



Vägledning och metodstöd för utformning av strategisk kompetensförsörjningsplan

Personalenheten

Augusti 2014

2014-08-26

Innehåll

Inledning	3
Strategisk kompetensförsörjningsplan för Umeå universitet 2015 -2020	3
Dokumentets uppbyggnad/upplägg	4
Vägledning och innehåll för strategisk kompetensförsörjningsplan	4
Nulägesanalys av verksamheten	5
Nuläge bemanning och kompetens	5
Framtida läge	5
Kompetensanalys	5
Kompetensbehov	6
Kompetensförsörjningsplan med aktiviteter	6
Uppföljning	6
Bilaga 1: Universitetsgemensamma delmål som har särskild påverkan på kompetensförsörjning	7
Karriärvägar och karriärstöd	7
Rekrytering	8
Dynamisk blandning av forskning och utbildning som främjar kvalitet i forskning och utbildning	9
Ökad mobilitet	10
Interaktiva fokus-, lär- och innovationsmiljöer	10
Det strategiska ledarskapet och verksamhetsstödet	11
Bilaga 2: Verksamhets- och kompetensanalys, VOK	13
Syftet med Verksamhets- och kompetensanalys	13
Mål	13
Upplägg	14
Bilaga 3: Personalstatistik	17

Inledning

Strategisk kompetensförsörjning är en process för att säkerställa att rätt kompetens finns i verksamheten för att uppnå dess mål. Det innebär att arbeta långsiktigt, strukturerat och målmedvetet med insatser som syftar till att Umeå universitet som arbetsgivare kan; Attrahera och rekrytera nya medarbetare, utveckla och behålla befintliga medarbetare samt avveckla medarbetare vid exempelvis pensionering eller vid förändring av verksamhet.

Umeå universitets målsättning är att integrera processerna mellan verksamhetsplanering och kompetensförsörjningsplanering, då dessa processer har en stark koppling till varandra.

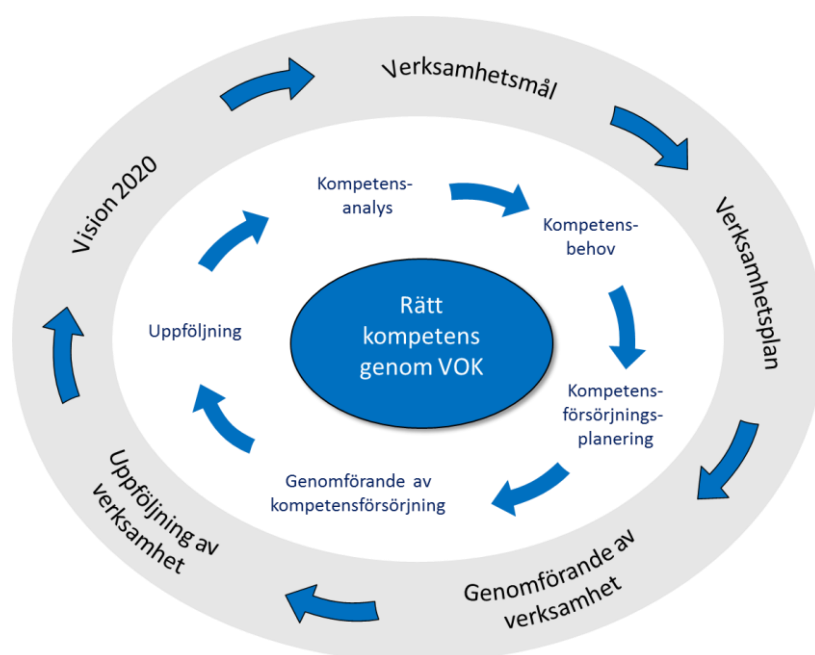


Bild 1. Verksamhetsplanering och kompetensförsörjningsplanering i en integrerad process, med stöd av verksamhets – och kompetensanalys, VOK¹.

Strategisk kompetensförsörjningsplan för Umeå universitet 2015 -2018

Med utgångspunkt i Umeå universitet 2020 – vision och mål, har det under 2012 -2013 pågått ett omfattande arbete med att ta fram universitetsövergripande delmål och strategier samt uppföljningskriterier. Dessa beskrivs i ”Delmål fördjupade analyser, strategier samt uppföljningskriterier perioden 2013-2015” (Dnr: UmU 200-1111-12). Ett motsvarande arbete har även gjorts på fakultetsnivå med fakultetsspecifika mål och strategier.

Uppföljningskriteriet i delmål 4.3 ”Universitetet har strategisk planering av kompetensförsörjning på alla organisatoriska nivåer” innebär att alla enheter, institutioner och fakulteter ska ta fram en planering för sin strategiska kompetensförsörjning, som ska gälla för 2015-2018 med utgångspunkt från institutionens/enhetens verksamhetsplan. Det är chefens uppdrag och ansvar att genomföra en strategisk planering för

¹ VOK är ett metodstöd för kompetensplanering, se vidare bilaga 2

kompetensförsörjningen och denna plan ska vara klar till februari 2015.

Den övergripande strategiska kompetensförsörjningsplanen för Umeå universitet 2015-2018, kommer att utformas och fastställas under hösten 2015. Då Umeå universitet har beslutat om ett helt nytt sätt att planera och utveckla verksamheten blir en konsekvens av detta att utveckla den universitetsövergripande processen för den strategiska kompetensförsörjningsplanen. Processen bygger på ett ”nerifrån och upp-perspektiv”, genom att kompetensplaneringen som görs på enhets-, institutions- och fakultetsnivå, analyseras och sammanställs och kommer sedan att utgöra universitetets strategiska kompetensförsörjningsplan. Den ska ge en total bild av vilket kompetensbehov som finns samt vilka universitetsgemensamma insatser som kommer att krävas för att nå Vision 2020.

Dokumentets uppbyggnad/upplägg

Detta dokument är ett underlag och ett stöd för dig som chef på enhets-, institutions- och fakultetsnivå som ska utforma den strategiska kompetensförsörjningsplanen. Underlaget består av vägledning och förslag på innehåll för en strategisk kompetensförsörjningsplan.

I bilagorna återfinns kompletterande uppgifter och arbetsmaterial som vid behov kan användas som stöd för arbetet med utformningen av den strategiska kompetensförsörjningsplanen.

Bilaga 1 innehåller en sammanställning av de delmål, utifrån Umeå universitet 2020 - vision och mål, som har tydligast påverkan på kompetensförsörjningen. Dessutom återfinns här ett antal reflektionsfrågor.

Bilaga 2 beskriver en metod för verksamhets- och kompetensanalys, VOK, vars syfte är att utveckla verksamheten genom att medarbetarna utvecklas. Detta ger en ökad delaktighet i verksamhetsutvecklingen och en tydligare koppling mellan verksamhetsmål och behov av kompetensutveckling. Metoden kan användas för hela verksamheten alternativt för en mindre grupp, tex. ledningsgrupp eller en arbetsgrupp inom enheten.

Bilaga 3 innehåller en analys av personalsituation för hela universitetet. Personalstatistik är hämtad ur Umeå universitets databasledningsstöd Fokus. Bilagan kan ses som ett stöd och ge idéer till vilken statistik som institutionen kan ta fram och som kan vara en del i analysarbetet.

Vägledning och innehåll för strategisk kompetensförsörjningsplan

Den strategiska kompetensförsörjningsplanen och verksamhetsplanen har en stark koppling till varandra. I verksamhetsplanen har verksamhetens utmaningar identifierats och mål fastställts. I kompetensförsörjningsplanen ska vi säkerställa att vi har den kompetens vi behöver för att nå verksamhetsmålen.

Syftet med kompetensförsörjningsplanen är att utifrån analys av befintlig kompetens, tydliggöra kommande kompetensbehov och hur stort gapet är från befintlig kompetens i förhållande till verksamhetens mål på kort och lång sikt. I kompetensförsörjningsplanen ska även de planerade åtgärderna för att fylla kompetensbehoven beskrivas. Det kan innebära t.ex kompetensutveckling respektive nyrekrytering, avveckling, och även strategier för hur man attraherar och behåller medarbetare.

I arbetet med kompetensförsörjningsplanen kan med fördel tidigare gjorda analyser från universitetsgemensamma och fakultetsgemensamma delmål samt från verksamhetsplanarbetet användas. I bilaga 1 återfinns en sammanställning av de universitetsgemensamma

delmål som har störst påverkan på kompetensförsörjning. Under varje rubrik finns en ”reflektionsruta”, med ett antal frågeställningar som ett stöd vid utformningen av kompetensförsörjningsplanen.

Utgångspunkten för en kompetensförsörjningsplan är att genomföra en verksamhets- och kompetensanalys av nuläget och framtida läge. I arbetet med verksamhetsplanen har i de flesta fall en verksamhetsanalys genomförts. Nästa steg är att koppla samman verksamhetsanalysen och kompetensanalysen. Kompetensanalysen ska tydliggöra vilken kompetens vi har, vilken framtida kompetens vi behöver och utifrån detta planera för framtida kompetensbehov.

Kompetensförsörjningsplan

Nedan ges vägledning och förslag på kompetensförsörjningsplanens innehåll. Ni kan använda motsvarande rubriker i verksamhetens kompetensförsörjningsplan. I bilaga 2 beskrivs hur ni kan, på ett processinriktat sätt, arbeta tillsammans med era medarbetare för att ta fram er kompetensförsörjningsplan.

Nulägesanalys av verksamheten

Beskriv institutionens eller enheten uppdrag, organisation, aktuella verksamhetsområden, verksamhetens mål, framtida utveckling och utmaningar, utifrån verksamhetsplan och den omvärldsanalys som är gjord i samband med denna. Kopiera gärna från er verksamhetsplan.

Nuläge bemanning och kompetens

Beskriv hur bemanningen ser ut inom institutionen och vilken kompetens som finns. Beskriv t.ex. åldersstruktur, könsfördelning, kommande pensionsavgångar och fördelningen mellan lärare/forskare och teknisk/administrativ personal. Statistik för detta tas fram ur Fokus.

Beskriv fördelningen mellan lärarbefattningar, ämnesinriktningar och prioriterade områden.

Beskrivningen av bemanningen ska också inkludera ett resonemang runt tidsbegränsade anställningar, pågående och planerade tjänstledigheter, annan långtidsfrånvaro och pensionsavgångar enligt avtal (65-67 år) som har påverkan på nuvarande och kommande kompetensbehov.

Framtida läge

Beskriv verksamhetens framtida läge och vilken kompetens verksamheten har behov av för att säkerställa att nå uppsatta mål. De aktuella målen och strategierna som återfinns i de universitetsgemensamma delmål, fakultetens delmål och den egna verksamhetens mål, är grund för framtida kompetens- och bemanningsbehov för verksamheten. Här kan era reflektioner från bilaga 1 ligga till grund för vilka utmaningar de universitetsgemensamma delmålen har för er verksamhet. Ni kan reflekter på liknande sätt kring de fakultetsgemensamma delmålen.

Kompetensanalys

För att er verksamhet ska kunna uppnå målen som definierats i er verksamhetsplan – vilken kompetens behöver ni för att säkerställa detta?

Kompetensanalysen syftar till att identifiera kompetensbehov, värdera den befintliga

kompetensen och dra slutsatser om utvecklingsbehov. Med analysresultatet som grund kan enheten planera för rätt kompetensförsörjningsaktiviteter och uppnå rätt kompetens – den kompetens som bäst matchar verksamhetens behov.

Fyra frågor för en kompetensanalys;

- 1- Vilket är verksamhetens mål, uppdrag, strategier och utmaningar? } Se ”Framtida läge”
- 2- Vilken kompetens behöver vi? }
- 3- Vilken kompetens har vi? } Kompetensgap
- 4- Vad behöver vi utveckla och hur ska det gå till? } Kompetensbehov

Kompetensgapet kan beskrivas som skillnaden mellan framtida kompetensbehov och befintlig kompetens. Gör en bedömning av vad aktuella mål, strategier och verksamhetens utmaningar innebär kompetensmässigt, dvs. konsekvenser för medarbetarnas kompetensutvecklingsbehov. Gör även en bedömning om verksamheten har behov av ny kompetens, utveckling eller omställning av befintlig kompetens.

Kompetensbehov

Beskriv i kompetensförsörjningsplanen vilka kompetensbehov som framkommit ur kompetensanalysen, på kort och lång sikt.

Kompetensförsörjningsplan med aktiviteter

Här ska du sammanfatta och beskriva vilka strategier och aktiviteter som behöver genomföras för att uppnå rätt kompetens inom verksamheten. Beskriv även hur ni ska genomföra dessa aktiviteter.

Strategierna och aktiviteterna ska omfatta både vilken kompetens som behöver utvecklas eller förändras, om nyrekryteringar behöver genomföras och eventuellt om avveckling av befintlig kompetens behöver göras.

Att tänka på;

Varje verksamhet behöver fundera över hur ni ska;

- *Attrahera rätt personer*
- *Rekrytera de som behövs för verksamheten*
- *Utveckla kompetensen i verksamheten*
- *Behålla rätt kompetens*
- *Avveckla kompetens vid behov*

Reflektera, analysera och skriv in era strategier i verksamhetens kompetensförsörjningsplan.

Uppföljning/revidering

Uppföljning/revidering av kompetensförsörjningsplanen görs regelbundet och alltid inför nästa års verksamhetsplanarbete. I uppföljningen ska det framgå vilka åtgärder som vidtagits för att säkra att rätt kompetens finns eller planeras, för att uppnå verksamhetens mål. Kommentera kompetensförsörjningsplanen i den årliga verksamhetsberättelsen, VB.

Bilaga 1: Universitetsgemensamma delmål som har särskild påverkan på kompetensförsörjning

Med målsättningen att Umeå universitet år 2020 ska vara ett internationellt framgångsrikt forsknings- och utbildningsuniversitet och en fortsatt attraktiv arbetsgivare, även ur ett internationellt perspektiv, är det av stor vikt att arbetet med kompetensförsörjning sker strategiskt, strukturerat och med god framförhållning. Våra medarbetares kompetens är den viktigaste resursen för att driva verksamheten framåt utifrån verksamhetens och omvärldens krav. Utifrån dessa krav kan den befintliga kompetensen behöva utvecklas, kompletteras genom rekrytering och i vissa fall kan en omställning av kompetens bli nödvändig.

I denna bilaga återfinns en sammanfattning av delmålsområden som till stor del påverkar vad du som chef behöver ta hänsyn till vid utformningen av den strategiska kompetensförsörjningsplanen för den egna verksamheten. Utgångspunkten är de universitetsgemensamma delmål, fördjupade analyser, strategier samt uppföljningskriterier perioden 2013-2015². Du som chef behöver även ta hänsyn till de fakultetsspecifika delmål som finns och fakultetens verksamhetsplan i ditt arbete med den strategiska kompetensförsörjningsplanen.

Karriärvägar och karriärstöd

I de universitetsgemensamma delmålen beskivs att Umeå universitet behöver arbeta intensivare med karriärvägar och karriärstöd för både lärare och forskande personal.

Genom tydliga karriärvägar med bra förutsättningar, kan vi framgångsrikt konkurrera om universitetslektorat och professorer. Förutsättningar behöver skapas för att inrätta anställningar för meritering inom strategiskt viktiga områden i syfte att öka kvalitén.

Tydliga och internationellt konkurrenskraftiga karriärvägar för lärare och forskande personal, inkluderande resursstabila "tenure-tracks", har införts genom ett tydligt regelverk och stödjande aktiviteter. Målsättningen är att fortsätta utvecklingen av karriärvägar för att erbjuda bästa möjliga förhållande för att uppnå högsta möjliga kvalitet inom forskning och utbildning.

Varje verksamhet behöver arbeta långsiktigt och göra strategiskt viktiga val för verksamhetens framtida satsningar och den kompetens som det innebär. Institutionen tillsammans med fakulteten och med centralt stöd behöver genomföra strategisk och långsiktig planering för kompetensförsörjningen. Det är av stor vikt att kompetens som utvecklas utifrån karriärvägarna, prövas mot verksamhetens behov och resurstillgångar och tillvaratas inom universitetet.

Det behövs både en stabilitet och en ökad dynamik och mobilitet för undervisande och forskande lärare i syfte att vara konkurrenskraftiga och attraktiv som arbetsgivare. Befattningarna universitetslektor och professor, som är fullt anslagsfinansierade, ger stabilitet och långsiktighet medan andra lärarbefattningar bidrar till dynamik och mobilitet.

Umeå universitet behöver utveckla meriteringen för lärare på konstnärlig grund och, tillsammans med fakulteterna, ska ett meriteringssystem för det konstnärliga området utvecklas.

Karriärstödjande aktiviteter ska även genomföras för andra kategorier såsom doktorander,

² Beslutat av rektor 10 december 2013. Dnr: UmU 200-1111-12.

postdoktorer, forskarassistenter och biträdande lektorer på alla organisatoriska nivåer. Det kan till exempel vara insatser som mentorprogram och karriärcoachning.

Reflektera över;

Vad får delmål och strategier som berör karriärvägar och karriärstöd för konsekvenser på planeringen av kompetensförsörjning i din verksamhet?

Vad behöver du i din verksamhet tänka på för att stödja karriärvägarna? Vilka är de strategiskt viktigaste områdena?

Vad krävs för att skapa förutsättningar för att utveckla karriärvägarna?

Hur påverkar den strategiska satsningen på karriärvägar och karriärstöd dina medarbetare?

Reflektera, analysera och skriv in era strategier i verksamhetens kompetensförsörjningsplan.

Rekrytering

En av de viktigaste områdena i kompetensförsörjningsplanen är att genomföra och planera för de strategiska rekryteringar som stödjer verksamhetens mål och prioriteringar. Utifrån den strategiska planeringen skapas förutsättningar för inrättande av anställningar och resurspaket.

Vid Umeå universitet utlyses årligen cirka 400 anställningar, varav hälften är läraranställningar och hälften är teknisk-administrativ personal. Genomsnittstiden för rekrytering till lärarbefattningarna (professor, lektor, biträdande lektor, forskarassistent) tar i genomsnitt i dagsläget drygt ett år. En mätning av hur lång rekryteringstiden var för olika befattningar genomfördes 2011, som visade att medelvärdet för rekryteringstiden för en professor är 522 dagar och för universitetslektor 355 dagar. Målsättningen är att år 2020 ha förkortat rekryteringstiden så att den är högst sex månaders rekryteringstid för lektorer och nio månader för professorer.

Det finns ett antal planerade och pågående aktiviteter för att öka kvaliteten och effektiviteten i rekryteringsprocessen och dess administration. En av de planerade aktiviteterna är ett e-rekryteringssystem. Systemet kommer att implementeras under senare delen av 2014. En annan aktivitet är åtgärder i syfte att uppnå förbättring av kvaliteten i urvalsprocessen vid rekrytering av lärare så att anställningen motsvarar behoven i verksamheten. En ytterligare aktivitet är att rutiner för befordran till professor och utlysning/tillsättning av professorer behöver utvecklas. Målet är att säkerställa kvalitet, transparens, rättssäkerhet och likabehandling.

En välutvecklad rekryteringsprocessen ställer krav på samordning och tydliga processbeskrivningar vid olika typer av rekryteringar. Det kan även omfatta en vidareutveckling av anställningskommittéer och rekryteringsgrupper.

Umeå universitet arbetar med att utveckla ett centralt stöd för medarbetare från andra länder genom en central funktion, "Service för mottagande av internationella medarbetare", som riktar sig till både medarbetaren och medföljande. En aktiv samverkan med

arbetsgivare i Umeåregionen behövs för att skapa förutsättningar till anställning för medföljande, vid såväl internationell som nationell rekrytering. Även andra centralt stödjande aktiviteter för rekrytering och karriärutveckling, som ger internationell konkurrenskraft, behöver utvecklas. Internationaliseringen innebär även ett ökat krav på kulturförståelse och ökade språkkunskaper för väl fungerande kommunikation.

Reflektera över;

Vad får delmål och strategier som berör rekryteringsprocessen för konsekvenser på planeringen av kompetensförsörjning i din verksamhet?

Vilka förutsättningar krävs för att utveckla rekryteringsprocessen?

Hur påverkar den ökade internationaliseringen dina medarbetare och vilka förutsättningar behöver de?

Reflektera, analysera och skriv in era strategier i verksamhetens kompetensförsörjningsplan.

Dynamisk blandning av forskning och utbildning som främjar kvalitet i forskning och utbildning

Till skillnad från förhållanden i många andra länder så deltar professorer i undervisningen främst inom utbildning på avancerad nivå och forskarnivå vid svenska universitet. Genom att öka omfattningen av professorers medverkan i undervisningen även på grundutbildningsnivå stärks grundutbildningens status och studenterna ges fördjupade kunskaper och breddade insikter.

Detta kan möjliggöras till exempel genom reglering av olika typer av avtal, men det handlar även om ett förändrat förhållningssätt, där chefen mer aktivt fördelar tid och tjänsteinnehållet för professorer, lektorer och övriga lärarbefattningar. Detta leder till en mer dynamisk blandning av både forskning och utbildning som främjar kvalitet i forskning och utbildning.

Reflektera över;

Vad får delmål och strategier som berör dynamisk blandning av forskning och utbildning för konsekvenser på planeringen av kompetensförsörjning i din verksamhet?

Vad behöver du i din verksamhet tänka på för att främja den dynamiska blandningen och vilka förutsättningar krävs?

Hur påverkar den dynamiska blandningen dina medarbetare?

Reflektera, analysera och skriv in era strategier i verksamhetens kompetensförsörjningsplan.

Ökad mobilitet

Med mobilitet avses ett utbyte där anställda flyttar eller tjänstgör vid annat lärosäte eller tjänstgör utanför universitetet. Förhållandet kan även vara det motsatta, att personer från verksamheter utanför universitetet eller från andra lärosäten tjänstgör eller flyttar till Umeå universitet.

Syftet med att öka mobiliteten är att när människor rör sig mellan olika miljöer möts människor med olika perspektiv, kunskap och erfarenhet vilket stärker individen, gruppen och organisationen. Därför är personrörlighet och mobilitet viktigt. Förutsättningar behöver skapas för att öka mobiliteten mellan Umeå universitet och aktörer vid andra lärosäten eller omgivande samhälle.

Reflektera över;

Vad får delmål och strategier som berör ökad mobilitet för konsekvenser på planeringen av kompetensförsörjning i din verksamhet?

Vilka utmaningar innebär ökad mobilitet i din verksamhet?

Vilka förutsättningar behöver skapas för ökad mobilitet?

Hur påverkar den ökade mobiliteten dina medarbetare?

Reflektera, analysera och skriv in era strategier i verksamhetens kompetensförsörjningsplan.

Interaktiva fokus-, lär- och innovationsmiljöer

I en framtid kommer medarbetare vid Umeå universitet att vara verksamma i större omfattning än idag inom interaktiva fokus-, lär- och innovationsmiljöer. Det kan innebära att det ställs nya krav på lärarnas pedagogiska kompetens och förmågan att till fullo utnyttja moderna samarbetsätt, modern teknik och nya miljöer. Det kan även innebära nya arbetssätt för andra kategorier inom kärn- och stödverksamheten.

Reflektera över;

Vad får delmål och strategier som berör interaktiva fokus-, lär- och innovationsmiljöer för konsekvenser på planeringen av kompetensförsörjning i din verksamhet?

Vilka utmaningar innebär de interaktiva och kreativa miljöerna i din verksamhet?

Hur påverkar de interaktiva och kreativa miljöerna dina medarbetare? Vilka förutsättningar behöver dina medarbetare?

Reflektera, analysera och skriv in era strategier i verksamhetens kompetensförsörjningsplan.

Det strategiska ledarskapet och verksamhetsstödet

Ur det universitetsgemensamma delmålsdokumentet har flera delmål och strategier en tydlig koppling till det strategiska ledarskapet.

Ett långsiktig och strategiskt arbete med kompetensförsörjning och kontinuerlig verksamhetsutveckling förutsätter chefer som kan leda i förändring. Det strategiska ledarskapet handlar bland annat om att arbeta med långsiktiga strategier, planera och göra nödvändiga prioriteringar. Det strategiska ledarskapet handlar även om att motivera och förankra prioriteringarna, både till ledningen och medarbetarna, för att nå önskad verksamhetsutveckling. Cheferna ska vara både skickliga verksamhetsledare och arbetsgivarföreträdare. En övergripande och bärande strategi i visions- och delmålsdokumentet, är att vi utvecklar ett mer strategiskt ledarskap för att nå målen.

En förutsättning för ett gott strategiskt ledarskap är att förväntningarna och villkoren för chefer ska vara tydliggjorda i prefekt- och dekanonkontrakt och motsvarande för enhetschefer och föreståndare. Andra förutsättningar kan vara att det finns tid avsatt för chef- och ledarskapet och att det finns ett professionellt och väl fungerande tekniskt och administrativt verksamhetsstöd. En förståelse för uppdraget, mål och den egna rollen, motivation, kunskaper och personliga egenskaper är andra förutsättningar som påverkar hur väl ledarrollen fungerar.

Som ett led i att utveckla det strategiska ledarskapet är en strategi i delmålsdokumentet, att en analys av förutsättningarna för chefs- och ledarskapet inom Umeå universitet ska göras. Analysen kommer att ligga till grund för villkor och förutsättningar för att ett gott ledarskap kan utvecklas.

Ytterligare aktiviteter för utveckling av chefs- och ledarskapet är att en översyn av hur vi rekryterar prefekter görs. De universitetsgemensamma chefs- och ledarutbildningarna kommer även att ses över och utvecklas i syfte att stödja det strategiska ledarskapet för både befintliga och kommande ledare. Introduktionen in i ledarskapet ska utvecklas och nya ledare ska få ett bättre stöd från universitetsledningen. Ett sätt att stödja nya ledare är att det blir "coachade" av tidigare ledare så en kompetensöverföring sker.

En förutsättning av mycket stor betydelse för det strategiska ledarskapet är att det finns ett verksamhetsstöd som är professionellt, effektivt och kvalitativt inom de administrativa och tekniska funktionerna. De administrativa stödprocesserna, främst administration kring ekonomi, personal och information/kommunikation behöver vidareutvecklas för att uppnå samordning och förtydligande av uppgifter och roller samt och en tydlighet mellan de organisatoriska nivåerna. Utbudet av utbildnings- och utvecklingsinsatser för det administrativa stödet behöver utvecklas och samordnas.

Reflektera över;

Vad får delmål och strategier som berör strategiskt ledarskap och verksamhetsstöd för konsekvenser på planeringen av kompetensförsörjning i din verksamhet?

Vilka utmaningar innebär det strategiska ledarskapet för dig som chef och för din verksamhet? Vilka förutsättningar behöver du för att utöva ett gott strategiskt ledarskap? Hur kommer detta att påverka dina medarbetare?

Vilka utmaningar innebär det för ditt verksamhetsstöd? Hur kommer detta att påverka dina medarbetare? Finns karriärvägar för T/A-personal? Finns möjlighet till mobilitet för T/A-personal?

Vilka förutsättningar behövs för att utveckla verksamhetsstödet?

Reflektera, analysera och skriv in era strategier i verksamhetens kompetensförsörjningsplan.

Bilaga 2: Verksamhets- och kompetensanalys, VOK

Avsnittet beskriver en processinriktad metod för att arbeta med att ta fram strategier för kompetensplanering. Utgångspunkten för all kompetensplanering och kompetensutveckling är det uppdrag vi har att lösa, som verksamhet, som grupp och som individ. Avsnittet beskriver metoden verksamhets- och kompetensanalys, VOK³ för att utveckla verksamheten genom medarbetarna. Metoden kan användas för hela verksamheten alternativt för en mindre grupp, tex. ledningsgrupp eller en arbetsgrupp inom enheten.

Delaktighet i verksamhetsutveckling

Hur gör ni era medarbetare delaktiga i kompetensförsörjningsarbetet? Hur informerar ni? Hur skapar ni medvetenhet och samsyn kring verksamhetens kompetensförsörjningsbehov?

VOK- metoden är ett framgångsrikt sätt att arbeta med verksamhetsutveckling genom medarbetarna. Genom VOK-metoden skapas delaktighet och samsyn. En gemensam bild av verksamhetens mål och strategier och vilka utmaningar dessa skapar i arbetet är en förutsättning för en välfungerande kompetensförsörjning.

Ledarens roll

Ledaren har en viktig roll att tillsammans med medarbetarna skapa samsyn och förståelse för verksamhetens uppdrag, mål och strategier och vilka utmaningar det innebär för verksamheten och i arbetet.

Ledaren har också en viktig uppgift att få medarbetaren att se sin roll i verksamheten – i relation till verksamhetens mål och strategier och genom det få en förståelse för sitt eget utvecklingsbehov. Underlaget används sedan vid utvecklingssamtalen och den individuella utvecklingsplanen.

Syftet med Verksamhets- och kompetensanalys, VOK

Metoden är ett stöd för dig som chef att skapa samsyn kring mål/prioriteringar och vad dessa innebär i det praktiska arbetet. Det är också ett stöd för att planera utvecklingsinsatser för att säkerställa erforderlig kompetens samt för att dokumentera detta arbete i en kompetensförsörjningsplan.

Mål

När kompetensförsörjningsplanen tagits fram ska det finnas en gemensam syn (mellan ledning, chef och medarbetare) på:

- vårt uppdrag
- våra mål/strategier
- vad vi behöver utveckla och förbättra i vårt sätt att arbeta för att lösa uppdraget och uppnå prioriterade mål

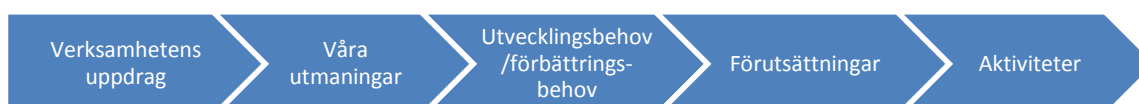
³ VOK metoden har använts, prövats och utvecklats inom Umeå universitet under flera år. VOK bygger på de idéer som beskrivs i boken "Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process", Magnus Anttila (Ekerlids förslag, tredje upplagan 2005).

- hur vi ska skapa förutsättningar för att åstadkomma önskvärd utveckling/förbättring i vårt sätt att arbeta

Svaren på dessa frågor ska finnas dokumenterade i en kompetensförsörjningsplan som stöd för att:

- stämma av och bekräfta att det finns en gemensam bild
- uppmärksamma utvecklingsbehov som är gemensamma för många verksamheter och därmed lämpar sig för samordnade insatser
- motivera, planera och följa upp utvecklingsinsatser

Upplägg



VOK-metoden är upplagd i fem steg: beskrivning av verksamhetens uppdrag, tydliggörande av vilka utmaningar verksamheten står inför, identifiera utvecklings- och förbättringsbehov, definiera vilka förutsättningar som behöver skapas samt vilka aktiviteter som behöver genomföras för att åstadkomma önskad utveckling.

Det viktigaste syftet med att arbeta med VOK-metoden är att skapa samsyn kring mål/prioriteringar samt vad dessa innebär i arbetet. Det finns givetvis olika sätt att skapa denna samsyn och det är viktigt att hitta en enkel arbetsform som passar er verksamhet och ditt chefskap. En form som tillför mer värde än den insats som krävs. Utgångspunkten utgörs av verksamhetens mål och strategier. Arbetet bör i största möjliga mån genomföras inom ramen för befintliga mötesformer, ledningsgruppsmöten, arbetsplatsträffar, utvecklingsdagar etc.



Varje steg inleds med ett antal diskussionsfrågor som utgångspunkt.

Steg 1 – Vad är vårt uppdrag?

Om vi frågar medarbetarna vad verksamhetens uppdrag är, skulle de då kunna svara på det och skulle de svara ungefär samma sak?

Om samsyn– Gå vidare till Steg 2 – Utmaningar.

Om olika uppfattningar – Ta fram en beskrivning av verksamhetens uppdrag och förankra den så att det skapas en gemensam bild av uppdraget (det vill säga varför verksamheten finns, vilket värde den ska tillföra etcetera)

Dokumentera svaret i underlaget för kompetensförsörjningsplanen.

Steg 2 – Vilka utmaningar står vi inför?

Utgångspunkten för kompetensförsörjningsplanen är verksamhetsmål, strategier och delmål och dess utmaningar. Det finns två perspektiv på utmaningar. Det ena utgörs av universitetets gemensamma mål, strategier och delmål. Det andra utgörs av de mål, strategier och delmål ni formulerat för er specifika verksamhet.

Om vi frågar medarbetarna vad som är våra prioriterade utvecklingsfrågor, vad som är viktigt att stärka i verksamheten, skulle de då kunna svara på det och skulle de svara ungefär samma sak?

Om samsyn – Gå vidare till Steg 3 – Utvecklingsbehov/förbättringsbehov i arbetet.

Om olika uppfattningar– Ta fram en beskrivning av verksamhetens mål, strategier, delmål och förankra dem, varför dessa frågor är viktiga och prioriterade, så att det skapas en gemensam bild av verksamhetens utmaningar och prioriterade utvecklingsområden.

Dokumentera svaret i underlaget för kompetensförsörjningsplanen.

Steg 3 –Vad behöver vi utveckla/förbättra i vårt sätt att arbeta för att möta utmaningarna?



Om vi frågar medarbetarna vad vi behöver utveckla/förbättra i vårt sätt att arbeta för att möta utmaningarna/uppå våra mål, skulle de då kunna svara på det?

Om samsyn– Gå vidare till Steg 4 – Hur vi ska skapa förutsättningar för att åstadkomma önskvärd utveckling/förbättring i vårt sätt att arbeta?

Om olika uppfattningar – Diskutera vad utmaningarna innebär i arbetet, vad vi behöver utveckla/förbättra i vårt sätt att arbeta för att möta respektive utmaning/uppå våra mål - så att var och en kan se kopplingen mellan utmaningarna/målen och arbetet.

Steg 4 – Hur skapar vi förutsättningar för att åstadkomma önskvärd utveckling/förbättring i vårt sätt att arbeta?

Syftet med detta steg är att identifiera vilka förutsättningar vi behöver för att åstadkomma önskvärd förbättring i sättet att arbeta samt planera aktiviteter för att skapa önskvärda förutsättningar.

Diskutera vilka förutsättningar som krävs för att åstadkomma önskvärda förbättringar i sättet att arbeta samt vilka aktiviteter som krävs för att skapa dem. Planera för genomförande av definierade aktiviteter.

Yttre förutsättningar

- ledarskap och arbetsklimat
- tekniskt stöd
- mångfald
- information
- tid och tillfälle
- fysisk miljö
- kontaktnät/nätverk
- mm



Inre förutsättningar

- förståelse för uppdraget, mål och den egna rollen
- kunskaper
- erfarenheter
- formell behörighet
- egenskaper
- attityder, motivation
- hälsa
- mm

Steg 5 – Aktiviteter

Identifiera vilka aktiviteter som behöver genomföras för att skapa nödvändiga förutsättningar och åstadkomma önskvärd utveckling/förbättring i sättet att arbeta.

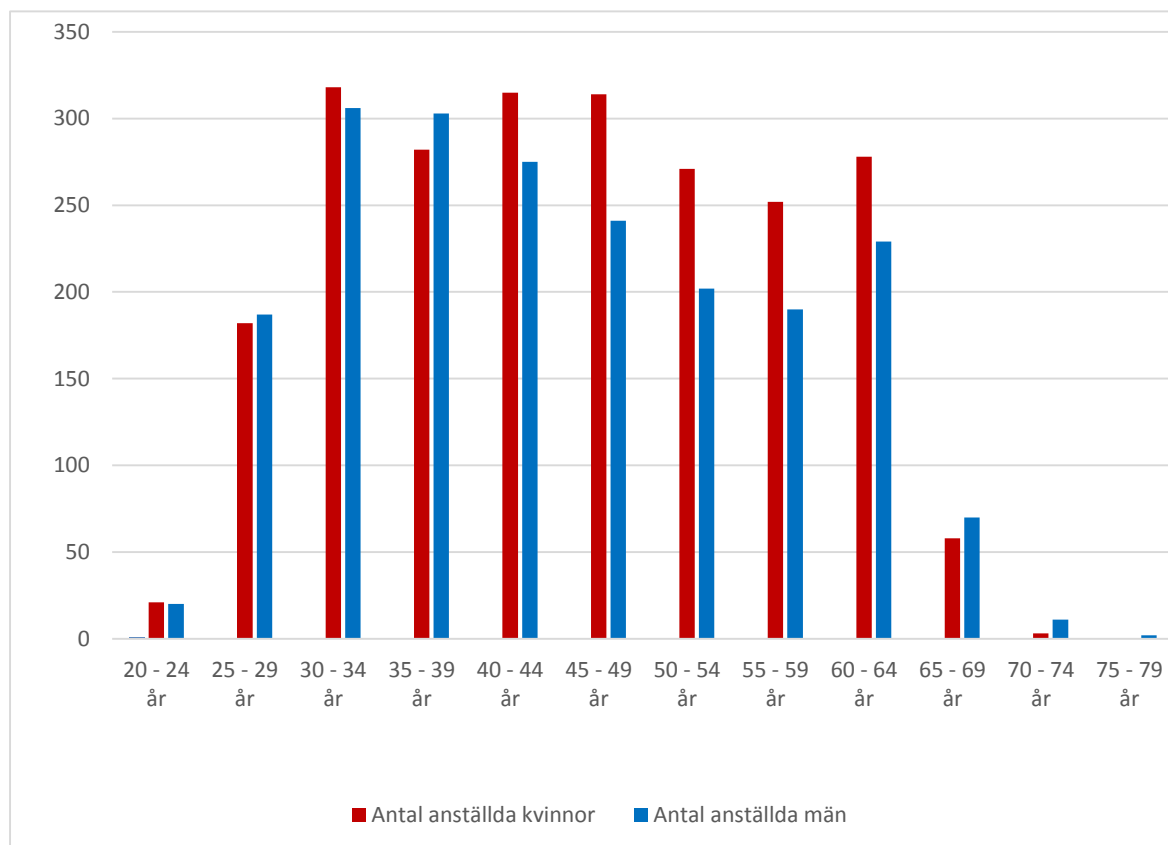
Dokumentera kompetensutvecklingsinsatserna i er kompetensförsörjningsplan.

Bilaga 3: Personalstatistik

I detta avsnitt återfinns personalstatistik som är tagit ut Fokus, som är Umeå universitets databas. Den statistik som kommenterats avser Umeå universitet övergripande. Motsvarande siffror kan tas fram ur Fokus på fakultets och institutionsnivå.

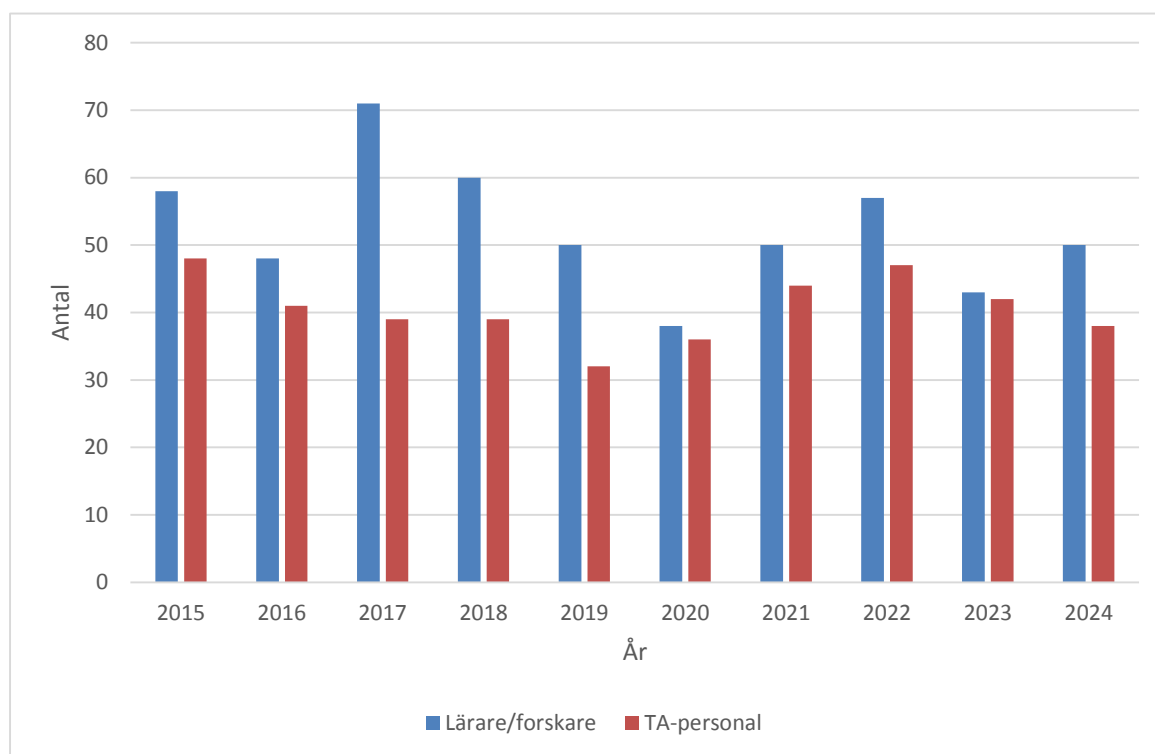
I oktober 2013 var 4330 personer antalet anställda vid Umeå universitet och av dessa var 2897 personer tillsvidareanställda. Av alla anställda är 53 procent kvinnor och 47 procent män. Medianåldern för alla anställda är 44 år och för tillsvidareanställda 49 år.

Tabell 1. Åldersstruktur all personal per åldersgrupp och kön.



Vi har en relativt jämn åldersfördelning mellan åldersintervallet 30 till 49 år med cirka 600 personer inom varje 5-årsintervall. Åldersgruppen mellan 50 -59 år ligger något lägre med ca 450 personer per 5-årsintervall, därefter ökar andelen som är i åldersgruppen 60-64 år till cirka 500 personer. Inom dessa åldersintervall är kvinnorna totalt något fler till antalet. Personer mellan 65 -70 år är till antalet cirka 130 personer, här är männen i majoritet.

Tabell 2. Personal som uppnår 65 års ålder under en tioårsperiod

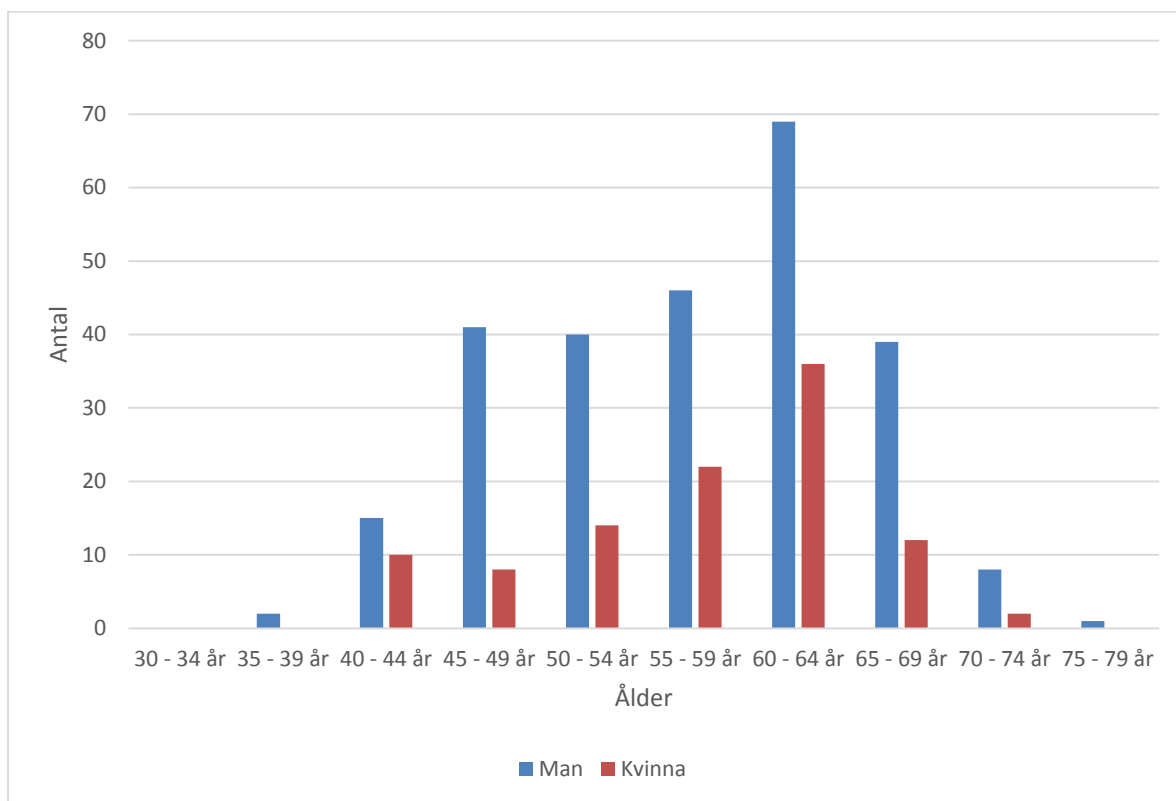


Tabellen visar att cirka hundra personer kommer att uppnå 65 år fram till 2018 och under åren 2019-2020 sjunka till cirka 80 personer per år. Under åren 2021 -2024 ser vi åter en ökning av personer som uppnår 65 år. Under den närmaste tioårsperioden kan vi konstatera att det är en övervikt av lärare/forskare i förhållande till TA personal, som blir 65 år. Totalt utgör de som uppnår 65 år under perioden fram till 2024 cirka 25 procent av alla anställda.

I Sverige kan den enskilde i hög grad själv bestämma när den vill gå i pension. Man har rätt att börja ta ut allmän pension redan vid 61 år, men samtidigt också rätt att få arbeta kvar till 67 år. Den normgivande pensionsåldern är i hög grad fortfarande 65 år.

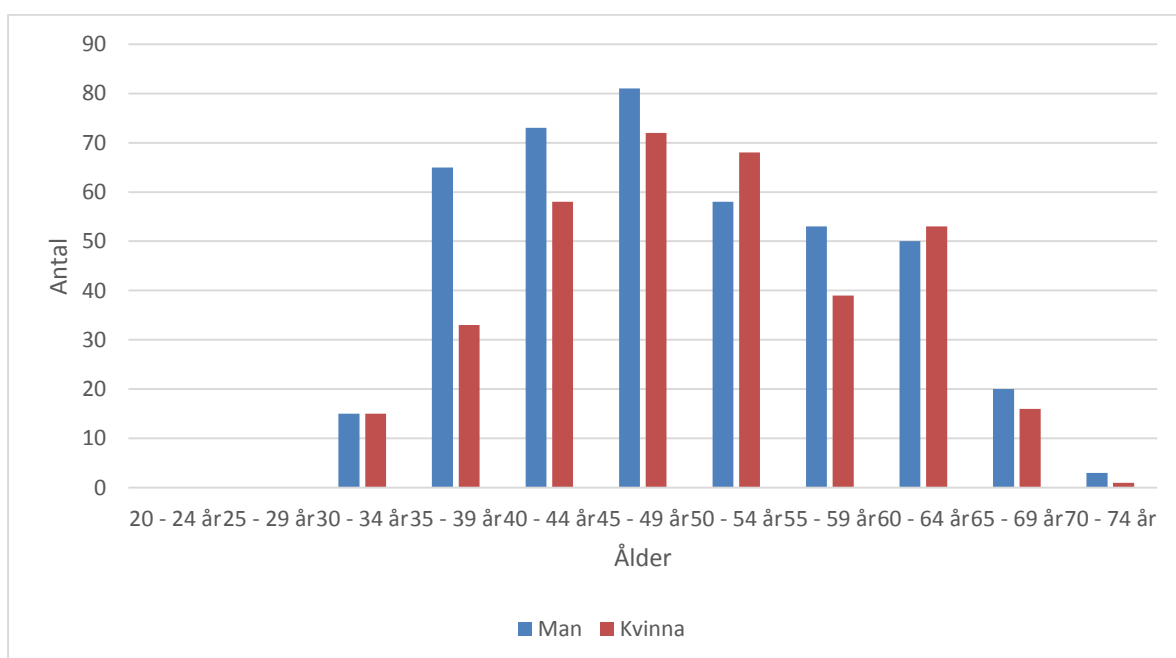
Eftersom vi har en rörlig pensionsålder mellan 61 till 67 år är det av stor vikt att alla chefer vid det årliga utvecklingsamtalet, tar upp frågan med medarbetare som är 60 år eller äldre, om när medarbetaren har för avsikt att gå i pension. Det är värdefullt för chefen att få den information med god framförhållning för att planera för framtida kompetensförsörjning.

Tabell 3. Åldersstruktur och kön professorer



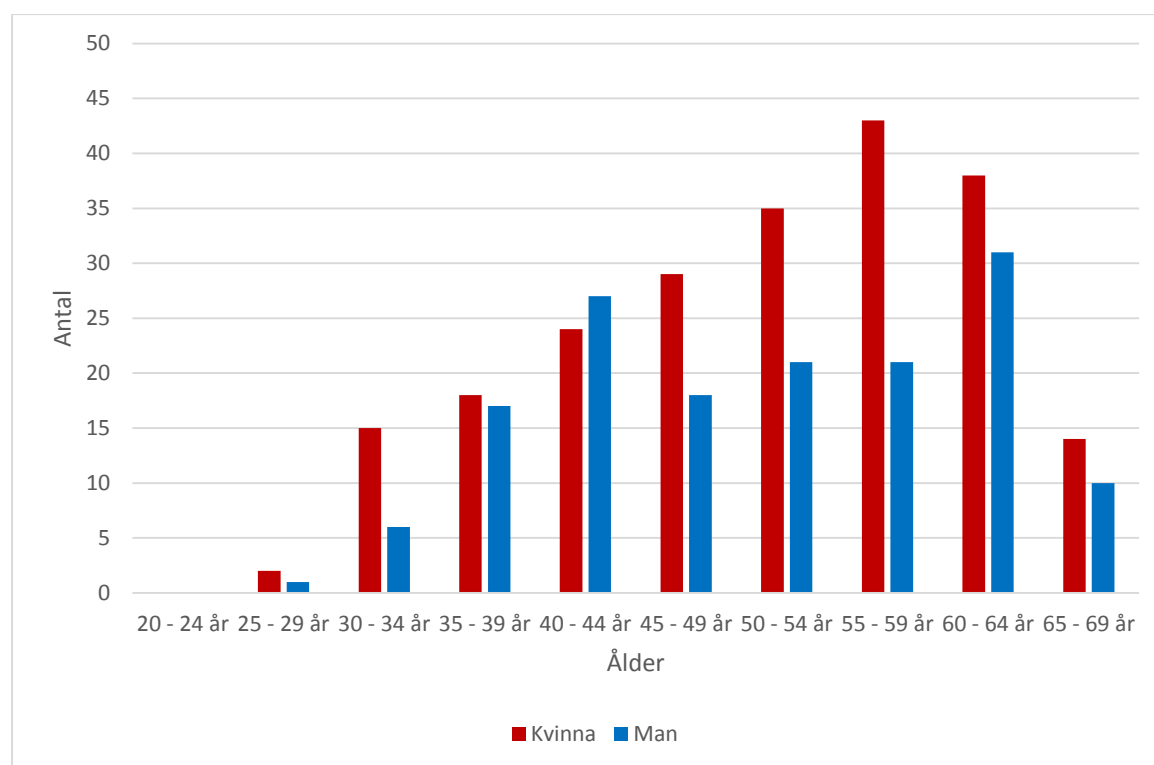
Tabellen visar åldersstrukturen för professorer. Av totalt 365 professorer är 45 procent 60 år eller äldre. Av dessa är 51 personer i åldern 65-69 år och 11 personer är över 70 år. För Umeå universitet så innebär det en utmaning att ersätta denna kompetens men även att uppnå en jämnare könsfördelning.

Tabell 4. Åldersstruktur och kön lektorer



Av totalt 773 lektorer är 54 procent män och 46 procent kvinnor. I åldersgruppen mellan 35 till 39 år ser vi att det är dubbelt så många män som kvinnor. Den stora könsskillnaden reduceras något för åldersgrupperna från 40 år och därefter men jämvikt uppnås ses först i åldersgruppen 60 år eller äldre. Den enskilt största åldersgruppen för lektorer är 153 personer vilka återfinnes i gruppen 45-49 år. Drygt 18 procent av alla lektorer och docenter är 60 år eller äldre.

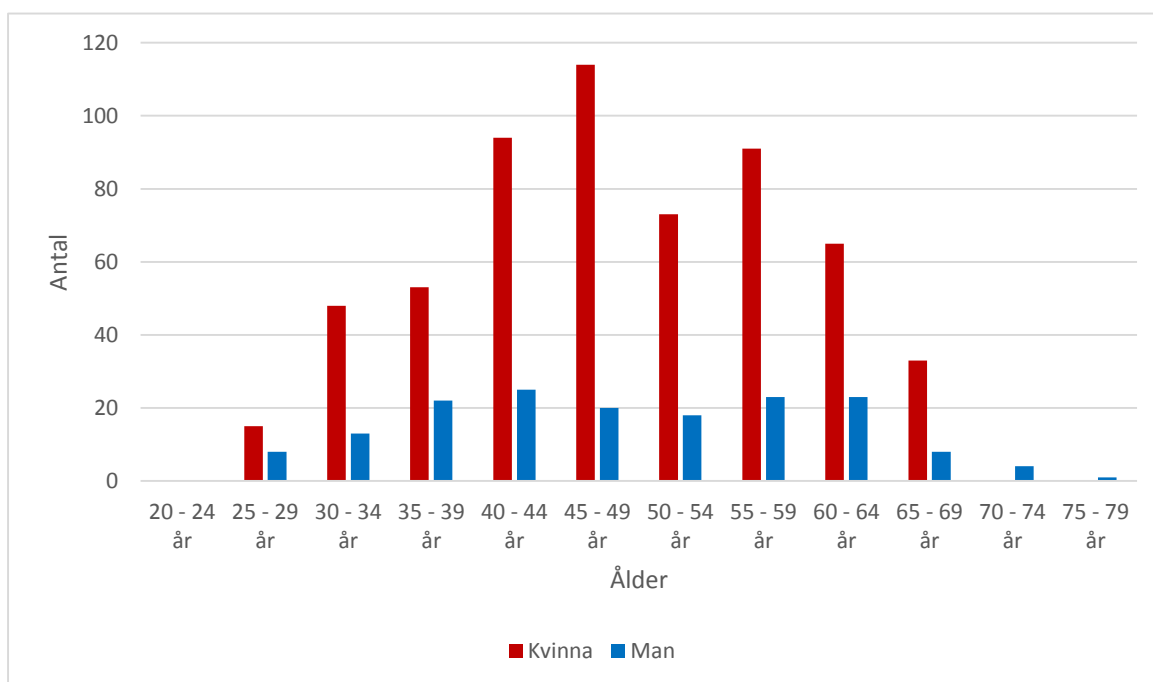
Tabell 5. Åldersstruktur och kön adjunkter



Kategorin adjunkter utgörs av totalt 370 personer, varav 59 procent är kvinnor och 41 procent är män.

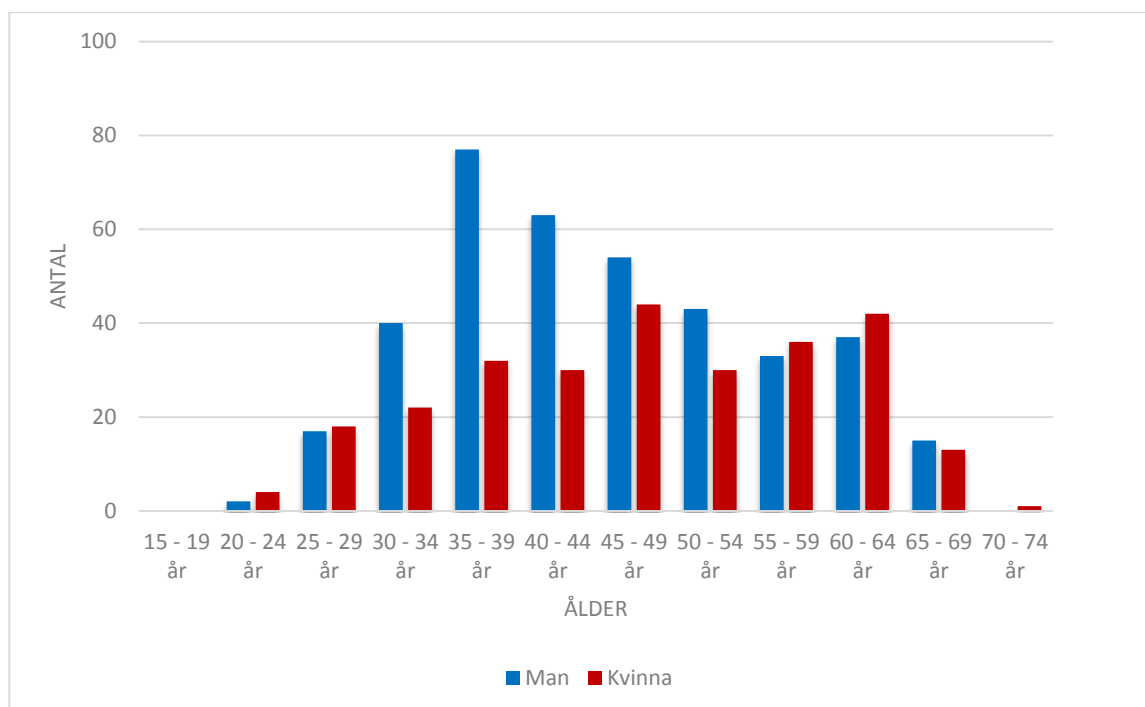
Av samtliga adjunkter så är 93 personer 60 år eller äldre vilket motsvarar 25 procent. Av dessa är 24 personer åldersgruppen 65 till 69 år.

Tabell 6. Åldersstruktur och kön administrativ personal



Gruppen administrativ personal utgörs av 715 personer varav 82 procent utgörs av kvinnor och 18 procent av män. Detta visar på en stark överrepresentation av kvinnor inom kategorin administrativ personal. Knappt 19 procent av den administrativa personalen är 60 år eller äldre.

Tabell 7. Åldersstruktur och kön teknisk personal



Kategorin teknisk personal är totalt 653 personer varav 58 procent är män och 42 procent är kvinnor. Personer som är 60 år eller äldre utgörs av knappt 17 procent.

Sammanfattningsvis kan vi se att på tio års sikt har vi de största pensionsavgångarna inom kärnverksamheten varav professorer är överrepresenterade. Av alla professorer är 45 procent är 60 år eller äldre. Det innebär att Umeå universitet står inför utmaningen att rekrytera ny högre kompetens och en jämnare könsfördelning i denna kategori.

Chefs- och ledaruppdrag inom Umeå universitet

Inom Umeå universitet har vi ca 200 personer som innehar chefsbefattningar med en rad olika befattningsbenämningar. Inom akademien är chefsuppdragen tidsbegränsade i varierande omfattning till skillnad från chefsuppdragen inom förvaltningen som är tillsvidareuppdrag och på heltid.

Tabell 8. Totalt antal chefer i kärn- och stödverksamhet vid UmU

Fakultet	Dekan	Prodekan	Prefekt	Bitr/St	Enhets- chef/ Avd chef	Bitr enhchef /Bitr avdchef	Områdes- chef	Förest/ Bitr förest	Adm chef	Kansli chef	Musei chef	Rektor	Rektor/ Prefekt	Totalt
TekNat även Designhögskolan, Arkitektshögskolan	1	1	10	11				2	1	1		1	1	29
MedFak	1	1	12	14	30				1	1				60
HumFak även Konsthögskolan	1	1	4	3				3	1	1	1		1	16
SamFak	1	1	11	21				11	1	1		1		48
Lärarhögskolan											1	1		2
Förvaltning	1				10	1	27							39
Universitetsbiblioteket	1	1			7	2			1					12
Totalt	6	5	37	49	47	3	27	16	5	5	1	3	2	206
Ledning	Rektor	Prorektor	Vicerektor	UD	Totalt									
	1	1	2	1	5									
Totalt med ledning	206													
	5													
	211													

Enheten för personal- och organisationsutveckling, Umeå universitet

Ebba Moritz, telefon 090-786 52 14, e-post: ebba.moritz@umu.se

Anna Mothander, telefon 090-786 66 78, e-post: anna.mothander@umu.se

