



Vi følger deg hele veien.

Høstkonferansen til Forening for administrativt personale (FAP)

Din karriereutvikling – også arbeidsgivers ansvar

Jon Fredrik Alfsen



Hartmark

Karriere og karriereutvikling



- Karriere er ikke bare et formalisert utviklingsforløp for de få, men et livsløp for alle medarbeiderne i en virksomhet
- Karriere er ikke avgrenset til arbeidslivet, men går på tvers av grenser mellom arbeids- og privatliv, livsfaser og –sfærer
- Karriere er ikke bare spørsmål om ledelse, men et bredt spekter av personlige og faglige utviklings- og læringsmuligheter
- Karriereutvikling skjer ikke bare gjennom formaliserte utviklingsprogrammer, men som en erfaringsbasert læringsprosess
- Karriere er ikke bare snakk om ”objektive” spor i organisasjonen, men som en kognitiv prosess hvor den enkelte skaper mening



Mitt ståsted i forhold til karriereplanlegging



- Alle har personlige talenter og sterke sider
- Fra fokus på de få til fokus til de mange
- Fra statisk til dynamisk perspektiv på karriereplanlegging
- Fra fokus på kompetanseutvikling til kompetansemobilisering
- Behov for en ”ny psykologisk kontrakt”
- Fra lederskap til medarbeiderskap



Ansvar og rolle



■ Organisasjonen/HR

- Være tydelig på organisasjonens mål og strategier og kompetansekrav
- Istandsette medarbeidere til å ta ansvar for egen kompetanseutvikling
- Utvikle kompetansetiltak som bidrar til å dekke organisatoriske kompetansebehov
- Utvikle og implementere systemer for mål- og resultatoppfølging
- Utvikle og implementere systemer for karriereplanlegging

■ Ledere

- Ansvar for å samstemme individuelle ønsker og behov med organisasjonens mål og retning
- Være opptatt av (dyrke?) medarbeidernes faglige og personlige utvikling
- Etterleve organisatoriske tiltak

■ Individ

- Ta ansvar for egen karriere- og kompetanseutvikling
- Analysere og forstå endringer i kompetansekrav og behov i egen stilling, fagområde, enhet, avdeling
- Melde inn ønsker og behov på egen kompetanseutvikling til leder



Hva mange arbeidsgivere er opptatt av?



- **Hva skal vi gjøre for å være en attraktiv arbeidsgiver?**
- **Hvordan skal vi motivere våre medarbeidere?**
- **Hva er det som driver prestasjoner hos oss?**





- *Hvem velger hvem?*

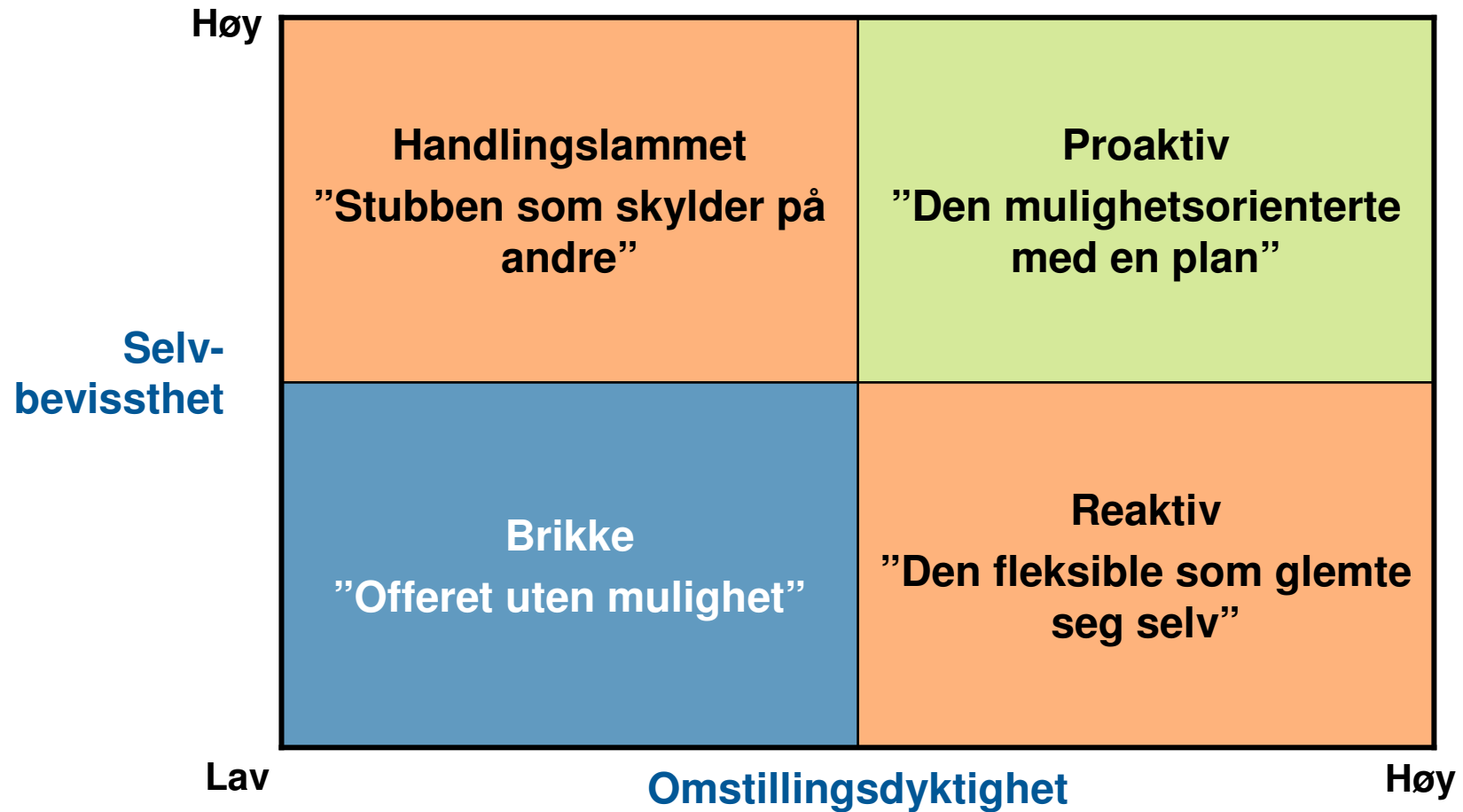
- *”The organisations that will thrive in the new reality are those who have employees with the option to leave but choose to stay.*

- *Those that fail will be populated by employees who are there because they are afraid to go elsewhere”
(Noer, 1997)*



Den attraktive medarbeider

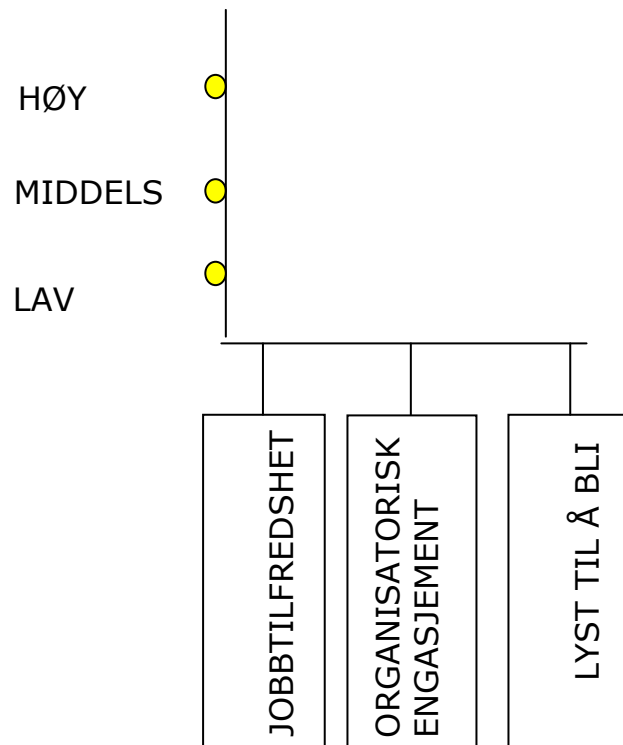
Inspirert av Douglas T.Hall



Identifisere driverne for attraktivitet



Positiv sammenheng mellom grad av Jobbtilfredshet og engasjement

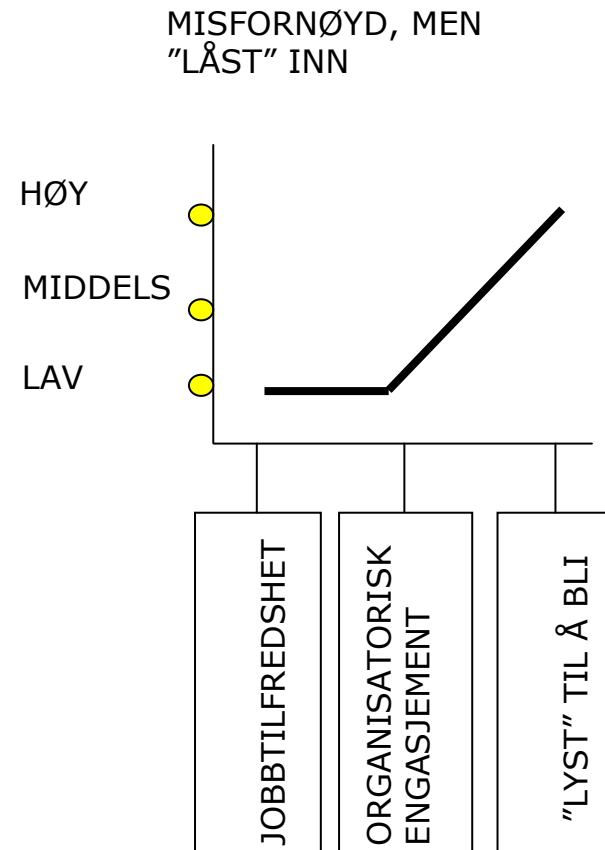
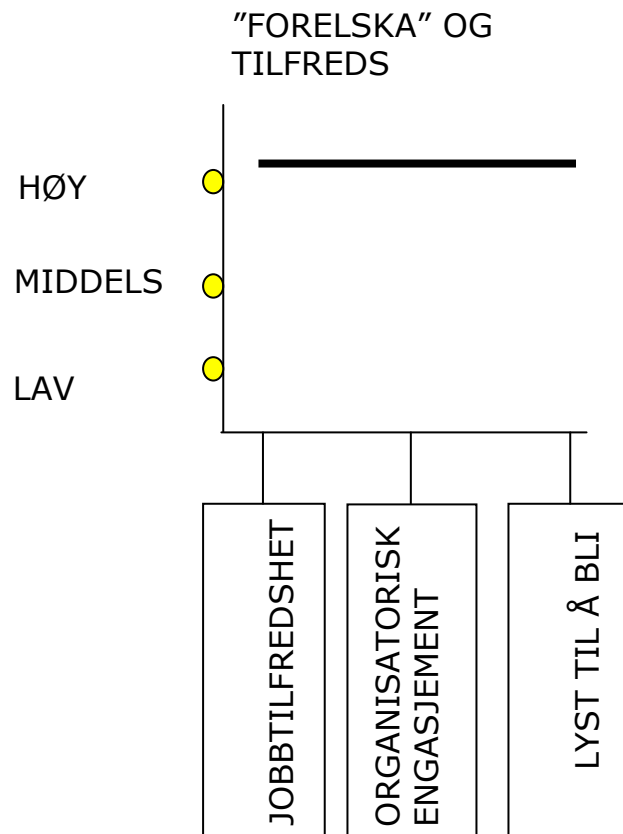


Med:

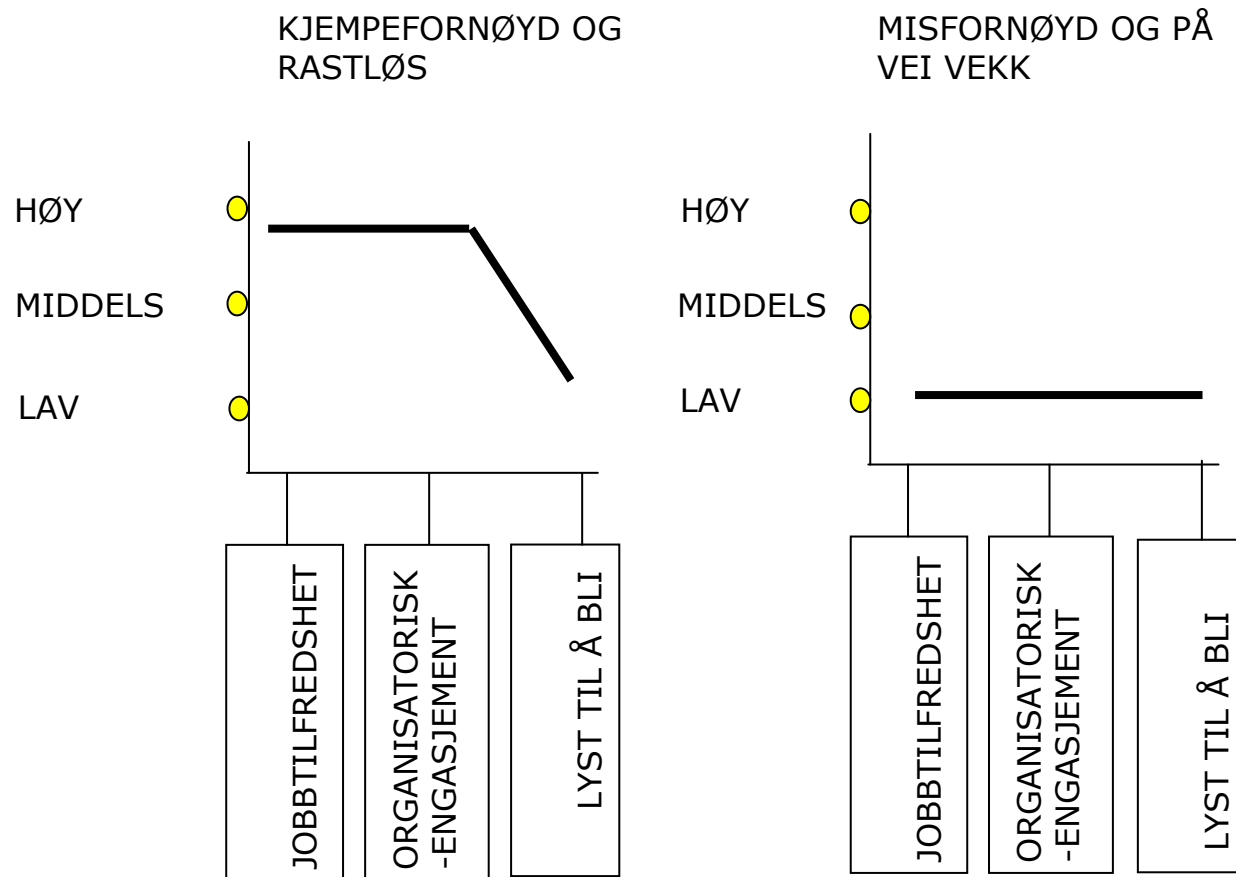
- lysten til å bli
- kvalitet
- effektivitet
- kunde- og brukertilfredshet



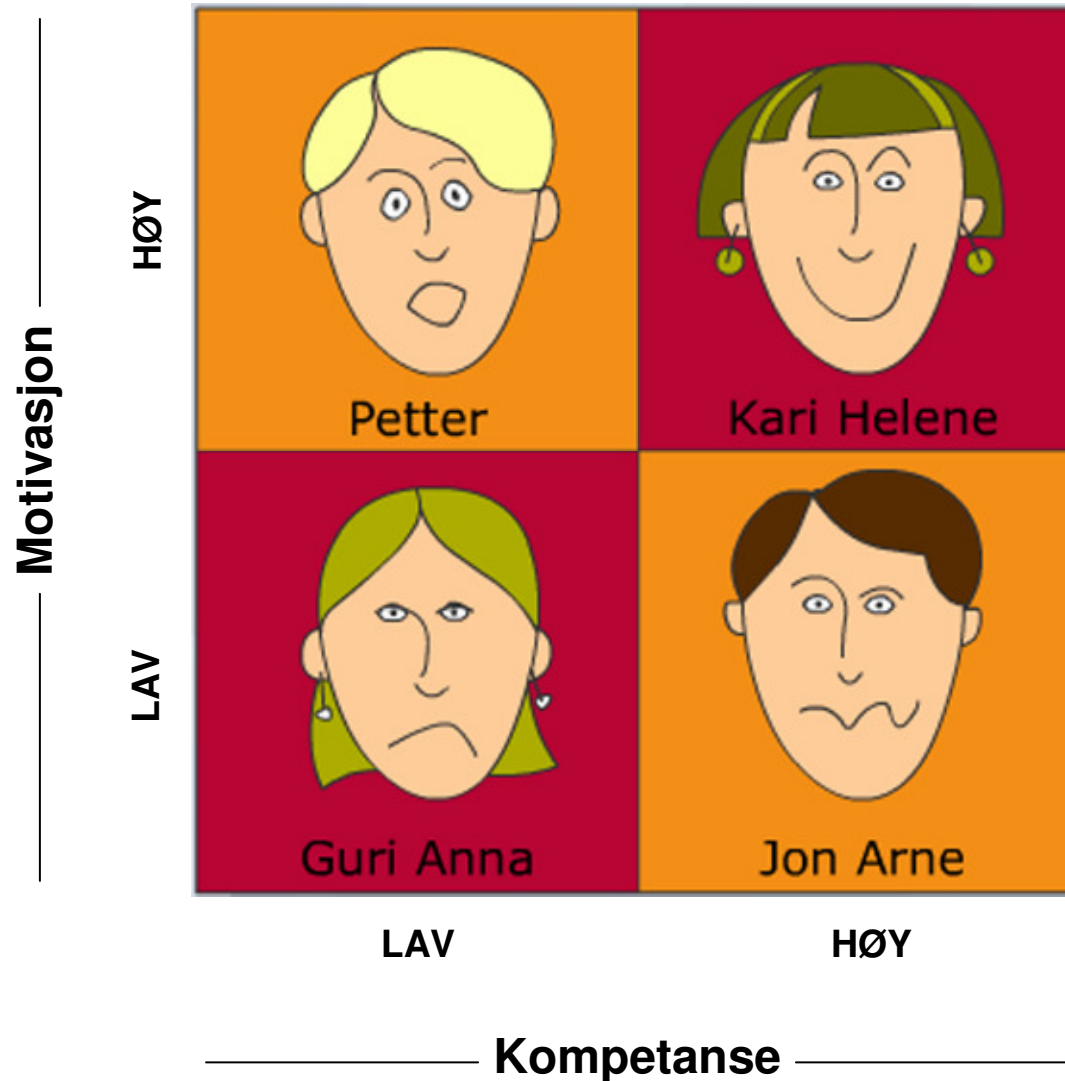
Hvem er STAYERS?



Hvem er LEAVERS?



Karriereplanlegging – hvem trenger hva?



Tre "enkle" spørsmål



- **Hvem er du?**
 - Dine verdier, prioriteringer, din balanse, dine mål og visjoner, det gode liv for deg?

- **Hva kan du?**
 - Hva er dine sterke sider og personlige talenter, hva er dine kunnskaper og ferdigheter?

- **Hva vil du?**
 - Dine interesser, hvilken kompetanseutvikling ønsker du deg, hva er dine karrieremessige forankring?.



Hovedbudskap til arbeidstakere



- **Du må sitte i førersete i eget liv, ta ansvar for egen karriere, ta egne valg og sette grenser.**
- **Samtidig er din suksess avhengig av din evne og vilje til å dele kunnskap og være en aktiv bidragsyter som dekker behov.**
- **Forutsetter økt selvforståelse og kunnskap om egen kompetanse, verdier, motivasjon, ønsker og behov, samt.....**
- **.....kunnskap om organisasjonsmessige behov, mål og strategier.**



Hvordan bli en attraktiv arbeidsgiver



- **Virksomheten må fokuserer på lederskap**
 - **Virksomheten må satse på de ansatte**
 - **Virksomheten må skape en positiv bedriftskultur**
 - **Medarbeiderne må gis karriere- og utviklingsmuligheter**
 - **Virksomheten må ha et godt image**
-
- Ref Ahlrichs, N.S (2000) Competing for Talent: Key Recruitment and Retention Strategies for becoming an Employer of Choice. Consulting Psychologists Press Inc



Virksomheter må satse på lederskap



- **”People join companies, but leave managers”.**
Patterson 2006
- **Bekreftelse fra sjefen: avgjørende for at vi skal ha det bra på jobben**
 - 85% av de som ikke får det vurderer å bytte jobb. SKTF (svensk fagforening) 4500 i offentlig og privat sektor.
- **70% av arbeidstakere oppgir nærmeste leder som årsak til at de velger å slutte. (Hartmark 2002)**



Virksomheter må satse på de ansatte



- Utvikle en individuelt - og livsfaseorientert personalpolitikk
- Satse på kompetanseutvikling
- Inkluderende og helsefremmede arbeidsmiljø
- Tydeliggjøre karriereveier (fag-, prosjekt-, lederveier)
- Tydeliggjøre kompetansekrav i ulike stillinger, roller og funksjoner
- Istandsette de ansatte til å ta ansvar for å ivareta sin egen karriereutvikling
- Utvikle hensiktsmessige karriere- og kompetanseplaner
- Hente mer effekter ut av medarbeidersamtalen

Fakta: Det koster 2- 3 ganger så mye å ansatte en ny person i forhold til å behold personer som allerede er ansatt. (HR.com fra Incentive Marketing association.



Hartmark

Eksempler på HR virkemidler, tiltak og tilnærminger

- Mål og utviklingssamtalen
- Prestasjonsvurdering
- Milepælssamtaler
- Mentor-, fadder-, veiledningsordninger
- Tidskonto
- Fleksibel arbeidstid, hjemmearbeid, fjernarbeid
- Jobbrotasjon
- Jobbytte
- Hospitering og mobilitet
- Sabbatsordning
- Permisjoner
- Studiepermisjon
- Tilbud om etter- og videreutdanning
- Ekstra ferie fra viss alder
- 80 % arbeid – 90 % lønn (eksempel)
- Forberedelse til pensjonistkurs
- Midtlivsseminar/45 + kurs
- Seniorkurs 55 + kurs
- Kompetansekartlegging
- Karriere- og talentutvikling for alle
- Karriere- og talentutvikling for utvalgte målgrupper
- Opplæring i teamutvikling og prosjektarbeid
- Flere ”formaliserte” karriereveier
- Individuelle karriereplaner
- Kulturbygging

Det bør være knyttet klare individuelle og organisatoriske målsetninger og retningslinjer til hvert tiltak.

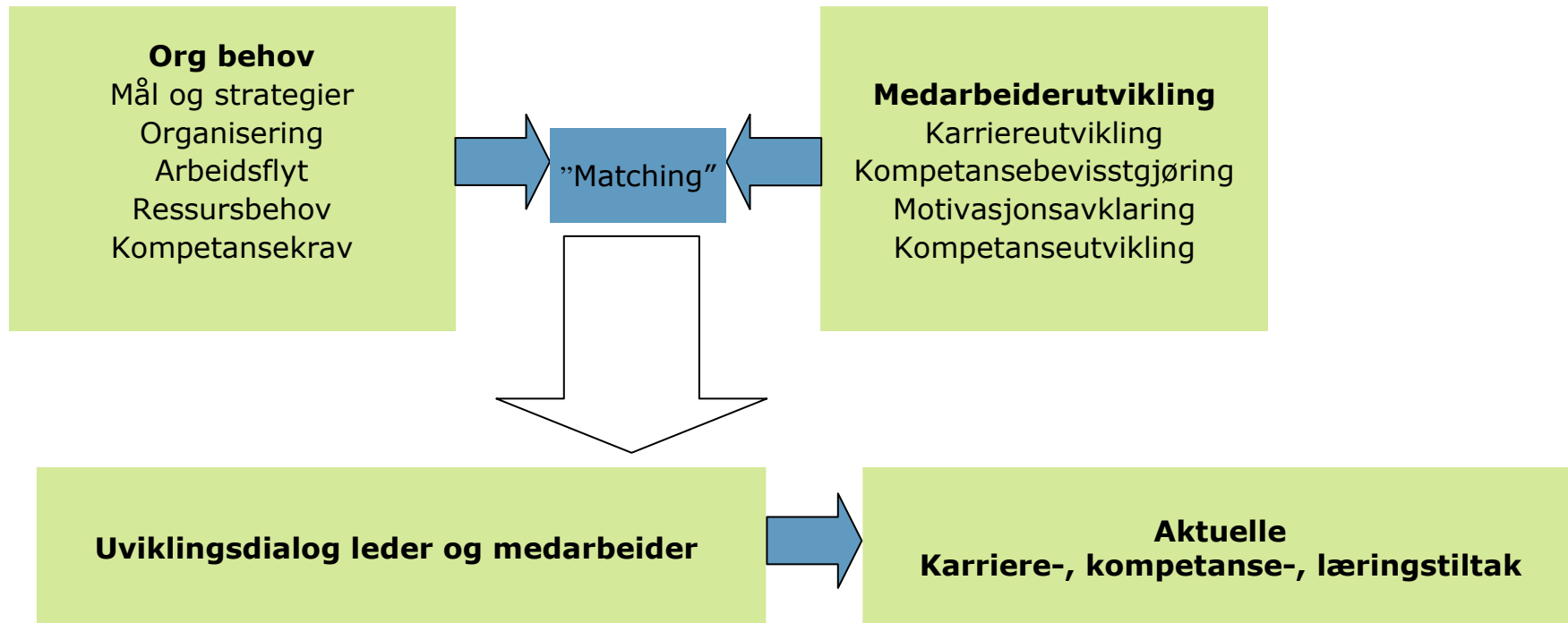
Hva er god personalpolitikk?



- **Ressursfokus**
 - Fokus på talenter, ressurser, kompetanse og bidrag til organisasjon.
- **Motivasjonsfokus**
 - Fokus på motivasjonsdrivere, betydning, glød, arbeidsglede, behov for utvikling, utfordringer og forventninger.
- **Respektfokus**
 - Troen på og respekten for at den enkelte best er i stand til å ta sine egne bevisste og reflekterte valg
- **Løsningsfokus**
 - Fokus på å sammen finne løsninger som ivaretar den enkelte og organisasjonens behov.
- **Rollefokus**
 - Hva er den **enkeltens** ansvar og rolle, **leders** ansvar og rolle, **virksomhetens** ansvar og rolle
- **Ledelsesfokus**
 - Ulike mennesker har ulike behov – skal du lede likt må du lede ulikt



Karriereplanlegging = samstemme individuelle ønsker og behov med organisasjonens mål og retning



Mål- og utviklingssamtalen



- **Som virkemiddel i forhold til å være en attraktiv arbeidsgiver**
- **Som system for karriereplanlegging**
- **Som del av kompetanseutvikling**
- **Som ledd i rekrutteringsprosessen**
- **Som ledd i strategiimplementering**
- **Som leder- og styringsverktøy**
- **Som medarbeider involveringsverktøy**



Definisjon



En medarbeidersamtale er en planlagt, systematisk og personlig samtale mellom leder og medarbeider.

Den er et virkemiddel i arbeidet med å videreutvikle medarbeidere og gjennom det oppnå best mulige resultater.



Hva vet vi om utviklingssamtalen



- Positive opplevelser av utviklingssamtalen en forutsetning for positive resultater
- Fleksibel bruk av utviklingssamtalen er nøkkelen til suksess
- "Ovenfra og ned" samtale direkte skadelig for de med høy grad av indre motivasjon
- Tydelig mål og innramming (hvorfor gjør vi dette?)
- Lederes motivasjon for utviklingssamtalen
- Ansvarliggjøring av medarbeiderne
- Oppfølging, oppfølging og oppfølging



Er det noen her som mener at:

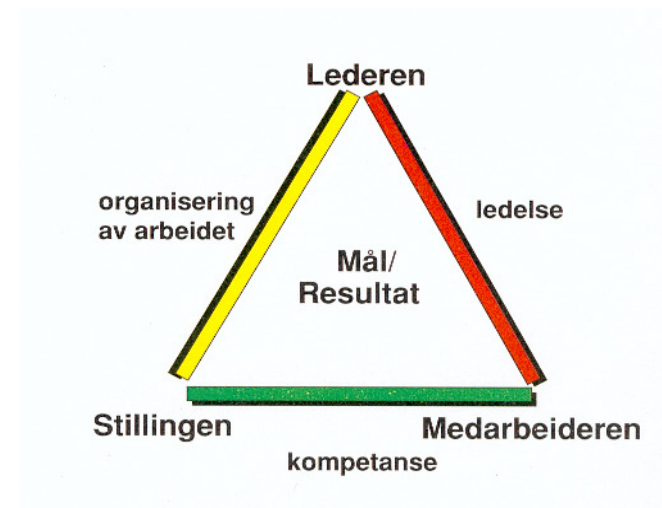


- **Alle bør ha noen mål i jobben sin som henger sammen med overordnede mål og planer?**
- **Det av og til er viktig å vurdere erfaringer og resultater for å kunne gjøre justeringer eller iverksette tiltak med tanke på forbedring?**
- **Det av og til er viktig å stoppe opp og se på arbeidsorganisering, ansvar, roller og fullmakter for å kunne nødvendige endringer?**
- **Det kan være nyttig å diskutere hvordan vi samarbeider og kanskje avklare forventninger mellom leder og medarbeidere?**
- **Det er viktig innimellom å ta en gjennomgang av kompetansesituasjon og se om det behov eller ønske om faglig og personlig utvikling for å være kunne innfri forventninger i jobben?**



Samtalens innhold

- **Nye mål**
- **Jobberfaringer**
- **Organisering av arbeidet,**
- **Samarbeid og ledelse**
- **Kompetanse- og karriereutvikling**



Kompetanse og motivasjon – sjekkliste



- Hva er mine personlige talenter og sterkeste sider?
- Hvilke kompetanseområder har jeg erfaring med?
- Hva har jeg lært av mine erfaringer (studier, jobb, og livserfaringer)?
- Hva trenger jeg å utvikle av kompetanse?
- Hva er det som virkelig motiverer meg?
- I hvilke situasjoner er jeg trives best?
- Hva er mine personlige og faglige mål?
- I hvilken retning kunne jeg tenkt å utvikle meg?
- Hva må jeg gjøre for å bli mer motivert i jobben jeg har?



Case-eksempel på personalpolitiske prinsipper



- Vi legger til rette for kontinuerlig kompetanseutvikling
- Vi stimulerer til mobilitet
- Vi belønner resultater, kvalitet, innsats og samhandling
- Vi stimulerer til samarbeid på tvers
- Vi søker fleksibilitet og tilrettelegging i henhold til virksomhetens og den enkeltes behov

- Det betyr at ledere.....
- Det betyr at medarbeidere.....



Vi legger til rette for kontinuerlig kompetanseutvikling



Dette betyr at ledere:

- gjør arbeidsplassen til en utviklings- og læringsarena
- planlegger slik at det blir rom for kompetanseutvikling
- vurderer og kommuniserer medarbeidernes kompetanse
- veileder og gir tilbakemelding på en utviklende måte
- gir samtlige medarbeidere utfordringer og utviklingsmuligheter
- er bevisst på egne styrker og utviklingsbehov

Dette betyr at medarbeidere:

- tar ansvar for egen kompetanseutvikling og at kompetanse deles
- er åpen for utfordringer og utviklingskrav
- vurderer og kommuniserer egen kompetanse og utviklingsbehov
- er villig til å tilpasse egne kompetanseønsker til virksomhetens behov
- har en læringsorientert holdning og benytter mulighetene til kompetanseutvikling
- er bevisst egne styrker og utviklingsbehov



Vi stimulerer til mobilitet



Dette betyr at ledere:

- oppmuntrer og legger til rette for mobilitet
- ser hele sektoren under ett og er åpne for å flytte oppgaver og ressurser
- ser mulighetene i å nyttiggjøre seg ny kompetanse
- verdsetter og belønner mobilitet

Dette betyr at medarbeidere:

- ser egne muligheter i mobilitet
- ser helheten i virksomhetens ansvarsområder og oppgaver
- er åpen og positiv til annen kompetanse
- er villig til å bruke sin kompetanse innenfor hele virksomheten



Vi belønner resultater, kvalitet, innsats og samhandling



Dette betyr at ledere:

- er tydelig på krav og forventninger
- gir tydelig tilbakemelding til enkeltmedarbeidere og grupper
- har høy bevissthet om og benytter lønn og andre virkemidler som belønning

Dette betyr at medarbeidere:

- kommuniserer hva som motiverer
- finner læring i tilbakemeldinger
- er åpen og tydelig på egne forventninger rundt lønn og belønning
- aksepterer forskjellighet ut fra dyktighet, resultater, samarbeidsevner og initiativ



Vi stimulerer til samarbeid på tvers



Dette betyr at ledere

- prioriterer å delta på departementets samarbeidsarenaer
- bruker ulike arbeidsformer som innebærer samhandling i oppgaveløsningen
- viser åpenhet og vilje til å utvikle samarbeid på tvers av seksjoner og avdelinger
- har blikk for strukturer som fremmer samarbeid og samhandling
- deler informasjon og kunnskap

Dette betyr at medarbeidere:

- prioriterer å delta på ulike samarbeidsarenaer
- bidrar aktivt og konstruktivt i ulike samarbeidsformer
- viser fleksibilitet i forhold til bruk og utvikling av samarbeidsformer
- er åpen og nysgjerrig på andres kompetanse og erfaringer
- deler informasjon og kunnskap



Vi søker fleksibilitet og tilrettelegging i henhold til virksomhetens og den enkeltes behov



Dette betyr at ledere:

- ser ansattes behov i ulike livsfaser og livssituasjoner
- legger til rette oppgaver og løsninger ut fra individuelle behov
- skaper forståelse for individuelle behov og løsninger

Dette betyr at medarbeidere:

- viser forståelse og respekt for virksomhetens muligheter og begrensninger knyttet til fleksible løsninger
- tydeliggjør egne behov og foreslår løsninger
- viser forståelse for individuelle behov og løsninger





Hartmark

se det. si det. gjør det.

Jon Fredrik Alfsen

Partner

jfa@hartmark.no

www.hartmark.no

Tlf: 901 65402