



Helse og velferd

Strategisk kompetanse- og rekrutteringsplan 2018-2021



Strategisk kompetanse- og rekrutteringsplan for helse og velferd 2018-2021

Strategi for å videreutvikle, beholde og rekruttere kompetanse

Innledning

For å oppfylle kravene stilt til våre tjenester må vi være i stand til å beholde og rekruttere ansatte med riktig kompetanse. Vi har allerede utfordringer med dette nå. Dette gjelder særlig for sykepleiere. Vi forventer at utfordringene blir større i fremtiden. Årsaken er at befolkningen blir eldre, at den får mer sammensatte og kroniske lidelse og at yrkesbefolkningen minker ift ikke yrkesaktive. Dette betyr at vi relativt sett får mer å jobbe med og færre personer som kan gjøre jobben. Samtidig blir det gjennom samhandlingsreformen stilt høyere krav til kommunehelsetjenesten; til både kompetanse og kapasitet. Kommunen trenger høyere kompetansenivå og derfor flere sykepleiere enn før. Dette har også konsekvenser for andre yrkesgrupper som for eksempel leger og fysioterapeuter. Borgere har stadig høyere krav til tjenestene.

Kompetanse, rekruttering og målgruppe - begrepsavklaring

Kompetansebegrepet står sentralt i denne planen. Definisjonen for kompetanse vi bruker i denne planen er kunnskap, ferdigheter, holdninger og evner som gjør en person i stand til å fylle konkrete funksjoner og utføre de tilhørende oppgavene i tråd med definerte krav og mål. Kompetanse kan sees på som noe man kan rekruttere inn, beholde, eller skape i organisasjonen gjennom utvikling av ansatte.

Rekruttering betyr å skape tilgang, tilvekst eller fornyelse i en organisasjon eller virksomhet. Kriteriene for rekruttering er gjerne først og fremst utdanningsbakgrunn og arbeidserfaring. I Trondheim kommune har vi i tillegg en politikk som vektlegger at vi ønsker mangfold og oppfordrer kvalifiserte kandidater til å søke uansett alder, kjønn, etnisitet og funksjonsnedsettelse. I tillegg skal vi ikke aktivt rekruttere helsepersonell fra land som selv har mangel på slikt personell.

For å kunne rette energi og fokus mot der hvor problemet er størst, blir målgruppen for denne planen **turnustjenester innen helse og velferd**. Sykepleiere og helsefagarbeidere er de to største yrkesgrupper i disse tjenestene og utgjør grunnbemanningen. Andre viktige yrkesgrupper som er på dags dato representert i disse tjenestene er vernepleiere, aktivitører, fysioterapeuter, ergoterapeuter, og leger. Planen rettes ikke spesifikt på sykepleiere, som vi opplever store rekrutteringsutfordringer med nå, og som er en av viktigste gruppene innen kommunehelsetjeneste. Dette fordi det ikke er tilstrekkelig å gjøre tiltak for en enkel yrkesgruppe for seg, man må jobbe med tjenestene i sin helhet for å skape en mer attraktiv arbeidsplass. Bedre rekruttering av sykepleiere er et av de viktigste mål som vi ønsker å oppnå med denne planen.

Status og strategiske utfordringer

Over 80 prosent av enhetene innen turnustjenestene i helse og velferd har i det siste året hatt problemer med å rekruttere nye ansatte. Problemet er størst for sykepleiere for over 80 prosent av enhetene som har vanskeligheter med å rekruttere. Det er også problemer med å rekruttere helgestillinger og rekrutteringsstillinger og vernepleiere. Kjernebegrepet for å bygge, beholde, og rekruttere 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 utgangspunkt motivert for jobben. Det er arbeidsgiveren som må kunne møte de forventningene en medarbeider eller mulig fremtidig medarbeider har, for å beholde den eller rekrutter den. Motivasjon inneholder både indre og ytre motivasjon.

Indre motivasjon er den sterkeste og mest viktige formen for motivasjon. Helt sentralt for indre motivasjon er opplevelse av at man kan bruke sin kompetanse, autonomi og tilhørighet. Det eksakte innholdet i disse begrepene er forskjellig fra person til person. En god leder med en håndterbar mengde med ansatte vet for hver av sine ansatte hvordan de opplever å få brukt kompetansen sin og hva autonom og tilhørighet betyr for dem.

Ytre motivasjon handler om belønning, å gjøre en oppgave fordi du får en form for belønning for å utføre oppgaven. Dette handler om lønn, men også om andre arbeidsvilkår. Lønn må oppleves som rettferdig og er viktigst for unge arbeidstakere og må økes sammen med endring av arbeidsoppgavene når noen har tatt videreutdanning.

Fornøyde ansatte legger vekt på den gode opplevelsen de får gjennom innholdet i jobben. Å jobbe med mennesker, faglig utvikling, interessant målgruppe, utfordrende arbeidsoppgaver, godt fagmiljø, å gjøre oppgaver de er utdannet til og gode ledere er viktige ingredienser for en høy jobbtilfredshet. For lite opplæring som nytilsatt og arbeidsbelastning og tidspress pga lav bemanning eller sykefravær gir lavere jobbtilfredshet.

Vi vet at dårlig omdømme kan gjøre at potensielle nytilsatte ikke søker 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 eller lærlinger har gode erfaringer på en arbeidsplass, og forteller det videre til sine peers.

I denne strategien legger vi derfor fokus på:

- et godt arbeids- og fagmiljø som en ansatt kan føle tilhørighet til
- mulighet for fordypning og utvikling i faget sitt
- ledere som forstår hvordan de får ansatte til å oppleve at de bruker kompetansen sin riktig
- ledere som forstår hvor mye selvstendighet en ansatt trenger i jobben sin
- en organisasjon som gir ansatte mulighet for livslang læring og karrieremuligheter
- en organisasjon som tilbyr konkurransedyktig lønn

Kommunen har de siste årene allerede utviklet et solid utgangspunkt for jobbingen med å skape kompetanse gjennom utvikling av ansatte, beholde ansatte i organisasjonen og rekruttere nye ansatte inn i organisasjonen. Denne strategiske planen bygger videre på strategiske grep, utviklinger, og aktiviteter som allerede er iverksatt. Viktige utgangspunkt for denne strategiske planen er:

- strategiene og aktivitetene som er iverksatt gjennom “Strategisk kompetanse- og rekrutteringsplan for Trondheim kommune, helse og velferd, 2014-2017”
- Strategiene som er vedtatt rundt fagopplæring
- Vår nye “Arbeidsgiverpolitisk plattform”, etablering av to nye ledernivå med helhetlig lederansvar og “Innovasjonsledelse i Trondheim kommune”
- “Universitetskommune: Trondheim kommunes strategi for forskning, utvikling og innovasjon (FUol) 2014-2018” og “Fuol-strategi handlingsplan 2017-18”, og “Rammeavtale med Norges teknisk naturvitenskapelige universitet (NTNU) om Universitetskommune helse og velferd”
- Endringer i måten vi jobber på gjennom vedtak i “Rullering av eldreplan 2016-2026”
- Innføring av 10-FAKTOR undersøkelsen, som medarbeiderundersøkelse

Fire strategiske grep

De strategier og aktiviteter som allerede er iverksatt de siste årene, viser at kommunen har mye å bygge videre på. Særlig innføring av avdelingsledelse gir et godt utgangspunkt. Med utgangspunkt i disse strategier og aktiviteter og de funnene som er gjort i forarbeidet for denne planen, er det valgt ut fire områder kommunen skal fokusere på i de neste årene. Gjennomføring av strategiene styres fra strategisk nivå og planen utføres i tett kontakt med enhetsledernetverkene og enhetene. For å se om de valgte strategiene endrer situasjonen, skal vi følge utviklingen av antall ansatte, sammensetning av ansattegruppen og rekrutteringsproblemer. Situasjonen med rekruttering av sykepleiere får spesielt fokus. Spørreundersøkelsen for enhetsledere og nytilsatte gjentas på slutten av 2020. Det lages en plan for evaluering av denne strategien som skal utføres i 2021. I evalueringen får hovedtillitsvalgte en rolle.

1. Videreutvikling av ledelse for å utvikle, beholde og rekruttere kompetanse

Grunnlaget for å rekruttere nye medarbeidere er enheter som er dyktige til å utvikle og beholde ansatte og har gode rutiner for mottak av nye medarbeider. Dette handler om god ledelse, ledere som kjenner sine medarbeidere godt og som bygger et godt fag- og arbeidsmiljø som inkluderer alle. Det handler også om å finne tid i hverdagen for oppgaver som er spesielt motiverende for en ansatt, samt å fordele oppgavene slikt at hver ansatte og yrkesgruppe kan utnytte og utvikle kompetansen sin. Avdelingsledere med helhetlig lederansvar har bedre forutsetninger for å utøve nærledelse. Utvikling av ledelse gjennom “Ledelsesskole”, og etablering av Innovasjonsledelse i kommunen, gir en god basis for videre arbeid. Kommunalsjefene og Styringskraft er ansvarlig for å hjelpe, støtte og videreutvikle ledelsen på enhetene. Funnene fra spørreundersøkelsen og 10-FAKTOR undersøkelsen står sentralt. Målet er å øke ansattes følelse av autonomi, bruk av kompetanse og tilhørighet.

2. Universitetskommune som verktøy for å bli en bedre arbeidsgiver

I universitetskommuneprosjektet for helse og velferd skal kommunen og NTNU utvikle og prøve ut virkemidler som styrker samarbeid innen forskning, undervisning, best praksis og kommunen som praksis- og innovasjonsarena. Viktige virkemidler i prosjektet er delte stillinger og (offentlige) PhD-stillinger. I universitetskommuneprosjektet ligger det store muligheter for kommunen å få økt attraktivitet som arbeidsgiver. Universitetskommunen skal investere i en bedre kobling med det studentene lærer, og det som foregår i arbeidslivet i kommunen. Kommunen skal bli en bedre praksisplass, og sammen med NTNU jobbes det med utvikling av best praksis. I tillegg gir universitetskommunesamarbeid interessante muligheter for våre egne ansatte. De kan utvikle seg videre gjennom prosjekter eller utviklingsarbeid, delte stillinger eller PhD-stillinger. For å nå hele bredden av vårt arbeidsfelt er det ønskelig med en kobling mellom Universitetskommune, helsefagarbeiderutdanningene og fagskole i framtiden.

3. Lønn som er konkurransedyktig

Mens lønn ikke er det viktigste som må tas tak i, er det en relevant faktor særlig for rekruttering av sykepleiere. Ferske tall viser sykepleiere 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 lavere ansiennitet. Dette gir kommunen en spesiell konkurranseulempa for å rekruttere inn unge sykepleiere. Fra undersøkelsen vår vet vi at omtrent 50 prosent av våre nytilsatte sykepleiere opplever at de har lønn som ikke er konkurransedyktig. Innenfor regelverket ligger det flere muligheter for enhetene å øke lønn til enkelte ansatte enn som nå brukes. En tredjedel av enhetene svarte i spørreundersøkelsen at de har for lite kunnskap til å bruke reglene på best mulig måte. I tillegg er det mulig å øke startlønn gjennom å definere begrepet relevant ansiennitet på en annen måte enn som vi har gjort før. Disse grepene blir allikevel ikke nok til å tette gapet mellom lønn i spesialisthelsetjenesten og kommunehelsetjenesten for sykepleiere. Rådmannen mener derfor at tilleggene i kommunen bør økes.

4. Arbeidsvilkår som skaper merverdi

Vi har sett at et godt fag- og arbeidsmiljø, å kunne bruke den kompetansen man har og oppleve autonomi er viktige forutsetninger for å kunne trives på jobb. Hvordan disse begrepene får innhold, er forskjellig fra person til person, men også for hver person i forskjellige perioder i yrkeskarrieren. En god arbeidsplass må derfor ha forutsigbare rammer og et system for fagutvikling, videreutvikling og utdanning. Dette innebærer også 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 kan lettere finne seg en ny utfordring innen kommunen. Trondheim kommune har ikke gode nok forutsigbare rammer og systemer for fagutvikling, videreutvikling og videreutdanning eller god ordning for mobilitet, og strategien bør derfor være å tilrettelegg for dette for turnustjenestene innen helse og velferd.

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 disse ansatte. Å finne løsninger

for at ansatte skal komme seg på jobb på ubekvem tid, bør derfor også være en av de strategiske satsingene.

Når kan vi si at vi lykkes?

Vi kan si at vi lykkes når vi er bedre i stand til å utvikle, beholde, og rekruttere kompetanse. Dette betyr at vi får høyere kompetansenivå blant ansatte, flere sykepleiere, 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 følges og gjør det de skal gjøre, skal vi følge med utviklingen av antall ansatte, sammensetning av ansattegruppe, rekrutteringsproblemer, lønnsutvikling, studentenes opplevelse av praksisplassene, fremkommelighet til våre enheter. Spørreundersøkelsen for enhetsledere og nytilsatte gjentas i 2020. 10-FAKTOR undersøkelse som gjennomføres i 2018 og 2020 skal gi oss data om ansattes indre motivasjon.

Strategisk kompetanse- og rekrutteringsplan for helse og velferd 2018-2021

Handlingsplan 2018 og 2019

I Strategisk kompetanse- og rekrutteringsplan for helse og velferd 2018-2021, strategi for å videreutvikle, beholde og rekruttere kompetanse, beskrives det fire strategiske grep som anses som forutsetning for å bli bedre i å utvikle, beholde og rekruttere kompetanse. Dette er: *videreutvikling av ledelse, universitetskommune som verktøy for å bli en bedre arbeidsgiver, konkurransedyktig lønn, og arbeidsvilkår som skaper merverdi*. Kommunen har allerede en rekke tiltak som bidrar til å bli bedre til å utvikle, beholde, og rekruttere kompetanse, og det er viktig at nye tiltak bygger på strategier og tiltak som allerede er igangsatt. For denne handlingsplanen er det valgt ut satsingsområder som vi skal jobbe med i 2018 og 2019 og som logisk i forlengelse til det som allerede jobbes med.

Den gruppen som kommunen har største utfordringer med å rekruttere, er sykepleiere. Også med helgestillinger og rekrutteringsstillinger og vernepleiere opplever vi p.t. vanskeligheter. I fremtiden kan rekrutteringsproblemer også gjelde for andre yrkesgrupper.

Fordi unge nytilsatte har størst risiko for å bli misfornøyd og slutte i jobben, er det denne målgruppen som vi ønsker å fokusere mest på. Derfor skal også gruppen studentene og lærlinger få fokus.

Innsatsområde 1: Videreutvikling ledelse av nytilsatte.

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 autonomi, mestring og bruk av kompetanse og tilhørighet. Aktivitetene innenfor dette innsatsområde er blant annet å videreutvikle og implementere en bærekraftig mentorordning innen turnustjenester, og å prøve ut former for arbeidsdeling så nytilsatte 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 som innebærer introduksjon med relevante andre avdelinger og enheter. Vi skal ha fokus på å bygge en god relasjon med den nytilsatte gjennom blant annet prøvetidssamtaler.

Innsatsområde 2: Bli en bedre arbeidsgiver for studenter og lærlinger.

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. Aktivitetene innenfor dette innsatsområde handler om å øke kvalitet på veiledning gjennom blant annet opplæring og delte stillinger, ta imot studenter på en bedre måte gjennom

strukturerte introduksjonsplaner, en bedre kobling mellom teori og praksis gjennom Universitetskommunen, fokus på tverrfaglig fagmiljø i praksis- eller lærlingperiode og unge ansatte som ambassadører for kommunen på ungdomsskolen, videregående skole og universitetet.

Innsatsområde 3: Bedre bruk av muligheter for økt lønn

Innsatsen på dette område skal bidra til at nytilsatte og potensielle ansatte opplever kommunen som en attraktiv og seriøs arbeidsgiver. Gjeldende avtaleverket gir muligheter til å øke lønn ved bruk av annen definisjon for ansiennitet og bedre utnyttelse av fagstigen. Aktiviteter innenfor dette innsatsområde er blant annet opplæring og veiledning av enheter. I tillegg bør arbeidet med å finne muligheter for å øke tilleggene for kveld, natt og helg for ansatte innen turnustjenestene påstartes. Dette arbeidet skal gjøres av en parts sammensatt gruppe og skal det brukes eksempler fra andre kommuner samt erfaringer fra andre tjenesteområder innen kommunen.

Innsatsområde 4: Lage en ramme og struktur for videreutvikling, videreutdanning og mobilitet

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. Aktivitetene innenfor dette innsatsområde består av å lage en modell for fagutvikling, videreutvikling, videreutdanning og karrieremuligheter for ansatte. I tillegg lages det en modell for jobbmobilitet.

Når kan vi si at vi lykkes?

Vi kan si at vi lykkes når vi er bedre i stand til å utvikle, beholde, og rekruttere kompetanse. Dette betyr at vi får høyere kompetansenivå blant ansatte, flere sykepleiere, 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 følges og gjør det de skal gjøre, skal vi følge med med utviklingen av antall ansatte, sammensetning av ansattegruppe, rekrutteringsproblemer, lønnsutvikling, studentenes opplevelse av praksisplassene, fremkommelighet til våre enheter. Spørreundersøkelsen for enhetsledere og nytilsatte gjentas i 2020. 10-FAKTOR undersøkelse som gjennomføres i 2018 og 2020 skal gi oss data om ansattes indre motivasjon.

Trondheim kommune
Postboks 2300 Torgarden
7004 Trondheim

www.trondheim.kommune.no

August 2018
Kommunikasjonsenheten

