

Strategi for å rekruttere, utvikle og beholde kompetanse



Kristiansund kommune
I medvind uansett vær

Innledning

For å oppfylle kravene stilt til kommunen må vi rekruttere, utvikle og beholde ansatte med riktig kompetanse. Vi har allerede utfordringer med dette. Dette gjelder særlig for sykepleiere, vernepleiere og fagarbeidere.

Vi forventer at utfordringene blir større i årene som kommer. Våre innbyggere blir eldre, de får mer sammensatte og kroniske lidelse og vi får færre yrkesaktive. Samtidig blir det gjennom samhandlingsreformen stilt høyere krav til kommunehelsetjenesten; til både kompetanse og kapasitet.

Kompetanse, rekruttering og målgruppe - begrepsavklaring

Kompetansebegrepet står sentralt i denne planen. I begrepet legger vi kunnskap, ferdigheter, holdninger og evner som gjør en person i stand til å fylle rollen og utføre arbeidsoppgavene i tråd med definerte krav og mål. Kompetanse kan sees på som noe man kan rekruttere inn, utvikle i organisasjonen eller beholde.

Rekruttering betyr å skape tilgang, tilvekst eller fornyelse i virksomheten. Hovedregelen er fast ansettelse. For arbeidsgiver sikrer dette kontinuitet og kompetanse. Det er et viktig redskap for å beholde verdifull kompetanse, for å være konkurransedyktig og for å bygge kultur over tid. For arbeidstakere gir fast ansettelse trygghet og en forutsigbar inntekt. Samtidig vil ikke faste ansettelser være hensiktsmessig i alle situasjoner. Noen ganger trenger virksomheten arbeidskraft bare for et bestemt oppdrag. Andre ganger er det behov for å ansette midlertidig på grunn av sesongvariasjoner. Ofte kan virksomheten trenge vikarer for medarbeidere som er syke eller i permisjon. Dette skaper et korttidsarbeidsmarked.

For å kunne rette energi og fokus mot våre største utfordringer, blir målgruppen for denne planen turnustjenester innen helse og omsorg. Sykepleiere og helsefagarbeidere er de to største yrkesgrupper i disse tjenestene og utgjør grunnbemanningen. Andre viktige yrkesgrupper er vernepleiere, aktivitører, fysioterapeuter, ergoterapeuter og leger. Planen rettes ikke spesifikt mot en bestemt yrkesgruppe. Dette fordi det ikke er tilstrekkelig å gjøre tiltak for en enkel yrkesgruppe for seg, man må jobbe med arbeidsplassen i sin helhet for å skape en mer attraktiv arbeidsplass. Bedre rekruttering av sykepleiere, vernepleiere og helsefagarbeidere er selvfølgelig et viktig mål i planen, da disse yrkesgruppene er svært utfordrende å rekruttere.

Utarbeidet av:

Synnøve Tangen

Personalsjef

Ann-Kristin Sæther

Hovedtillitsvalgt Norsk sykepleierforbund

Haakon Knudsen

Rådgiver helse og omsorg



Status og strategiske utfordringer

Over 80 prosent av enhetene innen turnustjenestene i helse og omsorg har i det siste året hatt utfordringer med å rekruttere nye ansatte. Utfordringen er størst for sykepleiere og vernepleiere, og voksende for helsefagarbeidere. Vi har en økende gruppe eldre sykepleiere. Det gir utfordringer både knyttet til å rekruttere og beholde. Kjernebegrepet for å rekruttere, utvikle og beholde kompetente medarbeider er motivasjon. Innen begrepet motivasjon ligger de forventningene en medarbeider eller fremtidig medarbeider har til en jobb og arbeidsplass. Medarbeidere som kommer til en ny arbeidsplass er i utgangspunktet motivert for jobben. Det er arbeidsgiveren som må kunne møte de forventningene en medarbeider eller mulig fremtidig medarbeider har, for å rekruttere og beholde den.

Det handler enkelt, men samtidig så vanskelig, om måten arbeidet er planlagt, organisert, ledet og fulgt opp på. Vi vet at dårlig omdømme kan hindre potensielle nytilsatte å søke jobb hos oss. Å bygge godt omdømme starter med å være en god arbeidsgiver og arbeidsplass. Gode historier om en god arbeidsplass er mest troverdig når de fortelles av ansatte som potensielle søkere kan identifisere seg med. Godt omdømme bygges også når studenter og lærlinger har gode erfaringer med å være hos oss, og forteller det videre til sine peers.

Fire strategiske grep:

1. Utvikle mestringsorientert ledelse for å rekruttere, utvikle og beholde kompetanse

De viktigste oppgavene en leder gjør, er å legge til rette for at medarbeiderne mestrer jobben sin – derav navnet mestringsorientert ledelse.

Mestringsorienterte ledere gir

- Retning
- Mening
- Individuell oppmerksomhet

Retning innebærer å kommunisere tydelige mål, forventninger og resultater til medarbeiderne. Det handler om struktur og organisering og å være tydelig på rolleklarhet – rollen til hver enkelt medarbeider må være klart definert og i tråd med kompetanseprofilen til medarbeideren.

Mening innebærer å gi mål og virkemidler et innhold, slik at arbeidsoppgavene er motiverende og meningsfylte.

Mestringsorienterte ledere er ofte gode til å inspirere, engasjere og skape felles innsats. De har et bevisst forhold til språket de bruker, og velger positive og motiverende ord og uttrykk.

Individuell oppmerksomhet er å vise interesse overfor hver enkelt medarbeider og tilby støtte og hjelp dersom det er nødvendig. Mestringsorienterte ledere er opptatt av å bygge mestringsro og gi handlingsrom og mestringsopplevelser gjennom bruk av kompetanse.

Mestringsorientert ledelse består av ti faktorer som spiller sammen og er kjerneelementene i god ledelse.

Grunnlaget for å rekruttere nye medarbeidere er ledere som har gode rutiner for mottak av nye medarbeider, som er dyktige til å bruke og utvikle kompetansen til den enkelte medarbeider og beholde ansatte.



Innsatsområde:

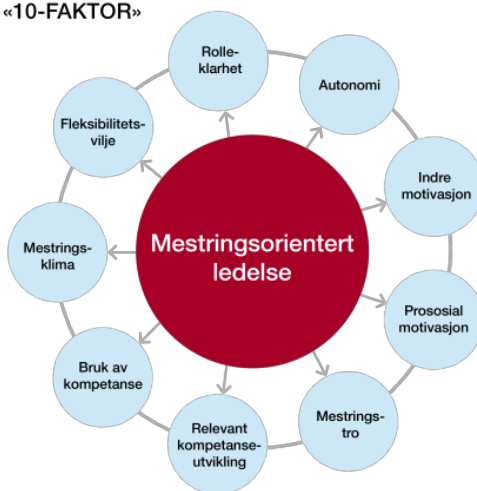
Innsatsen på dette område skal bidra til at kompetansebehovet til kommunen blir dekket, at nytilsatte opplever kommunen som en attraktiv arbeidsgiver hvor de ønsker å bli, og at nytilsatte opplever å møte mestringsorienterte ledere i våre enheter og avdelinger.

10-FAKTOR undersøkelsen danner grunnlaget for medarbeider-, organisasjons- og lederutviklingen vår.

Andre aktiviteter innenfor dette innsatsområdet er å utvikle og implementere en bærekraftig mentorordning for våre enhetsledere og avdelingsledere, å prøve ut nye former for arbeidsdeling så våre medarbeidere får gjøre de oppgavene de er utdannet til og får mulighet til faglig fordypning i hverdagen.

Vi skal ta imot ansatte med et strukturert introduksjonsprogram.

De ti faktorene i «10-FAKTOR»



2. Campus Kristiansund som verktøy for å bli en bedre og mer attraktiv arbeidsgiver

Campus Kristiansund blir et framtidsrettet og moderne kunnskapsmiljø for forskning, innovasjon, høyere utdanning og kunnskapsdeling. I 2023 blir høgskole, fagskole, forskings- og innovasjonsmiljø samlet i en unik samhandlingsarena, en kunnskapsklynge der offentlige kompetansearbeidsplasser skal virke sammen med bedrifter i regionen. Framover blir det bygd studentbosteder og servicetilbud i tilknytting til campus. Fylkeskommunen, kommunen og staten bygger nytt opera- og kulturhus i sentrum. Sammen med campus vil det gi byen og heile regionen et nytt løft. Det blir viktig at Kristiansund kommune som arbeidsgiver benytter denne nyskapningen både til å bli en bedre og mer attraktiv arbeidsgiver.

I Campus Kristiansund ligger det store muligheter for kommunen å få økt attraktivitet som arbeidsgiver. Som campuskommune skal vi investere i en bedre kobling med universitet og høgskole og det som foregår i arbeidslivet i kommunen. Kommunen kan bli en bedre praksisplass, og sammen med Campus Kristiansund jobbe med utvikling av best praksis. I tillegg gir Campus Kristiansund interessante muligheter for våre egne ansatte. De kan utvikle seg gjennom prosjekter eller utviklingsarbeid. For å nå hele bredden av vårt arbeidsfelt er det ønskelig med en sterk kobling til Campus Kristiansund, helsefagarbeiderutdanningene og andre universitet- og høgskoler i nærheten.

Innsatsområde:

Innsatsen på dette område skal bidra til at studentene, lærlinger, og utdanningsinstitusjonene er tilfreds med kommunen som læringsarena, og ser at kommunen er en relevant og attraktiv arbeidsplass.

Aktiviteter innenfor dette innsatsområde er opplæring og veiledning av enheter/medarbeidere.

Andre aktiviteter handler om å øke kvalitet på å ta imot studenter og lærlinger gjennom strukturerte introduksjonsplaner, en bedre kobling mellom teori og praksis, fokus på tverrfaglig fagmiljø i praksis-/lærlingperiode.



3. Lønn som er konkurransedyktig

Lønn er en relevant faktor, særlig for rekruttering av sykepleiere og helsefagarbeidere. Sykepleiere og helsefagarbeidere som jobber i spesialisthelsetjenesten får høyere tillegg på kveld, natt og helg. Dette gjør at lønnen er betydelig høyere i spesialisthelsetjenesten, særlig for sykepleiere som har lite tilleggskompetanse og kortere ansiennitet. Dette gir kommunen en spesiell konkurranseulempa for å rekruttere inn unge sykepleiere.

Innsatsområde:

Innsatsen på dette område skal bidra til at nytilsatte og potensielle ansatte opplever kommunen som en attraktiv og seriøs arbeidsgiver.

Det bør arbeides med å finne muligheter for å øke tilleggene for kveld, natt og helg for ansatte innen turnustjenestene, i regi av kommunalsjef og personalsjef.

Det må også arbeides med å gjøre oss konkurransedyktige i møte med andre attraktive arbeidsplasser.

4. Arbeidsvilkår som skaper merverdi

En god arbeidsplass må ha forutsigbare rammer og et system for videreutvikling og utdanning. Dette innebærer at man må ha tid i hverdagen til å fordype seg i faget sitt og et fagmiljø for å gjøre dette sammen med. I tillegg trenger vi en god ordning for mobilitet og karrieremuligheter for ansatte så de lettere kan finne seg en ny utfordring innen yrket sitt. For mange av våre sykepleiere og vernepleiere jobber i andre stillinger i kommunen (konsulenter, rådgivere, avdelingsledere, enhetsledere).

Kristiansund kommune har ikke gode nok rammer og systemer for mobilitet, for videreutvikling og videreutdanning eller en god ordning for mobilitet, og strategien bør derfor være å tilrettelegg for dette for turnustjenestene innen helse og omsorg.

Et viktig poeng for nytilsatte er tilgjengelighet til arbeidsplassen. En utfordring for ansatte som jobber kveld, natt, og helg er at det ikke alltid er mulig å komme seg til jobb med offentlig transport. Ikke alle enhetene med turnustjenester har tilstrekkelig med parkeringsplass for de ansatte. Å finne løsninger for at ansatte skal komme seg på jobb på ubekvem tid, bør derfor også være en av de strategiske satsingene.

Innsatsområde:

Innsatsen på dette område skal bidra til at ansatte har lyst å fortsette å jobbe i kommunen, beholder sin indre motivasjon og at potensielle ansatte opplever kommunen som attraktiv arbeidsgiver.

Vi må i større grad bli bevisst følgende fire kompetansetiltak, for å kunne planlegge, gjennomføre og evaluere for at virksomheten som helhet og dens medarbeidere har og benytter den avgjørende kompetansen i arbeidet:

- Øke ledernes bevissthet og kompetanse knyttet til kompetanseanskaffelse (rekruttering)
- Bruke kompetansen der den er nyttig (kompetansemobilitet)
- Tilegne eller videreutvikle medarbeidernes kompetanse (kompetanseutvikling)
- Være kompetanseselektiv (hvilken kompetanse må vi ha?) og utvikle kompetanse som ikke er nødvendig for kvaliteten i virksomheten (Kompetanseavvikling).

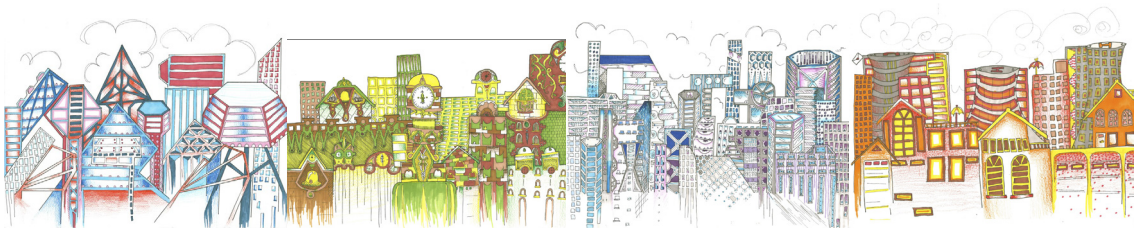


Når kan vi si at vi lykkes?

Vi kan si at vi lykkes når vi er bedre i stand til å rekruttere, utvikle og beholde kompetanse.

Dette betyr at vi får høyere kompetansenivå blant ansatte, flere sykepleiere, vernepleiere og helsefagarbeidere, at det er mindre ansatte som slutter eller ønsker å slutte og at det er lettere å rekruttere nye ansatte.

For å se om de valgte strategiene gir ønsket måloppnåelse, skal vi ha et særlig fokus på utviklingen av antall ansatte, sammensetning av ansattegruppen, rekrutteringsutfordringer, lønnsutvikling, studentenes og lærlingenes opplevelse av praksisplassene og fremkommelighet til våre enheter.



Strategi for å rekruttere, utvikle og beholde kompetanse



Kristiansund kommune

I medvind uansett vær