

## Arbeidsgiverutvikling i storby.

### Den store generasjonsvekslingen og storbykommunenes omdømmeutfordring.

Antallet som kommer til å forlate arbeidsstyrken på grunn av alder vil de kommende årene være høyt i forhold til tidligere utskiftninger i arbeidsstyrken. Generasjonsvekslingen fremover innebærer at store grupper eldre arbeidstakere på mange områder må erstattes av yngre arbeidstakere. For storbykommunene er det en stor utfordring å sikre nødvendig arbeidskraft og kompetanse.

Omdømme er et tema som i økende grad settes på dagsorden i norske kommuner. Omdømme har stor betydning for kommunene som arbeidsgiver, samfunnsaktører og tjenesteleverandører.

I dette prosjektet søkes økt kunnskap om generasjonsveksling og omdømme i **arbeidsgiversammenheng**. Storbykommunenes omdømme og attraktivitet som arbeidsplass er undersøkt gjennom fokusgrupper i alle storbyene og utvalgte pilotprosjekter i Bergen, Trondheim og Stavanger. I disse er det lagt vekt på å utvikle metoder for å lette kompetanseoverføring mellom eldre og yngre arbeidstakere, og hva kommunene kan gjøre for å tiltrekke seg, beholde og utvikle medarbeidere. Tilnærmingen i prosjektet er i utstrakt grad basert på kvalitative metoder. Det er utarbeidet en rapport fra prosjektet, samt en kortversjon/idesamling som kan bidra til å spre erfaringer og gode grep som er tydeliggjort gjennom prosjektet.

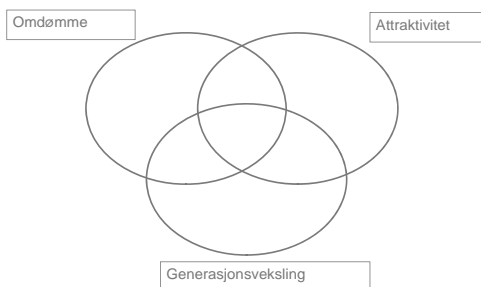
De overordnede problemstillingene som ligger til grunn for dette FoU-prosjektet er:

- **Hvordan kan storbykommunene rekruttere tilstrekkelig arbeidskraft med riktig kompetanse i årene som kommer? Søkelys settes på betydningen av omdømme.**
- **Hvordan kan kommunene beholde/overføre/utvikle nødvendig kompetanse i organisasjonen ved den store generasjonsvekslingen?**

Dette prosjektets forståelsesramme og interesseområde er i overlappet mellom omdømme, attraktivitet og generasjonsveksling og er avgrenset til storbykommunen som arbeidsgiver. Hver for seg er dette store tema som ikke kan behandles utømmende. Vi har vært ute etter å finne fremtidsrettede tiltak og strategier i storbykommunene.



Prosjektets forståelsesramme og interesseområde



Prosjektet har hatt følgende resultatmål:

## **I. Samle og formidle eksisterende relevant kunnskap om generasjonsveksling og omdømme**

Det er lite forskning som retter seg direkte mot våre problemstillinger og som omhandler storbykommunen eksplisitt. Vår tilnærming har vært å se på undersøkelser som

- omhandler arbeidsgiveres attraktivitet generelt
- kontrasterer offentlig og privat virksomhet
- ser særskilt på kommunene som del av offentlig virksomhet
- referer til ulikheter mellom store, mellomstore og små kommuner

For å etablere kunnskapsgrunnlag for arbeidet i prosjektet er det også gjennomført intervjuer med utvalgte forskere og eksperter innenfor ulike fagmiljøer, som er ledende innen sine felt og har gitt nyttige innspill til dette prosjektets problemstillinger.

## **II. Utvikle økt kunnskap om og innsikt i**

- **storbykommunenes omdømme og betydningen av omdømme for å kunne beholde og rekruttere arbeidstakere**
- **hvordan en bør arbeide i forhold til omdømme i arbeidsgiversammenheng**

Storbyenes utfordringer med omdømmebygging skiller seg fra andre virksomheter. Dette skyldes blant annet kompleksitet, variasjon og mangfold i oppgavene som skal løses. Vi har søkt etter analyseskjema, eller forståelsesrammer, som gir grunnlag for å identifisere og etablere kunnskap om hva storbyene kan gjøre for å arbeide systematisk med å rekruttere, beholde og sikre god kompetanseutveksling mellom generasjoner.

Det er gjennomført feltarbeid i alle storbyene der utvalg av ansatte har identifisert muligheter og trusler for storbyene som attraktive arbeidsgivere. Videre er det gjennomført dialogbaserte møter med utvalg av interessenter, der storbyenes omdømme som arbeidsgiver er belyst.

Gjennom prosjektet er det gitt anbefalinger til storbyene om aktiviteter som kan bidra til å styrke omdømme, attraksjon som arbeidsgiver og arbeidet med generasjonsvekslingen fremover. Gjennom eksempler fra storbyene gis det også konkrete ideer som dette:

- Storbykommunene spesialisere seg og profesjonalisere sitt rekrutteringsarbeid. Flere har de siste to årene opprettet egne stillinger som et forsøk på tverrfaglig og systematisk arbeid med rekruttering. Stillingene har bidratt til å løfte rekruttering som en felles utfordring i kommunen og synliggjøring av aktuelle tiltak, mange positive oppslag i media, bruk av nye virkemidler for markedsføring av kommunen som arbeidsgiver.
- Mangfold av trainee programmer i storbykommunene øker grunnlag for læring på tvers av generasjoner og på tvers i organisasjonen. Stor søknad til trainee programmene i storbykommunene viser at de nye kandidatene er nysgjerrig på karrieremulighetene i kommunen.
- Generasjonsveksling blant skoleledere er satt på dagsorden, og det satses på rekrutteringsfremmende tiltak for potensielle ledere innen skole og barnehage. Storbykommunene gjennomfører lederrekrutteringsprogram som skal inspirere/motivere medarbeidere i kommunen til å søke lederstillinger, og det gjennomføres omfattende skoleleder-/styrerutdanning for ansatte i kommunens barnehager og skoler.

### III. **Utvikle metoder som bidrar til å**

- **lette kompetanseoverføring mellom eldre og yngre arbeidstakere**
- **bedre kommunenes forutsetninger for å møte nye generasjoners forventninger, krav og arbeidsmåter**

Metodeutvikling er gjennomført i Stavanger, Bergen og Trondheim. De valgte pilotprosjektene kan alle ha overføringsverdi til andre kommuner og andre fagområder.

#### Fagutvikling og kunnskapsdeling Skoleprosjektet Stavanger

Storbyprosjektet har fulgt kollegaveiledningen ved Kannik skole i Stavanger våren 2008. Konsulenten har gjennom deltakende observasjon fulgt en gruppe som arbeidet med et bestemt opplegg for kollegaveiledning.

Kollegaveiledning kan foregå i flere former og kan organiseres på ulike måter. Denne piloten har sett på hvordan veiledningen kan bidra til å systematisere kunnskapsdeling på tvers av generasjoner og bidrar til kollektiv faglig utvikling og læring på arbeidsplassen.

Erfaringene viser at kollegaveiledningen bidrar til at det utvikles et felles språk å reflektere gjennom. Den kunnskapen man har et felles språk å reflektere over, vil i større grad nyttiggjøres og tas i bruk. Kunnskap og erfaringer som den enkelte lærer besitter, blir i større grad delt gjennom å bli satt ord på i veiledningen. Kollegaveiledningen blir slik sett effektiv med tanke på å overføre kunnskap mellom generasjoner.

#### Rekrutteringsprosjekt teknisk sektor Bergen

I Byrådsavdelingen for klima, miljø og byutvikling i Bergen har 4 etater gått sammen for å jobbe med rekruttering og utvikling av medarbeidere innenfor teknisk sektor. Til tross for flere felles utfordringer, har etatene stort sett jobbet "for seg selv" for å finne løsninger på disse.

Det ble utarbeidet en felles strategi for prosjektet, og piloten skulle ha som målsetting at tiltakene skulle bidra til å øke ansattes stolthet over egen etat og byrådsavdelingen totalt. Med bistand fra konsulentene ble det gjennomført en "sårbarhetsanalyse" for å få et tydeligere bilde av hvilke områder de ulike etatene skulle prioritere.

Det ble tidlig klart at konkrete tiltak og ideer i en etat var direkte overførbare til en eller flere av de andre etatene. Det er krevende å jobbe langsiktig og systematisk med rekruttering og utvikling av ansatte, og lederne må være pådrivere overfor hverandre og resten av organisasjonen.

#### Rekruttering av studenter til helse og omsorg i Trondheim

I Trondheim kommune har de utviklet et eget konsept for studentstillinger i helse- og omsorgssektoren. Studentstillingene er faste helgestillinger som tilbys studenter innen helsefagyrkene slik som sykepleier og vernepleier. Studentene får tilbud om fast 20 % stilling i kommunen med vakter utelukkende på helg. Målet med studentstillinger er å øke antallet heltidsstillinger, øke rekruttering av faglært personell, imøtekomme problematikken forbundet med helgebemannning, sikre rekruttering til helsefagyrket og la studentene bli kjent med kommunenes tjenesteområder og øke attraktiviteten til stillinger innen dette tjenesteområdet.

FoU prosjektet har sett nærmere på studentstillingskonseptet slik det har artet seg i praksis i Trondheim kommune. Blant annet er det satt søkelys på hvilke effekter studentstillinger gir for attraksjonen til kommunen og hvordan studentene opplever møtet med kommunen som arbeidsgiver. Det ble gjennomført en elektronisk spørreundersøkelse blant studenter med studentstilling, samt intervjuer med kontaktlærere ved Høgskolen i Trondheim og med prosjektansvarlige i Trondheim kommune. Undersøkelsen avdekket vesentlige forbedringsmuligheter for prosjektet. FoU-prosjektet avdekket liten bevissthet om konseptets langsiktige strategiske muligheter. Målet om å sikre fremtidig rekruttering må løftes frem. Enhetsledere og ansatte må bli beviste sin oppgave som omdømmebygger slik at møte med kommunen faktisk fungerer motiverende for fremtidig jobb i kommunen.

