



SUF's Employer brand 2018

Rekruttering og fastholdelse

Indhold

Indledning	3
SUF-medarbejderen.....	5
Rekruttering	7
Eksterne opfattelser	8
Målgruppernes kanaler	9
SUF's hjemmesider	10
Stillingsopslag	11
Fokuspunkter.....	13
Faglige miljøer og det daglige indhold	14
Det daglige indhold.....	15
Udviklingsmuligheder	16
Det faglige miljø	17
Fokuspunkter.....	19
Organisation og ledelse	20
Syn på ledelsen	21
Kultur, værdier og tilhørsforhold.....	22
Balance mellem arbejde og fritid.....	24
Fokuspunkter.....	26
Hovedbudskaber.....	27

Indledning

Lige nu oplever vi en historisk stigning af ældre borgere. Disse borgere bliver udskrevet tidligere fra hospitaler, og kræver derfor mere pleje og behandling. Efterspørgslen på social- og sundhedspersonale vil altså kun blive større de kommende år. Samtidig ligger aldersgennemsnittet for ansatte på ovennævnte område i Københavns kommune ganske højt mellem 38 og 46 år, ligesom aldersgennemsnittet for nyansatte ligger i et spænd mellem 33 og 42 år¹. Ca. 10 % af social- og sundhedspersonalet i SUF bevæger sig i gruppen af 60+ årige og kan derfor forventes at forlade arbejdsmarkedet indenfor de næste år². Der ligger derved et potentiale i at tiltrække yngre medarbejdere.

Over 40 % af de fratrådte i 2017 var ansat i under et år og der viser sig en tendens i flere og flere korte ansættelsesperioder³. Generelt set er der flere yngre medarbejdere blandt de fratrådte, sammenlignet med hvor stor en andel de yngre udgør af det samlede antal ansatte. Særligt blandt sygeplejersker og ergo- og fysioterapeuter er en stor del af de fratrådte under 40 år. Ydermere ligger den gennemsnitlige personaleomsætningen i SUF forholdsvis højt på omkring 19 %⁴. Rekrutteringsudfordringerne handler altså både om SUF's evne til løbende at kunne tiltrække kvalificeret arbejdskraft, og om at fastholde allerede ansatte.

I forhold til kommende arbejdskraft understreger Grunduddannelsen København at der er generelle udfordringer med at få gennemførelsesprocenten op blandt elever og studerende. Det gælder specielt på sygeplejerskeuddannelsen, ergoterapeutuddannelsen og social- og sundhedsuddannelserne. F.eks. var gennemførelsesraten blandt deres SOSU-elever i 1. halvår 2017 på 69 %. Optaget på tværs af uddannelserne er også generelt faldende, specielt på social- og sundhedshjælperuddannelsen, hvor en trepartsaftale har nedsat dimensioneringen. Her estimeres et fald i optag på ca. 75 % fra 2015 til 2017. Dog meldes der om at store årgange af folkeskolelever i de kommende år, vil skabe potentiale for et større rekrutteringsgrundlag⁵. SUF har mange elever og studerende i praktik. I mødet med borgere og vejledere får de viden, færdigheder og kompetencer samt lærer at være en del af et fagligt fællesskab. Samtidig er målet, at de oplever SUF som en attraktiv arbejdsplads. Uddannelsesindsatsen kan hermed bidrage til at løse rekrutteringsudfordringen.

Dette skal sættes op imod en øget konkurrence. Over halvdelen af danske kommuner melder om mangel på arbejdskraft inden for ældre- og sundhedsområdet. Fra 2010 til 2016 er andelen af social- og sundhedspersonale faldet i kommunalt regi, mens det er fordoblet på det private arbejdsmarked. Endvidere var ledighedsprocenten for social- og sundhedspersonale i 2017 på 1,8 %⁶. Denne udvikling skærper konkurrencen mellem kommuner, regioner og private virksomheder. Kort sagt: der er en øget konkurrence om, og efterspørgsel på, kvalificeret arbejdskraft på social- og sundhedsområdet, samt lavere udbud af denne arbejdskraft. Der er altså et stort behov for at SUF tænker nyt for at tiltrække kvalificeret arbejdskraft og imødekommer denne øgede konkurrence, både nu og i de kommende år.

Under SUF's paraply arbejder ca. 10.000 fagligt dygtige personer hver dag med at pleje og behandle københavnske borgere. Det sker bl.a. på 44 plejecentre, hvoraf 25 er selvejende institutioner med

¹ Grunduddannelsen Københavns, Uddannelse og Arbejdsmiljø: Baggrundsanalyse af rekruttering og arbejdskraftsbehov i Københavns Kommune

² Data fra HR Manager, KK.org og Rubin

³ Heri er medregnet projektansættelser, vikariater og timelønnede

⁴ Data fra HR Manager, KK.org og Rubin

⁵ Grunduddannelsen Københavns, Uddannelse og Arbejdsmiljø: Baggrundsanalyse af rekruttering og arbejdskraftsbehov i Københavns Kommune

⁶ FOA og KL: Rekrutteringsudfordringer for social- og sundhedspersonale i kommunerne

egne bestyrelser, værdigrundlag og visioner. Medarbejdere i SUF kommer ud til ca. 11.000 borgere og hjælper med rengøring, tøjvask og indkøb, mens ca. 7.000 borgere får dagligt støtte til personlig pleje. Tilmed er SUF foregangsforvaltning indenfor velfærdsteknologi. Som forvaltning i Danmarks største kommune, har SUF både ressourcer til og muligheder for, ikke bare at håndtere rekrutteringsudfordringerne, men at udvikle løsninger som kan sætte linjen for, hvordan sundhedssektoren ser ud i fremtiden⁷.

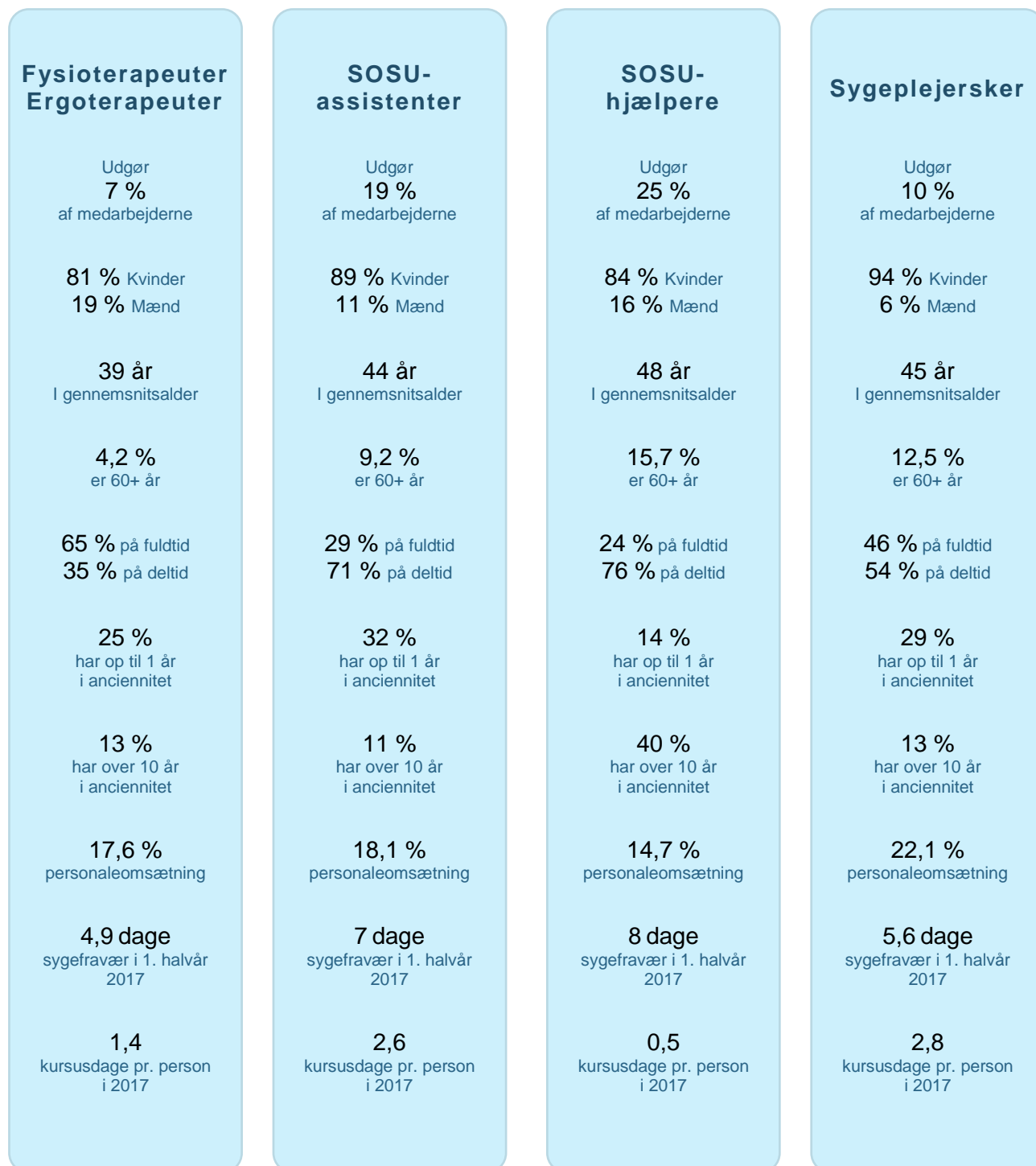
SUF ønsker at styrke rekruttering af ansatte og fastholdelsen af eksisterende personale. Derfor har forvaltningen fået foretaget en analyse af SUF's employer brand på baggrund af 64 kvalitative interviews fordelt på interne og eksterne respondenter indenfor faggrupperne SOSU-hjælpere, SOSU-assistenten, sygeplejersker, ergoterapeuter, fysioterapeuter, elever og studerende. Herudover er der foretaget en spørgeskemaundersøgelse med +1000 besvarelser og 4 fokusgrupper med i alt 28 deltagere også fordelt på interne og eksterne respondenter.

I denne afrapportering gives et overblik over analyseresultater fra ovennævnte undersøgelse, samt understøttende data og overvejelser. Der fremhæves forcer og problematikker indenfor rekruttering, faglige miljøer og det daglige indhold, samt organisation og ledelse.

⁷ SUF: Velkomsthåndbogen 2018-2021

SUF-medarbejderer

Neden for ses et overblik over data omhandlende de forskellige faggrupper, som denne afrapportering beskæftiger sig med. Dette afsnit skal altså ses som afsæt til alle de emner, der løbende vil blive taget op.



Kilde: Oversigt over kompetenceudvikling i SUF 2017, Velkomsthåndbogen 2018-2021, HR Manager, KK.org og Rubin

Når man ser på SUF, som hele, er 83 % af medarbejderne kvinder og 17 % er mænd, 41 % er på fuldtid, 59 % er på deltid og personaleomsætningen i SUF er 19,1 %. Gennemsnitsalderen for de

valgte faggrupper er 44 år, 10,4 % personer er 60+ år, 25 % har en anciennitet på op til 1 år, mens 19,25 % har en anciennitet på over 10 år⁸.

Nedenfor ses et skema der viser en top-4 over de værdier ved arbejde og en arbejdsplads, de forskellige faggrupper vægter højest. Til denne analyse er inkluderet både eksterne respondenter, dvs. potentielle medarbejdere udenfor SUF og interne respondenter, altså nuværende medarbejdere i SUF. Heraf fremgår også i hvilken prioriteret rækkefølge faggrupperne vægter hvilke værdier, dog med undtagelse af 'Elev/Studentere'.

	Værdier					
	Balance mellem arbejde og fritid	Arbejdspladsens kultur og værdier	Ledelsen	Udviklingsmuligheder	Det daglige indhold i arbejdet	Det faglige miljø
SOSU-assistent			2	3	1	4
SOSU-hjælper	3		2	4	1	
Fysioterapeut	3	4		2	1	
Ergoterapeut	3	4	2		1	
Sygeplejersker	3		2	4	1	
Elev/Studentere	X		X	X	X	

Kilde: SUF (Operate): Afrapportering: Employer branding-analyse

Alle faggrupper vægter 'det daglige indhold i arbejdet' højest. Endvidere kan det bemærkes at næsten alle faggrupper vægter 'Ledelsen' som nr. 2 og 'Balance mellem arbejde og fritid' som nr. 3. Alle faggrupper, på nær ergoterapeuter, har 'Udviklingsmuligheder' i deres top-4. Det er kun SOSU-assistenten som har 'Det faglige miljø' i deres top-4, mens fysioterapeuter og ergoterapeuter er de eneste faggrupper som har 'Arbejdspladsens kultur og værdier' i deres top-4.

⁸ Data fra HR Manager, KK.org og Rubin

Rekruttering

Resumé

Før potentielle ansøgere faktisk beslutter sig for at søge job i forvaltningen, er de præget af forskellige eksterne opfattelser omkring det at arbejde i kommunen, hvilke i værste fald gør, at personen vælger denne mulighed fra.

De faggrupper som SUF ønsker at rekruttere fra, befinder sig i høj grad på de sociale medier. Det gælder specielt den nye generation af social- og sundhedspersonale. SUF er dog ikke direkte til stede på disse medier. Her kan den pågældende målgruppe til gengæld møde brugergenereret indhold omkring plejecentre, som hverken SUF, enheder eller plejecentre har nogen kontrol over. Når personer besøger SUF's hjemmeside, vælger næsten 45 % ikke at klikke videre til andre undersider. På denne side og plejecentrenes hjemmesider, møder de besøgende ofte indhold som ikke taler til ansøgeren. Der mangler mennesker, liv og opfordringer til handlinger. Når den besøgende så ønsker, at finde ud af om der er en ledig stilling på det pågældende plejecenter, er vejen fra hjemmeside til selve stillingsopslaget, lang og kompliceret.

SUF slog omtrent 1.300 stillinger op i 2017. I gennemsnit var der 29,2 ansøgninger pr. stillingsopslag, hvilket er omkring 38.000 ansøgninger om året. Fra 1. juli til 30. december fik 282 opslag under 10 ansøgninger og ca. 70 % af stillingsopslagene fik under 20 ansøgninger. Herudover er der mange stillinger som ender med ikke at blive besat, f.eks. ved stillinger som sygeplejerske, hvor 10,6 % af opslagene ikke ender med en ansættelse. Når den potentielle ansøger søger på internettet efter 'sundheds- og omsorgsjobs', ligger stillinger i SUF langt nede på listen, hvis de da i det hele taget bliver vist på første side. Der er også mangler i selve stillingsopslagene, som ofte har fokus på irrelevant information, er uoverskueligt opbygget og er overvejende afsenderorienteret, frem for at tale direkte til ansøgeren.

Eksterne opfattelser






Rekrutteringsudfordringerne er altså en kombination af et stigende antal ældre, faldende antal personale på social- og sundhedsområdet, samt en stor andel som snart er pensionsparate, en lav ledighed, færre elever og studerende og en lav gennemførelsesprocent, og sidst, men ikke mindst, en øget konkurrence mellem kommuner, regioner og det private arbejdsmarked om ansættelse af kvalificeret arbejdskraft på området. Men herudover findes også en række eksterne opfattelser omkring det at arbejde i kommunen, som står i vejen for rekruttering⁹. Disse kan ses nedenfor:



Kilde: SUF (Operate): Afrapportering: Employer branding-analyse







Det er vigtigt at SUF forholder sig til disse eksterne opfattelser, da de kan fungere som barrierer for kommunikationen med de faggrupper, som SUF ønsker at rekruttere fra. Det er værd at bemærke at de fleste af disse eksterne opfattelser står i modsætning til, de allerede ansattes opfattelse af deres arbejde i SUF. En af disse eksterne opfattelser er i særdeleshed ”dårligere udviklingsmuligheder”, hvilket senere vil blive fremhævet som en kvalitet ved SUF, der kan bruges som en styrkeposition i forvaltningens kommunikation. Generelt tegnes der et billede af at SUF’s eksterne omdømme ikke stemmer overens med ansatte medarbejders opfattelse af deres arbejde i forvaltningen. På næste side ses et skema, som giver et overblik over hvilke eksterne opfattelser der florerer i de bestemte faggrupper. Der er tale om personer der ikke er ansat i SUF, men som har en bestemt opfattelse af, hvad det vil sige at arbejde i SUF.

⁹ SUF (Operate): Afrapportering: Employer branding-analyse

Eksterne opfattelser					
	 Mindre frihed til at tilrettelægge egne arbejdsopgaver	 Meget lidt tid til at yde behandling og omsorg	 Dårligere arbejdsvilkår	 Dårligere udviklingsmuligheder	 Mindre tillid til medarbejderne
SOSU-assistenters SOSU-hjælpere	X	X	X		
Fysioterapeuter Ergoterapeuter				X	X
Sygeplejersker		X	X		X
Studerende	X		X	X	

Målgruppernes kanaler

Nedenfor ses et skema med overblik over hvor de forskellige faggrupper søger jobs. Skemaet viser i hvilken prioriteret rækkefølge, faggrupperne bruger de forskellige medier til formålet.

Kanaler						
	 Jobsites	 kk.dk/jobs	 Netværk	 Fagblad	 LinkedIn	 Facebook
SOSU-assistenters SOSU-hjælpere	1	2	3	4		
Fysioterapeuter Ergoterapeuter	1	3	2	4	5	
Sygeplejersker	1	2	3	4	5	
Elever Studerende	1	2	3	4	5	6

Kilde: SUF (Operate): Afrapportering: Employer branding-analyse

Ud fra ovenstående skema kan man se, at alle faggrupper søger job på nogenlunde samme måde og at de bruger de traditionelle medier til dette. Det er dog værd at bemærke at næste generation af nødvendig arbejdskraft for SUF, altså elever og studerende, bruger Facebook til jobsøgning. På nuværende tidspunkt har SUF ikke nogen officiel Facebookside og lægger kun opslag op gennem Københavns Kommunes Facebookside. Dog ikke stillingsopslag.

Til gengæld kan forskellige plejecentre findes på Facebook. Ud af 24 plejecentre, har 6 en officiel Facebookside, mens 13 plejecentre har det som kaldes uofficielle Facebooksider. En uofficiel Facebookside er en side der oprettes når brugere søger efter en bestemt organisation, eller placering, som endnu ikke har egen Facebookside, tjekker ind på stedet, eller skriver en anmeldelse herom. Så oprettes der en uofficiel side, som andre derefter kan finde og kommentere videre på. På den måde får siden 'sit eget liv', som hverken SUF, eller plejecentre, kan kontrollere. Problemet er at det er disse uofficielle sider, som potentielle ansøgere kan risikere at møde, når de søger på plejecentre og institutioner i SUF på Facebook, eller internettet generelt.

Danskerne er i høj grad til stede på de sociale medier. 80 % er på Facebook og 29 % er på Instagram. Hele 55 % af danskerne bruger YouTube til at se videoklip med forskelligt indhold og mange bruger desuden YouTube som alternativ søgemaskine i stedet for f.eks. Google¹⁰. Ifølge en undersøgelse som FOA foretog i 2017, havde 70 % af deres medlemmer i 2012 en profil på Facebook. Det tal er steget til 85 % på bare fem år og 77 % besøger det social medie dagligt. Hertil bør bemærkes at 23.000 brugere har tagget sig som arbejdende i sundhedssektoren. Efter Facebook, og beskedtjenesten Messenger, er Instagram det mest populære sociale medie blandt FOA's medlemmer¹¹.

Hvis vi ser på de førnævnte kommende store årgange fra folkeskolen, er det tydeligt hvor meget de sociale medier betyder. De tre mest populære medier for unge mellem 15-18 år, er Facebook, Snapchat og Instagram, hvilke de mere eller mindre besøger dagligt. 99 % ser dagligt video fra YouTube og de ovennævnte medier¹². Der ligger altså et potentiale for SUF i at tage flere sociale medier i brug, herunder specielt Instagram og YouTube. Videoformatet vinder frem og det ville derfor give mening for SUF, at beskæftige sig mere med videoproduktion.

SUF's hjemmesider

SUF's officielle hjemmeside med adressen: <https://www.kk.dk/artikel/sundheds-og-omsorgsforvaltningen>, er også blevet undersøgt med det formål, at se på hvor godt siden taler til potentielle ansøgere af stillinger i SUF¹³. I 2017 blev siden besøgt 23.105 gange af 18.507 personer. Fra startside var der en afvisningsprocent på 43,66. Dvs. at 10.087 personer valgte at forlade siden uden, at gå videre til undersider via forskellige links¹⁴.

Det vurderes at hjemmesiden hverken taler til borgeren, eller den potentielle ansøger. Der formidles ingen fortælling, hvilket gør at man som besøgende ikke får nogen fornemmelse af SUF som arbejdsplads. Herudover er der ingen billeder og intet geografisk overblik over SUF's enheder og

¹⁰ SUF (Operate): Mini-analyse af jobrekruttering via digitale kanaler

¹¹ FOA: FOA-medlemmers brug af sociale medier

¹² Danmarks Statistik: It-anvendelse i befolkningen 2016

¹³ SUF (Operate): Mini-analyse af jobrekruttering via digitale kanaler

¹⁴ Data fra SiteImprove

institutioner. Der opfordres ikke til nogen form for handlinger fra den besøgendes side og selvom der på alle sider og undersider findes en kontaktsektion, fortælles der intet om hvilke former for informationer man kan indhente.

I forhold til plejecentrenes hjemmesider, mangler der et medarbejderperspektiv. Siderne taler hovedsagligt til beboere og ikke om f.eks. stedets arbejdsmiljø. Billederne på disse sider viser tomme rum og mangler mennesker og liv. Her er der heller ingen fortælling som man, som besøgende kan blive fanget af.

Risikoen ved hjemmesider, som ikke engagerer de besøgende er, at man ikke efterlader noget nævneværdigt indtryk og derved kan miste de besøgende, inden de har fået den information, de besøgte siden for.

”Job hos os”

Når en potentiel ansøger besøger de forskellige plejecentres hjemmesider, skal personen igennem en lang og kompliceret rejse, for at finde ud af om der findes nogen ledige stillinger på stedet. Det er kun i sjældne tilfælde at den besøgende kan se et opslag, eller en genvej på forsiden til en oversigt over ledige stillinger. Den typiske rejse som den besøgende skal igennem er følgende:

1. Et link i øverste fane der siger ”Om os”
2. Et link i en sidefane med titlen ”Arbejdspladsen”
3. Et link et tilfældigt sted på siden med teksten ”Job hos os”
4. Et link med titlen ”Leder du efter job?”, hvorfra den besøgende bliver ledt til Københavns Kommunes hjemmeside
5. Nu er den besøgende på kk.dk/job, hvor alle ledige stillinger i Københavns Kommune er listet. Den besøgende må altså igen lede efter et job på det specifikke plejecenter, hvis hjemmeside personen oprindeligt besøgte.

Stillingsopslag

SUF slog 678 stillinger op fra 1. juli til 30. december 2017, hvilket altså er omtrent 1.300 opslag på et år. I gennemsnit var der 29,2 ansøgninger pr. stillingsopslag, hvilket er omkring 38.000 ansøgninger om året¹⁵. Der er dog en stor spredning i antal ansøgere til stillinger i SUF. Flest ansøgere var til en stilling som rengøringsassistent på et plejehjem, hvortil der kom 355 ansøgninger. I samme periode var der 18 opslag, hvor der er registreret 0 ansøgninger, samt 282 opslag, som fik under 10 ansøgninger. Fordelingen af stillingsopslag på antal ansøgninger viser, at ca. 70 % af stillingsopslagene fik under 20 ansøgninger¹⁶.

Der er ganske få ansøgninger til stillinger som sygeplejerske og social- og sundhedsassistent og mange stillingsopslag ender med ikke at blive besat. Andelen af stillingsopslag, som ikke ender med en ansættelse er 7,7 % for social- og sundhedsassistenter, 4,5 % for social- og sundhedshjælpere og

¹⁵ Herunder bør medregnes ansøgninger sendt af personer i dagpengesystemet. Disse personer skal søge mindst 2 jobs om ugen, hvilket gør det nødvendigt for dem at søge jobs de ikke nødvendigvis ønsker, eller er kvalificerede til.

¹⁶ Data fra HR Manager, KK.org og Rubin

10,6 % for sygeplejersker. Grunduddannelsen København har ikke fundet nogen rekrutteringsudfordringer ved stillinger som fysio- og ergoterapeut¹⁷.

I forbindelse med employer branding-analysen blev der gennemført en mini-analyse af SUF's jobrekruttering via digitale kanaler¹⁸. Der blev undersøgt 85 stillingsopslag, fordelt på 9 professioner, hvor der blev identificeret 3 gennemgående problemer. De kan ses nedenfor.

Irrelevant information

Fokus i stillingsopslagene, ligger mest på det organisatoriske, frem for arbejdets egentlige indhold. Det gør det svært for den potentielle ansøger at identificere sig med den pågældende stilling.

Manglende prioritering

Der er ingen prioritering af de vigtigste informationer. Det betyder at der ikke er nogen klar og overskuelig opbygning af teksten, hvilket forstyrrer læsningen af stillingsopslaget.

Afsenderorienteret

Stillingsopslagene bærer præg af at være overvejende afsenderorienteret. Der oplyses om arbejdspladsens sammensætning, men der bliver ikke talt til den potentielle ansøgers motivation.

Når man søger på internettet efter "sundheds- og omsorgsjob"

Ved søgning på:

"(Over) sygeplejerske job København"
Dukker kk.dk op nederst på første side, mens sundhedsjob.dk er 2. søgeresultat

"SOSU-job København"
Dukker kk.dk op tredje nederst på første side

"Ergo- og fysioterapeut job København"
Dukker kk.dk ikke op på første sides søgeresultater

¹⁷ Grunduddannelsen Københavns, Uddannelse og Arbejdsmiljø: Baggrundsanalyse af rekruttering og arbejdskraftsbehov i Københavns Kommune

¹⁸ SUF (Operate): Mini-analyse af jobrekruttering via digitale kanaler

Fokuspunkter

Vi skal være nysgerrige på

Modtagerorienteret

Hvordan SUF i den eksterne kommunikation kan blive mindre afsenderorienteret og mere modtagerorienteret

Ansøgningsproces

Hvordan vi kan sikre at hele ansøgningsprocessen understøtter SUF's ønskede employer brand

Synlighed

Hvordan vi kan gøre det lettere for folk udefra at få øje på fordelene og mulighederne ved at arbejde i SUF

Sociale Medier

Om SUF bør være til stede på sociale medier, herunder specielt YouTube, og om der bør fokuseres mere på videoproduktion

Attraktiv

Hvordan SUF kan blive mere attraktiv for unge, der skal vælge uddannelse

Synlighed på nettet

Hvordan SUF generelt set kan blive lettere at finde på nettet, herunder også når det gælder stillingsopslag

Faglige miljøer og det daglige indhold

Resumé

Medarbejdere i SUF har en høj tilfredshed ifht. det daglige indhold i deres arbejde og det er en holdning som har været den samme siden 2015. Der værdsættes den store bredde i opgavevaretagelsen, at opgaverne hænger sammen med den enkelte medarbejders faglighed, samt en god blanding af kendt arbejde og afvekslende opgaver. Omdrejningspunktet for denne tilfredshed er en-til-en relationen til borgeren og den faglige stolthed ved, at have hjulpet borgeren på bedst mulig vis.

Nuværende ansatte er generelt tilfredse med udviklingsmulighederne i SUF. Her værdsættes den lette adgang til relevante og ikke egen-betalte kurser, diversiteten i de daglige opgaver, ambitioner om høj faglighed fra centralforvaltningens side og generelt stort fokus på løbende videreudvikling af kompetencer. Også udadtil er dette en kvalitet som SUF bliver bemærket for. Samtidig er der en udvikling i sundheds- og omsorgspersonale i SUF mod højere uddannelsesgrad med færre hjælpere og flere assistenter, samt sygeplejersker. Det stiller krav til udbuddet og udviklingen af relevant kompetenceudvikling, både nu og i fremtiden.

Medarbejdere i SUF er overvejende tilfredse med det faglige miljø de hver især indgår i. Potentielle medarbejdere udenfor SUF er dog påvirkede af en opfattelse af, at det faglige miljø i kommunen er lavt og at der derfor mangler udfordring. Også her er det vigtigt at tænke elever og studerende med. Det faglige miljø kan derfor ses som en potentiel styrkeposition, som SUF ikke udnytter til fulde. Fratrådte sygeplejersker udtrykker at der mangler specifikke beskrivelser af deres funktion på plejecentre, at de følte sig ensomme, da de var ansat og at der manglede sparring. Tilmed efterspurgte de muligheder for faglige netværk på tværs af plejecentre. Enkelte initiativer er sat i gang, men generelt mangler der viden om de faglige miljøer i SUF, hvilket kalder på ekstra fokus på dette område.

Det daglige indhold

Med 'Det daglige indhold i arbejdet' menes de opgaver som forekommer og skal løses i det daglige arbejde. Blandt medarbejdere i SUF er der herved en generel høj tilfredshed, en holdning som har været den samme siden 2015. På en skala fra 1-7 vurderer medarbejdere at arbejdets indhold og arbejdsopgavernes meningsfuldhed, ligger på 5,9 og når det gælder om det daglige arbejde er overskueligt ligger tilfredsheden på 5,8. Tilfredsheden ved kvaliteten af det arbejde den pågældende medarbejder udfører, samt graden af indflydelse på udførelse af eget arbejde, ligger på 5,7¹⁹.

Hvad der specielt har betydning for medarbejdernes høje vurdering af det daglige indhold i deres arbejde i SUF er, den store bredde i opgavevaretagelsen, at opgaverne hænger sammen med den enkelte medarbejders faglighed, samt en god blanding af kendt arbejde og afvekslende opgaver. Det er denne værdi som vægtes højest af ansatte i forvaltningen og potentielle medarbejdere, og det er tilmed et punkt der ses som en kvalitet og en styrkeposition for SUF²⁰.

Ud fra sidens citater, og employer branding-analysen generelt, er det værd at bemærke at både ansatte i SUF og potentielle medarbejdere, i høj grad værdsætter en-til-en relationen med borgeren. Det handler om omsorgen, at lære borgeren og dennes behov at kende, samt tilfredsheden og den faglige stolthed ved, at have hjulpet borgeren og løst en given opgave. Dette tema vil blive taget op igen i afsnittet 'Kultur, værdier og tilhørsforhold'.

Kommentarer om det daglige indhold i SUF

SOSU-hjælper i SUF

"Det betyder noget **at komme tættere på menneskerne**, man arbejder med. Der er ikke noget bedre, end når der kommer en beboer, der siger, 'nej, hvor dejligt'. Jeg havde en beboer forleden som sagde: '**Nej, hvor er du savnet**'. Det er så dejligt"

Ergoterapeut i SUF

"Det betyder rigtig meget, **at jeg får lov til at udføre de opgaver, jeg er uddannet til**. Det var netop derfor, jeg sagde op på mit gamle arbejde – 50 % af tiden lavede jeg plejerarbejde, **fik slet ikke lov til at lave ergoterapi, trods jeg sagde det til ledelsen**"

Sygeplejerske udenfor SUF

"Jeg tror, det ville være **mere roligt at arbejde i Københavns Kommune i forhold til hospitalet**. Fordi man er ude hos en enkelt borger og har **fokus på den enkelte borger uden at blive forstyrret**. Uden at have 40 bolde i luften samtidig. Jeg tror, **jeg ville være mindre stresset**, hvis jeg var i hjemmeplejen"

¹⁹ SUF: Trivselsundersøgelsen 2017

²⁰ SUF (Operate): Afrapportering: Employer branding-analyse

Udviklingsmuligheder

Kurser og uddannelsesmoduler i SUF fordeler sig på 114 forskellige kursustitler. Herunder AMU-kurser, diplommoduler, interne kurser og kurser udbudt af Københavns Kommune på tværs af forvaltningerne. Dertil kommer konferencer og temadage. I løbet af 2017 har 3.309 personer været på kurser og anden kompetenceudviklende aktivitet. Samlet var der 10.065 antal kursusdage, hvor hver ansat i gennemsnit var afsted på kursus i 1,4 dag. Flest har været på kursus på KK-akademiet, mens AMU-kurser har haft flest antal kursusdage. Den faggruppe som var mest på kursus i 2017 er sygeplejersker, som i gennemsnit havde været afsted 2,8 dag.²¹

Der er altså flere muligheder for kompetenceudviklende aktiviteter for medarbejdere i SUF, hvilket i høj grad værdsættes. Udviklingsmulighederne er en kvalitet ved SUF som vurderes højt både blandt nuværende ansatte og potentielle medarbejdere udenfor SUF²². Med 'udviklingsmuligheder' menes også muligheder for faglig opkvalificering og tillægserhverv, såsom lederfunktioner, vejleder, medarbejderrepræsentant mv. På en skala fra 1-7 mener medarbejdere at 'læring og udvikling' og 'muligheder for at lære noget nyt på arbejdet' ligger på 5,4. Det er en score som har været uændret siden 2015²³. De gode udviklingsmuligheder kan altså ses som en af SUF's styrkepositioner.

Kommentarer om udviklingsmuligheder i SUF

Sygeplejerske i SUF

"Jeg er ikke en færdigpakket kompetence, bare fordi jeg har en uddannelse, der kan bygges meget mere på. **Jeg er lige blevet vejleder, det er fedt og udfordrende.** Hvis man ikke udvikler sig, så står man i stampe. Og så kan man lige så godt rykke et andet sted hen"

Fysioterapeut i SUF

"SUF har de spændende opgaver i forhold til genoptræning. Specialer fordelt ud over hele byen. Og så har de ambitioner om, at vi som medarbejdere skal være gode og dygtige. Patienterne skal score højt på forskellige måltal og resultater. Rent fagligt skal vi stå inde for, hvorfor vi opnår/ikke opnår mål"

SOSU-assistent udenfor SUF

"SUF tilbyder mange kurser, **de klæder deres personale godt på.** Vi har ikke samme udvalg. Og så kan man varetage andre og mere komplekse opgaver hos dem. Vores assistenter har ikke nogen komplekse opgaver. **Der er flere muligheder i Københavns Kommune"**

²¹ SUF: Oversigt over kompetenceudvikling i SUF 2017

²² SUF (Operate): Afrapportering: Employer branding-analyse

²³ SUF: Trivselsundersøgelsen 2017

Hvad der specielt har betydning for medarbejdernes høje vurdering af udviklingsmulighederne i SUF, er den lette adgang til relevante og ikke egen-betalte kurser, diversiteten i de daglige opgaver, ambitioner om høj faglighed fra centralforvaltningen og generelt stort fokus på løbende videreudvikling af kompetencer.

Endvidere viser der sig en tendens i sundheds- og omsorgspersonalet i SUF, der er præget af højere uddannelsesgrad med færre hjælpere, flere assistenter og sygeplejersker, samt uændret antal fysio- og ergoterapeuter. SOSU-hjælpere udgør den største gruppe af medarbejdere i forvaltningen med 1.678 årsværk, efterfulgt af SOSU-assistenter med 1.278 årsværk. Fra 1. halvår 2016 til 1. halvår 2017 er antal årsværk som SOSU-hjælper faldet med 7 %, mens antal årsværk som SOSU-assistenter og sygeplejersker er steget med hhv. 4 % og 3 %²⁴. Relevant er det også at bemærke udviklingen hos sygeplejerskestuderende, hvor Metropol og UCC fra 2013 til 2017, har haft et øget optag af sygeplejersker på 117 pladser tilsammen. I samme periode har der været uændret optag på fysio- og ergoterapeutuddannelserne²⁵. Denne udvikling mod højere uddannelsesgrad stiller høje krav til den løbende udvikling af udbuddet af kurser og kompetenceudvikling i SUF. Samtidig kalder dette også på overvejelser om hvad denne udvikling betyder for SUF. Spørgsmålet her kan dreje sig om, om det rent faktisk er nødvendigt for arbejdsgiveren at ansætte til højeste uddannelsesniveau.

Det faglige miljø

Med det faglige miljø menes det tværfaglige samarbejde på arbejdspladsen og den faglige sparring ifht. konkrete arbejdsopgaver. Også her synes medarbejdere i SUF at være overvejende tilfredse. På en skala fra 1-7 mener medarbejdere at 'samarbejde om den fælles opgave' ligger på 5,4, mens deres vurdering af samarbejdet med kollegaer ligger på 5,8. Ved samarbejdet på tværs af grupper/afdelinger ligger scoren på 5,1²⁶.

Billedet ser dog anderledes ud for potentielle ansatte udenfor SUF, hvor de førnævnte eksterne opfattelser spiller en stor rolle. Det faglige miljø viser sig at være en højere prioriteret værdi blandt potentielle medarbejdere, end blandt allerede ansatte, men opfattelsen er, at det faglige miljø i SUF ikke er godt nok. Dette er altså en kvalitet, som SUF internt leverer på, men eksternt har rygter for ikke at leve op til. Det faglige miljø kan derfor ses som en potentiel styrkeposition, som SUF ikke udnytter til fulde²⁷. Ud fra næste sides citater ser man tydeligt uoverensstemmelsen mellem den interne oplevelse af det faglige miljø i SUF, og den eksterne opfattelse af dette. Potentielle medarbejdere udtrykker en skepsis der handler om manglende udfordring i arbejdet og derfor ingen udvikling. Tilmed er det et gennemgående tema, at der i SUF bliver brugt for meget tid i det daglige arbejde, på andet end fagligt indhold.

²⁴ SUF MED: Nøgletalsrapport 1. halvår 2017

²⁵ Grunduddannelsen Københavns, Uddannelse og Arbejds miljø: Baggrundsanalyse af rekruttering og arbejdskraftsbehov i Københavns Kommune

²⁶ SUF: Trivselsundersøgelsen 2017

²⁷ SUF (Operate): Afrapportering: Employer branding-analyse

For studerende og elever er det faglige miljø og dermed også læringsmiljøet centralt for at reflektere, være nysgerrige og kritiske. Ca. halvdelen af de nyansatte social- og sundhedshjælpere og ca. en tredjedel af de nyansatte social- og sundhedsassistenter har været ansat som elev i SUF, og dermed været i praktik i enheder i SUF. Elever og studerende er derved vigtige ambassadører for SUF. Hvis de oplever kompetent vejledning og et stærkt fagligt miljø under deres uddannelse, kan det bidrage til at sprede gode fortællinger om SUF.

Ved en række fratrædelsesinterviews i 2016 med sygeplejersker fra plejecentre, blev der spurgt ind til bevæggrundene for at forlade deres arbejdsplads i SUF. Her fortalte sygeplejerskerne, at de følte en manglende forståelse og respekt for sygeplejerskens faglighed og at der i den sammenhæng manglede mere præcise funktionsbeskrivelser af deres arbejde på plejecentrene. En generel betragtning var at de enkelte sygeplejersker følte sig ensomme, fordi de ofte var de eneste sygeplejersker ansat på stedet og derfor savnede sparring. Hertil efterspurgte de muligheder for faglige netværk for sygeplejersker på tværs af plejecentre²⁸.

Siden da er der sat forskellige initiativer i gang på området. Der er bl.a. blevet afholdt en temadag for nyansatte sygeplejersker på tværs af enheder, der er igangsat projekter om introduktionsstillinger for nyuddannede sygeplejersker, en hjemmeside med rekrutteringsværktøjer mv. Men generelt har SUF dog en udfordring ved sparsom viden omkring de faglige miljøer på de enkelte arbejdspladser, hvilket gør det svært at identificere eventuel manglende faglig sparring mm. Dette kalder på mere fokus på de faglige miljøer, når det gælder fastholdelse af nuværende ansatte.

Kommentarer om det faglige miljø i SUF

Sygeplejerske udenfor SUF

“Jeg ville ikke føle mig udfordret i SUF på grund af det faglige miljø. Det gør, at man ikke udvikler sig. Det er en af grundene til, at **jeg har valgt ikke at arbejde i kommunen.** Også som nyuddannet tror jeg, at hospitalet er et godt sted at starte og lære og komme ud i en masse forskellige situationer i et spændende fagligt miljø”

Fysioterapeut udenfor SUF

“Det faglige miljø er lavere i det kommunale. Lidt groft sagt kan man sige, at **de drikker meget kaffe.** Store dele af dagen har ikke et direkte fagligt indhold. Og så er der mange møder og mindre praktik”

SOSU-assistent i SUF

“Det tværfaglige er vigtigt. De andre faggrupper kan jeg spørge og få svar fra. Og **det tværfaglige giver bare rigtig meget.** Man bliver fagligt udfordret og har en masse ansvar”

²⁸ SUF: Resultater af fratrædelsesinterviews, sygeplejersker 2016

Fokuspunkter

Vi skal være nysgerrige på

Det daglige indhold

Hvordan SUF kan udnytte styrkepositionen ved indholdet i det daglige arbejde, med fokus på en-til-en relationen

Praktik

Hvordan elever og studerende i praktikken møder værdierne 'det daglige indhold i arbejdet' og 'udviklingsmuligheder'

Faglig sparring

Hvordan medarbejdere i SUF får faglig sparring og hvordan de faglige miljøer ser ud. Hertil hvordan de faglige miljøer kan styrkes

Mere uddannelse

Hvad udviklingen mod højere uddannelsesgrad betyder for SUF. Er det nødvendigt at ansætte til højeste uddannelsesniveau?

Gode faglige miljøer

Hvordan vi får vendt den eksterne opfattelse af de faglige miljøer i SUF, som mangelfulde

Udviklingsmuligheder

Hvordan SUF kan udnytte styrkepositionen ved gode udviklingsmuligheder

Organisation og ledelse

Resumé

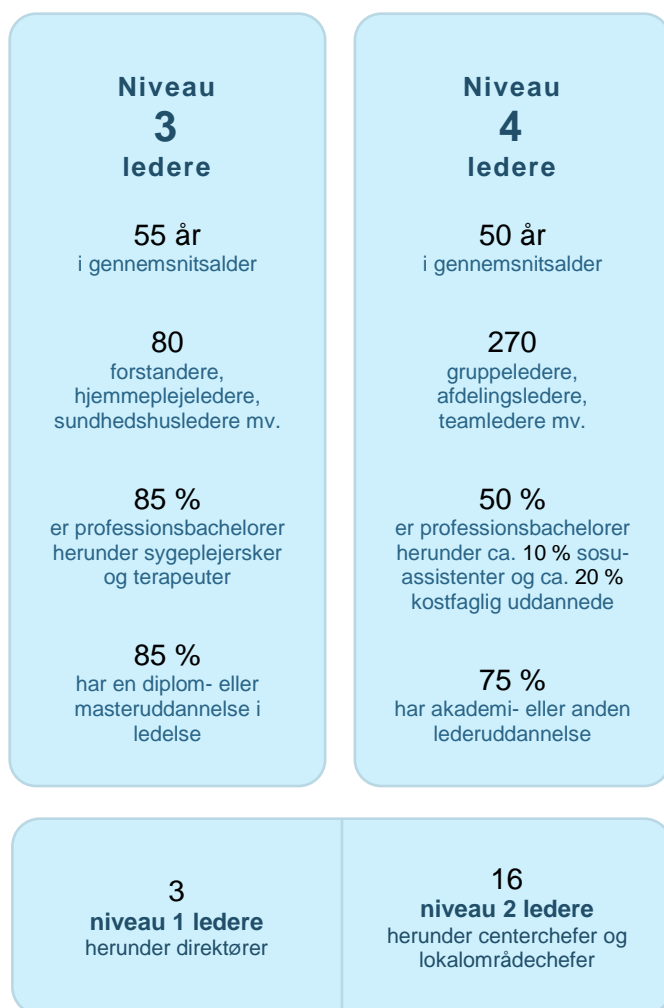
SUF har siden 2013 bevæget sig over mod tillidsbaseret ledelse, hvilket både kan ses i forvaltningens mission, vision og ledelsesgrundlag. Medarbejdere værdsætter ledelsen i SUF. Medbestemmelse over løsning af opgaver og tilrettelæggelse af arbejdstid er af specielt stor betydning og ledelse er et kernepunkt som SUF konkurrerer med omegnskommuner, regioner og private på. At ledelsen fungerer ses, som en selvfølge og derfor bør det tages alvorligt når potentielle medarbejdere vurderer ledelsen i SUF ganske lavt.

Medarbejdere føler mere tilknytning til deres lokale arbejdsplads, end til 'det store SUF'. Den kommende generation af social- og sundhedspersonale har tendens til ikke, at blive længe på den samme arbejdsplads. Dette kalder på nytænkning af arbejdsformer, samt overvejelser om betydningen ved denne manglende tilknytning. Med tillidsdagsordenen følger større frihed og selvledelse af arbejdet og det viser sig, at gøre de overordnede værdier på de lokale arbejdspladser endnu mere vigtige for medarbejderne.

Potentielle medarbejdere vurderer ikke SUF's kultur og værdier særligt højt. Den bliver kædet sammen med den eksterne opfattelse om manglende tid til borgerne, hvilket griber direkte ind i det som social- og sundhedspersonale mener, er kernen i deres arbejde: den personlige relation til borgeren og den faglige stolthed ved et godt udført stykke arbejde. Dette kan på sigt påvirke SUF's troværdighed og derved også effekten af de kommende rekrutteringsindsatser.

I gennemsnit arbejder 59 % af social- og sundhedspersonalet i SUF på deltid. Højdespringerne er SOSU-hjælperne hvor 76 % er på deltid, tæt efterfulgt af SOSU-assistenterne, hvor 71 % arbejder på deltid. Medarbejderne i SUF er meget tilfredse med balancen mellem arbejde i fritid, hvilket også er en værdi som potentielle medarbejdere positivt bemærker ved SUF.

Syn på ledelsen



Alle ledere i SUF skal igennem KK-leaderprogrammet ”Sammen om Ledelse”, en uddannelse, som blev introduceret i efteråret 2017. Her kommer SUF-lederen igennem et program bestående af 3 moduler med fokus på fælles grundlæggende elementer, der lægger fundamentet for det at være leder i Københavns Kommune. Lederprogrammet er sammensat af obligatorisk og forberedende e-læring med efterfølgende kurser.

Medarbejdere i SUF værdsætter både ledelsen og deres nærmeste leder. På en skala fra 1-7 vurderes de af medarbejdere til at ligge på henholdsvis 5,6 og 5,5. Parametrene bag disse vurderinger handler bl.a. om den nærmeste leders prioritering af trivslen på arbejdspladsen, anerkendelse og påskønnelse af ens arbejde, samarbejdet med lederen, samt om lederen giver plads til medarbejderens idéer til opgaveløsning og stoler på at medarbejderne udfører et godt stykke arbejde²⁹.

Ledelse kobles af flere faggrupper tæt sammen med frihed under ansvar, selvbestemmelse og ledelse af selvledelse. Det er særligt vigtigt, at medarbejderen har medbestemmelse over hvordan ugen kommer

til at se ud, at man bliver lyttet til og bliver taget med på råd og vejledning. Ledelsen skal bare være der og det bliver set som en selvfølge at ledelsen fungerer ordentligt. På tværs af faggrupperne ses ledelse som en afgørende faktor for valget af arbejdsplads. Tilmed bliver ledelse ofte betegnet som en værdi, der i stort omfang kan få folk til at vælge jobs fra, men sjældent til. Blandt potentielle medarbejdere, ses ledelsen i SUF dog som en svaghed. Pointen er at potentielle medarbejdere vurderer ledelsen i SUF, som ikke tilfredsstillende og det er en faktor der får dem til, at vælge job i kommunen fra³⁰.

Tillidsdagsordenen

”I 2013 vedtog Københavns Borgerrepræsentation ”Kodeks for tillid”, som danner grundlag for Københavns Kommunes arbejde med at erstatte kontrol og afrapportering med tillid og ansvar til den enkelte medarbejder”

²⁹ SUF: Trivselsundersøgelsen 2017

³⁰ SUF (Operate): Afrapportering: Employer branding-analyse

Sådan startede SUF's bevægelse, med stærk opbakning fra Direktionen, mod tillidsbaseret ledelse. Tanken med tillidsdagsordenen er en øget tillid til ledere og medarbejderes faglighed og dømmekraft. Dette skal give mere frihed til valg af opgaver og prioritering heraf, hvilket skal medføre bedre kvalitet og højne arbejdsglæden³¹. I 2016 fik SUF en nedskrevet mission og vision, og til Lederkonferencen i november 2017, blev dette ledsaget af et Ledelsesgrundlag. Grundpillen i dette er "Tillid i centrum", en værdi rodfæstet i tillidsbaseret ledelse³².

De seneste års store fokus på tillidsbaseret ledelse, som tilmed har vist ganske positive resultater, kunne medvirke til at ledelsen fremover bliver vurderet endnu højere blandt nuværende ansatte. Det er derfor en succeshistorie, som umiddelbart kun bliver fortalt indenfor Københavns Kommunes grænser og derfor ikke når de potentielle medarbejdere udenfor SUF. Når man ser på den eksterne opfattelse "Der er mindre tillid til medarbejderne i kommunen sammenlignet med det private eller hospitalerne", kan man sige at 'ledelse' er et kernepunkt som SUF konkurrerer på. Der kunne være en stor gevinst ved at afkræfte denne opfattelse blandt potentielle medarbejdere. Og der er masser af gode eksempler at tage af.

Kommentarer om ledelsen i SUF

Sygeplejerske i SUF

"Ledelsen har gjort rigtig meget ud af, at **vi har frihed under ansvar**. Ingen fortæller mig, hvordan min uge kommer til at se ud, det gør jeg selv og mine kolleger sammen - **at jeg selv kan påvirke det, betyder meget**"

SOSU-assistent i SUF

"Man bliver lyttet til, der er **forståelse, god kommunikation**, man får lov til at udvikle sig hele tiden. Vores ledere tager os med på råd og vejledning. Og **vi tilrettelægger selv hverdagen**. Det handler om **fleksibilitet og frihed under ansvar**"

Sygeplejerske udenfor SUF

"**Ledelsen skal bare være der**. Det er ikke afgørende for, hvordan jeg vælger mit job, men hvis der er en dårlig leder, kan det godt betyde, at jeg vælger en arbejdsplads fra"

Kultur, værdier og tilhørsforhold

Måltal og retningen for den faglige udvikling kommer fra SUF, men medarbejderne mærker ikke denne relation i hverdagen. Arbejdspladsen og det medarbejdere føler for, er den institution man arbejder på. SUF, som hele, opleves som en fjern størrelse. Enkelte medarbejdere med mange års anciennitet har et stort netværk i SUF og oplever derfor et større nærvær hertil³³. Som tidligere nævnt er der størst personaleomsætning blandt medarbejdere med kort anciennitet. Med andre ord: de nyansatte medarbejdere har tendens til at forlade SUF ganske hurtigt efter ansættelse.

³¹ <https://www.kk.dk/artikel/tillid-p%C3%A5-dagsordenen>

³² Program lederkonferencen den 28.11.2017

³³ SUF (Operate): Afrapportering: Employer branding-analyse

Den gruppe af medarbejdere som har længst anciennitet, vil snart forlade arbejdsmarkedet, og SUF. Der tegner sig derved et billede af at den nye generation af social- og sundhedspersonale vil have kortere ansættelsesperioder og derved mindre tilknytning og følelse af nærvær til SUF. Det kalder på eventuel nytænkning af arbejdsformer og overvejelser om hvad kommende medarbejders manglende tilknytning til SUF, som hele, har af betydning.

Kulturen og arbejdspladsens værdier er ofte meget abstrakte for den enkelte medarbejder. Dog bliver værdier af flere påpeget som vigtige for, at skabe en fælles retning at arbejde hen imod. Særligt når det gælder mere selvledelse, bliver arbejdspladsens værdier afgørende. Så jo mere frihed og medbestemmelse, jo vigtigere bliver de overordnede værdier. Dette kunne tyde på at jo mere fodfæste tillidsdagsordenen får, jo mere nødvendigt vil det være at udbrede og/eller definere værdier på de lokale arbejdspladser.

En-til-en relationen

Potentielle medarbejdere vurderer SUF's kultur og værdier lavt, når det gælder forvaltningen som mulig arbejdsplads. Arbejdspladsens værdier er et centralt bagtæppe for udviklingen af et stærkere employer brand og den lave eksterne vurdering bør derfor tages alvorligt. Ledelsen og arbejdspladsens værdier bliver også set som to uadskillelige størrelser, da det ofte er herfra at kulturen udstikkes. Det er vigtigt for både nuværende og potentielle medarbejdere, at arbejdspladsens værdier, stemmer overens med deres egne overbevisninger og at det er noget de kan stå inde for³⁴. Både ansatte og folk udenfor SUF lægger vægt på, at tiden til omsorg for den enkelte borger er knap, når man arbejder i SUF. Samtidig tager grundfortællingen afsæt i 'det handler om mennesker'.

Kommentarer om kulturen og arbejdspladsens værdier i SUF

Sygeplejerske i SUF

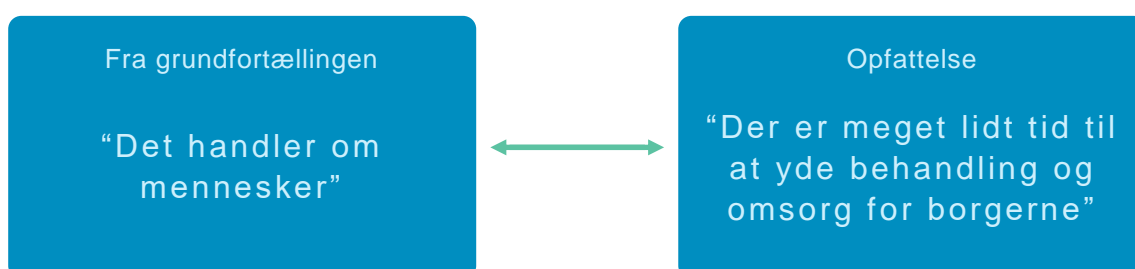
"**Det er rigtig svært at vurdere** - vi har værdier, vi arbejder efter her, men det er noget, **de har adopteret fra nogen, der er større - de har det fra SUF**. Jeg ved ikke, om jeg kan vurdere det. På et overordnet niveau er det rigtig svært at sige noget"

Ergoterapeut i SUF

"Arbejdspladsens værdier skal jo gerne **stemmer overens med mine værdier**. Det var faktisk derfor, jeg skiftede arbejde"

SOSU-assistent udenfor SUF

"Værdierne og kulturen er vigtig. **Det skaber et fælles afsæt, så vi kan tale samme sprog**: Hvad er det de gerne vil have, at vi arbejder hen imod. En fælles forståelse"



³⁴ SUF (Operate): Afrapportering: Employer branding-analyse

I første afsnit så vi hvordan alle faggrupper vægtede 'det daglige indhold i arbejdet' højt af alle værdier ved at arbejde på social- og sundhedsområdet. Mere præcist handlede dette om en-til-en relationen med borgeren og den faglige stolthed ved at have udført et godt stykke arbejde. Denne uoverensstemmelse mellem dele af grundfortællingen og medarbejderes opfattelse af en presset hverdag, taler altså direkte ind i det, som er kernen i arbejdet som social- og sundhedspersonale. Det skaber en spænding, som over tid kan udfordre SUF's generelle troværdighed og derved også effekten af rekrutteringsindsatserne. Denne opfattelse hersker dog ikke kun i Københavns Kommune, men præger hele sundhedssektoren. Dette lægger op til eventuelle bredere samarbejder og drøftelser om løsningsforslag, der kan gøre sig gældende på landsdækkende niveau.

Balance mellem arbejde og fritid

Indenfor alle de fire faggrupper er der både medarbejdere, der arbejder fuldtid og medarbejdere der arbejder færre timer end 37 timer. Samlet for faggrupperne arbejder 59 % på deltid, men der er dog væsentlige forskelle mellem faggrupper med hensyn til hvor stor en andel, der arbejder fuldtid, hvilket ses nedenfor

	SOSU-assistent	SOSU-hjælper	Sygeplejersker	Fysioterapeuter Ergoterapeuter
Fuldtid	29 %	24 %	46 %	65 %
Deltid	71 %	76 %	54 %	35 %

Kilde: SUF: Velkomsthåndbogen 2018-2021

Medarbejdere i SUF har en høj tilfredshed når det gælder balancen mellem arbejdsliv og privatliv. På en skal fra 1-7 vurderes dette punkt til 5,5³⁵. Ansatte bemærker at dette ikke kun handler om, om man arbejder på deltid eller ej, men også om sammensætningen af vagtplaner, medbestemmelse over planlægningen af arbejdstid, ressourcer og hjælpemidler der kan lette arbejdet for den enkelte, samt at arbejdstid er planlagt på forhånd, så der ikke for ofte opstår vagter i sidste øjeblik. Alt sammen fordi det er vigtigt ikke at blive helt udkørt af sit arbejde.

Også blandt potentielle medarbejdere er dette en værdi ved SUF, som vægtes højt og fremhæves som en styrkeposition. På den anden side bliver værdien 'balance mellem arbejde og fritid' ofte kædet sammen med overvejelser om løn og mere generelle arbejdsmæssige vilkår. Som vi tidligere har set er dette punkt påvirket af en ekstern opfattelse af, at der er dårligere arbejdsvilkår i kommunen end andre steder³⁶.

³⁵ SUF: Trivselsundersøgelsen 2017

³⁶ SUF (Operate): Afrapportering: Employer branding-analyse

Medarbejdernes tilfredshed med deres mulighed for at påvirke placeringen af arbejdstiderne, ligger lavere, end deres vurdering af balancen mellem arbejde og fritid. Her ligger scoren på 4,7. Hertil bør bemærkes at der fra 2016 til 2017 har kørt et pilotforsøg om fleksibel arbejdstid. Det skete i udvalgte afdelinger i Hjemmeplejen IBØ, Demenscentret Pilehuset og Centralforvaltningen i SUF, med formålet at tydeliggøre en åbenhed overfor medarbejdere i forhold til ønsker om, at gå op eller ned i arbejdstid. Evalueringen af pilotforsøget viste at ordningen havde en positiv signalværdi, at medarbejderne så det som et privilegie og tegn på overskud fra ledelsens side. Overordnet medvirkede ordningen til at gøre arbejdspladsen mere attraktiv³⁷.

Kommentarer om balancen mellem arbejde og fritid i SUF

Fysioterapeut i SUF

“Det, der betyder mest for mig, er helt klart, at **der er fleksible arbejdstider**. Det betyder alt for mig, har jeg fundet ud af”

SOSU-assistent udenfor SUF

“I hjemmeplejen er det **bestemt på forhånd, hvornår man arbejder (dag, aften, nat)**. Mange af mine kollegaer, mest sygeplejersker, vælger ofte, når de f.eks. har været på barsel, at **søge mod plejehjem for at få en stilling, hvor de får deres ønsker til vagtplan opfyldt.**”

SOSU-assistent udenfor SUF

“**Balancen mellem arbejde og fritid har meget stor betydning:** det er vigtigt, at der er plads til begge dele i mit liv. Specielt er det vigtigt ikke at blive udkørt. **Det handler om fleksibilitet.** Når der er mange bolde i luften – det er vigtigt, at det ikke kommer til at tage over i forhold til balancen ”

³⁷ SUF: Evaluering af pilotforsøg med fleksibel arbejdstid, januar 2018

Fokuspunkter

Vi skal være nysgerrige på

Succeshistorie

Hvordan vi kan få succeshistorien om ledelsen i SUF fortalt, så den når ud over forvaltningens grænser

Distance

Hvad kommende medarbejderes manglende tilknytning til SUF, som hele, har af betydning

Fleksibel arbejdstid

Om en udbredelse af ordningen om fleksibel arbejdstid, kan være med til at gøre arbejdspladserne mere attraktive

Værdisæt

Om der med tillidsdagsordenens tiltagende fodfæste, bør lægges mere vægt på de lokale arbejdspladsers egne værdisæt

Tilknytning

Hvordan SUF kan sikre en stærk introduktion og varige relationer til nyansatte, så færre frafalder

Arbejdsrytme

Hvordan SUF kan imødekomme den nye generation af social- og sundhedspersonales tendens til kortere ansættelsesperioder

Balance og arbejdsvilkår

Hvordan SUF kan udnytte styrkepositionen om balance mellem arbejde og fritid, og i denne sammenhæng fremhæve de positive aspekter ved arbejdsvilkårene i forvaltningen

Landsdækkende samarbejde

Om der bør lægges op til landsdækkende diskussioner og samarbejder, for at forbedre sundhedssektorens troværdighed og omdømme

Hovedbudskaber

Ud fra rapporten og hele analysen kan man sige at der er tre punkter, som SUF udmærker sig på. Disse punkter kan være afsæt for det målrettede arbejde i styrkelsen af SUF's employer brand, som både er autentisk og attraktivt. Dette både i den eksterne kommunikation og når det gælder selve organiseringen af arbejde. Det kendetegnende ved de følgende tre punkter, er at de i høj grad opleves som relevante for både SUF's nuværende og potentielle medarbejdere:

Variierende hverdag og tæt på borgeren

Blandt potentielle og nuværende medarbejdere prioriteres indholdet i det daglige arbejde allerhøjest; SUF medarbejderen vil en-til-en relationen med borgeren og føler en faglig stolthed når de kommer hele vejen rundt om mennesket. Samtidig vil man gerne kunne sætte sin uddannelse i spil i det daglige, og man ønsker ikke en ensformig hverdag. Den skal byde på mange forskellige opgaver. Herudover anerkendes balancen mellem arbejde og fritid i SUF, af både potentielle og nuværende medarbejdere.

Fagligt udviklende

Det faglige miljø på en arbejdsplads er vigtigt for både nuværende ansatte og potentielle medarbejdere. Kompetenceudvikling bliver set i forbindelse med kurser og videreuddannelse, men også som noget der foregår i løbet af hverdagen på arbejdspladsen. På den måde kædes faglige miljøer og udviklingsmuligheder sammen. Internt i SUF opleves det faglige miljø som ganske attraktivt, mens det eksternt udenfor SUF bliver set som et punkt der ikke leveres på. Dette er derfor en potentiel styrkeposition, som SUF bør udnytte.

Lyttende ledelse og nærvær i nuet

Ledelse, herunder også ens nærmeste leder, vægtes højt blandt nuværende og potentielle medarbejdere. Det er en værdi som medarbejdere i SUF værdsætter. Den ledelse som ønskes, og opleves i SUF, er personer som ikke på markant vis sætter retning og styrer, men snarere lytter, giver frihed og viser tillid. Potentielle medarbejdere ser dog ikke ledelsen som en attraktiv del af SUF. Det er vigtigt i jobsøgningssituationen, da potentielle ansøgere ser dette punkt som afgørende for om de i det hele taget søger en given stilling.