

HR-strategi

- for et arbeidsliv i kontinuerlig endring

Vedtatt av kommunestyret 25.10.2023

Forord

Bidra til det gode liv



Vi er stolte over å presentere en helhetlig HR-strategi for Tromsø kommune.

Som kommune har vi et viktig samfunnsoppdrag: Å bidra til gode liv for de som bor her.

Vi har et stort mangfold i både kompetanse og bakgrunn blant de rundt 7000 som jobber i kommunen. Det er noe jeg setter pris på og mener er viktig. HR-strategien skal legge til rette for at vi kan utvikle og bygge en robust organisasjon ved at de ansatte trives og presterer godt. En veldrevet organisasjon, og helhetlige systemer som støtter arbeidet vårt, er helt nødvendig for å nå de ambisiøse målene vi har som kommune.

I tillegg skal vi fortsette å utvikle det gode samspillet vi har med våre samarbeidspartnere og kommunesamfunnet, samt videreutvikle vår evne til å løse oppgaver på tvers i organisasjonen.

Som kommune og samfunn står vi ovenfor uforutsigbare tider. Dette gjør at vi må ha en langsiktig og helhetlig tilnærming til hvordan vi utvikler oss som medarbeidere og organisasjon. Gjennom å løfte frem områdene kompetanse og utvikling, organisasjonskultur og lederutvikling, skal denne strategien bidra til at vi jobber mer helhetlig og strategisk. HR-arbeidet skal støtte kommunens primærvirksomhet gjennom å være utviklingsrettet. HR skal være en aktiv støttespiller og strategisk partner i samarbeid med medarbeidere, tillitsvalgte og ledere.

A handwritten signature in blue ink, reading "Stig Tore Johnsen". The signature is fluid and cursive.

Stig Tore Johnsen
kommunedirektør

Innledning

Folkene er det mest verdifulle i kommunen



Tromsø kommune og samfunnet

Tromsø kommune er Nord-Norges mest folkerike kommune, og er en viktig aktør for lokal og regional utvikling. Som arktisk hovedstad har Tromsø en spesiell geopolitisk posisjon og vil være sentrum for mangfoldig kultur, næring og utvikling både lokalt og internasjonalt. Som universitetsby har vi en befolkning med høy kompetanse, rundt 140 nasjonaliteter, stor næringsvariasjon og et rikt kulturliv.

Tromsø kommune har et viktig samfunnsoppdrag: vi skal utvikle lokalsamfunnet, demokrati og deltakelse, være ansvarlig for grunnleggende velferdstjenester og sikre innbyggernes rettigheter. For å ivareta samfunnsoppdraget tilbyr kommunen

tjenester og tilbud innenfor en rekke sektorer som skole, helse, byutvikling, kultur og idrett. Verden endrer seg raskere enn noensinne. Det stiller krav til mennesker og organisasjon. Digitalisering og nyskaping blir viktige temaer fremover, og vi tar i bruk nye måter å jobbe på for å gjøre ting enklere for medarbeidere og innbyggere.

Formålet med HR-strategien er å bidra til at Tromsø kommune skal være en attraktiv, ansvarlig, inkluderende, fremtidsrettet og endringsdyktig organisasjon.

Omdømme

Innbyggernes oppfatning av Tromsø kommune som arbeidsgiver påvirker i stor grad attraktiviteten og evnen til å beholde, utvikle og tiltrekke medarbeidere. Både interne og eksterne faktorer spiller en vesentlig rolle i dette, herunder; trivsel på jobben, kvalitet på arbeidet, våre relasjoner med samarbeidspartnere, hvordan vi presenterer oss i media og omtales av politikere.

HR-strategi

HR-strategien understøtter Kommuneplanens samfunnsdel 2020-2032, et bærekraftig Tromsø, og fokuserer på de menneskelige ressursene for å bygge en god kultur, utvikle kompetanse og øke verdiskapningen i en omverden i endring. HR-strategien skal bidra til en helhetlig, fremtidsrettet og robust organisasjon for å nå våre ambisiøse mål. Tromsø kommune skal være en attraktiv, ansvarlig, inkluderende og endringsdyktig organisasjon.

Vi skal jobbe målrettet og systematisk for å håndtere de største utfordringene i organisasjonen vår. HR-strategien gir retning for konkrete tiltak i handlingsplaner.

Vi skal gjennomføre tiltakene, følge opp fortløpende med systematisk måling, og vi skal korrigere kursen dersom tiltakene ikke bidrar til ønskede resultater. HR-strategien skal inngå som del av kommunens generelle virksomhetsstyring. Strategien bygger på et omfattende kunnskapsgrunnlag bestående av forskning, interne og eksterne data og analyser.

Strategisk HR

Tromsø kommune har som mål å få en helhetlig tankegang innenfor HR-området; herunder incentivordninger, ivaretagelse, livsfasepolitikk og alle andre aspekter som påvirker personellet vårt. Dette kan oppsummeres med begrepet strategisk HR: Et mønster eller sett av HR-aktiviteter som har til hensikt å bidra til at

organisasjonen når sine mål. HR-strategiske spørsmål dreier seg om hvordan anskaffe, utvikle og anvende menneskelige ressurser for at organisasjonen skal være økonomisk bærekraftig og konkurransedyktig. HR-prosesser er dermed en viktig del av virksomhetsstyringen. Arbeidsmarkedet og kompetansebehovet utvikler seg raskt. Gjennom et likestilt og mangfoldig arbeidsliv skal vi som arbeidsgiver ivareta, øke kompetansen og beholde eksisterende medarbeidere, og samtidig rekruttere nye medarbeidere i et mangfoldig og konkurransepreget marked.

Vi skal legge vekt på helsefremmende arbeid og bekjempelse av utenforskap i hele organisasjonen. Vi vil tilby gode arbeidsvilkår og utviklingsmuligheter med utsikter for forfremmelse og karrierebygging for å sikre langsiktig tilhørighet for våre medarbeidere.

Utfordringsbildet

Andelen som mottar uføretrygd i Norge øker, og spesielt gjelder det i aldersgruppen under 29 år. Ser vi på fylkene, er utenforskap fra arbeidslivet høyt i Troms og Finnmark – om lag 30 000 mennesker. Den eldre delen av befolkningen øker og årskullene i arbeidsdyktig alder blir redusert. Rekruttering av de som står utenfor arbeidslivet vil derfor bli enda viktigere i tiden fremover.

Tromsø kommune opplever rekrutteringsutfordringer, høyt sykefravær og høy turnover. I dag benytter vi oss ikke tilstrekkelig av de mulighetene samarbeid på tvers i organisasjonen og digitalisering av arbeidsprosesser kan gi oss.

Vår HR-strategi skal gjennom sine prioriterte områder bidra til en helhetlig tilnærming for å imøtekomme disse utfordringene i et arbeidsliv i kontinuerlig endring. Vi vil arbeide mer forebyggende og utviklende, fremfor reparerende.

Vi har som mål å redusere den totale eksterne turnoveren til landsgjennomsnitt i løpet av en



femårsperiode. I 2022 hadde Tromsø kommune turnover på 16,9%, mot landsgjennomsnittet for kommuner og fylkeskommuner på 13,6%. Høy turnover er utfordrende for arbeidsmiljøene, belastende på fagpersonell i faste stillinger, samt er en bidragsyter til et høyt sykefravær.

Høyere andel faste ansatte er mer lønnsomt, gir bedre kontinuitet og kvalitet på kommunens tjenester. Videre har vi mål om å redusere det totale sykefraværet til landsgjennomsnittet i løpet av en femårsperiode. I 2022 hadde Tromsø kommune totalt sykefravær på 11,4%, mot nasjonalt gjennomsnittlig sykefravær i kommuner på 9,05%.

Tromsø kommunes visjon og verdier

Tromsø kommunes visjon er "Sammen for et varmt og livskraftig Tromsø". Vi er åpne,

respektfulle og inkluderende i vår tilnærming. Vi kjennetegnes av engasjement og kreativitet. Gjennom å tilrettelegge for hverdagsmestring og aktivt medborgerskap, skal vi sammen bidra til et varmt og livskraftig Tromsø. Godt medarbeider- og lederskap er avgjørende for å lykkes. Vår visjon og våre verdier skal være fundamentet i arbeidshverdagen. For å kunne strekke oss etter vår visjon, har vi kjerneverdier som er ment å underbygge gode holdninger og handlinger. Når vi arbeider mot våre mål og vår visjon, skal vi aldri strekke oss så langt at vi bryter med verdiene våre:

Formålet med HR-strategien er å bidra til at Tromsø kommune skal være en attraktiv, ansvarlig, inkluderende, fremdriftsrettet og endringsdyktig organisasjon.

HR – Human Resources

Vi ser hele mennesket



Hva er HR?

Fra tidligere har man gjerne kjennskap til personalforvaltningen som en administrativ håndtering av det som har med ansettelsesforholdet å gjøre. Det noe mer moderne begrepet HR omhandler i større grad fokus på endring, utvikling og strategi, i tillegg til de personaladministrative driftsoppgavene. I hele organisasjonen har vi medarbeidere som jobber med HR som fagfelt, i tillegg til lederne. Sammen med tillitsvalgte og verneombud fungerer personalmedarbeiderne som viktige sparringspartnere for lederne. De er sentrale for å fange opp og løse utfordringer våre medarbeidere står i, samt gjennomføre endringsprosesser på alle nivå.

HR, som står for Human Resources, omhandler de menneskelige ressursene i organisasjonen og hvordan vi med vår motivasjon, atferd, verdier og kompetanse bidrar til å løse oppgaver og nå målene. HR omfatter alle aktiviteter knyttet til medarbeidere og hele verdikjeden i et ansettelsesforhold; Rekruttere – Utvikle – Følge opp - Beholde – Avslutte.

Vi vil være en attraktiv arbeidsplass som styrker medarbeiderne, og bygger stolthet internt i organisasjonen.

Medarbeidernes ulike behov

Strategisk HR ser personalforvaltning, - ivaretagelse og styring i et helhetlig perspektiv. Vi anerkjenner at våre medarbeidere befinner seg i ulike faser, både profesjonelt og personlig, og vi vil se hele mennesket. Medarbeiderne våre ønsker ikke bare en givende jobb, de har også stort fokus på egeninteresser og familie. Derfor er personlig utvikling, arbeidsutvikling, kompetanseheving og incentiver, både økonomiske og ikke-økonomiske, avgjørende for hvor lenge den enkelte ønsker å jobbe i Tromsø kommune. Ved å imøtekomme individuelle behov og legge til rette for god balanse mellom jobbkrav og ressurser slik at de kan levere arbeid av god kvalitet samtidig som deres individuelle behov ivaretas kan vi både tiltrekke og beholde kvalifiserte medarbeidere.

Ulike krav og forventninger

Arbeidstakere i Norge i dag verdsetter et godt arbeidsmiljø, attraktive lønninger og goder, god ledelse, opplæring og jobbsikkerhet. Unge legger stadig større vekt på hyppige tilbakemeldinger og fokus på mental helse. Godt voksne medarbeiderne legger blant annet vekt på å ha høy grad av positive utfordringer og innflytelse på hvordan jobben skal utføres. Våre ledere må være forberedt på å imøtekomme ulike forventninger fra dagens og fremtidens arbeidskraft.

Systematisk HR-arbeid

Annet hvert år gjør vi en undersøkelse blant medarbeiderne for å sikre at vi fortsetter å jobbe systematisk for et godt arbeidsmiljø. Målet er å skape en samlet organisasjon der medarbeidere trives, opplever psykologisk trygghet og yter sitt beste. Helsefremmende arbeid skal være i kjernen av HR-arbeidet. Det er den prosessen

som gjør individer, grupper og organisasjonen i stand til å øke kontrollen over faktorer som påvirker helse. Vi må ha høy grad av involvering i prosesser og avgjørelser, for det å oppleve at en har reell innflytelse og mulighet til å påvirke er i seg selv helsefremmende. Fordeling av ansvar og innflytelse i virksomheten bør gjøres på en måte som både ivaretar medarbeidernes helse og virksomhetens behov.

I Tromsø kommune skal medarbeiderskap være preget av ansvar, utvikling og godt samspill mellom ledere og medarbeidere. Dette kan bidra til å skape motiverte medarbeidere, bedre resultater, økt nærvær og lavere turnover.

Verdifulle medarbeidere

Vi skal være en inkluderende arbeidsgiver og en likestilt og mangfoldig organisasjon som legger til rette for at medarbeidere med ulik bakgrunn, perspektiver, forutsetninger og ønsker har en plass i arbeidslivet. Vi skal aktivt rekruttere medarbeidere med ulik bakgrunn på alle nivå i kommunen. Tromsø er en mangfoldig kommune, og vi vil at arbeidsstyrken skal gjenspeile befolkningen.

Alle som bor i Norge skal ha like muligheter til å bidra og til å delta i fellesskapet, uavhengig av kjønn, etnisk bakgrunn, seksuell orientering og funksjonsnedsettelse. Likestilling forutsetter tilgjengelighet og tilrettelegging.

Fra medarbeiderundersøkelsen 2022 ser vi at vi har medarbeidere med høy prososial motivasjon og fleksibilitetsvilje. Dette betyr at vi er en organisasjon bestående av tusener av mennesker som er motivert for å gjøre noe nyttig og verdifullt for andre, og har villighet til å være fleksibel på jobb og tilpasse sin måte å jobbe på til nye behov og krav. Dette må vi verdsette og ta vare på!

Vår HR-strategi har tre hovedfokusområder:

Organisasjonskultur

Kompetanse og rekruttering

Ledelse

Organisasjonskultur

Mål: Vi skal ha en kultur for utvikling, åpenhet, involvering og ansvarlighet.



Vi ser på organisasjonskultur som delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som vokser frem når medarbeidere og ledere i Tromsø kommune jobber sammen. Målet er at disse verdiene, normene og virkelighetsoppfatningene skal skape en felles identitet og bevissthet om hvorfor vi setter oss de målene vi setter og jobber som vi gjør. Det legger grunnlag for godt samarbeid og setter oss i stand til å trekke i samme retning.

Vi vil legge til rette for at alle tar ansvar for å samarbeide, gjennomføre og skape resultater. Vi må alle se at våre oppgaver er del av en større helhet, lære av hverandre og bistå på tvers i organisasjonen. Hvordan ledere og medarbeidere forstår hva de skal gjøre og hvem som har ansvar for hva, påvirker hvordan vi har det hos oss.

Hvordan skal vi ha det hos oss?



Visjon og verdier

Arbeidstakere er i økende grad opptatt av at arbeidsgiver har et verdigrunnlag som er i tråd med deres eget. Organisasjoner med tydelige og oppdaterte verdier kan derfor ha en fordel når de konkurrerer om talentfulle medarbeidere. Kommunens visjon og verdier er en rettesnor og skal kjennetegne vår organisasjonskultur. Hvordan vi praktiserer verdiene vil avhenge av arbeidsoppgavene, hvordan vi jobber sammen i grupper, og omgivelsene vi er i. Derfor må hver enkelt medarbeider og avdeling ta stilling til hvordan verdiene blir en del av deres arbeidshverdag. Vi har en etisk standard som skal prege alt vi gjør, og som er grunnlaget for tillit og respekt mellom kolleger og ledelsen, samt måten vi utfører arbeidet vårt på.

Vi påvirker hverandre

Det tar tid å bygge en helhetlig organisasjonskultur. Dette krever at man har en tydelig sammenheng og retning i arbeidet - som er forankret i toppledelsen. Ledere er viktige rollemodeller og kulturskapere i organisasjonen. Det ledere systematisk gir oppmerksomhet og prioriterer, setter standarden og blir kultur. Dette gjelder også måten de håndterer beslutninger, tidsfrister og medarbeidernes innsats på, samt hvordan de anerkjenner og verdsetter ulikheter. Samtidig skal vi være oppmerksomme på at også medarbeidernes holdninger og atferd har innvirkning på formingen av organisasjonskulturen. Dette har betydning for hvordan vi selv og omverdenen oppfatter organisasjonen; og vi vil ha en kultur som gjør at vi alle føler stolthet over å være en del av Tromsø kommune.

Vi vil at ledere og medarbeidere skal samarbeide enda tettere. Vi skal jobbe systematisk med kultur for å oppnå bedre medarbeidertilfredshet og bedre økonomiske resultater. Strukturert arbeid med verdier og organisasjonskultur vil slik danne grunnlag for en robust, verdibasert organisasjon.

Autonomi og kreativitet

For å klare å endre og omstille i et arbeidsliv i kontinuerlig endring er det avgjørende å utvikle en organisasjon som gir rom for mangfold og ulikhet. Mangfold er summen av synlige og usynlige forskjeller mellom mennesker. Det betyr at alle representerer ulike perspektiv, interesser og meninger.

Når vi utfordrer hverandre på en konstruktiv måte, kan det føre til mer kreativitet og nyskaping. Derfor oppmuntrer vi medarbeidere til å ta egne faglige valg, dele meninger og komme med forslag til forbedringer og nye løsninger.

Vi vil ha en kultur preget av psykologisk trygghet hvor det er rom for å prøve og feile, der vi deler kunnskap, samarbeider på tvers av avdelinger, støtter kolleger gjennom ulike livsfaser og verdsetter hverandres innsats. Vi må sammen skape den arbeidsdagen vi trives i og som fører oss framover.

Fra medarbeiderundersøkelsen 2022 ser vi at vi må jobbe enda mer med å skape et godt mestringssklima. I et mestringssklima motiveres medarbeiderne av å lære, utvikle seg og gjøre hverandre gode, fremfor å rivalisere om å bli best. Et mestringssklima stimulerer også til bedre bruk og deling av kompetanse.

Tverrfaglig samarbeid

Tverrfaglig samarbeid og delingskultur krever god planlegging og tydelig kommunikasjon. Når medarbeidere og ledere vet hva som skjer i organisasjonen, styrker det følelsen av å høre til og øker bevisstheten om hvordan alle bidrar til helheten.

For å utvikle ønsket organisasjonskultur må vi få på plass målrettet og systematisk arbeid med å utvikle den interne kommunikasjonen i organisasjonen i form av kultur og kompetanse, teknologi og verktøy, samt strategi og planer. En god delingskultur bidrar til å sikre alle tilgang på gode løsninger, læring og likere praksis i hvordan vi utøver de retningslinjene vi har.

Arbeidsmiljø

Helse, miljø og sikkerhet (HMS) er en del av hvordan vi planlegger, organiserer og gjennomfører arbeidet og er en naturlig del av den daglige driften. Holdningen til HMS-arbeidet er også en del av vår organisasjonskultur. Ledere og medarbeidere jobber sammen for å skape et arbeidsmiljø som er helsefremmende og øker nærværet.

Et godt arbeidsmiljø er viktig for å beholde, tiltrekke og motivere medarbeidere, samt sentralt for å forebygge sykefravær. Med et godt arbeidsmiljø der alle er trygge på hverandre og kjenner hverandres styrker økes sjansene for samarbeid og felles forståelse.

En sunn organisasjonskultur preges av medarbeidere som ønsker å gjøre en god jobb, og en ledelse som er involvert og involverer.

Kompetanse og rekruttering

Mål: Vi skal ivareta, utvikle, beholde og tiltrekke oss medarbeidere. Våre medarbeidere skal oppleve anerkjennelse for kompetanse, innsats og lojalitet.



Fokus på kompetanseutvikling

Vi har dyktige og dedikerte medarbeidere med høy kompetanse i organisasjonen, men vi må bli enda flinkere til å anerkjenne, utvikle og benytte kompetansen på riktig måte. I tillegg må vi hente ny kompetanse utenfra.

Vi vil skape gode læringsarenaer, styrke fagmiljøene og synliggjøre utviklings- og karrieremuligheter for våre medarbeidere, både horisontalt og vertikalt. Vi skal legge vekt på tverrfaglig samarbeid, da det bidrar til kompetanseutvikling gjennom oppgaveløsning.

Ledere har ansvaret for å legge til rette for kompetanseutvikling og mestring, mens medarbeidere har et selvstendig ansvar for å holde seg faglig oppdatert og bidra til utvikling og forbedring av hvordan vi løser våre oppgaver.

Ved å behandle våre medarbeidere godt, bygger vi ikke bare et godt omdømme, men tiltrekker oss også nye medarbeidere.



Viktig for arbeidstakere

En undersøkelse blant norske arbeidstakere viser at mangel på karriereutvikling og ubalanse mellom jobb og fritid oppgis som hovedårsak blant 34% av de som planlegger å bytte jobb i løpet av det nærmeste halvåret (Randstad, 2023).

Vi vil være konkurransedyktig på lønn, for å sikre at medarbeidere vil utvikle seg og jobbe hos oss, og for å få medarbeidere med god kunnskap til å bli.

Strategisk rekruttering

Strategisk rekruttering er avgjørende for å sikre tilgang på riktige kandidater til rett tid i Tromsø kommune. Dette innebærer kontinuerlig analyse av interne behov og omgivelser, noe som viser hvilket nåværende og fremtidig kompetansebehov organisasjonen har. Ved å se dette i sammenheng med den eksisterende kompetansen ser vi hva vi mangler. Denne

innsikten gjør det lettere for ledere å planlegge for den individuelle kompetanseutviklingen. Dette vil gi forutsigbarhet og trygghet for våre medarbeidere, og det vil være en anledning til å utvikle egen kompetanse for å møte nye behov. En slik ivaretagelse av våre medarbeidere vil kunne begrense behovet for nyrekruttering. Vi skal legge vekt på å rekruttere til organisasjonen, fremfor til den enkelte stillingen.

Tiltrekke nye talenter og ta vare på de vi har

I et konkurranseutsatt arbeidsmarked der mange potensielle søkere allerede er i jobb, må vi være i stand til å presentere attraktive karrieremuligheter og goder som tiltrekker seg menneskene vi søker. Samtidig må vi være oppmerksomme på at våre egne medarbeidere kan velge å si opp sin stilling. Derfor er det viktig å jobbe systematisk med HR, for å forebygge tap av dyktige

medarbeidere. Ved å opprettholde kontakten med de som likevel søker nye muligheter utenfor organisasjonen, øker vi sjansene for at de vil vurdere å komme tilbake til oss i fremtiden.

Vi vil legge vekt på helse, målrettet IA-arbeid og en god livsfasepolitikk for å skape gode tiltak for å ivareta alle våre medarbeidere.

Mangfold og inkludering

Tromsø kommune har et mål om økt inkludering av alle mennesker – på tvers av alder, funksjonsgrad, kjønn, sosial- og etnisk bakgrunn. Vi vet at det finnes mange nyanser av utfordringer, og det kan være forskjellige grunner til at mennesker står utenfor arbeidslivet eller eventuelt har hull i CV.

For å bidra til økt inkludering og et mangfoldig arbeidsmiljø, er det avgjørende å fokusere på rekruttering av personer som står utenfor arbeidslivet, blant annet ved tilrettelegging og arbeidsutprøving gjennom tiltak. Vi anerkjenner at denne delen av befolkningen besitter verdifull kunnskap og kompetanse som er nødvendig for vår organisasjon.

Gjennom å legge til rette for blant annet nye måter å organisere arbeidet på, fleksible arbeidstidsordninger og tilpasning av stillingsprosent, kan vi åpne opp for at en større del av Tromsøs befolkning kan være yrkesaktive og stå lengre i arbeid. Vi skal samtidig fortsette å arbeide systematisk med heltidskultur for å kunne tilby 100% fast stilling til alle som kan og vil jobbe fulltid, og dermed redusere bruken av midlertidige stillinger og vikarer.

Kompetanseutvikling og verdsetting av seniorenes kompetanse og lange erfaring er sentralt for at de skal ønske å stå lengre i jobb, eller søke seg inn i en ny stilling ved nådd pensjonsalder. Ulik alderssammensetning er

også verdifullt for kunnskapsdeling og samarbeid.

Vi vil at alle unge skal få muligheter til å ta del i arbeidslivet og bli værende i Tromsø. Lærlinger og studenter som er hos oss skal oppleve god støtte og ivaretagelse.

Vi vil i større grad rekruttere personer med nedsatt funksjonsevne i Tromsø kommune ved økt fokus på tilrettelegging og konkrete tiltak.

Tromsø kommune har en mangfoldig kultur med rundt 140 nasjonaliteter. Dette er en styrke. Vi skal legge til rette for enda bedre språkopplæring for å tilby innvandrere som opplever språkbarrierer gode karrieremuligheter hos oss.

Hele næringslivet, arbeids- og inkluderingsbedrifter, skoler og universiteter i regionen må samarbeide for å lykkes med dette, samtidig som vi konkurrerer om de kloke hodene og de varme hjertene.

Helhetlig syn på medarbeidernes bidrag

Fra medarbeiderundersøkelsen 2022 ser vi at vi har et forbedringspotensial når det gjelder relevant kompetanseutvikling. Kompetanseutvikling er avgjørende for måloppnåelsen til Tromsø kommune, og er et viktig virkemiddel for å beholde og motivere våre medarbeidere gjennom livets mange faser. Vi forstår kompetanse som en kombinasjon av ferdigheter, holdninger, kunnskaper og evner som gjør det mulig å utføre oppgaver i tråd med definerte krav og mål. Vi vil sikre en helhetlig vurdering av kandidater og legge vekt på personlige egenskaper, som blant annet samarbeidsevner, tilpasningsevne og initiativ - i tillegg til faglig kunnskap. Dette er viktig for å rekruttere og utvikle medarbeidere og ledere på en grundig og balansert måte.



Ulikheter og potensiale

Våre ulikheter er en styrke – medarbeidere og ledere er forskjellige og bringer med seg ulike perspektiver, erfaringer, referanser og kompetanse. Derfor må vi se hele mennesket når det skal rekrutteres nye medarbeidere og ledere.

Vi vil anerkjenne både arbeids- og livserfaring i tillegg til formell kompetanse, og ikke stille høyere krav til våre jobbsøkere enn det som er lovpålagt eller nødvendig for å kunne utføre jobben – dette gjelder også språkkrav. Der det er mulig og forsvarlig skal det kunne gis dispensasjon.

Ved å vise at vi verdsetter potensialet til kandidater som ikke er fullt utlært, åpner vi opp for en bredere målgruppe for ledige stillinger hos oss. Gjennom å bidra til videreutvikling av kompetanse, språkferdigheter og arbeidserfaring, kan disse medarbeiderne få mulighet for en karriere i Tromsø kommune.

Rekrutteringsprosessen

Rekruttering skal følge en planlagt og standardisert prosess for å sikre høy kvalitet og effektivitet. Gjennom prosessen kan vi bidra til å styrke kommunens omdømme som arbeidsgiver, tydeliggjøre kompetansekravene og øke medarbeidernes yrkesstolthet. Det forutsetter at alle opplever å bli behandlet og vurdert med respekt og verdighet og at prosessen de er en del av gjennomføres på en profesjonell måte. Tydelig kommunikasjon og konstruktive tilbakemeldinger skal gi en merverdi for kandidatene, også de som ikke får tilbud om stillingen.

Rekrutteringsprosessen stopper ikke ved tilsettelsen, men fortsetter gjennom en strukturert introduksjonsfase og prøvetid for den nye medarbeideren. Ledere har ansvaret for å ivareta den nye medarbeideren slik at den blir tilfreds med sin beslutning, at arbeidsmiljøet styrkes og at vi sikrer høy kvalitet på tjenestene.

Ledelse

Mål: Våre ledere skal ta ansvar for å nå felles mål ved å være gode rollemodeller og legge til rette for mestring og motivasjon hos medarbeiderne.



Helhetlig ledelse

I det skapende spenningsfeltet mellom folkevalgte, omgivelsene og den kommunale organisasjonen er god og tydelig ledelse viktig på alle nivå. Det er summen av hver leders handlinger som avgjør hvorvidt Tromsø kommune er en god arbeidsgiver. Helhetlig ledelse i Tromsø kommune betyr at ledere har felles forståelse for hva som er vårt samfunnsoppdrag, og hva hver enkelt leders oppgave og rolle er. Det handler om å gi tydelig retning, mestre styring, vise handlekraft og legge til rette for entusiasme, mestring og motivasjon hos medarbeiderne. Videre skal vi arbeide for et

tettere samarbeid med næringsliv, samfunnet og ulike nasjonale fagmiljø for å sikre at vi utvikler organisasjonen i takt med omverdenen. Vi skal videreutvikle en kultur for innovasjon, læring, godt arbeidsmiljø, tverrfaglig samarbeid og høy etisk bevissthet. Lederne har et særlig ansvar knyttet til utviklingen av sine medarbeidere og sin enhet.

RAUS

Jeg møter alle med aksept, verdsetter ulikheter og nysgjerrighet, og anerkjenner sårbarheten i meg selv og andre.

TIL STEDE

Jeg prioriterer tid til ledelse, håndterer motstand og møter organisasjonen og innbyggerne gjennom oppmerksomt nærvær.

HANDLEKRAFTIG

Jeg tar tak i utfordringer, tar beslutninger og gjennomfører.

TYDELIG

Jeg avklarer oppgaver, roller, forventninger og ansvar.

Jeg tar ansvar for å nå felles mål og skaper resultater sammen med andre.



Godt samspill mellom ledere og medarbeidere

Resultatene fra medarbeiderundersøkelsen viser at vi bør jobbe med å styrke mestringsorientert ledelse. Mestringsorientert ledelse regnes som en nøkkelfaktor for å skape godt arbeidsmiljø og er ledelse med vekt på å bringe frem det beste i hver enkelt medarbeider ut fra deres individuelle forutsetninger. Ledere må legge til rette for at medarbeiderne kan være produktive, føle seg verdsatt og ha lyst til å være del av Tromsø kommune. Det er ikke bare lederne som skal hjelpe medarbeiderne med å holde fokus og sette mål. Medarbeiderne er også ansvarlig for å lede seg selv og levere i henhold til det som forventes.

Når ledere tar godt vare på sitt team, kan dette direkte bidra til å redusere sykefravær, turnover og forbedre rekrutteringssituasjonen. Vi vil implementere tydelige målinger for å følge opp at lederne bidrar til å takle våre hovedutfordringer: høyt sykefravær, høy turnover og rekrutteringsutfordringer.

Balanssekunst

Våre ledere vil selv være i endring samtidig som de skal lede sine medarbeidere gjennom endringer og utvikling. De må kunne prioritere tiden sin riktig, være mentalt til stede og avklare forventninger. Mengden administrative oppgaver øker ofte med antall medarbeidere en leder har ansvar for. Slike oppgaver må ikke gå på bekostning av å bygge relasjoner og håndtere endringer. Selvrefleksjon, en kultur for å gi og ta imot tilbakemeldinger, samt evne til prioritering og delegering blir enda viktigere fremover. Lederutviklingen i Tromsø kommune skal følge vår HR-strategi og samtidig ta hensyn til hver enkelt leder.

Ledere skal ha kompetanse og mellommenneskelige evner til å utøve god ledelse, samtidig som de har nok faglig tyngde til å forstå utfordringene til sine medarbeidere.

Ledelse for fellesskap

I dagens velferdssamfunn står lederne overfor stadig mer komplekse og teknologiske oppgaver. Dette krever at ulike fagpersoner samarbeider systematisk. På alle ledernivåer blir det nødvendig å ha evnen til å lede og organisere tverrfaglige arbeidsprosesser. Som ledere skal vi verdsette ulike synspunkter, kompetanser og personligheter. For å klare å lede en mangfoldig gruppe medarbeidere må vi ha fokus på å bygge bro mellom mennesker gjennom tilhørighet, likeverd og inkludering. Det er viktig at hele Tromsø kommune som organisasjon forplikter seg til å arbeide for et mer inkluderende arbeidsliv. Ledere som gjør en innsats for å inkludere, skal anerkjennes spesielt for dette.

Vi vil at våre medarbeidere skal få autonomi til å ta egne faglige avgjørelser og fremme ideer til forbedringer og nyskaping.

24-timers mennesket

Vi skal ha ledere som bidrar til å opprettholde mestring og motivasjon gjennom livets mange faser, både i helse og uhelse. Derfor er det viktig at lederne ser og lytter til hver enkelt medarbeider og kan tilby støtte, tillit og å avklare forventninger. Lederne må også sikre god medvirkning fra tillitsvalgte, verneombud og medarbeidere i alle saker som påvirker medarbeidernes arbeidshverdag.

Ved å holde jevnlig kontakt med medarbeidere som er i permisjoner eller er langtidssykemeldt bidrar vi til å gjøre veien tilbake til jobb enklere.

God ledelse bidrar til godt arbeidsmiljø.



Arbeidsmiljø og sykefravær

Godt lederskap gir gode ringvirkninger. Fra en casestudie av sykefraværet og medarbeiderundersøkelsen i Tromsø kommune i 2022 så vi at enheter hvor medarbeiderne opplever høy grad av autonomi, relevant kompetanseutvikling og mestringsorientert ledelse hadde lavere sykefravær enn enheter som opplever dette i mindre grad.

Trygge ledere

Det må etableres tydelige forventninger til alle ledere i Tromsø kommune basert på våre felles lederprinsipper. Samtidig skal vi sørge for at lederne får opplæring, veiledning og støtte for å føle seg trygge i rollen. Tromsø kommune har jobbet frem lederprinsipper med utgangspunkt i våre verdier (RÅMAT), Kommuneplanens samfunnsdel (KPS) og prioriterte satsinger i Handlingsprogrammet (HAP). Disse brukes som grunnlag for valg av tiltak og innhold i utviklingen av vårt lederskap.

Ledelse handler om å skape resultater sammen med andre gjennom tillitsrelasjoner og dialog.

Implementering

Hvordan skal vi få det til?



Implementeringen av HR-strategien og dens tilhørende overordnede handlingsplaner må finne sted både på direktør-, seksjonsleder-, enhets- og avdelingsledernivå. Tillitsvalgte og lederstøtteapparatet gjennom personalkonsulenter og verneombud er viktige i denne prosessen. Kommunedirektøren vil legge til rette for at prinsippene i strategien implementeres i hele organisasjonen. Det er en forutsetning at det prioriteres midler til gjennomføring av tiltakene som en investering i en mer robust organisasjon.

Utøvelsen av leder- og medarbeiderrollen skjer ute i virksomhetene og i tjenesteutøvelsen hver eneste dag. Alle ledere har et ansvar for å sikre at HR-strategien benyttes aktivt i arbeidshverdagen. Dette vil bidra til å forme en organisasjonskultur som hjelper oss å oppnå vårt samfunnsoppdrag.

Når det skal lages egne virksomhetsplaner og tiltak ute i organisasjonen som gjelder nåværende og fremtidige medarbeidere skal disse understøtte vår helhetlige HR-strategi.

Oppfølgingen av HR-strategien vil skje gjennom årlige virksomhetsplaner, medarbeiderundersøkelse og resultatoppfølging.



tromso.kommune.no