



LUNDS
UNIVERSITET

2023-07-05

Dnr STYR 2022/2735

Förstudie om kompetens- och karriärutveckling för teknisk och administrativ personal

En rapport av
Åsa Berglund

Sammanfattning

Denna förstudie har målet att presentera ett beslutsunderlag för hur ett långsiktigt arbete med kompetens- och karriärutveckling för teknisk och administrativ personal kan läggas upp. I förlängningen är målet att långsiktigt säkra universitets kompetensförsörjning av TA-personal, att utveckla karriärvägar för denna grupp och att såväl TA-personal som deras chefer har kunskap om möjligheter till och vägar för utveckling och karriär.

Förstudien konstaterar att arbetet med strategisk kompetensutveckling är i sin linda. Arbetet med stöd för genomförande är dock under utveckling. Förtydligade och förenklade möjligheter till rörlighet för såväl kompetensutveckling som karriär efterfrågas. Introduktionen för nyanställda bör breddas och förstärkas. Möjligheter att utvidga och förändra titlar efterfrågas för att öka attraktionskraften gentemot efterfrågad kompetens. Möjligheter till kompetens- och karriärutveckling behöver vara tydliga och transparenta.

Då förslagen i många fall handlar om att åstadkomma ökad rörlighet och stärkta tvärgående samarbeten är ytterligare en förväntad vinst av flera av åtgärderna ett brobyggande som skapar förbättrad kunskap om och förståelse för de varierande förutsättningar som finns inom olika delar av universitetet.

Förstudieförfattaren föreslår förvaltningschefen att arbeta vidare med följande utvecklingsområden:

- 1. Etablera och tydliggör möjligheter till kunskapsutbyte och utveckling genom nätverkande och nya kontakter**
- 2. Stärk och bredda introduktionen av nyanställda**
- 3. Stärk förutsättningarna för intern rörlighet för teknisk och administrativ personal**
- 4. Stärk kommunikationen av Lunds universitet som en attraktiv arbetsplats**
- 5. Stärk stödunderlag till utvecklingssamtalet avseende kompetens- och karriärmöjligheter för utveckling av både individ och verksamhet**
- 6. Undersök möjligheter till en kompetens- och karriärpolicy för teknisk och administrativ personal**
- 7. Genomför förändring av titlar inom enskilda professioner för att tydliggöra karriärmöjligheter och stärka attraktivitet**
- 8. Se över befattningsbenämningar för vissa TA-grupper**

Innehåll

| | |
|--|-----------|
| Sammanfattning | 3 |
| Bakgrund | 2 |
| Syfte | 3 |
| Tillvägagångssätt | 3 |
| Definitioner | 4 |
| Teknisk och administrativ personal vid Lunds universitet | 5 |
| Nedslag i rapporter | 7 |
| Kompetensbehov inom LU idag och framåt | 11 |
| Kompetens- och karriärutvecklingsmöjligheter för TA | 14 |
| <i>Kompetensutvecklingsmöjligheter vid LU idag</i> | <i>15</i> |
| <i>Karriärutvecklingsmöjligheter och -behov för TA-personal</i> | <i>18</i> |
| <i>Exempel på karriär inom LU</i> | <i>19</i> |
| <i>Pågående förstudierelaterat utvecklingsarbete inom sektionen HR</i> | <i>19</i> |
| Kompetens- och karriärutveckling inom andra organisationer | 20 |
| Vad säger medarbetarna? | 22 |
| Utmaningar och möjligheter – sammanfattning av huvudspår | 23 |
| Förslag på åtgärder | 26 |
| Referenser | 29 |
| Bilaga: Berättelser om karriär vid Lunds universitet | 32 |

Bakgrund

Möjligheter till kompetensutveckling och karriärvägar för forskande och utbildande personal vid Lunds universitet har varit i fokus under senare år. Denna förstudie är ett komplement och en första fördjupning med fokus på den del av personalen inom universitetet som brukar benämnas teknisk och administrativ personal, TA-personal.

Enligt *Lunds universitets strategiska plan 2017-2026* ska tydliga karriärvägar säkerställas och universitetet ska arbeta strategiskt med rekryteringar. Verksamheten ska utmärkas av god arbetsmiljö, jämställdhet och förmåga att säkra likabehandling. Vidare ska universitetet vara attraktivt för internationella medarbetare och det ska även finnas goda möjligheter till internationell rörlighet för medarbetare. Ett välutvecklat ledarskap och medarbetarskap framhålls som en framgångsfaktor som bygger på att ledare och chefer ska ha rätt kompetens samt ha tillgång till ett ändamålsenligt administrativt stöd.

Goda och tydliga karriärvägar vid Lunds universitet (Rönnmar, 2018) ledde fram till framtagandet av en policy för karriärvägar för lärare och forskare samt en översyn av Lunds universitets anställningsordning fastställd av universitetsstyrelsen 2022-09-21.

I Rönnmars rapport konstateras tidigt att frågorna som diskuteras i rapporten är allmängiltiga och har bäring på samtliga medarbetare vid Lunds universitet. Av de rekommendationer som lämnas kan särskilt nämnas förslaget att utveckla det strategiska, långsiktiga och proaktiva arbetet med goda och tydliga karriärvägar, rekrytering och kompetensförsörjning på alla nivåer i organisationen. Detta ska ske med hjälp av kompetensförsörjningsplaner på universitets-, fakultets- och institutionsnivå som ett stöd i arbetet. Ytterligare ett förslag trycker på behovet av ett internationellt perspektiv i all verksamhet.

Policy om anställning och goda och tydliga karriärvägar för lärare och forskare vid Lunds universitet följer Rönnmars rekommendationer. Policyn är avsedd att fungera som ett långsiktigt och vägledande verktyg i det strategiska och operativa arbetet med anställning, goda och tydliga karriärvägar samt kompetensförsörjning när det gäller lärare och forskare vid Lunds universitet.

I rapporten *En långsiktigt attraktiv och hållbar arbetsplats*, delrapport från projektet *Framtidens arbetsplats*, lyfts behovet av en genomlysning och utvärdering av den tekniska och administrativa personalens situation med målsättning att uppnå ett långsiktigt och sammanhållet arbete för rekrytering och karriärutveckling för TA-gruppen. Åtgärden beskrivs som betydelsefull för att universitetet ska kunna attrahera och behålla kompetent TA-personal i framtiden.

I augusti 2021 inrättade rektor en referensgrupp för det vidare arbetet med att utveckla rekrytering och kompetensförsörjning vid Lunds universitet. Utifrån en rapport från referensgruppen fattade rektor ett *Inriktningsbeslut för utvecklingsarbete inom rekrytering*. Beslutet innefattar uppdraget till förvaltningschefen att ta fram förslag till ett särskilt uppdrag, samt hur det kan finansieras, för den tekniska och administrativa personalens situation med målsättning att uppnå ett långsiktigt och sammanhållet arbete för rekrytering och karriärutveckling även för den gruppen.

Som att första steg mot angiven målsättning finns nu föreliggande förstudie. I direktivet till denna förstudie anges ett antal frågeställningar. Förstudien bygger på fördjupning kring dessa olika frågeställningar och avslutas med förslag på åtgärder framåt.

Syfte

Syftet med förstudien är i förlängningen

- att långsiktigt säkra universitetets kompetensförsörjning av TA-personal,
- att utveckla karriärvägar för TA-personal, och
- att såväl TA-personal som deras chefer har kunskap om möjligheter till och vägar för utveckling och karriär.

Tillvägagångssätt

Förstudien har genomförts under perioden december 2022 till och med juni 2023. Det stod tidigt klart att området kompetens- och karriärutveckling för TA-personal är av stort intresse för många. En central del av arbetet har därför varit att på olika sätt samla in synpunkter, behov och förslag från representanter för de delar av universitetet som tillhör TA-gruppen.

Arbetet har innefattat enskilda intervjuer med 20 chefer för kanslier och sektioner. Frågor har ställts och samtal har förts med administrativa chefsnätverket under en workshop, 18 chefer, med bibliotekschefsnätverket SVG, 7 chefer och med HR-chefer inom nätverket LUHR, 16 chefer.

Synpunkter och tankar samlades in från TA-personal bland annat under en presentation för TA-personal inom Juridiska fakulteten, samt under ett webinarium med öppen inbjudan till alla anställda inom LU. Antalet respondenter var totalt 155 och totalt 282 svar gavs. Huvuddelen av respondenterna kom från fakultet och institution. Liksom för övriga grupper representerar svaren inte en helhet utan får ses som exempel.

För att få en uppfattning om arbete med kompetens- och karriärutveckling vid andra lärosäten skickades en enkät ut till universiteten i Uppsala, Stockholm, Göteborg, Malmö, Umeå och Karlstad samt KTH, Linnéuniversitetet, Högskolan i Halmstad och Södertörns högskola. Åtta lärosäten svarade på enkäten. Uppföljande intervju gjordes med Torbjörn Forsberg, HR-strateg vid Umeå universitet, samt tf. HR-chef för SMHI, Karin Lien Aspeqvist.

Under arbetet har regelbundna avstämningsmöten hållits med personalorganisationerna. Skriftliga frågor ställdes till alla tre organisationer. SEKO avstod att svara.

Fördjupningar inom interna rapporter och underlag samt i övrigt relevanta texter och webinarier har gjorts.

För att ge en utgångspunkt och perspektiv har en fördjupning genomförts av utlysta TA-tjänster under 2022. Totalt lystes 3 400 tjänster ut inkluderande både akademisk och TA-personal. En fördjupning genomförts på 10 % av de relevanta TA-utlysningarna vilka bestod av totalt cirka 1 000.

Avstämningar har skett med förvaltningschef och HR-chef. Möten med Ledningsgruppen för HR, HRLG, har genomförts vid några tillfällen. Kontakt med olika specialister och kompetenser inom sektionen HR har skett under arbetets gång.

Alexander Nymark, registrator inom avdelningen Dokumenthantering, har utgjort ett stöd genom att anteckna och sammanställa intervjuer samt ansvara för den genomförda fördjupningen i utlysningar från Varbi. Cecilia Billgren, stabsråd, har varit löpande rådgivare i arbetet.

Definitioner

Vad är kompetens?

Begreppet kompetens kan innefatta många olika saker, allt från den utbildning någon genomgått till en persons värderingar, drivkrafter och intressen.

För att ha en tydlig utgångspunkt har definitionen av kompetens hämtats ur kursboken, *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Boken används inom Kompetensbaserad rekrytering, den LU-interna utbildning bestående av två heldagar som vänder sig till alla som arbetar med rekrytering – prefekter, chefer, forskningsledare, personalsamordnare, personaladministratörer m.fl.

I Kompetensbaserad rekrytering presenteras en struktur för att dela in den kompetens och de förutsättningar en organisation behöver i sex olika områden:

- Utbildning (formella krav),
- Erfarenhet (allt personen gjort eller varit med om),
- Kunskap (sådan man kan oavsett på vilket sätt man tillägnat sig det),
- Kompetens (färdigheter och förhållningssätt vi använder oss av för att åstadkomma en yrkesmässig prestation)
- Intresse och utvecklingspotential,
- Praktiska förutsättningar och övriga krav.

I förstudien innefattas utbildning, erfarenhet, kunskap samt färdigheter och förhållningssätt i begreppet kompetens.

Vad är kompetensutveckling?

Den traditionella gestaltningen av kompetensutveckling har varit en kurs, utbildning eller konferens med olika föreläsare. Denna typ av kompetensutveckling kan mycket väl ge stärkt kompetens och även stärkta nätverk, men det finns många olika – och många gånger bättre – sätt att utveckla sin kompetens på.

I förstudien definieras kompetensutveckling som en bredd av aktiviteter som styrs av verksamhetsmål och strategiska utvecklingsbehov samtidigt som individen stärks och utvecklas med betydelse för både resultat och arbetsmiljö. Fokus ligger i stor utsträckning på det lärande som finns att hämta i själva arbetsuppgifterna, i att ta sig an nya uppdrag och i problemlösning och lärande tillsammans med andra.

Vad är karriär?

Ett sätt att se på karriär är att den utgör en linjär och trappstegsformad utveckling i en persons arbetsliv. Karriären följer en tydlig väg för befordran inom organisationen. Idag finns en bredare definition av karriär som inte förstås som en trappa utan snarare som ett generellt växande.

En rapport som på många sätt utgjort utgångspunkt är *Från trappa till spaljé – myndigheters arbete med karriärutveckling* från 2011. Det är tolv år sedan studien genomfördes och författarna konstaterade då att mycket av det strategiska arbetet med karriärutveckling är i sin linda. De i studien förda resonemangen om skäl till och förutsättningar för ett strategiskt kompetens- och karriärutvecklingsarbete är aktuella även idag.

Rapportnamnet – *Från trappa till spaljé* – åskådliggör ett resonemang som förs av de studerade myndigheterna. Karriär kan inte bara beskrivas som en trappa där enbart vissa medarbetare rör sig. Fler karriärvägar behöver finnas och möjligheterna behöver innefatta alla medarbetare. I rapporten anges karriärutveckling som ”*en individuell utvecklingsprocess i arbetslivet*. Processen inkluderar *alla* individer och avser utveckling i nuvarande arbetsroll och vertikal såväl som horisontell förflyttning till utveckling i nya arbetsroller.” (s. 13). Rapportförfattarna identifierar tre olika typer av karriär: den klassiska chefskarriären (klättring), expertkarriären (fördjupning) och horisontell karriär där medarbetaren fördjupar sig inom olika frågeområden (breddning).

I förstudien är karriär och karriärutveckling alla de tre olika möjligheterna – klättring, fördjupning och breddning. Frågorna om kompetens- och karriärutveckling går med denna definition in i varandra på olika sätt vilket avspeglas i förstudien.

Titel, befattning, professionsgrupp

I förstudien används titel och befattning synonymt. Olika befattningar kan finnas inom olika områden, exempelvis inom ekonomi eller HR. Dessa befattningar har ibland först samman till en grupp och dessa kallas då professionsgrupper.

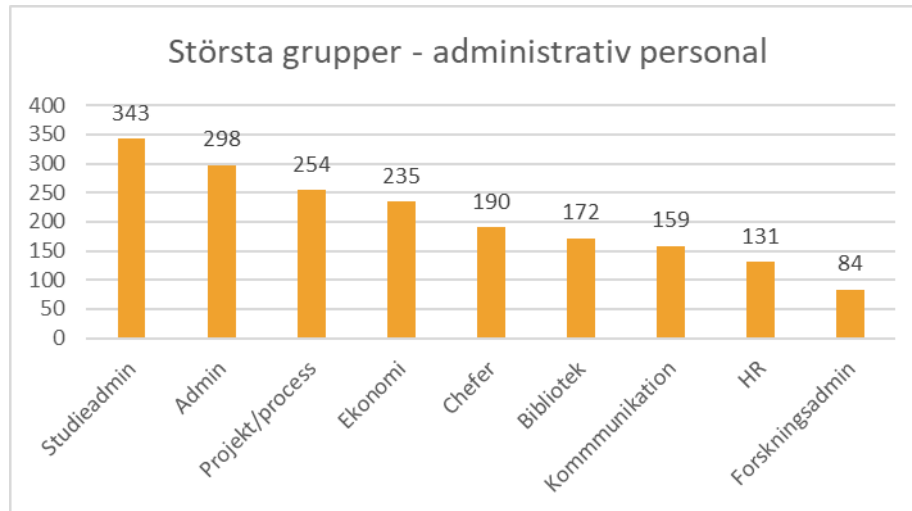
Teknisk och administrativ personal vid Lunds universitet

I detta avsnitt presenteras TA-personalens fördelning på olika professionsgrupper. Några ord sägs om rekryteringar gjorda 2022 och frågan om rörlighet berörs.

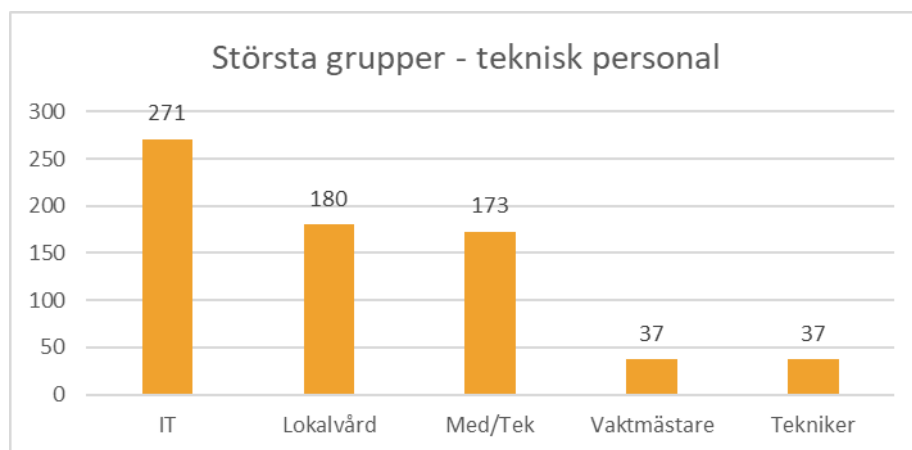
Universitetet inrymmer många olika vitt skilda ämnesområden och verksamheter och har behov av ett brett spektrum av kompetenser inom gruppen TA-personal. I oktober 2022 bestod TA-personal av 3 036 medarbetare vilket utgör cirka en tredjedel av samtliga anställda vid universitetet. Administrativ personal utgör cirka 75 % och resterande 25 % är teknisk personal. Inom gruppen TA finns 297 befattningar. Ett försök till professionsgruppering har gjorts och åskådliggörs i tabellerna nedan. Det är dock inte alltid tydligt utifrån titlarna vilket arbetsinnehåll är.

Gruppen administratörer utgör en bred flora av befattningar som alla pekar mot övergripande administrativa uppgifter: administratör, administrativ assistent, administrativ koordinator, samordnare, assistent, enhets- eller institutionsadministratör m.fl. Vissa befattningar används bara inom en fakultet. Övriga professionsgrupper som redovisas finns inom

studieadministration och studentstöd, projekt och process, ekonomi, chefer, bibliotek, kommunikation, HR och forskningsadministration. Siffrorna anger antal anställda.



Inom gruppen teknisk personal är de största grupperna inom IT, lokalvård, olika befattningar kopplade till medicinska och tekniska områden – innefattar exempelvis biomedicinska analytiker och laboratorieingenjörer – samt vaktmästare och tekniker.



Spännvidden är stor i kvarvarande befattningar. Elva befattningar har 10-20 medarbetare per befattning medan 84 befattningar innefattar 1-9 medarbetare per befattning. Befattningen expert finns inom både administration och teknisk verksamhet.

Under 2022 lystes 3 400 tjänster ut inom LU. Ungefär 1 000 tjänster rörde TA-personal. Den mest efterfrågade kunskapen var förmåga att uttrycka sig i tal och skrift på svenska och engelska. De mest efterfrågade förmågorna och färdigheterna var samarbetsförmåga, självständighet, strukturerad, serviceinriktad och noggrann. En förmåga till helhetsperspektiv,

som identifieras som en viktig framtidskompetens av både intervjuade och i rapporter, finns endast med 7 % av de undersökta utlysningarna.

En fråga ställdes till 38 av de intervjuade cheferna om hur många medarbetare som rekryterades internt respektive externt utanför LU 2022. Totalt rekryterades 218 medarbetare inom aktuella chefers ansvarområden under 2022. Av dessa rekryterades 44 % internt och 56 % externt utanför LU. Eftersom frågan inte ställts till alla chefer inom TA-området är inte siffran heltäckande men kan ändå sägas utgöra en indikation på att viss rörlighet sker. Genom Primula kan man se att under 2022 var personalomsättningen för administrativ personal 22 %, för bibliotekspersonal 13 % och för teknisk personal 17 %.

Frågan ”Vilket är viktigast – att möjliggöra rörlighet eller att behålla nyckelpersonal?” ställdes till de chefer som intervjuades. Frågan är svår för de flesta chefer att besvara entydigt. Det kan ibland vara så att man är rädd för att förlora nyckelkompetens. Kanske är det svårt att hitta ersättare. Kanske befinner man sig i ett läge då tiden att hitta en ersättare riskerar att fördröja ett uppdrag eller en utvecklingsprocess.

Generellt ser dock alla rörlighetens positiva effekter. Det är positivt för individen att ges möjlighet till utveckling och positivt för verksamheten att få in nya kompetenser och perspektiv. En respondent menade att ”det är bra med upp till 20 % personalomsättning på en 3-5-årsperiod för nya influenser”.

Nedslag i rapporter

Avsnittet redogör för olika rapporter som beskriver kompetensbehov och -prognoser framåt. En modell som beskriver komponenter för ett lyckat arbete med strategisk kompetens- och karriärutveckling presenteras.

Arbetsgivarverket gav 2021 ut rapporten *Hur ska statsförvaltningen möta kompetensutmaningen på en förändrad arbetsmarknad?* Rapporten fokuserar bland annat på framtida behov av akademisk kompetens för statliga arbetsgivare samt implikationer för profileringen av staten som attraktiv arbetsgivare. Rapporten bygger på Arbetsgivarverkets kompetensbarometer för hösten 2020 samt intervjuer med 24 statliga myndigheter.

I rapporten konstateras att IT-området, d.v.s. antalet statligt anställda inom IT-tjänster, har vuxit med 44 % under de senaste 15 åren. Endast en tredjedel av de anställda har formell utbildning inom IT, bland annat på grund av att det helt enkelt saknas kompetens i förhållande till efterfrågan. Rapporten refererar till IT- och Telekomföretagen som menar att det kommer att saknas omkring 70 000 personer inom tech-sektorn år 2024. Det stora behovet av IT-utbildade kan kopplas till politiska krav på en digitalisering av statsförvaltningen.

Respondenterna menar också att IT har gått från att vara en stödverksamhet till att bli kärnan i många myndigheters verksamhet. I anslutning till frågan om svårigheter att rekrytera inom IT lyfter några myndigheter att de på olika sätt försöker arbeta med interna lösningar. Exempel ges på byggande av intern systematisk kompetensutveckling för att sedan anställa junior kompetens och kompetensutveckla internt.

Många av rapportens respondenter tycker det är svårt att bedöma framtida kompetensbehov på grund av stora förändringar i samhället och i medborgarnas behov, inte minst kopplat till växling till automatisering och digitala tjänster. Två olika behovskluster identifieras. För det

första bedömer respondenterna ett ökat behov av ”kombinationskompetenser”, t.ex. jurister kunniga inom systemutveckling eller kvalificerade utvecklare med utredarkompetens. Specialistrollen kommer att ersättas av någon som utöver sin examen har kunskap inom ett annat område. För det andra lyfts behovet av att uppvärdera generalistkompetensen och det som i rapporten benämns ”soft skills”, d.v.s. förmågor och färdigheter enligt förstudiens definition. De förmågor och färdigheter som lyfts är samarbetsförmåga, förmåga att anlägga olika perspektiv på problem, förståelse för helhetsperspektiv, samt att kunna tänka kritiskt och strategiskt och mindre i stuprör.

Enligt den senaste *Kompetensbarometern* från **Arbetsgivarverket** från våren 2023 ligger följande personalkategorier högst vad gäller brist inom utbildningsdelen av statlig sektor: IT, ekonomiarbete, inköp och upphandling samt HR.

Saco har i rapporten *Framtidsutsikter. Här finns jobben 2028 från 2023* givit en prognos fem år fram i tiden. Utgångspunkten är bland annat hur många som finns inom ett yrke, hur många som utbildar sig idag och hur många som förväntas gå i pension inom de närmaste fem åren. Enligt *Framtidsutsikter* kommer behoven att vara stora inom vård, skola och omsorg samt teknik, IT och naturvetenskap. Konkurrensen om dessa kompetenser kan förväntas vara stor. Ekonomer och jurister förväntas möta en arbetsmarknad i balans medan det kommer att vara mer ont om arbetstillfällen för samhällsvetare, beteendevetare och kommunikatörer. Enligt den sammanställning som Saco gjort och utifrån de befattningsgrupper som finns inom gruppen TA-personal kommer det att vara svårare att få tag på biomedicinska analytiker, djurskötare, högskoleingenjörer och IT-akademiker, fysioterapeuter och psykologer, samt statistiker och planeringsarkitekter.

En möjlighet i form av in- och utlån av personal mellan myndigheter beskrivs i *En hjälpande hand – ökade möjligheter till in- och utlån av personal mellan myndigheter*. Det konstateras att personallån bland annat kan vara ett sätt att skapa goda arbetsförhållanden och ta till vara och utveckla de anställdas kompetens och erfarenhet. Enligt utredningen är både myndigheter och arbetstagare positiva till personallån, som redan tillämpas på många håll, och menar att det borde kunna utnyttjas i högre utsträckning. Myndigheterna ska själva förbereda sig för att kunna hantera en lånesituation. Arbetsgivarverket har ett uppdrag att stödja och presenterar under rubriken Personallån stöd i frågan. Ett förberedande arbete pågår inom sektionen HR.

I **Statskontorets** *Från trappa till spaljé* tog analysen avstamp i ett antal frågeställningar: vad menar myndigheter med karriärutveckling, hur arbetar man, vilka motiv och mål har man för arbetet, vilka möjligheter och hinder finns och slutligen vilka framgångsfaktorer som kan identifieras. I studien ingår tolv myndigheter, varav en är ett lärosäte, Högskolan i Halmstad. Intervjuer genomfördes med personalchefer och medarbetare, fackliga organisationer och experter inom området.

Rapporten pekar på informanternas syn på syftet med att arbeta med karriärutveckling – att utveckla och behålla personal och kompetens, åstadkomma bättre förutsättningar att möta förändring samt att vara och marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare. Kompetens- och karriärutveckling går in i varandra. Beskrivningen av tillvägagångssättet för myndigheterna i att genomföra strategisk planering innefattar nyckelorden omvärldsanalys, verksamhetsmål, kompetensanalys, prioriteringar, utvecklingsinsatser, medarbetares behov och önskemål,

uppföljning och återförande. Dessa nyckelord kopplas till karriärutveckling i en verksamhetskedja.

Graden av genomförande konstateras variera mellan de olika myndigheterna. Det faktum att det strategiska arbetet är begränsat – även om insatser görs – behöver dock inte vara ett problem enligt rapporten. Även begränsade insatser inom områden där behov finns bidrar. Generellt saknas det dock en röd tråd i det strategiska arbetet och samtliga myndigheter bedömdes ha en lång väg kvar.

Rapporten identifierar tre områden som är grundläggande för att arbetet med karriärutveckling ska bli bra:

- Analys och strategi. Myndigheten analyserar, med utgångspunkt i det uppdrag och de mål som myndigheten har, verksamheten utifrån ett helhetsperspektiv. Man inkluderar även i riktlinjer och andra interna styrdokument frågor som handlar om karriärutveckling.
- Organisation och process. Myndigheten har en organisation och interna processer som är anpassade för och stödjer arbetet med att integrera breda personalutvecklingsinsatser med myndighetens kärnverksamhet.
- Information och kultur. Myndigheten har en tydlig kommunikation, såväl internt som externt, om inriktning och utvecklingsvägar och det finns en kultur som uppmuntrar till deltagande, lärande och utveckling.

I **Arbetsgivarverkets** rapport *Hur ska statsförvaltningen möta kompetensutmaningen på en förändrad arbetsmarknad?* lyfts begreppet Employer branding eller arbetsgivarprofilering – hur en organisation marknadsför sig som arbetsgivare.

Vad som utgör en attraktiv arbetsplats kan variera för olika grupper och generationer. Arbetsgivarverkets rapport tittar på relationen mellan statlig anställning och de unga: Millenials födda 1981-1995 och Generation Z födda 1995-2012. Båda dessa grupper ser prestation som en viktig drivkraft i arbetslivet och de har ofta höga krav på både sig själva och sina arbetsgivare. De vill kunna påverka och bidra till utveckling av samhället.

I rapporten konstateras att 3 av 4 unga vill ha en trygg anställning och intresset för arbete inom offentlig sektor har ökat. Om en arbetsgivare erbjuder möjlighet att bidra till samhällsnytta samt anställningstrygghet och ekonomisk stabilitet påverkas attraktiviteten i positiv riktning. Ett viktigt perspektiv i att behålla unga medarbetare är att säkerställa att den samhällsnytta och de möjligheter som beskrivs under rekrytering motsvaras i verkligheten. Det är viktigt att i arbetet koppla de specifika arbetsuppgifterna till myndighetens övergripande uppdrag och samhällsnytta. Kommunikationen av den enskildes bidrag till helheten blir en viktig del av introduktionen i arbetet.

Randstad, ett globalt HR-serviceföretag, tar varje år fram en rapport som kartlägger vilka kriterier som svenska arbetstagare tycker är viktiga vid val av arbetsgivare. Mätning av attraktiviteten hos landets 150 största arbetsgivare genomförs. *Randstad employer brand research 2023* bygger på svar från 4 326 respondenter. Respondenterna fördelar sig på olika åldersgrupper och ungefär hälften utgörs av Millenials.

Undersökningens resultat 2023 sägs utgöra ett trendbrott då kriteriet ”Attraktiv lön och förmåner” för första gången kommer på första plats. ”Trevlig arbetsmiljö” flyttar därmed ner till andra plats och ”Intressanta arbetsuppgifter” flyttar till en femteplats. Anledningen till förändringen antas vara oroliga tider och lågkonjunktur. ”Karriärutveckling” finns på sjätte plats i undersökningen. Samtidigt som attraktiv lön ligger högst på listan menar 62 % av respondenterna att icke-monetära fördelar är viktiga. Dessa icke-monetära fördelar kan på ett övergripande plan kopplas till arbetsmiljö och företagskultur.

Randstad fokuserar i en del av rapporten på vikten av personlig karriärutveckling. Av de svenska respondenterna tyckte 47 % att det var viktigt/mycket viktigt med personlig karriärutveckling att jämföra med 59 % för respondenter i Europa. Vad gäller betydelsen av omskolning/kompetensutveckling ansåg 61 % att det är viktigt/mycket viktigt. För arbetstagare med medelhög till hög utbildning var siffran ännu högre, 67 %.

I Randstads arbete med att komma fram till de mest attraktiva arbetsgivarna i Sverige är utgångspunkten de 150 största arbetsgivare som är kända av minst 10 % av befolkningen. I en sammanställning av Sveriges mest attraktiva arbetsgivare 2023 finns tre lärosäten med bland de 25 i toppen: Sveriges lantbruksuniversitet (12:e plats), Linköpings universitet (17:e plats) och Kungliga tekniska högskolan (23:e plats). Utgångspunkten för listan är respondenternas svar på frågan: “Hur sannolikt är det att du skulle vilja arbeta för det här företaget?”. Gemensamt för de arbetsgivare som återfinns på topplistan är att de har arbetsgivarvarumärken – hur de uppfattas och vad de associeras med – som tilltalar dagens arbetstagare.

Även **Manpower Group** tar fram årliga trendrapporter. *The New Human Age 2023 Workforce Trends Report* bygger på information från 13 000 beslutsfattare och 8 000 medarbetare från åtta länder och regioner, bland dem Sverige.

En generell kompetensbrist lyfts. Fokus i rapporten ligger på både den yngre generationen, Generation Z, som 2025 kommer att utgöra ungefär en fjärdedel av arbetsstyrkan internationellt, och på den äldre generationen. Personer över 65 år beskrivs som en outnyttjad tillgång. Även denna rapport pekar på Generation Z:as höga krav på hållbarhet och tydliga värderingar. Rapporten menar också att för denna grupp är att jaga jobbtitlar inte är lika viktigt som att ha möjlighet att utveckla sin kompetens.

Rapporten förutspår att hälften av alla anställda behöver bygga ny kompetens till 2025 i takt med att användandet av teknik ökar. Rapporten pekar också på att samspelet mellan människa och teknik kommer att kräva samarbetsförmåga, problemlösning och kommunikativa förmågor.

Om man går vidare till *Tech Talent Report 2022* från **Nexer Tech Talent**, fortsätter temat. Rapporten är framtagen genom intervjuer av 300 techtalanger kompletterade med sex djupintervjuer. Efterfrågat är goda värderingar och bra kultur på kontoret, tydlig onboarding innefattande en mentor och tydliga information om förväntningar parat med frihet under ansvar. Teamet och den sociala miljön är viktig liksom en tydlig och ansvarstagande chef.

Kairos Future, konsult- och analysföretag, presenterar sin analys i ett webinarium *Kompetensjakten: Framtidssäkrad kompetensförsörjning*. I en översikt över olika

organisationers strategiskt mest prioriterade områden hamnar området att hitta och behålla rätt kompetens allra överst. Kompetensbristen beskrivs som generellt stor.

Kairos Future menar att även de ”enkla” jobben har blivit komplicerade, vilket åskådliggörs med en rörelse dels från enkelt till komplext arbetsinnehåll, och dels från att tidigare kunna ha ett reaktivt förhållningssätt i arbetet till att alltmer behöva ha ett proaktivt förhållningssätt. Arbetsinnehåll har gått från enkelt till komplext och aspekter att ta hänsyn till har gått från att vara få till att vara många.

I samtal med HR-chef hos SMHI introduceras begreppet ”kollektiv intelligens” som ett sätt att arbeta med kompetensutveckling inom organisationen. I en artikel i *Chefstidningen*. *Ledarskap och HR för akademiker* presenteras begreppet närmare. I sin avhandling visar Philip Runsten på fyra förmågor som kan tränas för att öka den kollektiva intelligensen i gruppen:

1. Representationsförmågan. Att arbetsgruppen har förstått problemet, vilka resurser man har, och vad man ska göra.
2. Reflektionsförmågan. Den handlar om att med jämna mellanrum diskutera samarbetet, håller vi på med rätt problem? Jobbar vi på ett bra sätt?
3. Relationsförmågan. Arbetsgruppens klimat. Alla måste känna sig bekväma att kunna säga vad man tänker på.
4. Integrationsförmågan. Att deltagarna anstränger sig för att få arbetsgruppen att bli bättre, snarare än att bara göra sitt jobb

Kompetensbehov inom LU idag och framåt

Detta avsnitt har fokus på de svar som givits i intervjuer och samtal med chefer inom olika delar av LU samt en sammanställning av svar från personalorganisationerna.

Kompetenser svåra att rekrytera idag

Rekrytering är inte en generell utmaning. Det är snarare svårigheter inom vissa kompetensområden. Många inom chefsgruppen resonerar kring vad inom kompetensdefinitionen som är viktigast och menar att utbildning inte alltid är den springande punkten – och inte alltid det som gör det svårt att rekrytera – utan snarare svårigheter att hitta någon med erfarenhet och rätt förmågor och färdigheter. Inom många professioner är det också en utmaning att matcha lönen. Chefer från institution tar upp att det kan vara svårt att få vikarier med rätt kompetens rent generellt och ekonomer i synnerhet.

Fem av nitton chefer lyfter erfarenhet av att ha arbetat inom/ha förståelse för sektorn, och gärna LU, som betydelsefull. Anledningarna till detta är flera. Det tar tid att lära känna och förstå sig på den arbetsplats som LU utgör och för dem som är nya inom sektorn kan introduktionsperioden bli lång. Synpunkten att LU är så olik andra arbetsplatser delas dock inte av alla. En chef menar att ”Vi måste slå hål på myten om att LU är en så särpräglad arbetsplats.”

På frågan om det är några befattningar som är särskilt svåra att rekrytera till är ett genomgående svar IT-personal, särskilt IT-personal med specialkompetens. Övriga befattningar eller kompetenser som nämns:

- chefer
- kompetens inom säkerhet – brandskyddssamordnare, informationssäkerhet m. fl.
- arbetsmiljöingenjörer
- företagsläkare
- specialister inom kommunikation (UX-kompetens, översättare)
- upphandlare
- jurister (arbetsrätt m.fl.)
- bibliotekarier (kunniga inom metadata och IT, katalogisering)

Inom mindre organisatoriska enheter är behovet av generalister stort. Fler uppgifter behöver lösas inom en och samma tjänst. Större organisatoriska enheter eller enheter med specifikt ämnesansvar uttrycker snarare behov av specialister inom olika områden.

Vissa administrativa uppgifter har särskilt fokus på någon av universitetets huvuduppgifter, t.ex. inom utbildningsadministration. Tjänsterna kräver internutbildning och befattningarna för denna – över hela LU spridda – grupp kan se olika ut: handläggare, utredare, systemadministratör, utbildningsadministratör, koordinator m. fl. Utbildningsadministration, liksom generellt många andra uppgifter inom administration, kräver god kunskap om regelverket för högskolan och förståelse för vad myndighetsutövning innebär. Önskemål framförs om att stärka den gemensamma internutbildningen inom området. Överlag vore det positivt med introduktionspaket för olika roller/professioner och att ge möjlighet att sätta ihop och individualisera introduktionspaket efter behov.

Kompetensbehov och önskemål framåt

För att säkra kompetensbehoven arbetar cheferna inom LU på olika sätt för bästa möjlighet att lösa uppdrag och uppgifter. Många lyfter alternativet att kompetensutveckla internt och låta medarbetare växa in i uppgiften. Vissa kompetenser inom framför allt gemensamma förvaltningen finns inte någon annanstans i organisationen. Bemanningsföretag har i vissa fall varit enda alternativet. Det är komplicerat att låna in personal från andra delar av LU och etablerade strukturer för detta saknas. Ingen lånar in kompetens från andra myndigheter.

Chefer inom olika delar av LU ser olika typer av behov för att kunna säkra kompetensförsörjningen inom TA-området framöver. Behoven i de enskilda organisationsdelarna förutspås inte var märkbart förändrade framåt. Det som kan komma att påverka är specialisering inom vissa områden liksom generellt högre krav på kompetens inom digitala arbetsätt. Behoven av generalister kommer även fortsättningsvis vara stort hos många och stärkta möjligheter att säkra chefs- och ledarkompetens är viktiga, exempelvis genom någon form av förberedande utbildning.

Förmåga till helhetstänk lyfts av många. Förståelsen för hur TA-gruppens arbete hänger ihop med utbildning, forskning och samverkan behöver stärkas med målet att få ihop helheten bättre. Viktiga förmågor är att kunna vara visionär, kreativ och se möjligheter framåt. Möjlighet för medarbetare att vara med i interna projekt och utvecklingsdelar menar många

utgör viktiga kompetensutvecklingsområden. Denna typ av tillfälliga utvecklingsmöjligheter borde göras brett tillgängliga.

Rekryteringsförfarandet upplever många som tungrott och alltför långsamt i vissa fall. Önskemålet är att kunna rekrytera enbart internt och gärna utan att lysa ut tjänsten för att i stället arbetsleda/befordra till tjänster, framför allt i lägen där någon rekryterats in på en visstidsanställning och genom arbetet har konstaterats ha rätt kompetens för att fortsätta på en tillsvidaretjänst. Något som önskas mer av framåt är att kunna låna/köpa in specialistkompetens eller vikarier när behov finns, exempelvis genom organiserade pooler.

Samverkansgruppen för bibliotekschefer, SVG, har tagit fram en rapport, *Samverkansgruppen för bibliotekschefer projekt Generiska yrkesroller*. Generisk yrkesroll är ett i projektet eget definierat begrepp som används för att beskriva vilka yrkesroller/funktioner som finns på forskningsbibliotek på 2020-talet. Gruppens projekt, som pågått 2020-2021, har fokus på kompetensförsörjning, samverkan och kvalitet. Ett av effektmålen var att erbjuda attraktiva arbetsplatser med möjlighet till kompetensutveckling och karriär.

Kartläggningen visar att fakultetsbiblioteken är i stort lika varandra avseende funktioner och kompetenser. Universitetsbiblioteket, med ett annat uppdrag, har fler specialistroller som t.ex. bibliometriker, bokbindare, konservatorer och systemutvecklare. Generellt ser SVG att framtiden kommer att öka behoven av ytterligare specialisering och expertis. Gruppen identifierade följande egenskaper och kompetenser som viktiga i framtiden: nyfikenhet, lyhördhet och kommunikativ förmåga, initiativförmåga, social kompetens och handlingskraft.

Karriär menar gruppen kan innebära allt ifrån fördjupad kompetens och expertuppdrag, roller som samordnare och projektledare samt chef. Vägen till att kunna erbjuda stärkta karriärmöjligheter kan ges genom delade tjänster, samarbeten mellan experter inom olika bibliotek, ökat erfarenhetsutbyte och förbättrad introduktion till nyutbildade bibliotekarie genom exempelvis mentorsverksamhet. För att tillgodose framtida verksamhetsbehov av kvalificerade bibliotekstjänster samt för att behålla medarbetare med expertkompetens behöver rörlighet stärkas och underlättas.

Kompetensbehov kopplade till att vara ett internationellt lärosäte

Språk, och då framför allt engelska, lyfts som det centrala. Att vara ett internationellt lärosäte kräver att alla medarbetare känner sig hemma i att tala och skriva på engelska och, i förekommande fall, sätta sig in i en given specifik terminologi på engelska. Att introducera svenskan som myndighetsspråk behövs också för de internationella medarbetare vars arbetsuppgifter kräver det.

En stärkt interkulturell förståelse behövs framåt. Studenter och medarbetare från andra länder kräver särskilda kompetenser av TA-personal för att studier och arbete inom universitetet ska underlättas. Det internationella perspektivet behöver finnas med inom alla organisationsdelar i högre grad än idag, t.ex. i rekryteringssammanhang. Ytterligare ett perspektiv som lyfts i sammanhanget är hur homogen gruppen TA är ur ett interkulturellt perspektiv. Att Lunds universitet är ett internationellt universitet borde märkas även inom gruppen TA, är en synpunkt som lyfts.

Utvecklingsmöjligheter för TA-personal i en akademisk miljö

Frågan ”Hur påverkas kompetens- och karriärutveckling av TA-personal av den akademiska miljön med det kollegiala ledarskapet? Möjligheter? Hinder?” ställdes till chefer inom fakultetskansli och institution.

I samtal kring frågan menar cheferna att beroende på vem som innehar det akademiska ledarskapet kan kompetens- och karriärutveckling för TA-personal både främjas och hindras. Det handlar mycket om hur samspelet mellan akademiskt ledarskap och administration fungerar och vilken ömsesidig förståelse som kan byggas.

En viss obalans vad gäller karriärfrågan kan finnas eftersom fokus inom det kollegiala ledarskapet i hög grad är inriktat på frågor som rör akademisk karriär. Inom akademin arbetar man mycket med karriärfrågor för den akademiska personalen. Den akademiska ledningen ser inte alltid vikten av ett motsvarande arbete för TA-personal. Den akademiska miljön i sig värderar frihet och kunskap högt, vilket är en möjlighet. Kunskap inom TA-gruppen värderas också högt men tas kanske för givet i vissa lägen. Samtidigt blir TA-personalen väldigt mycket bärare av kunskap över de akademiska perioderna. Även om en förståelse inte alltid finns för behov av professionalisering inom TA påverkar detta inte nödvändigtvis kompetens- och karriärutvecklingen.

Vad säger personalorganisationerna om kompetens och karriär?

Både Saco och OFR lyfter behovet av att tid och resurser avsätts för utbildningsinsatser och att frågan tydligt finns på dagordningen. Båda personalorganisationerna pekar på betydelsen av utvecklingssamtalet och den individuella kompetensutvecklingsplaneringen. Möjligheterna till kompetensutveckling behöver vara lika självklara för alla personalkategorier. För att kunna ta ansvar i utvecklingen behöver medarbetare vara delaktiga.

Saco pekar på vikten av att möjliggöra mobilitet inom organisationen, både för kompetensutveckling och för karriärmöjlighet samt på vikten av att arbetsgivaren lyfter möjligheter och att det är lustfyllt att utbilda sig vidare inom anställningen.

OFr pekar på behovet av att alla anställda ges möjlighet till delaktighet i såväl verksamhetsplanering som analys av framtida utvecklings- och kompetensbehov. Ett vidgat karriärbegrepp och tydligare vägar till matchning av kompetenser, önskemål och möjligheter till rörlighet behövs. OFR efterlyser transparens kring vilka medel som står till buds. Användning av de partsgemensamma medlen föreslås. Det administrativa priset borde få sällskap av ett pris till teknisk personal och bildandet av ett center för omställning och karriärutveckling föreslås.

Kompetens- och karriärutvecklingsmöjligheter för TA

Detta avsnitt beskriver de kompetens- och karriärutvecklingsmöjligheter som finns inom LU idag. Behov kopplade till breddade karriärmöjligheter presenteras samt olika pågående och planerade utvecklingsområde inom sektionen HR presenteras.

Kompetensutvecklingsmöjligheter vid LU idag

LU centralt

Inom LU ges möjligheter till kompetensutveckling bland annat genom Kompetensportalen. Kompetensportalen har alla anställda vid LU som målgrupp. Den är noden både för digitala online-kurser on demand och för anmälningar till klassrumsutbildningar och andra kompetensutvecklande tillfällen. Kurskatalogen innehåller idag cirka 150 kurser på både svenska och engelska. Innehållet spänner mellan kurser som syftar till att ge en övergripande och enhetlig kunskapsnivå inom olika områden – arbetsmiljö, säkerhet, hantering av olika systemstöd – och utbildningar som kan kopplas till universitet som statlig myndighet och de kunskapsbehov detta för med sig. Kompetensportalen innehåller även kurser riktade mot särskilda målgrupper inom områdena chef- och ledarskap, ekonomi, rekrytering, språk samt projektmetodik och projektledning. Den tidigare nämnda utbildningen Kompetensbaserad rekrytering har sedan starten 2010 haft 247 deltagare (chefer, HR-anställda m.fl.).

Via Medarbetarwebben kan man som anställd hitta sidan Kompetens- och karriärutveckling. På denna sida betonas inledningsvis att en snabb förändringstakt kräver ett aktivt stöd för utveckling, både för verksamheten och för individen, för att vara både ett universitet i världsklass och en attraktiv arbetsplats. Fokus ligger på de kompetensutvecklingsmöjligheter som erbjuds, i huvudsak, via Kompetensportalen. Informationen om karriärutveckling riktar sig till endast till akademisk personal.

Under rubriken Inspiration och tips på kompetensutveckling finns en bred presentation av olika möjliga vägar till utveckling: lärarledd kurs, självstudiekurs, seminarium, workshop, nätverk, konferenser, skuggning, personalmobilitet genom Erasmus+, mentorskap, arbetsrotation, uppdragsutbildning och öppna föreläsningar och seminarier. De olika utvecklingsmöjligheterna förklaras men det finns ingen ytterligare information om hur man kan gå vidare för att prova någon av varianterna. Flera chefer nämner de projektutbildningar som ges internt och som är av stort intresse för utvecklingsarbete.

Kompetensutvecklingsmöjligheter för chefer beskrivs längre fram i texten.

Särskilda kompetensutvecklingsåtgärder inom kansli/fakultet/sektion

Enskilda fakulteter och sektioner har olika egna åtgärder på kompetensutveckling.

Utöver särskilda budgetmässiga åtgärder på kompetensutveckling samt nyttjande av de resurser som finns i Kompetensportalen pekar de intervjuade cheferna ut ett antal särskilda åtgärder. Många arbetar aktivt med att fånga upp vilja och intresse till utveckling och försöker tillgodose kompetensutvecklingsbehov för att kunna ta steg vidare. Exempel på särskilda åtgärder listas nedan:

- **Fyra fakultetskanslier** har gjort och gör egna särskilda åtgärder på chefsutbildningar. I ett fall handlar det om en åtgärd i anslutning till en omorganisation innefattande nya chefstjänster. I andra handlar det om ett arbete för att stärka chefsåterväxt. Medicinska fakulteten har en chefsutbildning, DUCO, som ges både till akademiska och administrativa chefer.

- Inom **sektionen LU Service** pågår just nu den s.k. Serviceakademien som är organisationsutveckling för hela sektionen innefattande nya arbets sätt. Utvecklingsområdet innefattar en skraddarsydd chefsutbildning och arbete med kollektivt lärande.
- Inom **sektionen Student och utbildning** pågår utveckling av två karriärsspår. Det ena spåret syftar till att säkra chefsförsörjning och innebär att få ökat ansvar successivt – från exempelvis skyddsombud, till projektledarskap och till ledning av arbetsgrupper. Satsningen utgör en strategi för att hitta potentiella chefer och ge dem möjlighet att träna tidigt. Det andra spåret är expertspåret – att ges möjlighet att gå från utbildningsadministration och vidare in i en expertroll.
- **Samhällsvetenskapliga fakultetens kansli** har under en längre tid kompetensutvecklat all personal utifrån en särskild modell och med en upphandlad extern utbildare. Den externa utbildningen innefattar kurs i att leda förändringsarbete, processledning och liknande. Samtliga går även igenom den LU-interna projektledningsutbildningen. Delaktighet och möjlighet till ökat ansvar är målbilden. Alla intresserade har även kunnat gå på utbildningar i att leda och förbereda möten.
- **HT-fakulteterna** har sedan i juni 2023 nya webbsidor där möjligheter presenteras för anställda att få internationella erfarenheter och att stärka den egna interkulturella kompetensen. Några sidor vänder sig direkt till TA-anställda.

Kompetensutveckling för chefer – historik och utvecklingsprojekt

Olika program har genom åren tagits fram i syfte att stärka kompetensutveckling mot bland annat en chefsroll. Under 2004-2006 anordnades en utbildning kallad *Utvecklingsprogram för yngre kvalificerade handläggare*. Totalt 18 personer deltog och 7 arbetar (eller har arbetat) som chefer inom LU efter programmets slut. Programmet var en engångssatsning med särskild finansiering. Under 2007 kom ytterligare ett program *Ledarförsörjningsprogram* med 21 deltagare varav 18 arbetar (eller har arbetat) som chefer vid LU. Även detta var en engångssatsning. Under senare år har olika kompetensutvecklingsmöjligheter funnits för chefer, dels genom möjlighet att använda upphandlade externa leverantörer, dels genom att delta i de program som arrangerats av LU tillsammans med extern leverantör.

Utifrån ett behov av att se över arbetet med ledarskap inom Lunds universitet genomfördes projektet *Framtidens ledarskapsutveckling vid Lunds universitet*. Målet var att ”ta fram ett konceptförslag med en viljeriktning för universitetets framtida ledarskapsutvecklings inklusive upplägg och omfattning.” (s. 6). Målgrupp för ledarskapsutveckling var såväl det akademiska ledarskapet som linjechefer och ledare i vidare bemärkelse inom universitetet.

Rapporten föreslår tre övergripande åtgärder: inrätta en nod för ledarutveckling som bl.a. ska bidra till att utveckla Lunds universitets ledarskap, komplettera befintliga riktlinjer för chefsuppdrag med en chef- och ledarskapspolicy omfattande en fördjupad beskrivning av kompetenser och färdigheter samt införa målgruppsanpassade ledarskapsprogram.

Rapporten föreslår även utveckling av efterfrågade stödinsatser:

- Att koordinera och tillgängliggöra det centrala stödet för ledarskapsutveckling, verksamhetsutveckling och förändringsprocesser

- Strukturerad på- och avstigning för ledningsuppdrag med mandatperioder, en så kallad onboardingprocess
- Karriärvägledning
- Nätverk för erfarenhetsutbyte
- Coachning, handledning och rådgivning som stöd i vardagen
- Mentorsprogram med kvalitativ matchning mellan fakulteter men även mellan andra lärosäten och offentliga organisationer

Genomgående i förslagen är att de olika åtgärderna dels ska förhålla sig strategiskt till universitetets uppdrag och utveckling, dels ska vara orienterade utifrån de lokala förutsättningar i vilka ledarskapet ska utövas. Tidigare ledarskapsutbildningar bedömdes ha saknat koppling till verksamheten och till LU som organisation i tillräcklig utsträckning.

Under rubriken Kompetenser och färdigheter presenteras nyckelkompetenser i ledarskapet för att möta dagens och framtidens utmaningar. Kompetenser och färdigheter identifierades genom intervjuer och innefattar bland annat förmågor som att ha helhetsperspektiv, vara lyhörd och kommunikativ med beslutskompetens och förmåga till förändringsledarskap.

De som intervjuas i anslutning till utredningen lyfter olika utmaningar. En aspekt som lyfts är att den introduktion som ges till nya chefer ses som ojämn eller bristande. Man upplever även låg upplevelse av samhörighet och del av ett gemensamt sammanhang, samt avsaknad av kompetensutveckling inom det statliga uppdraget och hur LU fungerar, styrs, finansieras och är organiserat. Bland förslagen i rapporten återfinns även ett program för ett utvecklat medarbetarskap. Utbildningen föreslås vara modulbaserad och innefatta fördjupning i statlig anställning samt arbete inom LU samt självledarskap – hur man formulerar mål, tydlighet i kommunikation med mera.

Kompetensutveckling för chefer och ledare idag

På HR-webben finns Chef- och ledarutveckling (Chefsplattformen) med ett rikt utbildnings- och fördjupningserbjudande. De olika utbildningarna för chefer och ledare presenteras samlat och tematiskt: utveckling av rollen som arbetsgivare, ledare respektive verksamhetsansvarig samt övriga möjligheter för chefer. På HR-webben finns även information om möjlighet att använda upphandlade coacher till chefer och ledare, samt ledningsgrupper.

Teamet för chef- och ledarutveckling inom sektionen HR arbetar med att ta fram olika utbildningsmoduler för chefer och ledare. Följande programutbud är idag framtaget:

- Chefsprogram
 - Ny som chef (från januari 2024)
 - Erfaren chef (från september 2024)
- Kortprogram
 - En liten dag om ledningsgrupper (ca 2 omgångar/år)
 - En liten dag om ledarskap (ca 3 omgångar/år)
- Introduktionsprogram
 - Arbetsgivare
 - Verksamhetsansvarig
 - Ledare

- Handledning och coaching
 - In and out of leadership (löpande)
 - Chefshandledning på gruppnivå (start ht-23/vt-24)

Sedan starten våren 2022 har 199 chefer och ledare deltagit i olika program. I utvärderingar som genomförs av utbildningsanordnarna har genomgående höga betyg givits enligt representant för teamet.

Karriärutvecklingsmöjligheter och -behov för TA-personal

Vid Lunds universitet finns inga tydliga gemensamma karriärutvecklingsmöjligheter för teknisk och administrativ personal.

I tidigare nämnda utbildningar inom projekt och ledarskap finns inbyggda möjligheter till karriärutveckling. Det är dock oklart om deltagande i någon av dessa utbildningar är kopplade till en tydlig plan för eller överenskommelse kring vidare steg i en karriär.

Chefer inom IT, bibliotek och kommunikation har lyft behov av att kunna arbeta med breddade titlar. Möjlighet att arbeta fram en tydlig karriärväg genom exempelvis uppdelning på junior, mellan och senior inom en befattningsgrupp lyfts av några. Anledningen kan vara att en viss professionsgrupp behöver matcha näringslivets befattningsstruktur och benämningar, som inom IT, eller att helt enkelt kunna diversifiera inom en grupp som har en huvudbefattning men som de facto innehåller många olika specialiseringar och ansvar, som inom bibliotek. Inom ramen för en sådan befattningsstruktur vore det också möjligt att genomföra tydligare kompetenslyft, d.v.s. att tala om vad som krävs för ett vidare karriärsteg, arbeta med kompetensutveckling internt mot ett sådant mål.

Synen är att en tydligt framtagen modell/visualisering av vad karriär för TA-personal kan vara inom LU vore bra för både medarbetare och chefer och skulle stärka LU som en attraktiv arbetsgivare.

Satsning på blivande chefer som karriärutvecklingsmöjlighet?

I *Framtidens ledarskapsutveckling vid Lunds universitet* redovisas även förekomst av satsningar på dem som ännu inte har en chef- eller ledarroll men som på sikt skulle kunna vara aktuell för en sådan. I utredningen beskrivs bland annat Malmö stads program Framtida ledare som riktar sig till medarbetare som har potential och intresse av att bli ledare. Programmet löper över 1,5 år, totalt 25 arbetsdagar, och deltagare nomineras från de olika förvaltningsdelarna. Även Region Skåne har ett program för framtida chefer två gånger per år med 6-7 träffar per gång. Regionen har målsättningen att 75 % av deltagarna ska ha ett chefsuppdrag inom 24 månader. Urvalsprocessen är öppen men respektive chef ska lämna ett utlåtande. Både Utrecht University och University College London har möjligheter för intresserade medarbetare att ta kompetensutvecklingssteg mot en ledarroll.

SMHI genomför sedan flera år ett internt ledarskapsförsörjningsprogram i egen regi som återkommer ungefär vart annat år. Med programmet följer inte någon garanti om att få en chefstjänst. Flera programdeltagare har dock blivit chefer medan andra efter avslutat program har utvecklat sin expertroll.

Framtidens ledarskapsutveckling vid Lunds universitet avslutas med förslag på olika ledarskapsutbildningar för olika målgrupper med och utan arbetsgivaransvar. Bland förslagen finns ”Framtida akademiska ledare” som föreslås erbjudas vartannat år. I förslaget ingår att ett antal platser reserveras till TA-personal som identifierats som potentiella framtida chefer.

Exempel på karriär inom LU

För att få en bild av hur en karriärresa inom LU kan se ut bjöds ett antal medarbetare in till att beskriva sin karriär inom LU. Nio berättelser kom in från olika delar av universitetet. Sju av respondenterna har arbetat vid LU i 20 år eller mer. Att läsa de olika medarbetarnas berättelser inspirerar och stärker bilden av att alla olika former av växande och karriär – specialisering, breddning och ibland till en chefsroll – finns inom universitetet.

Eftersom varje enskild berättelse innehåller en rikedom av synvinklar på många av förstudieuppdragets frågeställningar bifogas en sammanställning av utdrag från deltagarnas berättelser i slutet av förstudien. Namn och arbetsplatser har avidentifierats.

Pågående förstudierelaterat utvecklingsarbete inom sektionen HR

Nya titlar inom HR-funktionen:

Inom HR pågår ett utvecklingsarbete, benämnt HR på LU, som bland annat syftar till att ge förutsättningar för professionsutveckling och stärka HR:s varumärke och attraktivitet ur både ett internt och ett externt perspektiv. Ett identifierat utvecklingsområde har varit HR-roller, titlar och kompetenskrav och i maj fattade rektor beslut om *Nya titlar inom HR-funktionen på Lunds universitet*. Målet med det genomförda arbetet var bland annat att få en mer enhetlig nomenklatur med mer tidsenliga titlar samt en gemensam och enhetlig syn på kompetenskrav för olika HR-roller. Arbetsgången beskrivs och innefattar genomgång av kompetenskrav och förslag på BESTA-kod. Det fortsatta utvecklingsarbetet inom HR på LU kommer bland annat att innefatta koncept för professionsutveckling.

Strategiska kompetensförsörjningsplaner:

Inom ramen för projekt *HR Excellence in Research* handlingsplan för 2023-2025 har ett delprojekt initierats med fokus på att utveckla och implementera ett LU-övergripande koncept och stöd för kompetensplanering genom kompetensförsörjningsplaner. Resultatet från detta delprojekt ska kunna användas i kompetensförsörjningsplanering inom Lunds universitet som helhet och inkludera samtliga anställda.

Introduktion av nya medarbetare – onboarding:

Inom ramen för förra handlingsplanen inom *HR Excellence in Research* arbetade ett av delprojekten fram stöd och underlag för introduktion vid LU. Detta arbete tas nu vidare genom att sektionen HR bland annat undersöker möjligheten till digitalt stöd inom ramen för Kompetensportalen. Syftet är att använda Kompetensportalen för att på ett systematiskt sätt tillhandahålla de grundläggande utbildningar som finns att tillgå. Denna introduktion – eller onboarding – är tänkt att rikta sig till alla nyanställda. En preliminär starttid för arbetet är hösten 2023.

Översyn av material, process och utbildningsbehov kopplat till utvecklingssamtalet:

Arbetet innefattar att se över och revidera material, process och utbildningsbehov samt undersöka möjlighet att införa ett digitalt metodstöd för genomförande av utvecklingssamtal vid Lunds universitet.

Framtagande av en Chefspolicy för Lunds universitet:

Enligt ett av förslagen i *Framtidens ledarskapsutveckling vid Lunds universitet* är en Chefs- och ledarskapspolicy under utarbetande.

Framtagande av ett program för framtida ledare:

Rapporten *Framtidens ledarskapsutveckling vid Lunds universitet* pekar även på behovet av att erbjuda ett ledarutvecklingsprogram för framtida chefer och ledare, vilket universitetet inom snar framtid ska börja titta på.

Kompetens- och karriärutveckling inom andra organisationer

Kompetens- och karriärutveckling inom andra lärosäten

Lärosätena ombads svara översiktligt på hur man arbetar med kompetensutveckling för TA-personal, om man arbetar strategiskt med fråga och om man har någon form av karriärutvecklingsmodell för denna grupp. Utifrån svaren kan man se att det som utgör basen i kompetensutveckling gentemot TA-personal i stort är densamma på andra lärosäten som inom LU. Hänvisningar görs till utvecklingssamtalet och individuell utvecklingsplanering mellan chef och medarbetare samt till interna kompetensutvecklingsmöjligheter, d.v.s. kurser och utbildningar som antingen är fysiska eller digitala. Några hänvisar till särskilda chefsutvecklingsprogram. Vissa hänvisar till ett arbete av mer övergripande och strategisk karaktär och några planerar ett sådant arbete. Flera betonar medarbetarens ansvar att driva sin egen kompetensutveckling och att det sker på medarbetarens initiativ. Samtidigt är verksamhetens behov det som styr övergripande. På frågan om lärosätet har någon form av karriärutvecklingsmodell för teknisk och/eller administrativ personal är svaret genomgående nej, utom för Södertörns högskola.

- Vad gäller strategiskt kompetensutvecklingsarbete pekar **Högskolan i Halmstad** på en stor kompetensutvecklingsinsats som gjorts för att stärka och höja kompetensen hos IT-personal inför framtida behov.
- **Malmö universitet** arbetar strategiskt genom processen planera och följa upp, budget, verksamhetsplanering, medarbetarsamtal.
- **Umeå universitet** hänvisar, som enda lärosäte, till en *Policy för kompetens- och karriärutveckling* beslutad av rektor i juni 2022 och som gäller all personal inom universitetet. Policyn ska verka för strategiskt arbete med kompetens- och karriärutveckling men även skapa jämställda kompetensutvecklingsprocesser med hänsyn till individuella förutsättningar. Policyn togs fram genom en referensgrupp med bred representation från akademi, förvaltning, medarbetare och chefer och bedöms vara väl förankrad inom universitetet. Policyn innefattar beskrivningar av

centrala begrepp som kompetens och kompetensutveckling, karriär, chefskap, medarbetarskap och mentorskap. Den identifierar även behov hos en medarbetare som är ny respektive erfaren i sin roll. Ansvar tydliggörs och policyn avslutas med en presentation av åtgärder som beskriver hur policyns intentioner ska nås.

I en uppföljande intervju beskrivs policyn som ett första steg. En viktig målsättning var att hålla policyn enkel och att sätta teknisk och administrativ personal ”på kartan” samt tydliggöra ansvar. Utvecklingsarbete framåt innefattar utveckling av utvecklingssamtalen, utveckla kompetensutvecklingsarbetet med hänsyn till vad man behöver som ny och mer erfaren medarbetare inom olika roller med mera.

- Vad gäller strategiskt arbete med kompetensutveckling hänvisar **Uppsala universitet** till universitetsförvaltningens verksamhetsplan. Där beskrivs att universitetsförvaltningens avdelningar ska arbeta strategiskt med kompetensförsörjning och kommentera och analysera sina behov i verksamhetsplanerna, såväl vad gäller nuläge som på längre sikt. HR ska utgöra stöd.
- **Linnéuniversitetet** har initierat en undersökning i syfte att samordna kompetensutveckling för chefer/ledare, TA-personal och akademisk personal.
- **KTH** beskriver att ett arbete med strategisk kompetensförsörjning är i uppstartsfasen. Uppdrag att utveckla strategisk kompetensförsörjning och kompetensförsörjningsplan för verksamhetsstödet (TA-personal) har formulerats och tilldelats bland annat HR.
- Det enda lärosäte som presenterar en karriärutvecklingsmodell är **Södertörns högskola**. Där finns möjlighet för alla medarbetare som varit anställda minst 5 år att genom individuella samtal får råd och vägledning. Programmet är tänkt för den som tycker sig stå och stampar på samma plats och vill ta nästa steg i sin karriär, vill utmana sig själv på ett nytt sätt, eller har svårt att hitta en balans mellan arbete och fritid. Programmet är ett samarbete med extern HR-tjänsteleverantör.

Exemplet SMHI

I *Från trappa till spaljé* lyfts SMHI som exempel på en myndighet som arbetar aktivt med att koppla ihop kompetens- och karriärutveckling med den årliga verksamhetsplaneringsprocessen. I en intervju med tf. HR-chef för SMHI berättar hon att SMHI arbetar med strategisk kompetensförsörjning inskriven som en del i verksamhetsplaneringsprocessen. Aktuella arbetsuppgifter kopplas till kompetensbehov. Arbetet genomförs efter behov och HR-chefen menar att det måste vara så. Arbetet blir för tungrott annars. En vidareutveckling är att arbeta med kompetensöverföring i anslutning till pensionsavgångar.

SMHI upplever som många andra att det generellt är svårt att rekrytera chefer. Det ledarförsörjningsprogram som finns inom myndigheten sedan länge och ges vartannat år är dock välfungerande och uppskattat. SMHI har även infört ett arbete med konsulter för att arbeta proaktivt med kompetensförsörjning. Stöd ska kunna ges till medarbetare att utarbeta mål och strategier för sin utveckling.

Det faktum att det är svårt för många organisationer att hitta vissa kompetenser leder till kortsiktiga lösningar i stället för ett arbete med att identifiera prioriterade utvecklingsområden, menar HR-chefen. Behov finns av att utveckla arbetssätt och att

identifiera sätt att använda befintliga resurser på bästa sätt. HR-chefen talar om begreppet kollektiv intelligens som en väg mot att stärka organisationen – viktiga förmågor i detta är samarbetsförmåga och förmåga att dela kunskap.

Vad säger medarbetarna?

Under arbetet har det varit uppenbart att frågan om kompetensutveckling och karriärmöjligheter väcker många intresse. Förstudieförfattaren har blivit kontaktad av medarbetare som velat lyfta enskilda frågor och många gånger också peka på de speciella förutsättningar som finns för just den medarbetaren eller för den professionsgrupp vederbörande tillhör.

För att fånga upp perspektiv från medarbetargruppen anordnades ett öppet webinarium i april. De frågor som ställdes var Vilka kompetensutvecklingsmöjligheter saknar du inom LU idag? samt Hur skulle du vilja att dina karriärutvecklingsmöjligheter inom LU såg ut? Det är tydligt utifrån svaren att de två spåren kompetens- och karriärutveckling hänger ihop och att det finns gemensamma huvuddrag i svaren på de båda frågorna.

Generellt skulle respondenterna gärna se en större tydlighet i vilka möjligheter till både kompetensutveckling och karriär som finns inom LU. Transparens vad gäller möjligheter ses som viktigt. Kompetensutveckling inom vissa specifika professionsområden tas upp: IT, teknik, ekonomi, kommunikation och generell administration. Många skulle även vilja se möjlighet till fördjupning och specialisering utöver det mer grundläggande utbud som finns exempelvis i Kompetensportalen. Inom karriärområdet vill många se en större tydlighet i befattningsstruktur och att det finns möjlighet att röra sig mellan nivåer, exempelvis junior, mellan och senior inom olika professionsområden.

Många lyfter möjlighet till rörlighet, inom såväl som utanför organisationen, som viktiga alternativ för både kompetensutveckling och karriär. Inom detta område lyfts många exempel: att prova på att arbeta inom annan del av LU, arbetsplatsbyte med kollega inom en annan del av organisationen, skuggning och mentorskap. Många lyfter även nätverkande och samarbeten – både inom LU och med andra lärosäten eller internationellt. Generellt genomsyras svaren av att man gärna skulle vilja ”se sig om”, prova nytt utan att nödvändigtvis byta tjänst.

”Skuggning, samarbete, på olika nivåer för att få förståelse för hela organisationen. Det skulle ge mycket för oss alla, att förstå varandras arbete och hur det länkas ihop”

Även om många skriver att det gärna ser en karriär med utveckling inom det egna området är det bara någon enstaka som tar upp en önskan att utvecklas mot en chefsroll.

Många signalerar att tid för kompetensutveckling behövs och lönen betydelse kopplat till utveckling och karriär finns också med. Det finns också exempel på önskemål att ha tydlighet i karriärvägarna på samma sätt som lärare och forskare har. Att jämförelsen finns är naturligt när man som TA-personal arbetar nära lärare och forskare. I svaren förekommer även kommentarer som signalerar att man i sin roll som teknisk administrativ personal inte alltid känner sig sedd eller uppskattad.

Intervjuade chefer fick en möjlighet att förmedla det man hör från medarbetare. Svaren är samstämmiga med det medarbetarna förmedlade. Även från chefshåll uttrycks önskemål om att kompetens- och karriärvägar är tydliga och på ett strukturerat sätt kan utgöra stöd i utvecklingssamtal m.m. Att ha tydliga kompetens- och karriärutvecklingsmöjligheter ses också som en viktig faktor i att vara en attraktiv arbetsgivare.

Utmaningar och möjligheter – sammanfattning av huvudspår

Utmaningen i att arbeta systematiskt

Rapporten *Från trappa till spaljé* pekar på att myndighetens verksamhet, kunskapsinnehåll och organisation sätter ramar för arbetet med karriärutvecklingsarbetet. För LU utgör den decentraliserade organisationen samt de två grupperna akademisk respektive teknisk administrativ personal ramverket för möjligheterna.

Sedan 2019 finns tidigare nämnda *Policy om anställning och goda och tydliga karriärvägar för lärare och forskare vid Lunds universitet*. I policyn anges att kompetensförsörjningsplaner ska utformas på olika nivåer inom organisationen, samt att stöd och utbildning ska ges till chefer och ledare för att säkerställa det strategiska arbetet. Hänvisningar till utvecklingssamtalet och kompetensplanerna görs inom flera av policyns olika åtgärder. Policyn riktar sig till lärare och forskare men konstaterandet ovan är lika giltigt för TA-personal.

Internrevisionen vid Lunds universitet genomförde 2021 en granskning av kompetensförsörjningen vad gäller lärare och forskare vid LU och fokuserade på just det strategiska arbetet med kompetensförsörjning. Internrevisionen konstaterade att det inte fanns några kompetensförsörjningsplaner vid de fakulteter som då granskades och att det heller inte fanns en gemensam definition av begreppet, universitetsgemensamma instruktioner, rutiner eller mallar. Internrevisionen menar att kompetens i organisationen bland annat styrs av den långsiktiga planeringen av verksamheten och att den bör omfatta samtlig kompetens. Det konstateras att TA-personal i många fall inte omfattas av kompetensförsörjningsarbetet för de granskade fakulteterna och betonar i rapportens slutsatser att det är angeläget att ett strategiskt arbete med kompetensförsörjning kommer igång även för TA-personal.

Det enda exempel på kompetensförsörjningsplan som innefattar all personal inom LU idag är *Juridiska fakultetens kompetensförsörjningsplan 2020-2022*. Nuvarande plan är förlängd till 2023-10-01 och ny plan är beslutad. I kompetensförsörjningsplanen uppmuntras TA-personal till kompetens- och karriärutveckling med utgångspunkt i verksamhetens behov och medarbetarnas utveckling. Hänvisning görs till det breda utbud av kompetensutveckling som finns inom LU. Planen pekar på att ansvaret för att analysera vilken kompetensutveckling som behövs vid Juridiska fakulteten vilar på alla inom fakulteten, också medarbetarna själva. Samarbete mellan olika delar och grupper inom fakulteten betonas som en betydelsefull kompetensutvecklande faktor.

I de intervjuer som genomförts inom förstudien lyfts olika insatser för att utveckla både verksamhet och medarbetare. Frågan om hur man arbetar strategiskt med framtida behov är dock inte lätt att besvara. *Från trappa till spaljé* anger en modell i tre steg för det strategiska

arbetet. Både *Från trappa till spaljé* och SMHI pekar också på att det går att ta ett enskilt kompetensbehov eller en enskild professionsgrupp i taget. Umeå universitets *Policy för kompetens- och karriärutveckling* pekar både på ansvar för helhet och delar – verksamhet och individ.

I de intervjuer som gjorts inom förstudien framhåller flera att de som TA-grupp ser det som viktigt att vara en del av ett övergripande arbete inom fakultet eller institution. Frågan är samtidigt på vilket sätt arbetet lämpligen genomförs för att bli mest ändamålsenligt och effektivt i förhållande till de snabbt föränderliga behov som finns i vår in- och omvärld.

Arbetet inom LU behöver systematiseras och förtydligas avseende gruppen TA och pågående arbete inom sektionen HR med att utveckla och implementera ett LU-övergripande koncept och stöd för kompetensplanering genom kompetensförsörjningsplaner är viktigt för att möta denna utmaning.

Utmaningen i att inte ha eller hitta den kompetens man behöver

Chefer inom LU arbetar idag på olika sätt för att möta de kompetensbehov som verksamheten har och samtidigt se till individens behov av att utvecklas. Både chefer och medarbetare lyfter behov av att ytterligare utveckla de verktyg och möjligheter till stärkt kompetens som redan finns. Utbildningar finns för att tillgodose grundläggande kompetensbehov men fördjupningsmöjligheter saknas inom vissa områden och tillgång till samarbeten, kontakter och möjligheter till att förstå universitetet i sin helhet behöver bli bättre. Att kunna arbeta med breddade befattningsstrukturer inom vissa professionsområden för att säkerställa kompetens och tydliggöra karriärmöjligheter efterfrågas också.

I de i förstudien refererade rapporterna pekas bland annat ut olika viktiga aspekter hos en arbetsgivare för att kompetens – framför allt hos unga – ska attraheras och behållas. Flera rapporter pekar på att offentliga arbetsgivare är mer attraktiva än tidigare eftersom de erbjuder trygga anställningsförhållanden, har uppdrag som bidrar till samhällsnyttan och står för tydliga värderingar. Rika möjligheter till kompetensutveckling och tydliga karriärvägar bidrar till att attrahera kompetens.

Kairos Future menar att kompetensbehoven har förändrats tydligt då arbetsinnehållet har blivit alltmer komplext och arbetslivet mer relationsintensivt. Samspelet mellan människa och teknik kommer att kräva mer samarbetsförmåga, problemlösning och kommunikativa förmågor.

I intervjuer och rapporter betonas betydelsen av vissa förmågor och färdigheter i relation till utvecklingsmöjligheter i en framtida mer komplex och snabbt föränderlig kontext. Samtalet om vilka förmågor och färdigheter som är centrala för utveckling av TA-området inom LU borde stärkas.

Möjligheten i att vara en attraktiv arbetsplats

Flera intervjuade chefer pekar på behovet av att stärka varumärket Lunds universitet i relation till arbetsmarknaden. Det behöver bli tydligare vilka möjligheter till kvalificerade arbetsuppgifter och utvecklande uppdrag som finns inom universitetet, vilka förmåner som statlig anställning ger – som möjlighet att förena arbete med familjeliv – helt enkelt arbeta

mer på att presentera viktiga aspekter av universitetet som en attraktiv arbetsgivare inom TA-området.

Ett sätt att stärka varumärket och att skapa en för både anställda och organisation effektiv start är att ha en bra introduktion – onboarding – till att arbeta inom statlig myndighet och LU specifikt. Introduktionsmöjligheter borde innefatta tillvalsmöjligheter, exempelvis särskild kompetensutveckling eller praktik som kopplar till den nyanställdes uppdrag. Förslag på trainee-program lyfts. Introduktionen av nyanställda behöver bli bättre är budskapet från många.

”Ett bättre startpaket vore uppskattat, inkluderande t.ex. studiebesök på fakultet, se en student, o.s.v. Introduktionen behöver också undan för undan skapa en förståelse för den bredd universitetet innefattar.” (sektionschef)

I *Policy om anställning och goda och tydliga karriärvägar för lärare och forskare vid Lunds universitet*, tas åtgärd om att utveckla introduktionen av nya medarbetare också upp, särskilt avseende internationella medarbetare.

Både detta och föregående avsnitt pekar på att rekrytera rätt kompetens, att behålla den och dessutom att få mesta möjliga ut av den handlar om att aktivt arbeta med olika delar som stärker universitetet som attraktiv arbetsplats. En del av detta är att ha tydliga kompetens- och karriärvägar identifierade och en annan är att se till att introduktionen till arbetsplatsen – det som också kallas onboarding – fungerar så bra som möjligt. Vinsterna finns i att medarbetaren så snabbt förstår vad arbetet innebär för att kunna både utvecklas och utveckla. Det stärker Lunds universitets attraktivitet som en arbetsplats som månar om sina anställda.

Möjligheter i olika former av rörlighet inom universitetet

Olika former av rörlighet inom organisationen önskas av alla förstudieförfattaren talat med. Möjlighet att röra sig inom universitetet – från att skugga en kollega till att tillfälligt arbeta en period i annan del av universitetet – ses som en central möjlighet till både kompetens- och karriärutveckling. Ett behov av ett stärkt helhetsperspektiv, liksom ökad kunskap om och förståelse för andra delar av universitetets verksamheter, är också något som uppfylls genom ökad rörlighet. Alla former av rörlighet ger dessutom den bästa möjligheten till lärande genom kontakt med nya kollegor, arbetsuppgifter, arbets- och synsätt. Exempel som lyfts är jobbrotation, skuggning, coachning/mentorskap eller arbeta del av tjänst inom annan organisationsdel. Ytterligare förslag är att det skapas en intern portal för rörlighet inom organisationen, intern utlysning av tjänster, att medarbetare uppmuntras att röra på sig och gärna någon form av intresselista för dem som vill se mer och nytt. Det behövs dock nya lösningar för att underlätta den interna rörligheten – mer dialog och nätverksarbete efterfrågas.

Det behöver bli odramatiskt och okomplicerat att röra sig på olika sätt mellan arbetsplatser inom LU.

Förslag på åtgärder

Fokus i förstudien har legat på att identifiera övergripande möjligheter som har största möjliga giltighet för hela gruppen TA-personal. I de fall det för en viss befattningsgrupp önskas särskilda åtgärder har dessa presenterats.

Samtidigt som det centrala i frågan om kompetens och karriär bygger på vad verksamheten behöver finns det i den här förstudiens fokusområde betydelsefulla individperspektiv. Kompetens och karriärutveckling för TA-personal har stor betydelse för utvecklingen av såväl universitetet i dess huvuduppdrag att utbilda, forska och samverka, som för den individuella medarbetarens växande och möjlighet att utvecklas, vare sig detta sker genom en mer linjär och trappstegsformad karriär eller i ett växande mot den spalje av möjligheter som Lunds universitet har och kan utveckla.

Utifrån den kartläggning som redovisats i förstudien presenteras nedan förslag på åtgärder för ett konkret och långsiktigt arbete med kompetensutveckling och karriärvägar för TA-personal. Då många av förslagen är kopplade till mycket som redan finns eller håller på att tas fram genom olika projekt eller utvecklingsinsatser är ingen ytterligare resurstilldelning angiven.

Förslagen nedan presenteras i den ordning som de bör genomföras. I de fall förslagen har kopplingar till existerande utvecklingsinsatser eller -projekt anges detta. Utgångspunkten för förslagen är att de ska möta både arbetsgivarens och medarbetarens behov.

Då förslagen i många fall handlar om att åstadkomma ökad rörlighet och stärkta tvärgående samarbeten är ytterligare en förväntad vinst av flera av åtgärderna ett brobyggande som skapar förbättrad kunskap om och förståelse för de varierande förutsättningar som finns inom olika delar av universitetet.

1. Etablera och tydliggör möjligheter till kunskapsutbyte och utveckling genom nätverkande och nya kontakter

Förslaget innefattar att ta fram, beskriva och etablera modeller och arbetssätt exempelvis för skuggning, mentorskap, deltagande i samarbeten, team/projekt, professionsnätverk, m.m., samt kommunicera dessa möjligheter.

Förslaget till åtgärd syftar till att stärka kunskap hos chefer och medarbetare om möjligheter till utveckling genom olika former av kunskapsutbyte samt beskriva ett handfast praktiskt tillvägagångssätt och därigenom utgöra ett incitament till handling.

Åtgärden ger möjlighet till breddning av erfarenhet, ny kunskap och möjlighet till nya sätt att utnyttja personliga förmågor och färdigheter, och är samtidigt karriärstärkande genom att möjliggöra fördjupning, breddning och eventuellt utgöra ett avstamp för klättring.

Åtgärden ska ge både chefer och medarbetare tydlig vägledning.

2. Stärk och bredda introduktionen av nyanställda

En effektiv och individualiserad introduktion till Lunds universitet som arbetsplats gagnar både den nya medarbetaren och verksamheten. En tydlig onboarding-process är dessutom något som stärker Lunds universitets attraktionskraft och varumärke.

Förslaget innefattar att stärka möjlighet till att skräddarsy introduktion för olika professioner och roller, att utveckla de delar som introducerar Lunds universitet som arbetsplats för ökad förståelse för förutsättningarna i arbetet, samt ge fördjupningar inom relevant regelverk för arbete inom högskola och myndighet. Introduktionsplaneringen bör innefatta tidig etablering av nätverkskontakter inom medarbetarens uppdrag.

Arbetet med att stärka och bredda introduktion av nyanställda bör ske tillsammans med en referensgrupp bestående av representanter från olika verksamheter inom universitetet.

Denna åtgärd kopplas lämpligen ihop med det pågående arbetet inom HR: *Introduktion av nya medarbetare - onboarding.*

3. Stärk förutsättningarna för intern rörlighet och karriärmöjligheter för teknisk och administrativ personal

Stärk förutsättningarna rörlighet och karriärutveckling genom att etablera enkla möjligheter att jobbrotera, d.v.s. att under kortare eller längre period arbeta inom annan del av universitetet genom utlån eller byte.

För att förenkla kompetens- och karriärutvecklande erfarenheter genom jobbrotation behövs enhetliga och praktiskt orienterade insatser: mallar för överenskommelser innefattande ev. behov av MBL, beskrivningar av hantering av anställning och lön i Primula och/eller Lupin, samt modell för vilken chef som ansvarar för vad i relation till exempelvis utvecklings- och lönesamtal.

Lämpliga utvalda nätverk föreslås utgöra noder för underlättande av och stöd till jobbrotation.

Undersök även möjligheten att utlysa tjänster internt inom universitetet. Intern utlysning frågas efter av många chefer och ses som en möjlighet att erbjuda och stärka karriärmöjligheter.

4. Stärk kommunikationen av Lunds universitet som en attraktiv arbetsplats

För att attrahera och behålla strategiskt viktig kompetens behöver Lunds universitet genomföra åtgärder föreslagna i denna förstudie och sedan aktivt kommunicera dessa för att stärka bilden av universitetet som en arbetsplats med kvalificerade arbetsuppgifter, en väl paketerat introduktion till såväl arbetsuppgifter som arbetsplats, goda och tydliga möjligheter till kompetens- och karriärutveckling och de särskilda förmåner som hör ihop med att vara statligt anställd.

I takt med att insatser genomförs behöver kommunikationen av universitetet som en attraktiv arbetsplats ses över på Medarbetarwebb och i rekryteringssammanhang.

5. Stärk stödunderlag till utvecklingssamtalet avseende kompetens- och karriärmöjligheter för utveckling av både individ och verksamhet

Utvecklingssamtalet och den löpande dialogen mellan medarbetare och chef är utgångspunkten för planeringen av kompetensutveckling kopplat till verksamhetens behov och mål. För både medarbetare och chef är en tydlig presentation av utvecklingsmöjligheter inom LU en tillgång som stärker både initiativ och kvalitet i utveckling.

Förslaget till åtgärd bygger på att tidigare angivna utvecklingsinsatser är genomförda och innebär att det stöd som används för utvecklingssamtalet ses över och på ett tydligt sätt presenterar möjligheter som kan utforskas och genomföras.

Denna åtgärd kopplas ihop med det pågående arbetet inom sektionen HR: *Översyn av material, process och utbildningsbehov kopplat till utvecklingssamtalet.*

6. Undersök möjligheter till en kompetens- och karriärpolicy för teknisk och administrativ personal

En kompetens- och karriärpolicy ger möjlighet att tydliggöra strategiska ställningstaganden och ramverk, ansvar inom olika roller samt etablera en gemensam terminologi vad gäller kompetensutvecklings- och karriärmöjligheter inom universitetet.

I *Policy om anställning och goda och tydliga karriärvägar för lärare och forskare vid Lunds universitet* konstateras att goda och tydliga karriärvägar har betydelse för såväl jämställdhet, likabehandling och mångfald, som för möjligheter att rekrytera och behålla de mest kompetenta medarbetarna och göra Lunds universitet till en attraktiv, konkurrenskraftig och god arbetsgivare.

Förslaget är att med *Policy för kompetens- och karriärutveckling* från Umeå universitet som inspiration utforska möjligheter och eventuella vinster i att ta fram en motsvarande policy för TA-gruppen inom Lunds universitet.

7. Genomför förändring av titlar inom enskilda professioner för att tydliggöra karriärmöjligheter och stärka attraktivitet

I förstudien har framkommit behov inom vissa professionsgrupper att utvidga och förändra titlar för att möjliggöra tydlighet avseende karriärvägar, ensa titulatur mot omgivande arbetsmarknad samt för att öka attraktionskraften gentemot efterfrågad kompetens.

Behov av ett förändringsarbete har lyfts av IT, bibliotek och kommunikation.

Förslaget innebär att, med inspiration från det nyligen genomförda förändringsarbetet avseende HR-titlar, genomföra motsvarande förändringar inom nämnda professionsområden.

Arbetet sker genom samarbeten i team med för aktuell professionsgrupp lämplig sammansättning.

8. Se över befattningsbenämningar för vissa TA-grupper

Många befattningsområden inom området TA är otydliga och spretiga. En roll kan ha olika befattningar beroende på inom vilken del av universitetet anställningen finns.

Att se över befattningsstrukturerna, och eventuellt ta bort vissa benämningar, skulle skapa en ökad tydlighet och på så sätt stärka transparens och rörlighet, både för chefer och för medarbetare.

Förslaget till åtgärd är att successivt se över lämpliga urval av befattningar. Arbetet sker genom samarbeten i team med för aktuell befattningsgrupp lämplig sammansättning.

Referenser

Externa rapporter, webinarier med mera

1. Arbetsgivarverket (2021). Hur ska statsförvaltningen möta kompetensutmaningen på en förändrad arbetsmarknad? En rapport om statens kompetensförsörjning och unga akademikers syn på att jobba statligt. (Rapport 2021:3). Tillgänglig via:
<https://www.arbetsgivarverket.se/globalassets/avtal-och-skrifter/rapporter/hur-ska-statsforvaltningen-mota-kompetensutmaningen-pa-en-forandrad-arbetsmarknad/hur-ska-statsforvaltningen-mota-kompetensutmaningen-pa-en-forandrad-arbetsmarknad-2105202.pdf>
2. Arbetsgivarverket (2023-05-09). Kompetensbarometern. Tillgänglig via:
<https://www.arbetsgivarverket.se/statistik-och-analys/staten-i-siffror-kompetensbarometern>
3. Ds 2022:26. *En hjälpande hand – ökade möjligheter till in- och utlån av personal mellan myndigheter*. Tillgänglig via:
https://www.regeringen.se/contentassets/f019aebefda1471bab485fb2da4437b1/ds-2022-26-ds-en-hjalpande-hand---okade-mojligheter-till-in--och-utlan-av-personal-mellan-myndigheter_web.pdf
4. Kairos Future (2023-05-03). *Kompetensjakten: Framtidssäkrad kompetensförsörjning* [Video]. YouTube. Tillgänglig via:
<https://www.youtube.com/watch?v=KR02IMf8ySU>
5. Lindelöw, M. (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi: Hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Natur och Kultur Akademisk.
6. Manpower Group (2023-01-11). *The New Human Age. 2023 Workforce Trends*. Tillgänglig via:
<https://content.cdntwrk.com/files/aT0xNDg5OTAwJnY9NSZpc3N1ZU5hbWU9dGhlLW5ldy1odW1hbi1hZ2UmY21kPWQmc2lnPWZlNDAA0NTVjNjFmNGI2YzIxOTA3NjliNGIyOWMxOGE2>
7. Nexer Group (u.å.) *Tech Talent Report 2022*. Tillgänglig via:
<https://nexergroup.com/insights/tech-talent-report/>
8. Randstad (2023). *Randstad employer brand research 2023*. Tillgänglig via:
<https://www.randstad.se/en/hr-trender-insikter/randstad-employer-brand-research/>
9. Rönmar, M. (2018). *Goda och tydliga karriärvägar vid Lunds universitet. Rapport*. Lunds universitet.

10. Saco (2023). *Framtidsutsikter. Här finns jobben 2028*. Tillgänglig via: <https://www.saco.se/globalassets/framtidsutsikter-for-hogskoleyrken-ar-2028.pdf>
11. Sivertsson, M (2021-10-03). Forskning visar: så blir ni smartare som grupp. *Chefstidningen. Ledarskap och HR för akademiker*. Tillgänglig via: <https://chefstidningen.se/uncategorized/forskning-visar-sa-blir-ni-smartare-som-grupp/>
12. Statskontoret (2011). *Från trappa till spaljé. Myndigheters arbete med karriärutveckling*. Serie: Om offentlig sektor 12. Tillgänglig via: <https://www.statskontoret.se/siteassets/publikationer/2011/om-offentlig-sektor-12.pdf>
13. Umeå universitet. (2022). *Policy för kompetens- och karriärutveckling*. Tillgänglig via: <https://www.umu.se/globalassets/fristaende-webbar/regelverk/personal-lika-villkor-och-arbetsmiljo/policy-for-kompetens--och-karriarutveckling.pdf>

Interna rapporter, beslut med mera

1. Billgren, C., Roubert, K. och Hagsten, L. (2022) *En långsiktigt attraktiv och hållbar arbetsplats*. Delrapport från projektet Framtidens arbetsplats (dnr STYR 2021/1854) Tillgänglig via: <https://framtidensarbetsplats.blogg.lu.se/files/2022/06/Rapport-fran-delprojektet-En-attraktiv-och-hallbar-arbetsplats-220609.pdf>
2. Flores, M. och Bryngelson, A. (2022). *Framtidens ledarskapsutveckling vid Lunds universitet* (dnr STYR 2021/2184)
3. Förstudie om kompetens- och karriärutveckling för teknisk och administrativ personal (Beslut 2022-12-09, dnr STYR 2022/2735)
4. Inriktningsbeslut för utvecklingsarbete inom rekrytering (Beslut 2022-05-25, dnr STYR 2022/1129).
5. Inrättande och utseende av referensgrupp för utvecklingsarbetet inom rekrytering (Beslut 2021-08-26, dnr STYR 2021/1699)
6. Internrevisionen vid Lunds universitet (2021). *Granskning av kompetensförsörjning*. (dnr STYR 2021/2671)
7. Juridiska fakultetens kompetensförsörjningsplan 2020-2022. (Beslut 2019-12-11, dnr STYR 2019-1747) Tillgänglig via: <https://www.jur.lu.se/sites/jur.lu.se/files/2023-03/Juridiska%20fakultetens%20kompetensf%C3%B6rs%C3%B6rjningsplan%202020%20f%C3%B6rl%C3%A4ngd.pdf>
8. Juridiska fakultetens kompetensförsörjningsplan 2023-2025. (Beslut 2023-05-24, dnr STYR 2022-2197) Tillgänglig via: <https://www.jur.lu.se/sites/jur.lu.se/files/2023-06/Juridiska%20fakultetens%20kompetensf%C3%B6rs%C3%B6rjningsplan%202023>

-2025%20fastst%C3%A4lld%202023-05-24%20tillg%C3%A4nglighetsanpassad_0.pdf

9. Lunds universitets anställningsordning. (Beslut 2022-09-21, dnr STYR 2022/1843)
Tillgänglig via: [https://www.medarbetarwebben.lu.se/organisation-och-styrning/regler-och-beslut/regelverket/regler-personal#:~:text=Lunds%20universitets%20anst%C3%A4llningsordning.%20Beslut%202022%2D09%2D21.%20\(PDF%20886%20kB\)](https://www.medarbetarwebben.lu.se/organisation-och-styrning/regler-och-beslut/regelverket/regler-personal#:~:text=Lunds%20universitets%20anst%C3%A4llningsordning.%20Beslut%202022%2D09%2D21.%20(PDF%20886%20kB))
10. Nya titlar inom HR-funktionen på Lunds universitet. (Beslut 2023-05-17, dnr STYR 2023/774)
11. Policy om anställning och goda och tydliga karriärvägar för lärare och forskare vid Lunds universitet (Beslut 2019-06-18, dnr STYR 2019/1076) Tillgänglig via: <https://www.medarbetarwebben.lu.se/sites/medarbetarwebben.lu.se/files/policy-om-anstallning-och-goda-och-tydliga-karriarvagar-for-larare-och-forskare-vid-lu-190618.pdf>
12. Strategisk plan 2017 – 2026, (dnr STYR 2015/1048) Tillgänglig via: <https://www.lu.se/sites/www.lu.se/files/strategisk-plan-lunds-universitet-2017-2026-2.pdf>

Bilaga: Berättelser om karriär vid Lunds universitet

Inom ramen för förstudien Kompetens- och karriärutveckling för teknisk och administrativ vid Lunds universitet bjöds ett antal medarbetare in till att dela med sig av sin karriärresa inom universitetet. Förslagen på deltagare kom i huvudsak från administrativa chefer inom institution. Nio berättelser skickades in.

I inbjudan definierades karriär som både som en trappstegsformad väg som många gånger följer en befordringsgång, men också som ett växande som kan utgöras av vidareutbildning, specialisering och utveckling i nuvarande arbetsroll, vertikal såväl som horisontell förflyttning samt utveckling i nya arbetsroller – en utveckling och ett växande helt enkelt.

Nedan finns en sammanställning av utdrag från deltagarnas berättelser. Namn och arbetsplatser har avidentifierats.

Berättare 1

Vad var det som gjorde att du sökte dig till LU?

Från början vad det nog så att jag lockades att vara en del av en så stor verksamhet, att vara den som får saker att flyta på bakom kulisserna, tillsammans med andra. Också att det var stabilt med bra förmåner, rimliga arbetstider och fyllt av kollegor. Min utbildningsväg hade lett mig fram till ett yrke som innebar i princip frilans, och jag uppräckt att jag var mycket mer intresserad av en fast arbetsplats med mycket som händer runt omkring – ett tydligt socialt sammanhang

Vad är det som gjort att du stannat inom LU?

Att det är så brett – här kan man verkligen ägna sig åt mycket olika saker inom ramen för en och samma roll. Vi brukar skoja om att som TA-personal är vår karriärväg inom LU ”lateral”: vi rör oss inte uppåt som den akademiska personalen, utan främst i sidled: in och ut ur olika projekt, referensgrupper och dylikt. Just det här har varit en av de viktigaste anledningarna till att jag trivs så bra som studievägledare: jag har fått möjlighet att delta i flera projekt under åren, som ett komplement till mina vanliga arbetsuppgifter. Det ger ny energi, man får tid att tänka brett på ett sätt som inte hinns med i den vanliga verksamheten, och man känner att ens kompetens får växa och tas till vara. Och vem vill inte stanna på en sådan arbetsplats?

Vad var det som gjorde att du bytte anställning inom LU?

Att jag växte ur min roll och arbetsuppgifter, men att ändå kände att jag hade så mycket tankar och kunskap om verksamheten – jag ville inte bara släppa den och gå vidare till något helt annat.

Vad tänker du är den enskilt viktigaste anledningen till att du rörde dig vidare? (första gången, andra gången osv.)

Att jag ville utvecklas och min dåvarande roll kändes för liten för det(se egentligen också svaren på de två frågorna över)

Är det något annat du vill lägga till som handlar om kompetens- eller karriärutvecklingsmöjligheter?

Om jag tittar tillbaka på min egen väg så är det just möjligheten till samverkan och utveckling av verksamheten som fått mig att trivas så bra – jag tror att kontinuerlig utbildning och ”rörlighet” för TA-personal är väldigt viktig för att hålla kvar duktiga individer.

Berättare 2

Vad var det som gjorde att du sökte dig till LU?

När jag sökte mig till LU var det mest för att jag behövde ett jobb för att kunna försörja mig. Jag hade inte tänkt stanna utan ville då ha ett arbete på ett privat företag men internationella kopplingar, dvs det som jag är utbildad i.

Vad är det som gjort att du stannat inom LU?

Jag har funderat en del på vad det är som gjort att jag har stannat. Framför allt är det att jag fått nya arbetsuppgifter och utmaningar på samma arbetsplats. Och att jag kunnat byta arbetsplats inom LU där jag bytt både till fakultet och sedan till institution men andra utmaningar och nya saker att lära. Jag har fått möjlighet att arbeta med många olika saker. Efter 25 år är det fortfarande saker jag aldrig hört tidigare och lär sig. Det kan jag bli förundrad över ibland. Jag har också haft turen att hamna på arbetsplatser där jag haft mycket bra chefer och kollegor. Det är väldigt viktigt för trivseln. Jag har stor nytta av min erfarenhet från att ha arbetat på olika nivåer på LU i mitt nuvarande arbete. Jag märker tydligt att jag har mer av ett helikopterperspektiv om man jämför med mina kollegor och det är jag övertygad att det beror på min erfarenhet från att ha jobbat på alla nivåer på universitetet.

Vad var det som gjorde att du bytte anställning inom LU?

Se svar på nästa fråga.

Vad tänker du är den enskilt viktigaste anledningen till att du rörde dig vidare? (första gången, andra gången osv.)

Första gången 2011 hade jag jobbat i flera år med införandet av den nya modellen för indirekta kostnader i projektform. När arbetsuppgifterna skulle in i de ordinarie arbetsgifterna fanns det ett motstånd hos mina kollegor att lära sig och då var jag så mätt på modellen att jag kände att jag behöver byta jobb för att komma ifrån den. Och då kom jobbet som samordnare väldigt lämpligt. Jag var lite tveksam till jobbet först med det blev ett väldigt lyckat byte av jobb.

Andra gången berodde på att jag kände att jag kom för långt ifrån ekonomiarbetet på LU. Som samordnare jobbar man inte alls med ekonomi på LU-sidan. Så jobbet på institution X dök upp lämpligt när jag hade börjat fundera på annat jobb. Och det blev också ett lyckat byte till ett jobb som jag trivs bra med.

Är det något annat du vill lägga till som handlar om kompetens- eller karriärutvecklingsmöjligheter?

Nej

Berättare 3

Vad var det som gjorde att du sökte dig till LU?

Ett visst mått tillfällighet och skulle först bara vara just tillfälligt men också känslan av att det är något utöver det vanliga att arbeta för ett universitet som bidrar till samhället så tydligt som det gör. Nog inte så att jag vid första anställningen skulle tro att jag var i samma bransch 20 år senare.

Vad är det som gjort att du stannat inom LU?

Det faktum att man arbetar i en organisation som är en positiv kraft i samhället har spelat roll. En organisation där man kan se möjligheter till förbättring i det dagliga på gott och ont såklart. Ibland kan det vara frustrerande och tungrovt men det är ändå en förändringsbenägen organisation där mitt sätt att jobba har passat in. Jag har också haft förmånen att växa inom tjänster och utvecklas och ta andra roller och nischer hela tiden. Hade jag inte haft möjlighet till den typen av utveckling tror jag att jag hade sökt mig vidare långt tidigare. En annan faktor är att jag har haft möjligheten att använda min utbildning och driv inom organisationsteori och ledarskap i princip i alla de tjänster jag jobbat med.

Vad var det som gjorde att du bytte anställning inom LU?

I dom flesta fall var det helt enkelt så att jag så att säga vuxit ur rollen genom att avsluta något jag satt som mål att uppnå och känt att det varit dags att gå vidare och lämna utrymme för någon annan att utveckla vidare eller förvalta. Jag har alltid drivits av mitt engagemang och där gäller det att lämna innan man når sitt bäst-före-datum. Eftersom jag alltid har varit mån om att mina kollegor och medarbetare ska ha möjligheter att utvecklas har jag alltid också jobbat med tanken om att ha ett mål att på något vis göra mig själv utbyttbar i processen. Genom att flytta på mig själv ger jag också andra att få möjligheter som jag fick tänker jag. Senaste anställningen var speciell då jag fick möjlighet att kombinera min kompetens i ledarskap/avdelningschefsskap med min bakgrund inom utbildningsregelverksfrågor och komma närmare utbildningen och lära mig mer om hur det ser ut på den här änden av organisationen, något som jag alltid velat testa på.

Vad tänker du är den enskilt viktigaste anledningen till att du rörde dig vidare? (första gången, andra gången osv.)

Fetmarkerar det som är viktigast.

Anställning 1 – riktigt **dåliga anställningsvillkor**. Sena/inga besked om förlängning och inga synbara möjligheter att få anställning som antagningshandläggare som var nästa steg. Så ingen karriärväg även om jag var uppskattad av ledningen så blev naturligt att söka mig bort.

Anställning 2 – blev **handplockad** därifrån till tjänst på avdelning X.

Anställning 3 – mycket av min tjänst bestod av att utveckla arbetssätt och bedömningar. När organisation och arbetssätt var på plats kände jag att jag tillfört mycket av det jag ville och att det fanns flera av mina yngre adepter som var sugna på att engagera sig mer och jobba vidare med utvecklingen. Kul att kunna ge andra en chans då jag kände att min del var **färdig**.

Anställning 4 – Hade i slutändan ansvar för allt utom personalärenden och budget på avdelningen, såväl myndighetsbiten som gruppledning. Det blev naturligt att ta **utmaningen** när den uppstod. Innan dess hade jag funderingar på att söka mig vidare inom eller utanför LU då jag kände mig färdig. Möjligheten **att fullt råda över förutsättningarna** lockade så jag tog tjänsten som avdelningschef.

Avdelningschef – lämnade avdelning X då jag **inte såg att jag kunde utveckla organisationen mer under dom förutsättningar som fanns då**. Jag hade i slutet en rätt så splittrad. Mina förslag för rimlig omorganisering gick igenom i samband med att jag bestämde mig för att lämna. Jag blev erbjuden att ta en roll i organisationen men kände att jag redan gått vidare i tanken och ingen av rollerna var lockande då jag redan gjort det mesta inom området. Hade man gjort förändringen tidigare kanske det hade varit aktuellt att stanna och fokusera på en del men timingen var inte där. Det faktum att jag inte heller såg någon karriärvägutveckling för egen del spelade också in. Jag känner att jag åstadkom mycket under mina år som avdelningschef men kände att **nästa steg krävde en ny röst eller inriktning**.

Är det något annat du vill lägga till som handlar om kompetens- eller karriärutvecklingsmöjligheter?

Rörlighet är bra, som chef är den jobbigt att promota, man vill ha kvar bra medarbetare men jag är övertygad om att en större rörlighet för drivna personer skapar så mycket mervärde för verksamheten och för dem anställda. Det var smidigt att komma in på en tidsbegränsad tjänst och få chans att visa framfötterna. Tänker att man hade velat ha fler sådana möjligheter utan att för den delen ha någon slags rovdrift på personal. Det man har att spela med är vikariat, tidsbegränsade anställningar och effekter av projekt som kommer centralt eller motsvarande dit personer hyrs in. Det gör att jag alltid är positiv till sådant, det skapar möjligheter även om det kan vara jobbigt på kort sikt.

Sen vore det bra om vi på ett lite mer systematiskt sätt konkurrerade/headhuntade personal eller att man som chef kunde nominera/föreslå personer för nya utmaningar. Om jag ex har en anställd som skulle kunna växa genom nya utmaningar så är det inte lätt att styra in den dit inom LU. Vi jobbar allt för mycket var för sig.

Det krävs också ett ledarskap som verkligen vill utveckla medarbetare och verksamhet som vågar släppa kontrollen. Det gäller att vi ser oss som ett universitet och främja rörelse där anställda växer och får testa på. Rörlighet i sidled pga lön mm är lite jobbigare men kanske något vi får leva med. Om man jobbar mer med utveckling tror jag inte den blir så frekvent heller.

Berättare 4

Vad var det som gjorde att du sökte dig till LU?

Tyckte att det är en intressant arbetsgivare och ett plus att det är statligt. Lät som intressanta arbetsuppgifter.

Vad är det som gjort att du stannat inom LU?

Tycker att det är en bra arbetsgivare och det känns tryggt. Trivs med arbetsuppgifterna. Bra förmåner.

Vad var det som gjorde att du bytte anställning inom LU?

Bättre tjänst än den jag hade.

Vad tänker du är den enskilt viktigaste anledningen till att du rörde dig vidare? (första gången, andra gången osv.)

Mer kvalificerat och bättre lön.

Är det något annat du vill lägga till som handlar om kompetens- eller karriärutvecklingsmöjligheter?

Nej

Berättare 5

Vad var det som gjorde att du sökte dig till LU?

Jag var mellan uppdrag och behövde en inkomst. Så när jag blev tillfrågad att hoppa in och täcka ett vikariat så tackade jag ja. Det var också ett sätt för mig att ge tillbaka till det utbildningsprogram och den institution där jag hade varit student en gång i tiden.

Vad är det som gjort att du stannat inom LU?

I början jagade jag en fast anställning samtidigt som jag uppskattade möjligheten att vara nära forskning och utbildning. Jag utnyttjade möjligheten att delta i flera publika events och fick energi av att vara en del av ett större sammanhang och ett stort internationellt nätverk.

Efter att ha fått en fast anställning (tog 4 år och utlysning) så stannade jag dels för att jag fick möjlighet att testa nya uppdrag, växa, dels för att en statlig anställning innefattade en flexibilitet som passade livet som småbarnsförälder.

Nu stannar jag för att jag har fått en drömtjänst och möjlighet att fortsätta och växa i min professionella roll.

Vad var det som gjorde att du bytte anställning inom LU?

Flera olika anledningar:

- Jag blev headhuntad.

- Jag slog i taket av vad jag kunde göra inom ramen för min ordinarie tjänst.
- Samarbetssvårigheter med ny studierektor.
- Jag blev uppmanad att söka mig vidare.
- Min kompetens kom inte riktigt till sin rätt.
- När jag skaffade familj blev det för svårt att hålla koll på all extra administration som en delad tjänst innebar. Vid varje VAB var jag tvungen att informera två arbetsgrupper, två chefer etc. Jag var också trött på dubbla utvecklingssamtal och all politik som hände runt omkring, som jag inte var särskilt intresserad av men som påverkade mig i högsta grad.

Vad tänker du är den enskilt viktigaste anledningen till att du rörde dig vidare? (första gången, andra gången osv.)

Första gången: Möjlighet att få bättre betalt, en mer skälig arbetsmiljö och möjligheten att använda min utbildning och kompetens på riktigt

Andra gången: Hitta ett ämnesområde som jag kunde briljera på och bygga en karriär kring (och där jag inte trampade personer i akademien eller seniora administratörer på tårna) → rörde mig mot fakultet X

Tredje gången: Bättre lön, samlad tjänst och möjlighet att utvecklas som x

Fjärde gången: Bättre lön och fast anställning som x, dvs jag var inte längre beroende av att mina chefer godkände min tjänstledighetsansökan (fick nämligen info om att den ena inte längre ville ställa upp på det och ta risken).

Är det något annat du vill lägga till som handlar om kompetens- eller karriärutvecklingsmöjligheter?

TA-personalens utbildningsnivå

Jag tror att det är viktigt att diskutera hur underlaget som utgör TA-personal vid LU har ändrats under de senaste 15 åren. Vilken utbildning och ambition har nyrekryterade jämfört med tidigare? Och hur matchar detta mot de behov och förväntningar som finns inom kärnverksamheten?

Organisationskultur

En annan sak jag skulle vilja lyfta är attityder bland chefer och hur de pratar om kompetens- och karriärutvecklingsmöjligheter med anställda under exempelvis utvecklingssamtal. Jag och andra kollegor fick återkommande höra att universitet inte var en plats att göra "karriär" på och jag tycker synd om dem som köpte det och inte kunde se vilka fantastiska möjligheter som fanns inom organisationen.

Jag tror att mycket handlar om okunskap bland chefer som oftast är tillsatta pga sina akademiska meriter och har ett tydligt uppdrag att lyfta unga akademiker och därför mindre koll på hur man kan stötta drivna administratörer.

Inom ramen för detta finns det också ett behov för central styrning som chefer kan luta sig mot och därför är denna förstudie otroligt värdefullt.

Synergieffekt - Koppling förvaltning och kärnverksamhet

En fundering jag har är om inte bättre karriärvägar för TA även kan agera som ett sätt att koppla förvaltningen närmare kärnverksamheten? Kärnverksamheten kritiserar ofta förvaltningen för att inte riktigt förstå hur saker och ting egentligen funkar och det finns definitivt ett vi och dem tänk från båda perspektiven. Om vi skulle kunna få personer som arbetar på institutionsnivå att flytta sig till förvaltningen och tvärtom, då får vi på köpet en värdefull kompetens i de diskussioner som driver utvecklingsarbete på flera nivåer.

Synergieffekt – Nätverk och gatekeepers i centrala utvecklingsinitiativ

Man får inte heller glömma att personer som flyttar på sig har otroliga nätverk och kan agera gatekeepers om och när det behövs. Vi behöver fler av dem!

Berättare 6

Vad var det som gjorde att du sökte dig till LU?

Jag halkade in på ett bananskal via kontakt med en gammal lärare.

Vad är det som gjort att du stannat inom LU?

När jag blev erbjuden jobbet tänkte jag stanna max ett år – jag ville göra karriär i näringslivet och tjäna pengar. Men nu har jag varit här i 20 år och stormtrivs. Jag kan inte tänka mig att lämna LU i dagsläget.

Det som gör att jag stannat är att jag har stor frihet under ansvar, flexibla arbetstider, kan påverka min arbetsituation och arbetsuppgifter till stor del. Jag har ju gjort karriär inom institutionen och hela tiden fått mer ansvar. Jag tror kanske inte jag stannat så här länge om jag ”stätt stilla”.

En stor anledning är också att jag gillar att vara del av universitetet – vi utbildar studenter och genomför forskning som bidrar till samhällsutveckling – det känns meningsfullt.

Vad var det som gjorde att du bytte anställning inom LU?

Jag har bytt befattning efterhand som jag bytt ansvarsområden och arbetsuppgifter inom institutionen.

Vad tänker du är den enskilt viktigaste anledningen till att du rörde dig vidare? (första gången, andra gången osv.)

Min vilja att fortsätta utvecklas och på min institution har det varit en styrka att jag velat ta ansvar och inte varit rädd för att ta beslut. Vi har genom åren haft stor omsättning på prefekter och studierektorer och då har jag hela tiden varit stabiliteten i ledningen samt den som suttit på erfarenheten. I många fall har de som utsetts som prefekter och studierektorer inte velat ha jobbet och ansvaret vilket skapade ett behov och samtidigt möjlighet för mig.

Är det något annat du vill lägga till som handlar om kompetens- eller karriärutvecklingsmöjligheter?

Som ansvarig för administrativ personal i tio år kan jag tycka det känns frustrerande att inte kunna erbjuda mina medarbetare (TA) mer utvecklings- och karriärmöjligheter internt på institutionen eller fakulteten. De som är drivna och vill framåt förlorar vi till tjänster på andra institutioner och fakulteter inom LU. Det är bra att de stannar inom LU men man skulle vilja kunna göra mer för dem som är drivna och duktiga för att behålla dem – allt från mer ansvar, nya befattningar och mer lön. Dessa möjligheter finns på pappret men i väldigt svårt att genomföra i praktiken. Om min utbildningsadministratör vill vidareutvecklas till koordinator eller studievägledare – strålande – men vem ska då lägga in resultat i Ladok? Jag har inte råd att anställa fler. Och vi har kanske inte behov av ytterligare en studievägledare. En svår nöt att knäcka inom en liten institution – jag har ingen bra lösning.

På institution X jobbar jag en del med att mina medarbetare kan få uppgifter på kansliet eller på LU-nivå – att driva/delta i projekt eller andra arbetsuppgifter för att tillgodose behov av variation och kompetens- och utvecklingsmöjligheter. Detta kan vara ett tips till andra. Men det är svårt att belöna denna typ av extra ansvarsområde – svårt att ge löneökning på institution för arbetsuppgifter/ansvar på annat ställe. Här skulle jag vilja kunna ge tidsbegränsade uppdragstillägg på lönen (liknande lösningen för prefekter och studierektorer).

En reflektion jag vill skicka med, som jag fått i samband med att vi nu gör om min befattning till administrativ chef (för att bättre spegla det ansvar och de arbetsuppgifter jag redan har/gör), är att facket ville att tjänsten skulle utlysas i konkurrens. Jag kan förstå tanken men det motarbetar medarbetarens karriärutveckling på befintlig arbetsplats.

Berättare 7

Vad var det som gjorde att du sökte dig till LU?

Jag hade jobbat inom utbildningssektorn, grundskola och gymnasieskola. Universitetet verkade då som ett rimligt nästa steg i min arbetskarriär, jag trodde att det kunde vara en bra plats för att kunna utvecklas.

Vad är det som gjort att du stannat inom LU?

Möjligheten att göra olika saker. Att det finns många utmaningar och möjligheter samt att det känns som att det behövs personer som jag på universitetet.

Vad var det som gjorde att du bytte anställning inom LU?

Jag behövde nya utmaningar. Jag såg att det fanns möjlighet att utvecklas och lära mig något nytt samt att det verkade roligt att få nya arbetsuppgifter.

Vad tänker du är den enskilt viktigaste anledningen till att du rörde dig vidare? (första gången, andra gången osv.)

Första gången jag bytte berodde det på att jag såg en tjänst som jag verkligen ville ha – jag frågade om de behövde en sån som mig och det gjorde de!

Andra gången berodde på en organisatorisk förändring. Jag kunde välja att stanna kvar på fakultet X men valde att ta erbjudandet om att bli x på sektion Y.

Tredje gången var det en tjänst som jag verkligen ville ha. Jag hade jobbat deltid där utan att ha någon direkt tjänst och var väldigt redo för att söka tjänsten när den väl utannonserades.

Jag drivs av lust, när jag får tråkigt behöver jag hitta nya utmaningar!

Är det något annat du vill lägga till som handlar om kompetens- eller karriärutvecklingsmöjligheter?

För mig har LU varit en fantastisk plats att kunna göra karriär men jag tror inte att det är så många som har möjlighet att göra som jag. Det gäller att ”komma in i värmen” och bli sedd, då finns det stora möjligheter att få göra roliga saker.

Gällande kompetensutveckling så jag har lärt mig otroligt mycket de senaste 13 åren på LU. Men, det hänger ju förstås ihop med att jag fått möjlighet att göra många olika saker och fått vara del av många olika sammanhang.

Berättare 8

Vad var det som gjorde att du sökte dig till LU?

Jag tyckte att tjänsten verkade intressant eftersom jobbet innebar samarbete med akademiker inom olika områden. Jag tyckte att det verkade utvecklande att jobba med lärare och forskare som inte kan så mycket om ekonomi.

Vad är det som gjort att du stannat inom LU?

Jag trivs med ekonomisystemen och arbetsmiljön. Jag tycker om att det är frihet under ansvar.

Vad var det som gjorde att du bytte anställning inom LU?

1. Lönen 2. Mer utmanade arbetsuppgifter 3. Dålig sammanhållning på förra arbetsplatser och jag märkte under intervjun för min nuvarande anställning att det var bra stämning.

Vad tänker du är den enskilt viktigaste anledningen till att du rörde dig vidare? (första gången, andra gången osv.)

Lönen

Är det något annat du vill lägga till som handlar om kompetens- eller karriärutvecklingsmöjligheter?

Som ekonom är det svårt att utvecklas under en längre tid på samma arbetsplats eftersom alla ekonomer i stort sett har samma arbetsuppgifter. Det enda sättet att utvecklas blir då att byta arbetsplats eller bli chef.

Berättare 9

Vad var det som gjorde att du sökte dig till LU?

Första gången var det mer av en slump. Jag sökte jobb och blev erbjuden en tjänst på sektion X. När jag sökte mig tillbaka så var det nog mest att jag saknade komplexiteten och variationen i arbetet.

Vad är det som gjort att du stannat inom LU?

Jag har alltid trivts att jobba mot verksamheten och gillar kontakten med lärarna. Sedan har jag byggt upp kunskaper och erfarenheter som jag kan dra nytta av. Jag saknar också en formell utbildning vilket begränsar mig från att söka mig utanför LU. Detta har dock inte varit aktuellt då jag istället valt att jobba på olika nivåer i organisationen.

Vad var det som gjorde att du bytte anställning inom LU?

Framförallt att bredda mina kunskaper och lära mig nya saker. Jag behöver nya områden för att trivas med mitt jobb. Har svårt att bara göra samma saker hela tiden.

Vad tänker du är den enskilt viktigaste anledningen till att du rörde dig vidare? (första gången, andra gången osv.)

Personlig utveckling.

Är det något annat du vill lägga till som handlar om kompetens- eller karriärutvecklingsmöjligheter?

I min roll som chef kan jag tycka att det är svårt att erbjuda en karriärplan till mina anställda. Det är inte så tydligt vilka karriärmöjligheter det finns för administrativ personal inom LU eller utanför LU.