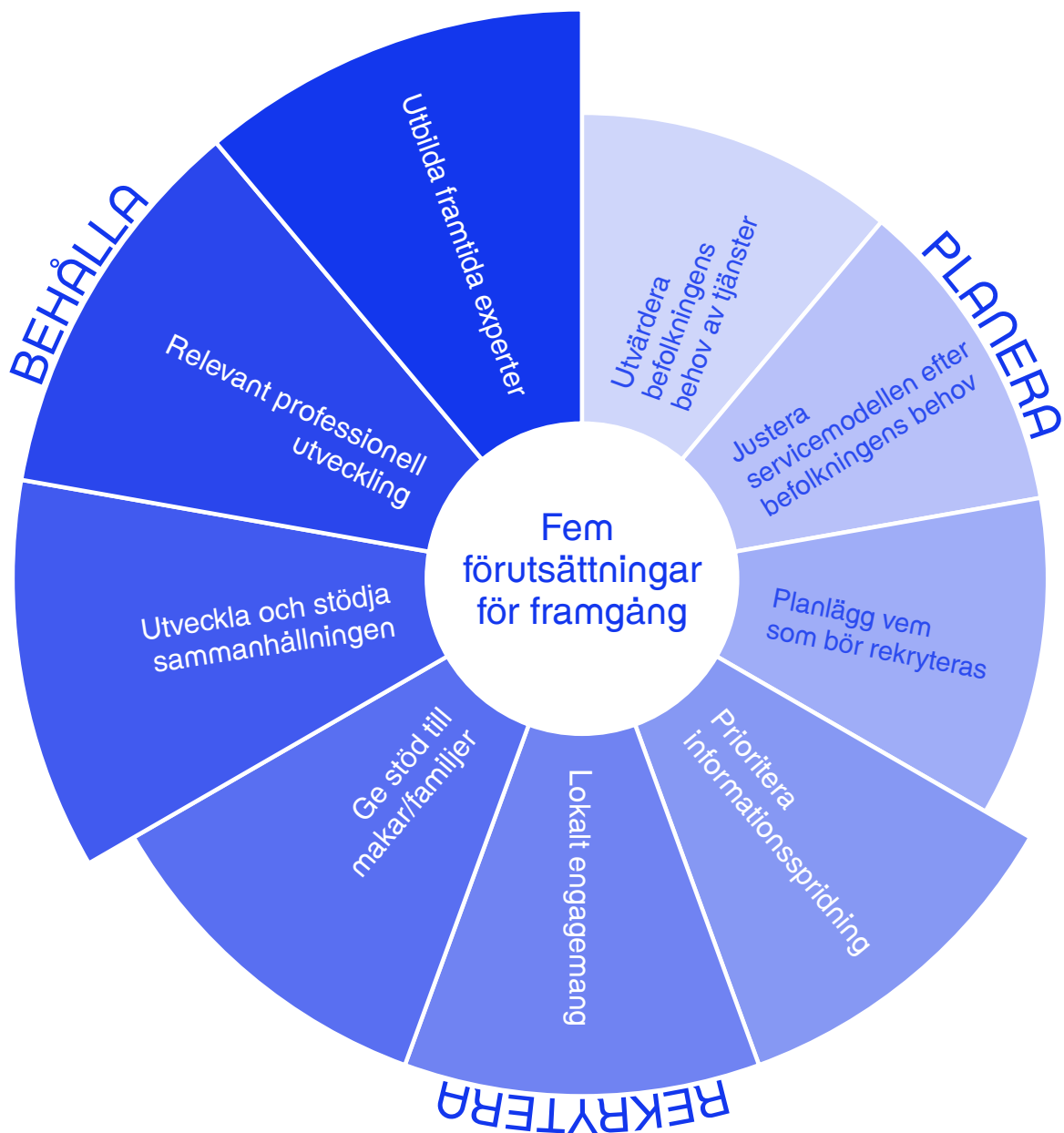




making
it work

– för personalstabilitet i
landsbygd och glesbygd



Ramverket består av nio olika element. Då detta inte är en linjär process sorteras dessa in under tre aktivitetsgrupper (planering, rekrytering och utveckling av personal). Ramverket är baserat på fem nödvändiga förutsättningar för nå framgång: 1) Erkännande av landsbygden och glesbygdens unika problem och utmaningar, 2) Inkluderande av medborgarnas engagemang och det lokala perspektivet, 3) Tillräckliga investeringar, 4) Ett årshjul av aktiviteter, 5) Mätning och utvärdering.

Fundamentet för ramverket ”Making it Work – för personalstabilitet i landsbygd och glesbygd”

Tänk långsiktigt

Organisationer i landsbygd och glesbygd som tillhandahåller olika typer av samhällstjänster, samt de myndigheter och samverkansorganisationer som ska stödja dem, måste utveckla långsiktiga strategiska planer som säkerställer stabiliteten på arbetsmarknaden.

Forskningen visar tydligt att det finns goda möjligheter att få avkastning på investeringen genom att utbilda och utveckla medborgare som redan är bosatta i landsbygd och glesbygd. Denna investering kan vara den långsiktiga viktigaste strategin för att skapa en hållbar tillgång till arbetskraft för inlandets arbetsgivare.

Akuta behov behöver tillgodoses för att möjliggöra långsiktig investering

Parallellt med att investera i den lokala resurspoolen av medborgare i landsbygd och glesbygd, så bör man också investera i aktiviteter för att attrahera och behålla personal. Detta ska ske genom att skapa en miljö som yrkesverksamma långsiktigt vill verka i och öka deras vilja att vara en del av lokalsamhället.

Tre utvecklingsnivåer, med behov av en balans mellan olika åtgärder

Utvecklingsnivå 1: I landsbygds- och glesbygdsområden bör målsättningen vara att rekrytera människor från lokalsamhället eller regionen. Lokal rekrytering garanterar kulturell förståelse för den kontext de yrkesverksamma kommer arbeta inom, samt ökar sannolikheten att de kommer stanna på orten. Utveckla sektorsöverskridande investeringar så som utbildning och andra liknande åtgärder för karriärsutveckling, utöver de traditionella HR-insatserna.

Utvecklingsnivå 2: Fram tills det finns ett tillräckligt underlag av lokala kandidater, bör fokus ligga på att rekrytera och investera i personal som är beredd att göra den aktuella platsen till sitt hem. Utveckla attraktiva arbetsplatser.

Utvecklingsnivå 3: Säkerställ ett flöde av tillfällig arbetskraft som fyller upp vakanta platser. Det kommer alltid att finnas behov för korttidsanställningar vid exempelvis semester och föräldraledighet. Om nya individer ständigt kommer och går på en arbetsplats, har detta en negativ inverkan på kontinuitet och därigenom kvaliteten i arbetet. Bygg en pool av tillfällig arbetskraft för ett långsiktigt engagemang.

Ramverket beskriver de nödvändiga elementen i en strategi för att säkerställa rekrytering av rätt personal till landsbygd och glesbygd, i syfte att upprätthålla och utveckla högkvalitativ samhällsservice för dess medborgare.

Ramverkets aktivitetsgrupper och dess element

Planera

Elementen i denna aktivitetsgrupp består av åtgärder som kan vidtas på lokal, regional eller nationell nivå. Syftet är att säkerställa att befolkningens behov utvärderas regelbundet och att rätt servicemodell är på plats så att rätt typ av personal blir rekryterad.

Utvärdera befolkningens behov av tjänster

Organisationer utformar sina tjänster för att möta behoven hos den befolkning som man tjänar. Detta innebär att det bör finnas en systematik för att regelbundet bedöma behovet eller identifiera förändringar som kräver utveckling av tjänsteutbudet.

I landsbygd och glesbygd har många tjänster (hälsovård, utbildning, räddningstjänst med mera) upprättats över tid i ett försök att säkerställa att befolkningen har tillgång till en servicenivå som uppfyller det lokala, regionala eller nationella styrets krav. Tjänsterna är ofta baserade på modeller som har utvecklats för städer, för att senare implementeras på landsbygden och glesbygden. Detta innebär att många tjänster inte är optimerade eller långsiktigt hållbara för användning i en landsbygds- eller glesbygdscontext. Vidare saknas det ofta robusta system som mäter tjänsternas relevans och bidrag till samhällets generella välfärd i stort, genom så kallade välfärdsindikatorer.

Grundläggande för framgångsrika tjänster är att det går att bekräfta att investeringar i tjänsten adresserar ett tydligt behov bland befolkningen. Avgörande är att det finns en möjlighet att övervaka och bedöma tjänsternas effekt.

Arbetskraftens stabilitet hotas om inte befolkningens behov övervakas rutinmässigt. När tjänstebehovet förändras och inte längre kan tillgodoses av de yrkesverksamma, utvecklas utbrändhet och missnöje på jobbet, även bland de mest engagerade medarbetarna. Detta kan i längden hota stabiliteten av hela samhällen.

Justera servicemodellen efter befolkningens behov

Hur kan vi vara säkra på att vår servicemodell bäst tillgodoser behoven hos vår befolkning? Tillhandahåller vi de mest kostnadseffektiva lösningarna och utnyttjar vi effektivt tillgänglig teknik? När problemlösning prioriteras, försummar vi möjligheten att från ett överordnat perspektiv utvärdera servicemodellen för att se hur den kan förbättras.

Servicemodellen måste tillgodose behoven hos befolkningen och indikatorer krävs för att övervaka servicemodellens effektivitet. Förutom att förstå befolkningens servicebehov visar forskningen på att de mest framgångsrika hälsoservicemodellerna uttryckligen “kontextualiseras” (skräddarsys eller anpassas) till den lokala miljön, särskilt då det gäller landsbygd och glesbygd.

Planlägg vem som bör rekryteras

I organisationer i landsbygd och glesbygd kan ledningen tvingas anställa den som är tillgänglig, och bli besviken över resultatet. Leverans av säker och effektiv hälso- och sjukvård i landsbygds- och glesbygdsområden kräver en viss ytterligare kompetensuppsättning inklusive löpande kompetensunderhåll och fortbildning. Förutom att se till att det finns lämpliga skräddarsydda utbildnings- och fortbildningsmöjligheter som är tillgängliga för yrkesutövare i landsbygd och glesbygd, är det nödvändigt att se till att de som ska rekryteras är inlärningsfokuserade och har förmåga att utveckla den landsbygds- och glesbygdskompetens som krävs för yrkesrollen.

Detta ramverk utmanar och uppmuntrar organisationer att överväga egenskaperna hos den person de vill rekrytera. Genom att identifiera de önskade egenskaperna som nyanställda skall ha kan organisationer därefter designa sitt marknadsföringsmaterial och annonsmaterial för att attrahera rätt personer.

Rekrytera

Elementen i denna aktivitetsgrupp implementeras vanligen på lokal nivå, ibland under myndigheters ansvar, för att säkerställa att arbetssökande har den information och det stöd de behöver för att fatta rätt beslut om den lediga befattningen och att eventuellt flytta till orten. Viktigt är att nyanställda och deras familjer välkomnas och att de får stöd till att integreras i samhället.

Prioritera informationsspridning

Det är ett stort beslut att flytta till landsbygd eller glesbygd och skapa sig en god tillvaro där. Framtida arbetsgivare måste nå potentiell arbetskraft med mer än bara jobbannonsering; det måste vara enkelt för arbetsgivarnas målgrupper att få tillgång till nödvändig information för att fatta rätt beslut. Potentiella nyanställda kan ha familjer, inklusive en make eller maka som behöver hitta arbete och barn som kräver utbildning och aktiviteter. Potentiella frågor att beakta kan exempelvis vara:

- Innehållet i arbetet de nyanställda ska göra
- Tjänstens målgrupp, patient / student / klientgrupperna
- Arbetsmiljön
- Antalet medarbetare
- Tjänsteresor som krävs för att genomföra arbetet
- Andra potentiella externa faktorer som påverkar arbetsmiljön, exempelvis väder etc.
- Förmånspaket
- Möjligheter för professionell utveckling och karriär
- Tillgängligt boende
- Fritidsaktiviteter för de nyanställda och deras familjer
- Skolor för barnen
- Potentiella arbetsmöjligheter för eventuell make eller maka

Det blir lättare för jobbsökande att få tillgång till information om orten online eller genom speciellt utsedd personal som koordinerar kommunikationen kring specifika tjänster.

Personlig och positiv kontakt med jobbsökande kan hjälpa familjer att välja din arbetsplats före en annan. Access för jobbsökande till nuvarande medarbetare och andra samhällskontakter är också viktiga delar av rekryteringsprocessen som inte får förbises.

Lokalt engagemang

Detta är ett centralt element i ramverket. Engagemanget i hela samhället, bland alla medborgare och verksamheter från olika sektorer och näringar, är avgörande för att utveckla de partnerskap som är nödvändiga för att insatsen ska fungera. Att hela samhället deltar i att definiera det tillvägagångssätt som kommer användas i deras lokala miljö säkerställer att lösningar är möjliga att implementeras. Engagemanget skapar även hållbara lösningar då samhällets medborgare blir mer benägna att upprätthålla dem.

Genom att involvera hela samhället i planeringen och utvecklingen av rekryteringssystemet skapas lokalt anpassade lösningar; baserad på lokal kunskap där lokala utmaningar beaktas. Forskningen visar på att bra planering och ett starkt samhällsengagemang, i landsbygd och glesbygd, kan bidra till att utveckla och behålla högt specialiserade miljöer. Att samverka kring denna gemensamma utmaning bidrar till att skapa ett bättre resultat.

Ge stöd till makar / familjer

Lokala föreningslivet och organisationer har en viktig roll att spela, speciellt efter att en jobbsökande har skrivit under anställningsavtalet. Att säkerställa att den nya medarbetaren och dess familj känner sig välkomna i samhället och får stöd för att bli integrerade, genom de aktiviteter som samhället kan erbjuda, är en nyckelfaktor för en god start och början till en lång vistelse. Detta kan innebära att medborgare skall engagera sig och träffa de nyanställda och deras familjer genom exempelvis; ge turer i samhället, följa med och introducera dem till hälsovård och skolor och säkerställa att de kan registrera sig till fritids- och friluftaktiviteter med mera.

Ett annat viktigt stöd som ofta anses vara för komplicerat för att ta itu med är partnerrekrytering. Brist på arbetsmöjligheter för professionella makar är känt för att vara ett viktigt hinder för rekrytering av experter speciellt till landsbygd och glesbygd där behovet av olika expertkompetenser är begränsat. En bra början är att dedicerat hjälpa partners att bli informerade om de arbetsmöjligheter som finns. Att samarbeta med andra arbetsgivare för att säkra sysselsättning för partners är mer utmanande, men sannolikt kommer det att få en betydande inverkan på er rekrytering.

Behålla

I denna aktivitetsgrupp beskrivs de element som behövs för att utbilda nuvarande och framtida yrkesverksamma på lämpligt sätt för organisationer på landsbygden och i glesbygd, samt att säkerställa att det finns attraktiva karriärmöjligheter.

Utveckla och stödja sammanhållningen

Det sägs ofta att anställda inte lämnar ett jobb, de lämnar en arbetsmiljö som de inte tycker om. I landsbygd och glesbygd arbetar yrkesverksamma ofta isolerat, utan tillgång till specialstöd eller utbildning som de kan ha haft i tidigare jobb. I en servicemiljö, ofta med höga krav och ibland begränsade resurser, kan experter känna sig otillräckliga och frustrerade över deras oförmåga att göra systemändringar. I sådana miljöer kan spänningarna stiga, vilket orsakar belastning på arbetsmiljön. Dessa typer av frustrationer rapporteras det ofta om i samband med avgångsintervjuer.

Ansvariga inom sjukvården i landsbygd och glesbygd bekräftar att sammanhållningen på arbetsplatsen är en avgörande komponent för att rekrytera och framförallt behålla personal. Genom att involvera deras arbetsgrupper i beslut om vem som ska rekryteras till arbetslagen, utvecklas möjligheter för deras arbetslag att umgås och lära sig tillsammans. Det ger de anställda viss kontroll över sina arbetsmiljöer (exempelvis skiftplanering, strategisk planering, skapande av ledarroller och därigenom karriärmöjligheter).

Relevant professionell utveckling

För personer som arbetar med att leverera säker och effektiv hälso- och sjukvård i landsbygd och glesbygd krävs ytterligare en uppsättning färdigheter. På grund av detta behöver de fortlöpande tillgång till utbildning och kompetensunderhåll som är relevant för det sammanhang de arbetar inom. Prisvärd, tillgänglig och högkvalitativ kompetensutveckling är nödvändig för att upprätthålla och förbättra kvaliteten av den service de anställda ger, vilket är en välkänd faktor för att kunna behålla personal. Det är viktigt att markera att det finns ett, gärna anpassat, utbud av relevanta utbildningar för potentiella sökande. Utbildningsblock eller hela utbildningar kan med fördel utvecklas och tillhandahållas av organisationer i landsbygd och glesbygd.

Att stödja professionella team för att få tillgång till professionell utveckling som är relevant för landsbygd och glesbygd kan vara en viktig faktor för att förbättra kvaliteten på tjänsterna i samhället och för att behålla anställda. Det bör erbjudas en blandning av väl utformade utbildningar "på distans" eller annan teknikstödd utbildning, i kombination med att vissa utbildningsblock sker "ansikte mot ansikte".

Utbilda framtida experter

Utveckla ett mandat och tradition för akademisk vidareutbildning för organisationen och eventuellt utbilda befintlig personal till att utbilda nyanställd personal. Det kommer att leda till en stark avkastning på investeringen. Forskningen bekräftar att god och relevant vidareutbildning ökar möjligheterna för organisationer att behålla sin personal. Dessutom säkerställer vidareutbildning att yrkesverksamma har de unika färdigheter som krävs för att arbeta i den specifika kontext de befinner sig i.

Organisationer i landsbygd och glesbygd kan sträva efter att bli centra för utbildning/ vidareutbildning av landsbygds- och glesbygdsspecifika kunskaper för olika yrkesgrupper. Inom regioner behövs det flera centrum för att utveckla ett starkt regionalt landsbygdsutbildningsprogram. Alternativet är att organisationer vidtar nödvändiga åtgärder för att få professionella studenter på landsbygdsplacering några gånger per år. Utveckling av detta område kan skapa positiva effekter på möjligheterna till att rekrytera och behålla personal, positiva effekter inkluderar:

- Minskad känsla av professionell isolering och ökad talangdensitet (under utbildningsperioder)
- Professionell personal känner sig värderad
- Professionell personal motiveras att förbli i framkanten inom sina områden och förbättra kvaliteten på tillgängliga tjänster
- Möjligheten att visa praktikanter den skönhet och livsstil som området erbjuder, så de själv kan bilda en uppfattning om de skulle trivas om de flyttade till ditt område
- Möjligheten att bygga upp relationer med och rekrytera praktikanter när de har avslutat sin yrkesutbildning

Dessutom kan vi uppmuntra lokala invånare att utbilda sig till relaterade yrken som är nödvändiga för att öka värdet av de primära tjänster som orten tillhandahåller. Inom skolan och vården så behövs exempelvis lärarassistenter, pedagoger, undersköterskor och läkarassistenter. Genom detta kan orter skapa en pipeline av framtida praktikanter som vill pröva på yrken som kräver högre utbildning (exempelvis lärare, läkare, sjuksköterskor etc).

Fem förutsättningar för framgång

Ramverket ”*Making it Work – för personalstabilitet i landsbygd och glesbygd*”, föreslår en rad viktiga aktiviteter som, via holistisk tillämpning, kan ge goda förutsättningar för att skapa en stabil, kompetent arbetskraft som är anpassad för utmaningar i landsbygd och glesbygd. Ett framgångsrikt arbete för personalstabilitet kräver att vissa förutsättningar är på plats.

Följande fem förutsättningar skall vara på plats för en framgångsrik implementering av ramverket:

1. Erkännande av landsbygdens och glesbygdens unika problem och utmaningar

En återkommande diskussion bland partnerskapet bakom *Recruit & Retain – Making it Work* är att policyprogram och utvecklingsstöd för landsbygd och glesbygd utformas i städer. Dessa åtgärder saknar ofta relevans eller är inte praktiskt genomförbara eftersom de inte tar hänsyn till unika aspekter av liv och arbete som finns på de orter vårt partnerskap representerar. Våra samhällen är också unika var och en för sig, och interventioner behöver ofta skräddarsys för varje ort specifikt om de ska få det positiva genomslag vi önskar.

2. Inkluderande av medborgarnas engagemang och det lokala perspektivet

För att verkligen erkänna och integrera de unika landsbygds- och glesbygdsperspektiven är det viktigt att engagera medborgarna i processen. De som ska leverera tjänsterna bör vara baserade i området, för att genuint förstå de förutsättningar de ska verka inom. Det lokala engagemanget är ett viktigt element i ramverket, och lokala representanter bör inkluderas i regional och nationell planering om de inte kan tillåtas att själva organisera planeringen. *”Inte om oss utan oss.”*

3. Tillräckliga investeringar

Dedikerad personal behövs; kostnaderna som uppstår för att rekrytera och behålla kompetent personal är relativt låg jämfört med alternativkostnaden av tillfällig personal. Vidare behövs pengar för investeringar i utbildningsmöjligheter anpassade till landsbygdens och glesbygdens unika förutsättningar och utmaningar. Utan dedikerade resurser kommer personal i dessa områden vara tvungen att fokusera på att lösa de omedelbara vakanta ställningarna, och inte ha möjlighet att utveckla en strategi för att skapa en mer hållbar och stabil arbetskraftssituation. Flera av elementen i detta ramverk innehåller aktiviteter som är resurskrävande, både personalmässigt och finansiellt. Att exempelvis erbjuda utbildning i regionen som ett potentiellt rekryteringsverktyg, kan innebära att det behövs dedikerat utrymme. På samma sätt kräver många yrkesverksamma tillgång till bibliotek och andra digitala resurser som också kan hjälpa till att bryta den professionella isolering som kan upplevas av yrkesverksamma på landsbygden och i glesbygd.

4. Ett årshjul av aktiviteter

Rekryteringsverksamheten drivs av brådskande behov när lediga platser uppstår. Detta resulterar ibland i att vissa aktiviteter åsidosätts, som exempelvis att marknadsföra olika yrken gentemot ungdomar, utveckling av nödvändiga partnerskap, specifika aktiviteter för att behålla personal etc. Då ett urval av lämpliga aktiviteter har genomförts för en region, ska de sorteras in i ett årshjul av aktiviteter. Årshjulet bör visa vilka aktiviteter som ska genomföras, när de ska genomföras och vem som har ansvaret för genomförandet. Att bygga upp dessa aktiviteter i arbetsbeskrivningar och prestationsstandarder säkerställer att initiativen är framtidsinriktade och lyfts upp inom organisationerna då det finns tid till att genomföra dem.

5. Mätning och utvärdering

Den löpande monitoreringen av effekterna är avgörande för att lyckas utveckla den lokala modell som krävs för att skapa långsiktig stabilitet av arbetskraften. Effekten av en strategi måste mätas, så att insatserna kan modifieras över tid för att bäst tillgodose behoven för det geografiska område/organisation strategin ska tillämpas i.

Slutsats

Vårt ramverk är utvecklat de senaste sju åren, av ett internationellt partnerskap bestående av akademiker, yrkesverksamma och administratörer som är primärt baserade i landsbygd och glesbygd. Ramverket beskriver ett spektrum av strategiska element som är nödvändiga för att främja tillgängligheten av högkvalitativa viktiga tjänster i landsbygd och glesbygd.

Lokala, regionala och nationella myndigheter som är engagerade i att säkerställa och bidra till att investeringar i landsbygd och glesbygd gör skillnad, uppmanas att sätta sig in i och förstå detta ramverk och de förutsättningar som krävs för att nå framgång. Myndigheten bör vidare undersöka sina egna rutiner för vart och ett av de element som beskrivs i detta ramverk!

Ytterligare material som är avsett att stödja implementering och användning av detta ramverk omfattar:

- *Making it work: En guide för implementering för HR personal och administratörer som arbetar med att öka personalstabiliteten i deras organisation/kommun/region etc.*
- *Rekommendationer för regionala och lokala myndigheter; För konsekvent tillgång av högkvalitativa tjänster i landsbygd och i glesbygd*

Komplett referensförteckning finns i ramverkets huvuddokument "*Making it Work – för personalstabilitet i landsbygd och glesbygd*".

