



drømmejobben

Rekrutteringsstrategi - KS Agder

Innhold

1. Innledning.....	2
2. Kultur og holdninger.....	2
Hvordan jobbe strategisk med holdninger knyttet til rekruttering?.....	3
3. Beholde og utvikle.....	3
3.1. Ledelse.....	4
3.2. Heltidskultur og arbeidskraftreserve.....	4
3.3. Robuste kompetansemiljø.....	5
4. Behovet for å rekruttere	5
4.1 Behovsanalyse	5
4.2 Introduksjon av nyansatte.....	6
5) Ulike tiltak.....	8
Referanser:	9

1. Innledning

«Vår oppgave er å bygge gode samfunn som ivaretar innbyggernes behov gjennom å levere effektive tjenester med høy kvalitet. Det kan vi bare klare ved å skaffe riktig kompetanse og utvikle den arbeidskraften vi har. Det er et arbeidsgiveransvar å sørge for å ha tilstrekkelig og relevant kompetanse» (Styreleder i KS, Gunn Marit Helgesen).

Målet for #drømmejobben er å bidra til at kommunene på Agder fremstår som attraktive arbeidsplasser med gode fagmiljøer og utviklingsmuligheter.

Kommunene står overfor store omstillinger i årene fremover som krever endringer i kompetansebehovene. Dette aktualiserer rekrutteringsutfordringene og det økende behovet for ulike former for kompetanse, fra praksisbasert kompetanse til formalisert utdanning.

Kommunene er komplekse organisasjoner med ansvar for sentrale velferdstjenester som for eksempel barnehage, grunnskole, helse og omsorg og sosiale tjenester. I tillegg har kommunene en rekke andre oppgaver som bibliotek, ulike kulturtiltak, brannvern, havner, kommunale veier, lokalt miljøvern og renovasjon. Mange av arbeidsoppgavene stiller store krav til kompetanse.

Riktig og god kompetanse sikrer kommunene kvalitet i tjenestene og effektiv ressursutnyttelse. Dette vil bidra til å gi kommunene et godt omdømme og synliggjøre kommunene som en attraktiv arbeidsplass med spennende arbeidsoppgaver og mulighet for faglig utvikling.

En bevisst, systematisk og strategisk satsing på rekruttering og rett kompetanse er viktig for at kommunene skal lykkes både som samfunnsutvikler og som velferdsprodusent.

Strategisk kompetansestyring innebærer både rekruttering og videreutvikling av eksisterende kompetanse i forhold til organisasjonens mål.

I hverdagen vil ansvaret for gjennomføring av rekrutteringsprosessen ligge hos den enkelte leder. For å lykkes med å rekruttere kvalifisert arbeidskraft, trengs det en overordnet rekrutteringsstrategi som følges opp gjennom et tett samarbeid med HR-ansatte, tillitsvalgte, linjeledere og ansatte som jobber med kommunikasjon.

2. Kultur og holdninger

«Menneskelige ressurser står for om lag tre fjerdedeler av verdiskapningen i Norge, ifølge Statistisk sentralbyrå, 2015. Å rekruttere og beholde kvalifisert og relevant kompetanse er en viktig oppgave som krever tid og ressurser» (KS.no)

Kommunene på Agder er ofte den største lokale arbeidsplassen.

De siste årene er det kommet tydelig fram at for å kunne gi innbyggerne gode tjenester, må kommunene rekruttere mange nye medarbeidere i tiden framover. Ifølge KS analyse er Agder den regionen der behovet for rekruttering vil øke mest (KS.no).

Agderfylkene ligger under landsgjennomsnittet på KS sin arbeidsgivermonitor i forhold til andel heltidsstillinger. Mange unge og innvandrere står utenfor arbeidslivet. Forholdsvis lav deltakelse av kvinner i arbeidslivet og deltidsproblematikk er også en utfordring, som er spesiell for kommunene på Agder (KS arbeidsgivermonitor 2017).

Det er viktig at politikere, tillitsvalgte og ledelse jobber strategisk med rekruttering. Den enkelte kommune må utarbeide analyser med fokus på alders- og kompetansesammensetning, deltidsbruk, turnover mv. Det er også viktig at en tenker gjennom egne holdninger. Hva slags kultur har vi i forhold til levekårsutfordringer og deltid, og hva skal til i egen kommune av innsats og midler for å gjøre grep? I kommuneplan og strategiske dokumenter bør man også inkludere rekrutteringsstrategi.

Det finnes mange myter om kommuner. Fafo (2016) har undersøkt hvordan kommunesektoren jobber strategisk for å tiltrekke seg unge og nyutdannede. Overordnet gir studentene uttrykk for at de mangler kunnskap om hvilke muligheter som eksisterer i kommunal sektor når det gjelder innholdet i jobben, mulighet for faglig utvikling, karrieremuligheter og arbeidsmiljø.

Hvordan jobbe strategisk med holdninger knyttet til rekruttering?

Ledere må ansvarliggjøres. Hvilke valg gjør de i forhold til heltid, arbeidstid, livsfase, rekruttering, utviklingstiltak? Hvilke tiltak kan de gjøre? For noen år tilbake opplevde mange kommuner rekrutteringsutfordringer i forhold til ingeniører, hvilke tiltak ble gjort da? Hva hadde effekt?

Ansatte må være med i prosessen. Involveres og se viktigheten av å inkludere nye medarbeidere og se gevinsten for oppgaven og egen del i å arbeide i hel stilling.

Politikere må involveres. Hvordan har man fokus på rekruttering og omdømme i politiske beslutninger. Hvordan henger politiske beslutninger sammen med behovet for rekruttering og kompetanseutvikling?

3. Beholde og utvikle

«Det finnes mange ulike faktorer som påvirker behovet for ansatte, og over tid vil betydningen av disse faktorene endre seg. Det er derfor stor usikkerhet knyttet til anslag på antall fremtidig ansatte. Dersom vi antar at gjennomsnittlig stillingsstørrelse, avgangsalder, produktivitet og turnover holder seg stabilt frem mot 2026, er det estimert

et behov for om lag 520 000 ansatte, mot dagens 465 200» (hentet fra KS Arbeidsgivermonitor 2017).

Dette innebærer at i tillegg til å rekruttere nye medarbeidere, må kommunene utvikle og beholde de vi allerede har ansatt. Det vil være en rekke ulike tilnærminger for å få til dette, noen nevnes i delkapitlene under.

3.1. Ledelse

«En god leder er en som utfordrer, stiller krav og støtter sine medarbeidere. Dette er lederverdier som er uavhengig av hvilket nivå eller sektor man jobber innenfor» (KS Skodd for fremtida, 2017)

Ledere som omfavner sine medarbeidere med autonomi og transparent ledelse, vil være i stand til å tiltrekke seg, og samtidig beholde de beste talentene.

Kommunesektoren trenger trygge ledere som legger til rette for en organisasjons- og arbeidskultur som fremmer gode arbeidsprosesser, godt medarbeiderskap og læring, forbedring og innovasjon.

Mestringsorientert ledelse omtales i KS 10-faktor undersøkelse som:

«Ledelse som vektlegger at den enkelte medarbeider skal få utvikle seg og bli best mulig ut fra sine egne forutsetninger, slik at medarbeideren opplever mestring og yter sitt beste».

Forskning (Agenda Kaupang – følgeforskning på IA-ledelse 2.0) viser til at mestringsledelse gir flere gode effekter på arbeidsmiljøet noe som igjen bidrar til å kunne tiltrekke seg og beholde kvalifisert arbeidskraft.

Viktige elementer i mestringsorientert ledelse er å gi:

- Retning – definere roller, krav og mål
- Mening – motivere og inspirere til måloppnåelse
- Individuell oppmerksomhet og støtte

3.2. Heltidskultur og arbeidskraftreserve

Arbeidsgiver skal som hovedregel tilsette og tilby hele stillinger. Dette gir bedre forutsigbarhet, kvalitet og kontinuitet for både brukere, medarbeidere og arbeidsgiver. Samtidig vil det redusere fremtidig rekrutteringsbehov kraftig.

I dag finnes det en del personer som av ulike årsaker har falt helt eller delvis utenfor arbeidslivet. Gjennom å hente ut den arbeidskraftreserven disse personene utgjør, vil det være en rekke positive effekter for den enkelte og samfunnet, langt utover bidraget for å sikre rekrutteringsgrunnlaget.

3.3. Robuste kompetansemiljø

Hovedtariffavtalen har i kap. 3.3 fokus på læring og utvikling. Arbeidsgiver har ansvar for å kartlegge de ansattes kompetanse og analysere kommunens kompetansebehov for å sikre kvalitet i tjenestene.

Robuste kompetansemiljø er også en viktig faktor når vi skal rekruttere. I kommunesektoren må det være fokus på å tilby medarbeidere muligheter for utvikling og læring. Et arbeidsmiljø med hensiktsmessig oppgavefordeling og organisering av arbeidet vil kunne bidra til et godt omdømme og virke rekrutterende. Dette kan bety blant annet å bruke riktig kompetanse til riktig tid, ha et kompetansemiljø med interessante oppgaver, samt autonomi, medbestemmelse og ansvar.

4. Behovet for å rekruttere

«Utfordringen er todelt. For det første må kommunen fremstå som en attraktiv arbeidsgiver for å tiltrekke seg søkere. For det andre må kommunen være en attraktiv arbeidsgiver for å beholde den eksisterende arbeidskraften» (KS nettsider om rekruttering, 2017).

Som en konsekvens av den teknologiske og medisinske utviklingen, og i tråd med samhandlingsreformen, får de kommunale helse- og omsorgstjenestene ansvar for flere pasienter med mer sammensatte helseutfordringer. Utfordringene hos disse pasientene tilsier at det vil være økt behov for både sykepleiere og helsefagarbeidere for å kunne gi innbyggerne de tjenestene det er behov for med god kvalitet.

En satsing på å kvalifisere flere ansatte fram til fagbrev, vil kunne gi den enkelte en sterkere tilknytning til arbeidslivet og en mer forutsigbar arbeidssituasjon. Flere faglærte vil også bidra til å heve kvaliteten og omdømme på tjenestene og kommunen vil framstå som en attraktiv arbeidsgiver.

For rekruttering av øvrige yrkesgrupper, er utfordringsbildet mer variert mellom kommunene. Det kan handle om vanskeligheter med å rekruttere for eksempel skoleledere, pedagogisk personale i barnehager og skoler eller innen ulike tekniske yrker.

Det er viktig at den enkelte kommune gjør sine egne analyser vedrørende hvilke områder man kan komme til å få rekrutteringsutfordringer fremover i tid.

4.1 Behovsanalyse

Når man skal erstatte en medarbeider som har sluttet og når man skal ansette i en ny stilling er det viktig å ta et skritt tilbake for å vurdere om man virkelig trenger å ansette. Kan man løse oppgavene på en annen måte? Kan man dekke behovet uten å ansette? Trenger man en annen kompetanse i stillingen? Det er viktig å utnytte den muligheten som oppstår når en stilling blir ledig.

På Agder opplever kommunene ulike utfordringer med hvilke typer kompetanse det er vanskelig å beholde og rekruttere. Det er derfor vesentlig å kartlegge sin situasjon med tanke på hvor man bør rette innsatsen.

Kommunene må derfor gjennomføre en analyse med fokus på følgende:

- Alderssammensetning fordelt på ulike områder/enheter i kommunen. Hvem kan man anslå vil slutte på grunn av alder?
- Mobiliseringsbehov – hvilke kompetanse bør brukes/utnyttes bedre? Kan man mobilisere egne ansatte? Importere arbeidskraft? Ha et tettere samarbeid med frivillige? Utnytte roboter og velferdsteknologi? Videre bør man også se på arbeidskraftreserven i samfunnet.
- Læringsbehov – hva kan og bør utvikles i vår organisasjon?
- Kompetansebehov – hvilke kompetanse kan og bør rekrutteres? Hvordan er tjenestene organisert?

Dersom man kommer frem til at det er behov for å rekruttere vil et grundig arbeid med en behovsanalyse, eller stillings- og kravsanalyse, gi en god grunnmur i arbeidet med å rekruttere. Det bidrar blant annet til å strukturere prosessen, hjelper de som skal rekruttere til å holde fokuset, det vil bidra til en mer objektiv vurdering av kandidatene, samt at det kan brukes videre i onboardingprosessen.

Det er fire punkter man kan ta utgangspunkt i til en behovsanalyse (Iversen, 2015):

- 1) Hva er stillingens formål, hvilke resultater skal oppnås?
- 2) Hvilke arbeidsoppgaver ligger til stillingen?
- 3) Hvilke rammer omgir stillingen, hva slags ansvar og fullmakter har stillingsinnehaveren? Under hvilke forhold skal arbeidet utføres?
- 4) Kompetansekrav, hvilke krav skal vi stille til stillingsinnehaverens utdanning, erfaring og ferdigheter? Hvilke personlige egenskaper må vedkommende ha for å lykkes i jobben?

4.2 Introduksjon av nyansatte

Når man har brukt mye ressurser på å rekruttere den rette kompetansen er det viktig å ha en god introduksjon for å beholde denne personen.

Det å ha planlagt den første tiden til en nyansatt kan ha svært god effekt. Studier viser at gode introduksjonsprosesser ser ut til å hjelpe den ansatte på flere måter. Det fører til økt trivsel, prestasjoner og redusert turnover. Det kan ta opptil 12 måneder før en nyansatt er kommet ordentlig inn i den nye jobben (Iversen, 2015). I et godt introduksjonsprogram bør man planlegge lenger enn de to første ukene, og se oppstarten i et lengre perspektiv. Det kan også være nyttig å ha en mentor eller fadder knyttet til den ansatte i oppstarten.

Tips til introduksjon av nyansatte - onboarding (Iversen, 2015):

- 1) Planlegg mottak av den ansatte i god tid slik at kontor plass, pc, tilganger, nøkler etc. er klart når den ansatte kommer.
- 2) Legg opp til et introduksjonsprogram. Dette kan være detaljert de første dagene, deretter mindre detaljert etter hvert.
- 3) Arbeid med organisasjonssosialisering av den nyansatte:
 - a. Bygge selvtillit hos den nyansatte ved å sørge for at de har tilstrekkelig kjennskap til innholdet i stillingen og sørge for at de har forutsetning for å utføre oppgaven.
 - b. Rolleklarhet gjennom en gjensidig rolleavklaring. Den ansatte forstår sin egen rolle og hvordan man kan bidra til at virksomheten når sine mål.
 - c. Sørge for at den nyansatte føler sosial tilhørighet, for eksempel ved at den nyansatte deltar i sosiale sammenhenger, lunsj og lignende
 - d. Kulturforståelse. At den nyansatte forstår de uskrevne reglene og verdiene i organisasjonen.

Fasene i en introduksjonsprosess kan illustreres på følgende måte (Iversen, 2015):



5) Ulike tiltak

Hvilke tiltak er satt i gang fra KS side og hva kan den enkelte kommune gjøre selv?

Type tiltak	Mål/hensikt	Ansvar
Menn i helse	Få flere menn inn i helse.	KS
Kommunikasjonsstrategi	Strategi mtp. rekruttering. Bl.a. sosiale medier, grafisk profil, markedsføring m.m.	KS
Historiefortelling	Et verktøy med historie og refleksjon, hensikten med prosjektet er å gjøre ansatte bevisst sin rolle og sine muligheter.	KS/ den enkelte kommune
Rekruttering av unge	Markedsføre kommunen som en attraktiv arbeidsgiver	Den enkelte kommune
Karrieredager og yrkesmesser	Markedsføre kommunen som en attraktiv arbeidsgiver	Den enkelte kommune
Jobbvinner	Markedsføre kommunen som en attraktiv arbeidsgiver	KS
Sommerjobb for unge	Markedsføre kommunen som en attraktiv arbeidsgiver	Den enkelte kommune
Arbeidsuke/ – samarbeid med ungdomsskolene om kommunale praksisplasser	Markedsføre kommunen som en attraktiv arbeidsgiver	Den enkelte kommune
Veiledere og mentorprogram	Oppfølging av nyansatte samt studenter	Den enkelte kommune
Personalmøter	Samarbeid på tvers for å oppnå kompetanseheving og mer robuste fagmiljø. Bidrar til å trygge og utvikle.	Den enkelte kommune
Gode stillingsannonser	Et tydelig og klart budskap som markedsfører kommunen på en god måte.	Den enkelte kommune
Bruk av sosiale medier	Markedsføre kommunen som en attraktiv arbeidsgiver	Den enkelte kommune
#drømmejobben.com	Markedsføre kommunen som en attraktiv arbeidsgiver	Den enkelte kommune

Referanser:

KS arbeidsgivermonitor (2017)

Iversen, Ole I. (2015): *Rekrutterings- og intervjuteknikk. Om bruk av effektive rekrutteringsmetoder.* Fagbokforlaget.

KS FOU og Agenda Kaupang (2018): *Følgforskning på IA-ledelse 2.0 – NED med sykefraværet!* KS FOU-PROSJEKT NR. 174001

FAFO rapport (2016): *Rapport strategisk rekruttering av unge til kommunalsektor*

Fra KS:

<http://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/analyse-og-statistikk/rekrutteringsmodell/rekrutteringsbehov-i-ks-regionene-fram-mot-2026/>

<http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/fou/profilering-og-rekruttering/profilering-og-rekruttering/profilering/>

<https://www.10faktor.no/>

<http://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/arbeidsgivermonitoren/kommunesektorens-arbeidsgivermonitor-20171/>

<http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/fou/profilering-og-rekruttering/profilering-og-rekruttering/rekruttering/>

<https://www.ks.no/contentassets/30dc4ef420bb447d8db31f0782c9c2e3/skodd-for-framtida.pdf>

<http://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/analyse-og-statistikk/rekrutteringsmodell/rekrutteringsbehov-i-ks-regionene-fram-mot-2026/>

www.drømmejobben.com