

REFERAT § 17.4 udvalg (rekruttering og fastholdelse) d. 08-12-2022

Mødedato Torsdag d. 08. december 2022 kl. 16:00

Mødested Mødelokale Harhoff, Rådhuset

Mødedeltagere Lars Hovgaard Jensen, Kasper Sonne, Gitte Løvgren, Johnny Brown
Lundberg Dahlgaard, Pia Thøgersen, Britta Nielsen, Camilla Hove
Lund (Fravær), Kresten Klemann Falster, Kristina Dinesen Nilsson
(Fravær), Hanne Lindholm

Indholdsfortegnelse

Godkendelse af dagsorden.....	3
Oplæg og dialog med professionshøjskolen Absalon.....	4
Onboarding analyse.....	6
Orientering om dokumenteret effekt af indsatser på fastholdelse af medarbejdere.....	7
Eventuelt.....	10
Lukket: Underskriftsark.....	11

Punkt 1: Godkendelse af dagsorden

Beslutning

Godkendt

Indhold

Indledning

Beskrivelse af sagen

Inddragelse og høring

Økonomi

Vurdering

Konsekvenser for handicapområdet

Indstilling

Bilag

Kommissorium - Ringsted Kommune som attraktiv arbejdsplads

Punkt 2: Oplæg og dialog med professionshøjskolen Absalon

22-011382

Beslutning

Udvalget skal komme med et oplæg på, hvilket samarbejde vi kan have med Absalon på både den korte og lange bane - Herunder hvordan vi strukturerer med praktik forløb mv.

Det skal sikres at vores praktiksteder er velfungerende og attraktive, så vi bliver Midtsjællands foretrukne arbejdsplads for praktikanter og for nyuddannede.

Det skal skitseres, hvad det vil sige at tage godt i mod de nyuddannede.

Indhold

Indledning

I §17, stk. 4-udvalgets kommissorium fremgår det, at der skal gennemføres dialog med relevante uddannelsesinstitutioner, der uddanner fagpersonale til velfærdsområderne.

På mødet vil Sami Stephan Boutaiba (direktør for pædagogik og ledelse) og Daniel Schwartz Bojsen (direktør for Sundhed, Social og Engineering) fra professionshøjskolen Absalon deltage, mhp. at gøre udvalget klogere på overgangen fra studie- til arbejdsliv, herunder drøfte mulighederne for et styrket samarbejde mellem Absalon og Ringsted Kommune.

Beskrivelse af sagen

Professionshøjskolen Absalon uddanner en stor del af det velfærdspersonale, som Ringsted Kommune rekrutterer. Herunder følgende professioner:

- Lærere
- Pædagoger
- Sygeplejersker
- Socialrådgivere

I tidligere analyse (udarbejdet i udvalget) er det blevet belyst, at efterspørgslen på velfærdsprofessionerne overstiger udbuddet samtidigt med at en stigende del af de nyuddannede i løbet af en kort årrække vælger at beskæftige sig indenfor den private sektor. Der er samtidig en tendens til at især nyuddannede lærere og sygeplejersker helt dropper deres fag efter få år på arbejdsmarkedet. Behovet for velfærdspersonale er generelt stigende, og det vil i fremtiden blive et problem at levere en optimal service for kommunens borgere, hvis ikke der findes løsninger. Der er med andre ord behov for at tiltrække og imødekomme professionernes behov, for at sikre den nødvendige arbejdskraft i fremtiden - herunder sikre at de bliver godt tilknyttet til arbejdspladsen og har lyst til at blive i deres fag.

En måde at minimere udfordringerne kunne være, ved skabe gode overgange fra velfærdsprofessionernes uddannelsesramme til arbejdslivet i praksis i Ringsted Kommune. Det kalder på et øget samarbejde med uddannelsesinstitutionerne, som har viden om målgruppens behov. På mødet vil vi drøfte hvordan et potentielt samarbejde med Absalon kunne se ud.

Mødet med Absalon vil tage udgangspunkt i følgende:

1. Ringsted Kommune præsenterer kort, hvad der er udfordringerne omkring onboarding/tilknytning af de nye medarbejdere til arbejdspladsen
2. Direktørerne fra Absalon vil på mødet præsentere et koncept til onboarding forløb, som er udarbejdet på tværs af sektoren
3. Åben drøftelse af et styrket samarbejde om at rekruttere og fastholde de studerende i fagprofessionerne både før, under og efter uddannelse. Drøftelsen vil på baggrund af oplæg fra Absalon berøre elementer i en potentiel partnerskabsaftale.

4. Betydningen af og behovet for god onboarding af nye ledere - herunder mulighederne for et samarbejde om at styrke de nye ledes kompetencer

Indstilling

Administrationen indstiller, at udvalget drøfter muligheder og udfordringer forbundet med overgangen fra studerende til nyansat, samt den kontinuerlige tilknytning til arbejdspladsen og en styrket onboarding af nye ledere. Forslag vil indgå i en bruttoliste med forbedringsforslag der fremlægges for Byrådet i april 2023.

Punkt 3: Onboarding analyse

22-011382

Beslutning

Udvalget ønsker, at der fremadrettet bliver sat fokus på at få understøttet organisationen, så der er bedst mulige rammer for at tage i mod nye medarbejdere.

Der skal tages udgangspunkt i de centrale fokusområder, der kan sikre onboardingprocesser der succesfuldt kan tilknytte alle de nye medarbejdere.

Der skal være en struktur for, hvordan man tager i mod nye medarbejdere.

HR bedes komme med anbefalinger på baggrund af analysen.

Indhold

Indledning

§17, stk. 4-udvalget besluttede på mødet d. 15. august 2022, at der skulle gennemføres en ekstern onboardinganalyse, med det formål at afdække Ringsted Kommunes evne til at onboarde nye medarbejdere.

Beskrivelse af sagen

I oktober har konsulentvirksomheden Leapeo i samarbejde med HR, Løn og Politisk Service udarbejdet og udsendt et spørgeskema til afdækning af tilfredsheden med Ringsted Kommunes onboarding indsats. Spørgeskemaet tager udgangspunkt i følgende emner:

- Kultur
- Regler
- Netværk
- Samarbejde
- Kompetencer
- Resultater

, og har til formål at kortlægge hvad der fungerer godt, og hvor der et forbedringspotentiale ved modtagelse af nye medarbejdere.

I alt er der modtaget 224 besvarelser ud af 518 mulige - svarende til 43 %.

På mødet vil Christina Helveg Nielsen gennemgå onboarding analysens hovedkonklusioner, med henblik på efterfølgende drøftelse af resultaterne.

Indstilling

Administrationen indstiller til, at onboarding analysens resultater drøftes. Forslag til forbedring af onboarding indsatsen inkluderes i bruttoliste til fremlæggelse for Byrådet i april 2023.

Punkt 4: Orientering om dokumenteret effekt af indsatser på fastholdelse af medarbejdere

22-011382

Beslutning

Taget til efterretning

Indhold

Indledning

I indfrielsen af delmål 3 i kommissoriet, skal §17 stk. 4-udvalget *indhente viden, baseret på forskning samt erfaringer/viden fra andre offentlige og private arbejdspladser, der har haft en dokumenteret effekt på at kunne fastholde – og tiltrække fagligt kvalificerede medarbejdere.*

I denne sag præsenteres udvalget for de væsentligste erfaringer, der er indhentet fra videnskabelige artikler, tidsskrifter, forskningsrapporter m.v. indenfor tiltrækning og fastholdelse.

Beskrivelse af sagen

Forskningsfeltet dækkende tiltrækning og fastholdelse er særdeles omfattende. I nedenstående er nogle af de væsentligste pointer fremhævet, men kan på ingen måde betragtes som en fyldestgørende redegørelse.

Meningsfuldt arbejde er den væsentligste motivation

Den attraktive arbejdsplads der evner at tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere, er kendetegnet ved en række forskellige parametre. Parametre der ikke lader sig sætte på formel, men varierer afhængigt af alder, køn og ydermere kan nuanceres af personlighed og personlige præferencer.

Helt overordnet, vil den enkeltes vurdering af om arbejdspladsen er attraktiv, være påvirket af forskellige motivationsfaktorer, herunder hvad der motiverer den enkelte. Motivation spiller en afgørende rolle, i forhold til at fastholde medarbejdere i deres arbejde. At finde sit arbejde meningsfuldt, er den motivationsfaktor, der betyder mest for offentligt ansattes motivation. Det viser rapporten fra Nationalt Partnerskab om Ledelse og Kompetencer om offentligt ansattes motivation. Rapporten bygger på en spørgeskemaundersøgelse, der er besvaret af 8.700 tilfældigt udvalgte offentlige ansatte i november 2021.

Rapporten viser i øvrigt, at der er en tæt sammenhæng mellem motivation og medarbejderens oplevelse af nærmeste leder, tilhørsforholdet til arbejdspladsen og kollegaer, og følelsen af at være kompetent til sit arbejde.

I motivationsteorien skelnes der mellem forskellige motivationsformer:

- Indre motivation: Motivation er drevet af en glæde ved at løse selve opgaven.
- Ydre motivation: Motivationen er drevet af at gavne sig selv eller undgå kritik (fx anerkendelse, løn, belønning, kritik mv.)
- Public service motivation: Motivationen er drevet af at gøre noget godt for samfundet generelt.
- Brugerorientering: Motivationen er drevet af at hjælpe den specifikke bruger/borger ved at levere offentlige ydelser.

Indre motivation, public service motivation og brugerorientering har størst betydning for, om medarbejderen trives og fastholdes. Ydre motivation bliver først en fastholdelsesfaktor, hvis der er et fravær af de øvrige motivationsfaktorer.

At balancere livsfaser er væsentligt for fastholdelse

Ud over motivationsfaktorerne spiller livsfaser en væsentlig rolle i forhold til, hvilke rammer arbejdspladsen kan og skal tilbyde, for at blive oplevet som en attraktiv arbejdsplads. I Haderslev Kommune har man arbejdet målrettet med livsfaserne, som en del af indsatsen i at skabe attraktive arbejdspladser. Livsfaser dækker jævnt Haderslev Kommune over de perioder i den enkelte medarbejders liv, hvor der opstår tilstande, som skaber et særligt behov hos medarbejderen

i forhold til arbejdslivet. Derfor har livsfaserne betydning for, hvilken balance det er muligt at opretholde mellem arbejdslivet og privatlivet. De forskellige faser og tilhørende behov kan være:

- Unge på arbejde – stor frihed og afsøgning af professionelt fodfæste
- Familieforøgelse – barsel og opprioriteret familieliv
- Familieliv – mindre frihed og afhængighed af fast arbejde
- Karrierespurt – hastighed og ambitioner i arbejdet, er skruet op
- Senior – overgang til pension, nedsat tempo og nedsat tid
- Livsudfordringer – eksempelvis sygdom og skilsmisse

Det er et forslag at være opmærksom på den enkelte medarbejders behov, og indgå i løbende dialog om muligheder – en balance mellem den enkeltes ønsker, hensynet til arbejdspladsen/team/kolleger samt driften og opgaverne.

Bedre arbejdsmiljø og introduktionsforløb sænker personalegennemstrømningen

Den attraktive arbejdsplads er samtidig kendetegnet ved et fravær af de-motivationsfaktorer, der skaber et dårligt arbejdsmiljø såsom: dårlig ledelse, dårlig onboarding, krænkende handlinger, psykisk og fysisk vold, m.v.

Ifølge Professor Kurt Houlberg fra Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, kan det være et tegn på et problematisk arbejdsmiljø, hvis der er forholdsvis mange yngre medarbejdere, der kun er ansat i kort tid før de forlader kommunen igen.

Høj personaleomsætning hos den yngre generation, kan til dels være en naturlig konsekvens af, at nyuddannede yngre medarbejdere i høj grad vil afprøve forskellige ting i arbejdet. Denne forandringslyst er dog mulig at dæmpe, hvis de yngre medarbejdere oplever arbejdspladsen så attraktiv, at det reducerer deres lyst til at skifte job. Tilmed er det også muligt at påvirke de yngre generationers lyst til at søge væk, ved eksempelvis at gøre interne udviklingsmuligheder mere synlige og tilgængelige, både på arbejdspladsniveau men også i kommunen generelt. I Kandidatanalysen 2022, hvor Konsulenthuset Ballisager undersøger danskernes arbejdsliv, har det også vist sig, at de yngres jobskiftelyst kan forandre sig. Kandidatanalysen viser at jobskiftelysten hos de yngre medarbejdere er dalet efter nogle år med Corona.

En målrettet tilgang til at styrke fastholdelsen af de yngre/nyuddannede medarbejdere, er at systematisere introduktionsforløb, hvor de nyuddannede indgår i længerevarende oplæringsordninger. I oplæringsordningen er der fokus på, at de nyuddannede tilegner sig kompetencer nok til at kunne mestre jobbet. I stedet for at onboarding bliver et ritual, der skal overstås, så medarbejderen hurtigst muligt er på omgangshøjde, skal onboarding hellere gennemføres som et forløb, der opkvalificerer den nyuddannede medarbejder. Opkvalificeringen indebærer at de nyuddannede opbygger den rette mængde af selvtillid og kompetencer i jobbet, som påvirker fastholdelsen positivt. Ifølge det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø kan opkvalificeringen ikke kun være positiv for fastholdelsen i det første job, men også på længere sigt være bærende for et godt og vellykket arbejdsliv. Omvendt viser forskning på det britiske arbejdsmarked også, at dårlig onboarding kan have en permanent negativ effekt på medarbejderens motivation og produktivitet.

De gode introduktionsforløb kan også have en positiv effekt på arbejdspladsen som helhed, da det giver et fælles fagligt løft, når de erfarne medarbejdere videregiver deres kompetencer og erfaringer til andre. Herunder at de erfarne medarbejdere får genbesøgt, hvorfor de gør som de gør. Selvom den gode onboarding er ressourcekrævende, kan det ekstra forbrug tjene sig selv ind, når personaleomsætningen falder og den faglige kvalitet øges.

Tiltrækning - Branding af den attraktive arbejdsplads

Ud over at Ringsted Kommune skal opleves som en attraktiv arbejdsplads, skal det i forbindelse med delmål 3 afdækkes, hvordan Ringsted Kommune i endnu højere grad kan omtales som en attraktiv arbejdsplads. Branding er i sig selv et kæmpe teorifelt og i forhold til delmål 3 er der derfor ikke helt konkrete og simple forskrifter, der tilsiger hvordan og hvorledes det er hensigtsmæssigt at sikre god omtale. I forhold til branding kan det dog fremhæves, at god omtale sikres ved at virksomhedens værdier og kvaliteter kommunikeres eksternt, så disse er kendte hos både kunder (borgerne) og potentielle nye medarbejdere. Omvendt er det væsentligt at undgå at kommunikere værdier og kvaliteter, som umiddelbart lyder gode, men som ikke er i tråd med virkeligheden. Store private virksomheder brander sig ofte på bestemte værdier og idealer, som sikrer virksomheden et renommé og omdømme, der appellerer til bestemte grupper. En kommunal arbejdsplads dækker imidlertid over en række vidt forskellige arbejdspladser, som udfører vidt forskellige arbejdsopgaver. Muligheden for at brande på tværs vil derfor være en udfordrende opgave, som umiddelbart kun kan omfatte bestemte elementer.

En række kommuner har eksempelvis profileret sig på 4 dages arbejdsuge, som et led i at skabe mere fleksible og attraktive arbejdspladser. For nogle kommuner har dette haft en positiv effekt i forhold til at tiltrække bestemte typer af medarbejdere. Omvendt er det væsentligt at være opmærksom på, at det på andre medarbejdergrupper kan have en afstødende effekt, når den 4-dages arbejdsuge karambolerer med privatlivet for eksempelvis enlige forældre.

I **bilag 1** foreligger en litteraturliste med angivelse af de tidskrifter, videnskabelige artikler og forskningsrapporter, som ligger til grund for kortlægningen.

Indstilling

Administrationen indstiller til, at udvalget drøfter, hvordan de indhentede erfaringer ift. at tiltrække og fastholde medarbejdere kan/bør indtænkes i Ringsted Kommune. Forslag vil indgå i den samlede bruttoliste, der fremlægges for Byrådet i april 2023.

Bilag

Bilag 1

Punkt 5: Eventuelt

Beslutning

Intet

Indhold

Indledning

Beskrivelse af sagen

Inddragelse og høring

Økonomi

Vurdering

Konsekvenser for handicapområdet

Indstilling

Punkt 6: Lukket: Underskriftsark