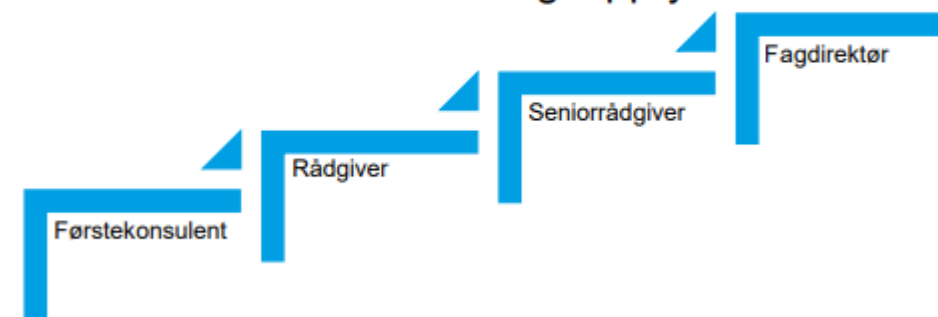


EKSEMPEL PÅ HVORDAN LAGE ET PROGRAM FOR KARRIEREUTVIKLING I EGEN VIRKSOMHET

Introduksjon – stillingskoder i staten

- Alle medarbeidere i staten er satt i en stillingskode. Stillingskodene står i hovedtariffavtalene (HTA-ene).
- Det finnes gjennomgående stillingskoder for alle virksomheter og i tillegg har noen sektorer egne stillingskoder.
- Noen sektorer har mange stillingskoder mens andre har færre stillingskoder.
- Stillingsopprykk skjer ved endring av stillingskode. Dette skjer ved rekruttering og senere ved forhandlinger mellom partene for arbeidsgiver og arbeidstaker.
- Arbeidsgiver står fritt til å bruke arbeidstitler om de ønsker.

Eksempel på stillingskoder i HTA-ene som viser stillingsopprykk



Alle arbeidstakere har rett til en årlig samtale om kompetanse, ansvar, lønn og karriereutvikling, jf. hovedtariffavtalene i staten (HTA) § 3 nr. 5.

Innhold i denne presentasjonen

- Hva er program for karriereutvikling?
- Når er det nyttig å ha karrierprogram?
- Hvilke rammer bør være på plass?
- Sette mål i et karriereprogram
- Sette innhold og krav i et karriereprogram
- Eksempel på innhold i et karriereprogram
- Suksesskriterier

- Presentasjonen gir dere et eksempel på hvordan lage et program for karriereutvikling i egen virksomhet.
- Det er opp til dere i virksomheten om dere vil bygge et karriereprogram på stillingskoder, arbeidstitler eller på andre måter.
- Et karriereprogram vil høre hjemme i virksomhetens personalpolitikk.

Hva er et karriereprogram?

- Et typisk karriereprogram:
 - viser et strukturert og tydelig utviklingsløp for oppgaver og ansvar
 - kan lages både for spesialisering innenfor fagområde og innenfor ledelse
 - skal bidra til å nå virksomhetens mål
 - skal sikre nødvendig kompetanse og forutsigbarhet over tid
- Effekter:
 - Økt attraktivitet som arbeidsgiver (rekruttere, utvikle og beholde)
 - Aktiv kultur for læring og utvikling
 - Større engasjement til oppgaver og egenutvikling

Når er det nyttig å lage et karriereprogram?

- Kartlegging av utfordringene i virksomheten vil gi svar på om et karriereprogram kan være et godt tiltak.
- Spørsmål en kan stille seg kan være:
 - På hvilke områder er det vanskelig å rekruttere og beholde?
 - Er det fagområder hvor det tar lang tid å bygge kompetanse?
 - Er det kommende demografiske utfordringer i virksomheten vi bør planlegge for?
 - Hvordan er den langsiktige tilgangen på kompetansen i arbeidsmarkedet?

Hvilke rammer bør være på plass?

- Å utvikle og drifte et karrierprogram vil kreve ressurser, så virksomheten bør ha et tydelig behov, f.eks. med å tiltrekke og beholde kompetanse.
- Virksomhetens størrelse vil påvirke muligheten til å lage karriereprogram.
 - Det må være store nok forskjeller i oppgaver og kompleksitet innenfor fagområdet for å lage en karriereutvikling som oppleves som reell.
- Forankring av programmet i virksomhetens ledelse.

Sette målene i et karriereprogram

- Sett mål ut ifra behovet som dere har utredet.
- Tenk strategisk og sett mål som f.eks. bidrar til:
 - Ønsket kultur og etterlevelse av verdiene
 - Kunnskapsdeling, samarbeid internt og eksternt
 - At virksomhetens kvalitetssystemet (rutiner og retningslinjer) blir ivaretatt
 - Ønskede brukeropplevelser
- Definer effekter dere ønsker å oppnå (se eksempler slide 4)

Karriereløp bør være langsiktig og stå seg over tid.

Innhold og krav i et karriereprogram

- Sammen med ledelsen for fagområdet som skal ha karriereprogrammet må dere:
 - Beskrive karrierenivåene, vanligvis vil dette være:
 - Krav til utdanning, kompetanse og erfaring
 - Oppgavens kompleksitet og rammer som handlefrihet
 - Ansvar
 - Sikre at det er en tydelig forskjell mellom karrierenivåene
 - Bestemme antall karrierenivåer
 - Beslutte hva slags opplæringstiltak som skal ligge på de ulike karriernivåene, og om noen av dem skal være obligatoriske

Eksempel på innhold i et karrierprogram

- De ulike karrierenivåene har tydelige krav til utdanning, erfaring og oppgaveløsning.
- Til hvert karrierenivå er det obligatoriske krav til prestasjoner, samt kurs og kompetanseutvikling.
- Opplæringen består av en kombinasjon av ulike tiltak organisert internt eller eksternt. Eksempel på tiltak er prosjektfaglige kurs, lederprogram, mentoring osv.
- Interne krefter brukes i stor grad i kursgjennomføring for å sikre kunnskapsdeling og erfaringsoverføring innad. Vi støtter oss på samarbeidspartnere der vi ikke selv har tilstrekkelig kompetanse.
- Medarbeidere på de høyeste karrierenivåene skal være kursholdere og mentorer for de på de lavere karrierenivåene.

Suksesskriterier

- Ledere kjenner karriereprogrammet godt, og kan snakke om det
- God dialog mellom leder og medarbeider om karriereutvikling
 - Forventningsavklaring og hvordan utvikle seg mot neste nivå i karriereprogrammet
 - At leder kommuniserer godt om at lønnsutvikling og endring av stillingskode skjer i forhandlinger med tillitsvalgte
- Full effekt av karriereprogrammet får dere når:
 - Den er en del av medarbeidersamtalene
 - Den synliggjøres i rekruttering og arbeidsgiverprofilering
 - Dere kartlegger medarbeideres opplevelse av karriereutvikling gjennom eksempelvis medarbeidermålinger og sluttsamtaler
 - Dere har et aktivt blikk på ordningen og justerer ved behov
 - Lønnsutvikling henger sammen med utvikling i karrierenivå
- Husk å ha opplæringstiltak også for de som ikke inngår i karriereprogrammet, og vis og kommuniser at de blir ivaretatt gjennom virksomhetens stipendordninger, lønnsforhandlinger osv.



Direktoratet
for forvaltning og
økonomistyring