

Kompetanse og rekruttering

2 april 2014

Om jakten på egen kompetanse
og
Om jakten på læring av andres feil og suksesser?

Generell kunnskap

Generell kunnskap er kunnskap om det allmenne og generelle og derfor i prinsippet tilgjengelig for alle. Dette er vitenskapelig eller teknisk kunnskap som er etterprøvbar og bygget opp over tid gjennom anerkjente vitenskapelige metoder. Dette gjelder ikke bare naturvitenskapelige forhold, men også kunnskap om sosiale forhold.

Generell kunnskap er kunnskap om alle organisasjoner, om alle typer sosiale fenomener og om mennesker allment. Generell kunnskap handler om begreper, sammenhenger og teorier.

Situert kunnskap

Situert kunnskap er kunnskap om det særegne, det lokale og den helt spesielle situasjonen. Situert kunnskap kan bare utvikles gjennom direkte samspill og samhandling. Situert kunnskap er derfor relasjonell – den utvikles gjennom deltakelse i den konkrete situasjonen der kunnskapen utøves og tillempes. Situert kunnskap er bundet til og avhengig av situasjonen hvor kunnskapen praktiseres.

Ved å understreke at Situert kunnskap utvikles gjennom deltakelse og relasjoner til andre, formidles at implementering av en ny tjeneste eller en ny smart måte å arbeide på er en utviklingsprosess som ikke kan forstås gjennom opplisting av instrumentelle enkelthandlinger eller en «universell» oppskrift.

Overordna mål for programmet

Programmets mål innenfor tema kompetanse og rekruttering er å styrke evnen til strategisk kompetanseplanlegging, og realisere kompetanse- og rekrutteringstiltak som er tilpasset innbyggernes forventninger og kommunens utfordringer.

Programmets mål innenfor tema heltid/deltid er å etablere en heltidskultur og prøve ut tiltak og modeller som avskaffer ufrivillig deltid og øker gjennomsnittlig stillingsstørrelse.

Programmets mål innenfor tema omdømme er å styrke kommunenes omdømme gjennom å utvikle og synliggjøre kommunenes arbeid og lokale prosjekter.

Programmets mål innenfor tema sykefravær er å etablere en nærværskultur og redusere sykefravær gjennom å utvikle tiltak, opparbeide kunnskap og sikre erfaringsoverføring i kommunal sektor.

Fra kunnskapsgrunnlaget

I **kunnskapsstatus (Faf-notat 2013:03)** skisseres det hvordan man kan lykkes med å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere. Det legges i denne kunnskapsstatusen vekt på følgende punkter:

Hvordan rekruttere nye medarbeidere?

- Kompetanseutvikling og rekruttering må sees i sammenheng. Gode vilkår for kompetanseutvikling er også viktig for å tiltrekke seg nye medarbeidere
- Fleksibel og differensiert arbeidsgiverpolitikk
- Samarbeid med skoler og utdanningsinstitusjoner
- Potensial for utvikling av lærlingeordningen som rekrutteringsordning

Hvordan utvikle og beholde medarbeidere?

- Involvere alle ansatte i løpende læringsaktiviteter
- Planlegging og oppfølging av læringsaktiviteter i arbeidsutforming og årsplaner
- Uformell læring i det daglige arbeidet og praksisnær læring særlig viktig for eldre arbeidstakere
- Viktig å se relevansen av nye læringsaktiviteter for eget arbeid
- Viktig for alle medarbeidere å oppleve at kompetansen de har blir verdsatt og tatt i bruk i organisasjonen

Læringsnettverk og innovasjon i kommunene Fafo-rapport 2013:52

Kunnskapsbehov og evalueringer av sju lærings og innovasjonsnettverk:

Hvis vi ber om aktørenes vurderinger av nettverksdeltakelse, er vurderingene i hovedsak positive: De som har deltatt i nettverkene, antar at arbeidet i nettverkene har vært til brukernes beste. I tillegg sier de fleste deltakerne at de har hatt personlig utbytte av å delta. Det har gitt økt kompetanse.

For de fleste nettverkene gjelder det at deltakerne har lært og fått til noe nytt i tjenesten som de ikke ville ha fått til uten deltakelsen.

Arbeidsmiljønettverk i Rett person på rett plass (99/02), Flink med folk (03/07), 3-2-1 Saman for et godt arbeidsmiljø (07/11), Kvalitetskommuneprogrammet (07/10), EffektiviseringsNettverkene (01-pågår), Flink med folk i første rekke (07/12), Samarbeid om etisk kompetanseheving (pågår)

Læringsnettverk og innovasjon i kommunene Fafo-rapport 2013:52

Kommunenes behov for utviklingskompetanse:

Det er viktig at **hensikten** med å sette i gang et prosjekt blir tydelig formidlet for å få tilslutning fra kommunenes administrative og politiske ledelse og for å skape motivasjon blant dem som skal gjennomføre prosjektet. *Hensikt er ofte underkommunisert eller knapt formulert.* Dette kan være med å forklare at en del prosjekt som har lyktes med å nå tiltaksmålene, likevel ikke blir videreført, verken ved pilotenheten eller ved andre tjenesteområder i samme kommune.

Utviklingsarbeid må ha klare og etterprøvbare **mål** som er kjent for aktørene. Arbeidet med å formulere mål skal gjøre det mulig å dokumentere måloppnåelse. Operasjonaliserbare resultatmål er viktig. (*Bidrar til suksess – kan feires*)

Om det fortsatt skorter på klare formuleringer av hensikt og mål, så har både sentrale og lokale informanter til gjengjeld mange og sterke oppfatninger av hvor viktig det er med **forankring**.

Forankringen kunne blitt sterkere og nyttigere dersom det hadde vært jobbet mer med hensikt og målformuleringer.

Læringsnettverk og innovasjon i kommunene Fafo-rapport 2013:52

Kommunenes behov for utviklingskompetanseforts....:

I tillegg til forankringsarbeidet trekkes **linjeledelsens deltakelse** fram som en suksessfaktor. Når det sies at lokal forankring og eierskap til målene er viktig, sies det også at utviklingsarbeid er avhengig av at lokale ledere virkelig ønsker å realisere utviklingsarbeidets mål.

Burde man i forbindelse med lærings- og innovasjonsprosjekter vurdere å utvide trepartssamarbeidet til et firepartssamarbeid? I og med at brukerne er tjenestenes mål, er ikke det urimelig. Med en **sterkere brukerforankring** i utviklingsarbeidet vil ledere og ansatte nødvendigvis bli minnet på hensikten med aktiviteten.

Samarbeid, medvirkning og involvering av ledere, tillitsvalgte og ansatte er viktigere og vanskeligere jo større endringspotensialet i prosjektet er.

Læringsnettverk og innovasjon i kommunene Fafo-rapport 2013:52

Kommunenes behov for utviklingskompetanseforts...

Tilstrekkelig med ressurser er viktig: **kompetanse, tid og økonomi**. Prosjekttilskudd er viktig, tid er ofte knapp og endringskompetanse, analyse- og teknisk kompetanse og muligheter for å utvikle situert kunnskap er nødvendig.

Prosjekter som er avhengig av **ildsjeler** er sårbare, delvis fordi ildsjeler ikke nødvendigvis har kjennskap til kollektive spilleregler, delvis fordi tomrommet etter en ildsjel kan være vanskelig å fylle.

Manglende engasjement på rådmanns- og ordførernivå reduserer sjansen for at et prosjekt skal lykkes og stiller store krav til mellomledere, tillitsvalgte og de ansatte selv

Rapportering pulje 1 og pulje 2

Målgrupper

Hovedmål/effekt mål: relevans opp mot programmets mål og målformulering

Delmål/resultatmål: relevans og formulering

Tiltak (Vurdering av tiltakene, type tiltak, og gjennomført - under gjennomføring - planlagt)

Opplevde hindringer

Læringspunkter

Egenvurderinger

Rapportering pulje 1 og pulje 2

Generellt

Prosjektenes innretning: Det jobbes med de tema det skal jobbes med.

Ny kunnskap: Nyvunnen kunnskap kan være gammel visdom. Hva lærer prosjektene av hverandre?

Sammenhenger mellom tema: mange arbeider med flere tema

Erfaringer fra pulje 1 til pulje 2: Pulje 2 står på skuldrene av pulje 1. Positiv utvikling mht. målsettinger, tiltak, gjennomføring. De resultat som rapporteres er positive. Pulje 2 rapporterer etter første år om større innsikt i aktuelt tema.

Kompetanse og rekruttering: De som rapporterer sier at de har fått færre ledige stillinger. Det rapporteres om kartlegging av kompetansebeholdning og kompetansebehov. Det rapporteres mindre om «utvikling av en læringskultur».

Læringspunkter pulje 1

Handler om kva kommunen har lært sjølv, gjennom eget arbeid, prøving og feiling!

1. Tiltak som øker kompetanse og rekruttering og som gir direkte resultater
 2. Tiltak som gir positive kulturendringer
 3. Gode måter å organisere prosjektet på
- Tiltakene må ta utgangspunkt i medarbeidernes behov og virksomhetens overgripende oppgaver og mål
 - Ledelsen må også delta i tiltakene
 - Kommunikasjonen må være god
 - De ansatte må involveres

Stor variasjon i rapporteringen, vanskelig å vurdere kva som faktisk gjøres i enkelte av prosjektene. Alle oppgir å ha lært noe av eget prosjektarbeid...

Læringspunkter pulje 1

Gløppen: Jobbet godt med prosjektet, har en god struktur på det, målformuleringer og tiltak er satt opp i en omfattende tiltaksplan

Hobøl: Kommet i mål med mange gode tiltak

Lunner: Omfattende prosjekt som dekker flere av målsettingene i programmet og synes å utnytte sammenhenger og synergier godt

Vesterålen: Fornøyd med seg selv og kommunesamarbeidet i sin region om prosjektet

Læringspunkter pulje 2

Som pulje 1 handler læringspunktene om konkrete erfaringer som er gjort i det enkelte prosjekt eller ut av det enkelte tiltak. Det er stor variasjon i rapporteringen. Pulje 2 har kommet kortere i sin prosjektperiode enn pulje 1.

1. Prosjektene har ført til økt fokus på problemstillingen
2. Fokuset er mer framtidsrettet
3. Trepertssamarbeid og /eller samhandling ledelse/tillitsvalgte er styrket

Læringspunkter pulje 2

I oppstartsrapportene (5) hevdes det at prosjektene vil legge vekt på læring og ny praksis. Disse understreker at prosjektet skal ha overføringsverdi til resten av kommunen. Det skal brukes alternative (nye) måter å løse utfordringer på (1) og for en kommune er et av hovedmålene er å bli en innovativ og lærende organisasjon.

Læringspunkter er knyttet til strukturelle og prosessuelle forhold i prosjektet og ikke så mye opp mot hva som hjelper eller hvilke tiltak som hjelper for å oppnå målene og ønsket effekt.

Hva vi har lært er viktig! Hvordan og til hva vi bruker det vi har lært er viktigere!

Opplevde hindringer pulje 1(12)

Hindringer som nevnes i pulje 1 er::

- Nøkkelpersoner slutter
- Intern prioritering i ledelsen
- Kompetanse og felles forståelse/forankring
- Kommuneøkonomi
- Trepertssamarbeidet

Opplevde hindringer pulje 2 (7)

Det rapporteres i liten grad om større hindringer med klar negativ effekt.

Hiinder som nevnes er:

- Mangel på engasjement (Vansker med å motivere ansatte, ledere eller prosjektgruppe)
- Intern prioritering (prosjektet konkurrerer med andre gjøremål, enten for prosjektleder eller andre som involveres i prosjektet) (som pulje 1)
- Kompetanse og felles forståelse (Forståelse for tematikk, bakgrunn, hensikt i organisasjonen/målgruppen) (som pulje 1)
- Tid og ressurser (som pulje 1)

Dypdykk

Omdømme:	Strand, Øvre Eiker, Rissa*, Åsnes
Kompetanse og rekruttering:	Lunner*, Finnøy og Rennesøy, Sørumsund, Brønnøy
Sykefravær:	Bømlo, Vefsn, Arendal, Stavanger
Heltid/deltid:	Hamar, Surnadal, Songdalen, Drammen

Utvikle kultur for læring

- Ikke fortsett å gjøre mer av det som ikke virker, gjør det på nye måter, innovasjon
- Når dere gjør ting på rett måte blir det attraktivt å jobbe hos dere
- Hva er rett måte? Hva er et godt utviklingsmiljø? Hva er et godt læringsmiljø?
- Først - Bruk den kompetansen dere har, men gjerne også:
- Besøk noen, still spørsmål, intervju, inviter, samtaler, få noen til å se dere i kortene, folk liker å bli sett, hørt og spurt
- Temadag, erfaringsutveksling, refleksjon.....

Når dere gjør ting på rette måten blir det populært å jobbe hos dere.
Dere får et godt omdømme + mer på kjøpet

Å utvikle en sterk læringskultur handler om: (Filstad, 2010)

- Et kontinuerlig fokus på læring og kunnskapsutvikling, med forankring i ledelse på alle nivåer
- Ledere som tilrettelegger for læring og kunnskapsutvikling
- Kolleger med felles ansvar for læring og kunnskapsdeling
- Tilretteleggelse av de gode læringsarenaene for nødvendig tilgang til kunnskapskilder, inklusive kolleger som kunnskapskilder
- Utnyttelse og tilgang til kunnskap og etablert praksis for kunnskapsdeling
- Tilrettelegge for formell læring, trening og opplæring
- Støtte opp under og anerkjenne uformell læring
- Utvikling og bruk av læringsverktøy
- Opprettet tillit, veiledning og klare mål for læring og kunnskapsutvikling
- Tilrettelagt med infrastruktur som fremmer gode læringsarenaer
- Organisering av medarbeiderne støtter opp om gode læringsprosesser for kunnskapsdeling
- Etablering og formalisering av faddere og mentorer
- Etablert praksis for integrering av nyansatte og nytilsatte, inklusive lederopplæring

<http://www.magma.no/suksesskriterier-for-etablering-av-sterk-laeringskultur>

Den attraktive arbeidsplassen

(Tilbake til kunnskapsgrunnlaget)

Hvordan rekruttere nye medarbeidere:

- Kompetanseutvikling og rekruttering må sees i sammenheng. Gode vilkår for kompetanseutvikling også viktig for å tiltrekke seg nye medarbeidere
- Fleksibel og differensiert arbeidsgiverpolitikk
- Samarbeid med skoler og utdanningsinstitusjoner
- Potensial for utvikling av lærlingordningen som rekrutterings-ordning

Den attraktive arbeidsplassen

(Tilbake til kunnskapsgrunnlaget)

Hvordan utvikle og beholde medarbeidere?

- Involvere alle ansatte i løpende læringsaktiviteter
- Planlegging og oppfølging av læringsaktiviteter i arbeidsutforming og årsplaner
- Uformell læring i det daglige arbeidet og praksisnær læring særlig viktig for eldre arbeidstakere
- Viktig å se relevansen av nye læringsaktiviteter for eget arbeid
- Viktig for alle medarbeidere å oppleve at kompetansen de har blir verdsatt og tatt i bruk i organisasjonen
- Legge til rette for mobilisering og mestring

Hvordan skape en attraktiv arbeidsplass

Når alt annet er prøvd, spør de ansatte!

Pulje 1 og 2

Pulje 2: Etne, Ibestad, Lofotsamarbeidet. Nordre Land, Salangen, Sogndal, Sørum

Pulje 1: Luster, Gloppen, Lom, Lunner, Bø i Telemark, Hobøl, Finnøy og Rennesøy, Saltdal, Brønnøy, Dyrøy, Vesterålen Regionråd

Suksesskriterier

Formål og hensikt er tydelig for ledelse og ansatte

Målene er etterprøvbare. Alle vet når målet er nådd og kan feires

Alle tiltak har direkte innvirkning på nå målet

Lederne er engasjert og motiverer sine ansatte

Ansatte har eierforhold til oppgavene og mdvirker med sin kompetanse

Brukere av tjenestene vet kva som skjer, hvorfor det skjer og bidrar med sin kompetanse og forventninger

Slutt å gjør mer av det som ikke virker

Suksessfaktorer i prosjektet

- Hensikten med prosjektet er tydelig
- Der er utarbeidet kjente og etterprøvbare mål
- Ønsket effekt og mål er forankret hos ledelse og ansatte
- Det er tilstrekkelig ressurser (kompetanse, tid, økonomi)
- Ledelse, tillitsvalgte, ansatte og brukere er involvert
- Det er kontinuerlig fokus på læring
- Det er skapt et engasjement (ildsjeler)
- Tiltakene er styrt og ledet av ledelse og ansatte ute i organisasjonen
- Relasjonelle ferdigheter hos prosjektledelse og andre ledere
- Tiltakene er lystbetont
- Det er satt i gang mange små tiltak som alle bygger opp under hensikten
- Det er utviklings- og endringskompetanse i organisasjonen

* Ikke gjør mer og mer av det som ikke har virket, gå nye veier, finn veien sammen og bygg både på egen kompetanse og annen eksisterende kunnskap om temaet.