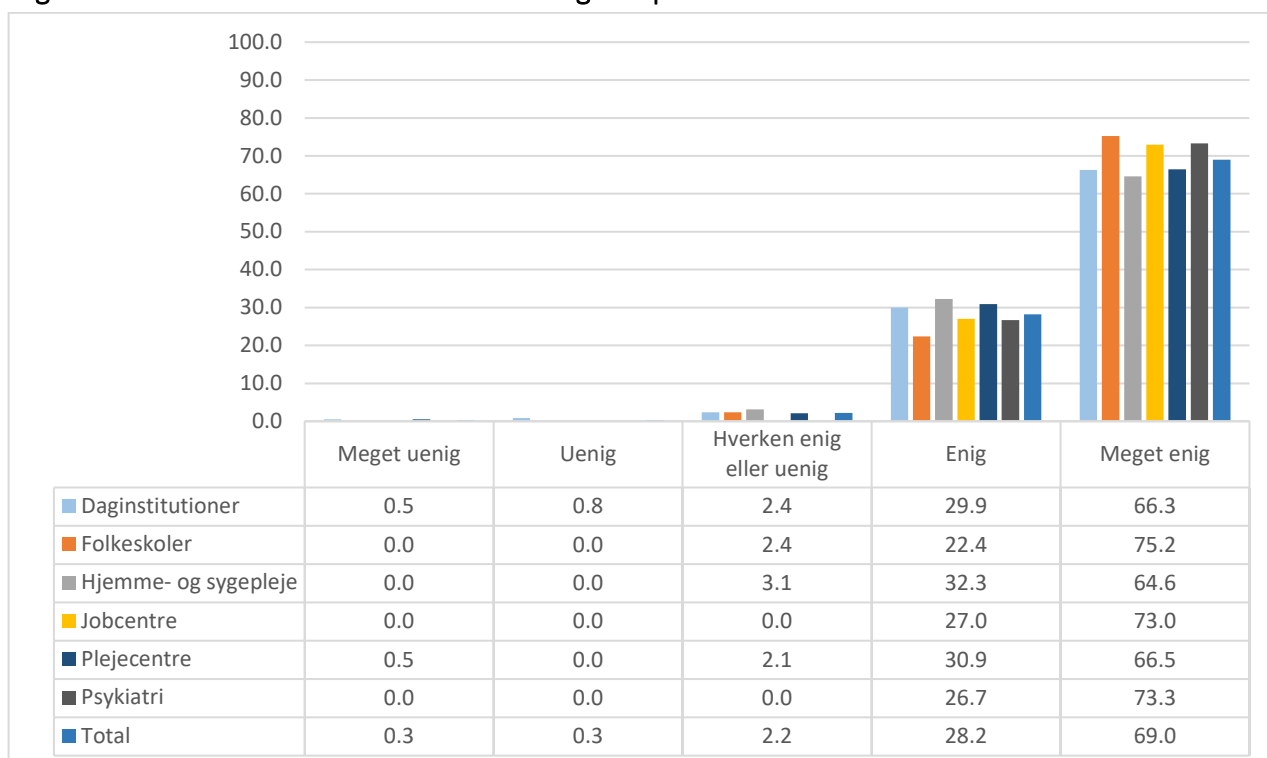
Figur 3. Mål for antal stillinger, der skulle besættes. Procenter.



Respondenternes fordeling på dette spørgsmål er stærkt venstreskævt. I alt 82,1 % af de adspurgte ledere er meget enige i, at der forud for seneste ansøgningsproces blev opstillet og nedskrevet mål for antallet af stillinger, der skulle besættes.

Mest enige er folkeskolelederne. Heraf er 86,8 % meget enige i udsagnet. De største afvigelser fra det generelle mønster findes blandt ledere i psykiatrien, hvor kun 73,3 % er meget enige, mens 6,7 % er meget uenige i, at der blev opstillet og nedskrevet mål for antallet af stillinger, der skulle besættes.

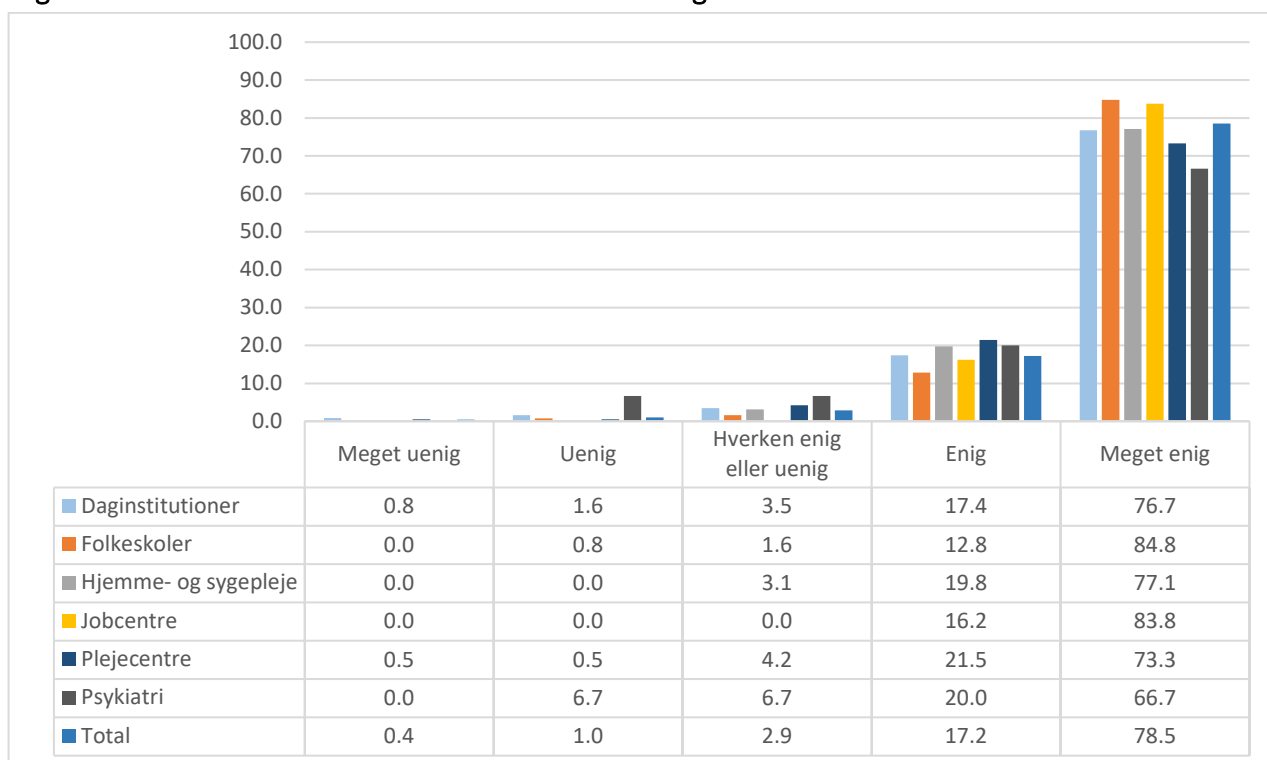
Figur 4. Mål for kandidatens kvalifikationer og kompetencer. Procenter.



Også på dette spørgsmål er de adspurgte lederes fordeling stærkt venstreskæv idet langt de fleste respondenter er enige (28,2 %) eller meget enige (69,0 %) i, at der forud for den seneste ansættelse blev opsat og nedskrevet mål for kandidatens kvalifikationer og kompetencer.

Mest enige er lederne i jobcentrene: Her erklærer 100 % af respondenterne sig enten enige eller helt enige i, at der blev opstillet og nedskrevet mål for kandidatens kvalifikationer og kompetencer. 1,3 % af lederne i daginstitutionerne er enten meget uenige eller uenige i, at der blev opstillet og nedskrevet mål for kandidatens kvalifikationer og kompetencer. De er dermed den største afvigelse fra det generelle mønster.

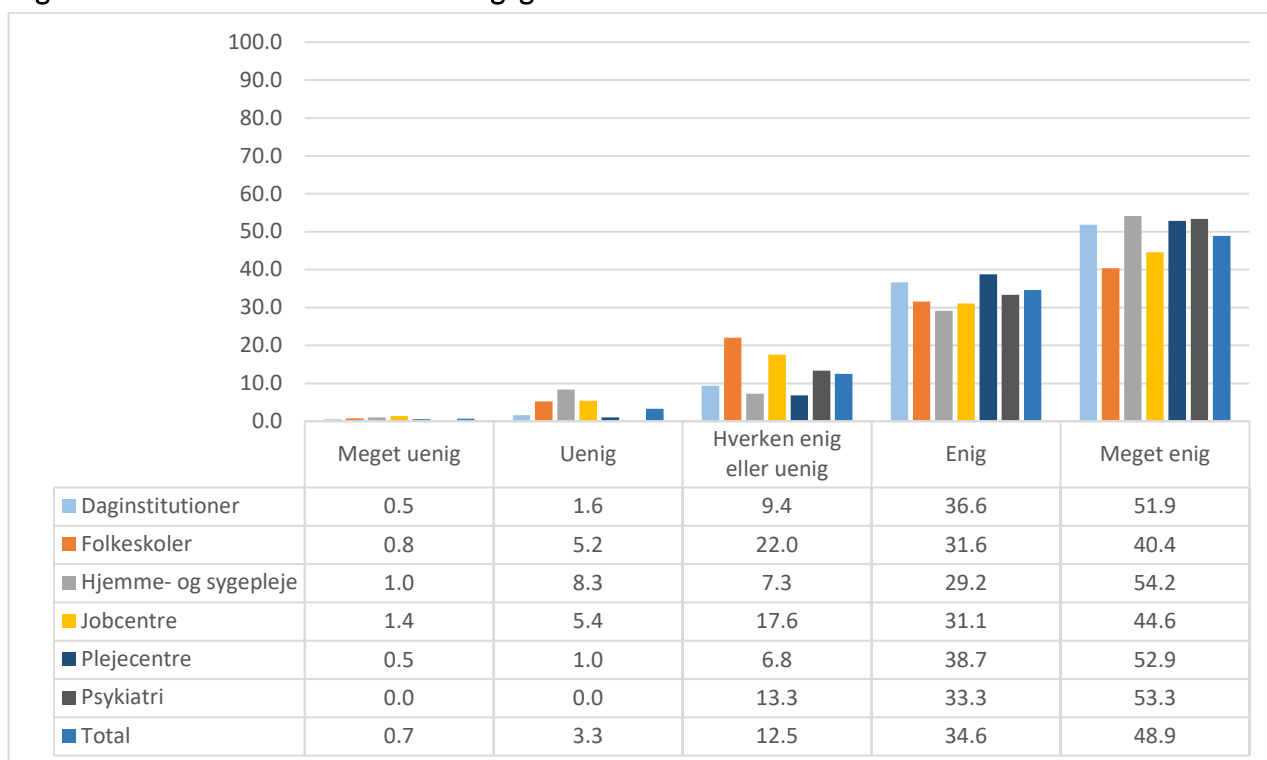
Figur 5. Mål for tidshorisonten for besættelse af stillingen. Procenter.



Figur 5 indikerer, at de adspurgte ledere også i høj grad mener, at der forud for seneste ansættelse blev opstillet mål for tidshorisonten for besættelse af stillingen. I alt 78,5 % meget enige heri og 17,2 % er enige.

Igen er alle lederne i jobcentrene enten enige eller helt enige i, at der er blevet opstillet og nedskrevet mål forud for den seneste ansættelse. De psykiatriske ledere er mest uenige. Her indikerer 6,7 % af respondenterne, at de er uenige i, at der blev opstillet og nedskrevet mål for tidshorisonten og tilsvarende 6,7 % er hverken enige eller uenige. Kun 66,7 % er meget enige.

Figur 6. Mål for krav til kandidatens faglige resultater. Procenter.



Også på dette spørgsmål er respondenternes fordeling venstreskæv. Langt de fleste af de adspurgte ledere er meget enige (48,9 %) eller enige (34,6 %) i, at der forud for den seneste ansættelse blev opsat og nedskrevet mål for kandidaternes faglige resultater.

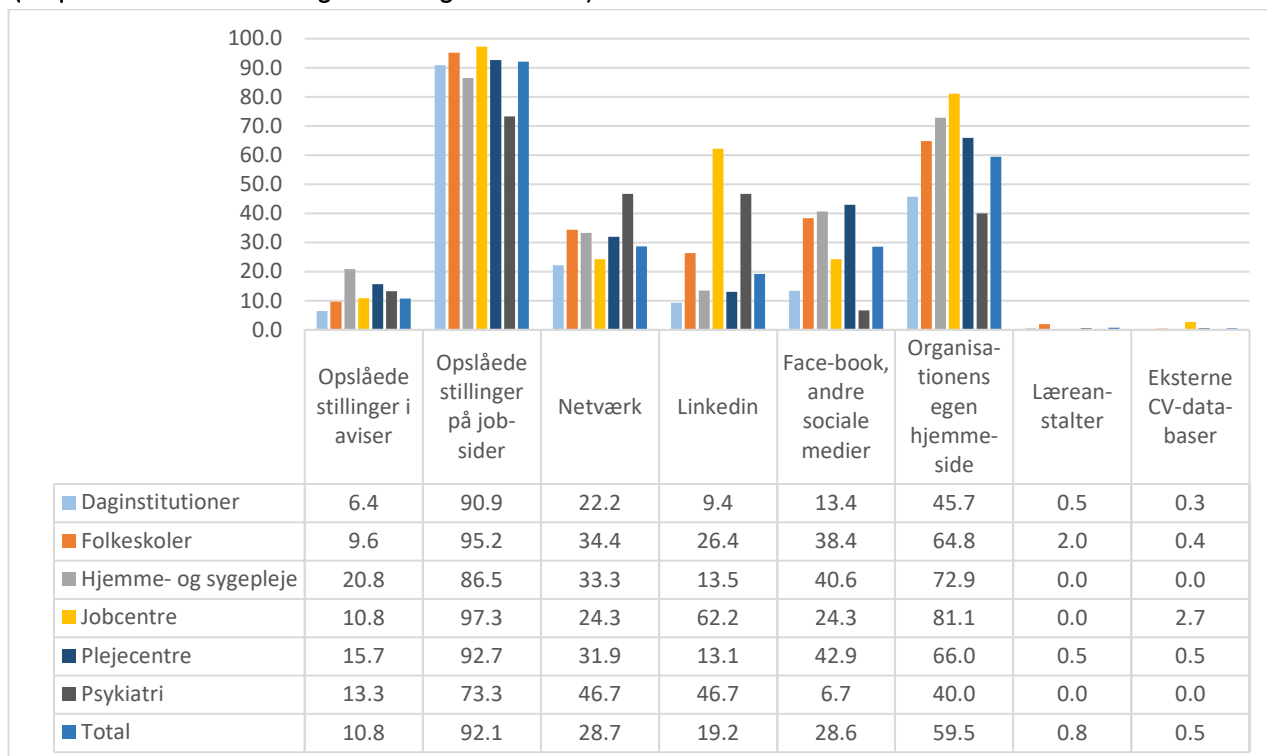
Det bør dog bemærkes, at fordelingen er mere jævn end for de øvrige spørgsmål angående mål for ansættelsen. Andelen, der indikerer sig enten helt uenig (0,7 %) eller uenig (3,3 %) er også større end for de øvrige spørgsmål. Størst er uenigheden i blandt de adspurgte ledere i hjemme- og sygeplejen, hvor i alt 9,3 % er enten meget uenige eller uenige i, at der forud for seneste ansættelse blev opsat og nedskrevet mål for kandidaternes faglige resultater. Mere end hver femte folkeskoleleder og i alt 12,5 % af respondenterne er desuden hverken enige eller uenige i udsagnet.

Rekrutteringskanaler

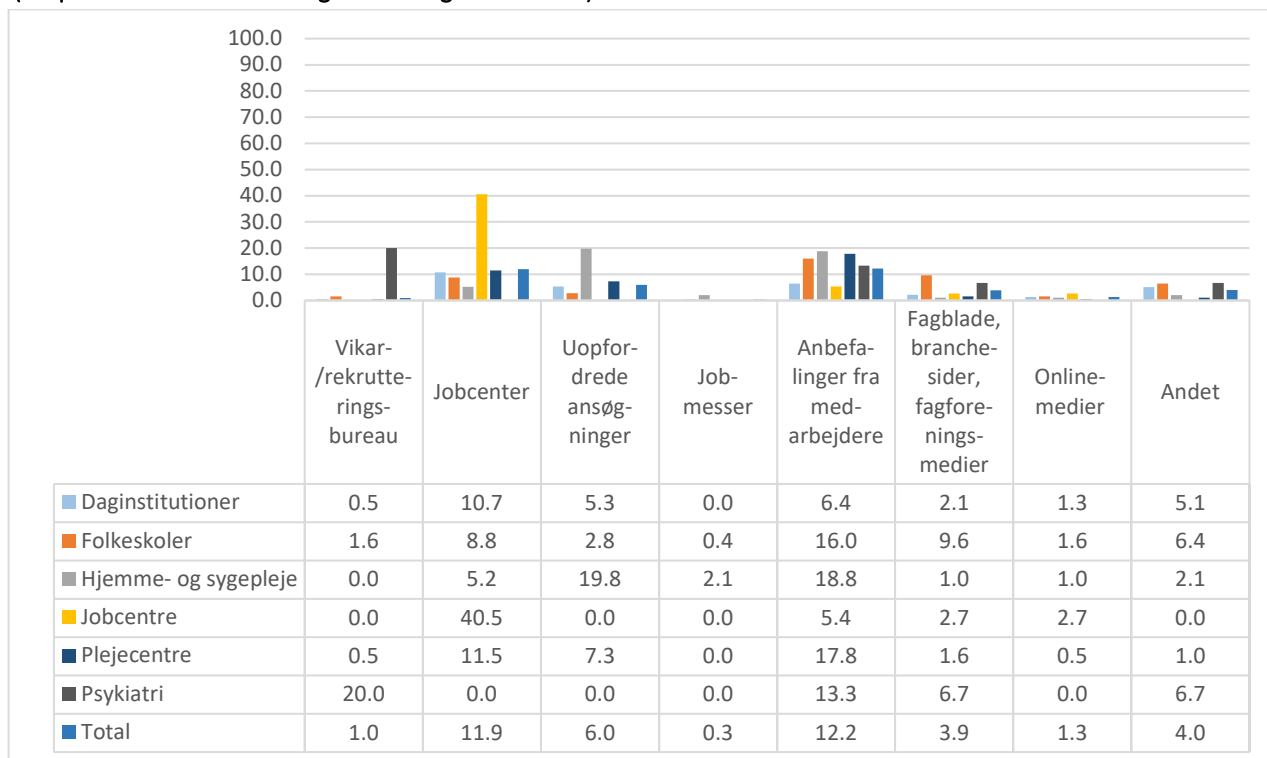
Vi har undersøgt, hvilke rekrutteringskanaler, de offentlige organisationer har brugt ved deres seneste ansættelse. Vi spurgte "Hvilke kanaler blev anvendt til at tiltrække kandidater?" og respondenterne havde mulighed for at angive flere svar. Figur 7a og 7b viser fordelingen af personaleledernes svar.

Figur 7a. Rekrutteringskanaler. Procenter.

(Respondenterne havde mulighed for at give flere svar)



Figur 7b. Rekrutteringskanaler. Procenter.
(Respondenterne havde mulighed for at give flere svar)



Organisationerne bruger i gennemsnit 2,8 rekrutteringskanaler pr. ansættelse. Gennemsnittet er lavest blandt daginstitutionerne (2,2 kanaler pr. ansættelse) og højest hos jobcentrene (3,5 kanaler pr. ansættelse). Antallet af anvendte rekrutteringskanaler pr. ansættelse varierer mellem 1 og 9.

De tre mest anvendte rekrutteringskanaler er opslag på jobsider som f.eks. Jobindex og Jobnet (91,1 %), opslag på organisationens egen hjemmeside (59,5 %) og brug af netværk (28,7 %). Brug af Facebook og andre sociale medier indtager en tæt fjerdeplads (28,6 %). Den femte mest brugte rekrutteringskanal er LinkedIn (19,2 %).

LinkedIn anvendes især af jobcentrene, som også (naturligt) gør hyppigere brug af jobcentre som rekrutteringskanaler end de øvrige respondentgrupper. LinkedIn anvendes også især af ledere i psykiatrien. De er desuden også den gruppe, der oftest trækker på netværk og/eller anvender eksterne vikar- og rekrutteringsbureauer som rekrutteringskanal. Ledere i psykiatrien anvender til gengæld sjældnere Facebook, andre sociale medier eller jobcentrene som rekrutteringskanaler. Hjemme- og sygeplejen er mere tilbøjelige end de øvrige grupper til at slå stillinger op i aviser og benytter også oftere uopfordrede ansøgninger som rekrutteringskanal.

Næsten ingen respondenter siger, at de ved sidste rekruttering gjorde brug af lærestudier, eksterne CV-databaser, jobmesser eller online medier. I alt 4,0 % af respondenterne – herunder 6,4 % af folkeskolelederne og 6,7 % af lederne i psykiatrien – angiver at have anvendt "andre rekrutteringskanaler." Den mest almindelige uddybning af dette svar er opslag på kommunale hjemmesider.

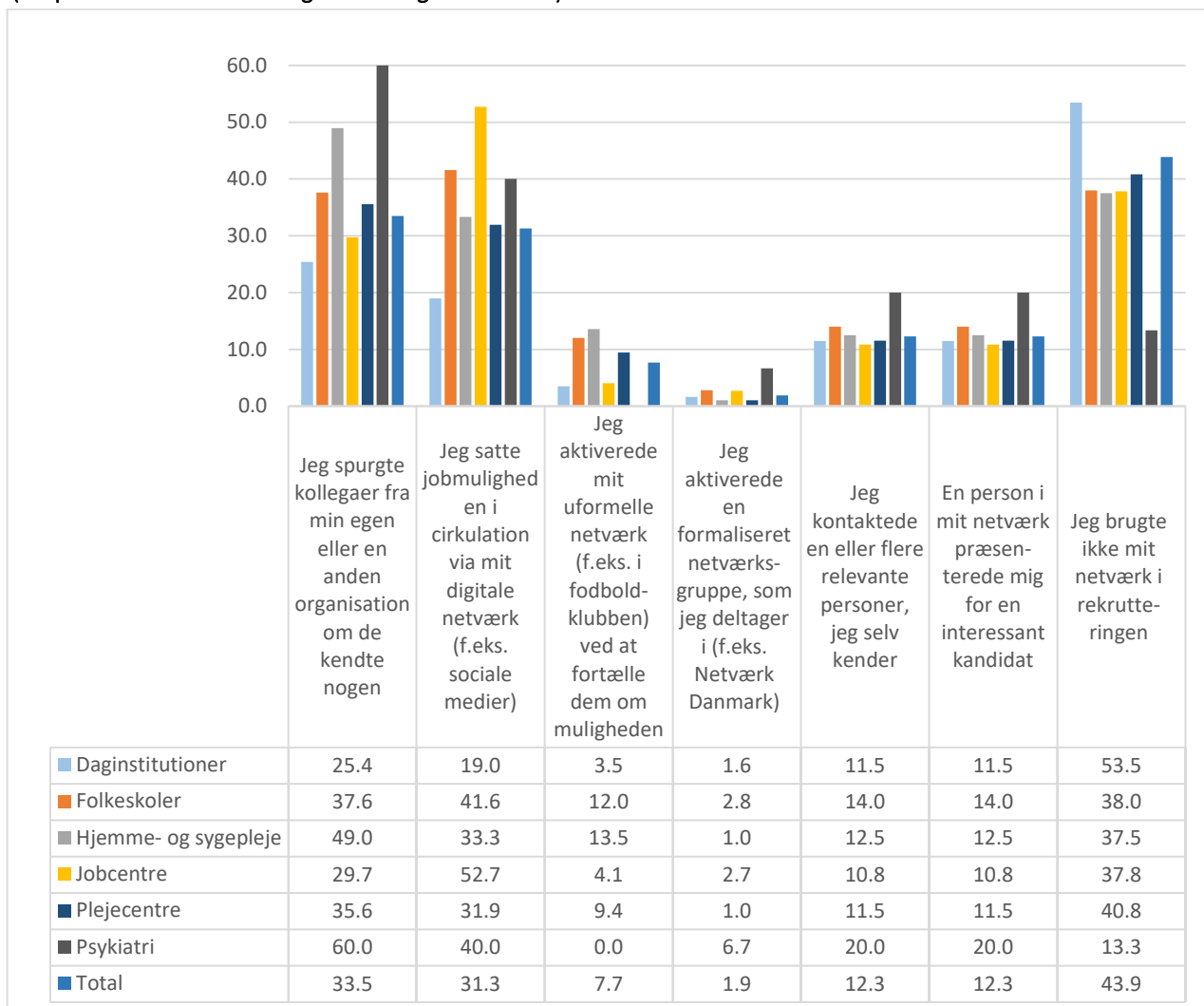
Brug af netværk

Som indikeret ovenfor angiver 28,7 % af respondenterne at have gjort brug af netværk som rekrutteringskanal ved den seneste ansættelse. Dermed indtager netværk en tredjeplads over de mest brugte rekrutteringskanaler. Vi har imidlertid også spurgt respondenterne "Hvordan brugte du netværk i rekrutteringen?"

Respondenterne har fået dette spørgsmål uanset, om de ovenfor angav netværk som en kanal, der blev anvendt til at tiltrække kandidater eller ej. Medmindre de valgte svarmuligheden "Jeg brugte ikke mit netværk i rekrutteringen" havde respondenterne igen mulighed for at sætte flere krydser. Resultaterne fremgår af figur 8.

Figur 8. Procenter

(Respondenterne havde mulighed for at give flere svar)



43,9 % af de adspurgte ledere brugte ikke deres netværk ved den seneste rekruttering. Især ledere i daginstitutioner valgte denne svarmulighed. Omvendt ser brug af netværk i forbindelse med rekruttering – som også fremgår af figur 7a – ud til at være særligt populært blandt ledere i psykiatrien.

De ledere, der brugte deres netværk, aktiverede det i gennemsnit på 1,4 forskellige måder. Gennemsnittet er højest blandt folkeskoleledere, ledere i psykiatrien og ledere i hjemme- og sygeplejen, der alle gennemsnitligt trækker på deres netværk på 1,6 forskellige måder i rekrutteringen. Gennemsnittet er lavest blandt daginstitutionsledere, der gør brug af netværk i rekrutteringen på 1,3 måder.

Den primære netværkskilde er kollegaer fra egen eller andre organisationer (33,5 %). Dette gælder især for ledere i psykiatrien – heraf angiver 60 % at de ved seneste rekruttering spurgte kollegaer fra egen eller en anden organisation, om de kendte nogen. Derudover foregår netværksaktivitet i forbindelse med rekrutteringen i høj grad ved, at lederne sætter jobmuligheder i cirkulation via deres digitale netværk, herunder på sociale medier. Dette gælder ikke mindst blandt jobcenterlederne, hvoraf 52,7 % valgte denne svarmulighed.

Det uformelle netværk aktiveres sjældnere, men bruges mest af hjemme- og sygeplejeledere (13,5 %) og folkeskoleledere (12,0 %). Meget få ledere aktiverer formelle netværksgrupper i forbindelse med rekrutteringen, og de, der gør, ser især ud til at komme fra psykiatrien (6,7 %). Leder i psykiatrien er også mere tilbøjelige til selv at kontakte personer, de kender (20,0 %), og/eller blive præsenteret for relevante kandidater af personer i deres netværk (20,0 %).

Referencer

Vi har spurgt lederne *”Blev tidligere arbejdsgivere kontaktet for at indhente referencer ved den seneste rekruttering?”* Resultaterne fremgår af tabel 6.

Tabel 6. Blev tidligere arbejdsgiver kontaktet for at indhente referencer?

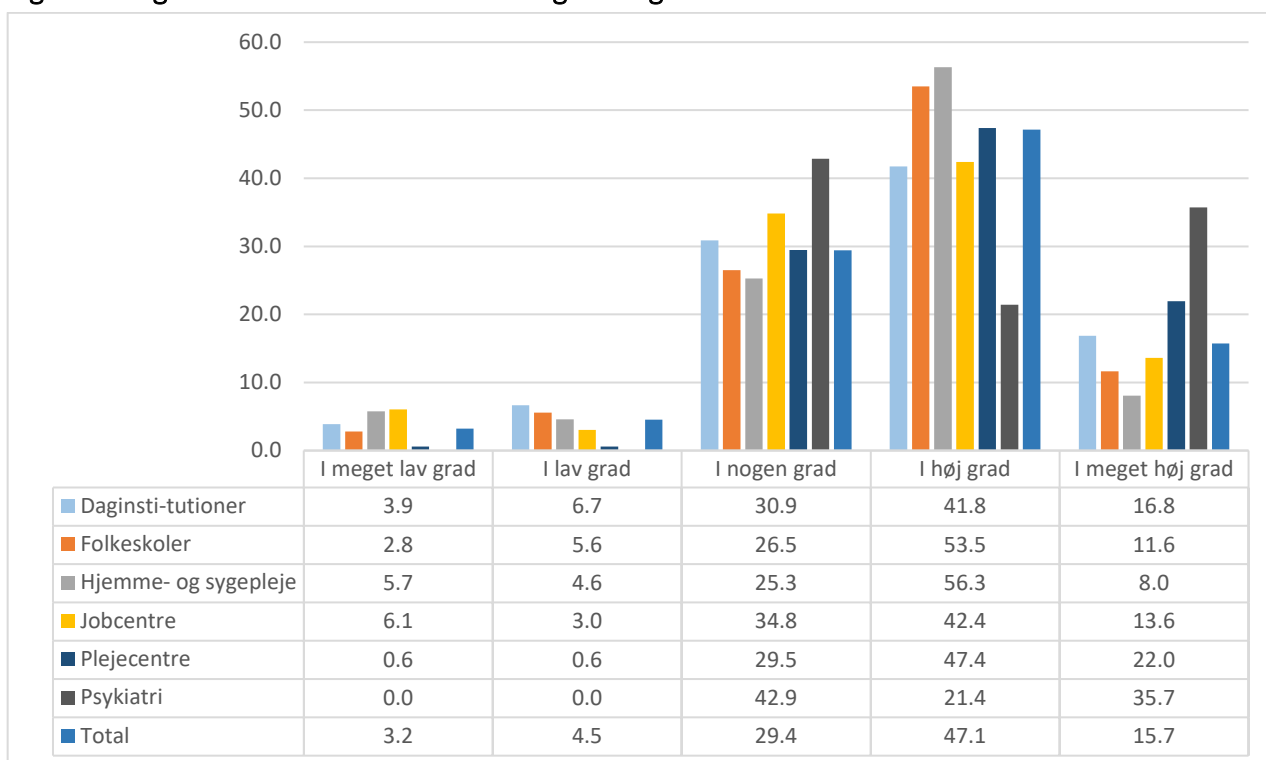
	Nej	Ja
Daginstitutioner	88 (23,6 %)	285 (76,4 %)
Folkeskoler	35 (14,0 %)	215 (86,0 %)
Hjemme- og sygepleje	9 (9,4 %)	87 (90,6 %)
Jobcentre	8 (10,8 %)	66 (89,2 %)
Plejecentre	18 (9,4 %)	173 (90,6 %)
Psykiatri	1 (6,7 %)	14 (93,3 %)
Total	159 (15,9 %)	840 (84,1 %)

Der blev indhentet referencer fra tidligere arbejdsgivere i forbindelse med 84,1 % af de adspurgte lederes seneste rekruttering. Af oversigten fremgår, at der oftest indhentes referencer blandt ledere i psykiatrien (93,3 %). Daginstitutionsledere er mindst tilbøjelige til at indhente referencer (76,4 %).

De 840 ledere, der har svaret ”ja” til, at der i forbindelse med seneste rekruttering blev indhentet referencer fra tidligere arbejdsgivere, er efterfølgende blevet spurgt til, hvordan de gjorde brug af disse referencer. Konkret har vi stillet spørgsmålet *”I hvor høj grad blev referencerne brugt som et kvalificeret grundlag for ansættelsen (evt. til styrkelse af valg af rettet kandidat eller en beslutning om at vælge en anden kandidat)?”*

Ledernes fordeling fremgår af figur 9.

Figur 9. Brug af referencer som kvalificeret grundlag for ansættelsen. Procenter.



Note: Spørgsmålet er kun stillet til respondenter, som indhentede referencer ved seneste rekruttering. N = 840

Mere end hver sjettede af de adspurgte ledere mener, at de indhentede referencer enten i høj grad (47,1 %) eller i meget høj grad (15,7 %) blev brugt som et kvalificeret grundlag for ansættelsen. 29,4 % mener, at referencerne i nogen grad blev brugt som kvalificeret grundlag.

Særligt lederne i hjemme- og sygeplejen oplever, at referencerne blev brugt som kvalificeret grundlag for ansættelsen. I alt 69,4 % af disse respondenterne angiver, at referencerne i høj eller meget høj grad blev anvendt som grundlag for ansættelsen. Det tilsvarende tal er lavest blandt jobcenterlederne, hvoraf kun 56,1 % svarer, at referencerne i høj eller meget høj grad er blevet brugt som kvalificeret grundlag for ansættelsen.

Eksterne rekrutteringskonsulenter

Vi har spurgt lederne, om der ved seneste rekruttering blev brugt eksterne rekrutteringskonsulenter. Resultaterne fremgår af tabel 7 og 8 nedenfor, der viser tallene fordelt på henholdsvis de seks grupper og typen af ansættelse.

Tabel 7. Brug af eksterne rekrutteringskonsulenter fordelt på de seks grupper

	Nej	Ja
Daginstitutioner	356 (95,2 %)	18 (4,8 %)
Folkeskoler	230 (92,0 %)	20 (8,0 %)
Hjemme- og sygepleje	94 (97,9 %)	2 (2,1 %)
Jobcentre	74 (100,0 %)	0 (0,0 %)
Plejecentre	188 (98,4 %)	3 (1,6 %)
Psykiatri	12 (80,0 %)	3 (20,0 %)
Total	954 (95,4 %)	46 (4,6 %)

Kun meget få af de adspurgte ledere (4,6 %) svarer, at de gjorde brug af eksterne rekrutteringskonsulenter ved den seneste rekruttering. Blandt jobcenterlederne blev der slet ikke gjort brug af rekrutteringskonsulenter, mens de hyppigere er blevet anvendt af ledere i psykiatrien (20,0 %) og på folkeskoleområdet (8,0 %).

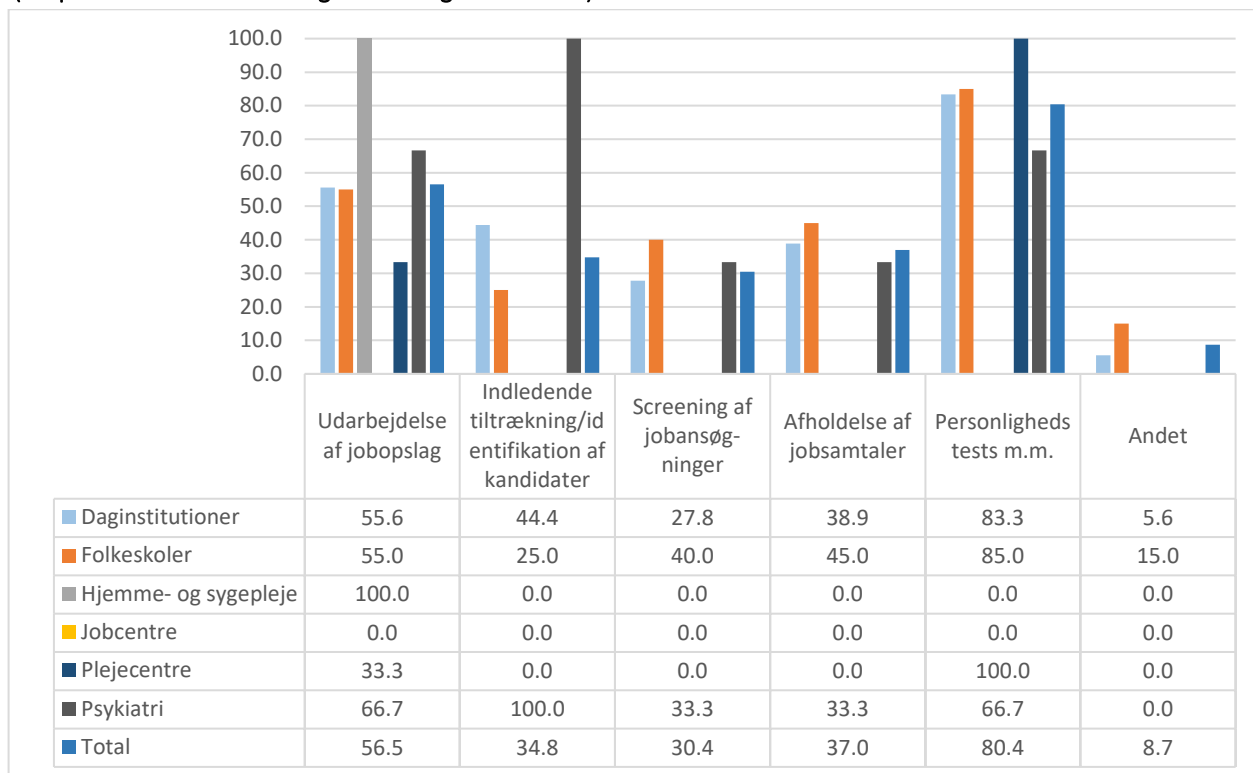
Tabel 8. Brug af eksterne rekrutteringskonsulenter fordelt på type af ansættelse

	Nej	Ja
Fastansat medarbejder	801 (99,1 %)	7 (0,9 %)
Leder	92 (72,4 %)	35 (27,6 %)
Anden stilling	61 (93,8 %)	4 (6,2 %)
Total	954 (95,4 %)	46 (4,6 %)

Eksterne rekrutteringskonsulenter har kun meget sjældent været involveret i ansættelsen af medarbejdere, men inddrages oftere, når der skal rekrutteres ledere (27,6 %).

De 46 ledere, der har svaret "ja" til, at der i forbindelse med seneste rekruttering blev gjort brug af eksterne rekrutteringskonsulenter er efterfølgende blevet spurgt "Hvad blev de eksterne rekrutteringskonsulenter brugt til?". Lederne havde mulighed for at angive flere svar. Resultaterne fremgår af figur 10.

**Figur 10. Hvad bruges de eksterne rekrutteringskonsulenter til?
(Respondenterne havde mulighed for at give flere svar)**



Note: Spørgsmålet er kun stillet til respondenter, der brugte eksterne rekrutteringskonsulenter ved seneste rekruttering. N = 46

De 46 ledere har gjort brug af eksterne rekrutteringskonsulenter på flere måder og gerne i kombination. Personalelederne har i gennemsnit brugt de eksterne rekrutteringskonsulenter til 2,5 forskellige formål ved den senest afsluttede rekruttering.

Eksterne rekrutteringskonsulenter anvendes hyppigst til at forestå personlighedstests m.m. (80,4 %) og/eller til udarbejdelse af jobopslag (56,5 %). Afholdelse af jobsamtaler indtager med 37,0 % tredjepladsen over primære brug af eksterne konsulenter.

Jobcentre optræder ikke i denne figur. Dette skyldes – som det fremgår af tabel 7 – at ingen respondenter blandt jobcenterlederne rapporterer at have gjort brug af eksterne rekrutteringskonsulenter.

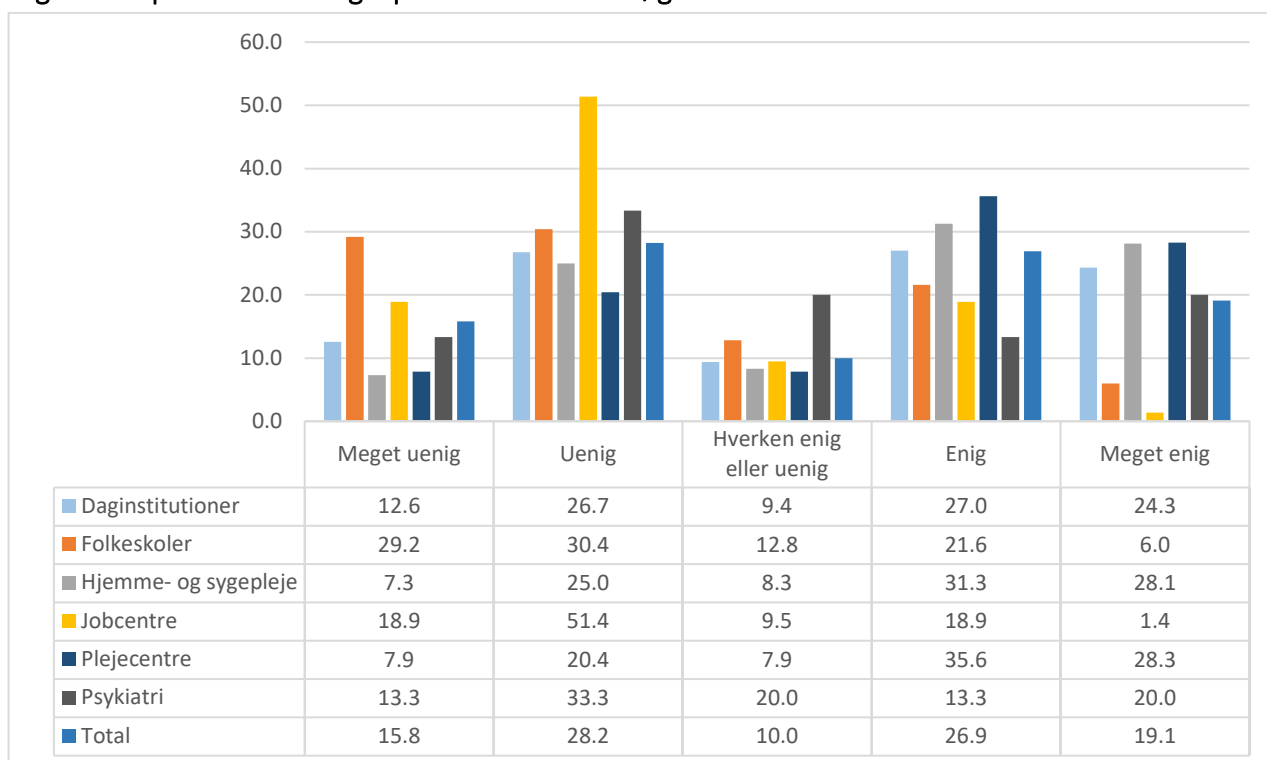
Af hensyn til det lave antal besvarelser (N = 46) vil vi ikke her kommentere yderligere på forskelle i de seks forskellige gruppers brug af eksterne rekrutteringskonsulenter.

Mangel på kvalificerede ansøgere

Vi har spurgt lederne, hvor enige eller uenige de er i udsagnet "Når jeg tænker på den senest afsluttede rekrutteringsproces, oplevede jeg, at der var mangel på kvalificerede ansøgere til den opslåede stilling."

Fordelingen af ledernes svar fremgår af figur 11.

Figur 11. Oplevelse af mangel på kvalificerede ansøgere. Procenter.



Mange af de adspurgte ledere oplevede ved den seneste rekruttering, at der var mangel på kvalificerede ansøgere. Henholdsvis 19,1 % og 26,9 % af de adspurgte ledere var således meget enige og enige i udsagnet.

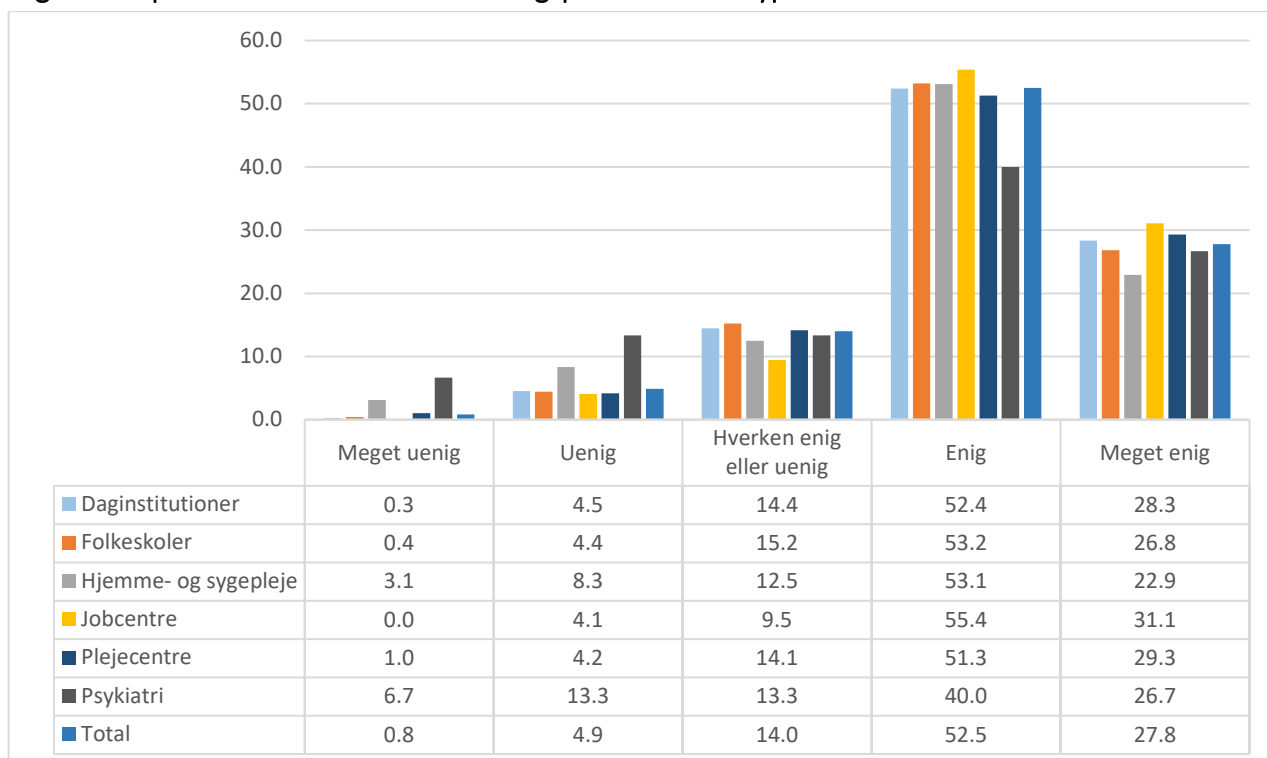
Oplevelsen af mangel på kvalificerede ansøgere var størst hos lederne af de kommunale plejecentre. Her erklærer hele 63,9 % sig enten meget enige eller enige i, at der manglede kvalificerede ansøgere. Det tilsvarende tal er også højt blandt ledere af hjemme- og sygeplejen (59,4 %) og ledere af daginstitutioner (51,3 %). Oplevelsen af mangel på kvalificerede ansøgere var mindst blandt jobcenterlederne – her er 20,3 % enten helt enige eller enige i udsagnet om mangel på kvalificerede ansøgere.

Atypiske rekrutteringsforløb

Lederne er også blevet bedt om at tage stilling til, hvor enige eller uenige de er i udsagnet "Når jeg tænker på den senest afsluttede rekrutteringsproces, var der tale om et typisk forløb."

Fordelingen af respondenternes svar fremgår af figur 12.

Figur 12. Oplevelse af seneste rekrutteringsproces som et typisk forløb. Procenter.



De fleste respondenter oplevede den senest afsluttede rekrutteringsproces som et typisk forløb. 80,3 % af de adspurgte ledere erklærer sig således enten enige eller meget enige i udsagnet.

Kun 5,7 pct. af respondenterne var enten meget uenige eller uenige i udsagnet og oplevede altså den seneste rekrutteringsproces som et atypisk forløb. For at få et indblik i, hvori afvigelserne fra de typiske forløb bestod, spurgte vi efterfølgende disse 57 ledere "Hvorfor var der ikke tale om et typisk rekrutteringsforløb?" og gav dem mulighed for at give et kvalitativt, skriftligt svar.

De fleste af disse svar omhandler

- Mangel på kvalificerede ansøgere (f.eks. "Der var færre og ringere ansøgere end normalt")
- Flere eller mere kvalificerede ansøgere end normalt (f.eks. "Der var 310 ansøgere mod ca. 150 normalt" eller "Der var kvalificerede ansøgere, dette er ofte en udfordring")

En del omtaler

- Ansættelse af "kendte" kandidater med eller uden opslag (f.eks. "Fordi det var en person, som jeg havde kendskab til. Så hun blev ansat uden stillingen var slået op i samråd med fagforeningen")

- Korte frister for ansættelsen (f.eks. *"En medarbejder sagde op lige da sommerferien var begyndt og jeg skulle løse rekrutteringen hurtigt"*)
- Ansættelser af særlige medarbejderkategorier (ledere, tilkaldevikarer, specialister) eller ansættelse til tidsbegrænset stilling (projektstilling, vikariater)

Enkelte svarer at de har

- Grebet ansættelsesprocessen anderledes an, f.eks. *"Høj grad af skriftlighed, udførlig procesplan, 2 samtaler med case"*, flere samtaler end normalt, fælles jobopslag og samtaler for flere institutioner med delt ledelsesstruktur, nytænkning af jobannoncers indhold (f.eks. *"For første gang i mange år fik vi mange kvalificerede ansøgere. Annoncen var kort og kreativ og appellerede til følelserne i vores fag"*).

Ansættelsesprocessen

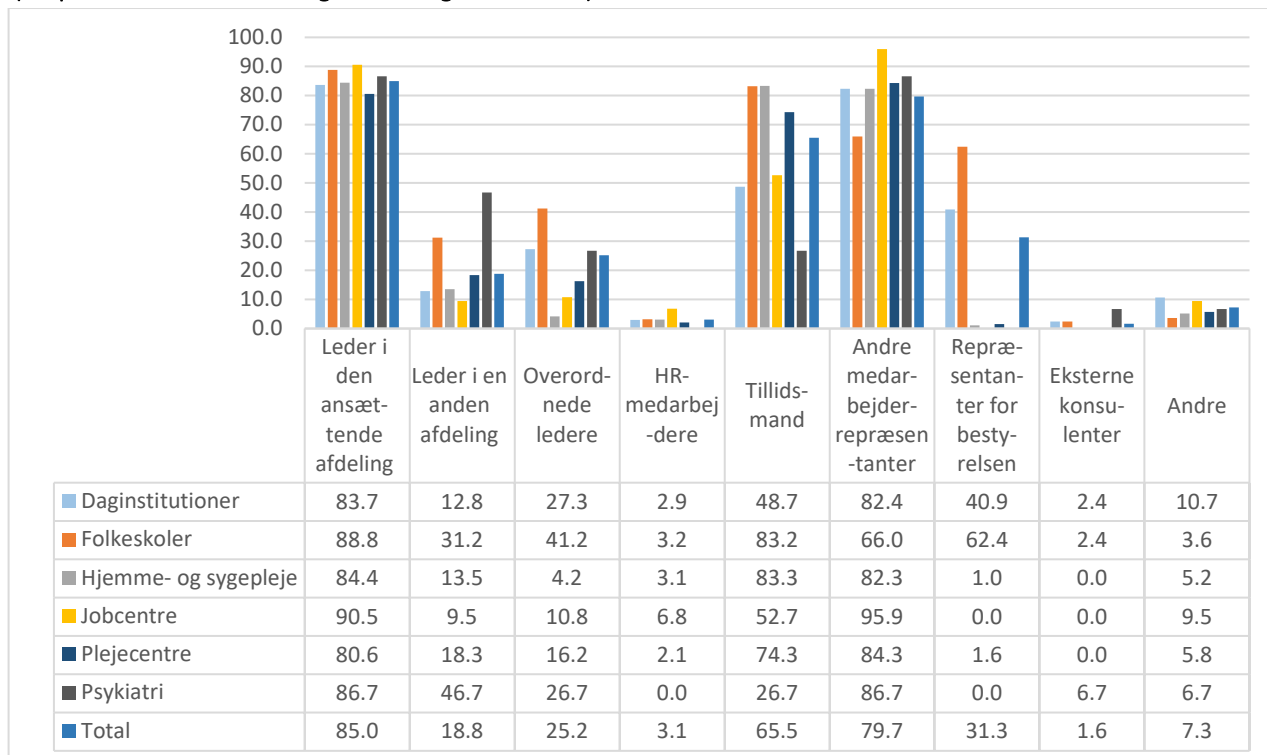
De ovenfor beskrevne spørgsmål omhandler ledernes forberedelse af rekrutteringsprocessen og hvordan de forsøger at tiltrække kandidater til de ledige stillinger. Vi interesserer os i undersøgelsen også for, hvordan de offentlige ledere tilrettelægger selve ansættelsesprocessen. Spørgsmålene i denne del handler derfor om de offentlige organisationers håndtering af skriftlige ansøgninger, ansættelsessamtaler og brugen af forskellige værktøjer i ansættelsesprocessen.

Deltagere i vurdering af skriftlige ansøgninger

Vi har bedt lederne angive, hvem der deltog i vurderingen af skriftlige ansøgninger i forbindelse med den seneste rekruttering. Respondenterne havde mulighed for at vælge flere svar. Resultaterne fremgår af figur 13.

Figur 13. Deltagere i vurdering af skriftlige ansøgninger. Procenter.

(Respondenterne havde mulighed for at give flere svar)



De adspurgte sætter i gennemsnit 3,2 krydser blandt de mulige svar (inkl. "Andre"). Dette tal er højest blandt folkeskoleledere, der i gennemsnit indikerer 3,8 deltagere i vurderingen af skriftlige ansøgninger. Tallet er lavest blandt jobcenterledere og ledere i hjemme- og sygeplejen. Begge disse respondentgrupper vælger i gennemsnit 2,7 svarmuligheder.

De mest almindelige deltagere i vurderingen af skriftlige ansøgninger er lederen i den ansættende afdeling (85,0 %), andre medarbejderrepræsentanter (79,7 %) og tillidsmænd (65,5 %).

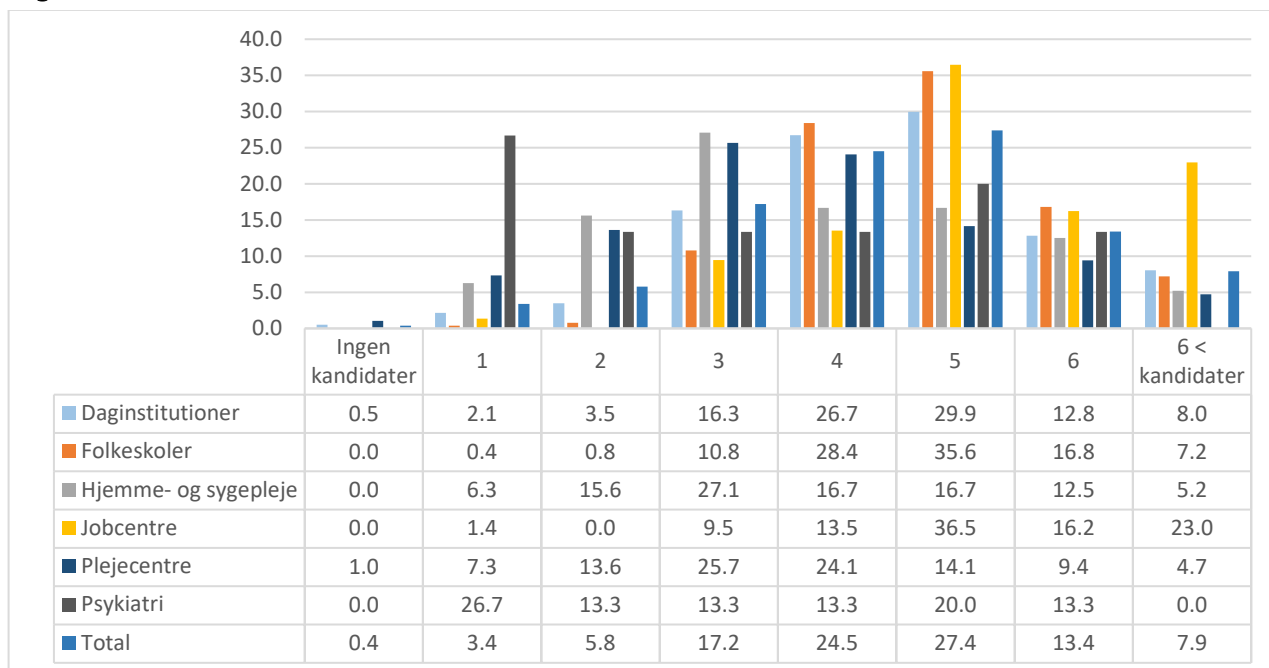
Blandt folkeskoler og daginstitutioner indgår også repræsentanter for bestyrelsen med betydelig vægt (hhv. 62,4 % og 40,9 %). Psykiatrien skiller sig ud ved i højere grad end de andre grupper at involvere ledere fra andre afdelinger (46,7 %) og eksterne konsulenter (6,7 %). Omvendt er de mindre tilbøjelige at inkludere tillidsrepræsentanter i vurdering af skriftlige ansøgninger (26,7 %).

I alt 7,3 % af respondenterne har angivet "andre" deltagere i vurderingen af de skriftlige ansøgninger. Dette gælder særligt ledere i daginstitutioner (10,5 %) og kommunale jobcenterledere (9,5 %). De mest almindelige uddybninger af dette svar er forældrerepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter og underordnede ledere/koordinatorer.

Antal kandidater indkaldt til samtale

Vi har spurgt lederne, hvor mange kandidater, der blev indkaldt til samtale ved den seneste rekrutteringsproces på arbejdspladsen. Lederne har selv indtastet heltal, og deres fordeling fremgår af figur 14. Af formidlingshensyn har vi her grupperet alle svar over 6 i samme kategori.

Figur 14. Kandidater indkaldt til samtale. Procenter.



Ved den seneste rekruttering blev der ifølge de adspurgte ledere i gennemsnit indkaldt 4,5 kandidater til samtale. Gennemsnittet er højest for jobcenterlederne, der i gennemsnit indkaldte 5,6 kandidater og lavest blandt ledere i psykiatrien, der i gennemsnit indkaldte 3,3 kandidater. Antallet af indkaldte kandidater varierer samlet mellem 0 og 41.

Antal samtalerunder

Vi har også spurgt lederne hvor mange samtalerunder, der blev afholdt ved den senest afsluttede rekruttering. Lederne har selv indtastet heltal, og deres fordeling fremgår af tabel 9. Af formidlingshensyn har vi her grupperet alle svar over 5 i samme kategori.

Tabel 9. Antal samtalerunder.

	0	1	2	3	4	5	5 <
Daginstitutioner	3 (0,8 %)	260 (69,5 %)	58 (15,5%)	14 (3,7 %)	17 (4,5 %)	13 (3,5 %)	9 (2,4 %)
Folkeskoler	0 (0,0 %)	172 (68,8 %)	63 (25,2 %)	2 (0,8 %)	6 (2,4 %)	3 (1,2 %)	4 (1,6 %)
Hjemme- og sygepleje	1 (1,0 %)	71 (74,0 %)	14 (14,6 %)	4 (4,2 %)	1 (1,0 %)	2 (2,1 %)	3 (3,1 %)
Jobcentre	0 (0,0 %)	52 (70,3 %)	17 (23,0 %)	1 (1,4 %)	0 (0,0 %)	1 (1,4 %)	3 (4,1 %)
Plejecentre	2 (1,0 %)	133 (69,6 %)	24 (12,6 %)	10 (5,2 %)	12 (6,3 %)	7 (3,7 %)	3 (1,6 %)
Psykiatri	0 (0,0 %)	7 (46,7 %)	6 (40,0 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)	2 (13,3 %)
Total	6 (0,6)	695 (69,5 %)	182 (18,2 %)	31 (3,1 %)	36 (3,6 %)	26 (2,6 %)	24 (2,4 %)

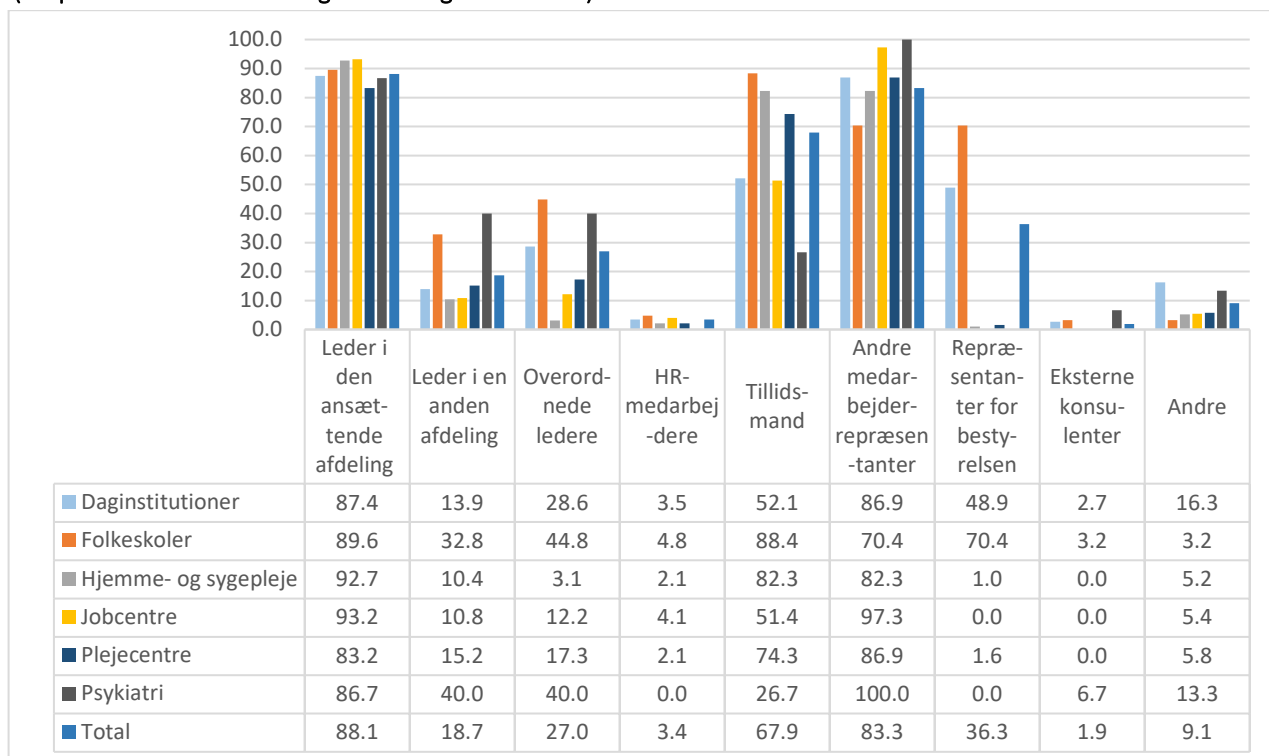
Ved den seneste rekruttering blev der ifølge de adspurgte ledere i gennemsnit afholdt 1,6 samtalerunder. Tallet er højest i psykiatrien, hvor der i gennemsnit blev afholdt 2,0 samtalerunder, og lavest på plejecentre og jobcentre. Begge steder blev der i gennemsnit afholdt 1,6 samtalerunder. Antallet af samtalerunder varierer samlet mellem 0 og 13.

Deltagere i samtalerunderne

Vi har også spurgt lederne til, hvem der deltog i en eller flere af de afholdte samtalerunder ved den seneste rekruttering. Respondenterne havde mulighed for at vælge flere svar. Resultaterne fremgår af figur 15.

Figur 15. Deltagere i samtalerunder. Procenter.

(Respondenterne havde mulighed for at give flere svar)



De adspurgte ledere sætter i gennemsnit 3,4 krydser blandt de mulige svar (inkl. "Andre"). Dette tal er højest blandt folkeskolelederne, der i gennemsnit indikerer 4,1 deltagere i samtalerunderne. Tallet er lavest blandt jobcenterlederne, der i gennemsnit vælger 2,7 svarmuligheder.

De mest almindelige deltagere i samtalerunder er lederen i den ansættende afdeling (88,1 %), andre medarbejderrepræsentanter (83,3 %) og tillidsmænd (67,9 %).

I alt 9,1 % af respondenter har angivet "andre" deltagere i samtalerunderne. Dette gælder især ledere i daginstitutioner (16,3 %) og ledere i psykiatrien (13,3 %). De mest almindelige uddybninger til dette svar er forældrerepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter, og underordnede ledere/koordinatorer. "Personale," "medarbejdere" og "fremtidige kolleger" fremgår også med nogen hyppighed.

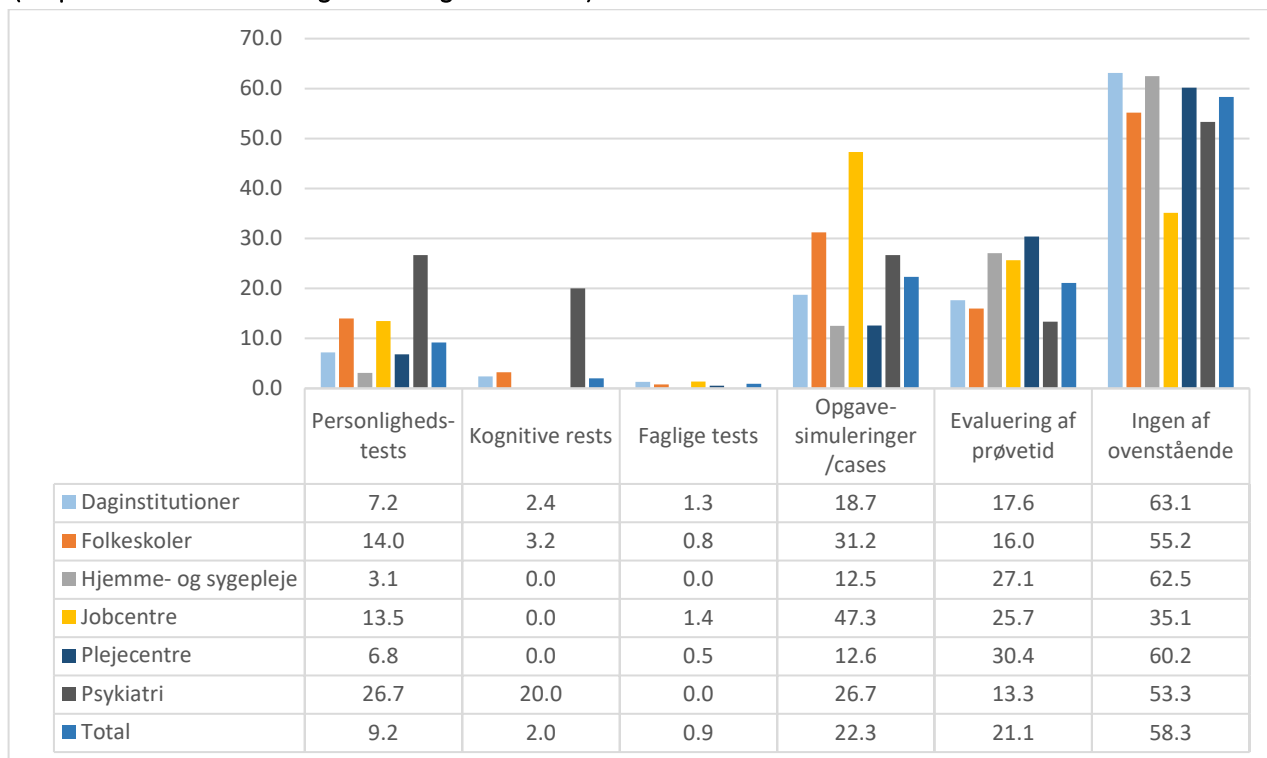
Blandt folkeskoler og daginstitutioner indgår også repræsentanter for bestyrelsen med betydelig vægt (hhv. 70,4 % og 48,9 %). Psykiatrien skiller sig ud ved i højere grad end de andre grupper at involvere andre medarbejderrepræsentanter (100 %), ledere fra andre afdelinger (40,0 %), overordnede ledere (40,0 %) og eksterne konsulenter (6,7 %). Omvendt er de mindre tilbøjelige at inkludere tillidsrepræsentanter i samtalerunderne (26,7 %). Jobcenterlederne angiver også i høj grad at andre medarbejderrepræsentanter deltager i samtalerne (97,3 %), mens hjemme- og sygeplejen adskiller sig ved, at overordnede ledere kun sjældent deltager i samtalerunderne (3,1 %).

I alt 7,3 % af respondenterne har angivet "andre" deltagere i vurderingen af de skriftlige ansøgninger. Dette gælder særligt ledere i daginstitutioner (10,5 %) og kommunale jobcenterledere (9,5 %). De mest almindelige uddybninger af dette svar er forældrerepræsentanter og underordnede ledere/koordinatorer.

Redskaber i ansættelsesprocessen

Vi har undersøgt, hvilke redskaber, de offentlige ledere anvender i ansættelsesprocessen. Konkret lyder spørgsmålet "*Blev nogle af følgende redskaber anvendt i ansættelsesprocessen?*" og medmindre de valgte svarmuligheden "*Ingen af ovenstående*" havde lederne mulighed for at sætte flere krydser. Resultaterne fremgår af figur 16.

Figur 16. Benyttede redskaber i ansættelsesprocessen.
(Respondenterne havde mulighed for at give flere svar)



58,3 % af respondenterne anvendte ikke nogen af de nævnte redskaber i deres seneste ansættelsesproces. Dog ser det ud til, at jobcenterledere hyppigere end ledere i de fem andre respondentgrupper tager et eller flere af de nævnte redskaber i brug.

De ledere, der benytter sig af de nævnte redskaber, tager i gennemsnit 0,6 redskaber i brug. Gennemsnittet er højest blandt ledere på de kommunale jobcentre og ledere i psykiatrien (0,9 redskaber pr. ansættelsesproces). Gennemsnittet er lavest blandt daginstitutionslederne og lederne i hjemme- og sygeplejen, der begge i gennemsnit bruger 0,4 redskaber pr. ansættelsesproces.

De hyppigst anvendte redskaber er opgavesimuleringer/cases (22,3 %) og evaluering af prøvetid (21,2 %). Førstnævnte er især populært blandt jobcenterlederne. Her svarer 47,3 % at de benytter opgavesimulering/cases. Evaluering af prøvetid benyttes især på plejecentre (30,4 %) og i hjemme- og sygeplejen (27,1 %).

Personlighedstests anvendes relativt hyppigt indenfor psykiatrien (26,7 %), af folkeskoleledere (14,0 %) og når der ansættes på kommunale jobcentre (13,5 %). Kognitive tests anvendes oftest i psykiatrien (20,0 %), mens faglige tests næsten ikke bruges af nogen af respondenterne.

Generel opfattelse af organisationens rekruttering

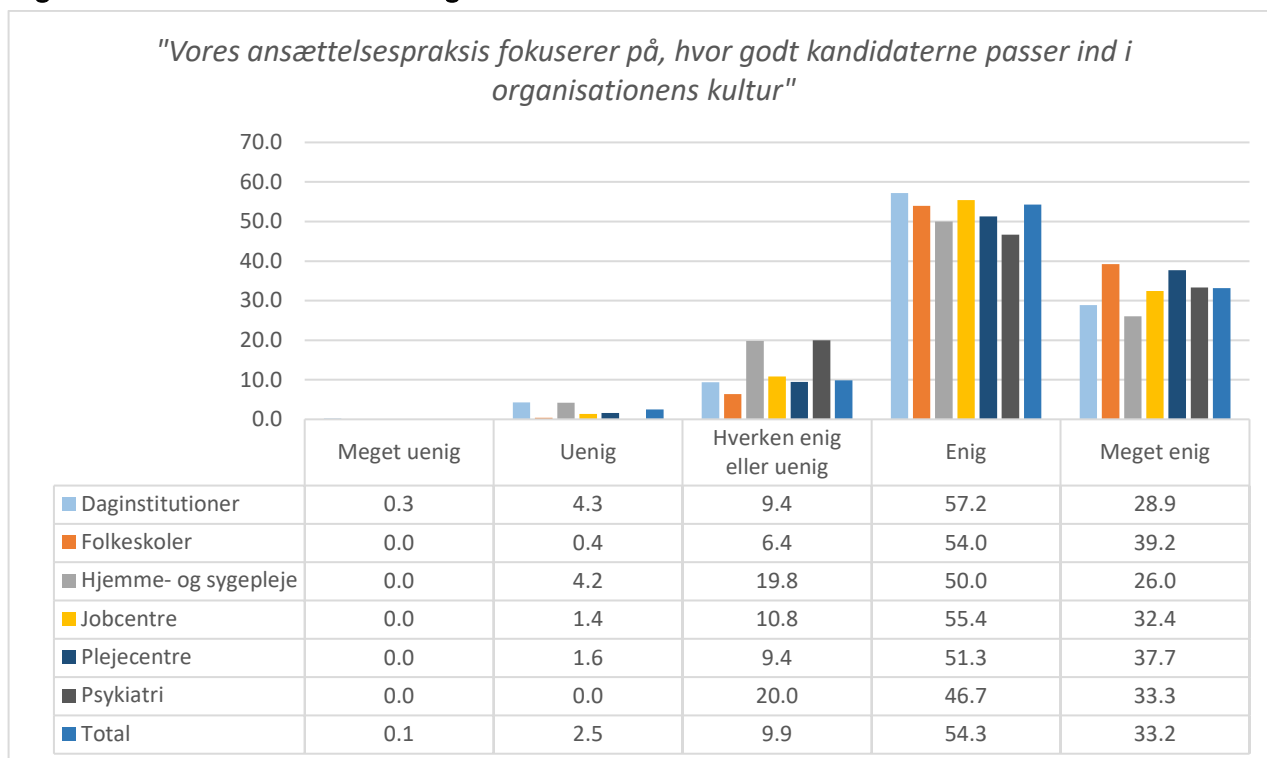
Sidst i spørgeskemaet har vi spurgt lederne om deres generelle opfattelse af rekruttering i deres organisationer de senere år. Respondenterne er blevet bedt om kun at forholde sig til rekruttering af den personalegruppe, som også den senest afsluttede rekrutteringsproces omhandlede – altså enten ledere, medarbejdere eller "andre."

Spørgsmål i denne sektion handler om, hvad organisationen generelt lægger vægt på, når de rekrutterer og om ledernes opfattelse af reglerne i forbindelse med rekrutteringsprocesser i organisationen. Endelig spørger vi også til digitalisering af rekrutteringsprocessen.

Primært fokus for ansættelsespraksis

Vi ønsker i undersøgelsen at afdække, hvad offentlige organisationer særligt fokuserer på, når de rekrutterer nye medarbejdere. Vi har derfor spurgt respondenterne, hvor enige eller uenige de var i en række udsagn. Alle udsagn skulle vurderes på en Likert-skala 1 (meget uenig) til 5 (meget enig). Udsagnene og respondenternes fordelinger kan ses i figur 17-19 nedenfor.

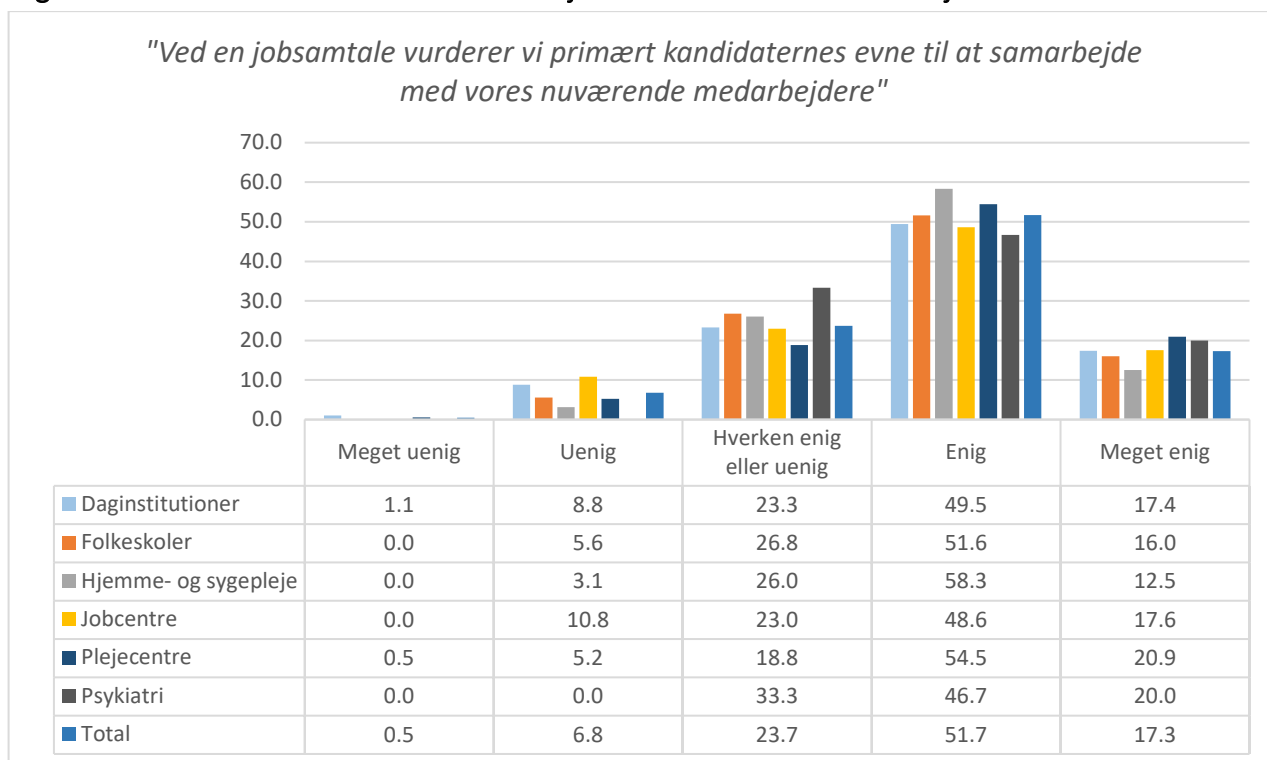
Figur 17. Kandidaternes *fit* med organisationens kultur. Procenter.



I alt 87,5 % af respondenterne er enten enige eller meget enige i, at ansættelsespraksis i deres organisation fokuserer på, hvor godt kandidaterne passer ind i organisationens kultur.

Dette fokus findes især hos folkeskolelederne, hvor 93,2 % er enten meget enige eller enige i udsagnet. Kandidaternes *fit* med organisationens kultur er mindst i fokus blandt lederne i den kommunale hjemme- og sygepleje. Her er i alt 76,0 % af respondenterne enten meget enige eller enige i udsagnet.

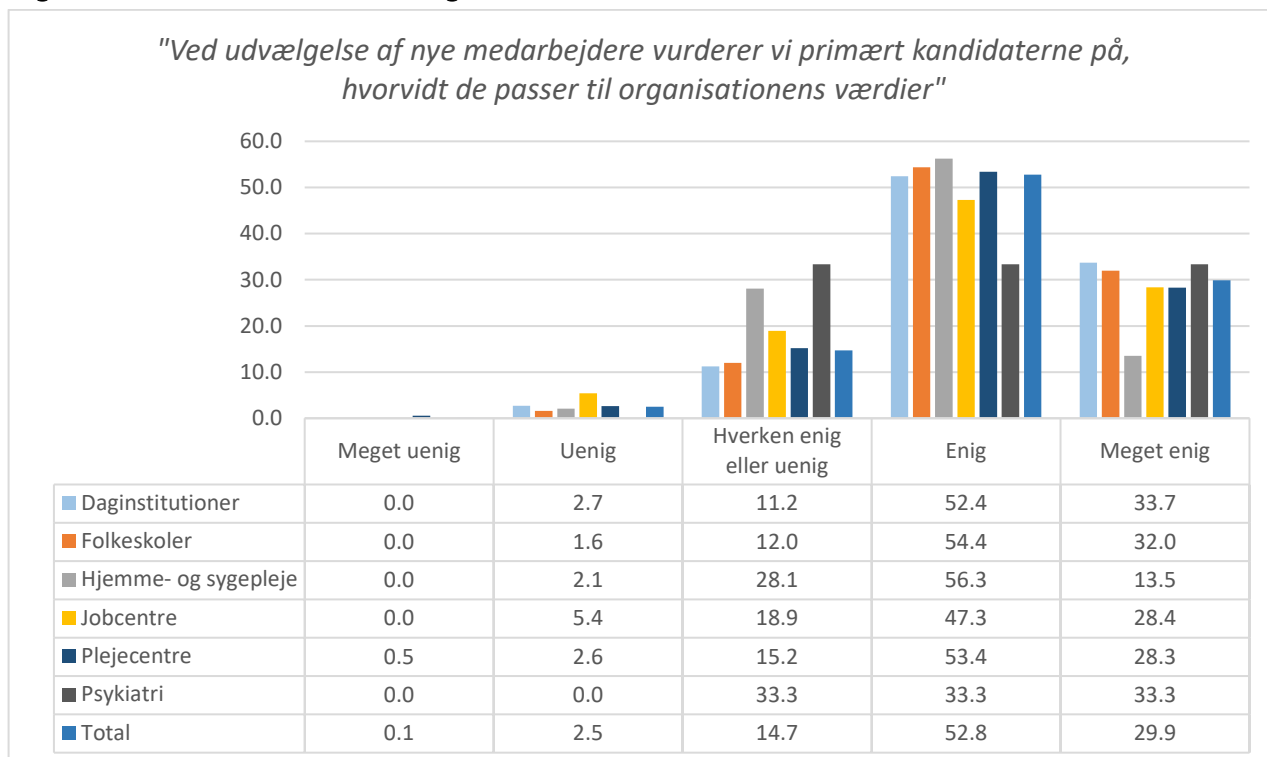
Figur 18. Kandidaternes evne til at samarbejde med nuværende medarbejdere. Procenter.



I alt 69,0 % af respondenterne er enten meget enige eller enige i, at deres organisation ved jobsamtalen primært vurderer kandidaternes evne til at samarbejde med de nuværende medarbejdere i organisationen.

Kandidaternes evne til at samarbejde med nuværende medarbejdere er mest i fokus blandt plejecenterlederne, hvor 75,4 % er enten meget enige eller enige i udsagnet. Størst uenighed med udsagnet findes blandt jobcenterlederne. Her er kun 66,2 % enten enige eller meget enige og 10,8 % er uenige i, at organisationen primært vurderer kandidaternes evne til at samarbejde med de nuværende medarbejdere.

Figur 19. Kandidaternes *fit* med organisationens værdier. Procenter



I alt 82,7 % af respondenterne er enten meget enige eller enige i, at deres organisation ved udvælgelse af nye medarbejdere primært vurderer kandidaterne på, om de passer til organisationens værdier.

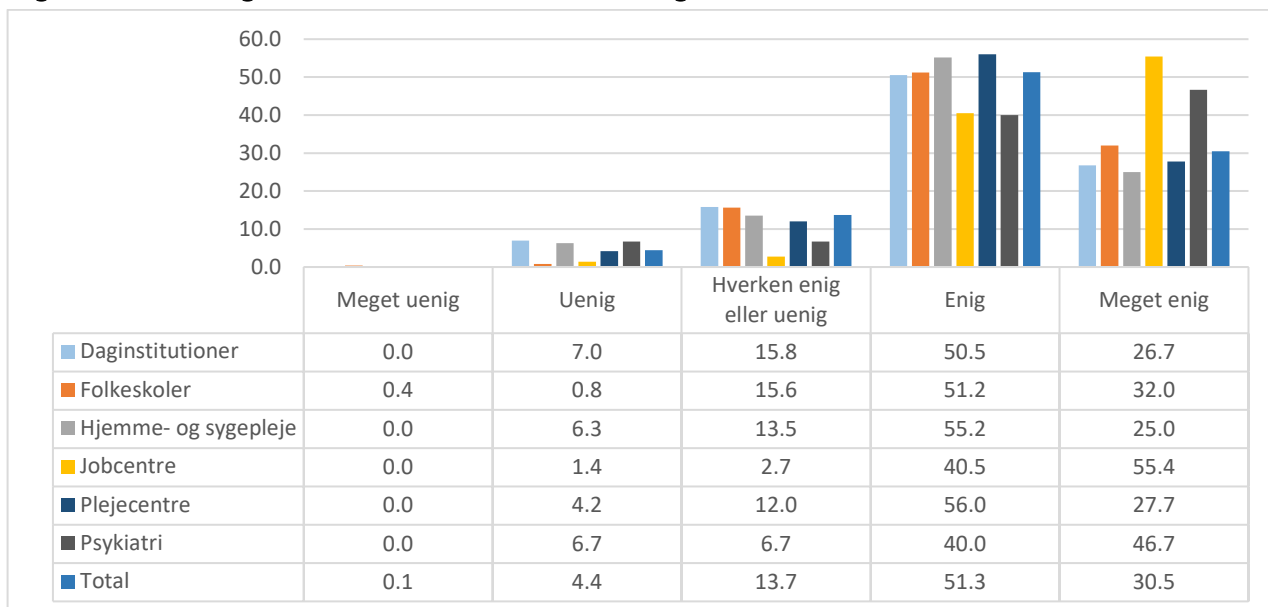
Kandidaternes *fit* med organisationens værdier er mest i fokus blandt ledere i daginstitutioner og folkeskoler. 86,1 % af daginstitutionslederne og 86,4 % af folkeskolelederne er enten meget enige eller enige i udsagnet. Det tilsvarende tal er lavest blandt ledere i psykiatrien (66,7 %).

Vægtning af kandidaternes egenskaber

I undersøgelsen vil vi gerne afdække, hvad der generelt er vigtigt for de offentlige organisationer, når de rekrutterer. Her er det ikke mindst interessant, hvilke af kandidaternes egenskaber, organisationerne lægger særlig vægt på.

Vi har derfor spurgt respondenterne, hvor enige eller uenige de var i udsagnet *"Når vi i de seneste år har rekrutteret og udvalgt medarbejdere, har vi..."*. Svarmulighederne fra 1 (meget uenig) til 5 (meget enig). Respondenternes fordeling kan ses i figur 20-24 nedenfor.

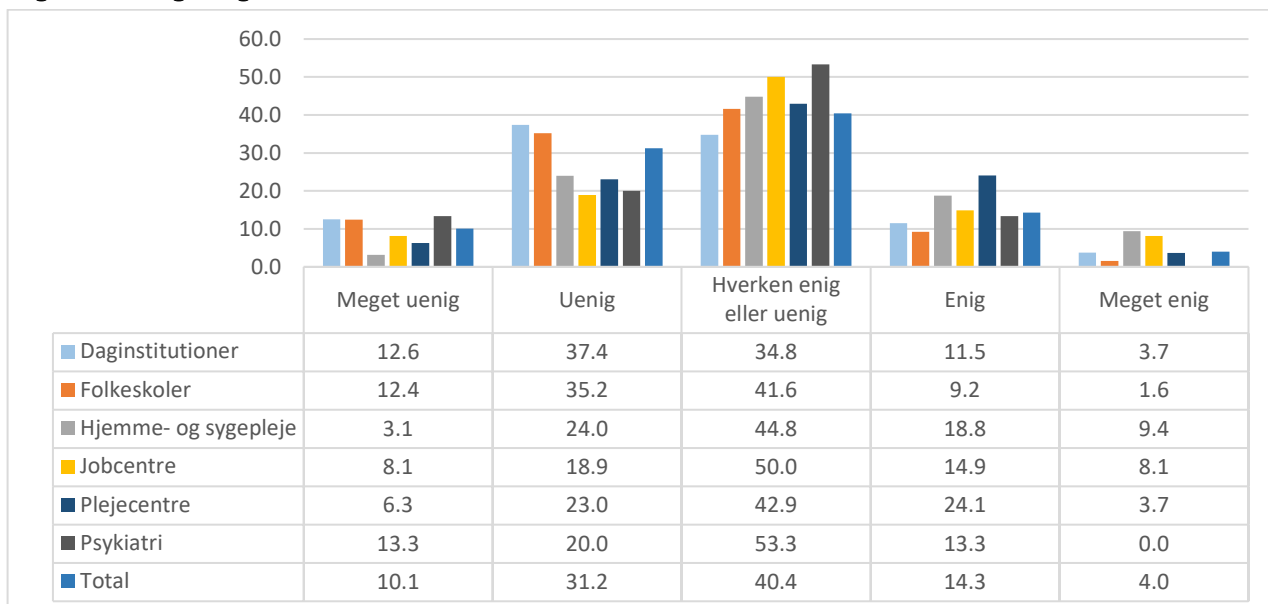
Figur 20. Vurdering af kandidaternes erhvervs erfaring. Procenter.



I alt 81,8 % af respondenterne er enten meget enige eller enige i udsagnet "Når vi i de seneste år har rekrutteret og udvalgt medarbejdere, har vi vurderet kandidaternes erhvervs erfaring."

Især jobcenterlederne vurderer kandidaternes erhvervs erfaring. I denne gruppe er 95,9 % af respondenterne enten meget enige eller enige i udsagnet. Kandidaternes erhvervs erfaring synes omvendt at være mindst vigtigt blandt daginstitutionslederne, hvor 77,3 % er enige eller meget enige og 7 % er uenige i udsagnet.

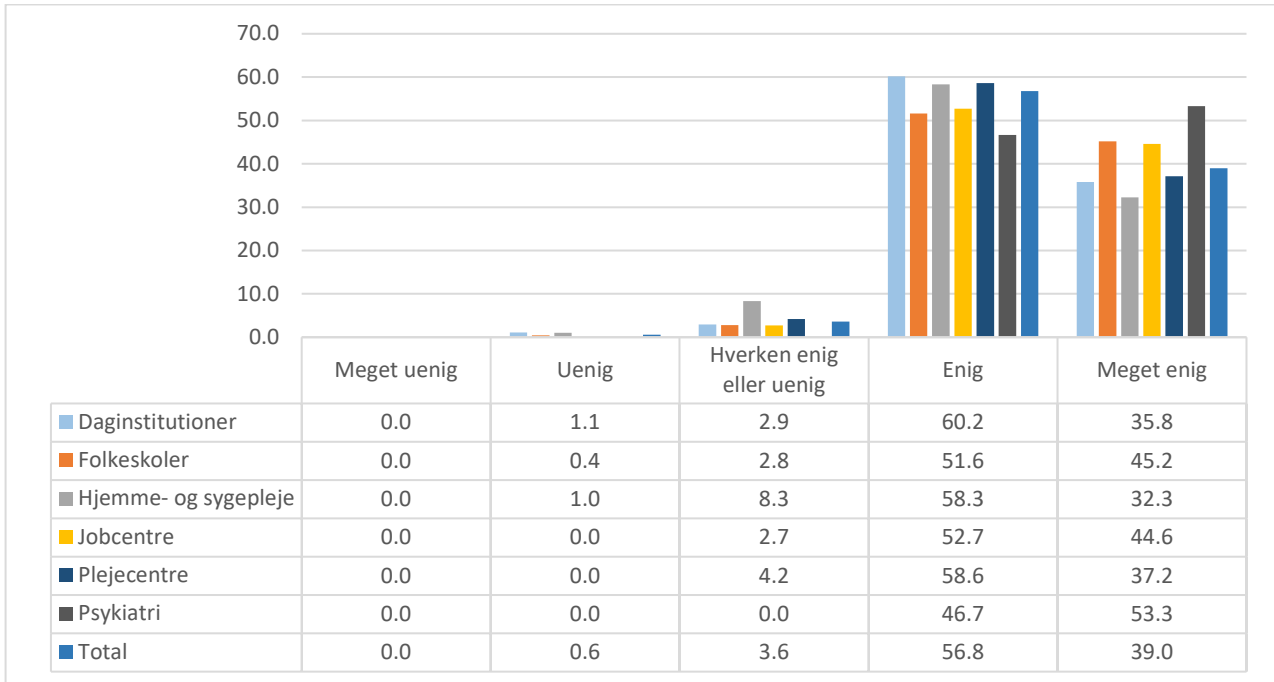
Figur 21. Vægtning af interne kandidater. Procenter.



Flere respondenter er uenige end enige i udsagnet "Når vi i de seneste år har rekrutteret og udvalgt medarbejdere, har vi lagt vægt på interne kandidater." 18,3 % er meget enige eller enige, mens 31,3 % er uenige eller meget uenige. 40,4 % af respondenterne svarer, at de er hverken enige eller uenige i udsagnet.

Især folkeskoleledere (47,6 %) og ledere i daginstitutioner (50 %) er enten meget uenige eller uenige i, at de lægger vægt på interne kandidater. Hjemme- og sygeplejelederne (28,1 %) og plejecenterlederne (27,7 %) er de respondentgrupper, hvor flest er enige eller meget enige.

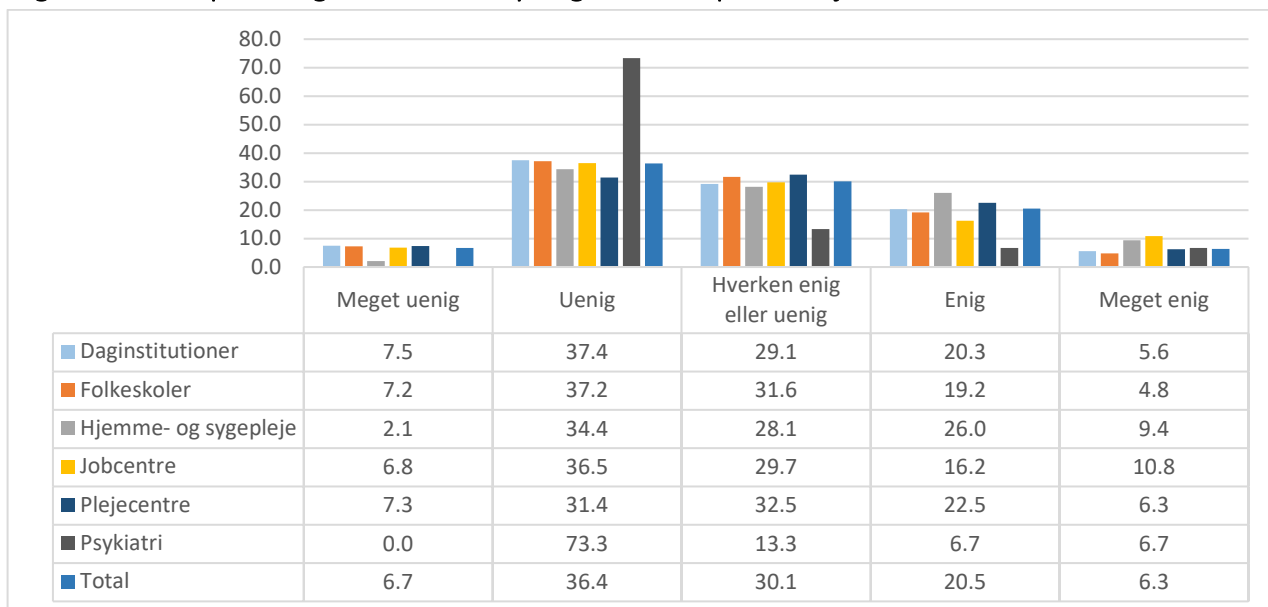
Figur 22. Vægtning af evne til samarbejde og arbejde i teams. Procenter.



De adspurgte ledere er i høj grad enige i udsagnet "Når vi i de senere år har rekrutteret og udvalgt medarbejdere, har vi lagt vægt på deres samarbejdsevne og arbejde i teams." 95,8 % er enten helt enige eller enige.

Størst enighed findes blandt ledere i psykiatrien, hvor 100,0 % af respondenterne angiver, at de er helt enige eller enige i udsagnet. Færrest er helt enige eller enige i gruppen af hjemme- og sygeplejeledere (90,6 %).

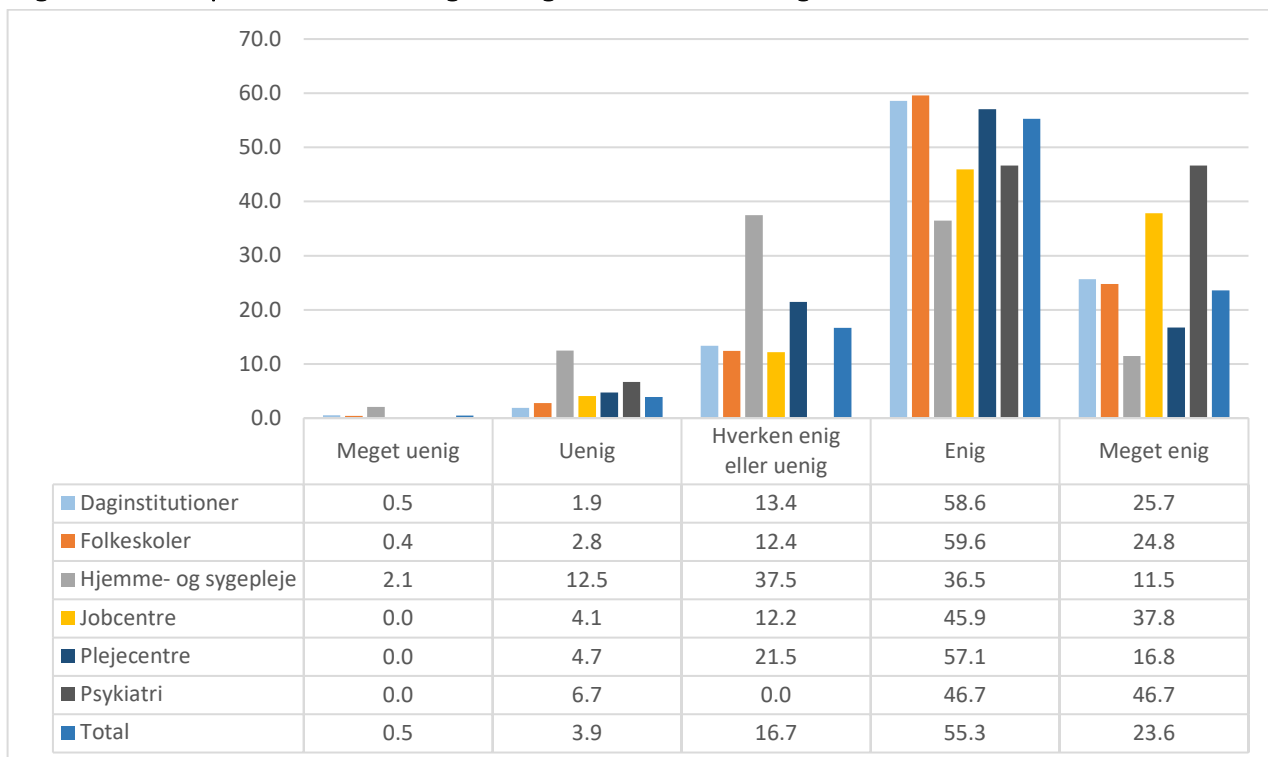
Figur 23. Fokus på alsidighed uden hensyntagen til det specifikke job. Procenter.



Til udsagnet "Når vi i de seneste år har rekrutteret og udvalgt medarbejdere, har vi fokuseret på at udvælge den mest alsidige kandidat, uden hensyntagen til det specifikke job" svarer 43,1 % af respondenterne at de er enten uenige eller meget uenige. 26,8 % er enten enige eller meget enige og 30,1 % er hverken enige eller uenige.

Særligt lederne i psykiatrien (73,3 %) er uenige med udsagnet, mens det er ledere i hjemme- og sygeplejen (35,4 %), der hyppigst svarer, at de er enten helt enige eller enige i, at de fokuserer på at udvælge alsidige kandidater.

Figur 24. Fokus på evne til at bidrage til organisationens strategiske mål. Procenter.



I alt 78,9 % af de adspurgte personaleledere er meget enige eller enige i udsagnet "Når vi i de seneste år har rekrutteret og udvalgt medarbejdere, har vi fokuseret på deres evne til at bidrage til organisationens strategiske mål."

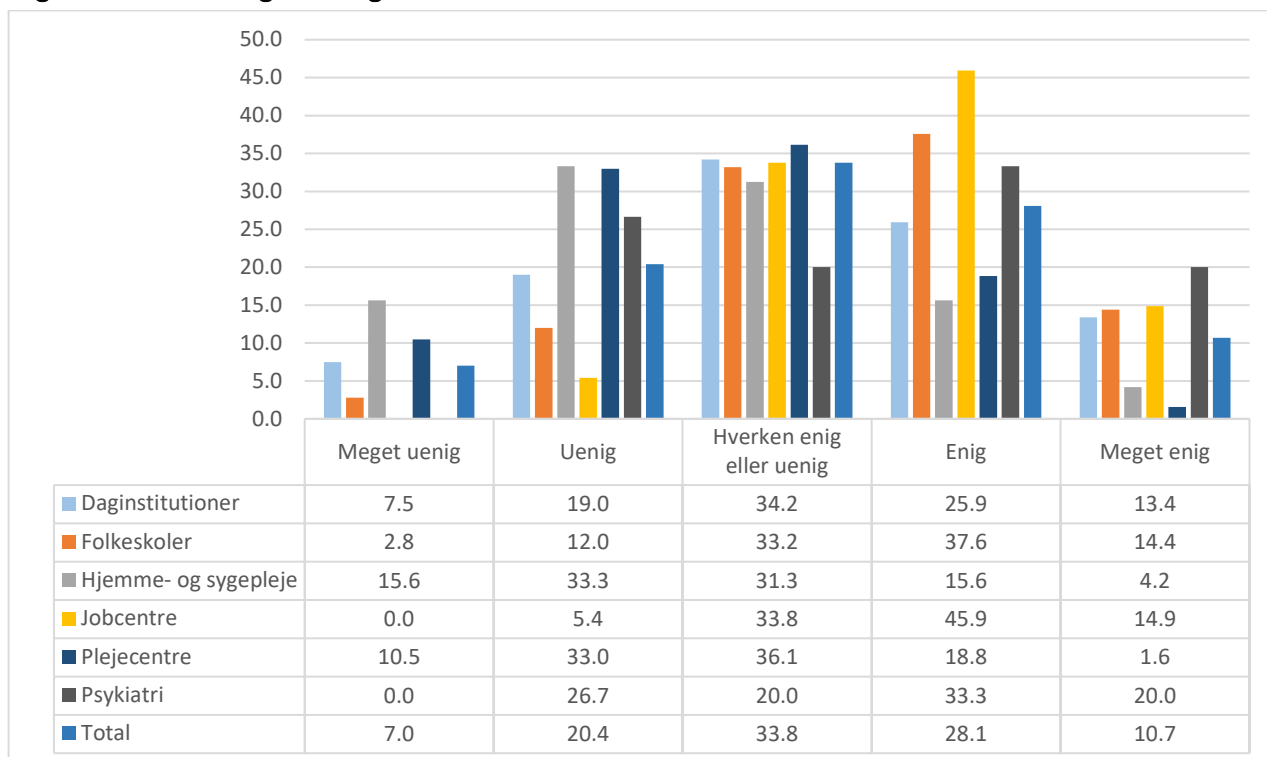
Især i psykiatrien er mange ledere (93,3 %) enten meget enige eller enige i, at deres rekrutteringspraksis fokuserer på kandidaternes bidrag til organisationens strategiske mål. Dette bidrag ser omvendt ud til at være mindst vigtigt for lederne i den kommunale hjemme- og sygepleje. Her er 47,9 % enige eller meget enige i udsagnet, mens 14,6 % er uenige eller meget uenige.

Overordnet opfattelse af rekruttering

Mens spørgsmålene i de første tre sektioner af spørgeskemaet omhandler den *seneste* rekrutteringsproces, lederen har medvirket til, ønsker vi også i spørgeskemaet at vurdere elementer af organisationernes rekruttering mere generelt.

Vi har spurgt respondenterne, hvor enige eller uenige de var i udsagnet "Når vi i de seneste år har rekrutteret og udvalgt medarbejdere, har vi...". Svarmulighederne fra 1 (meget uenig) til 5 (meget enig). Fordelingen af respondenternes svar ses i figur 25-27 nedenfor.

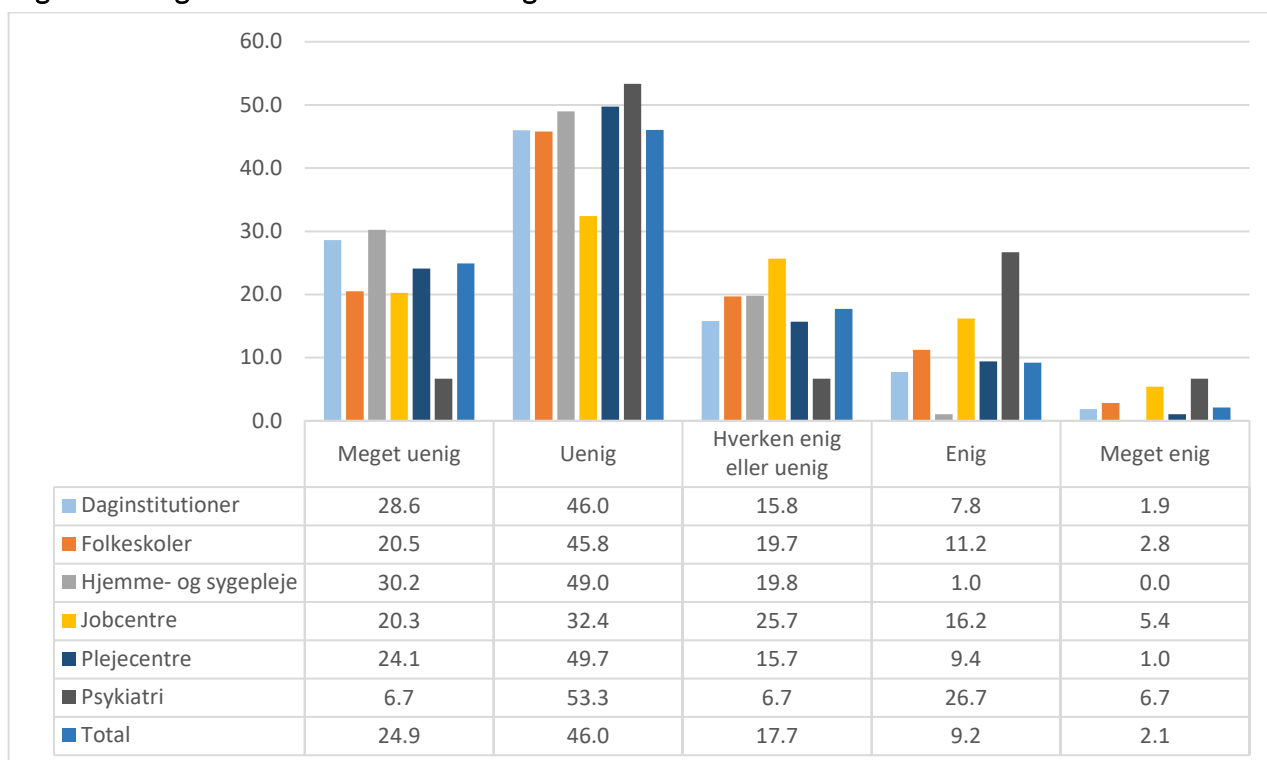
Figur 25. Tiltrækning af mange kandidater. Procenter.



Når respondenterne skal tage stilling til udsagnet "Når vi i de seneste år har rekrutteret og udvalgt medarbejdere, har vi tiltrukket mange kandidater" tegner sig et blandet billede. I alt 38,8 % er meget enige eller enige, 33,8 % er hverken enige eller uenige og 27,4 % er enten uenige eller meget uenige.

Især jobcenterledere rapporterer generelt at have tiltrukket mange kandidater i de seneste år. 60,8 % af disse ledere er enten enige eller meget enige i udsagnet, og kun 5,4 % er uenige eller meget uenige. Også blandt lederne i psykiatrien (53,3 %) og blandt folkeskolelederne (52,0 %) er mange enten enige eller helt enige. Det omvendte billede findes især blandt ledere i hjemme- og sygeplejen og på de kommunale plejecentre. 49,0 % af hjemme- og sygeplejelederne og 43,5 % af plejecenterlederne er enten uenige eller meget uenige i, at de i de seneste år generelt har tiltrukket mange kandidater.

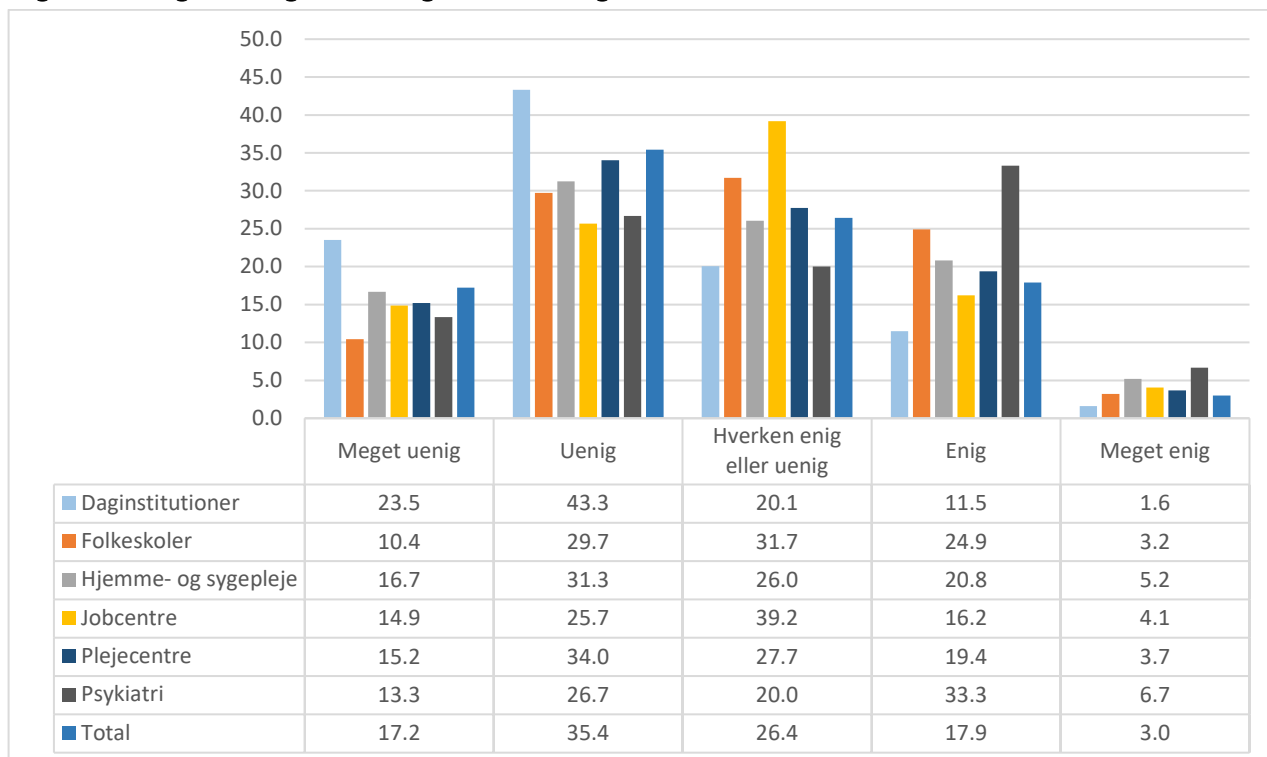
Figur 26. Brug af omfattende rekrutteringsmetoder. Procenter.



De fleste respondenter er uenige i udsagnet "Når vi i de seneste år har rekrutteret og udvalgt medarbejdere, har vi brugt omfattende metoder (brug af interviews, tests, etc.)". I alt 71,0 % er enten uenige eller meget uenige.

Enigheden med udsagnet er lavest lederne i hjemme- og sygeplejen, hvor kun 1 % er enige eller meget enige mens 79,2 % er enten uenige eller meget uenige. Enigheden med udsagnet er højest blandt lederne i psykiatrien. Her er 33,3 % enten enige eller meget enige i udsagnet. Den laveste andel af uenige eller meget uenige respondenter findes dog blandt jobcenterlederne (52,7 %), hvor der også er en relativt stor andel (25,7 %), der svarer, at de hverken er enige eller uenige i, at i de seneste år har brugt omfattende metoder, når de rekrutterer og udvælger medarbejdere.

Figur 27. Brug af mange forskellige rekrutteringskanaler. Procenter.



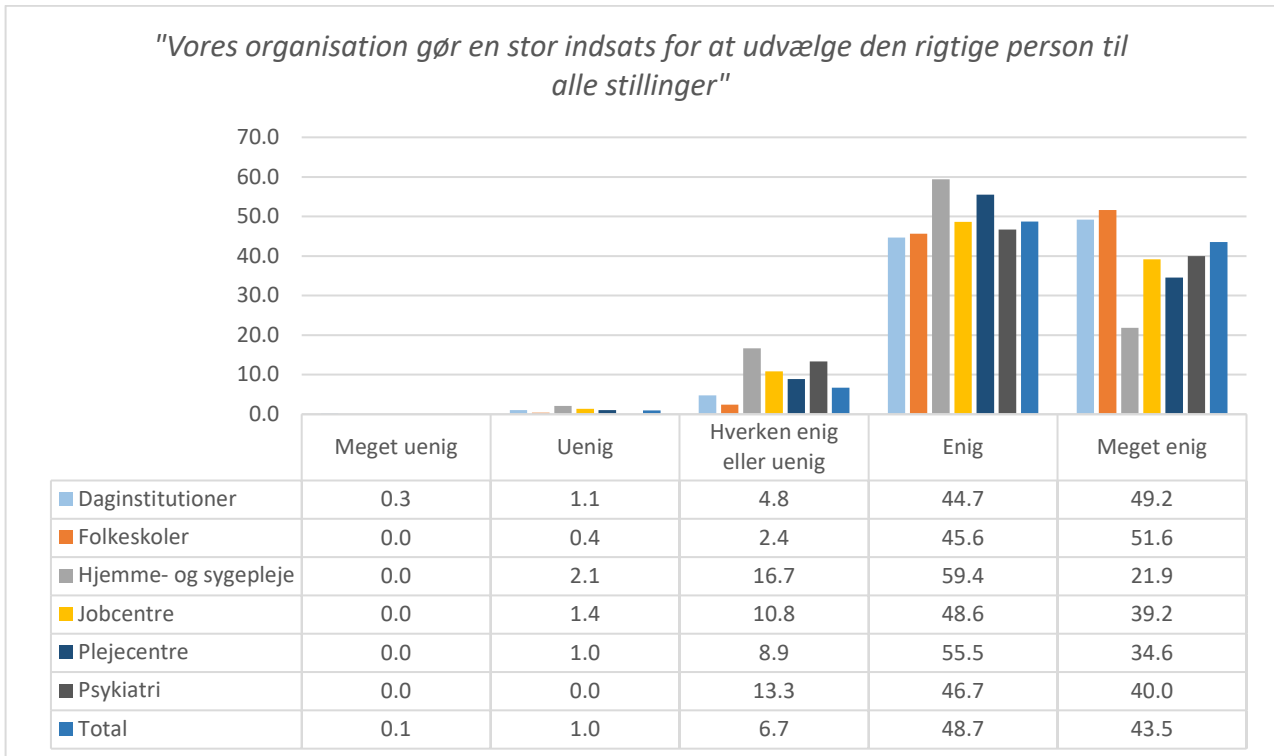
Vi har bedt respondenterne tage stilling til udsagnet "Når vi i de seneste år har rekrutteret og udvalgt medarbejdere, har vi brugt mange forskellige rekrutteringskanaler (netværk, rekrutteringsbureauer, læreanstalter m.m.)." Fordelingen af deres svar viser et blandet billede. I alt 20,9 % er enige eller meget enige; 26,4 % er hverken enige eller uenige og 52,7 % er uenige eller meget uenige.

Lederne i psykiatrien er den gruppe af respondenter, der i højest grad rapporterer at være enten meget enige eller enige i udsagnet (40,0 %). Omvendt er især daginstitutionslederne enten uenige eller meget uenige (66,8 %). Blandt jobcenterlederne er en stor gruppe (39,2 %) hverken enige eller uenige. Dette svar er også det hyppigste blandt folkeskolelederne (31,7 %).

Organisationens rekrutteringsadfærd

I denne sektion afrapporteres lederens stillingtagen til en række udsagn, der alle omhandler hvilke overvejelser, der generelt indgår i organisationernes rekrutteringsadfærd. Svaremulighederne har igen været en Likert-skala fra 1 (meget uenig) til 5 (meget enig). Fordelingen af respondenternes svar ses i figur 28-32.

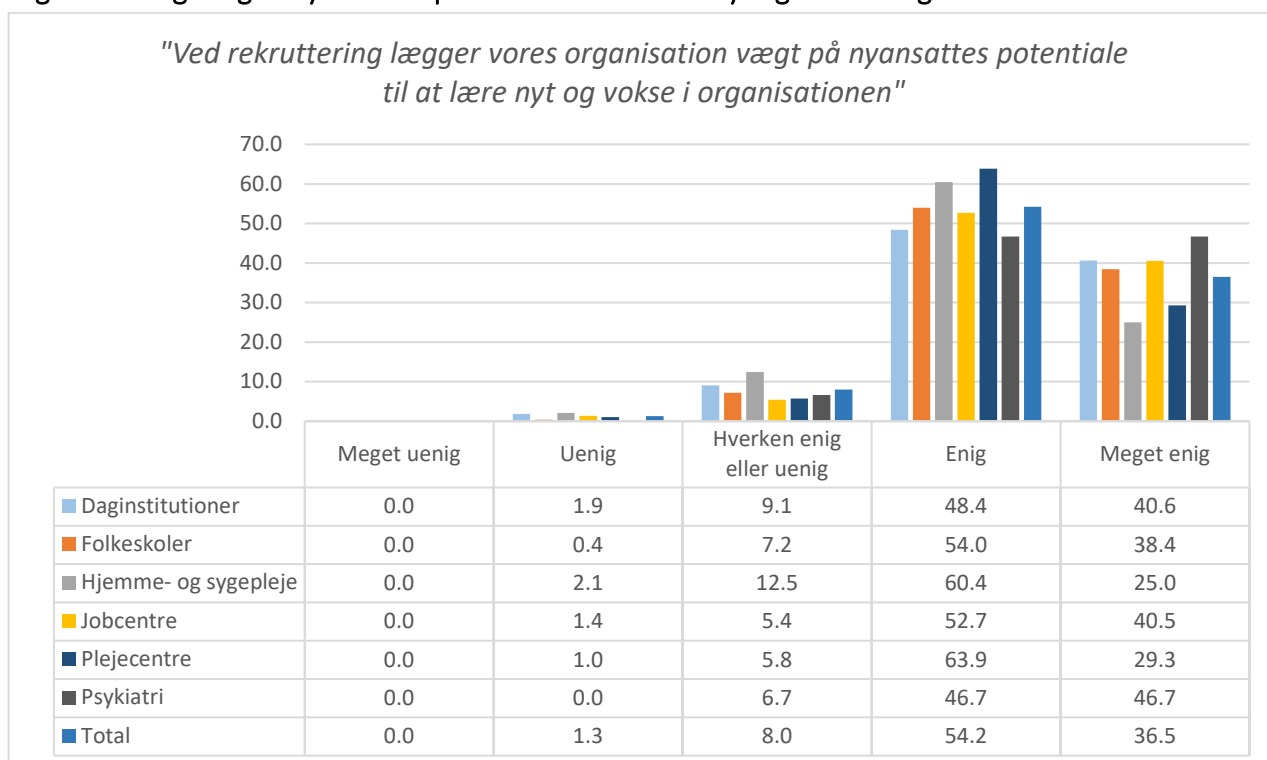
Figur 28. Indsats for at udvælge den rigtige person. Procenter.



Respondenternes fordeling på dette spørgsmål er stærkt venstreskævt. I alt 92,2 % af respondenterne er enten meget enige eller enige i at deres organisation gør en stor indsats for at udvælge den rigtige person til alle stillinger.

Enig-/meget enig-svar er særligt hyppige blandt folkeskolelederne (97,2 %). De forekommer mindst hyppigt blandt ledere i den kommunale hjemme- og sygepleje. I denne gruppe er 16,7 % hverken enige eller uenige i, at organisationen gør en stor indsats for at udvælge den rette person til alle stillinger.

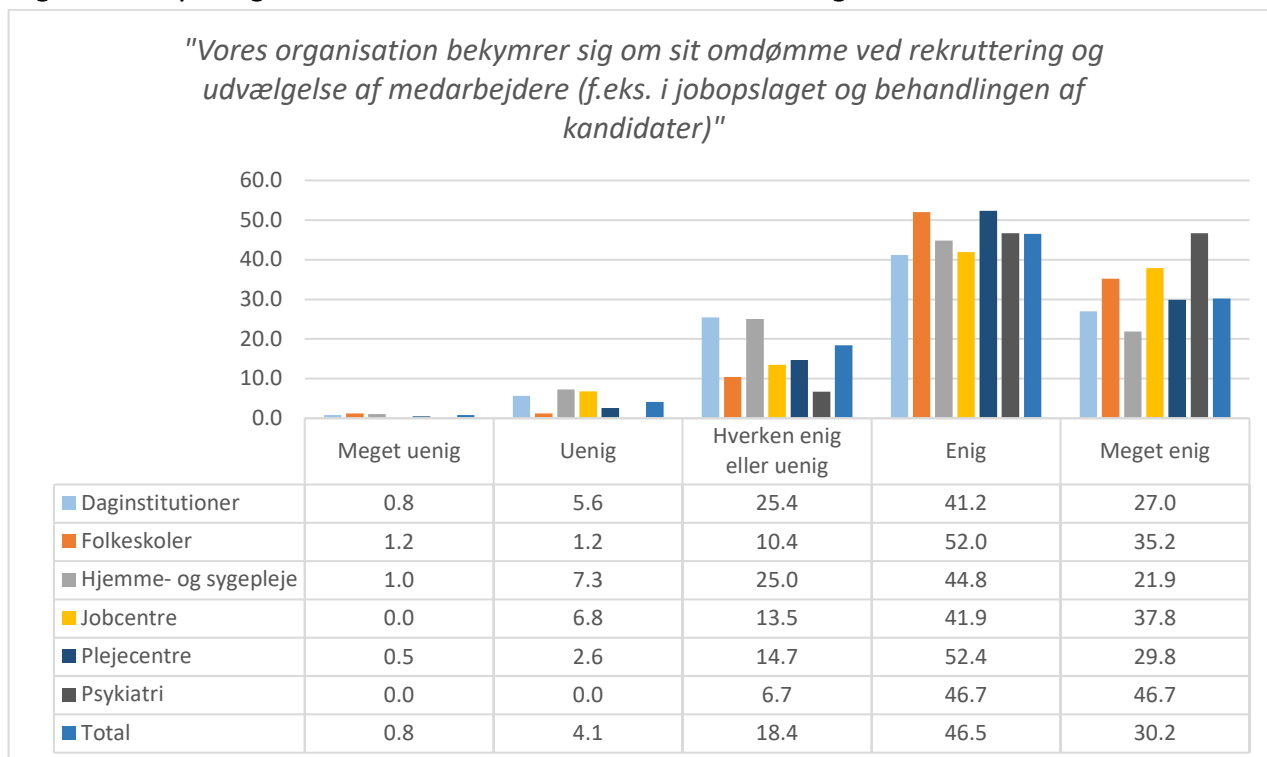
Figur 29. Vægtning af nyansattes potentiale for at lære nyt og vokse i organisationen. Procenter.



Også på dette spørgsmål er respondenternes fordeling stærkt venstreskæv. I alt 90,7 % af de adspurgte ledere er enten meget enige eller enige i, at deres organisation lægger vægt på nyansattes potentiale til at lære nyt og vokse i organisationen.

Særligt blandt lederne i psykiatrien er der mange respondenter, der er meget enige i udsagnet (46,7 %). Yderligere 46,7 % af psykiatri-lederne er enige i udsagnet. Færrest er enige eller helt enige blandt lederne i hjemme- og sygeplejen (85,4 %).

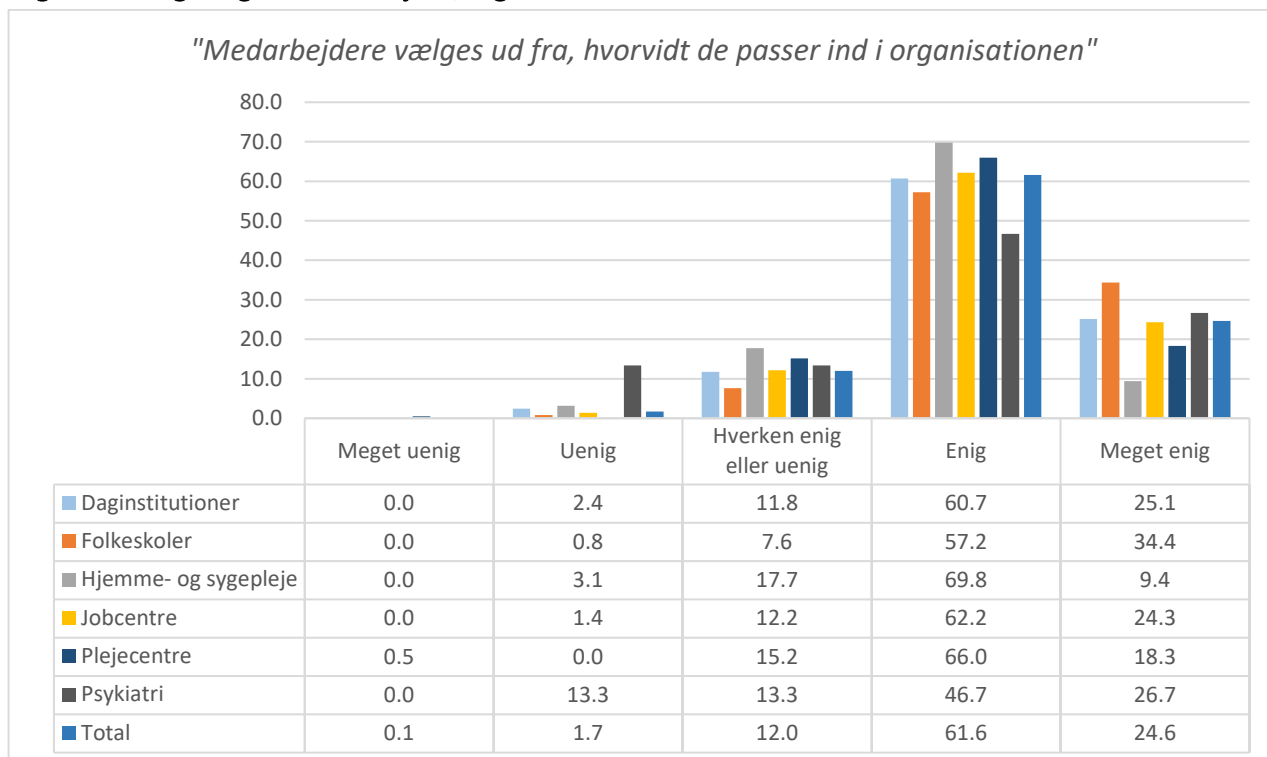
Figur 30. Bekymring om omdømme i forbindelse med rekruttering. Procenter.



I alt 76,7 % af de adspurgte ledere er enten meget enige eller enige i, at deres organisationer bekymrer sig om deres omdømme i forbindelse med rekruttering og udvælgelse af medarbejdere.

Disse svar forekommer hyppigst blandt ledere i psykiatrien (93,3 %). Enig-/meget enig-svar er omvendt mindst hyppige blandt hjemme- og sygeplejelederne (66,7 %) og blandt ledere i daginstitutioner (68,2 %). I disse grupper er der i begge ca. en fjerdedel af respondenterne, der er hverken enige eller uenige i, at deres organisationer bekymrer sig om deres omdømme i forbindelse med rekruttering.

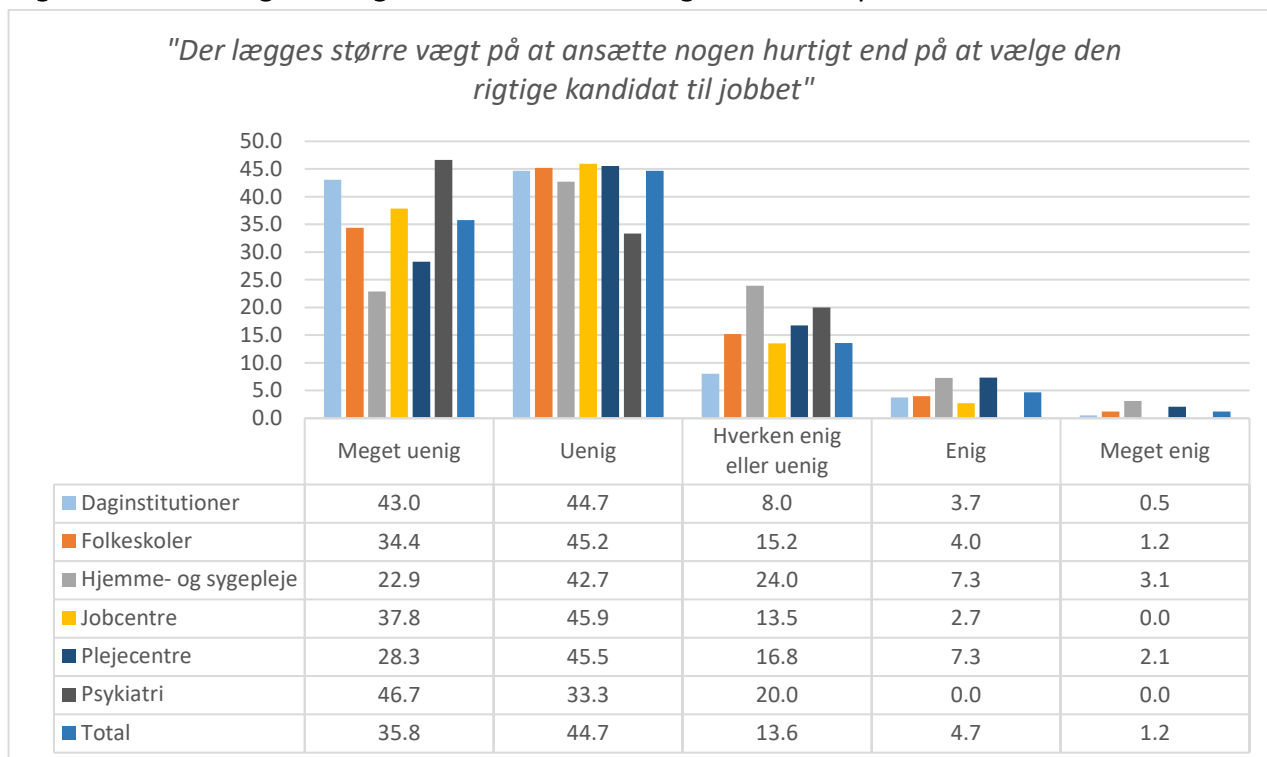
Figur 31. Vægtning af medarbejder/organisation-*fit*. Procenter.



De fleste af de adspurgte ledere er enige i udsagnet *"Medarbejdere vælges ud fra, hvorvidt de passer ind i organisationen."* I alt 86,2 % rapporterer at være enten meget enige eller enige i udsagnet

Især folkeskolelederne angiver, at de vælger medarbejdere ud fra, om de passer ind i organisationen. I alt 91,6 % i denne respondentgruppe er enten meget enige eller enige. Blandt lederne i hjemme- og sygeplejen er det tilsvarende tal kun 79,2 % - blandt disse ledere svarer en stor andel, at de er hverken enige eller uenige i udsagnet. Den største uenighed i udsagnet findes blandt lederne i psykiatrien. Her svarer 13,3 % af de er uenige i, at deres organisation vælger medarbejdere ud fra, hvorvidt de passer ind i organisationen.

Figur 32. Prioritering af hurtig ansættelse fremfor valg af den rette person. Procenter.



Respondenternes fordeling på dette spørgsmål er højreskæv. De fleste af de adspurgte ledere angiver at være enten uenige eller meget uenige i, at deres organisation lægger større vægt på at ansætte nogen hurtigt end på at vælge den rigtige kandidat til jobbet. I alt 80,5 % er enten uenige eller meget uenige i udsagnet.

Denne tendens er stærkest blandt ledere i daginstitutioner, hvor 87,7 % er enten uenige eller meget uenige, men ledere i psykiatrien er den eneste respondentgruppe hvor 0 % af respondenterne er enten enige eller meget enige. Den største afvigelse fra det generelle mønster findes blandt ledere i hjemme- og sygeplejen. Her er ca. hver tiende leder (10,4 %) enten enige eller meget enig i, at deres organisation vægter hurtigere ansættelse tungere end at finde den rette kandidat til jobbet. Næsten hver fjerde hjemme- og sygeplejeleder (24,0 %) er hverken enig eller uenig i udsagnet, og kun 65,6 % er enten uenige eller meget uenige.

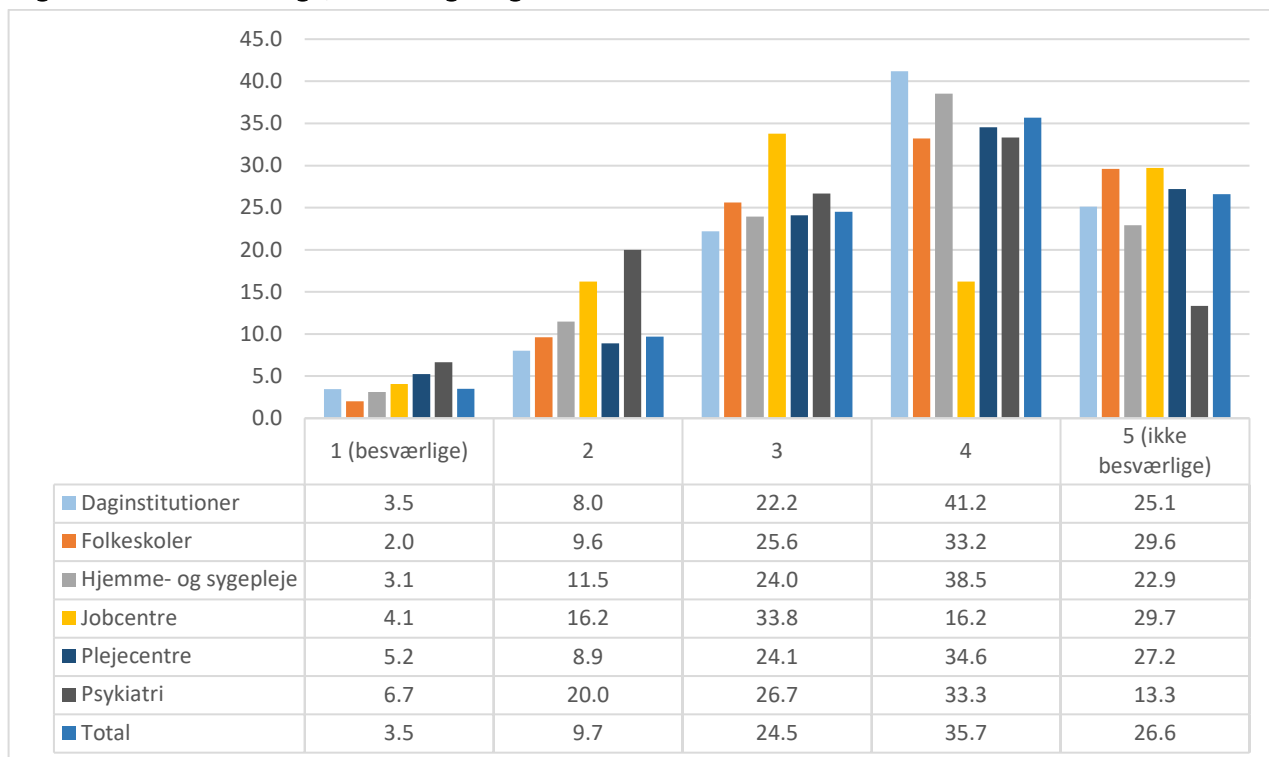
Opfattelse af regler og lovgivning i rekrutteringspraksis

Alle arbejdspladser har bureaukrati og regler. Vi har i undersøgelsen bedt respondenterne om at vurdere reglerne vedrørende rekruttering og ansættelse på tre skalaer fra 1-5.

Den første af disse skalaer går fra "besværlige" (1) til "ikke besværlige" (5). Den anden løber fra "overdreven kontrol" (1) til "tilstrækkelig kontrol" (5), og den sidste fra "unødvendige" (1) til "nødvendige" (5).

Fordelingen af ledernes svar på disse tre skalaer fremgår af figur 33-35 nedenfor.

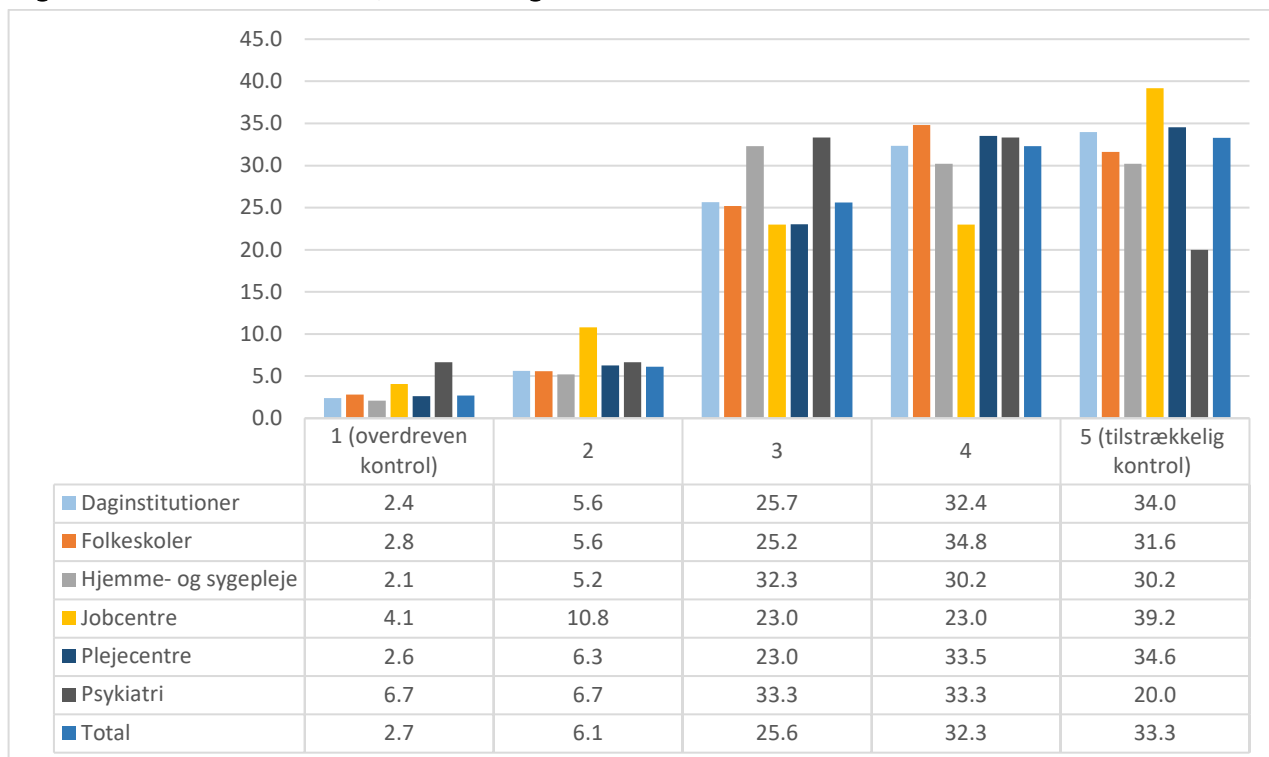
Figur 33. Ikke besværlige/besværlige regler. Procenter.



De adspurgte ledere scorer i gennemsnit 3,7 på skalaen fra 1 (*”besværlige”*) til 5 (*”ikke besværlige”*). Gennemsnittet er højest blandt folkeskole- og daginstitutionsledere (3,8) og lavest blandt lederne i psykiatrien (3,3). Overordnet er der altså flere ledere, der *ikke* opfatter reglerne angående rekruttering og ansættelse som besværlige end ledere, der opfatter dem som besværlige.

Jobcenterledere og ledere i psykiatrien afviger delvist fra dette generelle billede. Psykiatrien skiller sig som nævnt ud ved at have relativt flere, der mener, at reglerne er besværlige. 26,7 % af disse respondenter scorer således 1 eller 2. Jobcenterlederne skiller sig ud ved, at en stor andel (33,8 %) placerer sig midt på skalaen (3) og ca. en femtedel af disse ledere (20,3 %) scorer desuden 1 eller 2.

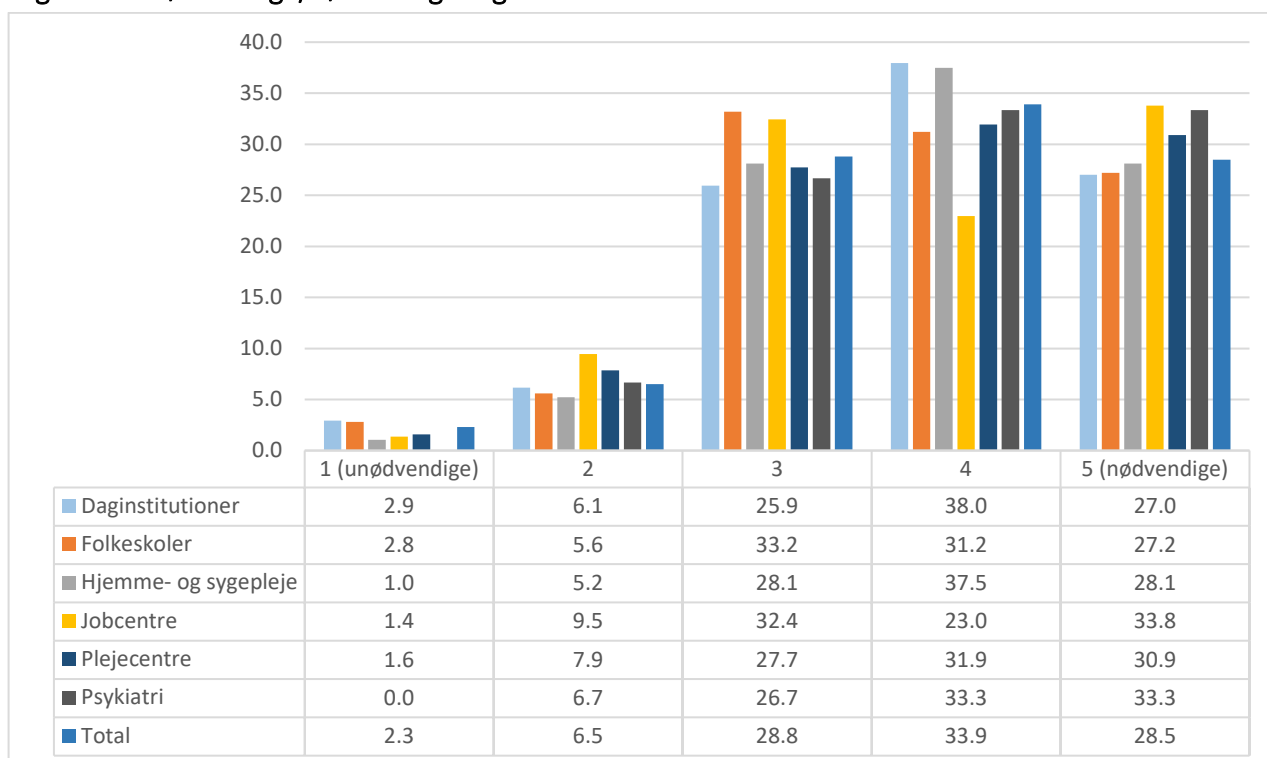
Figur 34. Overdreven kontrol/tilstrækkelig kontrol. Procenter.



De adspurgte ledere scorer i gennemsnit 3,9 på skalaen fra 1 ("overdreven kontrol") til 5 ("tilstrækkelig kontrol"). Gennemsnittet er højest blandt ledere i daginstitutioner, på folkeskoler og på kommunale plejecentre (3,9). Gennemsnittet er lavest blandt lederne i psykiatrien (3,5). Overordnet er der altså flere ledere, der opfatter reglerne angående rekruttering og ansættelse som udtryk for *tilstrækkelig* kontrol end ledere, der opfatter dem som udtryk for *overdreven* kontrol.

Den mest atypiske fordeling findes blandt jobcenterlederne. Blandt alle grupperne finder vi her den største andel, der svarer, at reglerne er udtryk for tilstrækkelig kontrol (39,2 % scorer 5) – men også den største andel, der mener, at reglerne er udtryk for overdreven kontrol (i alt 14,9 % scorer enten 1 eller 2). Også i psykiatrien mener mange, at reglerne er udtryk for overdreven kontrol. Her scorer i alt 13,3 % enten 1 eller 2.

Figur 35. Unødvendige/nødvendige regler. Procenter.



De adspurgte ledere scorer i gennemsnit 3,8 på skalaen fra 1 ("unødvendige") til 5 ("nødvendige"). Gennemsnittet er højest blandt lederne i psykiatrien og i hjemme- og sygeplejen (3,9). Gennemsnittet er lavest hos folkeskolelederne (3,7). Overordnet er der altså flere ledere, der opfatter reglerne angående rekruttering og ansættelse af nye medarbejdere som *nødvendige* end ledere, der opfatter dem som *unødvendige*.

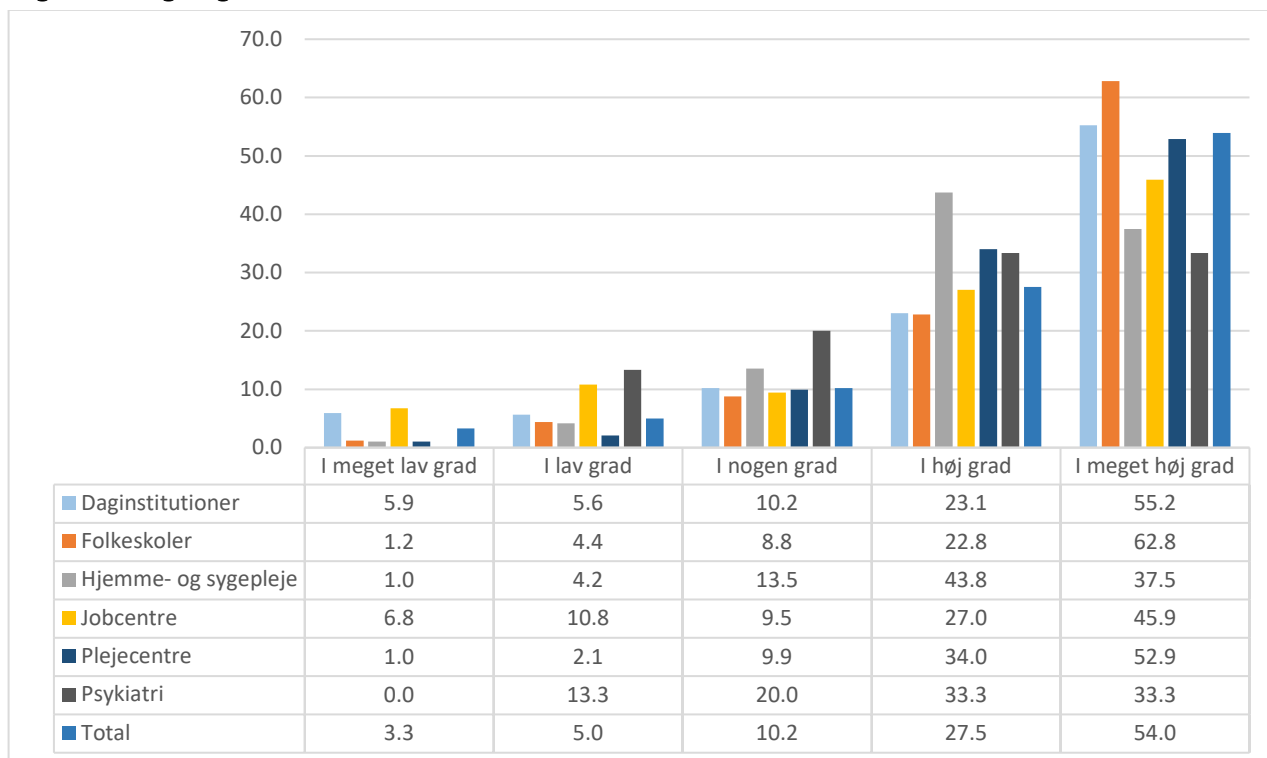
Igen har jobcenterlederne en atypisk fordeling. Blandt alle grupperne er der her den største andel, der opfatter reglerne som *nødvendige* og scorer 5 (33,8 %), men også den største andel, der opfatter reglerne som *unødvendige* og scorer enten 1 eller 2 (10,8 %).

Ovenfor (figur 33 og 34), hvor ledere i psykiatrien havde de laveste gennemsnitsscorer og var relativt mere tilbøjelige til at opfatte reglerne som besværlige og som udtryk for overdreven kontrol. Omvendt ser vi her, at ledere i psykiatrien i højere grad end de øvrige grupper er tilbøjelige til at opfatte reglerne som *nødvendige*. 66,7 % af de psykiatriske ledere scorer enten 4 eller 5 på denne skala.

Digitalisering af rekrutteringsprocessen

Vi har spurgt lederne, i hvor høj grad rekrutteringsprocessen er digitaliseret indenfor en række forskellige områder. Svarmulighederne løb fra 1 (i meget lav grad) til 5 (i meget høj grad). Fordelingen af respondenternes svar fremgår af figur 36-39 nedenfor.

Figur 36. Søgning efter kandidater. Procenter.

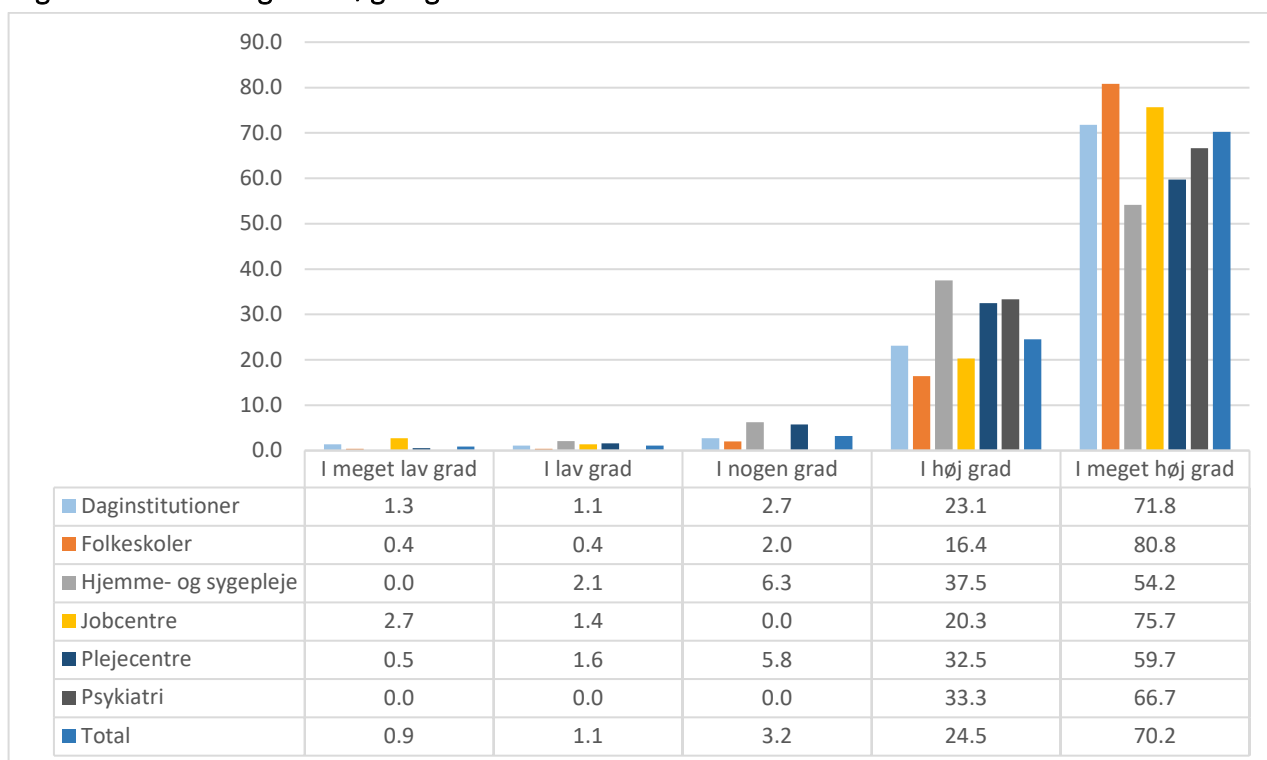


Lederne vurderer i høj grad, at der i rekrutteringsprocessen anvendes digitale værktøjer til at søge efter kandidater, f.eks. via sociale medier eller online jobportaler. I alt 81,5 % af respondenterne svarer, at rekrutteringen i høj eller meget høj grad er digitaliseret på dette område.

Digitaliseringen af søgen efter kandidater ser i særlig høj grad ud til at være sket på plejecentre og folkeskoler. I disse grupper svarer henholdsvis 86,9 % og 85,6 % af lederne at de i høj eller meget høj grad oplever søgningen efter kandidater som digitaliseret.

Den laveste opfattede grad af digitalisering på dette område findes blandt jobcenterlederne og blandt lederne i psykiatrien. I disse grupper svarer henholdsvis 17,6 % og 13,3 %, at de kun i lav eller meget lav grad anvender digitale værktøjer til at søge efter kandidater.

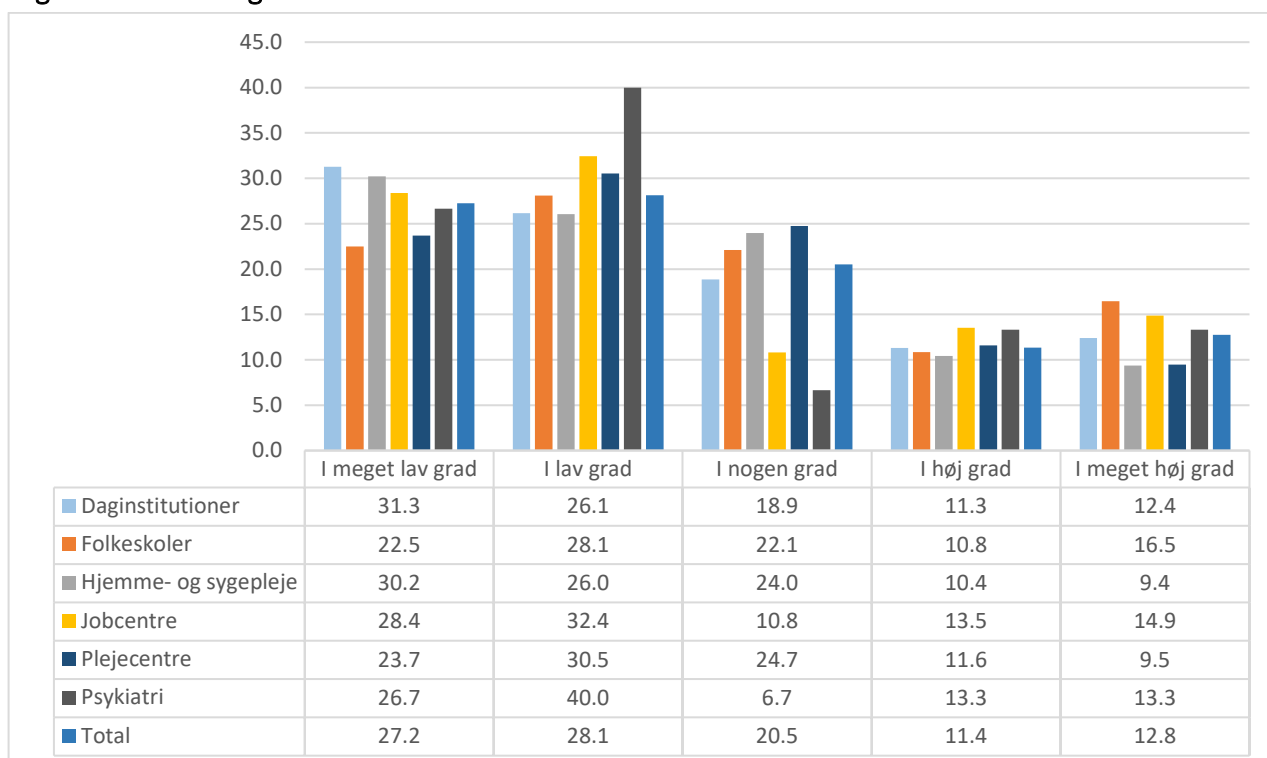
Figur 37. Håndtering af ansøgninger. Procenter.



Fordelingen af ledernes svar på dette spørgsmål er stærkt venstreskævt. Hele 94,8 % af de adspurgte ledere mener, at organisationens håndtering af ansøgninger i høj eller meget høj grad er digitaliseret, f.eks. således at CV/ansøgning uploades via web eller i en app.

Alle lederne i psykiatrien (100 %) opfatter i høj eller meget høj grad denne del af rekrutteringen som digitaliseret. Det tilsvarende tal er lavest blandt ledere i hjemme- og sygeplejen, hvoraf 91,7 % svarer, at håndteringen af ansøgninger enten i høj eller meget høj grad er digitaliseret. Jobcenterlederne er den gruppe, hvor flest svarer, at der kun i lav eller meget lav grad er forekommet digitalisering på dette område (4,1 %).

Figur 38. Evaluering af kandidater. Procenter.



Når vi beder lederne tage stilling til, i hvor høj grad rekrutteringsprocessen er digitaliseret i evalueringen af kandidater (f.eks. online-/videointerviews, computerbaserede tests) fremkommer et mere blandet billede end ovenfor. I alt 55,4 % af respondenterne vurderer, at rekrutteringsprocessen kun i lav eller meget lav grad er digitaliseret indenfor dette område, mens ca. hver femte (20,5 %) mener, at dette område i nogen grad er digitaliseret. I alt 24,1 % svarer, at evalueringen af kandidater enten i høj eller meget høj grad er digitaliseret.

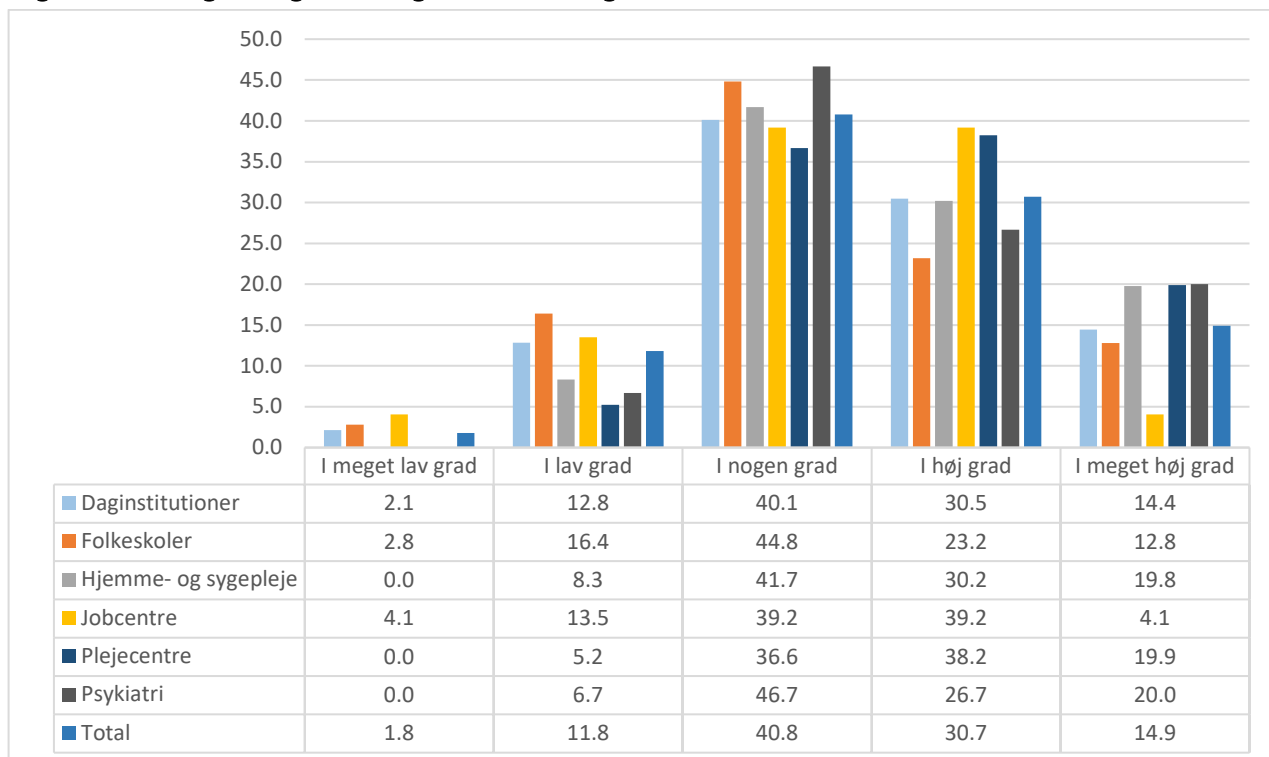
Især jobcenterlederne mener kun i lav eller meget lav grad, af rekrutteringen er digitaliseret på dette område (60,8 %). Omvendt er det især folkeskolelederne (27,3 %) og lederne i psykiatrien (26,7 %) der mener, at evalueringen af kandidater i enten høj eller meget høj grad er digitaliseret.

Udover de ovenstående fire svarmuligheder har respondenterne også haft mulighed for at angive, at organisationen anvender digitale rekrutteringsværktøj til "Andet" og uddybe deres svar i tekst. Disse resultater kan dog ikke meningsfuldt gengives her.

Fremtidig digitalisering af rekrutteringsprocessen

Endelig har vi spurgt lederne "I hvor høj grad forventer du, at rekrutteringen i din organisation vil blive yderligere digitaliseret i de kommende 5 år?" og bedt dem svare på en skala fra 1 (i meget lav grad) til 5 (i meget høj grad). Fordelingen af ledernes svar fremgår af figur 40.

Figur 40. Yderligere digitalisering af rekrutteringen i de kommende 5 år. Procenter.



I alt 40,8 % af de adspurgte ledere vurderer, at organisationens rekruttering indenfor de næste 5 år i nogen grad vil blive yderligere digitaliseret. Dette svar er det dominerende i stort set alle respondentgrupperne. Samlet set vurderer 45,6 % af respondenterne, at rekrutteringen i høj eller meget høj grad vil blive digitaliseret indenfor de kommende 5 år. 13,6 % mener kun i meget lav eller lav grad, at dette vil være tilfældet.

Særligt plejecenterledere og ledere i hjemme- og sygeplejen forventer yderligere digitalisering. I disse respondentgrupper svarer henholdsvis 58,1 og 50,0 % af rekrutteringen i høj eller meget høj grad vil blive yderligere digitaliseret indenfor de kommende 5 år. Omvendt er det især folkeskole- og dageinstitutionslederne, i lav eller meget lav grad forventer yderligere digitalisering. Her vælger henholdsvis 19,2 % og 15,0 % svarende ”i meget lav grad” eller ”i lav grad.”