



DET VED VI OM REKRUTTERING

White paper om evidensbaserede strategier
til rekruttering i den offentlige sektor





Det ved vi om rekruttering:
White paper om evidensbaserede
strategier til rekruttering i den offentlige sektor

Aarhus, februar 2023

[Download-Link](#)



Florian Keppeler
Niels Højberg
Christian Bøtcher Jacobsen
Anne Toftdahl Pedersen

Kontakt: florian@ps.au.dk

Vi takker deltagerne fra workshoppen i forbindelse med MoRe-projektet den 23.2.2023 hos Danske Regioner i København for deres feedback på en tidligere version af denne white paper.

Kilde til forsidebilledet: PVP Studio, Colourbox

Indledning.....	4
Sammenhængende indsats.....	6
Løsning af det egentlige problem	8
Det digitale arbejdsmarked.....	10
Kommunikationsmedier og tone	12
Talentmasse, sektorskift, anbefaling.....	14
Udblik: AI og direct sourcing.....	15
Referencer.....	17
Om center og forfattere	23

Indledning

Evidensbaserede strategier til rekruttering i den offentlige sektor

Rekruttering og tilknytning er blevet en af de vigtigste udfordringer for mange offentlige arbejdsgivere. Tallene og beskrivelserne fra forskellige organisationer viser, hvor relevant og presserende dette spørgsmål er. F.eks. på sundhedsområdet forventes det at ca. 20% af stillingerne som sygeplejerske og op til 50% af SOSU-stillingerne vil være ubesatte i 2030 (KL, 2022; Komponent, 2022; Larsen & Jakobsen, 2022).

Kvalificerede og motiverede medarbejdere er en af de vigtigste ressourcer for en effektiv offentlig sektor og for kvaliteten i velfærdsstatens ydelser til borgerne. Denne white paper fremhæver udvalgte, evidensbaserede strategier til rekruttering af medarbejdere i den offentlige sektor. Målgruppen for dokumentet er eksempelvis topledere, HR-chefer, HR-projektledere, udviklingskonsulenter og alle ledere, der er interesserede i den løbende udvikling af viden om rekruttering og i en nytænkning af tilgangen til rekruttering. Publikationen er baseret på danske og internationale videnskabelige undersøgelser og præsenterer en række konkrete handlemuligheder inden for følgende tematiske områder:

- **Sammenhængende indsats:** Samarbejde på internationalt, nationalt, regionalt og lokalt niveau.
- **Løsning af det egentlige problem:** Vellykket rekruttering starter med tilknytning til arbejdspladsen.
- **Det digitale arbejdsmarked:** Offentlige arbejdsgivere kan udføre employer branding på sociale medier.
- **Kommunikationsmedier og tone:** Det har stor betydning at kommunikationsmedier og tonen bliver tilpasset til de mulige medarbejdere.
- **Talentmasse, sektorskift, anbefaling:** Netværkstilgange og nye former for rekruttering.

Desuden giver publikationen nye perspektiver på brugen af **AI i forbindelse med rekruttering og direct sourcing**.

Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse vil fortsat arbejde videnskabeligt med ledelsesudfordringerne i forbindelse med rekruttering af medarbejdere til den offentlige og private sektor. Vi arbejder bl.a. på et stort forskningsprojekt om rekruttering i sundhedssektoren (se nedenstående boks).

Et aktuelt forskningsprojekt:

MoRe-projektet (Megastudy om Rekruttering) er et konkret eksempel på en ny tilgang, der anvender digitale værktøjer som f.eks. kunstig intelligens til at fokusere på at identificere og målrette potentielle medarbejdere.

Rekrutteringsstrategien og -aktiviteterne er således konsekvent rettet mod mulige medarbejdernes perspektiv. Sammen med The People Lab på Harvard Kennedy School samarbejder Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse med forskellige offentlige organisationer i Danmark om at afprøve interventioner i forbindelse med rekruttering af sundhedspersonale.

Følg med i MoRe-projektet på følgende link eller kontakt os:

[Klik her](#) eller scan QR-koden for mere informationer om MoRe-projektet:



Vi forventer os spændende ny indsigt i barrierer og muligheder ved den nye tilgang til rekruttering til gavn for udviklingen af velfærden i Danmark.

Aarhus, marts 2023

Florian Keppeler
Niels Højberg
Christian B. Jacobsen
Anne Toftdahl Pedersen

(Billedkilde Jacobsen, 2023)



Sammenhængende indsats

Samarbejde på internationalt, nationalt, regionalt og lokalt niveau.

Der mangler arbejdskraft på store dele af det danske arbejdsmarked og særligt i den offentlige sektor, hvor der er akut mangel på medarbejdere i f.eks. sundhedsvæsenet og på dagtilbuds- og uddannelsesområdet.

På et arbejdsmarked, hvor der er mangel på medarbejdere, kan det være nødvendigt for arbejdsgiverne at vende arbejdsmarkedet på hovedet – det betyder at henvende sig direkte til mulige medarbejdere.

Internationalt niveau

På internationalt niveau er det afgørende, at Danmark formår at agere i forhold til et globalt presset arbejdsmarked (World Health Organization, 2021). Vi afgiver allerede medarbejdere til andre lande, men der ligger store muligheder i at tiltrække og muliggøre endnu mere rekruttering fra det internationale

arbejdsmarked. Danmark er allerede et af de mest digitaliserede lande i Europa (EU Commission, 2022), og vi kan udnytte denne fordel til digitalt at skabe mere direkte kontakt til den internationale talentmasse. Der findes allerede oplysninger og støtte til rådighed for både arbejdsgivere og arbejdstagere fra udlandet (Work in Denmark, 2023).

Nationalt niveau

På nationalt niveau er der samtidig brug for opmærksomhed på, hvad der skaber gode ansættelser. Det er vigtigt for at sikre varige ansættelser for internationale rekrutteringer men i særdeleshed for sundhedsvæsenets medarbejdere i bredere forstand. På nationalt niveau kan der ydes konkrete bidrag til at lette rekrutteringen af kvalificeret arbejdskraft ved at fjerne administrative hindringer, f.eks. gebyrer for at blive godkendt som sygeplejerske.

For at håndtere manglen på arbejdskraft må man gennemføre en sammenhængende og målrettet indsats på alle niveauer.

Regionalt og lokalt niveau

Spørger man politikere, ledere og medarbejdere, hvad der skal til for at sikre rekruttering og tilknytning, lægger mange vægt på løn. Løn betyder noget, men talrige undersøgelser viser, at faktorer knyttet til selve opgaveløsningen, de ansattes kompetencer og relationer i jobbet har allerstørst betydning for tiltrækning, motivation og arbejdsglæde (Hur & Abner, 2023; Korac, Saliterer, & Weigand, 2019). Det gælder især for offentlige ansættelser. De danske offentlige arbejdspladser kan tilbyde særlige forhold, som kan tiltrække medarbejdere fra både ind- og udland. Det kommer imidlertid ikke af sig selv – det kræver nye og mere direkte tilgange til rekruttering baseret på viden om, hvad der gør en offentlig arbejdsgiver attraktiv.

Organisatorisk niveau og ledelse

På det organisatoriske niveau er ledelse centralt for at styrke medarbejdernes tilknytning til arbejdspladserne, f.eks. ved at vise retning, anerkendelse og støtte til de medarbejdere, når de har brug for det (Andersen, Boye, & Laursen, 2018; Jacobsen, Hansen, & Pedersen, 2023). Ledelse har stor betydning for modtagelsen af nye medarbejdere og for, om sundhedsvæsenets medarbejdere har det godt og har lyst til at blive. Ledelse er ligeledes vigtigt for at skabe opbakning til de store forandringer og nye måder at arbejde på, som også skal kompensere for den manglende arbejdskraft. God ledelse kommer imidlertid ikke af sig selv – det

kræver rum og opbakning. Det er derfor vigtigt at understøtte og udvikle ledelse på alle niveauer for at skabe værdi med og gennem de medarbejdere.

For at lykkes med rekruttering og tilknytning til arbejdspladserne, er der brug for en bred og sammenhængende indsats helt fra den politiske ledelse til den yderste frontleder og medarbejder.

Potentialer af distribueret ledelse:

At distribuere ledelse betyder, at den formelle leder løser udvalgte ledelsesopgaver i samarbejde med en eller flere medarbejdere. For det første viser en aktuel studie, at distribueret ledelse hænger positivt sammen med medarbejdernes jobtilfredshed. Med andre ord er medarbejderne alt andet lige mere tilfredse med deres job de steder, hvor ledelsesopgaverne i højere grad bliver løst i et samarbejde mellem leder og medarbejdere. For det andet vurderer medarbejderne i højere grad, at de yder en stor indsats og kan levere god kvalitet i deres job de steder, hvor der i højere grad bliver udøvet distribueret ledelse. Og for det tredje er graden af innovativ adfærd blandt medarbejderne også positivt forbundet til distribueret ledelse.

(Kilde: Jakobsen, Kjeldsen, & Pallesen, 2021)

Løsning af det egentlige problem

Vellykket rekruttering starter med tilknytning til arbejdsplads.

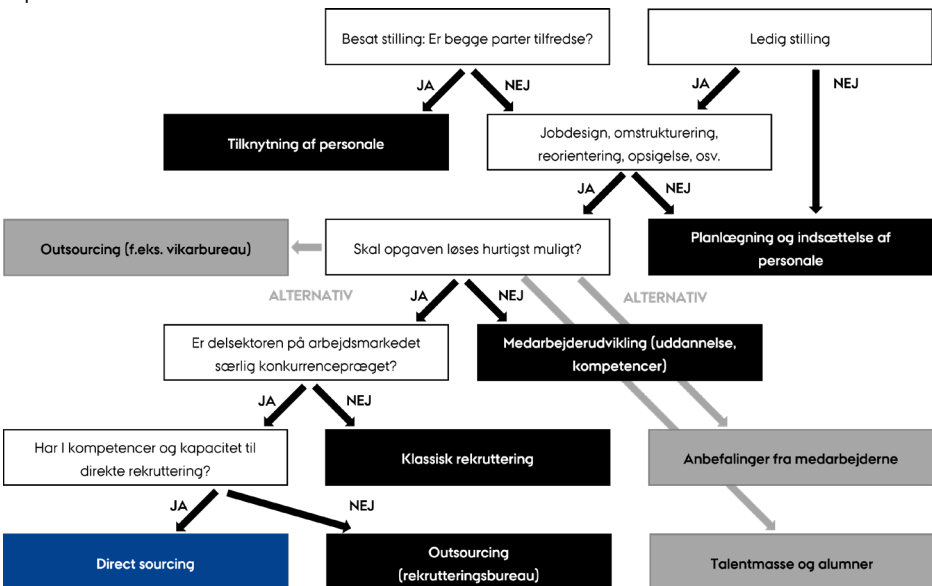
Processer og handlemuligheder

En øget professionalisering af rekrutteringen indebærer ofte en systematisk gennemgang af processer og tilgange. Nedenstående beslutningstræ skal illustrere, hvilke muligheder arbejdsgiverne har for rekruttering. Figuren viser, at den første af flere klassiske muligheder (**sort**) for handling er at styrke tilknytningen af medarbejdere. Hvis arbejdstageren ikke kan eller bør beholde sit arbejde, er der mange forskellige handlemuligheder, som figuren repræsenterer.

Disse omfatter alternative muligheder (**grå**), f.eks. medarbejderhenvissningssystemer (også kaldet "employer advocacy") eller talentmasse og alumner (se også afsnittet "Talentmasse, sektorskift, anbefaling").

Formålet med figuren er dog især at pege på den mulighed for handling, som offentlige organisationer stadig forholdsvis sjældent benytter sig af:

Direct sourcing (blå).



Direct sourcing (se også afsnittet "Udblik: AI og direct sourcing") er især nyttigt, når rekrutteringen er presserende og i et meget konkurrencepræget markedssegment. Ud over den traditionelle rekruttering kan potentielle medarbejdere kontaktes direkte. Hvis kapaciteten og kompetencen er til stede, kan offentlige arbejdsgivere selv gøre dette eller på anden måde hyre headhunting-bureauer.

Tilknytning til arbejdsplads

I forbindelse med rekruttering er udgangspunktet ofte at styrke tilknytningen af medarbejdere. Der er visse ligheder, men også mange forskelle i de faktorer, der har indflydelse på rekruttering og tilknytning. Nye undersøgelser (Hur & Abner, 2023; Rubenstein, Eberly, Lee, & Mitchell, 2018) viser, at visse aspekter er særligt vigtige for tilknytning af medarbejdere. Lønnen spiller en rolle for tilknytning af medarbejdere, men det er ikke den vigtigste faktor. Det konkrete arbejdes karakter, ledelsen, teamklimaet, klarhed og konsistens i rollebeskrivelsen og følelsen af at blive støttet spiller også en vigtig rolle.

Man kunne konkludere, at medarbejdere ofte forlader ledere og ikke jobs.

Derfor er det vigtigt for tilknytningen af medarbejdere, at arbejdsgiverne investerer i ledelsesudvikling og foretager regelmæssige undersøgelser af medarbejdertilfredsheden og organisationsklimaet.

Personaleafgang er dyrt: Data viser, at organisationer ofte har omkostninger på op til 200 % af en medarbejders årsløn til rekruttering, udvælgelse og uddannelse af efterfølgere. Hertil kommer tabet af stiltiende viden, social kapital og nedsat brugertilfredshed. Der er også en vis "smitteeffekt": Hvis en person forlader virksomheden, kan det også få andre til at stoppe.

(Kilder: Allen, Bryant, & Vardaman, 2010; Rubenstein et al., 2018)

Onboarding og mentorprogrammer

En undersøgelse foretaget af Kronprins Frederik Center for Offentlig Ledelse viser, at nye deltagere på arbejdsmarkedet oplever et betydeligt motivationsfald efter at være kommet ind i en organisation, og vi tolker dette fald som en chok-effekt (Kjeldsen & Jacobsen, 2013). Det er derfor vigtigt at støtte især nye medarbejdere med onboarding- (Cable, Gino, & Staats, 2013) og mentorprogrammer (Bozeman & Feeney, 2009). Det kan være nyttigt i den forbindelse at tilrettelægge onboarding-processen til nye medarbejders individuelle identitet, i stedet for at de skal tilpasse sig organisationens kultur. I undersøgelserne anbefales det at opmuntre nye medarbejdere til at finde måder at bruge deres særlige styrker på i deres job. Relativt små investeringer kan føre til mindre medarbejderomsætning og øget engagement (Cable et al., 2013).

Det digitale arbejdsmarked

Offentlige arbejdsgivere kan udføre employer branding på sociale medier.

Employer branding er en tilgang til rekruttering og tilknytning, som indebærer, at man internt og eksternt fremmer et klart syn på, hvad der gør en organisation unik og attraktiv som arbejdsgiver (Theurer, Tumasjan, Welpe, & Lievens, 2018; Weske, Ritz, Schott, & Neumann, 2020). Employer branding på sociale medieplatforme er særligt velegnet til at imødegå det "**passive arbejdsmarked**". Det passive arbejdsmarked kan forstås som de mennesker, der har en lille/ingen tilknytning til deres nuværende arbejdsgiver, men som endnu ikke aktivt søger et job (Keppeler & Papenfuß, 2020). Konceptuelt skelnes der mellem tre relevante perspektiver: Environment, self-processing, interactionist (Ehrhart & Ziegert, 2005; Keppeler & Papenfuß, 2022).

Environment: For arbejdsgivere er følgende aspekter vigtige: et konsistent, klart arbejdsgiverbrand, passende markedsføringsaktiviteter for at skabe synlighed og effektive budskaber eller værditilbud (f.eks. jobsikkerhed eller arbejde for det fælles bedste). Med hensyn til virkningen af arbejdsgivernes værditilbud viser studier et langt mere differentieret billede end ofte antaget: Arbejdsgivernes værditilbud er ikke

"universelt effektive", men skal udformes forskelligt afhængigt af organisationen og målgruppen og skal også differentiere sig fra konkurrencen på arbejdsmarkedet (Keppeler & Papenfuß, 2021). Det, der virker for den enkelte arbejdsgiver, kan afprøves og udvikles løbende på baggrund af data fra de sociale medier.

Budskaber på arbejdsmarkedet er effektive, hvis de er...

- Nye
- Ikke-trivielle
- Autentiske
- Målgruppeorienterede
- Differentierer sig fra konkurrenterne

(Kilderne: Keppeler & Papenfuß, 2021; Linos, 2018)

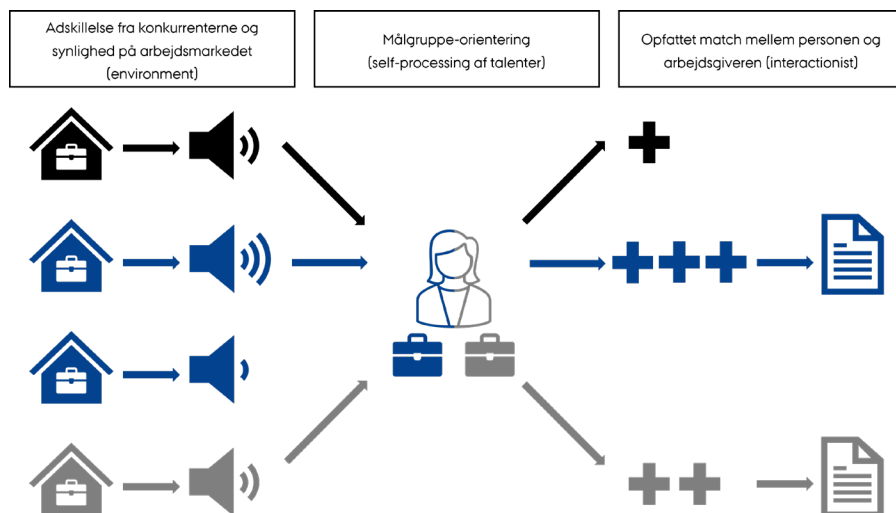
Som det fremgår af nedenstående diagram, er det vigtigt at være synlig som arbejdsgiver og at differentiere sig fra konkurrenterne. Ellers bliver man sandsynligvis ikke bemærket af de mulige medarbejdere – selv om de matcher perfekt. Derfor er det vigtigt at anvende målgruppeorienteret kommunikation – her kan selv små ændringer gøre en forskel (Ashraf, Bandiera, Davenport, & Lee, 2020).

Mulige medarbejdere opfatter langt fra alle informationer på arbejdsmarkedet - de søger heuristisk (Luan, Reb, & Gigerenzer, 2019). Det betyder, at man ikke søger det "perfekte match", men at man udvælger arbejdsgivere, der opfattes som tilfredsstillende på baggrund af deres måde at kommunikere på. Som følge heraf vil en organisation måske ikke blive taget i betragtning allerede i den indledende udvælgelsesproces og bliver dermed udelukket fra den efterfølgende proces.

Self-processing: Med udgangspunkt i de potentielle arbejdsgivere vil de mulige medarbejdere derefter bearbejde de begrænsede oplysninger, de har - også på baggrund af implicite, følelsesmæssige aspekter. (Asseburg, Hattke, Hensel, Homberg, & Vogel, 2020). Social identitet, f.eks. alder og køn, spiller en rolle her.

F.eks. viser forskning, at kvinder reagerer negativt på uklart formulerede krav i annoncer og derfor ikke søger (Coffman, Collis, & Kulkarni, 2021). Obs.: Ud fra et videnskabeligt synspunkt er der belæg for at differentiere efter køn eller alder, men overvejende ikke efter forskelle mellem "generationerne". (National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, 2020; Schröder, 2018).

Interactionist: Først senere i processen beskæftiger de mulige medarbejdere sig så med detaljerne og evaluerer systematisk mulighederne i den første udvælgelse med hensyn til, hvor de skal søge. Her fokuseres der ofte på, om den pågældende passer til organisationen og jobbet. (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, & Jones, 2005; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005).



Kommunikationsmedier og tone

Det er nyttigt at tilpasse kommunikationsmedierne og tonen mere til de mulige medarbejdere.

Mere end offentlig service

Mange offentlige arbejdsgivere fokuserer på deres formål og på idéen om, at "public service motivation" tiltrækker medarbejdere. Flere undersøgelser viser, at dette er af begrænset værdi. Især for arbejdsgivere som hospitaler og politiet kan det at fremhæve deres bidrag til samfundet være en oplysning, som allerede er kendt (Asseburg et al., 2020; Korac, Lindenmeier, & Saliterer, 2020; Linos, 2018). De karrieremæssige fordele har ofte en stærkere virkning her, især når det drejer sig om at tiltrække særligt dygtige personer (Ashraf et al., 2020).

Karrierewebsted som et centralt informationsmedie

For at få opmærksomhed på det passive arbejdsmarked kan sociale medieplatforme være nyttige. Herefter er karrieresiderne ofte det centrale kontaktpunkt, især for mere systematiske oplysninger og selve ansøgningen. Derfor er det vigtigt, at karrieresiden er brugervenlig, responsiv, søgbar og overbevisende. Nogle arbejdsgivere tilbyder endda, at mulige medarbejdere kan søge med et enkelt klik eller blot efterlade en mailadresse eller en profil på et socialt medie, f.eks. fra LinkedIn.

Undgå jargon i jobannoncer

Noget tyder på, at hvis man minimerer brugen af jargon i jobannoncer, kan det gøre dem mere attraktive. Detaljer om eksempelvis ansættelsesregler, arbejdsaftaler og bureaukratiske strukturer kan både tilføje kompleksitet og signalere et arbejdsmiljø præget af bureaukrati. En undersøgelse har vist, at udeladelse af denne type sprogbrug i jobannoncer øgede intentionen om at søge et offentligt job blandt universitetsstuderende (Sievert, Vogel, & Feeney, 2022). Følgende figur illustrerer en sådan formalisering på en eksemplarisk måde.

Personaleansvarlig - (AST1-AST9)
Referencenr. AAA/BBB/2022/9

Send os venligst din ansøgning senest den 13. april 2023 kl. 24.00 (københavnsk tid) i overensstemmelse med vejledningen i stillingsopslaget. X-agenturet afholder en begrænset udvælgelsesprøve og har til formål at ansætte tre personer til at arbejde som personaleansvarlige. Dette stillingsopslag offentliggøres i henhold til art. 29, stk. 1, litra b), i vedtægten for tjenestemænd. [...]

Indbydende kommunikation og ansøgningsprocesser

Indbydende kommunikation kan være med til at inspirere mulige medarbejdere til at søge og kan også øge mangfoldigheden af medarbejdere. I forbindelse med rekruttering af politifolk viser undersøgelser, at sprog, der styrker værdier ("Hvad er det ved at være politibetjent, der betyder mest for dig og dit samfund?"), kan være med til at forhindre, at personer fra minoriteter trækker sig fra ansøgningsprocessen (Linos, Reinhard, & Ruda, 2017). Desuden kan forenkling af processerne være forbundet med en reduktion af frafald. Deltagelse i hurtigst, hvor mulige medarbejdere kan gennemføre mere end én test af kvalifikationer pr. dag, hænger sammen med større vedholdenhed i processen og højere kvalitet af medarbejdere (Linos & Riesch, 2020).

Kommunikation med udgangspunkt i mulige medarbejdere

Det er nyttigt at kommunikere på de mulige medarbejders sprog. Desuden viser forskning, at det kan være virkningsfuldt at arbejde med konkrete "call-to-action"-formuleringer ("ansøg nu!"), påmindelser i udvælgelsesprocessen, (Linos & Reinhard, 2015) og moderne medier, f.eks. video testimonials, hvor medarbejderne kan vurdere fordele ved arbejdspladsen.

Sæt et venligt ansigt på arbejdsgiveren
Det er vigtigt at personliggøre rekrutteringsprocessen, forstå de mulige medarbejdere og deres adfærd og kommunikere i overensstemmelse hermed. De mulige medarbejdere lægger vægt på ansættelsesprocessen og rekrutteringsmedarbejderens person, når de ansøger (Uggerslev, Fassina, & Kraichy, 2012).

Personliggørelse og gensidighed:

I en undersøgelse i Storbritannien blev forskellige SMS-beskeder brugt til at teste, hvordan de påvirker deltagelsen i et rekrutteringsevent. Mens kun ca. 10% af deltagerne i en sammenligningsgruppe deltog i eventet, var det ca. 15% i meddelelsen med den personlige adressering ("Kære Anne"). Hvis afsenderen også var personlig ("Mange hilsner, Niels"), steg deltagelsen til 17%. Hvis man tilføjede følelsen af gensidighed og ønskede held og lykke ("Jeg har booket dig en plads, held og lykke"), deltog ca. 27% af modtagerne.

(Kilde: Sanders & Kirkman, 2019)

Talentmasse, sektorskift, anbefaling

Netværkstilgange og nye former for rekruttering.

Talentmasse og alumne-management

Sociale medieplatforme gør det lettere at holde kontakten med mulige medarbejdere og også med alumner. I mange tilfælde er der stadig et uudnyttet potentiale i tilknytning af praktikanter og medarbejdere, der forlader virksomheden. Tidligere praktikanter kan tilknyttes systematisk ved at de modtager opdateringer og jobtilbud via sociale netværk. Medarbejdere, der forlader organisationen, kan vende tilbage senere med nye erfaringer eller bidrage til arbejdsgiverbrandet. Undersøgelser viser, at "word of mouth" kan spille en vigtig rolle i forbindelse med valg af arbejdsgiver (Lievens & Slaughter, 2016; Saini, Lievens, & Srivastava, 2022; Stockman, Van Hoyer, & da Motta Veiga, 2020).

Medarbejderanbefalingssystem

Anbefalingsprogrammer (også kaldet employee referral programs eller ERP) kan f.eks. belønne vellykkede henvisninger fra eksisterende medarbejdere med incitamenter (Van Hoyer, 2013). En studie fra USA viser, at nyansættelser fra programmer, der henviser medarbejdere, kan reducere rekrutteringsomkostningerne og være mere produktive (Burks, Cowgill, Hoffman, & Housman, 2015).

Sektorskift og tryout

Undersøgelsen fremhæver også et potentiale ved sektorskift (Hansen, 2014). Medarbejdere fra forskellige funktioner i det offentlige, erhvervslivet og civilsamfundet (f.eks. nonprofitorganisationer) kan yde et særligt bidrag til at løse "vilde problemer", der kræver samarbejde på tværs af sektorerne (Weiss, 2021). De har ofte tværfaglige kompetenceprofiler og forskellige perspektiver på management og ledelse.

Tryouts: Initiativer som Talent4Good eller Work4Germany går nye veje i USA og Tyskland i form af udvekslingsmuligheder af ca. seks måneders varighed. Disse såkaldte prøveformater gør det muligt at bringe fremtidige kompetencer hos specialister fra den private sektor ind i projektarbejde med tandempartnere i offentlige organisationer.
<https://talentforgoodworks.org/>
<https://digitalservice.bund.de/fellowships/work4germany>

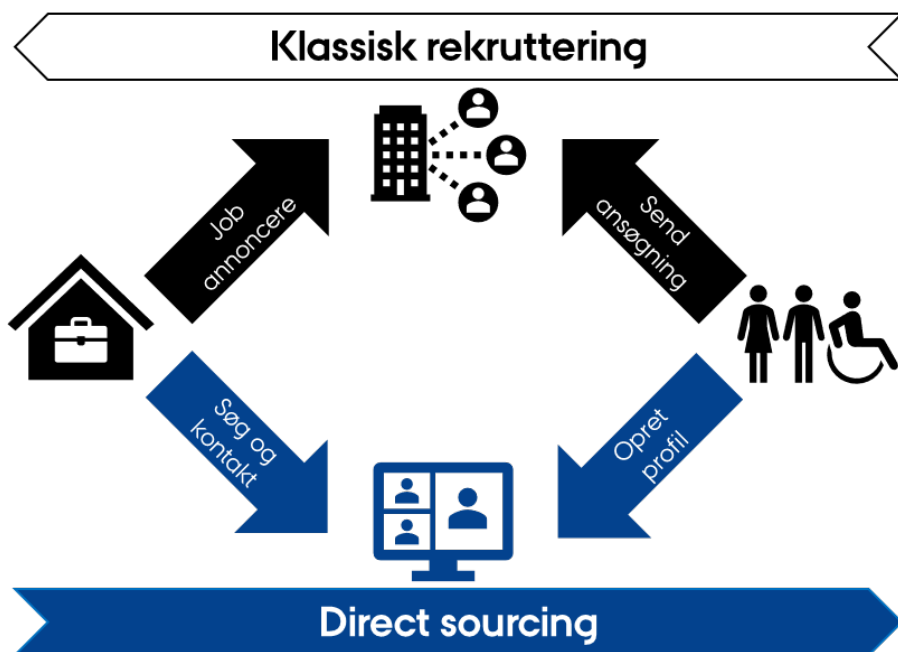
(Kilde til Tryouts: Sterling & Merluzzi, 2019)

Udblik: AI og direct sourcing

Arbejdsgiverne benytter sig oftere af den direkte tilgang til medarbejdere, og AI-baserede applikationer kan lette søgningen.

Især i konkurrencen om kvalificeret arbejdskraft (både medarbejdere og ledere) er den traditionelle arbejdsmarkedssituation ofte omvendt, som det fremgår af figuren. De mulige medarbejdere henvender sig ikke længere til organisationen, men arbejdsgiveren henvender sig aktivt til dem.

I USA vil næsten en femtedel af alle stillinger blive besat ved arbejdsgiverdrevet rekruttering i 2020, dvs. enten ved direct sourcing af arbejdsgiveren selv eller gennem rekrutteringsbureauer (Black, Hasan, & Koning, 2020). Også i Tyskland benytter arbejdsgiverne sig i stigende grad af den direkte tilgang (Weitzel et al., 2020).



Søg og kontakt – lad være med at skrive ud og håbe

En direkte tilgang kan bidrage til at tiltrække egnede medarbejdere, som er utilfredse med deres nuværende job, men som endnu ikke aktivt søger nyt job – det passive arbejdsmarked (Keppeler & Borchert, 2022). Til dette formål identificeres og evalueres mulige medarbejdere normalt i omfattende søgeprocesser og dataintensive søgninger på jobplatforme og på sociale medier.

Brugen af AI-applikationer til rekruttering

Softwareløsninger baseret på AI-applikationer kan lette byrden for arbejdsgiverne. Ifølge udbyderne genereres der automatisk en skræddersyet pulje af specialister og ledere til direkte rekruttering med en lille indsats. AI-assisteret direkte rekruttering kan være omkostningseffektivt for offentlige arbejdsgivere, især i forhold til ekstern kontraktindgåelse. I lyset af de aktuelle diskussioner om risiko for diskrimination (Köchling & Wehner, 2020) kan man sige, at hverken menneskelige eller AI-vurderinger er fri for fordomme eller potentielt diskriminerende opfattelser. Det er vigtigt at fastlægge klare ansvarsområder, rammer for videreuddannelse og professionaliseringsprocesser omkring rekruttering for at undgå forskelsbehandling i både menneskelige og algoritmiske beslutninger.

Forebyggelse af algoritmeaversion

Når brugen af AI-applikationer kommunikerer i en meddelelse, reagerer de medarbejdere typisk med modvilje. Derfor er målgruppeorienteret kommunikation en vigtig succesfaktor for den direkte tilgang.

AI-understøttet direct sourcing: I et felteksperiment med en tysk offentlig arbejdsgiver blev et AI-baseret værktøj brugt til at matche 2.000 mulige medarbejdere. AI-applikationer kan hjælpe med at **fange** de mulige medarbejders matchende færdigheder på sociale medieplatforme. De kan også **informere** rekrutteringsfolk, hvis der er mulige medarbejdere med lignende færdigheder. AI-applikationen kan **anbefale** færdigheder eller opgaver, der sandsynligvis vil være relevante for det specifikke job, der ønskes udbudt. De kan også **beregne sandsynligheder**, f.eks. med hensyn til om du passer til jobbet eller sandsynligheden for, at du vil skifte job. AI-applikationer kan bidrage til at øge effektiviteten i forbindelse med søgning, identifikation og indledende vurdering af mulige medarbejdere, men de er kun et værktøj og ikke en erstatning for professionel HR-management.

Referencer

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M.** (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64.
<https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Andersen, L. B., Boye, S., & Laursen, R.** (2018). Building Support? The Importance of Verbal Rewards for Employee Perceptions of Governance Initiatives. *International Public Management Journal*, 21(1), 1–32.
<https://doi.org/10.1080/10967494.2017.1329761>
- Ashraf, N., Bandiera, O., Davenport, E., & Lee, S. S.** (2020). Losing Prosociality in the Quest for Talent? Sorting, Selection, and Productivity in the Delivery of Public Services. *American Economic Review*, 110(5), 1355–1394.
<https://doi.org/10.1257/aer.20180326>
- Asseburg, J., Hattke, J., Hensel, D., Homberg, F., & Vogel, R.** (2020). The Tacit Dimension of Public Sector Attraction in Multi-Incentive Settings. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(1), 41–59.
<https://doi.org/10.1093/jopart/muz004>
- Black, I., Hasan, S., & Koning, R.** (2020). Hunting for Talent: Firm-Driven Labor Market Search in America. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3576498>
- Bozeman, B., & Feeney, M. K.** (2009). Public Management Mentoring: A Three-Tier Model. *Review of Public Personnel Administration*, 29(2), 134–157.
<https://doi.org/10.1177/0734371X08325768>
- Burks, S. V., Cowgill, B., Hoffman, M., & Housman, M.** (2015). The Value of Hiring through Employee Referrals. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(2), 805–839.
<https://doi.org/10.1093/qje/qjv010>
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R.** (2013). Breaking Them in or Eliciting Their Best? Reframing Socialization around Newcomers' Authentic Self-expression. *Administrative Science Quarterly*, 58(1), 1–36.
<https://doi.org/10.1177/0001839213477098>

- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A.** (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>
- Coffman, K. B., Collis, M. R., & Kulkarni, L.** (2021). Whether to Apply. Harvard Business School Working Paper, 20–062. Retrieved from https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20-062rev6-28-21_699cb6d1-0181-4eee-a799-0f2ec5e1ebae.pdf
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C.** (2005). Why Are Individuals Attracted to Organizations? *Journal of Management*, 31(6), 901–919. <https://doi.org/10.1177/0149206305279759>
- EU Commission.** (2022). eGovernment Benchmark 2022: Synchronising Digital Governments: Insight Report (1st edition). Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Hansen, J. R.** (2014). From Public to Private Sector: Motives and Explanations for Sector Switching. *Public Management Review*, 16(4), 590–607. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.743575>
- Hur, H., & Abner, G.** (2023). What Makes Public Employees Want to Leave Their Job? A Meta-Analysis of Turnover Intention Predictors Among Public Sector Employees. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13601>
- Jacobsen, C. B.** (2023, January 6). Rekruttering og fastholdelse i sundhedsvæsenet kræver en sammenhængende indsats. *Dagens Medicin*. Retrieved from <https://dagensmedicin.dk/rekruttering-og-fastholdelse-i-sundhedsvaesenet-kraver-en-sammenhaengende-indsats/>
- Jacobsen, C. B., Hansen, A.-K. L., & Pedersen, L. D.** (2023). Not Too Narrow, Not Too Broad: Linking Span of Control, Leadership Behavior, and Employee Job Satisfaction in Public Organizations. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13566>
- Jakobsen, M. L., Kjeldsen, A. M., & Pallesen, T.** (2021). Distributed Leadership and Performance-Related Employee Outcomes in Public Sector Organizations. *Public Administration*, 1–22. <https://doi.org/10.1111/padm.12801>
- Keppeler, F.** (2022). No Thanks, Dear AI! Understanding the Effects of Disclosure and Deployment of Artificial Intelligence in Public Sector Recruitment. SSRN. Presented at the Public Management Research Conference, Phoenix, Arizona. Phoenix, Arizona. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4232641>

- Keppeler, F., & Borchert, J.** (2022). Erfolgsfaktoren für die KI-gestützte Personalgewinnung von Fach- und Führungskräften bei öffentlichen Arbeitgebern (KISS-Studie Kurzfassung) (Lehrstuhl für Public Management & Public Policy, Zeppelin Universität & Verband kommunaler Unternehmen, Landesgruppe Baden-Württemberg, Eds.). Friedrichshafen.
- Keppeler, F., & Papenfuß, U.** (2020). Steigerung der Arbeitgeberattraktivität kommunaler Arbeitgeber: Befunde und Handlungsoptionen für eine evidenzbasierte Personalgewinnung (Verband kommunaler Unternehmen, Ed.). Friedrichshafen.
- Keppeler, F., & Papenfuß, U.** (2021). Employer Branding and Recruitment: Social Media Field Experiments Targeting Future Public Employees. *Public Administration Review*, 81(4), 763–775. <https://doi.org/10.1111/puar.13324>
- Keppeler, F., & Papenfuß, U.** (2022). Employer Value Propositions for Different Target Groups and Organizational Types in the Public Sector: Theory and Evidence from Field Experiments. *Review of Public Personnel Administration*, 1–26. <https://doi.org/10.1177/0734371X221121050>
- Kjeldsen, A. M., & Jacobsen, C. B.** (2013). Public Service Motivation and Employment Sector: Attraction or Socialization? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(4), 899–926. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus039>
- KL.** (2022, January 25). Om bare 8 år kan vi mangle 16.000 sosu'er. Retrieved from <https://www.kl.dk/nyheder/momentum/2022/2022-2/om-bare-8-aar-kan-vi-mangle-16000-sosu-er/>
- Köchling, A., & Wehner, M. C.** (2020). Discriminated by an Algorithm: A Systematic Review of Discrimination and Fairness by Algorithmic Decision-Making in the Context of HR Recruitment and HR Development. *Business Research*, 13(3), 795–848. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00134-w>
- Komponent.** (2022). Mangel på personale på ældre- og sundhedsområdet. Retrieved from <https://www.komponent.dk/sites/komponent.dk/files/2022-02/mangel-paa-arbejdskraft-paa-aeldre-og-sundhedsomraadet.pdf>
- Korac, S., Lindenmeier, J., & Saliterer, I.** (2020). Attractiveness of Public Sector Employment at the Pre-Entry Level – a Hierarchical Model Approach and Analysis of Gender Effects. *Public Management Review*, 22(2), 206–233. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1582688>
- Korac, S., Saliterer, I., & Weigand, B.** (2019). Factors Affecting the Preference for Public Sector Employment at the Pre-Entry Level: A Systematic Review. *International Public Management Journal*, 22(5), 797–840. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1430086>

- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C.** (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit. *Personnel Psychology, 58*(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Larsen, M., & Jakobsen, V.** (2022). Arbejdskraftmangel og rekrutteringsudfordringer på de store velfærdsområder: Forundersøgelse af eksisterende viden. VIVE - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E.** (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3*(1), 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Linós, E.** (2018). More Than Public Service: A Field Experiment on Job Advertisements and Diversity in the Police. *Journal of Public Administration Research and Theory, 28*(1), 67–85. <https://doi.org/10.1093/jopart/mux032>
- Linós, E., & Reinhard, J.** (2015). A Head for Hiring: The Behavioural Science of Recruitment and Selection. Retrieved from https://www.cipd.co.uk/Images/a-head-for-hiring_2015-behavioural-science-of-recruitment-and-selection_tcm18-9557.pdf
- Linós, E., Reinhard, J., & Ruda, S.** (2017). Levelling the Playing Field in Police Recruitment: Evidence from a Field Experiment on Test Performance. *Public Administration, 95*(4), 943–956. <https://doi.org/10.1111/padm.12344>
- Linós, E., & Riesch, N.** (2020). Thick Red Tape and the Thin Blue Line: A Field Study on Reducing Administrative Burden in Police Recruitment. *Public Administration Review, 80*(1), 92–103. <https://doi.org/10.1111/puar.13115>
- Luan, S., Reb, J., & Gigerenzer, G.** (2019). Ecological Rationality: Fast-and-Frugal Heuristics for Managerial Decision Making Under Uncertainty. *Academy of Management Journal, 62*(6), 1735–1759. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0172>
- National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine.** (2020). Are Generational Categories Meaningful Distinctions for Workforce Management? Washington, D.C.: National Academies Press. Retrieved from <https://doi.org/10.17226/25796>
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R.** (2018). Surveying the Forest: A Meta-Analysis, Moderator Investigation, and Future-Oriented Discussion of the Antecedents of Voluntary Employee Turnover. *Personnel Psychology, 71*(1), 23–65. <https://doi.org/10.1111/peps.12226>

Saini, G. K., Lievens, F., & Srivastava, M. (2022). Employer and Internal Branding Research: A Bibliometric Analysis of 25 Years. *Journal of Product & Brand Management*.
<https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2021-3526>

Sanders, M., & Kirkman, E. (2019). I've Booked You a Place, Good Luck: Applying Behavioral Science to Improve Attendance at High-Impact Job Recruitment Events. *Journal of Behavioral Public Administration*, 2(1). <https://doi.org/10.30636/jbpa.21.24>

Schröder, M. (2018). Der Generationenmythos. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 70(3), 469–494.
<https://doi.org/10.1007/s11577-018-0570-6>

Sievert, M., Vogel, D., & Feeney, M. K. (2022). Formalization and Administrative Burden as Obstacles to Employee Recruitment: Consequences for the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 42(1), 3–30.
<https://doi.org/10.1177/0734371X20932997>

Sterling, A., & Merluzzi, J. (2019). A Longer Way in: Tryouts as Alternative Hiring Arrangements in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 39, 100122.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2020.100122>

Stockman, S., Van Hoye, G., & da Motta Veiga, S. (2020). Negative Word-of-Mouth and Applicant Attraction: The Role of Employer Brand Equity. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 103368.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103368>

Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>

Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., & Kraichy, D. (2012). Recruiting Through the Stages: A Meta-Analytic Test of Predictors of Applicant Attraction at Different Stages of the Recruiting Process. *Personnel Psychology*, 65(3), 597–660.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01254.x>

Van Hoye, G. (2013). Recruiting Through Employee Referrals: An Examination of Employees' Motives. *Human Performance*, 26(5), 451–464.
<https://doi.org/10.1080/08959285.2013.836199>

Weiss, M. (2021). *We the Possibility: Harnessing Public Entrepreneurship to Solve Our Most Urgent Problems*. Harvard: Harvard Business Review Press.

Weitzel, T., Maier, C., Pflüger, K., Oehlhorn, C., Wirth, J., & Laumer, S. (2020). Social Recruiting and Active Sourcing. Bamberg. Retrieved from https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiwi_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_01_Social_Recruiting_Web.pdf

Weske, U., Ritz, A., Schott, C., & Neumann, O. (2020). Attracting Future Civil Servants with Public Values? An Experimental Study on Employer Branding. *International Public Management Journal*, 23(5), 677–695. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1541830>

Work in Denmark. (2023). Publications for Employers and Employees. Retrieved from <https://www.workindenmark.dk/about/publications>

World Health Organization. (2021). WHO Guideline on Health Workforce Development, Attraction, Recruitment and Retention in Rural and Remote Areas. Geneva: World Health Organization. Retrieved from <https://apps.who.int/iris/handle/10665/341139>

Om center og forfattere

Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse er et tværdisciplinært forskningscenter, der er fysisk placeret på Institut for Statskundskab på Aarhus Universitet. Centeret åbnede i maj 2018 i anledning af H.K.H. Kronprins Frederiks 50 års fødselsdag. Centeret er muliggjort af en donation fra Købmand Herman Sallings Fond og Novo Nordisk Fonden.

Centerets vision er at bidrage til en bedre offentlig sektor ved at producere, dele og anvende forskningsbaseret viden om offentlig ledelse, der gør offentlige organisationer endnu bedre i stand til at leve op til og udvikle deres målsætninger til glæde for borgere og samfund.

Denne vision skal indfries igennem tre strategiske indsatsområder. Det første strategiske indsatsområde handler om at producere international topforskning om offentlig ledelse. Det andet strategiske indsatsområde drejer sig om at dele denne viden i tæt dialog med praktikere og derigennem bringe forskningen i spil i offentlige organisationer. Endelig handler det tredje strategiske indsatsområde om at anvende forskningen i forbindelse med undervisning og ledelsesudviklingsaktiviteter målrettet nuværende og kommende offentlige ledere.

col.au.dk

Florian Keppeler

Florian er adjunkt ved Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet. Han leder MoRe-projektet (Megastudy om Rekruttering). Han forsker i forvaltning og politikker for menneskelige ressourcer i den offentlige sektor med fokus på rekruttering, motivation og aflønning.

Niels Højberg

Niels er ledelsesrådgiver ved Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet. Han har mange års erfaring som topleder i den offentlige sektor. Han var bl.a. i over 13 år Stadsdirektør ved Aarhus Kommune. Han bidrager til at koble forskning og praksis endnu bedre sammen.

Christian Bøtcher Jacobsen

Christian er professor i sundhedsledelse ved Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet. Han er en del af centrets ledelsesteam med ansvar for ledelse på sundhedsområdet. Han er også ekspertmedlem i kommission for robusthed i sundhedsvæsenet.

Anne Toftdahl Pedersen

Anne er forskningsmedarbejder ved Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet. Hun arbejder i MoRe-projektet og er interesseret i rekruttering og tilknytning i sundhedssektoren.

Kronprins Frederiks Center for
Offentlig Ledelse
Aarhus BSS, Aarhus Universitet
Institut for Statskundskab
Bartholins Allé 7
8000 Aarhus C

col.au.dk