

Styresak O 88 / 2015**Kompetanse og organisasjonsutvikling****Innledning**

Kompetanse- og organisasjonsutvikling i SiT står som fast sak på styrets årshjul. Bakgrunnen for at temaet ble satt opp til årlig behandling i styret var å sette fokus på en mer strukturert og planmessig utvikling av organisasjon og medarbeidere.

Saken gir et overblikk over det HR jobber med og viktige tema fremover for at SiT skal bli en fremtidsrettet bedrift.

Personalpolitikken og SiTs HR strategi ligger fast, og danner bakgrunn for denne saken.

SiTs personalpolitikk og strategi for HR arbeidet

Formålet med SiTs personalpolitikk og strategi innen HR er å bidra til at SiT når sine overordnede mål og lever opp til sin visjon; «Henrykte studenter – felles engasjement».

Vi vil at SiT skal være kjent som en fleksibel og effektiv samskipnad med engasjerte og kompetente medarbeidere som trives med endringer, lagarbeid, nytenkning og krav til resultater. SiT blir mer og mer en kunnskapsbedrift, og uansett hva som vedtas av gode mål, strategier og faglig omstilling er vi avhengig av engasjerte og kompetente medarbeidere og ledere, og deres gjennomføringskraft. Gjennom videreutvikling av kultur, verdier (ÅKEIA), identitet (SIN BIT), kompetanse og klare prinsipper for medvirkning og ledelse skal vi legge til rette for dette.

HR som en strategisk og utviklingsorientert medspiller

For å lykkes som en strategisk og utviklingsorientert medspiller må HR bidra med forretningsorientert støtte og utvikling.

- HR må bidra med omstillings- og utviklingstiltak som optimaliserer bedriften. Med god driftsforståelse og forretningsforståelse kan HR bistå enhetene i sin utvikling både i forhold til organisasjonskultur, servicekultur og kundeorientering.
- HR må bidra til å utvikle virksomhetens ledelse i forhold til at den har den nødvendige kompetanse for å drive i henhold til strategiene.
- HR må bidra til administrativ kostnadskontroll, som kontroll med lønn og sosiale goder, men også ved å sikre gode prosesser knyttet til driftsoptimalisering.

SiT HR har ambisjon om å være en avdeling med en forretningsorientert rolle. Dette skal gjøres gjennom blant annet:

- Forenkle administrative rutiner slik at hverdagen til lederne blir mer effektiv. Minimere tiden brukt til administrative saker.
- Gjøre nødvendig informasjon og verktøy mer tilgjengelig for både ledere og ansatte
- Bidra til å utvikle ledere og gi dem best mulig forutsetninger for å levere i henhold til strategien.

Det er viktig at fundamentet i HR opprettholdes på et høyt nivå. Vi skal være kompetente innen vårt fagfelt og sikre at personal- og arbeidsrettslige forhold ivaretas på en god måte. Vi skal jobbe for at samarbeidet mellom virksomheten og de ansatte fortsatt skal fungere godt.

Prioriteringer hos SiT HR i 2015:

1. Implementering av nytt HR- og lønssystem

Arbeidet med å implementere nytt HR- og lønssystem, Aditro® HRM Suite, pågår fortsatt. Det er et krevende arbeid som har innvirkning på alle enheter i SiT. Designdokument er slutført og løsning er satt opp for SiT. Vi er over i testfasen hvor vi tester løsningen for å deretter kunne ende opp med et endelig oppsett for SiT.

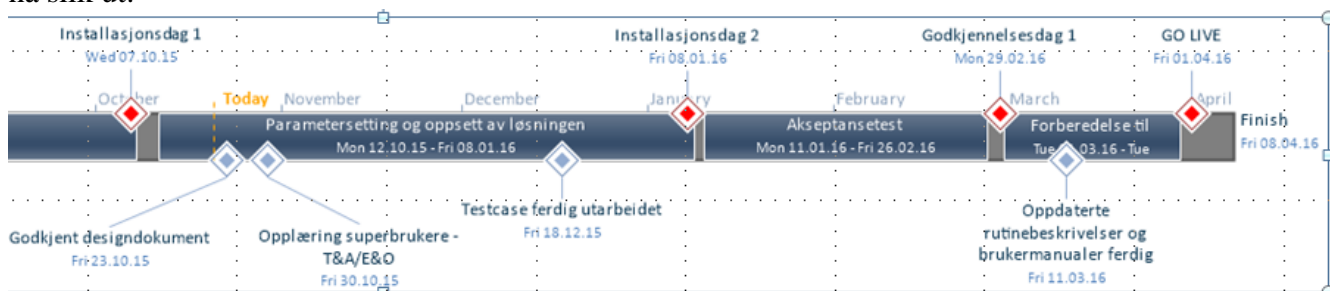
Systemet Aditro® HRM Suite er bygd opp med ulike hovedmoduler, som samlet sett vil gi SiT et løft både med tanke på forenklede arbeidsprosesser for ledere og medarbeidere, og et bedre verktøy i vårt arbeid med kompetanseutvikling.



I det nye HR-/lønnssystemet vil ledere og ansatte få direkte tilgang til

- en mer integrert og automatisert systemløsning og felles rutiner innenfor HR/lønn,
- oppdatert informasjon ved at data registreres elektronisk én gang på ett sted
- operative selvbetjeningsverktøy som erstatter mye av dagens skjema og forespørsler per telefon/e-post til HR/lønn.
- helhetlig oversikt over ansettelsesforholdene for den enkelte ansatte og lederne.

Fremdriftsplanen for implementering er forskøvet i forhold til opprinnelige milepælsplan, og ser nå slik ut:



Det er forventet at systemet vil være i produksjon i mars/april 2016.

2. HMS

SiT har definerte mål for sitt arbeidsmiljø. På overordnet nivå skal SiT ha et arbeidsmiljø basert på våre kjerneverdier (ÅKEIA) som fremmer arbeids glede, læring, helse, trivsel, og vern mot arbeidsrelatert sykdom. SiT skal verne det ytre miljø mot forurensing og overforbruk.

SiT skal være en attraktiv arbeidsplass med et trivelig, sikkert og utfordrende arbeidsmiljø. SiT ønsker å redusere og stabilisere sykefraværet på et lavt nivå, skader og ulykker ikke skal forekomme, og SiT skal ha en uttalt og erklært/synlig miljøpolitikk som gjenspeiles i virksomheten.

Den overordnede HMS handlingsplanen for SiT fungerer godt som et styringsverktøy til HMS arbeidet og blir brukt som oppfølgings- kvalitetssikringsverktøy av HR-avdelingen, i HMS forum og i AMU. Følgende aktiviteter fra 2015 er verdt å fremheve:

- Parallellt med beslutningen om å revidere SiT sin medarbeiderundersøkelse ble det sommeren/høsten 2015 gjennomført en anskaffelsesprosess på leverandør av arbeidsmiljøundersøkelse. Som resultat av prosessen ble Sentio Research Norge AS innstilt og godkjent som ny leverandør. Den nye undersøkelsen ble publisert i november. Oppfølgingsarbeidet i enhetene har planlagt oppstart i januar 2016.
- Det ble i mai 2015 gjennomført en HMS konferanse for alle i SiT som har en rolle i HMS arbeidet. Konferansen hadde to hovedtema:
 - 1) Sykefravær og nærvær
 - 2) Helsefremmende arbeidsliv
- SiT har samarbeidet med ny bedriftshelsetjeneste AktiMed i 2015. I april gikk AMU gjennom tilbudet knyttet til muskelskjelettplager i SiT som arbeidsgiver tilrettelegger for. Som del av dette ble det lagt frem og vedtatt et samlet tjenestetilbud om forebyggende behandling ved muskel- og skjelettlidelser fra bedriftshelsetjenesten.
- Det har i 2015 blitt jobbet med å se på gjeldende arbeid med ROS i SiT. I samarbeid med AktiMed har det blitt utviklet en mer enhetlig og bransjespesifikk metode for gjennomføring av risikovurderinger i SiT. Det ble primo november gjennomført en testworkshop med utvalgte avdelinger i SiT Bolig. På bakgrunn av dette vil det legges frem anbefaling for AMU om at workshop inngår som del av opplæring verneombud/AMU, og også som del av internkontroll i enhetene i SiT.
- Det er i 2015 satt i gang tiltak om å styrke kompetansen generelt i organisasjonen om hvordan man agerer ved kriser samt opparbeide en felles oppfatning om hva som kjennetegner en krise. Ressursgruppa for beredskap har utarbeidet en presentasjon med refleksjonsøvelser som kan tilpasses ulike utfordringer i organisasjonen. Det vil legges frem forslag til HMS-handlingsplanen for 2016 om en lokal årlig gjennomgang av presentasjonen
- Det er igangsatt et arbeid om levedegjøring av revidert rusmiddelpolitikk som skal fortsette inn i 2016.

3. Lederutvikling

SiT har en etablert ledelsesplattform som danner grunnlag for lederopplæringen. Målsetningen er at SiT sine ledere skal bli bedre, tydeligere og mer bevisst i sin kommunikasjon og atferd, oppleve større grad av trygghet og effektivitet rundt rollen som leder, og hele tiden være i utvikling. I det daglige skal man være opptatt av åpen kommunikasjon med alle ansatte.

Ledelsesplattformen i SiT



I bunnen på Ledelsesplattformen ligger SiT sine verdier. SiT ønsker å gi ledere opplæring både innen teoretiske tema og lederutvikling (kommunikasjon og atferd). Gjennom systematisk opplæring vil vi være bedre i stand til å nå SiTs strategi og mål og derigjennom oppnå vår visjon «Henrykte studenter – felles engasjement».

Det ble gjennomført en ledersamling på Meråker i november 2015, hvor temaet var «Organisasjon i endring». Samlingen ble en mix av faglig påfyll rundt temaet å lede en endring, og erfaringsdeling fra egen organisasjon rundt dette med å stå i endringer og hvordan vi som ledere kan håndtere dette. Samlingen videreførte også arbeidet som er gjort rundt lederutvikling og treningsområder, hvor verktøyet «Everything DiSC Workplace og Work of Leaders» ble nyttgjort.

Lederne og avdelingene har det siste året hatt ulik fokus på lederutvikling. SiT legger til rette for at lederne og deres avdelinger har ulikt behov når det gjelder leder-/ medarbeiderutvikling. Det er definert ulike prosessløp som lederne utfra behov og driftsmessige forhold kan velge å nyttgjøre.

Eksempler på aktiv bruk av prosessløpene tatt fra organisasjonen:

SiT Kafe har jobbet med serviceledelse og servicekultur i sin enhet. Med støtte fra HR har SiT Kafe jobbet med helhetlig kundeopplevelse, hvor serviceløfte og coachende tilnærming fra lederne har vært sentrale tema.

SiT Råd har jobbet målrettet med kommunikasjon og samspill i egen enhet, og aktivt brukt prosessverktøyet Everything DiSC Workplace i dette arbeidet. HR har vært fasilitator og bistått i prosessen sammen med leder og medarbeiderne i SiT Råd.

Skisse på prosessløp:

Kommunikasjon og samspill i egen avd.	Serviceledelse og servicekultur	Coachende lederstil - skape en tilbakemeldingskultur
<p>Mål:</p> <p>Økt trivsel og motivasjon for medarbeidere og ledere gjennom fokus på egen atferd og hvordan dette påvirker samspillet</p>	<p>Mål:</p> <p>Etablere en helhetlig kundeopplevelse i SiT og på tvers av enheter og avdelinger</p>	<p>Mål:</p> <p>Skape en tilbakemeldingskultur og utvikle seg selv og sine kolleger</p>
<p>Innhold:</p> <p>Behovsprøvd omfang og varighet pr avdeling og enhet</p> <ul style="list-style-type: none"> Egen atferd og kommunikasjon hos leder og medarbeider Etablere utviklingsplaner både for leder og medarbeider Dele planer, trene og gi tilbakemelding 	<p>Innhold:</p> <p>Hver avdeling og enhet jobber med:</p> <ul style="list-style-type: none"> Rollemodeller ÅKEIA-kundeopplevelse Serviceløfte ⇒ Hva betyr dette for meg/ oss? <p>Fokus på serviceledelse</p> <ul style="list-style-type: none"> ÅKEIA-ledelse <p>Etablere serviceløfte, innad og på tvers av enheter og avdelinger</p>	<p>Innhold:</p> <p>Lederne:</p> <ul style="list-style-type: none"> Proessorientert trening innen ledelse Forventningsavklaring leder - medarbeider <p>Medarbeiderne</p> <ul style="list-style-type: none"> Forventningsavklaring medarbeider - leder Positiv trening knyttet til å gi/få tilbakemelding
<p>Verktøy:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bruk av "Everything DiSC Workplace" Prosess-støtte fra HR 	<p>Verktøy:</p> <ul style="list-style-type: none"> Prosess-støtte fra HR Erfaringsutveksling mellom ledere Deling av de gode historiene – historiefortelling i organisasjonen 	<p>Verktøy:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bruk av "Everything DiSC Work of Leaders" Prosess-støtte fra HR Enkle coaching-teknikker Maler for oppfølging Treningsplaner

Temamøter for ledere

Temamøter for ledere er en del av lederopplæringen i SiT, jfr ledelsesplattformen. På innspill fra lederne eller på eget initiativ arrangerer HR temamøter. Det er godt oppmøte på samlingene og det er et tydelig behov for denne type fagsamlinger for lederne. I 2015 har temaene vært:

- 1) «Psykisk helse i arbeidslivet». Målet var å gi deltakerne innsikt i arbeidets betydning for den psykiske helsen og hvilke konsekvenser psykiske helseproblemer har på jobb. Hvordan skape gode og inkluderende arbeidsplasser for å forebygge sykefravær. Lederne fikk kjennskap til hvilket støtteapparat som finnes og kan benyttes
- 2) «Pensjon». Målet var å gi deltakerne økt kunnskap om pensjon og nytt regelverk, da det er viktig at ledere i SiT har kjennskap til dette. Samtidig ønsket SiT å tilføre tilstrekkelig kunnskap til lederne slik at de er i stand til å ta opp temaet i medarbeidersamtalen med seniorer.
- 3) «Tidsplanlegging og møteledelse». Målet var å gi deltakerne ferdigheter til å lede møter ved bl.a å styre energien og menneskene som deltar på en god måte, slik at alle opplever seg hørt, inkludert og involvert.
- 4) «Konflikthåndtering». Målet var å gi deltakerne innsikt i hvorfor mennesker agerer og reagerer som de gjør. Vi ønsket å la lederne få kjennskap til verktøy for å takle motstand og konflikter., samt øke forståelse for ulike personlighetstyper og hvordan man best kommer dem i møte.

På samlingene er det lagt opp til diskusjon slik at det samtidig ble en arena for samhandling, erfarings- og kompetanseoverføring mellom lederne i SiT.

Dagens medarbeidere i SiT

▪ Alderssammensetning

Gjennomsnittsalderen i SiT er pr. november 2015: 45,92 (46,68 inkl G Travel).

Snittalderen i SiT har flatet ut det siste året og har en marginal nedgang fra fjoråret. Siden

2010 har tallene gradvis vært økende, men nå viser kurven en utflating. Utviklingen er noenlunde lik både i SiT og G Travel.

- Avgangsalder
Den gjennomsnittlige avgangsalderen i løpet av den siste ti årsperioden (2005-2015) er på 63,2 år (63,3 inkl. G Travel).
- Kjønnfordeling:

	Kvinner	Menn	Kvinner deltid	Menn deltid
15.11.205 SiT	184	65	68	6

- Turnover
I 2015 er turnover i SiT på 6,43% (eksl. husverter). Dette er en økning med 1% i forhold til i fjor hvor tilsvarende tall var på 5,4 %.
- Studentmedarbeidere
SiT har studenter i mange jobber i dag. Vi har 14 husverter i SiT Bolig. SiT Idrett har totalt 95 studenter og av disse er det 27 resepsjonister og 68 idrettsinstruktører. I tillegg er det en god del studenter som jobber som tilkallingshjelp i SiT Kafe. Det viser at SiT og studentene har en gjensidig nytte av hverandre, og til det beste for begge parter.

SiT har også nyutdannede studenter inn i prosjekter, som prosjektledere eller prosjektmedarbeidere, og vi har nyutdannede rådgivere både i SiT Råd, SiT KoM og for ledelsen. Målet til SiT er å tilby nyutdannede studenter en jobb som kan være et «springbrett» inn i andre jobber. Vi vurderer dette som gunstig, hvor SiT får helt fersk teoretisk kompetanse – mens SiT kan tilby en arbeidserfaring som er god å ha med videre for nyutdannede.

- Nærvær og forebygging av sykefravær
IA-avtalen har to overordnede mål:
 - Å forebygge sykefravær, øke fokus på jobbnærværet og hindre ”utstøting” fra arbeidslivet
 - Å øke rekrutteringen til arbeidslivet av personer som ikke har et arbeidsforhold

I forhold til delmålene i IA avtalen har SIT følgende måltall og målformulering.

Delmål 1 Sykefravær

Måltall 2015: 6,4 % eller lavere. Målformulering: SIT skal ha et helsefremmende arbeidsmiljø med fokus på nærvær, åpenhet, toleranse og mangfold slik at våre ansatte holder seg friske, og at sykmeldte arbeidstakere kommer raskere tilbake i arbeid.

Delmål 2 Redusert funksjonsevne

Målformulering: SIT skal jobbe aktivt for at arbeidstakere med nedsatt funksjonsevne skal kunne jobbe i organisasjonen.

Delmål 3 Økt avgangsalder

Måltall: Øke fra 62,6 år (2014) til 64 år (innen 2018). Målformulering: SIT skal jobbe aktivt for at den reelle pensjonsalderen øker ved at arbeidstakere som ønsker det, kan være i arbeid, helt eller delvis, frem til pensjonsalder.

Kompetanse- og organisasjonsutvikling i et langtidsperspektiv

De siste årene har SiT hatt fokus på lederutvikling på alle nivå i SiT. Det har vært gjennomført ledersamlinger og kompetanseløft innen ledelse. Vi har fått visualisert lederutvikling og lederopplæring gjennom lederplattformen. Dette arbeidet har pågått i 2015 og vil fortsette også i 2016. SiT anser dette som en kontinuerlig prosess med fokus på beste praksis.

Lederplattform og lederutvikling

I lederplattformen er det definert hvilken lederopplæring alle ledere i SiT skal ha for å kunne være en ÅKEIA-leder. SiTs til enhver tid gjeldende strategi og målsetning vil være førende for innholdet i de ulike delene av plattformen.

Arbeidet med lederutvikling er en kontinuerlig prosess med fokus på beste praksis. Atferd og kommunikasjon er sentralt i vår lederplattform. Økt bevissthet om hvordan egen atferd og kommunikasjonsform påvirker andre og hvordan dette kan nyttegjøres i ledelsesdimensjonen en til mange vil være et viktig tema også neste år.

De prosessløp som er omtalt tidligere vil bli fulgt opp av HR for å påse at lederne og deres respektive avdelinger definerer hvilke områder de ønsker å videreutvikle seg innenfor. HR vil hjelpe enhetene og avdelingene med å sikre en god oppfølging og utvikling i prosessløpet som blir definert, og at dette er i tråd med SiTs strategiske valg og tilpasset driftsmessige forhold.

Kompetanseutvikling og fremtidens medarbeidere

Trender som i fremtiden vil påvirke bedrifters organisering og ledere er:

- Fem generasjoner i arbeidslivet i 2020
- Kampen om talentene vil forsterke seg
- Teknologisk innovasjon
- Større krav til et balansert og lykkelig liv
- Bæredyktighet - krav til at virksomhetene tar et større ansvar

I 2020 vil det være 5 generasjoner i arbeidsmarkedet. Det betyr at fremtidens ledere skal kunne ivareta 5 forskjellige verdsett, 5 forskjellige måter å se verden på og agere i dette både i forhold til arbeid og livet generelt. Det kommer til å stille store krav til fremtidens ledelse med tanke på romslighet, mangfold og omstillingsevne.

Det blir større konkurranse om talentene i arbeidsmarkedet. Årskullene blir i fremtiden mindre og vi kommer til å kjempe om talentene. Ledelse blir en nøkkelfaktor da vi vet at talentfulle ledere har evnen til å tiltrekke seg og inspirere talentfulle medarbeidere.

Nye generasjoner av medarbeidere og kunder, som bruker de sosiale medier, er med på å skyve den teknologiske utvikling fremover og er med på å endre arbeidsprosessene, samarbeidet, kommunikasjonen mm.

Fremtidens medarbeidere og ledere vil både gjøre karriere, ha en jobb som gir personlig utvikling og samtidig ha tid med sin familie. Bedrifter som innstiller seg på å imøtekomme denne trenden vil i større grad kunne tiltrekke de fremtidige talentene.

Det vil bli høyere forventning til at virksomhetene synliggjør hvordan de kan på en ny og bærekraftig måte kan generere gode resultater gjennom sine medarbeidere. Fremtidens medarbeider ønsker å være en del av noe meningsfullt.

På et generelt grunnlag vet vi at arbeidslivet er i endring. Folk bytter jobb oftere, og vi får en mer åpen, global og digital arbeidssituasjon. Dette påvirker også SiT i fremtiden. I lys av dette vil det være noen egenskaper som blir mer viktig for SiT i fremtiden, som for eksempel evne til å samhandle, tilpasningsdyktig tekning, tverrkulturell kompetanse, evne til å håndtere nye medier og å skille ut viktig informasjon, evne til virtuelle samarbeid m.m

Denne kunnskapen knyttet til trender innenfor organisasjon og ledelse bør også gjenspeile SiT når vi rekrutterer nye medarbeidere til vår organisasjon.

Kompetanseutvikling i SiT

Ledere i SiT må ha informasjon om relevante kompetanser både i egen enhet, men også på tvers av enheter. Nytt HR-system vil hjelpe lederne i arbeidet med å definere kompetansebehov og faktisk kompetanse i organisasjonen. Det er definert noen aktiviteter som HR i samarbeid med enhetene vil sette fokus på i 2016:

1. Oppdatere kompetansebehovene i organisasjon/ enhet/ avdeling
2. Etablere system og rutiner for kompetansehåndtering der det eventuelt mangler
3. Avdekke kompetanseavvik i forhold til definerte behov

SiT må ha uttalte mål knyttet til kompetanseutvikling i organisasjonen, og som danner grunnlag for medarbeiderutvikling og støtter opp om driftssituasjonen i den enkelte enhet. Gode rekrutteringsprosesser ved nyansettelser der kompetansekrav og kompetansebehov er analysert og i tråd med den ønskede kompetanseutviklingen i SiT.

Oppsummering

For at vi skal være studentens naturlige valg, må vi være en attraktiv arbeidsplass som utvikler kompetansen til våre medarbeidere. SiT må utvikle seg i takt med samfunnet og våre kunders forventning. Ledelse basert på beste praksis danner grunnlaget for å skape et godt og utviklende arbeidsmiljø. Et økt mangfold på arbeidsplassen gir oss mulighet til å forstå kunden på nye måter, og samtidig må vår relasjonelle kompetanse og vår inkluderingskompetanse være høy. Måltrettet kompetanseutvikling i organisasjonen setter vår medarbeidere i stand til å utvikle SiT i ønsket retning. I tillegg må rekrutteringsprosessene være basert på kompetansebehov og i tråd med SiT sin ønskede kompetanseutvikling for organisasjonen. Gode strukturer og prosesser innenfor de nevnte områder gjør SiT istand til å lykkes med å oppnå vår visjon om henrykte studenter og et felles engasjement.

Saksbehandler: Heidi Torstad

Tilrådning:

Tatt til orientering

Trondheim, 17. november 2015

Knut Solberg