

Rekruttering til leiarstillingar i Hordaland fylkeskommune

1.0 Bakgrunn

Dyktige og motiverte leiarar er avgjerande for å få fram det beste i kvar einiskild medarbeidar og for å leggje til rette for at organisasjonen som heilskap løyser samfunnsoppdraget vårt med godt resultat. Hordaland fylkeskommune har difor som mål å vere ein attraktiv arbeidsgjevar som hevdar seg i konkurransen om å tiltrekkje, behalde og vidareutvikle gode leiarar.

I ei intern undersøking frå 2010 blant alle leiarane i fylkeskommunen svara 88 prosent at dei i svært stor eller stor grad ynskjer å fortsetje som leiar i HFK. Berre fire prosent svara at dei i ganske liten eller svært liten grad ynskjer dette. Sjølv om tala ikkje er heilt ferske, tyder dei på at dei aller fleste trivst godt med å vere leiar i vår organisasjon.

Fylkeskommunen har like fullt ei utfordring med å få fleire kompetente søkjarar å velje mellom til ledige leiarstillingar. Det er og eit ynskje om noko større grad av mangfald blant leiarane.

Vidare er alderssamansetninga blant våre noverande leiarar slik at vi dei kommande fem til sju åra vil få ei ytterlegare utfordring m.o.t. rekruttering av nye leiarar. Dette gjeld særleg i dei vidaregåande skulane, der 54 prosent av rektorane og 36 prosent av assisterande rektorar er i aldersgruppa 60 – 69 år.

For å møte desse utfordringane på ein offensiv og framtidsretta måte er det naudsynt med ein felles, overordna strategi for rekruttering til leiarstillingar i Hordaland fylkeskommune.

2.0 Rekrutteringssituasjonen i dag og moglege årsaker til denne

2.1. Generelt

I perioden 01.01.2012 – 19.05.2013 vart det lyst ut 72 leiarstillingar i HFK (eksklusiv stillinga som fylkesrådmann, regionaldirektør, organisasjonsdirektør og samferdselssjef). Totalt var det 300 søkjarar til desse stillingane; 165 menn og 135 kvinner.

Søkjarane fordelte seg slik i alder:

Under 21	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65
1	6	12	22	27	67	52	58	46	9

Som det går fram av tabellen var meir enn to tredelar av søkjarane over 40 år og vel halvparten i gruppa frå 46 år og oppover. Med krav til både dokumentert fagkompetanse, relevant arbeidserfaring og naudsynte leiareigenskapar er gjerne ikkje denne aldersprofilen på søkjarane overraskande.

2.2 Opplæring

Av dei 72 utlyste leiarstillingane var 59 i vidaregåande skuler. Stillingane fordeler seg slik når det gjeld type jobb og tal på søkjarar/kjønn:

Tittel	Tal stilingar	Tal søkjarar	Tal menn	Tal kvinner
Rektorar	10	42	30	12
Assisterande rektorar	10	38	18	20
Avdelingsleiarar	36	138	75	63
Andre	3	15	3	12

I snitt var det rundt fire søkjarar på kvar stilling som rektor, assisterande rektor og avdelingsleiar. Dei fleste søkjarane er interne, altså allereie tilsett i HFK. Det låge talet kan vere uttrykk for manglande kultur blant lærarar for å ynskje ein leiarjobb. Opplæringslova § 9-1 stiller som hovudregel krav om både pedagogisk kompetanse og naudsynte leiareigenskapar hos den som skal tilsetjast som rektor. Det er likevel mogleg å søkje om unntak frå dette kravet. I HFK har fylkesdirektør opplæring fastsatt at skuleleiarar skal ha pedagogisk kompetanse.

Vidare er det slik at stillingar i sentrale strok synest å vere meir populære enn stillingar i distrikta, utan at dette er talfesta nærare. Her er også søkjargrunnlaget størst. Elles er det liten mobilitet mellom leiarstillingar på grunnskular og vidaregåande skular. Dei som søker arbeider stort sett i vidaregåande skule. Det er i dag ulike krav til undervisningskompetanse i grunnskulen og vidaregåande skule. Slik kompetanse er vanlegvis eit krav knytt til stillingar som avdelingsleiar og assisterande rektor. For rektorstillingar gjeld dette normalt ikkje. Ved ei eventuell omlegging av lærarutdanninga til masternivå vil dette skiljet kunne bli viska ut. Det er også ulike regelverk og prosedyrar i grunn- og vidaregåande skular. Dette kan vere med på å hemme mobiliteten blant leiarane.

For tida er det fleire menn enn kvinner som ynskjer å bli rektor. Dette stemmer med situasjonen blant noverande rektorar, der 28 er menn og 18 kvinner. Bilete er meir balansert når det gjeld søking til stillingar som assisterande rektor, noko som ein ser att i fordelinga mellom noverande slike – 21 kvinner og 23 menn.

Når det gjeld stilling som avdelingsleiar er det ei lita overvekt av mannlege søkjarar. Generelt er det lite å hente i løn for ein lektor med tilleggsutdanning ved å gå over til stilling som avdelingsleiar, samstundes som ein mistar nokre opplevde gode knytt til å følgje skuleåret i høve arbeidstid og ferie/avspasering. Det siste vert til ein viss grad kompensert gjennom ulike avspaseringsordningar.

Elles er det slik at tendensen til opprykk frå lærar til leiar for den som vert rekna som «fyrst blant likemenn» er dempa. Tvert om er krava til leingi auka. Dette kan i sin tur verke inn på alderssamansettinga. I dag er 54 prosent av rektorane og 36 prosent av assisterande rektorar i aldersgruppa 60 – 69 år. Det bør difor vere ei målsetting å betre aldersbalansen ved å auke andelen leiarar under 55 år.

Leiarstillingar i Opplæring blir som hovudregel lyste ut i fellesannonsar for HFK. I dei tilfella ein har utarbeidd særskilte annonsar for til dømes rektorstillingar, har dette hatt ein viss effekt på søkjartalet.

2.3 Tannhelse

Av dei 72 utlyste leiarstillingane var seks innanfor tannhelse. Stillingane fordeler seg slik når det gjeld type jobb og tal på søkjarar/kjønns:

Tittel	Tal stillingar	Tal søkjarar	Tal menn	Tal kvinner
Klinikksjefar	4	11	3	8
Overtannlegar	2	6	2	4

I snitt var det rundt tre søkjarar på kvar stilling som klinikksjef og overtannlege. Alle leiarane vert internt rekrutterte. Lønsnivået er eit hinder for søkjarar frå både offentleg og privat sektor. Dersom ein tannlege i offentleg sektor har avtale om provisjonsløn, vil overgang til stilling som overtannlege innebere ein vesentleg reduksjon i løn. I nokon grad vert dette kompensert ved at all fastløn er pensjonsgivande.

Ingen av leiarstillingane er heiltidsstillingar. Difor er det hensiktsmessig å ha utdanna tannlegar i desse leiarstillingane, fordi dei då kan ivareta både det administrative og faglege ansvaret.

Hovudtynga av noverande leiarar i Tannhelse ligg mellom 30 og 49 år. Kjønnbalansen blant leiarane speglar kjønnsfordelinga i sektoren, der vel 80 prosent er kvinner. Også her er det ei målsetting å oppretthalde ein god aldersbalanse blant leiarane.

2.4 Fylkesadministrasjonen

Av dei 72 utlyste leiarstillingane var sju knytt til fylkesadministrasjonen. Stillingane fordeler seg slik når det gjeld type jobb og tal på søkjarar/kjønns:

Tittel	Tal stillingar	Tal søkjarar	Tal menn	Tal kvinner
Leiar for anskaffingar	1	3	2	1
Utbyggingssjef	1	4	4	0
Leiar IT-drift	1	18	15	3
Seksjonsleiarar	4	23	12	11

Til fleire av leiarstillingane i fylkesadministrasjonen er det relativt god tilgang på eksterne søkjarar, altså personar som ikkje er tilsette i HFK. Dette heng gjerne saman med at kompetansen som vert etterspurt, ofte er mindre fagspesifikk enn i opplærings- og tannhelsesektoren. Unntaket er ein skilde leiarstillingar i samferdselssektoren.

I motsetning til i opplærings- og tannhelsesektoren er det ein tendens at få interne kandidatar ser det som attraktivt å søkje leiarstillingar i fylkesadministrasjonen. Dette heng truleg saman med at konkurransen her opplevast som hardare.

Søkinga på leiarstillingar synest elles å følgje tradisjonelle kjønnsrollemønstre, jfr tabellen over. Det er i dag 28 kvinnelege og 36 mannlege leiarar i fylkesadministrasjonen. Hovudtyngda av desse er i aldersgruppa 40-59 år.

Også leiarstillingar i fylkesadministrasjonen blir som hovudregel lyste ut i fellesannonser for HFK, dei fleste i regionavisa Bergens Tidende. Annonsering på til dømes finn.no synest å ha god effekt på søkjartalet, jfr stillinga som leiar IT-drift, som knapt fekk søkjarar etter vanleg avisannonsering.

2.5 Oppsummering

Som det går fram av gjennomgangen over, har fylkeskommunen ei utfordring med å få mange kompetente søkjarar til ledige leiarstillingar. Det er og eit ynskje om mangfald blant leiarane, både i alder og bakgrunn elles.

Generelt kan det synest som spanande leiarstillingar «forsvinn» i malen med fellesannonser for alle ledige stillingar i fylkeskommunen. I dei tilfella ein har kosta på seg litt større annonser for spesifikke leiarstillingar, har det openbert resultert i fleire søkjarar. Ein bør og vurdere alternativ annonsering t.d. på finn.no i særskilte tilfelle. Fleire søkjarar er likevel ikkje det same som fleire *kvalifiserte* søkjarar.

3.0 Mål for rekrutteringsarbeidet

Hovudmålet med rekrutteringsarbeidet er å få *fleire, kompetente* søkjarar til ledige stillingar, både interne og eksterne kandidatar. Ved å ha ein større søknadsmengde å velje frå, kan ein plukke ut dei best kvalifiserte og sterkast motiverte søkjarane. Det er vidare eit mål å *auke mangfaldet* blant leiarane i HFK. Dette inneber at vi bør ha god variasjon i bakgrunnen til leiarane (kultur, kjønn, alder, utdanning, funksjonsevne, yrkeserfaring m.v.). I gjeldane «Handlingsplan for likestilling og likeverd» vert det såleis opna for moderat kvotering m.o.t. kjønn til leiarstillingar og moderat kvotering av etniske minoritetar til alle stillingar.

Personlege eigenskapar og haldningar er like viktige som faglege kvalifikasjonar. Hordaland fylkeskommune baserer si verksemd på verdiane *kompetent, offensiv og i dialog*. Desse verdiane må også kjenneteikne leiarane våre.

Vidare er det utarbeida ein leiarplattform, som fastset ein standard som leiarpraksis skal utøvast og målast mot. Desse forventningane til leiarane er forpliktande og skal brukast aktivt som grunnlag for mellom anna rekruttering av nye leiarar. Leiarplattforma er for tida under revisjon og skal samordnast med verdiane.

4.0 Aktuelle tiltak

4.1 Fremje intern leiarrekruttering

Det er eit stort rekrutteringspotensial for framtidige leiarar i HFK sin eigen organisasjon. Dette potensialet kan med fordel nyttast på ein langt meir systematisk og målretta måte enn i dag.

Eit viktig tiltak for å fremje intern leiarrekruttering er å identifisere og utvikle interne leiaremane. Medarbeidar-samtaler er eit sentralt verktøy i så måte. Leiarane må vere bevisste på å stimulere og oppmuntre aktuelle kandidatar til å vurdere ein framtidig leiarkarriere.

Interne leiaremane må motiverast og utviklast gjennom ein målretta og gjensidig forpliktande kompetanseutviklingsplan. Det bør til dømes vurderast å etablere ei kursrekke for leiarrekruttane for å gje ein smakebit på leiarrolla og aktuelle utfordringar ein kan møte. Dette kan tene som ei prekvalifisering til vidare leiarutdanning. Intern hospitering og/eller «jobbskygging» kan eventuelt vere ein del av eit slikt opplegg. For at dette skal forplikte deltakarane, bør dei arbeide med konkrete spørsmål/oppgåver undervegs og/eller levere eit avsluttande refleksjonsnotat, kombinert med ein samtale med nærmaste leiar.

I samband med kurs for leiarrekruttar kan ein gjerne løfte fram og profilere gode, interne rollemodellar.

Vidare bør det vere mogleg å søke midlar til relevant vidareutdanning som ytterlegare kvalifisering til ei framtidig leiarstilling. Informasjon om moglege karrierevegar og meir aktiv marknadsføring av aktuelle opplegg for kompetanseutvikling er og viktig.

HFK er i gang med å utvikle eit nytt, felles opplegg for opplæring av nye leiarar, HFK-Skulen, som eventuelt også kan omfatte potensielle leiarkandidatar. Innanfor skuleleiing fins og eigne rekrutteringskurs med godt fagleg innhald samt «Rektorprogrammet». Desse opplegga skjer i ekstern regi. Det bør utarbeidast klårare kriterier for å velje ut deltakarar til slike kurs.

Det er spesielt viktig å syte for god oppfølging av og støtte til nye leiarar, til dømes gjennom å etablere ein intern mentorordning slik Tannhelse har gjort. Gjennom leiarkursa kan vi og leggje til rette for tverrfaglege leiarnettverk, som kan fungere som ein møteplass for diskusjon av felles utfordringar m.v.

HFK bør og prioritere å la aktuelle kandidatar få prøve seg i relevante leiarvikariat. Dette krev at vikariatet har ein viss lengde, minimum seks månader. Også her er det viktig med god oppfølging av kandidatane.

Ein bør og vurdere om meir systematisk bruk av leiarrotasjon kan vere med på å mjuke opp etablerte strukturar og på den måten stimulere til nyrekruttering. Bergen kommune har til dømes etablert ei ordning der skuleleiarar har ein fast samtale om rotasjon kvart åttande år.

Etter kvart som krava til undervisningskompetanse vert meir samordna mellom grunnskulen og vidaregåande skule, kan det og vere aktuelt å samarbeide med kommunane om gjennomgåande karriereløp for skuleleiarar.

Sist, men ikkje minst, bør ein vurdere i kva grad etablerte lønsstrukturar verkar inn på rekrutteringa til leiarstillingar. Dette gjeld særleg for lektorar med tilleggsutdanning og tannlegar med provisjonsløn, som i praksis har lite å tene økonomisk på å gå inn i ei leiarrolle (jfr punkt 2.2 og 2.3).

4.2 Annonsering og marknadsføring av ledige leiarstillingar

Annonsering av ledige leiarstillingar i media rettar seg både mot interne og eksterne kandidatar. Sistnemnde har gjerne ikkje inngåande kjennskap til HFK som organisasjon og vårt samfunnsoppdrag/tenestetilbod. Mange er kanskje heller ikkje aktivt på jakt etter ny stilling. Difor bør aktuelle leiarstillingar profilerast særskilt og på ein slik måte at ein legg merke til annonsen, det vil seie at vi bør unngå opplisting i standard fellesannonser. Ein stillingsannonse er også marknadsføring av fylkeskommunen. Vi må såleis bli meir bevisste på å «selje» HFK og få betre fram kva vi kan tilby – alt frå interessante og utviklande arbeidsoppgåver, gode faglege miljø, god leiaropplæring og –utvikling, gode fellesordningar m.v.

Når det gjeld leiarstillingar utanfor Bergensregionen er det sjølv sagt også viktig å annonsere i aktuelle lokalmedia, ikkje berre i Bergens Tidende. Annonsering i riksmedia, fag- og medlemsblad/nettstader kan og vere aktuelt i nokon tilfelle.

HFK kan i dag nytte annonsering på finn.no i inntil 20 høve per år i samband med aktuelle leiar- og spesialiststillingar. Ein bør vurdere om det kan vere hensiktsmessig å inngå rammeavtale for slik annonsering med til dømes finn.no, lederjobb.no, kommunaljobb.no osv.

Vidare bør vi også nytte fylkeskommunen si eiga nettside meir målretta og gjerne leggje spesielle leiarstillingar ut på framsida, ikkje gøyme dei bort.

HFK kan med fordel ta i bruk nye og alternative kanalar for å annonsere ledige leiarstillingar, t.d. sosiale medium som LinkedIn. Her kan ein vurdere samarbeid med aktørar som Vekstlandet/Business Region Bergen.

Vidare kan personalseksjonen vurdere å opprette ein eigen elektronisk base over aktuelle kandidatar, t.d. i kjølvatnet av andre rekrutteringar, som vi kan nytte ved framtidig leiarrekruttering. Dette krev konsesjon frå Datatilsynet. Generelt bør det vere mogleg for interesserte kandidatar å registrere sin CV hos oss via hordaland.no (Webcruiter).

I særskilte tilfelle er det aktuelt å søke i marknaden etter relevant leiarkompetanse. Slike søk vil normalt skje i regi av eksternt byrå.

4.3 Kjennskap, omdøme og attraktivitet

Det er dessverre på det rene at kjennskapet til Hordaland fylkeskommune og vårt samfunnsoppdrag/tenestetilbod generelt er lågt. Det inneber at styrka fokus på merkevaren HFK, systematisk bygging av omdøme og meir aktiv marknadsføring av vår verksemd også kan verke positivt på rekrutteringa til HFK.

Spesifikke tiltak som til dømes gode opplegg for leiaropplæring og –utvikling kan og påverke HFK sin attraktivitet som arbeidsgjevar og såleis vere viktige bidrag. Bergen kommune hadde rundt 2010 dei same utfordringane med å rekruttere til leiarstillingar i skulen. Etter at kommunen satsa målretta på leiaropplæring og –utvikling, har dette snudd.

HFK er ein organisasjon med gjennomgåande høg fagkompetanse. Vi bør i større grad våge å selje oss inn på nettopp denne høge kompetansen og tilhørande gode fagmiljø. Det er vi som utviklar Hordaland!

4.4 Profesjonalisere rekrutteringsprosessen

HFK kan med fordel arbeide for profesjonalisering av rådgjevarane i personalseksjonen, linjeleiarar og tillitsvalde når det gjeld leiarrekruttering. For å sikre eit vellukka resultat er det viktig å analysere og kjenne det lokale behovet. Vi bør leggje ned meir arbeid i kravspesifikasjonane og sjekke betre av at aktuelle kandidatar faktisk møter desse krava, t.d. gjennom bruk av testar, praktiske oppgåver og referansar. Dette kan eventuelt skje i samarbeid med eksterne fagpersonar/-miljø. Særleg bør vi styrke fokuset på haldningar og personlege eigenskapar hos aktuelle kandidatar, og få desse krava tydelegare fram gjennom heile rekrutteringsprosessen. Dette vil i nokon grad og krevje auka kompetanse hos oss sjølve.

Vi kan og hente mykje relevant informasjon ved å innføre systematiske sluttintervju av leiarar som sluttar i HFK. Denne informasjonen kan både nyttast i rekrutteringa av ny leiar og til forbetningsarbeid generelt.

4.5 Oppsummering

Det er eit stort rekrutteringspotensial for framtidige leiarar i HFK sin eigen organisasjon. HFK bør difor arbeide meir aktivt med å identifisere og utvikle interne leiareme og tilby desse relevant kompetanseutvikling, både i intern og eksternt regi. Ein bør vurdere i kva grad etablerte lønsstrukturer verkar inn på rekrutteringa til leiarstillingar.

Leiarstillingar bør profilerast særskilt. Vidare bør ein vurdere å inngå rammeavtale for annonsering med aktuelle nettstader samt nytte fylkeskommunen si eiga nettside meir aktivt. Sosiale medium bør også takast i bruk.

Det er behov for auka kompetanse og profesjonalisering av rådgjevarane i personalseksjonen, linjeleiarar og tillitsvalde når det gjeld leiarrekruttering.

Styrka fokus på merkevaren HFK, systematisk bygging av omdøme og meir aktiv marknadsføring av vår verksemd kan spele ei positiv rolle for rekrutteringa til HFK.

5.0 Konklusjon og tilråding

Hovudmålet med rekrutteringsarbeidet er å få *fleire, kompetente* søkjarar til ledige stillingar, både interne og eksterne kandidatar. Ved å ha ein større søknadsmengde å velje frå, kan ein plukke ut dei best kvalifiserte og sterkast motiverte søkjarane.

For å oppnå dette hovudmålet, vert det tilrådd å arbeide med prioriterte tiltak knytt til følgjande delmål:

- a) Fremje intern leiarrekruttering gjennom å identifisere leiartalent og tilby relevant leiaropplæring og -utvikling
- b) Tydelegare annonsering og marknadsføring av leiarstillingar gjennom meir målretta bruk av aktuelle medium og kanalar
- c) Styrke HFKs kjennskap, omdøme og attraktivitet gjennom meir synleg, tydeleg og samordna profilering og kommunikasjon
- d) Profesjonalisere rekrutteringsprosessen gjennom aktiv bruk av behovsanalysar og relevante testverktøy