



Meland kommune

STRATEGIDOKUMENT



FOR REKRUTTERING

STRATEGIDOKUMENT FOR REKRUTTERING

INNLEIING

Kommunal sektor generelt har dei siste åra møtt fleire utfordringar når det gjeld å halde på og rekruttere arbeidskraft, og problemstillingane er heller ikkje ukjente for Meland kommune. Utfordringane kan sjåast både i eit kortsiktig og eit langsiktig perspektiv, og målsetjinga med *Strategidokument for rekruttering* er å utvikle ein heilskapleg politikk for å kunne møte desse utfordringane.

Strategidokumentet tar såleis mål av seg å halde fram dei sterke sidene ved organisasjonen Meland kommune, slik at vi kan byggje vidare på desse, og vidare å analysere dei utfordringsområda vi har og peike på tiltak som kan møte desse utfordringane.

I all vår iver etter å tenke strategisk kring rekruttering og ny-tilsetjingar, må vi ikkje gløyme den andre viktige sida av saka: **Å ta vare på dei arbeidstakarane vi allereie har.** Det vil såleis vere nødvendig at strategidokumentet omhandlar fleire ulike aspekt ved kommunen sin arbeidsgjevarrolle, fordelt på i alt 11 utvalde tema.

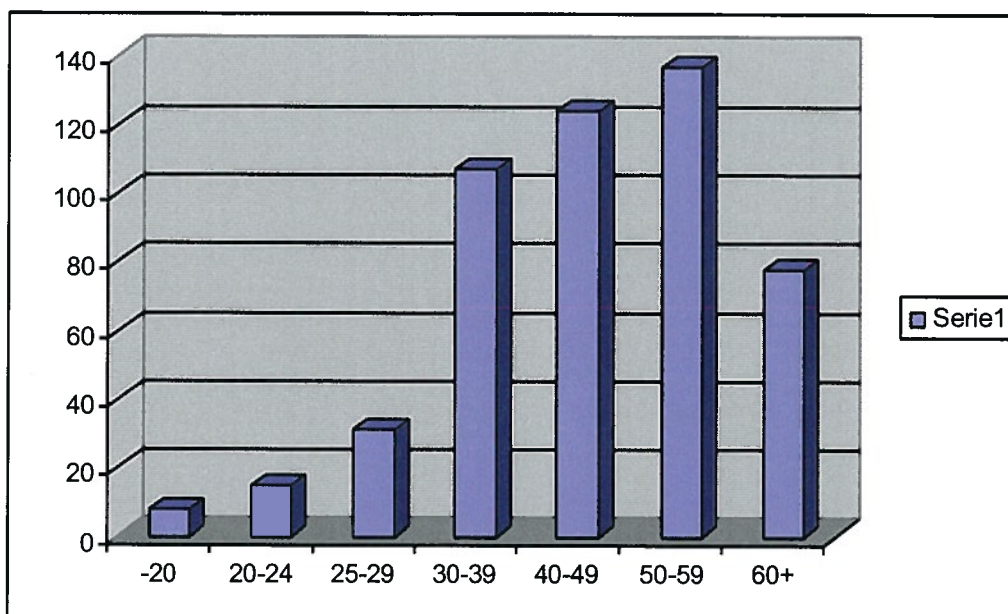
Kva er dei sterke sidene ved kommuneorganisasjonen:

- Tilsette med høgt fagleg nivå og stor grad av motivasjon.
- Kreativitet og vilje til nytenking.
- Vi er flinke til å få tak i eksterne prosjektmidlar.
- Vi har korte kommunikasjonslinjer og kort veg i styringslinjene.
- Vilje og evne til samarbeid mellom politisk og administrativ leiing og også mellom arbeidsgjevar og arbeidstakarorganisasjonane.
- Vi kan gjennomføre gode prosessar i vanskelege situasjonar.
- I den siste medarbeidarundersøkinga (2008) vart godt arbeidsmiljø og gode kollegaer framheva som pluss-faktorar.

Kva utfordrar oss:

- Stram økonomi (men vi er på rett veg)
- Høgt sjukefråvær, særleg siste året (2009)
- Konkurransen om arbeidskrafta.
- Kva val gjer dei unge? Ser vi ein eit gap mellom den arbeidskrafta vi har bruk for og kva de unge ønskjer å jobbe med? Korleis kan vi "selje" samfunnsoppdraget vårt?
- Biletet av kommunen som ein "tung" organisasjon.
- Vi har ei særskilt utfordring på demografi, dvs. her alderssamansetjinga i arbeidsstokken, sjå graf:

Alderssammansetjing Meland kommune – januar 2010



Som grafen viser, så står Meland kommune overfor betydelege utfordringar i åra framover. Sjølv om kommunen driv ein aktiv seniorpolitikk, der målsetjinga er å auke reell pensjonsalder, må vi erkjenne at store arbeidstakargrupper i Meland kommune er på veg ut av arbeidslivet og må erstattast av nye medarbeidarar i løpet av dei næraste åra. Alderssammansetjinga i arbeidsstokken representerer såleis kanskje den største utfordringa i det lokale rekrutteringsperspektivet.

1. OMDØMME

Eit godt omdømme er vesentleg for kommunen sin evne til å rekruttere nye medarbeidarar, og eit godt omdømme vil også gi arbeidsglede og inspirasjon til dei som allereie jobbar i organisasjonen.

Omdømme handlar både om *innhald* og *presentasjon*. Det må vere samsvar mellom det vi presenterer t.d. overfor potensielle nye medarbeidarar og det som er den faktiske røyndomen. Vidare vil omdømmet vere basert på kommunen sin *identitet*. Identifikasjon er ein sterk kraft, og dersom kommunen maktar å utvikle seg til ein organisasjon som dei tilsette identifiserer seg med, vil dette kunne skape tiltrekningskraft overfor potensielle jobbsøkjjarar.

Omdømmebygging og identitet må byggje på det verdigrunnlaget Meland kommune har og som vert uttrykt gjennom visjonen "Eit samfunn for alle". Denne visjonen skal danne bakgrunn for alle handlingar og verksemd i kommunen.

TILTAK PUNKT 1:

1. **Betre presentasjon av kommunen via www.meland.kommune.no.**
2. **Søkje opp ulike arenaer for positiv profilering av kommunen som t.d. utdanningsmesser og andre informasjonskanalar retta mot utdanningsseekjande. Engasjere profesjonell hjelp til å utarbeide presentasjonsmateriell/stand.**
3. **I større grad formidle positive hendingar/tiltak og gode resultat til lokalpressa. Alle leiarmøte, inkl. rådmannen sitt, skal ha ein post for dette**
4. **Haldningsskapande arbeid på kvar avdeling, medviten bruk av språk og omtale av arbeidsplassen, jf. *Personalpolitiske handlingsprogram* og også *Etiske retningslinjer*. Alle arbeidsplassar skal ein gong per år gå gjennom dei etiske retningslinjene og drøfte etiske dilemma som aktuelle for deira arbeidsplass.**
5. **Utvikle "trepartsamarbeidet" som er inngått gjennom Kvalitetskommune-programmet (politisk leiing/administrativ leiing/arbeidstakarorganisasjonar).**

2. LEIING

Ingen organisasjon, korkje i privat eller offentleg sektor, kan lukkast utan god leiing på alle nivå. Arbeidsplassar som vert oppfatta som attraktive er som regel kjenneteikna av at dei har tydeleg og god leiing. Godt leiarskap utfordrar oss på fleire område. I kommunal sektor har leiarar gjerne vore rekrutterte frå dei ulike fagområda, og tilboda om leiarutdanning har også hatt utgangspunkt i det *fagområdet* dei skal leie. Godt leiarskap har imidlertid eit vidare perspektiv enn dette, - m.a. er det å bli sett av leiaren sin og få tilbakemeldingar utan tvil kritiske suksess-faktorar, jf. medarbeidsundersøkingane våre gjennom www.bedrekommune.no i 2005 og 2008. Krav til leiarar i Meland kommune er elles nedfelt i Personalpolitisk handlingsprogram.

I åra framover vil mange kommunale leiarar oppleve at dei skal utøve godt leiarskap overfor arbeidstakarar som har meir formell utdanning enn dei sjølve. Kunnskapsmedarbeidarane forventar både støtte og utfordringar av leiaren sin, dersom dei skal halde fast på arbeidsplassen og ikkje "hoppe" vidare på karrierestigen altfor fort.

TILTAK PUNKT 2:

1. **Halde fram med lokalt leiaropplæringsprogram, finansiert med OU-midler.**
2. **Leggje til rette for og setje av ressursar til meir spesifikk leiaropplæring, jf revisjon av Kompetanseutviklingsplanen (for 2011 – 2012)**

3. GODE FAG- OG KOMPETANSEMILJØ

Ein attraktiv arbeidsplass tilbyr medarbeidarane sine høve til vekst og utvikling, og dei kommunane som ikkje "heng med" på dette området, vil lett tape i konkurransen om arbeidskrafta. Solide fagmiljø trekkjer til seg arbeidskraft, og fagspesifikke tenesteområde med *få tilsette* (kanskje berre ein eller to medarbeidarar), vil ikkje framstå som særleg attraktive.

TILTAK PUNKT 3:

1. Vi må analysere kva kompetanse vi har bruk for no - og i framtida.
2. Vi må i større grad tilby vidareutdanning til dei arbeidstakarane som ønskjer det- dette må innarbeidast i revidert kompetanseutviklingsplan.
3. Kommunen har våren 2010 inngått intensjonsavtale om oppstart av fagskule i Nordhordland (påbygging til vidaregåande yrkesretta utdanning).
4. Kommunen må søkje samarbeid med kompetansekoordinator i regionen.
5. Det må leggjast til rette for regionale fagnettverk for område der tenesta vår har få tilsette.
6. Kommunen må gjennom budsjettprosessane setje av økonomiske midlar til stipendordningar.

4. ARBEIDSMILJØ

Det er kanskje få faktorar som har større betydning for den enkelte arbeidstakar enn eit godt arbeidsmiljø. Det er vanskeleg å rekruttere til ein arbeidsplass der det er kjent (eller går rykte om) at arbeidsmiljøet ikkje er godt. Det er heller ikkje lett å halde på arbeidstakarane i slike høve. Spørsmålet er svært omfattande, og vi møter det att i mange sider av personalarbeidet (t.d. innan generelt HMT-arbeid, fysisk/psykososialt arbeidsmiljø, arbeid med sjukefråvær/nærvær, medarbeidarsamtalar m.m), og alle sidene kan ein nok ikkje kome inn på i dette strategidokumentet.

Noko av det som er viktig å halde fram, er samanhengen mellom sjukefråvær/nærvær og behovet for å rekruttere mellombels arbeidskraft. For ein del område er tilgangen på vikarar p.t. utilfredsstillande, t.d. innan undervisning, reinhald, ein del stillingar innan pleie og omsorg m.m.

TILTAK PUNKT 4:

1. Regelmessige medarbeidarkartleggingar/målingar (www.bedrekommune.no, gjennomført 2005, 2008 og planlagt 2010) – med prosess/oppfølging i etterkant.
2. Etablering av *nærværprosjekt* hausten 2010, delvis finansiert gjennom HMT-midlar frå pensjonsleverandør.

5. LØNS- OG ARBEIDSTIDSORDNINGAR

For ein del tenestoområde møter kommunen konkurrans når det gjeld lønsnivå, og vi vert m.a. utfordra av andre kommunar i regionen. For fag/område der vi konkurrerer med privat sektor, er konkurransen om mogleg endå skarpere. Det er p.t. vanskeleg å spå korleis nasjonale og globale arbeids- og sysselsetjingstilhøve vil spele inn i tida framover. *Løn* vil truleg alltid vere ein faktor i eit rekrutteringsperspektiv, men det er fleire meiningar i samfunnsdebatten på om kva vekt søkjarar/kandidatar legg på løn.

Det er elles ei utfordring for kommunen som arbeidsgjevar å avstemme lønsnivå opp i mot ein berekraftig kommuneøkonomi.

Kan hende må kommunane i framtida tilby andre arbeidstidsordningar enn dei vi har i dag. Det har t.d. vist seg at ulike alternative turnusordningar, der dei tilsette jobbar mykje over lengre periodar og så har lange samanhengande friperiodar er attraktive i arbeidsmarknaden. Med oppstart no i februar 2010 skal det i pleie og omsorg/sone nord setjast i gong ei forsøksordning på *forhandlarturnus*.

TILTAK PUNKT 5:

- 1. Etter å ha evaluert forsøksordninga med forhandlarturnus i sone nord, må vi vurdere om dette er eit system som kan nyttast for andre område innan pleie og omsorg.**
- 2. Det ligg føre etableringsplanar for bu-fellesskap for unge funksjonshemma i 2011 og også her må alternative arbeidstidsordningar vurderast.**
- 3. Kommunen må stille seg positiv til meir bruk av heimekontor, der dette er ei forsvarleg løysing for arbeidsfeltet/arbeidsplassen.**
- 4. Synleggjere kommunane sin gode pensjonsordning.**
- 5. Kommunen må, så langt råd og rimeleg er, ha eit konkurransedyktig lønsnivå, i samsvar med *Lønspolitiske retningslinjer*.**

6. DELTID/HEILTID

I eit framtidig rekrutteringsperspektiv er det liten grunn til å forvente at arbeidstakarane vil vere nøgd med ein stillingsprosent dei ikkje kan leve av, og skal Meland kommune vere konkurransedyktig i eit stramt arbeidsmarknad, må vi kunne tilby fleire større stillingsbrøker enn i dag. Problemstillinga heiltid/deltid er imidlertid ikkje heilt eintydig, og høvet til å kunne jobbe deltid er m.a. ei av fleire årsaker til høg yrkesdeltaking for kvinner i Noreg, samanlikna med ein del andre europeiske land.

Det er likevel brei semje hos partane i arbeidslivet om at bruk av uønska deltid må reduserast. Bruk av deltid er ikkje, slik det av og til vert hevda, eit forsøk frå arbeidsgjevar på å halde nede kostnader, men i hovudsak ein konsekvens av behovet for heildøgns-teneste med arbeid i helgane. Organisering av arbeidstida vil difor vere ein viktig faktor i arbeidet med å få redusert den uønska deltida, jf. punkt 5.

TILTAK PUNKT 6:

- 1. Jobbe vidare med utgangspunkt i vedtekne retningslinjer for redusert bruk av uønska deltid, jf. ADM-sak 040/08.**
- 2. Vurdere bruk av vikarpool.**
- 3. Vurdere alternative arbeidstidsordningar i pleie og omsorg, jf. punkt 5 i Strategi-dokument for rekruttering.**

7. YRKESVAL – UNGDOMSSKULE

Det er ei generell utfordring for kommunesektoren å få fram dei mange positive sidene ved dei jobbane vi kan tilby. Mediebiletet er ikkje alltid på vår side; det vert ofte fokusert på dårleg økonomi, dårleg kvalitet på tenestene, slit og strev m.m. og det meiningsskapande arbeidet og dei positive opplevingane, som også er ein del av den faktiske røyndomen, kjem

ikkje alltid godt nok fram. Det er difor ei viktig oppgåve i å presentere ulike sider ved dei arbeidsplassane vi kan tilby - på eit tidleg stadium i ungdommane sitt yrkesval.

TILTAK PUNKT 7:

1. **”Jobb i kommunen – jobb med mening”:** Tilby ungdomsskule-elevar arbeid i deler av skuleferien. Løn etter tariff for unge arbeidstakarar. Prøveprosjekt startar opp sommaren 2010 for pleie og omsorg, med arbeidsplass på dagsenteret. Dersom dette er vellukka, kan vi til neste år overføre ordninga til andre kommunale tenesteområde. Det vil bli laga profesjonell ”film-snutt” om tiltaket.

Positiv profilering i lokalpressa høyrer sjølvst med!

8. LÆRLINGAR

Meland kommune har per våren 2010 fire lærlingar, ein innan barne- og ungdomsarbeidarfaget og tre innan helsearbeidarfaget (to av desse er TAF-lærlingar, som både går lærlingeløp og tar generell studiekompetanse.) Kommunen er godkjent som lærebedrift (eller vil kunne søkje godkjenning) for alle yrkesfag der vi har tilsett fagarbeidarar.

Kommunen er medlem i Opplæringskontoret for Nordhordland, som på vegner av medlemsbedriftene gjer mykje av det administrative arbeidet kring lærlingeordninga. Kontoret er også sterkt inne når det gjeld rekruttering av lærlingar, utarbeiding og oppfølging av fagplanar, kvalitetssikring av det individuelle lærlingeløpet med tanke på fagprøva og opplæring for dei fagansvarlege.

Det er viktig å vere merksam på at utdanning som hjelpepleiar/omsorgsarbeidar no berre kan skje gjennom lærlingeordninga (helsefagarbeidar). I realiteten vil dette seie at helsesektoren ikkje vil få utdanna hjelpepleiarar, utan at kommunane og helseføretaka tar inn lærlingar. Meland kommune deltar i KS sitt rekrutteringsprosjekt på dette området (*Rekrutteringspatruljane*), men inntaket av lærlingar innan helsearbeidarfaget er likevel svært lågt i vår kommune, sett i høve til det behovet vi vil få i åra framover.

Ved tariffoppgjeret i 2008 kom det inn tilskotsmidlar til lærlingeløn som kommunen kan søkje på, men det følgjer likevel lønsutgifter med å ha lærling.

TILTAK PUNKT 8:

1. **Kommunen bør ha som målsetjing å ha inne min. 6 lærlingar til ei kvar tid (i tråd med KS sin tilrådde norm). Inntak av lærlingar skal vurderast kvart år i samband med budsjettprosess.**
Lærlingane skal ha faste rettleiarar, som har fått opplæring i oppgåver og rolle.
2. **Det bør vere eit særskilt fokus på helsearbeidarfaget, ettersom dette no er det einaste utdanningssystemet for hjelpepleiarar.**
3. **Alle avdelingar som tar inn lærling skal aktivt søkje på tilskotsordninga gjennom KS (dersom denne vert vidareført i tariff 2010).**

9. TRAINEE-ORDNING

Dei ulike trainee-ordningane som no finst i arbeidslivet er utvikla for å auke rekrutteringa av ny-utdanna kandidatar frå høgskule/universitet til arbeids- og næringslivet. Traineen går inn i ei ordinær stilling i bedrifta og får så ei særskild fagleg og sosial oppfølging gjennom eit særskilt utviklingsprogram. Sjølv om traineen vert knytta mot eit spesifikt fagområde, er det også meininga at han/ho skal få innsyn i - og forståing for ulike deler av verksemda. Det er også ei målsetjing med programmet å sikre at fleire toppkandidatar frå universitet og høgskule vert i regionen.

TILTAK PUNKT 9:

- 1. Meland kommune har våren 2010 inngått samarbeidsavtale med Trainee Vest, som er tilknytta karrieresenteret ved UiB. Avtalen går over 3 år, og vi har då forplikta oss på å ta imot minst ein trainee i minst 12 månader.**

Den første traineen (frå hausten 2010) vil få tilbod innan området teknisk sektor.

10. MANGFALD I ARBEIDSLIVET

Dei siste åra har vi sett fleire søkjarar til utlyste stillingar som har framandkulturell bakgrunn. Dei tenesteområda der det har vore tilsett medarbeidarar frå andre land/kulturar har så langt helst vore innan område utan krav til fagutdanning, t.d. reinhald. Skal vi dekke arbeidskraft-behovet må vi i framtida truleg opne oss endå meir mot verda, også innan område med krav til høgare utdanning. Språkproblem kan sjølvsagt vere ein barriere. Det er viktig å vere merksam på at lovverket etterkvart har fått strenge krav når det gjeld diskriminering på grunnlag av etnisitet.

Mangfald i arbeidslivet handlar også om å tilsetje fleire personar med nedsett funksjonsevne. Dette har vore ei målsetjing i IA-arbeidet over mange år, utan at kommunesektoren så sådan har lukkast spesielt godt med dette. Det er eit stort spenn i denne gruppa, både med omsyn til kva for funksjonshemmingar det er snakk om og til graden av utfordringar for den enkelte. I dei sakene der Meland kommune har fått til noko innan dette området, har NAV vore ein viktig medspelar, og slik vil det truleg bli også i framtida.

Meland kommune driv ein aktiv seniorpolitikk, noko som m.a. er viktig i eit arbeidskraftperspektiv.

TILTAK PUNKT 10:

- 1. Jobbe vidare med utgangspunkt i Seniorpolitisk plan.**
- 2. Få på plass meir systematisk språkopplæring for framandspråklege tilsette.**
- 3. Samarbeid med NAV om tiltak for å kunne tilby arbeid til personar som har vanskar med å finne plass i arbeidslivet, jf IA-avtalen.**

11. UTLYSING OG VIDARE REKRUTTERINGSPROSESS

Når det gjeld utlysning av ledige stillingar, har tendensen dei siste åra gått i retning av nettutgåver for dei ulike utlysingskanalane. Kommunen nyttar per i dag: Samleannonse i fulldistribusjon lokalavis/papirutgåve, www.Finn.no med tilvisningsannonse i BT papirutgåve, egne nettsider og Nav sine nettsider, pluss ulike fagtidsskrift i nokre tilfelle. Tilbod frå ulike leverandørar om internettsider, portalar, annonsering via tekst-TV osv er formidabelt og alle held fram sin eigen utlysingskanal som den med størst effekt!

Kommunen har på sin side kan hende ikkje noko klårt bilete av kva som gir best effekt og mest att for pengane.

Det å gjere ei utveljing av aktuelle kandidatar og tilby tilsetjing, er ein av dei viktigaste oppgåvene leiargruppa har ansvar for. Det ikkje understreka nok at intervju og sjekking av referansar er svært viktig. Dei siste åra er det blitt meir vanleg for arbeidsgjevarar å ta i bruk verktøyet *assessment* i utveljingsprosessen – så langt har dette ikkje vore prøvd ut i vår organisasjon.

Sjølv om mynde til å gjere tilsetjing er delegert til kommunalsjef og ikkje vidaredelegert, bør vi sjå på mellomleiarane sin rolle i utveljingsprosessen, kanskje spesielt for skulesektoren.

TILTAK PUNKT 11:

- 1. Vurdere den totale marknadsføringa av kommunen og m.a. sjå på utforminga av annonsetekstane - kan vi gjere dei litt meir meiningsskapande? (t.d. "Jobb i kommunen – jobb med meining")**
- 2. Utvikling av intervjukompetanse og opplæring i bruk av *assessment* bør takast inn ved revisjon av Kompetanseutviklingsplanen (leiaropplæring).**
- 3. Vurdere rektorane sin rolle i utveljingsprosessen for tilsetjing av personale i grunnskulen.**

**Strategidokument for rekruttering er godkjent i
Administrasjonsutvalet 09.06.10, sak 029/10**