

Arbeidsgivers tanker om kompetanseutvikling og karriereplanlegging ved det nye universitetet

UMB

Elizabeth de Jong
fungerende personal- og organisasjonsdirektør
UMB

NVH

Torborg Storaas
konstituert personalsjef
NVH



Del 1 UTVIKLINGTREKK

- Tidsånd
- Krav til læring endres
- Kunnskap er dynamisk
 - Teknologiutviklingen
 - Informasjonssamfunnet
- Fra vertikale til horisontale arbeidsprosesser
 - Koordinering og samarbeid viktigere enn individuelle prestasjoner

Tidsånd

- Frihet
- Individualisering
- Meningsfylt arbeid

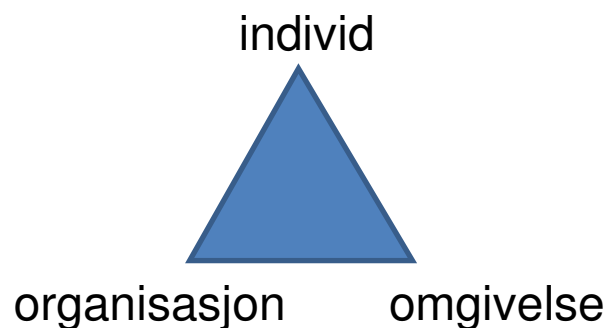
Det postmoderne menneske lar seg ikke lenger foreskrive hva hun skal synes og tro. Dette skaper på den ene side stor frihet, på den andre side krever det å "skape seg selv og sin egen nisje" mye av et menneske.

Mange mener at denne friheten også har brakt med seg en fremmedgjørende individualisering. Nå ønsker flere at arbeidet vårt skal være meningsfylt.

Wilhelm Schmid (tysk filosof): Arbeid er ikke kun tjenesteproduksjon, eller en "lønnsom aktivitet", men en handling i å formgi livet.

Arbeid er aktivitet :

- med seg selv
- med vennskap,
- med familielivet
- for samfunnet (borger)
- for lønn



Krav til læring endres

- Læring :

fra **utenfra og inn** til
innenfra og ut

- There are two sources of learning: the past and the emerging future

(C. Otto Scharmer, Theory U)

I størsteparten av livet lærer vi gjennom å følge eksempler (sosiale setting, skole, arbeidserfaring). Vi følger andre og lærer ”from the outside inn”. Med stabile ansettelsesforhold har læring vært drevet av arbeidsgiver.

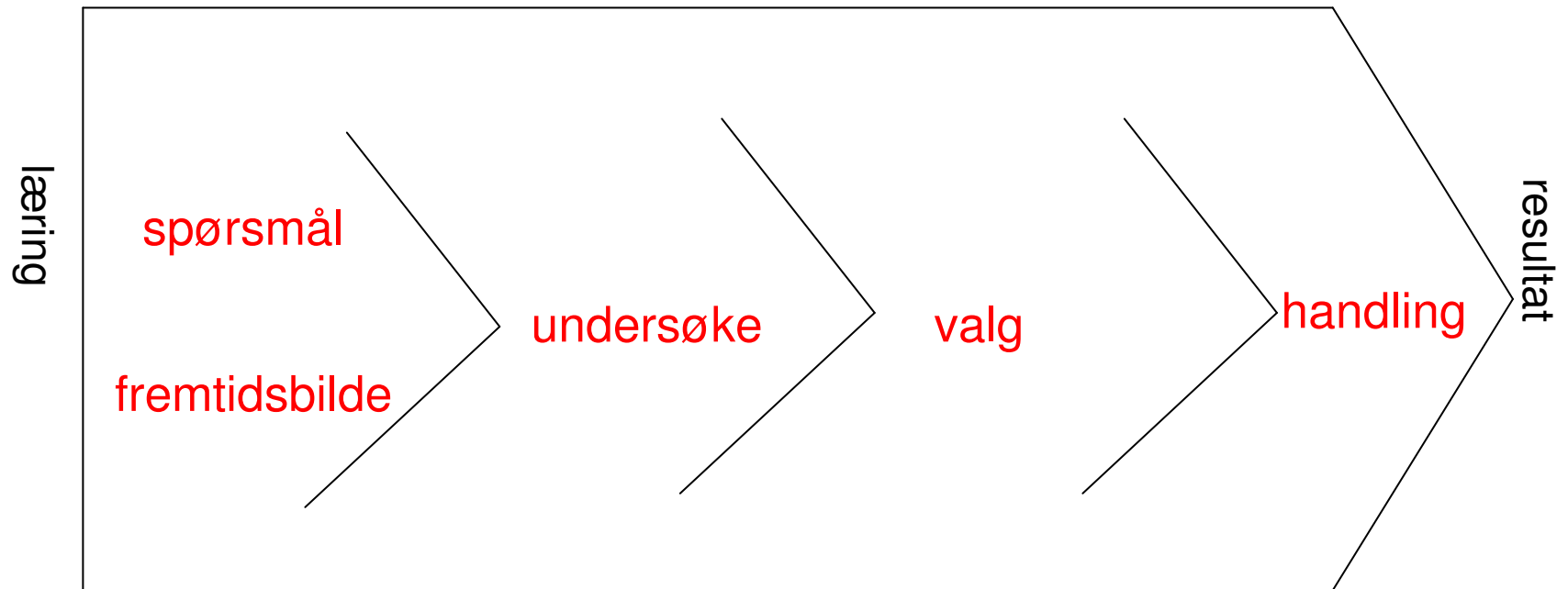
Nå øker kravene til hurtig omstilling og fleksibilitet

Krav til læring endres (forts)

Lære av fremtiden:

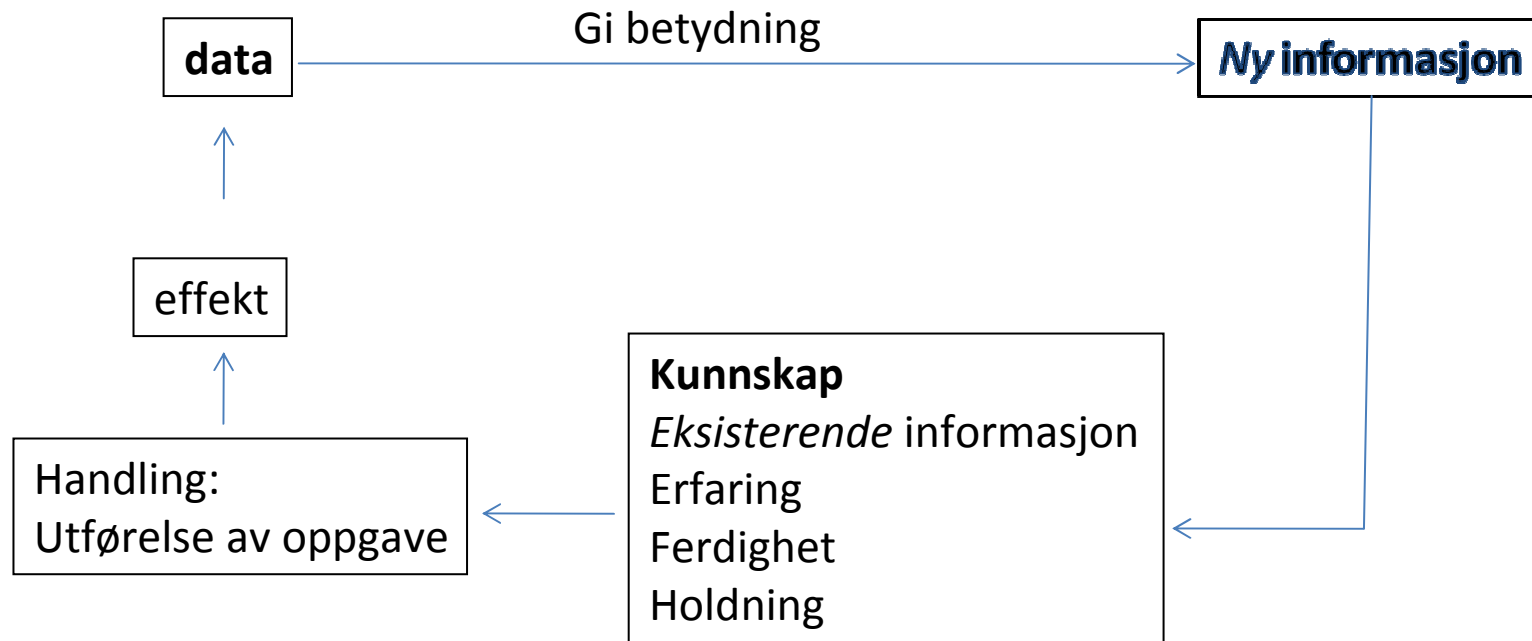
Utviklingsforløp ved kompetanseutvikling –
forbedring av egenskaper

bevisstgjøring



ansvarlighet

Kunnskap er dynamisk



Kunnskap = info x erfaring x ferdighet x holdning

Informasjonsøkning gjør at vi må spesialisere oss mer

Fra vertikale til horisontale arbeidsprosesser

fra



Hierarki
Arbeidsdeling
Oppgavestrukturer



til



- Den enkeltes arbeidsprosesser organiseres i systemer som avstemmes mot hverandre (frontoffice/backoffice)
- Helhetlige løsninger (oppgaver henger sammen – gjensidig avhengighet)
- Vi forholder oss i økende grad til nettverk

Del 2 HVA NÅ

Hva forventes av arbeidsgiver og arbeidstaker?

Hva betyr disse utviklingstrekkene for arbeidslivet sett fra arbeidstakers perspektiv?

Endringer og omstillinger blir en kontinuerlig prosess.

Økt fokus på kompetansetrygghet

- Ansattes trygghet må bygges og styrkes i forhold til egen kompetanse
- Arbeidstakere med et reflektert forhold til seg selv og sin egen utvikling vil bli fremtidens "vinnere" i arbeidsmarkedet.

Økt fokus på selvledelse

- Kompetansetrygghet innebærer at hver enkelt må forvalte, pleie og videreutvikle egen kompetanse for å skaffe seg en identitet, en nødvendig plattform for trygghet i arbeidslivet.
- Arbeidsgivere vil forvente ansvarlighet hos den enkelte arbeidstaker i forhold til egen utvikling og karriere.
- Noen arbeidstakere må veiledes og oppdras til selvledelse – den yngre generasjonen vil "ha det i seg"
- Som bevisst arbeidstaker vil man kreve andre former for ledelse

Hva betyr disse utviklingstrekkene for arbeidslivet sett fra arbeidsgivers perspektiv?

Endringer og omstillinger blir en kontinuerlig prosess.

Karriereplanlegging og -utvikling som insentiv for å tiltrekke og beholde arbeidskraft

- Ivaretagelse av egne ressurser i form av kompetanse og motivasjon er svært viktig for yngre jobbsøkere.

Individuell tilnærming øker kravene til god personalledelse

- Ledelsesutfordringer
- Økt behov for individuell tilnærming som tar den enkeltes ønsker og utviklingspotensial på alvor
- Organisasjonsstrukturer som gjør organisasjonen i stand til å effektivt å nyttiggjøre seg nyervervet kunnskap

Plattform for ledelse i staten:

Statlige ledere skal arbeide målrettet for å skape ytelsesorienterte, modige og kreative lærings- og utviklingsmiljøer der medarbeidernes kompetanse, talenter og ideer blir utnyttet.

Utvikle systemer for mål- og resultatoppfølging

Karriereplanlegging

Individuelle ønsker

samstemt med

organisasjonens mål og retning

Medarbeiderutvikling

Hvem er jeg og hva kan jeg?
(kompetansebevisstgjøring)

Hva vil jeg?
(motivasjonsavklaring)
(kompetanseutvikling og
karriereutvikling)

Universitetets behov

Strategier

Mål og resultater

Kompetansekrav

Ressursbehov

Arbeidsflyt

Organisering

Dialog
leder og medarbeider

Aktuelle karriere-, kompetanse-,
læringstiltak

Karriereankre

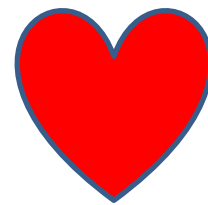
- Edgar Schein's 30 års forskning viser de fleste mennesker former karrieremessige "anker". En persons anker virker som en stabiliserende faktor
- De fleste er imidlertid ikke bevisst sine ankre, før de står overfor viktige valg enten i forhold til karriere, familie eller selvutvikling.
- En persons arbeid kan inneholde elementer fra flere ankre
- Schein mener at tenkningen rundt karriereanker er spesielt relevant i vår tid hvor stadig flere mennesker selv må ta ansvar for sin egen faglige og personlige utvikling.

Anker

Teknisk/faglig kompetanse	Identitet bygges på arbeidets innhold; spesialisering	
Generell ledelseskomp.	Vil ha ansvar, utfordringer, variasjon, vil klatre	
Autonomi/uavhengighet	Vil ha tydelige avgrensede oppgaver;	
Sikkerhet/stabilitet	Ønsker stabile forhold, forutsigbarhet	
Iverksettende kreativitet	Vil forme nye organisasjoner, produkter, tjenester. Trenger stadig nye utfordringer. Vil bevise at de kan skape noe	
Service/arbeide for en sak	Ønske om at verden blir en bedre sted å være	
Livsstil	Ønsker meningsfylt arbeid men som må kunne integreres i egen livsstil	
Ren utfordring	Må kunne overvinne alle og alt	

Øvelse

Hva er ditt karriereanker?



Schein:

Hovedeffekten av endringsprosesser i arbeidslivet er at mennesker i høyere grad må være i stand til å utvise selvstendighet og selv finne ut hvordan eget anker kan tilpasses arbeidsmarkedets utvikling.

For medarbeider: Viktig å analysere seg selv

Organisasjoner må:

- Utvikle fleksible karriere, prestasjons- og belønningssystemer
- Stimulere til økt selvinnsikt og selvledelse
- Tydeliggjøre hva organisasjonen ønsker seg av individet

Et eksempel fra et nederlandsk universitet: Karriere og mobilitetspolicy som stimulerer og støtter medarbeidere i å formgi egen karriere

Mål: kontinuerlig utvikling av alle medarbeidere

Utgangspunkt:

- Ved ansettelse skilles det mellom egen funksjon og grunnen til ansettelsen
- Prestasjon er grunnlaget for karriereutvikling og medarbeider er selv ansvarlig for "ansettelsesbarhet" og utvikling
- Hvert 4-5 år holdes det en karrieresamtale med nærmeste leder som ender i en beslutning om karrierens forløp
- I den årlige medarbeidersamtalen (årsplansamtale) er karriereutvikling fast tema

Tre mulige konklusjoner:

- Fortsetter i samme stilling i nye fem år
- Intern karriere i egen enhet eller ved annen enhet ved universitetet (kun mulig når passende stilling er funnet) (sidelengs eller opp)
- Ekstern fortsettelse av karrieren (hjelp til å finne annen jobb utenfor universitetet, outplacement, osv. Fram til egnet stilling er funnet forblir en i jobben)

Et eksempel fra et nederlandsk universitet (forts)

- Grunnlagsdokumenter
 - Bemanningsplaner
 - Stillings- og kompetansebeskrivelser
- Innenfor sentrale oppgaveområder er det utarbeidet gjennomgående stillingsstrukturer
- Stillingskategoriene er satt inn i et felles lønnsrammesystem
- Sentrale oppgavenivå og kompetansenivå beskrevet for hver stilling

Fusjonsprosessen UMB – NVH

Omstilling og karriere

Fremforhandlede avtaler danner grunnlaget for arbeidet

- Medbestemmelsesavtale
- Omstillingsavtale
- Personalpolitikk ved omstillingsprosesser

- Generelle utviklingstrekk i arbeidslivet, U & H-sektoren og i de to organisasjonene

Prosessbeskrivelse:

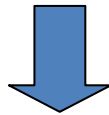
Bemanningsplan



Kompetansekartlegging



Omstillingsamtaler



Karriereplanlegging

Bemanningsplaner:

Utarbeides for hele organisasjonen

- Utarbeides etter at den formelle organisasjonen er lagt
- Skal sikre kompetanse i alle ledd
- Skal sikre at så mange som mulig får brukt (mest mulig av) sin kompetanse i størst mulig grad
- Skal gi oversikt over nødvendige funksjoner, ansvarsområder, arbeidsområder og stillinger
- Skal uttrykke kompetansebehov
- Gjennomgående stillingsbeskrivelser

Kompetansekartlegging:

Utarbeides for ansatte som berøres

- Skal sikre organisasjonen en helhetlig oversikt over den totale kompetansen, både formell og uformell
- Vil beskrive den kompetansen organisasjonen pt. besitter
- Skal sikre best mulig sammenfall mellom behov og kompetanse i flest mulige stillinger
- Er en "bevisstgjøringsøvelse"

Omstillingssamtaler:

Dialog mellom ansatt og nærmeste leder

- Kartlegging og klargjøring av fremtidige behov og ønsker
- Skal tilbys alle som berøres direkte
- Ønsker skal tas hensyn til, men den ansatte må også akseptere nødvendige endringer
- Ledere må skolerer spesielt
- Fordrer engasjement og evne til å se muligheter sammen med den enkelte ansatte

Karriereplaner:

Plan for fremtidig stilling og arbeidsinnhold

- Plan for den enkelte for hvordan vedkommende kan opparbeide både nødvendig og ønsket kompetanse, enten for nåværende stilling eller for nye ønskede oppgaver/stillinger
- Vi kunne avdekke reelle kompetansekrav
- Fordrer åpenhet i organisasjonen og ulike deltakere og parter

Prosessbeskrivelse:

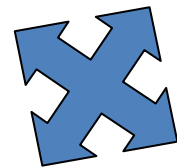
Rekruttering



Bemanningsplan



Kompetansekartlegging



Karriereplanlegging



Samtaler og ledelse

UMBs og NVHs visjoner med uthevede verdiord:

Universitetet for miljø- og biovitenskap skal være et **analytisk, innovativt og ledende** universitet for biovitenskap, miljø og bærekraftig utvikling

NVHs visjon er å være blant **de fremste** veterinærmedisinske forsknings- og utdanningsinstitusjonene i Europa

Organisasjonens visjoner og verdier må påvirke arbeidet med kompetanse- og karrieretenkningen ved de to institusjonene og på veien fram mot det nye universitetet

Karriereplanlegging ved fusjoner

Fra omstilling til kontinuerlig utvikling

Karriereplanlegging og kompetansemobilisering er viktige elementer i kulturbyggingen av det nye universitetet

Krever omforent HR politikk (kompetanse, karriere, rekruttering, lønn, livsfase)

Felles strukturer og læringsarena



Bemanningsplaner
Karriereveier
Mobilitet



Kompetanseverktøy (Personlige utviklingsplaner)
Lederverktøy: Kompetansehåndboker
Nettverksarena og læringsgrupper

Grunnlaget for kompetanseutvikling og
karriereplanlegging
frem mot en ny organisasjon:

Samarbeid og kommunikasjon !

