



HR-strategi 2015-2018



**Høje-Taastrup
Kommune**

HR-strategiens formål

HR-strategien skal understøtte, at kommunen kan levere kerneopgaver af høj kvalitet og i overensstemmelse med de politiske målsætninger og gældende rammevilkår. HR-strategien skal sikre, at der igangsættes de rette HR-indsatser, så organisationen står stærkt i forhold til løsningen og udviklingen af kerneopgaverne. Det kræver en velfungerende organisation, der konkurrencemæssigt er i front, og hvor medarbejdere og ledere har de nødvendige forudsætninger for at løse opgaverne så kvalificeret som muligt nu og i fremtiden.

Med HR-strategien tydeliggøres den strategiske sammenhæng imellem de HR-indsatser, der igangsættes og den nødvendige og ønskede udvikling af organisationen, medarbejderne og ledelsen. Med afsæt i de eksisterende værdier, personalepolitikken og ledelsesgrundlaget peger HR-strategien på 3 fokusområder og en række HR-indsatser, som i årene 2015-2018 skal understøtte, at organisationen når sine mål og er på forkant, så de nødvendige indsatser igangsættes i tide.

Det lokale og centrale HR-arbejde

Fælles for HR-arbejdet er, at der arbejdes efter de samme 3 fokusområder. På tværs af organisationen er der forskellige udfordringer, og derfor vil det være forskelligt, hvilke HR-indsatser, der er væsentlige at igangsætte på de forskellige arbejdspladser. HR-strategien er alle lederes redskab til at planlægge og igangsætte de HR-indsatser, der er nødvendige overfor de udfordringer, som hele eller dele af organisationen står overfor. HR-Centret understøtter ledelsens HR-arbejde med relevante analyser og centrale HR-indsatser. HR-Centret koordinerer de indsatser, der har et tværgående sigte, mens lokale HR-indsatser koordineres og igangsættes lokalt.

HR-strategiens fokusområder og HR-indsatser

1. Kompetente medarbejdere og ledere
2. God ledelse
3. Kvalitet og effektiv anvendelse af personaleresourcer



1. Kompetente medarbejdere og ledere

Høje-Taastrup Kommune skal levere kerneydelser af høj kvalitet og være i front med innovative og effektive løsninger. Vilkår og rammer for opgaveløsningen er i løbende udvikling. Det udfordrer og udvikler den eksisterende opfattelse af kvalitet i kerneydelserne og åbner nye muligheder og standarder for at levere kvalitet.

Kompetente ledere og medarbejdere er derfor ikke en statisk størrelse. Der opstår løbende nye kompetencebehov i organisationen, som skaber behov for både kompetenceudvikling og rekruttering af nye kompetencer.

Her bliver det afgørende, at kommunen står stærkt på arbejdsmarkedet, hvor kampen om kompetencerne er intensiveret. Det afspejler sig bl.a. i, at kommunerne i stigende grad anvender ressourcer til employer branding overfor potentielle fremtidige medarbejdere.

Organisationens kompetencer understøttes yderligere ved at arbejde analytisk og strategisk med nøgletal for personale. Herigennem kan der identificeres indikatorer, der kan udfordre organisationens fremadrettede kompetencebeholdning. F.eks. i forhold til arbejdspladsers alderssammensætning eller i forhold til særlige kompetencer, der kan blive svære at rekruttere grundet fald i antallet, der uddanner sig indenfor bestemte brancher.

HR-strategien peger på fire indsatsområder, der samlet skal understøtte, at organisationen har kompetente medarbejdere og ledere:

- Strategisk kompetenceudvikling
- Generationsskift
- Rekruttering og employer branding
- Udvikling af talent





Indsatsområde 1: Strategisk kompetenceudvikling

Strategisk kompetenceudvikling understøtter, at medarbejdernes kompetencer udvikles med blik for, hvad fremtiden bringer, og hvordan kerneopgaverne udvikler sig. Herigennem sikres det, at kompetencer matcher organisationens behov, og at der skabes et strategisk grundlag for prioriteringen af kompetenceudviklingsmidler og vurderingen af, hvornår der er behov for at rekruttere nye kompetencer ind i organisationen.

Centralt skal der udvikles værktøjer til, at lederne lokalt kan arbejde strategisk med kompetenceudvikling. Lokalt er der brug for at afdække nuværende og fremtidige kompetencebehov samt udarbejde en plan for, hvordan eventuelle kompetencehuller dækkes. Medarbejderudviklingssamtaler og lederudviklingssamtaler er omdrejningspunkter for dialogen om den enkeltes kompetenceudvikling og kompetenceudviklingsplan.

Indsatsområde 2: Generationsskift

Arbejdspladsens alderssammensætning kan indikere, om der er store årgange, der indenfor en årrække forventes at forlade arbejdspladsen. Særligt andelen af medarbejdere i alderen 50-59 år samt 60+ er interessant. Et stort generationsskifte betyder alt andet lige, at en stor del af arbejdspladsens viden og kompetencer forsvinder, og at der skabes et stort pres på at rekruttere og oplære nye medarbejdere indenfor en relativ kort tidsperiode.

Et kommende generationsskifte betyder, at der lokalt skal tages stilling til behovet for at fastholde og overføre viden, så arbejdspladsen ikke drænes for viden. Hvor det er nødvendigt, skal der fastlægges en plan for, hvilke kompetencer der bliver brug for at rekruttere, ind samt hvornår og hvordan rekrutteringen vil foregå. På nogle fagområder kan der være behov for særlige generationsskifteaftaler omkring oplæring af nye nøglepersoner eller fagspecialister, så viden fastholdes i organisationen.

Centralt skal der udvikles og implementeres en seniorpolitik, og der skal udvikles en model for generationsskifteaftaler, som er tilpasset de relevante udfordringer, der er eller kommer i organisationen. Lokalt skal der være opmærksomhed på arbejdspladsens alderssammensætning, og der skal i tide iværksættes nødvendige initiativer, der sikrer opretholdelsen af kompetencer ved generationsskift.

Indsatsområde 3: Rekruttering og Employer branding

For at sikre kompetente medarbejdere og ledere er det nødvendigt, at Høje-Taastrup Kommune fremstår som en attraktiv arbejdsplads og brander sig mod potentielle nye medarbejdere og ledere. En organisation vil altid have et brand, uanset om der ligger en bevidst strategi bag eller ej. Employer branding er et bevidst valg om at arbejde systematisk og strategisk med at påvirke organisationens brand/image i en ønsket retning, så feltet af kvalificerede ansøgere udvides, og der er færre forgæves rekrutteringer.

Det strategiske arbejde med employer branding skal ledsages af en professionel rekrutteringsproces, der understøtter et sikkert match mellem de kompetencer, der er brug for, og de kompetencer, der ansættes. Det kræver sammenhæng mellem 1) organisationens kompetencebehov, 2) beskrivelse af stilling og opgaver i annoncen, 3) udvælgelse af kandidater til samtaler samt 4) beslutning om ansættelse.

Centralt skal der udvikles støtteværktøjer, der ruste arbejdspladserne til at skabe sammenhæng mellem kompetencebehov og rekrutteringsproces. Lokalt skal arbejdspladsens rekrutteringsbehov afdækkes.

Indsatsområde 4: Udvikling af talent

Organisationens kompetencer og interne udvikling understøttes ved at spotte enkeltmedarbejders talent og potentialer og bringe dem i anvendelse i relation til organisationens behov. Særlige evner skal understøttes, og der skal være opmærksomhed på værdien af at rekruttere internt til ledelse eller specialistfunktioner og herigennem minimere rekrutteringsomkostninger. Samtidig fastholdes talenter i nøglepositioner i organisationen.

Centralt skal der arbejdes med, hvordan der kan tilbydes udviklings- og udfoldelsesmuligheder, som matcher organisationens behov og bringer den enkeltes kompetencer rigtigt i spil. Ledere på alle niveauer skal styrkes i at spotte og fremdyrke talent såvel gennem medarbejderudviklingssamtaler som gennem dagligdagen. Ved at skabe gode rammer for at udvikle og udnytte dét, som den enkelte viser særlige evner for, bliver arbejdspladsen attraktiv, og der skabes grundlag for en bedre service til borgerne.



2. God ledelse

Ledelse er den enkeltfaktor, der har størst betydning for værdiskabelse af kerneydelsen. God ledelse er forudsætningen for, at medarbejdernes kompetencer bringes i spil, at nye opgaver implementeres, at medarbejderne trives, kan omstille sig og har gode relationer til hinanden og til ledelsen.

HR-strategien peger på 3 sammenhængende indsatsområder, der samlet skal understøtte, at organisationen har god ledelse:

- Revidering af ledelsesgrundlaget
- Evaluering og opfølgning på ledelsesarbejdet
- Ledelsesudvikling

Indsatsområde 5: *Revidering af ledelsesgrundlaget*

Det skal være klart og tydeligt, hvad ledelsesopgaven er, og hvordan ledelsesrollen udfyldes på forskellige ledelsesniveauer. Hvad skal lederne prioritere? Og hvad skal lederne bruge deres tid på? Krav og forventninger skal være tydelige, så lederne udvikles målrettet i den ledelsesopgave, de skal løse. Det skal sikres, at alle ledelsesopgaver løftes på rette niveau, og at der er en klar og tydelig ansvars- og opgavefordeling imellem organisationens ledelsesniveauer.

Centralt skal der igangsættes en revidering af ledelsesgrundlaget med fokus på, hvordan ledelsesopgaven og ledelsesrollen er forskellig på tværs af ledelsesniveauer. Lokalt skal krav og forventninger drøftes og tolkes ind i den lokale kontekst.



Indsatsområde 6: *Evaluering og opfølgning på ledelsesarbejdet*

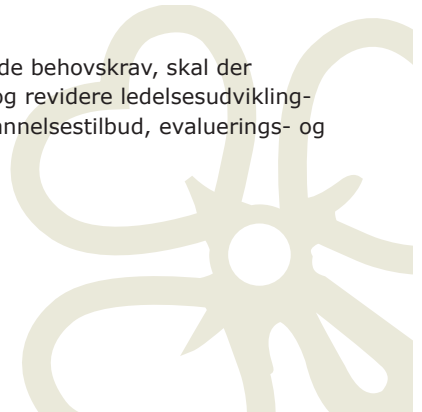
Ledelsesevaluering og opfølgning på ledelsesarbejdet er centrale indsats til at understøtte god ledelse. I 2013/2014 har alle ledere med personaleansvar fået evalueret deres ledelse. I 2016/2017 skal der igen udrulles en central ledelsesevaluering.

Centralt skal skabes en klar sammenhæng mellem ledelsesgrundlag, evaluering og opfølgning på ledelsesarbejdet. Der udvikles en metodik til, hvordan der lokalt evalueres og følges op på ledelsesarbejdet i de mellemliggende år for den centrale ledelsesevaluering. Der skal også udvikles en systematik for, hvordan der følges op på de kompetencebehov evalueringerne viser, så udviklingsområder for ledelse imødekommes af konkrete udviklingsaktiviteter, og der herved profiteres mest muligt af evaluering og opfølgning på ledelsesarbejdet.

Indsatsområde 7: *Ledelsesudvikling*

Ledelsesudvikling skal forankres i ledelsesgrundlaget og skal omfatte både den individuelle leders udvikling og udviklingen af ledelsesteams. Ledelsesudviklingstiltag skal også have fokus på at styrke sammenhængskraften på tværs bl.a. gennem fælles sprog om ledelse og gennem attraktive ledelsesmiljøer.

I takt med organisationens udvikling og ændrede behovskrav, skal der centralt være et løbende fokus på at evaluere og revidere ledelsesudviklingstiltag. Det gælder både ledelsesnetværk, uddannelsesstilbud, evaluerings- og opfølgningmetoder.





3. Kvalitet og effektiv anvendelse af personaleressourcer

Prognoser viser, at der frem mod år 2020 kommer markant flere børn og ældre. Samtidig er der fortsat pres på de økonomiske ressourcer. Behovet for yderligere service skal således favnes uden øget ressourceforbrug. Det kræver fortsat fokus på optimal anvendelse af ressourcer. Det betyder ikke, at der skal løbes hurtigere, men at de offentlige ressourcer skal forvaltes bedst muligt til gavn for borgerne, så borgerne får mest mulig "værdi for pengene". Det kan ske ved, at organisationen frembringer mere service med samme indsats eller, frembringer den samme service med en mindre indsats.

HR-strategien peger på fire indsatsområder, der understøtter kvalitet og effektiv anvendelse af organisationens personaleressourcer:

- Personaleomsætning
- Fra fravær til nærvær
- Introduktion af nyansatte
- Strategisk løndannelse

Indsatsområde 8: *Personaleomsætning som indsatsområde*

En meget høj personaleomsætning betyder alt andet lige, at arbejdspladsen anvender mange ressourcer til rekruttering og oplæring af nye medarbejdere, og megen viden forsvinder fra arbejdspladsen. Det er omkostningstungt og kan indenfor relationsbårne fag eller videnstunge brancher forringe kerneydelsen. For arbejdspladser med høj personaleomsætning er det derfor væsentligt at arbejde med årsagerne til, hvorfor mange medarbejdere vælger at forlade arbejdspladsen. Hvilke mønstre tegner der sig, og hvilke handlemuligheder kan iværksættes?

En meget lav personaleomsætning kan også være udfordrende, fordi der ikke tilføres tilstrækkelig ny viden og udvikling til arbejdspladsen. En meget lav personaleomsætning giver anledning til at drøfte alternative muligheder for at tilføre arbejdspladsen ny viden og nye input fx ved at lave praktikaftaler med uddannelsesinstitutioner. En personaleomsætning på ca. 10 % er udtryk for "en sund" personaleomsætning" med en sund balance, hvor der både fastholdes viden og tilføres ny viden.

Centralt er der brug for at benchmarke personaleomsætninger med andre kommuner og bidrage til analyse og forklaring af personaleomsætning samt handlemuligheder. Lokalt skal der være opmærksomhed på egen personaleomsætning, og der skal i tide iværksættes nødvendige initiativer ved en hhv. meget høj eller meget lav personaleomsætning.

Indsatsområde 9: Fra fravær til nærvær

Der er mange ressourcer at hente ved at arbejde målrettet med de mekanismer, der har betydning for fravær og nærvær på arbejdspladsen.

En del af fraværet på arbejdspladser har andre forklaringer end lægeligt dokumenterede helbredsforhold. Fravær kan også være et resultat af mistro og kultur – "det usunde fravær". Der skal på arbejdspladserne være rum og plads til fravær, men vel at mærke "det sunde fravær", mens der skal sættes ind overfor "det usunde fravær". Ledelsens fokus på fravær skal suppleres af fokus på nærværet og initiativer rettet mod arbejdspladsens "langtidsfriske". Hvad får medarbejderne til at komme på arbejde? Og hvad er afgørende for at fastholde og udvikle nærværet? Derfor er der i sygefraværsindsatsen brug for et tilbud af initiativer og værktøjer, som giver lederne handlemuligheder til at arbejde med at komme "fra sygt til sundt fravær" og til at sætte ind både overfor den enkelte og arbejdspladsen. Det er afgørende, at hele arbejdspladsen – både medarbejdere og ledere – tager ansvar og tager del i arbejdet med at nedbringe fraværet og fastholde og udvikle nærværet.

Centralt skal der fortsat udvikles initiativer til at fastholde nærværet og nedbringe sygefraværet, så det ligger på niveau med kommunens fastsatte måltal. Det centrale niveau skal understøtte, at de decentrale erfaringer samles op og deles med fokus på, hvad der kan læres, og hvordan erfaringerne kan anvendes på andre arbejdspladser og i andre kontekster. Lokalt skal der igangsættes indsatser, som har fokus på både individ og arbejdsplads samt på, at hele arbejdspladsen – både medarbejdere og ledere – tager ansvar for både trivslen og sygefraværet.

Indsatsområde 10: Introduktion af nyansatte:

I forlængelse af rekrutteringen sker introduktionen til det nye job. Den gode introduktion skal understøtte, at lederen/medarbejderen lykkes i jobbet – at han/hun ikke falder fra eller bruger for lang tid på at komme ind i rollen, men hurtigst muligt bliver klædt på til at løse de nye opgaver og fungere i sin rolle i organisationen. En god introduktion kan således understøtte, at nyansattes ressourcer kommer i spil og anvendes effektivt.

Centralt skal der udarbejdes redskaber til, at der lokalt kan arbejdes målrettet med effektive introduktionsforløb, der understøtter, at nyansatte hurtigst muligt klædes på til de nye opgaver og den nye rolle i organisationen.

Indsatsområde 11: Strategisk løndannelse

Løn skal strategisk anvendes til at understøtte de visioner, strategier og mål, der er for kommunens fremadrettede udvikling. Samtidig kan løn være en vigtig brik i at sikre rekruttering og fastholdelse af de mest kompetente medarbejdere og ledere. Høje-Taastrup Kommune skal derfor være konkurrencedygtig på løn, samtidig med at det sikres, at der ikke opstår utilsigtet konkurrence på lønkroner, der derved presser lønningerne op.

Der er i dag forskel på, i hvilken grad løn anvendes strategisk. Derfor kan der være brug for at revidere måltal for lokal løndannelse på center- og sektor-niveau med afsæt i bevidste strategiske valg, hvor der tages stilling til, hvilke værdier, kriterier og indsatsområder der skal være afgørende for prioriteringer af løn. Vi skal orientere os om, hvordan løn udvikler sig på sammenlignelige arbejdspladser, så vi kan drøfte, i hvilken udstrækning og på hvilket niveau Høje-Taastrup Kommune fortsat er konkurrencedygtig på løn.

Centralt skal der benchmarkes på løn i forhold til udvalgte kommuner og udvalgte fagområder og sektorområder, og der skal ske en revidering af måltal for lokal løndannelse med afsæt i bevidste valg.

HR-strategien 2015-2018

Målsætning

Fokusområder

Indsatser

