

Rekruttering og fastholdelse

Åben Sag

Sagsgang

HU

Sagsfremstilling

Det er aftalt i Hovedudvalget at rekruttering og fastholdelse behandles på hvert møde året ud. På dette møde drøftes exit-samtaler på baggrund af, at det i forbindelse med Hovedudvalgets behandling af den personalepolitiske den 1. juni 2023 blev aftalt, at HR undersøger nærmere omkring systematisering og gevinster ved exitsamtaler.

En exitsamtale eller fratrædelsessamtale kan være en del af en god offboarding. Offboarding er den gode afsked med medarbejdere, der forlader arbejdspladsen. En fratrædelsessamtale kan være en god måde at afslutte ansættelsesforholdet. Her viser man medarbejderen, at man er oprigtigt interesseret i at lære af opsigelsen, og at man ønsker at sende medarbejderen godt på vej videre i arbejdslivet. Det er også en god ide at tilbyde sig som reference eller tilbyde at skrive en anbefaling til den afgåede medarbejder - dette for at vise medarbejderen, at deres indsats har været værdsat. Dette øger chancen for, at medarbejderen vil tale godt om Norddjurs som arbejdsplads eller overveje en genansættelse i organisationen senere i arbejdslivet. En god offboarding kan bl.a. indebære:

- Opsigelsessamtale
- Kommunikation om at medarbejderen stopper
- Overdragelse af viden og opgaver
- Fratrædelsessamtale/exitsamtale
- En god afsked med medarbejderen på sidste arbejdsdag

Der er en række potentialer i forhold til exit- eller fratrædelsessamtaler. For medarbejderen kan positive elementer for eksempel være:

- Oplevelsen af at blive sendt godt og professionelt på vej videre i arbejdslivet
- At opsigelsen har en betydning – følelsen af at have være værdsat
- Muligheden for at tale eventuelle udfordringer igennem

For arbejdspladsen og ledelsen kan positive elementer for eksempel være:

- viden om medarbejderens bevæggrunde for opsigelsen
- viden/råd til hvordan man i fremtiden kan bevare tilknytningen af medarbejdere og undgå opsigelser
- muligheden for at anerkende medarbejderen og vise, at indsatsen har været værdsat
- muligheden for et sige ”på gensyn” til medarbejderen - måske medarbejderen får lyst til at søge tilbage i organisationen senere i arbejdslivet
- Den afgående medarbejder kan være en god ekstern ambassadør fremadrettet for organisationen efter en anerkendende fratrædelse
- Signalet om en organisationskultur præget af åbenhed, mod og vilje til også at imødekomme og håndtere eventuel kritik
- Organisationens kan få vigtig viden om, hvad der kræves opmærksomhed på for den kommende medarbejder.

For at en fratrædelsessamtale/exitsamtale skaber værdi, er det vigtigt at undgå:

- At det bliver en standardiseret proces og overfladekommunikation uden effekt
- At samtalen opleves upersonlig, hvis den reduceres til at køre efter en ensartet skabelon uden personligt lokalt design
- At det asymmetriske magtforhold mellem leder/HR og medarbejder forstyrrer kommunikationen
- At man bruger tid på noget, som er politisk korrekt, men som ikke giver meget værdi.

I regi af HR-strategien arbejdes der for at styrke den decentrale decentrale onboarding, reboarding og offboarding af medarbejdere, og der er på baggrund heraf udviklet en skabelon til samtalen.

Denne er vedlagt som bilag og findes på intra. Det er den enkelte afdeling, der gennemfører og strukturerer fratrædelsessamtaler med udgangspunkt i den decentrale, tillidsbaserede tilgang, som er kendetegnende for organisationen. Dette betyder også, at den enkelte enhed, der får den relevante viden og eventuelt kan handle på det.

I spørgeskemasystemet Survey Xact findes endvidere en skabelon til exitsamtaler udarbejdet af Rambøll. Det er muligt at tilpasse denne til en Norddjurs-version, så de enkelte enheder kan tilgå denne form og samle egen viden i en periode eller ved at aftale en fast procedure.

Det er vanskeligt at finde evidensbaseret viden om effekten af fratrædelsessamtaler, men der er en generel forståelse af, at fratrædelsessamtaler er en måde at indsamle værdifulde oplysninger om, hvad der kan forbedres på arbejdspladsen, og at viden om årsagerne til at ansatte skifter job er et væsentligt element i fastholdelse af medarbejdere.

Der er tidligere drøftet i Hovedudvalget, om afholdelse af exit-samtaler, som for nuværende er en lokal opgave, eventuelt kunne være en central HR-opgave. Dette vil dog medføre et betydelig ressourcetræk på de centrale HR-ressourcer. Følgende udtræk fra Norddjurs Kommunes system viser medarbejderafgang pr. måned over et år. Det er inklusive elever og tidsbegrænsede ansættelser, og eksklusiv medarbejdere, som skifter job internt i organisationen.

2022-08	99
2022-09	82
2022-10	44
2022-11	59
2022-12	90
2023-01	53
2023-02	45
2023-03	59
2023-04	49
2023-05	91
2023-06	66
2023-07	82

Af tabellen kan det udledes, at der i gennemsnit er 68 medarbejdere, der forlader organisationen pr. måned. Hvis alle skal tilbydes en samtale, herunder praktisk tilrettelæggelse, systematisering af viden samt tilbageløb til leder, kan tidsforbruget anslås til 1,5 time pr medarbejder, hvilket vil betyde op mod tre ugers arbejde pr. måned for en fuldtidsansat. Vælges den kvantitative tilgang med spørgeskema uden opfølgende samtale kan tidsforbruget til udsendelse af skema, analyse af

data samt tilbageløb til leder kan timeforbruget anslås til 0,75 pr. medarbejder dvs. omkring 1,5 ugers arbejder pr måned for en fuldtidsansat.

Det er endvidere et væsentligt opmærksomhedspunkt, at afholdelse af exit-samtaler lokalt ligger i tråd med den decentrale, tillidsbaserede tilgang, som er kendetegnende for organisationen.

Derudover kan værdifuld læring fra exitsamtalen kan være svær at omsætte lokalt, såfremt en HR-medarbejder har afholdt samtalen.

Sammenhæng til andre politikker/strategier og fagområder

Der er sammenhæng til HR-strategien

Økonomiske konsekvenser

Ingen

Indstilling

Formanden indstiller, at Hovedudvalget har en dialog om organisationens tilgang til afholdelse af exitsamtaler.

Beslutning i Hovedudvalget den 07-09-2023

Hovedudvalget havde en dialog om fordele og opmærksomhedspunkter ved henholdsvis central og decentral organisering samt om standardisering versus fleksibilitet i de enkelte samtaler.

Muligheden for et standardiseret spørgeskema blev drøftet, og det blev aftalt at synliggøre viden og værktøjer yderligere på intra, og at emnet genbesøges ved senere lejlighed.

Hovedudvalget opfordrer til, at exitsamtaler indgår som et muligt element i ledernes og TR's samlede værktøjskasse. Det er væsentligt med ejerskab på den lokale arbejdsplads.

Bilag: