

Sektormobilitet: Er græsset grønnere på den anden side?

Af Käthe Munk Ryom og Rasmus Conradsen

For akademikere er jobskifte en naturlig del af karriereudviklingen, hvilket gør dem til en meget mobil gruppe på arbejdsmarkedet.

Käthe Munk Ryom
Chefkonsulent i
Akademikernes Centralorganisation
kmr@ac.dk

Rasmus Conradsen
Chefkonsulent i
Akademikernes Centralorganisation
rc@ac.dk



Undersøgelser har således vist, at i løbet af de første 10 år efter endt uddannelse har et flertal af akademikere typisk skiftet job to til fem gange. Vi ved også, at det primært er ønsket om faglige udfordringer og ansvar, der motiverer akademikere til at skifte job – og for især mænd er der også en gruppe, der bruger jobskifte som løftestang til mere i lønningsposen.

Vi ved med andre ord allerede en del om, hvor ofte og hvorfor akademikere generelt skifter job, men der er også videnshuller: Fx er den begrænsede mobilitet på tværs af den private og offentlige sektor mindre belyst. Der er en klar tendens til, at højtuddannede bliver og udvikler deres karriere i den samme sektor; man har altså statistisk set allerede slået sig ind på en bestemt løbebane, når man efter endt dimission bliver ansat i enten den private eller den offentlige sektor.

Men hvad kan årsagerne være til, at der er så relativt få skift mellem den private og den offentlige sektor? Trods mange ligheder mellem den offentlige sektor og den private sektor er der også nogle markante forskelle i forhold til bundlinjefokus, ledelse etc. Opleves disse rammebetingelser så forskellige, at et skift ikke anses for at være en realistisk eller attraktiv mulighed, og hvad er motiverne blandt de højtuddannede, som skifter sektor?

I Akademikernes Centralorganisation (AC) har vi netop afsluttet en undersøgelse, som stiller skarpt på dette bestemte hjørne af akademikeres mobilitet, nemlig motiver og barrierer i forbindelse med jobskifte på tværs af hhv. den offentlige sektor og den private. Nærværende artikel vil kort redegøre for nogle af hovedresultaterne og pege på de politiske perspektiver, vi ser på baggrund af undersøgelsen.

To grunde til at interessere sig for sektormobilitet

Når vi i AC netop nu stiller skarpt på sektormobilitet, er det af to grunde:

Den første grund er, at der er en række teoretiske argumenter for, hvorfor man bør fremme mobilitet mellem den offentlige og den private sektor. Der er simpelthen en række fordele forbundet med sektormobilitet for både samfundet og den enkelte akademiker.

Blandt de samfundsmæssige fordele er mer-værdien i udveksling af kompetencer; den private sektor er traditionelt set bedst til at udvikle medarbejdere med nogle bestemte typer kompetencer (fx markedsfokus, profitskabelse mv.), mens den offentlige sektor på sin side er bedst til at udvikle medarbejdere med nogle andre typer kompetencer (fx sagsbehandling, indsigt i den politiske proces mv.). Der er selvfølgelig en vis fællesmængde af kompetencer, men man bør ikke være blind for sektorernes spidskompetencer. Hvis de to sektorer udveksler medarbejdere, kan begge sektorer høste ”komparative fordele”. Der er altså en klar parallel til de gamle økonomer Adam Smith og David Ricardos teorier om fordele ved international arbejdsdeling/samhandel (hvis England er bedst til at producere klæder og Portugal er bedst til at producere vin, vil international arbejdsdeling kunne lønne sig).

Dertil kommer en række individuelle fordele for akademikeren, der skifter sektor. Dels i form af at det nye job kan tilbyde faglig udvikling indenfor et andet sæt rammebetingelser og dermed udgøre en investering i karrieren. Dels fordi undersøgelser viser, at jobskifte er med til at sikre mere i løn; faktisk gennemsnitlig 5% ekstra i løn per jobskifte.

Den anden grund er, at den offentlige sektor står overfor den måske største udfordring i nyere tid, nemlig at få rekrutteret og fastholdt kloge

hoveder nok i en situation med økonomisk højkonjunktur og intens konkurrence fra den private sektor om talenterne. I 2006 var det 4. år i træk, at personaleomsætningen i staten satte nye rekorder. Særligt for akademikere er omsætningen høj - højere end for øvrige faggrupper. Og i årene fremover kan man ikke forvente, at den private sektors rekrutteringsjagt efter de skarpe hjerner bliver svækket – tværtimod; staten og den øvrige offentlige sektor vil få det endnu hårdere i konkurrencen med risiko for, at mobiliteten kun bliver en ensidig vej ud af den offentlige sektor. Der er således behov for ny viden om, hvorfor man som højtuddannet vælger at skifte sektor, så man kan sikre, at den offentlige sektor forbliver lige så attraktiv, som den private.

Sådan gjorde vi. Undersøgelsens set-up

Undersøgelsen blev gennemført som en spørgeskemaundersøgelse blandt højtuddannede, der foretog et skifte i 2005 eller 2006 mellem staten og den private sektor og vice versa. Højtuddannede er her defineret som personer med eksamen fra et universitet, en højere læreanstalt, en ingeniørhøjskole, eller med eksamen på tilsvarende niveau.

For at have et sammenligningsgrundlag omfattede spørgeskemaundersøgelsen også højtuddannede, der i samme årrække skiftede mellem kommune/daværende amt og staten. Endelig samlede vi data ind på højtuddannede, som i 2005-2006 skiftede job internt i staten, samt højtuddannede der i en længere periode (1998-2006) havde været i det samme job i staten. Dvs. at ud over unikke data om højtuddannedes bevægelse for at skifte sektor, blev der indsamlet sammenlignelige data med de, som skiftede job internt i den offentlige sektor samt ”immobile” højtuddannede, der havde været i samme job i staten i længere tid – af pladshensyn fokuserer

TABEL 1: Motiver som har haft relativt størst betydning for sektorskiftet (regressionsanalyse)

	Skift fra stat til privat	Skift fra stat til kommune/region
Motiver	<ul style="list-style-type: none"> • Lønniveau • Arbejdets værdi for slutbruger • Plads til iderigdom • Mulighed for videre karriere • Ønske om flad organisering 	<ul style="list-style-type: none"> • Nærmeste leders lederevne • Mulighed for videre karriere
Profil	<ul style="list-style-type: none"> • Ung • Overvejende mænd • Bredt fordelt over alle uddannelser 	<ul style="list-style-type: none"> • Overvejende kvinder • Næsten 75 % har hjemmeboende barn/børn under 15 år • Mange med en ph.d. grad • Flertal af personer med en sundhedsvidenskabelig uddannelse

denne artikel dog kun på de højtuddannede, der har skiftet sektor. I alt indkom der 2.926 besvarelser (svarprocent: 64,3).

Hvorfor skifte sektor? Profil af en sektorskifter

Der er som sagt intet nyt i, hvilke motiver der først og fremmest får akademikere til at skifte job; topscoreren har i flere undersøgelser ligesom i denne været ønsket om faglig udvikling, subsidiært mere selvbestemmelser og/eller mere ansvar. Dét, som imidlertid gør denne undersøgelse interessant, er, at man via statistiske analyser (regressioner) kan isolere de motiver, der har haft relativt størst betydning for den pågældende sektorspringergruppe i forhold til de øvrige grupper. På den måde kan vi identificere, hvilke motiver der har været udslagsgivende for valg af sektor i forbindelse med jobskifte og på den måde få mere information omkring, hvilke forestillinger og forventninger, de højtuddannede agerer på baggrund af i forbindelse med sektorskifte.

I tabellen ovenfor har vi sammenfattet de motiver, som er statistisk signifikante for gruppen af højtuddannede, der skifter fra staten til den private sektor. Motiverne er rangordnet efter styrke, således at øverste motiv har størst betydning osv. For at have et interessant sammenligningsgrundlag er motiver for jobskiftet, der søger væk fra staten over i kommuner/de daværende amter, anført i tabellens anden kolonne. Endvidere er gruppernes baggrundskarakteristika fremhævet under motiverne.

Fra tabel 1 vil vi gerne fremhæve følgende: Når højtuddannede skifter fra staten til den private sektor, så er de primært motiveret af udsigten til højere løn. De oplever bedre lønmuligheder i det private og er villige til at handle på det. Løn efterslæbet til den private sektor har været kendt blandt offentligt ansatte akademikere i mange år, men med denne undersøgelse bliver det et faktum, at skal staten kunne sætte en effektiv prop i talentstrømmen fra staten til det private, er lønparametret nødt til at indgå som et af fokuspunkterne, da det er dét motiv, som springerne fra den offentlige til den private sektor tillægger størst betydning.

Mindst lige så interessant er det, at skiftet til den private sektor opleves, at den private sektor

kan tilbyde dem mere plads til iderigdom og en fladere organisering – og at de forhold udgør en væsentlig årsag til at søge væk fra staten. ”Albuerummet” til at komme igennem med nytækning og innovation er for lille i staten. Fra andre undersøgelser ved vi, at disse innovationsbarrierer i den offentlige sektor findes på mange niveauer; både i forhold til lovgivningen, det politiske system, bureaukratiet, og arbejdspladskulturen. Men nu ved vi også, at det er så udbredt et problem, at mange talenter fravælger en videre karriere i staten på grund af dette.

Af tabellen fremgår det også, hvem disse skiftet fra staten til den private sektor er: De er kendetegnet ved at være relativt unge akademikere med en overrepræsentation af mænd. Til gengæld er der ikke en overvægt af bestemte uddannelsesgrupper, hvilket indikerer, at der er ”bred motorvej” for akademikere ud af staten og over i den private sektor – muligheden for at springe til den private sektor er ikke et privilegium reserveret til fx jurister eller ingeniører, men en mulighed for alle.

Ser vi på de højtuddannede, der derimod skifter fra staten til den øvrige offentlige sektor (kommuner / amter), er det ikke løn og albuerum til nytækning, men derimod nærmeste leders lederevne, som har haft relativt størst betydning for deres sektorskifte. Undersøgelsen peger her på en af statens andre akilleshæle; nemlig det snævre ledelsesrum, som mange af statens ledere skal agere indenfor i dagligdagen, og som kan sætte nogle uheldige standarder for den ledelse, de skal udøve. Dette manglende ledelsesrum er så udbredt, at det mindsker statens konkurrencekraft i forbindelse med fastholdelse af højtuddannede.

Med hensyn til baggrundskarakteristika for gruppen af springere fra staten til den øvrige offentlige sektor er der tale om to separate undergrupper. Dels er der en relativ stor gruppe af sundhedsvidenskabeligt personel (typisk forskere), hvor der er en helt naturlig mobilitet mellem sygehuse i regionerne og rigshospitalet / universiteterne. Dels er der den øvrige gruppe af akademikere, hvor det er interessant at bemærke, at der er en overvægt af yngre kvinder (mange af dem med familier). Dette kan skyldes, at den øvrige offentlige sektor opleves at kunne tilbyde spændende karrieremuligheder, hvor der samtidig er en bedre

balance mellem arbejdstid og arbejdsmængde, samt ikke mindst arbejdsliv og familieliv.

Vigtigt kort i statens rekrutteringsindsats: Det høje faglige miljø

I tabel 2 på næste side er der tilsvarende sammenfattet motiver og baggrundskarakteristika for højtuddannede, som skifter til et job i staten fra hhv. den private sektor og den øvrige offentlige sektor. Denne tabel afslører således nogle af statens forcer, som staten bør markedsføre i forbindelse med rekrutterings- og fastholdelsesindsatsen. Der er med andre ord tale om forhold, som staten skal ”dyrke” og værne om.

Det er interessant at bemærke, at staten vælges af både de som skifter job fra den private sektor og fra den øvrige offentlige sektor primært på grund af det akademiske miljø på arbejdspladsen og mulighederne for formel kompetenceudvikling. Staten har i mange år kunnet bryste sig af at råde over landets bedst uddannede medarbejderstab. Kun de største danske virksomheder har kunnet matche staten i forhold til den høje koncentration af højtuddannede, som findes i ministerier og styrelser. Den høje faglighed opleves som attraktiv for den enkelte højtuddannede, da man gennem kollegial sparring og interaktion selv udvikler sig. Endvidere er staten baseret på en kultur, der bygger på formelle kompetencekrav, som ikke ses tilsvarende i den private sektor og kun delvis i den øvrige offentlige sektor (med undtagelse af professionsuddannelser som fx læger, psykologer mv.). Denne kultur er med til at fremme formel kompetenceudvikling, hvor videreuddannelse er sat i system, og det ”at få papir” på sine kompetencer kan bruges som et springbræt til den videre karriere.

Samtidig kan vi notere os, at der i den private sektor er en forventning om, at arbejdsvilkår (balance mellem arbejdsmængde og arbejdstid, ferie, barsel osv.) er bedre i staten end i det private. Med hensyn til arbejdstid, viser andre undersøgelser og ministeriernes Arbejdspladsvurderinger, at dette ikke altid har hold i virkeligheden – der arbejdes også meget i staten.

Ser vi på den gruppe af højtuddannede, som skifter fra den private sektor til staten, har der i vores stikprøver været en stor andel af ingeniører, men dog også et bredt udvalg af andre uddannel-

TABEL 2: Motiver som har haft relativt størst betydning for sektorskiftet (regressionsanalyse)

	Skift fra privat til stat	Skift fra kommune/region til stat
Motiver	<ul style="list-style-type: none"> • Det akademiske miljø på arbejdspladsen • Balance mellem arbejdsmængde og arbejdstid • Formel kompetenceudvikling • Øvrige arbejdsvilkår (ferie, barsel, seniorordning mv.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Det akademiske miljø • Formel kompetenceudvikling • Mulighed for videre karriere
Profil	<ul style="list-style-type: none"> • Stor andel ingeniører • Chefer er dobbelt så tilbøjelige som menige medarbejdere til at foretage dette skifte 	<ul style="list-style-type: none"> • Flere kvinder end mænd • Lavere anciennitet • Sundhedsvidenskabelig uddannelse

sesgrupper. Det tegner godt for staten, at staten på det flaskehalsramte ingeniørrområde stadig formår at tiltrække ingeniører i en stærk konkurrencesituation med det private. Dette vidner om, at staten har nogle attraktive forhold, som er værd at italesætte og synliggøre.

Det fremgår også af analysen, at der er mange på chefniveau, der skifter til staten fra det private. Det er dog langt fra alle, som indtræder i lederstillinger i staten. Dette kan skyldes, at der er en mere rigid stillingsstruktur og større organisatoriske enheder i det offentlige i forhold til mange private virksomheder. Pyramiden bliver således hurtigere spids i den offentlige sektor, hvilket gør antallet af lederstillinger mindre og dermed bliver vejen til lederstilling i staten længere end i den private sektor.

Push eller pull?

Sammenfattende kan vi konkludere, at der er nogle distinkte motiver knyttet til skift mellem hhv. den private sektor og staten. De højtuddannede er klare i målet: Staten har nogle aktiver, idet der er et stort kollegialt netværk af andre højtuddannede og nogle spændende opgaver. Men for dem, som skifter til det private erhvervsliv, bliver disse aktiver overtrumpet af en række negative oplevelser i hverdagen i form af et snærende bureaukrati med rigide kommandoveje og en hård arbejdsbyrde. Mange vælger derfor at søge over i den private sektor i stedet, som opfattes mere "moderne organiseret" med flade strukturer, mere ledelsesrum og en oplevelse af en bedre overensstemmelse mellem arbejdsbyrde og løn.

I den forbindelse kan man i tillæg spørge, om man, når man skifter job og sektor, positivt vælger den anden sektor til, eller negativt bortvælger den sektor, man kommer fra. Sagt med andre ord, om man søger væk på grund af de rammevilkår, der er i sektoren, man tidligere var ansat (push-effekt), eller om man tiltrækkes af de rammevilkår, som den anden sektor kan tilbyde (pull-effekt). Det er selvfølgelig lidt teoretisk at foretage denne skelnen, da der i praksis ofte vil være tale om et mix, men alligevel er det muligt at måle, ved at man beder respondenterne om "at lægge hovedet på blokken" og angive, om det primært var negative forhold ved den sektor, man kom fra, eller positive forhold ved den sektor, man søgte over til, som var udslagsgivende for sektorskiftet.

Et slående resultat i undersøgelsen er her, at mere end 46 % af de højtuddannede, som søger væk fra staten og over i det private, primært gør det fordi, der er en række negative forhold ved at arbejde i staten, som de gerne vil væk fra. Lidt færre, men dog stadig en betydelig gruppe, 41 % blandt springere fra det private over i staten angiver tilsvarende, at det var negative forhold i det private, som var hovedårsagen til sektorskiftet. Den udbredte utilfredshed bør give stof til eftertanke for HR-folk i både den private og den offentlige sektor. En mere effektiv rekrutterings- og fastholdelsesstrategi må starte med at kigge indad og spørge, om man ikke kan skrive rammevilkårene bedre sammen.

Samtidig giver undersøgelsens resultater dog også anledning til at påpege, at de højtuddannede, som vælger at skifte sektor, gør det på baggrund af nogle stereotype forestillinger omkring, hvad den anden sektor kan tilbyde. Der er en

tendens til, at græsset opleves grønnere på den anden side, uanset hvilken sektor man skifter til. Men græsset er naturligvis ikke altid grønnere. Der er behov for at få tegnet et mere nuanceret billede af de to sektors rammevilkår, således at sektorspring foregår på et mere oplyst grundlag.

Politiske perspektiver: En talent- og ledelsesreform i staten

Set ud fra et statsligt arbejdsgiversynspunkt, giver undersøgelsen anledning til en erkendelse af, at kun en bredt anlagt talent- og ledelsesreform kan forhindre en hjerneflugt og igen manifestere den offentlige sektor som en ligeså attraktiv arbejdsplads for højtuddannede, som den private sektor. En sådan reform kunne indeholde følgende grundpiller:

Bedre ledelse: En revision af rammerne for lederskabet bliver et vigtigt element i en talent- og ledelsesreform. Den klare opgavefordeling mellem afdelinger og mellem kontorer, hvor fuldmægtige refererer til kontorchefen, der igen refererer til afdelingschefen osv. sætter i dag for stramme rammer for ledelse og udgør en stopklods mod en mere netværksbaseret organisering. Den offentlige sektor kan i den forbindelse lære meget af den private sektor. Private virksomheder har for længst erkendt, at en mere coach- og netværksorienteret model må bringes i anvendelse, dels fordi den minimerer afstanden mellem de forskellige afdelinger og medarbejdere og dels baner vej for både udnyttelse af kompetencer på tværs, et bedre videnflow og udvikling af nye og bedre løsninger.

Plads til innovation: De højtuddannede efterspørger endvidere mere plads til nytænkning. Det

Der er behov for at få tegnet et mere nuanceret billede af henholdsvis den offentlige- og den private-sektors rammevilkår, således at sektorspring foregår på et mere oplyst grundlag.



fordrer mod og risikovillighed. Mod til at afvige fra måske middelmådige men sikre løsninger, der giver resultater og ro, og risikovillighed i form af en parathed til at turde tage ansvaret for fejl, fordi gevinsten ved at bevæge sig ind i nyt land er så meget større. Desværre er det sådan, at mod og risikovillighed ikke har gode vilkår i en tid med en omfattende pressedækning og eksponering af store som små politiske sager. Måske er kulturen i den offentlige sektor netop i kraft af den store medieeksponering blevet mere forsigtig end tidligere. En talent- og ledelsesreform må derfor fremme et kodeks for innovation i den offentlige sektor, som tager et opgør med den negative form for nul-fejlskultur, som hersker på mange offentlige arbejdspladser.

Helhjertet talentpleje: Der er behov for radikalt nye tillæg til den eksisterende talentpleje-indsats. I de traditionelle karriereprogrammer i staten og den øvrige offentlige sektor er det typisk chefen, der har ansvaret for at udpege talenterne. Talenterne er at finde i chefens inderkreds og afgives kun sjældent og nødtvungent til andre afdelinger eller tværministerielle opgaver. En ny tilgang til talentpleje i fx staten kunne være åbent at udbyde et større antal opgaver f.eks. via en tværministeriel intranetportal. Talenterne vil så søge hen, hvor de interessante opgaver findes. Denne form for talentpleje har med stor succes været anvendt i store private virksomheder, og den appellerer til "præstationsgenet" hos talenterne.

Bedre lønvilkår: I AC er vi tilhængere af konkurrence på arbejdskraft. Det udvikler nemlig både løn- og arbejdsvilkår i positiv retning for akademikerne i Danmark. Men i det øjeblik de forhold, der tilbydes i hhv. den offentlige og private sektor, bliver for forskellige, opstår risikoen for, at den offentlige sektor på sigt ikke vil kunne levere topkvalitet, og det kan få alvorlige konsekvenser for os alle, for vort miljø, for ydelserne på sygehusene, for uddannelsen af den kommende arbejdskraft og -styrke, osv., osv. Desuden vil en for stor lønforskel medføre, at hverken den enkelte, virksomhederne, den offentlige sektor, eller samfundet får gavn af de store gevinster, der kan være ved at høste fra en udveksling af kompetencer og viden på tværs af sektorerne. Derfor er der behov for, at der tilbydes konkurrencedygtige lønvilkår til højtuddannede i staten, regioner og kommuner. Vi har ikke råd til at lade være.

Summa summarum, er der behov for en samlet pakke med ovenfor nævnte initiativer målrettet til højtuddannede i den offentlige sektor. Ellers vil de unge kloge hoveder langsomt men sikkert søge mod den private sektor.

EBSCO's grønne initiativ



Er du bekymret for miljøet?

Sammen kan vi gøre en indsats for at beskytte vores planet.

EBSCO Find flere oplysninger på
INFORMATION SERVICES www.ebsco.com/green

Elektroniske & trykte tidsskrifter
Bibliografiske & fuldttekstdatabaser
Håndtering & adgang til e-resurser
E-bøger