

# Kompetensutvecklingspolicy

*vid Umeå universitet*



# Kompetensutvecklingspolicy

*vid Umeå universitet*

Fastställd av rektor 2003-06-26  
efter samverkan med  
personalorganisationerna

## *Innehållsförteckning*

KOMPETENSUTVECKLING VID UMEÅ UNIVERSITET .....	3
MÅL .....	4
MODELL FÖR KOMPETENSUTVECKLING .....	4
Verksamhets- och kompetensanalys .....	4
Introduktion .....	5
Utvecklingssamtal .....	5
Lönesamtal .....	6
Ledarutveckling .....	6
UPPFÖLJNING OCH UTVÄRDERING .....	6
RESURSER OCH PLANERING .....	6
Ekonomiskt stöd .....	6
Processtöd .....	6
Lokal utvecklingsfond .....	6
Utvecklingsrådet .....	7
Vilken inriktning bör projekten ha? .....	7
DEFINITION AV CENTRALA BEGREPP .....	8

# Kompetensutvecklingspolicy

## *vid Umeå universitet*

Den långsiktiga kompetensförsörjningen är av strategisk betydelse för Umeå universitet. Inom den närmaste tioårsperioden kommer vi att stå inför stora pensionsavgångar samtidigt som konkurrensen om såväl personal som studenter förväntas att öka kraftigt. Umeå universitet ska också verka för ett utvecklat jämställdhetsarbete, en ökad mångfald bland de anställda samt att stimulera till ett livslångt lärande. För att vi ska klara de utmaningar som universitetet står inför måste vi arbeta på bred front med rekrytering, kompetensutveckling och arbetsmiljöfrågor.

En effektiv kompetensplanering på alla nivåer förutsätter en analys av utvecklingen i omvärlden och en förståelse för hur denna påverkar den egna verksamheten. Denna analys kan sedan omsättas i konkreta utvecklingsinsatser.

Utgångspunkten för all kompetensutveckling vid Umeå universitet ska vara verksamhetens behov som den konkretiseras i universitetsstyrelsens och institutionernas verksamhetsplanering. Kompetensutveckling av personalen är ett viktigt medel i kompetensförsörjningsstrategin. Regeringen har gett universitetet i uppdrag att noga följa hur kompetensförsörjningen organiseras och planeras.

## MÅL

- Verksamhets- och kompetensanalys ska vara grunden för all kompetensutveckling inom Umeå universitet. På så sätt kan kompetensutveckling bidra till att verksamhetens målsättningar på kort och lång sikt uppfylls och därmed kan en långsiktig kompetensförsörjning säkerställas.
- Ur ett verksamhetsperspektiv är det viktigt att slå fast att all personal ska få möjlighet till kompetensutveckling.
- Individernas behov och önskemål om kompetensutveckling ska tillgodoses i så stor utsträckning som möjligt när dessa sammanfaller med verksamhetens krav och behov. Chefens uppgift är att tydliggöra verksamhetskraven och uppmuntra medarbetarna att själva komma med förslag till egen utveckling som ligger i linje med kraven.
- Satsningarna på kompetensutveckling bör vara selektiva. Generella insatser som kan kopplas samman med verksamhetskraven kan naturligtvis förekomma men ska då ske på områden där behoven är uppenbara och där positiva effekter lätt kan påvisas. Exempel på detta kan vara ledarutvecklingsprogrammet, arbetsmiljö- och miljöutbildningar, förvaltningskunskap och befattningsrelaterade utbildningar.
- Umeå universitet ska utveckla belöningssystem som stödjer verksamhets- och kompetensutveckling.

## MODELL FÖR KOMPETENSUTVECKLING

### Verksamhets- och kompetensanalys

Syftet med verksamhets- och kompetensanalys är att få verksamheten att fungera så bra som

möjligt. Karriärvägar för olika yrkesgrupper och individuella önskemål om utveckling är viktiga, men utvecklingen måste planeras utifrån verksamhetens behov. En framtagen verksamhetsplan bör stödja såväl planeringen av gemensamma utvecklingsinsatser som individuella sådana.

Ett lyckat resultat förutsätter således en helhetsyn på utvecklingsarbetet.

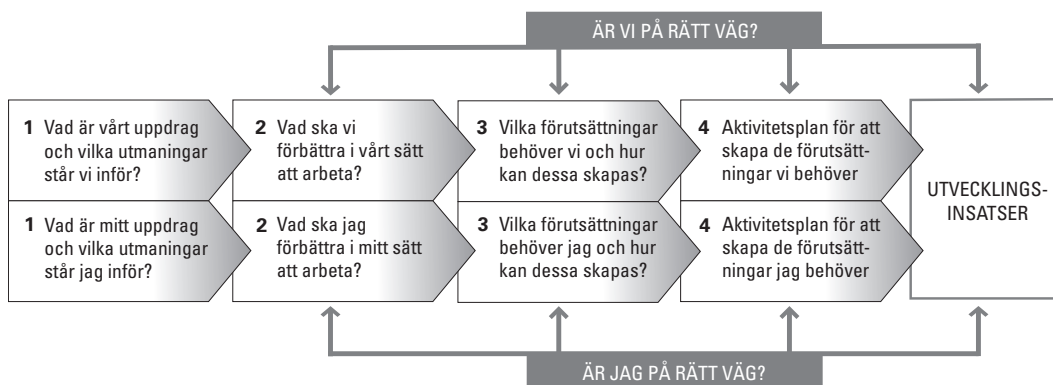
För att en verksamhet ska bli framgångsrik måste alla medarbetare förstå och känna sig delaktiga i syfte, mål och strategier, men också förstå sin egen roll och hur man som enskild individ tar ansvar för och bidrar till verksamhetens resultat. Verksamhets- och kompetensanalys kan därför fungera som en viktig del i samverkansarbetet på enhets- och institutionsnivå. En samverkan som syftar till att nå en gemensam syn på:

- vilka utmaningar vi står inför – i relation till vårt uppdrag
- vad vi ska förbättra – i relation till de utmaningar vi står inför
- hur vi ska arbeta – för att uppnå dessa förändringar
- vilka förutsättningar vi måste skapa
- hur vi ska skapa de förutsättningar vi behöver
- om vi är på rätt väg med vår utveckling

De fem frågorna kan besvaras ur två perspektiv, verksamhetens (övre raden) och individens (undre raden). I den här processen är det verksamhetens och organisationens perspektiv samt behov som är vägledande. Arbetssättet och resultaten leder dock till utvecklingsinsatser såväl för grupper som för enskilda medarbetare. Frågeställningarna ger dessutom en bra grund för att planera den individuella utvecklingen – och som därmed resulterar i en **individuell kompetensutvecklingsplan**.

Dialogen kring frågorna är viktiga. Med en gemensam syn på önskvärda förändringar och på hur vi

## ORGANISATIONENS OCH INDIVIDENS PERSPEKTIV



Figur 1: Ur materialet "Att göra ett bra jobb", 4:e omarbetade upplagan.  
Ett stöd för verksamhets- och kompetensutveckling,  
Magnus Anttila och Hans Granqvist för Svenska Kommunförbundet.

ska arbeta, kan vi skapa en utveckling där alla kan bidra. Utvecklingsinsatserna blir därmed tydligt kopplade till de förbättringar vi vill åstadkomma.

### Introduktion

Det första steget i kompetensutveckling börjar med introduktion. Alla har vi någon gång varit nya på våra olika arbetsplatser. Minnet av hur vi blev mottagna den första arbetsdagen har för många haft en stor betydelse för den fortsatta trivselen. För att våra nyanställda medarbetare ska känna sig välkomna och snabbt komma in i arbetet ska vi lägga tid och energi för att ge dem en god introduktion.

Introduktion kan gälla olika situationer, exempelvis nyanställning, omplacering till nya arbetsuppgifter, befordran, återkomst efter längre tids bortvaro (sjukdom, barnledighet, studier), praktik-tjänstgöring.

Som nyanställd vid Umeå universitet bjuds man in till fyra halvdagars introduktionsutbildning. Under dessa dagar ges övergripande information inom personal-, ekonomi-, organisations- och arbetsmiljöområdet mm.

Det andra viktiga steget i introduktionen ska genomföras på den egna arbetsplatsen och prefekt/enhetschef har ansvaret för att den nyanställda slusas in i gemenskapen för att snabbt kunna bli en ansvarstagande och engagerad medarbetare. För den arbetsplatspecifika introduktionen har en checklista tagits fram där man kan få vägledning i vilka områden som lämpligen ingår i den arbetsplatsanknutna introduktionen.

Se <http://www.umu.se/personal/>

### Utvecklingssamtal

Utvecklingssamtal är utöver verksamhets- och kompetensanalys den metod som universitetet tillämpar för att kartlägga utvecklingsbehov, men också som en naturlig del i uppföljning och utvärdering av utvecklingsinsatser. Samtalet är ett verktyg för såväl chefen som medarbetaren.

Utvecklingssamtalet är ett tillfälle där man i lugn och ro diskuterar igenom arbetssituationen. Tillsammans utvärderar man den gångna perioden, vad som fungerat bra och vad som fungerat mindre bra i arbetet och vid universitetet. Under samtalet diskuterar du och din chef även de resultat

du förväntas åstadkomma och de kompetensutvecklingsinsatser som kan behövas för att nå de uppsatta målen. Utifrån dessa mål – som tagits fram vid verksamhetsanalysen – bör arbetsuppgifter prioriteras inför den kommande perioden.

Alla medarbetare ska fortlöpande – minst en gång per år – ha utvecklingssamtal med sin chef. Samtalet ska dokumenteras och resultera i en individuell utvecklingsplan. (För ytterligare information kring utvecklingssamtal och individuella utvecklingsplaner, se ”Guiden till utvecklingssamtal” i bilaga 1).

### **Lönesamtal**

Lönesamtalet bör separeras från utvecklingssamtalet. Lönesamtalet syftar till att klargöra tillämpningen av Umeå universitetets lönekriterier i samband med lönesättning.

### **Ledarutveckling**

I arbetet med att utveckla medarbetare är ledarskapet av särskild stor betydelse. En framgångsrik kompetensutveckling bygger på att varje chef tar ett aktivt ansvar för verksamhets- och kompetensanalys, introduktion, utvecklingssamtal samt för sin egen professionella utveckling som chef. Det innebär att ledarutveckling för chefer i organisationen är av strategisk betydelse för ett fungerande arbete med kompetensutveckling. I de ledarutvecklingsinsatser som genomförs ska varje chef ges grundläggande kunskaper och färdigheter för att kunna arbeta utvecklingsorienterat med dessa frågor.

## **UPPFÖLJNING OCH UTVÄRDERING**

Varje form av kompetensutvecklingsåtgärd är att betrakta som en form av investering och det är därför rimligt att följa upp vilka effekter som åtgärden fått.

Utvärdering av genomförda kompetensutvecklingsinsatser görs lämpligen i institutionens eller enhe-

tens löpande verksamhetsplanering, där utvecklingssamtalet är en viktig del. (se bilaga 1 ”Guide till utvecklingssamtal, Pääjärvi, 1998)

## **RESURSER OCH PLANERING**

### **Ekonomiskt stöd**

Institutionen ansvarar för att medel avsätts för kompetensutvecklande insatser. Om idéer finns och tillgången på resurser är begränsade kan man vända sig till någon av nedanstående aktörer för att söka ekonomiska medel.

### **Processtöd**

Enheten för personal- och organisationsutveckling har för perioden 2002–2004 tilldelats särskilda medel för att vid behov kunna ge prefekter och andra chefer inom Umeå universitet ett processtöd när det gäller verksamhets- och kompetensanalys.

Vid intresse av processtöd träffar konsulter från Enheten för personal- och organisationsutveckling (POU) aktuell prefekt/motsvarande för att i dialog identifiera verksamhetens behov av stöd. Detta avgör vilket planeringsverktyg som är lämpligast att använda i det enskilda fallet.

För ytterligare information, kontakta Ingrid Undén, telefon 090-786 91 71 eller Marguerite Olofsson, telefon 090- 786 74 76.

### **Lokal utvecklingsfond**

Det långsiktiga syftet med fonden ska vara ett *aktivt omställnings- och kompetensutvecklingsarbete* med trygghetsskapande åtgärder, både av förebyggande och uppsökande karaktär för individer och grupper som är i eller bedöms stå inför stora förändringar.

Utgångspunkten för allt omställningsarbete är en förväntad arbetsbrist, nära i tiden eller lite längre fram. Arbetsbristen medför risk för övertalighet,

alltså en risk för att någon eller några personer på myndigheten måste lämna organisationen. Risken för övertalighet uppträcks ofta i arbetsplatsens verksamhetsplanering, varför den processen i allmänhet bildar grunden för planerade utvecklingsinsatser.

De föreslagna åtgärderna för vilka man söker finansiering bör vara av karaktären att de ligger utanför vad som är att betrakta som ”ordinarie verksamhet”, dvs inte sådana åtgärder som rimligtvis bör åläggas den egna arbetsplatsen att själv finansiera.

Beslutsgruppen består av ordförandena för de tre personalorganisationerna samt personalchefen.

Ansökningar till den lokala utvecklingsfonden kan lämnas vid fyra tillfällen per år, den 1 mars, 1 maj, 15 september och 1 november. För ytterligare information, kontakta Enheten för personal- och organisationsutveckling eller se information på webbadress <http://www.umu.se/personal/>.

### **Utvecklingsrådet**

Syftet med stödet till lokalt utvecklingsarbete är att utveckla och stärka förmågan på den lokala myndigheten att självständigt och partsgemensamt bedriva förändrings- och förnyelsearbete. Detta sker genom att utveckla nya och etablerade samverkansformer mellan de lokala parterna. Vidare genom att stimulera projekt som bygger på anställdas delaktighet och som ökar effektivitet och kvalitet i verksamheten och de statliga myndigheternas attraktionskraft som arbetsgivare. Utvecklingsrådet har som del i sitt uppdrag att stödja informationsspridning om lokalt utvecklingsarbete mellan verk och myndigheter. De som betalar avgift till Utvecklingsrådet kan söka bidrag.

Projekten, stora som små, ska initiera och utveckla processer som utifrån ett helhetsperspektiv stödjer förändrings- och förnyelsearbete. Det kan bland annat handla om utveckling av:

- Arbetsorganisation
  - Kompetens och lärandeorganisationer
  - Inflytande och samverkansformer
  - Ledarskap, effektivitet och kvalitet i verksamheten
  - Lönebildning och lönesystem
  - Etik och samarbete över myndighetsgränser.
- [www.utvecklingsradet.se](http://www.utvecklingsradet.se)



## DEFINITION AV CENTRALA BEGREPP

**KOMPETENS** är förmågan att lösa de uppgifter man ställs eller kommer att ställas inför. Kompetens är också förmågan att inhämta, använda och sprida kunskap. Dit hör också värderingar, attityder, kontakter och nätverk, erfarenheter, perspektiv men också personliga egenskaper och kvalifikationer.

**KOMPETENSUTVECKLING** avser olika former av lärande eller aktiviteter som syftar till att öka förmågan för den enskilde, gruppen och enheten att uppnå verksamhetens mål och visioner. Dessa mål ska ha framtagits i en systematisk verksamhetsplanering. Investering i kompetensutveckling handlar således förutom om kunskapspåfyllnad i form av kurser och utbildningar även om att utveckla och skapa förutsättningar till lärande i det dagliga arbetet.

**KOMPETENSFÖRSÖRJNING** innebär alla de aktiviteter som har till uppgift att attrahera/skaffa/behålla/utveckla och avveckla personal.

Förutom traditionell utbildning och kursdeltagande skapas **lärande i arbetet** genom att man avsiktligt söker skapa lärosituationer. Exempel på sådana är att:

- genomföra arbetsrotation
- delta i utbytestjänstgöring
- vikariera för personer med andra arbetsuppgifter
- dela på arbetsuppgifter
- delegera arbetsuppgifter
- stimulera till metodutveckling
- vara med i utrednings- och projektgrupper
- öva sig i att föredra och presentera frågor och inleda diskussioner
- inom arbetsenheter turas om att utföra vissa arbetsuppgifter som är utåtriktade och som innebär kontaktmöjligheter som i sig kan ge nya impulser
- läsa facktidsskrifter och diskutera innehållet
- vara med på möten där organisations-, utvecklings-, personal- eller arbetsmiljöfrågor diskuteras
- ingå i ett nätverk
- göra studiebesök
- genomgå utbildning
- genomgå fortbildning
- få handledning
- få en mentor
- vara mentor för någon annan

Vilken lärosituation som den egna arbetsplatsen och ledningen föredrar är snarare en fråga om vilka attityder till utvecklings- och lärofrågor som råder.

---

### Enheten för personal- och organisationsutveckling, Umeå universitet.

Marguerite Olofsson, telefon: 090-786 74 76, e-post: marguerite.olofsson@adm.umu.se  
Ingrid Undén, telefon: 090-786 91 71, e-post: ingrid.unden@adm.umu.se

Enheten för personal- och  
organisationsutveckling

Umeå universitet

901 87 Umeå

Telefon 090-786 95 38

Telefax 090-786 66 70

[www.umu.se/personal](http://www.umu.se/personal)



Umeå universitet, 901 87 Umeå.  
Telefon 090-786 50 00. Telefax 090-786 99 95.  
[www.umu.se](http://www.umu.se)