



ARBEIDSGIVERUTVIKLING I STORBY

Den store
**GENERASJONS-
VEKSLINGEN**
og storbykommunenes
**OMDØMME-
UTFORDRING**

KORTVERSJON AV RAPPORT MED IDESAMLING

Rapporten er skrevet av Christian Skattum, Asplan Viak



KULTURELL DIALOG



PROGRAM FOR STORBYRETTET FORSKNING



Generasjonsskifte i arbeidslivet

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.

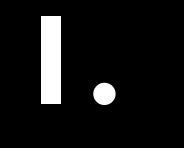
I dette prosjektet søkes økt kunnskap om generasjonsveksling og omdømme i arbeidsgiversammenheng. Storbykommunenes omdømme og attraktivitet som arbeidsplass blir undersøkt gjennom fokusgrupper i alle storbyene og utvalgte pilotprosjekter i Bergen, Trondheim og Stavanger. I disse er det lagt vekt på å 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.

Dette er en kortversjon av hovedrapporten med en idesamling basert på konkrete eksempler fra storbykommunene. I hovedrapporten ligger det mer detaljert informasjon om metode, bakgrunn, empiriske funn og analyse av prosjektets hovedproblemstillinger.

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?

PROSJEKTET HAR HATT FØLGENDE RESULTATMÅL:

	Samle og formidle eksisterende relevant kunnskap om generasjonsveksling og omdømme.
---	---

2.

Utvikle økt kunnskap om og innsikt i:

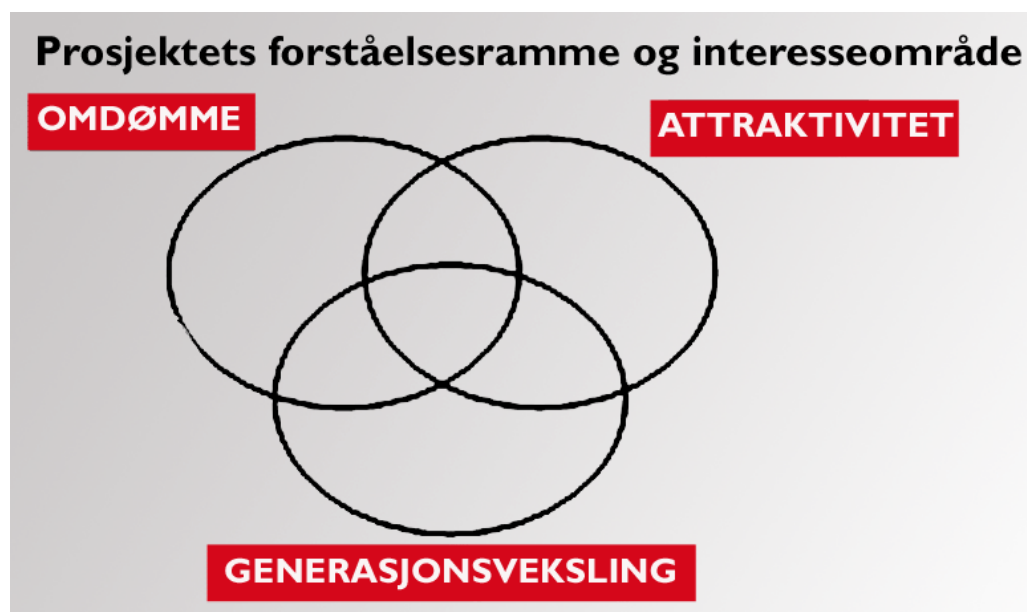
- storbykommunenes omdømme og betydningen av omdømme for å kunne beholde og rekruttere arbeidstakere
- hvordan en bør arbeide i forhold til omdømme i arbeidsgiversammenheng

3.

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

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.



Omdømme som arbeidsgiver

I **EUROPEAN EMPLOYEE INDEX (EEI)**¹ er omdømme definert slik:

”medarbeiderens opplevelse av den generelle kunnskapen om organisasjonen, og hvordan den oppfattes av omverdenen – både som arbeidsplass, samfunnsaktør og i forhold til ”produktene” som organisasjonen leverer”

I notatet ”Strategiske arbeidsgiverutfordringer i storbykommunen” (2004) utarbeidet av KS, fremkommer det at det er mange dokumenterbare positive sider ved å arbeide for kommunen som faktisk underkommuniseres. Ansatte selv, og de som er i kontakt med tjenestene, er i langt større grad fornøyd med kommunen enn andre som har lite med kommunen å gjøre. Dette er tideligere omtalt som kommunenes ”omdømmeparadoks” (Nesheim 2006, TNS Gallup 2004).

Storbyenes utfordringer med omdømmebygging skiller seg fra andre virksomheter. Dette skyldes bl a kompleksitet, og variasjon og mangfold i oppgavene som skal løses. Hvilke omdømmeverdier kan fange opp denne variasjonen og dette mangfoldet? Det som er sikkert er at utfordringen ikke kan løses ved kun å fokusere på eksternt kommunikasjon av noen utvalgte omdømmeverdier. I sitt temahefte om ”Den attraktive arbeidsgiver” (2005), omtaler HR Norge forholdet mellom ”Employer branding” (arbeidsgivers omdømme), og virksomhetens omdømme generelt.

De skiller mellom:

- **CORPORATE BRAND:** Virksomhetens omdømme
- **PRODUCT BRAND:** Produktene eller tjenestenes omdømme
- **EMPLOYER BRAND:** Arbeidsgivers omdømme

Et ”Employer brand” etablerer en identitet for virksomheten som arbeidsgiver. Identiteten kan brukes til å differensiere virksomheten fra andre, og til å motivere og beholde virksomhetens nåværende og fremtidige arbeidstakere. Et ”Employer brand” kan være forskjellig fra hvordan virksomheten oppfattes eller hvordan produktene/tjenestene oppfattes. Det er imidlertid ofte sterke avhengighetsforhold mellom særlig ”Corporate” og ”Employer brand”.

¹ European Employee Index 2008 er en representativ benchmarkundersøkelse av medarbeidertilfredshet, motivasjon og lojalitet som gjennomføres i 20 land verden over. Analysen har blitt gjennomført årlig i Norge siden 2001, og i 2008 er det samlet inn svar fra 5000 personer. For mer informasjon se, http://www.ennova.dk/Products/ESI/EEI_Model.aspx.

Dette tilsier at arbeidet må være konsistent med den strategi storbykommunene har for tjenesteutvikling og oppgaveløsningen generelt. Helhetlig og strategisk omdømmebygging er en måte å imøtekomme noen av utfordringene ved velferdsstatens dilemmaer. Hva er det regjering og Storting skaper av forventninger til storbykommunene (nasjonal politikk)? Hva er det kommunen selv lover å gi brukerne? (lokal politikk) Hva er det de sier at de gir? (Serviceerklæringer, definert omfang og kvalitet) Hva er det de faktisk gir? (Resultater av bruker og innbyggerundersøkelser) Omdømme styrkes ved å omforene svarene på disse fire spørsmålene og få de til å peke i samme retning.

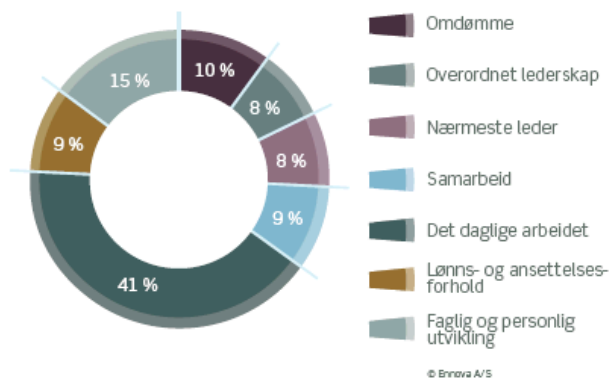
I rapporten drøfter vi utfordringene storbykommunene har med manglende kontroll med eget omdømme i lys av den informasjon vi fikk gjennom panelintervjuer.

DETTE ER HANDLINGER OG TILTAK SOM VI MENER DET ER SÆRLIG NYTTIG FOR STORBYKOMMUNENE Å JOBBE VIDERE MED:

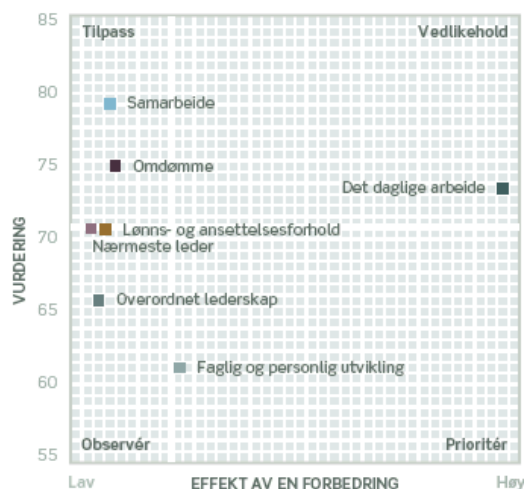
<u>Samarbeid og avklaring mellom politikk og forvaltning</u>	Tydeligere samarbeid og avklaring mellom politikk og forvaltning slik at politiske utspill ikke skader omdømme til tjenesten/etaten/de som jobber der. Politikerne må også være tydelige i sin rolle som arbeidsgiver.
<u>Avklare forventningene</u>	Tydeligere forventningsavklaring overfor brukere for å møte den "grenseløse etterspørselen" etter stadig bedre tjenester.
<u>Kulturbygging</u>	Aktivt å jobbe med kulturbygging i kommunens enheter og etater slik at de ansatte føler identitet til både virksomheten og kommunen som helhet. De ansatte selv må fungere som gode ambassadører og omdømmebyggere.
<u>Mediehåndtering</u>	Igangsette kompetansehevende tiltak når det gjelder mediehåndtering. Det kan være fruktbart å se på muligheten for å utvikle en minimumsnorm for generell medieforståelse i storbykommunene.

Hva gjør en arbeidsgiver attraktiv?

Effekt på arbeidsglede og lojalitet



Overordnet prioriteringskort 2008



Det daglige arbeidet er klart den parameteren som i størst grad har betydning for nordmenns arbeidsglede. Faglig og personlig utvikling betyr nest mest.

SKAL man gå løs på sin egen attraktivitet som arbeidsgiver kan det være nyttig å ha noen ”skjema” å analysere situasjonen ut i fra. I European Employee Index operer man med syv overordnede områder som påvirker arbeidsgivers attraktivitet uttrykt som arbeidsglede og lojalitet. Det er verdt å merke seg hvilke områder som gir mest uttelling, og så må man også vurdere dette ut fra om hovedutfordringen er å tiltrekke seg, utvikle eller beholde arbeidstakerne.

Det som dominerer bildet i 2008 er at de to viktigste oppgavene for norske arbeidsgivere er å sikre et godt jobbinnhold og løpende bidra til faglig og personlig utvikling. Denne prioriteringen ses også i de mange medarbeidermålingene som gjennomføres i danske og norske virksomheter. Det er styrket innsats på disse feltene som vil øke medarbeidernes arbeidsglede mest.

Den samme indeksen viser også en interessant utvikling mellom offentlig og privat sektor.

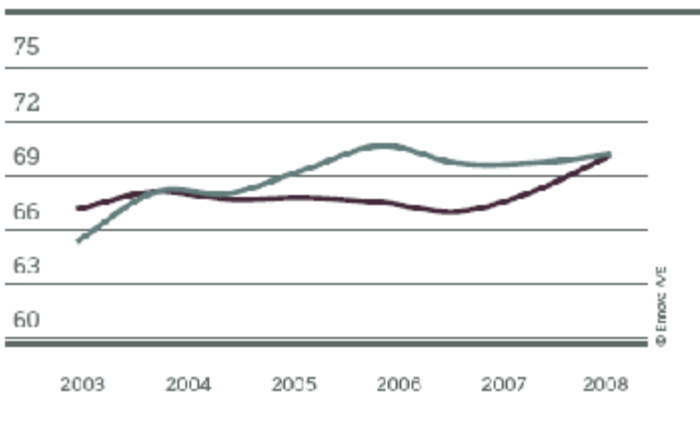
I den siste perioden med høykonjunktur i Norge fra 2004 til 2008, har offentlig sektor scoret bra på denne indeksen frem til 2006. Etter det har privat sektor tatt igjen offentlig sektor. Reduksjonen i offentlige medarbeideres samlede arbeidsglede kan i 2008 utelukkende tilskrives kommunene, siden arbeidsgleden i stat og fylkeskommuner er økende. En forklaring på dette som skisseres i undersøkelsen er at lønnen i kommunene

6 Den store generasjonsvekslingen og storbykommunes omdømmeutfordring

Arbeidsglede i Norge

Figuren viser utviklingen i arbeidsglede på en skala fra 0-100 for perioden 2003-2008

- Privat - Offentlig



går tilbake med to indekspoeng i samme undersøkelse, samtidig som de har vært tilskuere til en lønnsfest i privat sektor. I tillegg har personalgoder som fleksibilitet og redusert arbeidstid også blitt tilgjengelig i privat sektor slik at kommunens gode omdømme som et sted med gode personalforhold er blitt mindre tydelig. Denne tilspissingen av konkurransen om arbeidskraften har ført til en mobilisering også i kommunene de siste årene.

Utfordringer ved generasjonsveksling

GENERASJONSVEKSLING er i større grad satt på dagsorden i Sverige knyttet til 40-tallisterne (Brunsson, N. Og Sahlin-Anderson, K. 1997), enn i Norge. I Sverige utgjør 40-tallisterne 20 % av den arbeidsføre befolkningen, og i perioden 2005-2014 vil konsekvensene av at disse går av med pensjon bli tydelige. I Norge har ikke dette fått samme oppmerksomhet, verken i samfunnsdebatten eller i forskningsmiljøene. Forklaringene kan ligge i at vi har en demografisk forskyvning på grunn av krigsårene, og at etterkrigs generasjonen (50 tallisterne) ikke utgjør en så stor andel av den arbeidsføre befolkningen som 40-tallisterne i Sverige.

ULIKE FORHOLD SOM KAN BELYSE UTFORDRINGENE MED GENERASJONSVEKSLING I NORGE:

Jobber ikke systematisk med organisasjonsdemografi

Storbykommunene selv jobber ikke systematisk med sin organisasjonsdemografi. Grunnlaget for å sette inn tiltak for å møte utfordringene med generasjonsveksling bør bygge på sektorvise eller helhetlige oversikter over når og hvor mange som slutter på grunn av oppnådd pensjonsalder.

Blir ikke behandlet som et særproblem

Våre empiriske studier i storbykommunene viser at kommunene i liten grad behandler dette som et særproblem som gjelder hele kommunen. Innenfor enkelte sektorer (særlig skole) trekkes det frem som en utfordring, og da spesielt på ledersiden.

Mer et rekrutteringsproblem enn problem med overføring av kompetanse

Utfordringene trekkes fort i retning av at dette i større grad er et rekrutteringsproblem (erstatningsansettelser), enn et kompetanseoverføringsproblem. Men det er en erkjennelse av at eldre arbeidstakere sitter på god sektor og virksomhetskunnskap i forhold til de yngre, mens de yngre scorer bedre på å utvikle virksomheten og være fleksibel i forhold til nye oppgaver.

Seniorpolitikk

Særtiltak knyttet til seniorpolitikk er innrettet mest mot å få folk til å bli lengst mulig i jobben, og ikke mot kunnskapsutveksling mellom generasjoner. Våre informanter trekker frem behov for både en seniorpolitikk og en juniorpolitikk. Det taler for en mer systematisk jobbing i retning av en dynamisk generasjonsutvekslingspolitikk med vekt på kompetanseoverføring.

Hvilke tiltaksområder bør man satse på?

BASERT på tidligere undersøkelser og data innsamlet i prosjektet har vi fremmet noen områder vi mener storbykommunene bør konsentrere seg om. Forslag til tiltak/handlinger etterfølges av konkrete eksempler og gode ideer fra storbykommunene.

AKTIV REKRUTTERING

- **Jobbe bredt, systematisk og langsiktig med rekruttering.** Om tilgangen på enkelte yrkesgrupper blir bedre enn den er i dag, er det viktig å holde trykket på det relasjons og omdømmebyggende arbeidet.

- **Økt profesjonalisering og spesialisering i rekrutteringsarbeidet.**
Personalavdelingene må styrke sin kompetanse på proaktive tiltak og bistand til linjeledere som skal rekruttere. I tillegg til kunnskap om det formelle, må det jobbes mer aktivt med å få frem "beste praksis" i rekruttering i forhold til de ulike stillingene.
- **Økt fokus på interne karriereveier, både i fag- og lederstillinger.**
Varierende og utfordrende oppgaver og det daglige innholdet i jobben er det som motiverer mest og gjør arbeidsgiveren attraktiv. Dette kan også brukes aktivt til å fremme kunnskapsutveksling mellom generasjoner.
- **Gi unge ledertalenter muligheten til å prøve seg i ulike situasjoner, og følg dem opp.**
Gi unge ledertalenter muligheten til å prøve seg i ulike situasjoner, og følg de opp. Det er lett å forsvinne i et stort system som storbykommunen. Det er viktig å jobbe systematisk med å oppdage og utvikle egne ledertalenter.

EKSEMPLER FRA KOMMUNENE

Etablere egne prosjektledere og ansatte med ansvar for rekruttering.

I Stavanger er det opprettet en egen prosjektleder for rekruttering. Stillingen ble besatt våren 2007. Stillingen rapporterer til direktør Personal og organisasjon og skal medvirke til å løse kommunens rekrutteringsutfordringer på kort og lang sikt. Aktuelle samhandlingspartnere er ledere, fagforeninger, utdanningsinstitusjoner og media.

Erfaringer så langt: Stillingen 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. Stavanger ser allerede at dette virker omdømmebyggende og kan være en forklaring på at søkergrunnlaget innen enkelte områder er forbedret.

Etablere forskjellige traineeordninger.

Traineeprogram for fremtidige ledere med innvandrerbakgrunn i Oslo

Målgruppen for deltakelse i dette traineeprogrammet er fast ansatte medarbeidere med minoritetsbakgrunn i kommunens virksomheter. Traineeprogrammet egner seg dersom vedkommende har ambisjoner om å bli leder. I tillegg kreves det at overordnede leder fungerer som coach i hele opplærings- og utviklingsperioden. Det gis kyndig veiledning om coach rollen til overordnede som deltar i traineeprogrammet. Programmet arrangeres sentralt i kommunen i regi av Utviklings- og kompetanseetaten og er finansiert med midler for OU-fondet i kombinasjon med egenandel.

Trainee-stillinger i Kristiansand

Kristiansand kommune har, sammen med Universitetet i Agder og Agder Energi, vært initiativtakerne til Trainee Sør. Dette er et tilbud til unge mennesker med kompetanse på mastergradsnivå innen økonomi, IKT, ledelse, industriell økonomi eller offentlig forvaltning. Traineeprogrammet varer i 18 måneder, og gir arbeid i tre ulike offentlige og private virksomheter i Agderfylkene. Dette fordeles etter virksomhetenes behov, traineenes kompetanse og ønsker. Et management program som er inkludert, består av faglige samlinger og internasjonale studieturer som skaper møteplasser for læring mellom fagmiljøer ved Universitetet i Agder, næringsliv og offentlig forvaltning. Dette gir gode muligheter for faglig påfyll og relasjonsbygging.

Trainee-stillinger i Bergen

Fra 2008 er det startet opp en regional trainee ordning også på vestlandet. Trainee Vest drives av Karrieresenteret ved Studentsamskipnaden i Bergen, og er et ledd i rekrutteringssamarbeidet som er etablert mellom en rekke private og offentlige virksomheter/bedrifter (ledes av Bergen Næringsråd og Bergensscenarier 2020). Bergen kommune deltar i første kull med fem traineer, som alle har en mastergrad innenfor ulike fagområder. To av traineene har ikke-vestlig bakgrunn. Trainee-ordningen bidrar til å synliggjøre muligheter for høyt utdannet yngre arbeidskraft i Bergensregionen. For kommunen har tiltaket betydning også i et generasjonsperspektiv. Det vil videre være et bidrag i forhold til kommunens mål om å ansette arbeidstakere med innvandrerbakgrunn på alle nivåer i organisasjonen.

KOMPETANSE OG LÆRINGSMILJØ - GODE FAGMILJØER STYRKER ATTRAKSJONEN

- **Fremme entreprenørskap, innovasjon og nyutvikling basert på deltagelse og involvering av ansatte.**

Her mener vi det ligger ubrukte muligheter i å etablere egne internettbaserte læringsnettverk som kan egne seg godt spesielt i sektorer hvor turnus preger arbeidssituasjonen. Man kan f.eks se for seg fagbaserte nettsamfunn hvor faglige og organisatoriske problemstillinger legges ut til drøfting med respons til alle døgnets tider. Den generasjonen som nå skal inn i f.eks pleie- og omsorgssektoren har denne formen for kommunikasjon i fingertuppene, og vil raskt kunne introdusere eldre ansatte til denne arenaen.

- **Utvikle ulike arenaer for kollektiv fagutvikling.**

Eksempler på slike arenaer er kollegabasert veiledning, on-the-job training, gjerne i samarbeid med eksterne partnere som trekkes inn i

jobbsituasjonen.

- **Traineeordninger av forskjellig slag vil kunne ha en positiv effekt på hele virksomheten.**
Traineeordninger forutsetter at personal ved forskjellige enheter retter fokus på egen og enhetens felles erfaringer, kunnskap og kompetanse.
- **Utvikling og etablering av fagfora for refleksjon, dialog og erfaringsutveksling mellom mellomledere, ledere og ansatte på tvers av enheter, eller med kolleger fra flere storbykommuner.**
- **Etablere opplæring og veiledning i holdningsskapende og kulturbyggende arbeid med fokus på bemyndigelse, etikk og ansvar for felles læring, kunnskapsdeling og kompetanse.**

EKSEMPLER FRA KOMMUNENE

Utvikle kommunen til å bli en lærende virksomhet.

Undervisningssykehjem

Ordnningen med undervisningssykehjem er et godt eksempel på hvordan et helt fagfelt og fagmiljø kan styrkes, på tvers av institusjoner og på arbeidsplassen. I Oslo kommune har ordningen med undervisningssykehjem pågått i flere år. Et undervisningssykehjem skiller seg fra et ordinært sykehjem ved at det innehar en egen forsknings- og fagutviklingsavdeling (FoU-avdeling). Det overordnede målet er å bedre kvaliteten i sykehjemstjenesten og å øke anseelse for faget geriatri. En viktig oppgave er å spre resultater fra prosjekter og bidra til kvalitets- og fagutviklingsarbeid på sykehjem.

Det er pr i dag seks hovedundervisningssykehjem i Norge, flere av dem i storbyene.

Kompetansedelingsdagen i Stavanger

En dag hver høst arrangeres kompetansedelingsdagen i Stavanger. Alle ansatte i kommunen er invitert. En egen tverrfaglig arbeidsgruppe er ansvarlig for forberedelse og gjennomføring. Arrangementet er gjennomført de siste 4 – 5 årene. Det er positivt for bedriftskulturen at alle blir invitert ut fra en tverrfaglig tilnærming. Det synliggjør bredden og gir læring og erfaringsoverføring i kommunen.

Et eksempel fra utlandet

Amsterdam kommune har utmerket seg når det gjelder å utvikle en

forståelse av at hele kommune er en felles arbeidsplass. Dette manifesterer seg tydelig på kommunes internettsider, deres arbeidsgiverportal og i eget profileringsmaterial av by og virksomhet. Byens presenteres som arbeidsplassen din i sin helhet. Medarbeiderne oppfordres til å være ”mobile”, og det å flytte rundt i hele virksomheten ansees som verdifullt. Kommunen har utviklet mentor ordninger og ledelses kurs på tvers av sektorene, De har også utviklet et eget ”snuse-på-en-annen-funksjon” ordning; en form for jobbrotasjoner som bare dreier seg om en dag eller to. Medarbeidersamtaler benyttes til å se etter mulighet i resten av kommunen så vel som i egen enhet.

LEDELSE I STORBYKOMMUNENE: ATTRAKTIVE UTFORDRINGER

- **Spesialisere lederopplæring i forhold til de særskilte krav som stilles i offentlig sektor.**
Mange ledere kvier seg for å jobbe i skjæringspunktet mellom politikk og administrasjon, samtidig som dette gir særlige lederutfordringer som det må trenes på. Herunder hva som skal til for å takle offentligheten og medienes rett til innsyn.
- **Styrke lederressursene i de arbeidsintensive tjenestene, og utvikle kommunens evne til å oppdage og utvikle egne ledertalenter.**
- **I de store virksomhetene/resultatenhetene er det viktig at nivået under enhetslederen anerkjennes og får muligheten til å utvikle sin lederrolle.**
Det finnes mange teamledere, gruppeledere, inspektører, avdelingsledere som har stort ansvar, men gjør lederjobben ved siden av andre hovedoppgaver.
- **Profesjonalisere stab og støttetjenester slik at linjelederens oppgave som "daglig leder" optimaliseres.**

EKSEMPLER FRA KOMMUNENE

Spesialisering i offentlig ledelse

Etablerer egen skoleleder/styrerutdanning i Bergen

Bergen kommune utvikler et rekrutteringsfremmende tiltak for potensielle ledere innen skole og barnehage. Utdanningen vil gå over to år, og være inndelt i tre moduler som hver gir 15 studiepoeng. Tiltaket er lyst ut gjennom offentlig anbud; leverandør velges høsten 2008. Det planlegges oppstart for 30 deltakere tidlig i 2009.

Bergen kommune anser dette som et rekrutteringstiltak like mye som et kompetansehevingsprosjekt. Kursdeltakerne vil velges ut fra en metode som tilsvarer en ordinær rekrutteringsprosess (søknad, intervju, referanseinnhenting).

Nytt lederutviklingsprogram i Kristiansand

Fra og med februar 2008 er det blitt igangsatt et nytt lederutviklingsprogram i Kristiansand kommune. Det nye programmet skal være et dynamisk og prosessorientert lederutviklingsprogram, som skal sette lederne bedre i stand til å lede framtidens kommune. Deltakelse i dette programmet skal være en del av lederrollen, og ikke et tidsbegrenset løp alle lederne skal gjennomføre og på et tidspunkt være ferdig med. Målgrupper for programmet er toppledere, enhetsledere, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud.

Lederutviklingsprogrammet tar opp tema som kommunikasjon og samhandling, coachende lederstil, endringsledelse, relasjonsbygging og omdømmebygging. For å rekruttere og håndtere en mer variert arbeidsstokk vil tema som likestilling i vidt perspektiv, flerkulturell rekruttering og mangfoldsledelse fokuseres. Programmet inneholder innføring og øvelser i scenarietenkning, og metoder for målrettet kompetanseutvikling.

Lederutviklingsprogrammet i Stavanger

Stavanger planlegger sitt lederutviklingsprogram fra høsten 2008 og årene framover. Virksomhetsledere, fagsjefer og ledere som rapporterer til disse er målgruppen. Dette er det første forsøket i kommunen på en gjennomgående og systematisk lederutvikling for ledere på alle nivå. Fokus på desentralisering og helhetlig og relasjonell ledelse. Det blir en årlig konferanse, 8 – 10 workshoper en kan velge mellom med tema innen organisasjon og samfunn, prinsipper for ledelse og ulike ledelsesdisipliner og 4 – 5 nettverksamlinger innen samme tema

Rekrutteringsprogram for ledere i Trondheim kommune

Trondheim kommune har store utfordringer med hensyn til rekruttering til viktige lederstillinger innen oppvekst og utdanning og helse og velferd. Pt er det altfor få søkere fra egne rekker til lederstillinger. Situasjonen forverres - særlig innen skolesektoren, fordi det i de nærmeste årene vil være mange rektorer som oppnår den øvre aldersgrensen. Trondheim kommune har heller ingen ledere med ikke-vestlig kulturbakgrunn. Rådmannen igangsatte derfor et lederrekrutteringsprogram høsten 2007. Målet var å få flere kompetente lederkandidater fra egne rekker,

kvalitetssikre lederrekrutteringsprosessen og tiltrekke seg kvalifiserte eksterne søkere.

Felles ledersamling i Oslo kommune

Oslo kommunes hadde høsten 2007 felles ledersamling. Alle ledere med personalansvar i Oslo kommune ble invitert: ca 2600 personer. Tiltaket var frivillig og ble annonsert på intranettet i kombinasjon med personlige invitasjoner til alle både på e-post og som invitasjonskort til Rådhuset. Det deltok ca 1050 personer. Hensikten med arrangementet var å samle kommunens ledere for å bygge felles identitet og organisasjonskultur på grunnlag av kommunens kjerneverdier – og gjennom det styrke fellesskapet og omdømme. Arrangementet har fått svært positive tilbakemeldinger.

Erfaring fra tre piloter

I PILOTENE har vi gått mer i dybden på konkrete tiltak som skal bidra til å tiltrekke seg og utvikle medarbeidere, samt møte utfordringer ved generasjonsskifter. Her beskrives tiltak og mål kort, før vi oppsummerer læringen så langt og kommer inn på hva som kan være suksesskriterier for andre som vil jobbe med tilsvarende tiltak

PILOT 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 helgebemanning, 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 arter seg i praksis i Trondheim kommunen og har hatt følgende tematiske fokus:

- Hvilke effekter gir studentstillinger på attraksjonen for kommunen?
- Hvordan opplever studentene møte med kommunen som arbeidsgiver?
- Er studentstillinger et egnet tiltak for å imøtekomme rekrutteringsutfordringene i helse og omsorgssektoren?
- Hvordan kan konseptet forbedres?
- Har konseptet overføringsverdi til andre kommuner og andre sektorer?

Et elektronisk spørreskjema ble sendt ut til samtlige studenter i studentstillinger som samtykket til å delta i prosjektet. Det ble gjennomført en-til-en intervjuer med kontaktlærere ved Høyskolen i Trondheim og med prosjektansvarlige for studentstillinger i Trondheim kommune og prosjektansvarlige for hovedprosjektet "Heltid en rettighet, deltid en mulighet". Resultater fra undersøkelsen ble fremlagt for prosjektgruppen og sammen arbeidet gruppen med å tydeliggjøre årsaker og virkninger av utfordringer som undersøkelsen peker på. Forbedringsområder og suksesskriterier for konseptet ble diskutert og utviklet.

Erfaringene så langt

Gjennom undersøkelsen som ble gjort i denne piloten ble de faktiske erfaringene og opplevelsene hos målgruppen for piloten undersøkt. Studentstillinger er tenkt som en effektiv måte å løse problematikken omkring helgebemanning. Samtidig skal metoden fungere relasjonsbyggende, unge studenter knytter bånd til kommunen som arbeidsplass. Denne avsjekkingen av effekt synliggjorde flere forhold som ikke var tatt hensyn til ved utformingen av metoden. En av de største utfordringene som FoU prosjektets undersøkelse avdekket er at det holdningsrettede arbeidet ved den enkelte enhet er sentral for at studentstillinger skal være en suksess. Slik konseptet fungerer i dag involveres ikke enhetslederne i den strategiske satsningen på studentrekruttering. Med tettere oppfølging og tydeligere forventninger til enhetsleder som omdømmebygger kan mye gjøres for å bedre studentenes møte med kommunens enheter. Enhetsledere og de faste ansatte må være bevisst sin rolle som omdømmebyggere ovenfor studenter som trer inn i studentstillinger. Det bør bevilges ekstra midler til å utvikle holdningsrettet arbeid, og kommunen sentralt bør vurdere å gå inn med utviklingsmidler for å ha fokus på rekrutteringsutfordringene. Ved de forskjellige enhetene i Trondheim kommune er det i dag etablerte arbeidsmiljøgrupper. På møter i tilsvarende fora vil det være naturlig at studentstillinger blir et tema som tas opp.

Suksesskriterier - Tydeliggjøring av konseptets mål, organisering og virkemidler

Studentstillinger er et nyttig konsept med stor overføringsverdi til andre kommuner og enheter. Konseptet adresserer rekrutteringsutfordringer og kan fungere effektivt som et relasjonsbyggende arbeid. Å knytte bånd til kommunen allerede under studiene kan skape lojalitet overfor arbeidsplassen og bidra til at studentene går over i fast stilling etter endt utdanning. Konseptet er godt, men å realisere dette potensialet forutsetter noen forbedringer av konseptet.

Målet om å sikre fremtidig rekruttering må løftes frem. Slik det fungerer i dag er det liten bevissthet om konseptets langsiktige strategiske muligheter. Enhetsledere og ansatte må bli beviste sin oppgave som omdømmebygger slik at møte med kommunen faktisk fungerer motiverende for fremtidig jobb i kommunen. For studentene innebærer det at målet bør være at studentene får noen praktiske knagger for studiet og at læring blir satt i fokus. Erfaringene viser at studenter trives på arbeidsplassen når de blir sett og ivaretatt, men enheten rapporterer at studentene er en ustabil arbeidskraft. I det videre arbeidet med studentstillinger vil det være fornuftig å gå inn i denne problematikken. Hva skal til for å styrke lojalitetsbåndene til arbeidsplassen? Hvordan kan man gå frem for å skape større grad av forutsigbarhet og langsiktighet i studentengasjementet?

I det følgende skisseres et forslag til organisering og rollefordeling i studentstillingerkonseptet. Forslaget er utarbeidet av konsulentene og prosjektgruppen fra Trondheim i samarbeid.

Studentstillinger bør prosjektoorganiseres, med for eksempel en prosjektmedarbeider i hver bydel og flere enhetskontakter. Prosjektorganisering innebærer oppfølging og kontroll og kan for eksempel komme inn i lederavtalene til enhetsledere og andre. Prosjektet bør evalueres med jevne mellomrom.

Konseptet bør ha en tydelig fordeling av roller som inkluderer:

- en formidler til lærersted og studenter,
- en lærerstedskontakt, som får informasjon til å videreformidle i undervisningen.
- kolleger som tydeligere rollemodeller
- en overordnet kontaktperson i kommunen, fortrinnsvis den personen som også har rollen som kontaktperson i studentenes praksisperiode.
- enhetsleder får holdningsansvar og rollen som koordinator for studentstillingene ved sin enhet.

Piloten har vist at oppfølging og kontroll er viktig innsats for å sikre måloppnåelse i nye prosjekter. Ofte igangsettes tiltak uten at effekten kontrolleres. Endringene som er foreslått etter at konsulenten har vært inne i studentstillinger piloten er relativt lite kostandskrevende, men gitt de resultatene som kom frem i følgeforskningen tyder det på at disse små endringene, som bevisstgjøring hos ansatte og ledelse, vil kunne gi stor effekt.

PILOT FAGUTVIKLING OG KUNNSKAPSDDELING SKOLEPROSJEKTET STAVANGER.

FoU prosjektet har fulgt kollegaveiledningen ved Kannik skole i Stavanger våren 2008 og har deltatt på kollegaveiledning våren 2009. Konsulenten har gjennom deltakende observasjon fulgt en gruppe som arbeidet med et bestemt opplegg for kollegaveiledning. På en samling 22. april ble det gjennomført en egen evalueringsrefleksjon i gruppen der det ble samlet inn erfaringer til FoU prosjektet. Synspunkter har også blitt hentet inn fra enkelte teamledere i forståelse med rektor ved skolen.

Piloten har følgende tematiske fokus:

- Hvordan kan kunnskapsdeling på tvers av generasjoner systematiseres og struktureres?
- Bør denne type fagutvikling utvikles som varige arbeidsformer?
- Hvordan kan man forebygge problemer med kunnskapsoverføring som skyldes generasjonsveksling?

- I hvilken grad bidrar kollegaveiledningen til mer attraktive arbeidsplasser?

Tilrettelegging for fagutvikling

På Kannik er det ønskelig å stimulere til tverrfaglig utvikling på tvers av trinn og faglærerbakgrunn. Hvordan kan lærerne inspireres til å dele sine erfaringer, hvordan kan klasseromssituasjonen tilgjengeliggjøres for flere enn den enkelte kontaktlærer? En lærer har tradisjonelt stått i en noe ensom situasjon med utfordringene med klassemiljøet, enkeltelevers faglige utfordringer og det å utforme opplegg for undervisningen. Erfaringer blir sentrale, men disse erfaringene blir personlige idet de fortolkes og håndteres av den individuelle lærer. Kollegaveiledningen er en arena hvor disse individuelle erfaringene møtes og diskuteres med andre lærere som også kommer med sine. Slik deles og utvikles kunnskap både når det gjelder lærerrollen, faglige tilnæringer i undervisningsopplegget, tips og råd og nye samarbeidsformer.

I det som kalles fellestiden på tirsdager møtes alle lærerne først i plenum. Deretter går lærerne i grupper på ca 7 personer for kollegaveiledning. Gruppene er satt sammen bevisst på tvers av kjønn, alder, trinn det undervises i, faglærerbakgrunn og lærerteam.

Fremgangsmåten er i grove trekk at en lærer på rundgang i forkant av møtet har lagt frem et problemnotat i en fastlagt mal. Teamleder er fasilitator for sesjonen. Målet er å bruke kollegiet til å styrke læreren på å forstå og handle i forhold til problemet. Veiledningen skjer etter en fastlagt fremgangsmåte hvor det går runder på faktaavklaringer, refleksjon, og tilbakemeldinger fra gruppen. Det avsluttes med at den som la frem notatet oppsummerer og sier noe om hva personen tenker å gjøre med problemet. Prosessleder passer på at samtalen ikke "sklir ut" og at tur-rekkefølgen og tempo holdes. Veiledningen varer halvannen time.

Erfaringer så langt

Kollegaveiledningen har foregått en gang i måneden. En person per gruppe har rollen som "veisøker" og legger frem et dokument og søker råd hos kollegene i gruppen (7 stk). En fast gruppeleder styrer prosessen. Flere i gruppen trekker frem at månedlige møter blir noe sporadisk. Veiledningene kan bli hendelser, som selv om de er gode, ikke representerer en kontinuitet og en varig arbeidsform. Et annet moment er at veiledningen da ikke er behovsstyrt. En deltaker trekker frem at han ofte har saker han vil ta opp, men det blir lenge å vente på sin tur i kollegaveiledningen. Man risikerer at saken mister sin aktualitet. Er det mulig å ha veiledningen mer behovsstyrt? At den enkelte kan kalle sammen sin gruppe på kortere varsel? Alle deltakerne er enige om at kollegaveiledningen gir mye, både mentalt fordi det er godt å prate med andre, og i forhold til å dele med seg av råd og tips.

Erfaringsdeling blir trukket frem som viktig mellom generasjoner i gruppen som både består av eldre og yngre lærere.

Hvordan fungerer veiledningen sett i forhold til andre arenaer? Det avholdes lagmøter en gang pr uke på trinnet. Utover dette så snakker man daglig sammen i arbeidsrommet/lærerværelset. Da kan man få støtte til aktuelle saker "som brenner". Men fordi samtaleformen er fri, blir det gjerne ikke rom for refleksjon, men "tatt ned" raskt. Kollegaveiledningen fungerer annerledes, her får man løftet problemstillingen opp på et metodisk og systemisk nivå, mener flere i gruppen som deltok i evalueringsrefleksjonen.

Suksesskriterier og overføringsverdi

Kollegaveiledning foregår 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. Innen skole bør kollegaveiledningsprogrammer utvikles utover prosjektperioder, og heller inngå som en vanlig arbeidsform i kollegier rundt om. Forbedringsområdene er i hovedsak knyttet til organiseringen av veiledningen. Hvilke grep kan gjøres for å gjøre veiledningen mer behovsstyrt? Ettersom gruppene får mer erfaring med kollegaveiledningsformatet, er det mulig å igangsette forsøk med å fristille gruppene i forhold til å arrangere møter oftere.

Kollegaveiledningsprogrammer bør satses på i flere sektorer innen storbykommunene. Nav-kontorer kan være godt egnet. Enkelte NAV-kontorer i storbyene er kjent med denne arbeidsformen, men det er foreløpig ikke utbredt. Nye kompetansekrav til NAV-arbeideren handler om at den enkelte ansatte skal fungere som en veileder for brukerne.

Kollegaveiledning kan også vise seg godt egnet for å fremme fagutvikling innen flere typer av helse og omsorgsarbeid og også innen plan og miljøsektor. Fordelene med kollegaveiledning er at det etter en opplæringsperiode kan integreres som en vanlig arbeidsform på allerede eksisterende møter så som temamøter, avdelingsmøter eller lignende. Det krever lite ressurser og kan etter noe oppfølging stort sett styres av gruppen selv. Kompetanseressursene som kreves innledningsvis kan skaffes fra flere pedagogiske miljøer. En slik praksis kan være egnet for å forebygge utfordringer med kunnskapsoverføring ved generasjonsveking og også være en effektiv måte å involvere og utvikle nye medarbeidere. Dette vil igjen være med å styrke attraksjonskraften til storbyens arbeidsplasser.

Derfor må man være bevisst på sammensetning av gruppene, og ikke minst lede og tilrettelegge slik at ny kunnskap oppstår i møte mellom generasjoner.

PILOT REKRUTTERINGSPROSJEKT TEKNISK SEKTOR BERGEN

I Byrådsavdeling for klima, miljø og byutvikling har 4 etater (resultatenheter) gått sammen for å jobbe med rekruttering og utvikling av medarbeider innenfor teknisk sektor. Situasjonen i de fire etatene var litt forskjellig, men en gjennomgang av alle virksomhetene viste at de hadde flere felles utfordringer. Likevel har de stor sett jobbet ”for seg selv” for å finne løsninger på dette.

Kort fortalt var situasjonen ved oppstart:

VANN OG AVLØP: Samarbeider med næringsliv og studiesteder om prosjekter som bygger omdømme. Opplever sviktende rekruttering til en bransje som er kompleks og med stadig større krav. Har en stor seniorgruppe på 60+. Ønsker unge topp akademikere med topp karakterer. Opplever lønn og rigide regler som begrensning i å rekruttere og beholde ansatte med mastergrad.

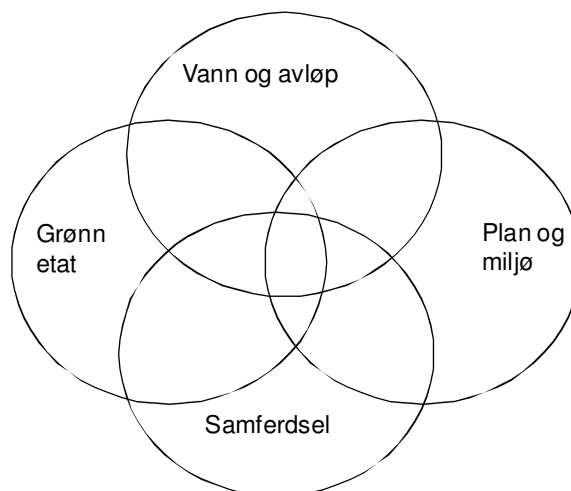
GRØNN ETAT: Opplever stor søknad til noen av sine stillinger. Har foretatt en prosess med endring i organisasjonsdesign. Det er vanskelig å rekruttere landskapsarkitekter med prosjektledererfaring. Opplever lønn som begrensning i rekrutteringssammenheng. Har problem med kapasitet i forhold til oppgavemengde.

SAMFERDSELSETATEN: Opplever å miste dyktige ingeniører med veg- og trafikkfaglig kompetanse. Behov for generasjonsveksling samtidig som en ikke får tak i erfarne ingeniører har ført til ansettelse av flere yngre og uerfarne ingeniører. I opplæringsperiode ruller de mellom etatens ulike fagavdelinger. Resultater fra kommunens arbeidsmiljøundersøkelse viser relevante etterspurte forbedringspunkter som er meddelt prosjektet som aktuelle tiltak. Blant annet etterspør og forventer de yngre i større grad fleksibilitet og tilgang til tidsriktig teknologi.

PLAN OG MILJØ: Har høy gjennomsnittsalder og trenger å tilrettelegge for seniorer. Har rekruttert 10 nye i 2006/2007 og 3 nye i 2008. Mister yngre ansatte til privat virksomhet og har behov for flere nye. Kommunen har et internt arbeidsmarked som kan være konkurransefortrinn. Er organisert som en prosjektorganisasjon og har mange interessante oppgaver.

Den enkle modellen nedenfor kan illustrere denne pilotens idegrunnlag. Et sentralt grep var å ha med de tillitsvalgte og andre ansatte helt fra starten av.

Felle løft for å få tak i, behold og utvikle de ansatte



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.

Etter en grundig gjennomgang av muligheter og utfordringer ble det plukket ut syv tiltaksområder som grunnlag for en vurdering av hvor etatene kan bli best:

1. Utvikle egne medarbeidere
2. Følge den teknologiske utviklingen
3. Tilby fleksible arbeidsordninger
4. Markedsføre BKMB og de oppgavene vi skal løse
5. Legge til rette for samhandling mellom etatene og med byrådsavdelingen
6. Ta godt imot nyansatte
7. Ta vare på våre ansatte

Med bistand fra konsulentene ble det gjennomført en "sårbarhetsanalyse" for å få et tydeligere bilde av hvilke områder de ulike etatene skulle prioritere.

"Sårbarhetsanalyse" Hva kan vi bli best på?	VA	Plan og miljø	Grønn etat	Samferdsel
Å utvikle våre medarbeidere				
Å lede an i den teknologiske utviklingen				
Å tilby fleksible arbeidsordninger				
Å markedsføre BKMB og de oppgavene vi skal løse - omdømmebygging				
Å legge til rette for samhandling mellom etatene og med byrådsavdelingen				
Å ta imot nyansatte				
Tilleggsgoder				
Å ta vare på og beholde våre ansatte				

I dette skjema ble de ulike tiltaksområdene gitt en score ut fra følgende kriterier:

Vi løser dette på en meget god måte i dag, og andre bør følge vårt eksempel	1
Det vi gjør i dag er helt greit, men ikke noe som gjør oss ekstra attraktive	2
Vi har klare forbedringsmuligheter, og det oppfattes som negativt om vi ikke gjør noe med dette	3

For hvert av tiltaksområdene ble det så jobbet etatsvis med å utarbeide konkrete handlingsplaner med ansvar, tidsfrister og ressursbehov.

Erfaringer så langt

- Det ble tidelig klart at konkrete tiltak og ideer i en etat var direkte overførbare til en eller flere av de andre etatene.
- Deltakelse fra tillitsvalgte og andre ansatte har sikret realisme og gjennomførbarhet
- 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.
- Linjeledere trenger både kompetanse og gjennomføringsstøtte fra stabsfunksjoner for at dette ikke skal "drukne i driften". Stabsfunksjonene i HR kan fungere som "kunnskapsmegler" i forhold til beste praksis for rekruttering og utvikling av medarbeider

i hele kommunen, samt være tilrettelegger og kritiske samtalepartnere for ledergruppen

- Tverretatlig samarbeid må fremme tverretatlige karrierer der det er mulig. Det har vært tendenser til å konkurrere om de samme kandidatene både internt og eksternt i stedet for å se karrieremulighetene på tvers av etatene som spennende karrieremuligheter.
- I arbeidet med de konkrete handlingsplanene kom det frem at det er behov for å utfordre gjeldene prosedyrer/regelverk og søke dispensasjon for å prøve ut nye arbeideformer.

Suksesskriterier

Mange av erfaringene så langt kan også listes opp som suksesskriterier for andre som jobber med tilsvarende problemstillinger. Siden denne piloten ikke var et pågående prosjekt, men startet opp som en del av dette FoU prosjektet, er det for tidlig å trekke konklusjoner om hvilke av tiltaksområdene som har gitt best uttelling. Dynamikken med ledere, tillitsvalgte, folk med erfaring og nye medarbeidere som utfordrer gjeldene praksis vil helt klart vært avgjørende for å lykkes med denne typen samhandling på tvers av etater.

