



JOBDET OCH KARRIÄREN

**HUR SER DET UT I KOMMUNER,
LANDSTING OCH REGIONER?**



Jobbet och karriären

HUR SER DET UT I KOMMUNER, LANDSTING
OCH REGIONER?

Upplysningar om innehållet:
Charlotta Janson Josephsson
charlotta.janson.josephsson@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2013
ISBN: 978-91-7164-974-4
Redaktörer: Jeanette Neij, Charlotta Janson Josephsson
Foto: Joakim Bergström, Philippe Dureuil, Rickard L Eriksson,
Casper Hedberg, Maskot, Anna Molander, Felipe Morales,
Pia Nordlander
Produktion: Kombinera AB
Tryck: LTAB, 2013

Förord

Välfärdssektorn står inför stora utmaningar. De närmaste åren behöver hundratusentals nya medarbetare rekryteras till kommuner, landsting och regioner.

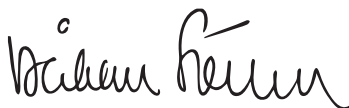
Det är eftertraktade jobb. Vi vet att många ungdomar kan tänka sig en framtid i välfärdssektorn. Jobben anses vara meningsfulla och göra skillnad. Ungdomar tycker också att jobben verkar roliga och spännande, har goda framtidsutsikter och schyssta arbetsvillkor.

Men vi vet också att unga inte förknippar välfärdsjobben med goda karriärmöjligheter, bra arbetsmiljö eller hög lön. Detta kan bero på både bristande kunskap och på faktiska förhållanden. Oavsett vilket, uppfattas det som problem och måste därför hanteras av arbetsgivarna för att de ska uppfattas som attraktiva av framtidens medarbetare.

Därför har vi tagit fram tre rapporter som undersöker var och en av dessa faktorer. I denna rapport tittar vi närmare på karriärmöjligheterna i kommuner, landsting och regioner. Stämmer ungdomarnas uppfattning, och i så fall: vad kan vi göra åt det?

Vår förhoppning är att denna rapport ska bidra till ökad kunskap om faktiska förhållanden. Vi vill bemöta eventuella myter med fakta men också peka på hur arbetsgivarna kan hantera de faktiska brister som finns. Vi hoppas också att denna rapport ska ligga till grund för en fortsatt diskussion ute på våra arbetsplatser.

Stockholm i september 2013



Håkan Sörman

VD, Sveriges Kommuner och Landsting

Innehåll

- 7 **Kapitel 1. Brist på karriärmöjligheter?**
- 7 Ungas bild av karriär inom välfärden
- 8 Goda möjligheter att utvecklas
- 10 Otydliga karriärvägar i kommunerna?
- 10 Bredare syn på karriär
- 12 Utveckla verksamheten med nya karriärvägar
- 13 Ungas förväntningar på arbetslivet
- 13 Traditionell karriär i sektorn

- 15 **Kapitel 2. Viktigt skapa fler karriärvägar**
- 15 Karriärtjänster lyfter medarbetare
- 16 Lön efter prestation
- 16 Utvecklingsmöjligheter viktiga för verksamhetsresultaten
- 17 Viktigt underlätta chefskap
- 17 SKL utvecklar chef- och ledarskap

- 19 **Kapitel 3. Goda exempel från verkligheten**

- 29 **Kapitel 4. Så jobbar vi vidare**
- 29 Kartlägg karriärvägarna
- 29 Tänk nytt och brett
- 29 Matcha ungas behov
- 30 Samarbeta över gränserna
- 30 Skapa karriärtjänster
- 30 Utveckla ledarskapet
- 30 Var lyhörd
- 30 Behåll nyckelkompetens
- 30 Utnyttja personalfunktionen
- 31 Vårda kontakter
- 31 Sälj in verksamheten



BRAND OCH
SÄKERHETSINFORMATÖR
AMINA QVIST



Brist på karriärmöjligheter?

Välfärdssektorn behöver anställa hundratusentals personer fram till 2020. Många äldre går i pension och dagens unga behöver ta plats inom sektorn. Framtidens jobb finns inom välfärden, med verksamheter som vård, skola, omsorg, kollektivtrafik och samhällsplanering. Är då kommuner, landsting och regioner tillräckligt attraktiva som arbetsgivare för den nya generationen?

På många sätt – ja. Ungdomar tycker att jobben inom kommuner, landsting och regioner verkar viktiga, roliga och utvecklande, särskilt inom hälso- och sjukvård samt undervisning. Totalt kan 60 procent tänka sig ett jobb inom välfärdssektorn, om än inte alltid på längre sikt.

Ett område som unga däremot *inte* förknippar sektorn med är goda karriär- och utvecklingsmöjligheter. Det gäller särskilt vårddycken och läraryrken.

Beror det här på bristande kunskap eller är bilden sann? Handlar det kanske om hur vi definierar karriär? Oavsett vilket, så är det ett problem som arbetsgivarna behöver hantera för att kunna locka framtidens arbetskraft.

Ungas bild av karriär inom välfärden

Att ”göra karriär” förknippas traditionellt med en rak bana uppåt i arbetslivet. Stora befogenheter, ansvar, inflytande, status och hög lön hör till den bilden. Möjligen är det med den bilden på näthinnan som unga bedömer karriär- och utvecklingsmöjligheter i välfärdssektorn. Störst möjligheter tror ungdomar finns om man väljer att bli ingenjör, jurist, läkare eller ekonom inom välfärdssektorn medan förskollärare, lärare och kurator/socialsekreterare förknippas minst med karriärutveckling. Tandläkaryrket hamnar inte heller högt upp på listan över yrken där man kan göra karriär.¹

Att ”göra karriär” förknippas traditionellt med en rak bana uppåt i arbetslivet.

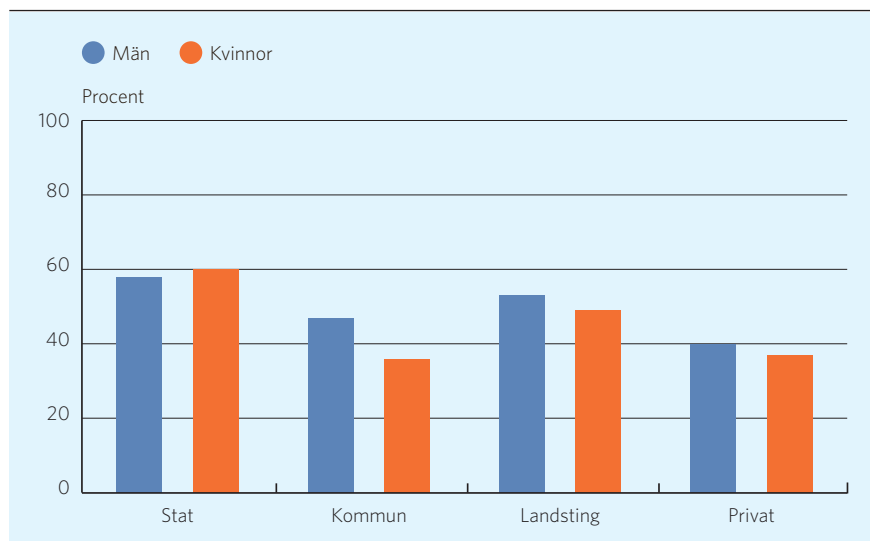
Not. 1.
Ur rapporten: ”Jobb som gör skillnad. Vad tycker unga om välfärdens yrken?” SKL 2012.

Men hur viktigt är det egentligen med goda karriär- och utvecklingsmöjligheter? Ganska viktigt, tycker unga, som rangordnar det på fjärde plats när de bedömer vad som är viktigt vid val av yrke.² Samtidigt är det bara 16 procent som tycker att goda möjligheter till snabb karriär är helt avgörande för valet av framtida arbetsplats.³

Goda möjligheter att utvecklas

Hur ser då verkligheten ut? Om vi först fokuserar på utvecklingsmöjligheter, alltså inte traditionell ”snabb karriär”, så tycker de som redan jobbar i välfärdssektorn annorlunda än de unga. Samtliga landstingsanställda anser att de har goda möjligheter att lära nytt och utvecklas i sitt yrke. Även män i kommunerna upplever att chanserna till utveckling är ganska bra medan kvinnorna däremot tycker sig ha mer begränsade möjligheter. Att kvinnorna ser sina karriärmöjligheter som mer begränsade gäller även i privat sektor.

DIAGRAM 1. Svar på frågan: "Arbetet ger möjlighet att lära nytt och utvecklas i yrket varje vecka".



Källa: Statistiska centralbyrån, Arbetsmiljön 2009.

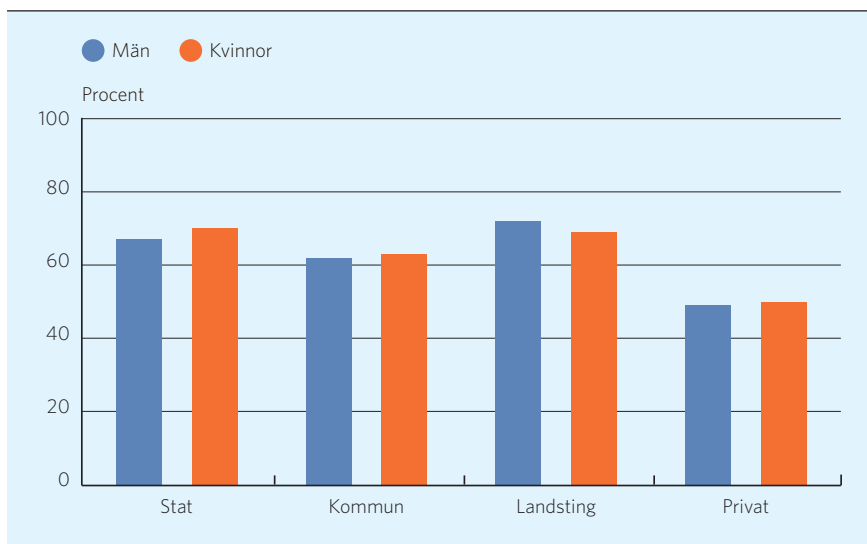
Not. 2.
Ur rapport: "Jobb som gör skillnad."

Not. 3.
Ungdomsbarometern 2012/2013.

Not. 4.
SCB:s undersökning "Arbetsmiljö" 2011.

Enligt forskningen spelar möjligheterna till kompetensutveckling och utbildning stor roll för hur medarbetarna upplever sina interna karriärmöjligheter.⁴ Här kan man notera att andelen anställda som haft möjlighet att utbilda sig på betald arbetstid de senaste tolv månaderna är markant högre inom välfärdssektorn, allra högst för landstingsanställda. Här är för övrigt skillnaden mellan könen inte så stor, i kommunerna knappt någon alls.

DIAGRAM 2. Svar på frågan: "Jag har fått utbildning på betald arbetstid de senaste 12 månaderna".



Källa: Statistiska centralbyrån, Arbetsmiljön 2009.

Detta kan vara en bidragande orsak till att medarbetare i välfärdssektorn har en mer positiv bild av "karriär" i välfärdssektorn – särskilt de landstingsanställda.⁵

Not. 5.
Ur magisteruppsats "Interna karriärmöjligheter – och dess betydelse för intentionen att stanna" Linköpings Universitet 2010.



Möjlighet till kompetensutveckling påverkar mest hur medarbetare upplever karriärmöjligheterna.



Not. 6.
Ur rapport "Förhoppningar och farhågor hos framtida chefer i kommunerna" SKL 2011.

Not. 7.
Ur "Interna karriärmöjligheter".

Not. 8.
Karriärmodell enligt konsultföretaget Decision Dynamics.

Otydliga karriärvägar i kommunerna?

När det gäller bilden av de mer traditionella karriärmöjligheterna ser det dock lite annorlunda ut – både utifrån och inifrån sektorn. När blivande chefer inom kommunerna bedömer omgivningens inställning handlar den om att det är svårt att göra karriär som ung och att karriärvägarna är otydliga. Även chefsaspiranterna själva tror att det finns fler karriärmöjligheter och bättre löneutveckling i den privata sektorn samt fler chefsnivåer som gör det möjligt för fler att bli chef och att fortare bli chef. När man väl blir chef i kommunen anses också utmaningarna bli för stora. Dessutom tror man att det är lättare att vara kreativ i sin chefsroll i andra sektorer, speciellt i den privata.⁶

Enligt forskningen är tydliga karriärvägar och tillräcklig information från chefen om karriärmöjligheter de två faktorer som, efter möjlighet till kompetensutveckling, mest påverkar hur medarbetare upplever karriärmöjligheterna.⁷

Bredare syn på karriär

Men vad innebär egentligen "att göra karriär" i dagens arbetsliv? Det kan vara att klättra uppåt på traditionellt vis, särskilt om inflytande och ansvar, status och hög lön är viktigt för individen. Men det kan också betyda något helt annat om medarbetaren i stället stimuleras av att få specialkunskaper eller av omväxling i arbetet eller av att få vara kreativ ihop med andra.

Den karriärmodell som mer och mer används i arbetslivet utgår från att människor har olika drivkrafter och behöver utvecklas i linje med dem för att prestera bäst. Enligt modellen finns fyra grundläggande karriäriinriktningar⁸:



› **Expert – fördjupning**

Fördjupar sig inom ett avgränsat område under hela arbetslivet. Ser som viktigast att vara kunnig inom ett arbetsområde och identifierar sig starkt med yrket. Skapar stabilitet i organisationen och förbättrar kvaliteten.

› **Linjär – uppåt**

Gör karriär genom att avancera så högt som möjligt i organisationen. Vill få högre position, mer makt och ökat ansvar. Status och hög lön brukar vara viktigt. Är bra på ledarskap och att effektivisera verksamheter.

› **Utvidgande – sidledes, relaterad**

Vill vidga sin kompetens och bredda sig genom att byta yrkesområde eller inriktning sidledes vart femte till sjunde år och utnyttja sina erfarenheter och kunskaper på nya kreativa sätt. Fungerar ofta bra där det krävs förnyelse och arbete i team.

› **Episodisk – varierat, orelaterat**

Byter mellan olika yrkesområden vartannat till vart fjärde år för att få nya upplevelser och prova nya uppgifter. Värdesätter oberoende och kan närmast ta avstånd från ordet karriär. Har ofta stora nätverk och anpassar sig snabbt och lätt till nya situationer.

Karriärer kan alltså se högst olika ut vad gäller riktning, stabilitet och tid inom ett arbetsområde. Det innebär också att medarbetare behöver stimuleras och belönas på olika sätt beroende på karriärinriktning. Det här ställer krav på arbetsgivaren att kunna erbjuda karriärlösningar och lämpliga belöningar för alla inriktningar.

Karriärer kan se
högst olika ut





För individen gäller det att ta reda på sina drivkrafter och ta ansvar för vilken slags karriär man vill ha. Människor har ofta flera drivkrafter som vare sig de själva eller arbetsgivaren ännu är medvetna om. Skulle drivkrafterna upptäckas och hanteras på ett bra sätt skulle både den enskilde och verksamheten gynnas – man behöver ha "hittat rätt" för att må bra och prestera optimalt.

Alla sorters karriärinriktningar behövs inom en organisation.

Utveckla verksamheten med nya karriärvägar

Alla sorters karriärinriktningar behövs inom en organisation eftersom olika kompetenser och drivkrafter utvecklar verksamheten. Men innan nya karriärvägar utformas måste arbetsgivaren ha en tydlig uppfattning om vad som kan förbättras. När målet är tydligt kan nya karriärvägar utformas för att skapa bättre förutsättningar för att målen ska uppnås.

På så sätt tas viktig kompetens tillvara och duktiga medarbetare får chansen till karriär och utveckling samtidigt som verksamheten utvecklas. Det kan exempelvis handla om att uppnå goda studieresultat för eleverna eller att leverera god vård av hög kvalitet.

Skickliga lärare som bidrar till skolutveckling och goda elevprestationer kan erbjudas utveckling och bättre lön i syfte att utveckla skolan som helhet och öka läraryrkets attraktivitet.

Motsvarande gäller såväl inom vården som för andra välfärdsverksamheter: genom att belöna beteenden som arbetsgivaren vill se mer av kan organisationen styra medarbetares ansträngningar i riktning mot verksamhetens mål. Det handlar om att tydligt koppla ihop uppdrag, lön, prestation och måluppfyllelse.

För den enskilde blir arbetet både roligare och mer tillfredsställande när den egna insatsen gör skillnad för verksamheten i stort. Man är inte enbart en viktig kugge utan även en skicklig mekaniker.

Ungas förväntningar på arbetslivet

Med en bredare syn på karriär kan vi också lättare se hur arbetsgivare kan attrahera och motivera dagens unga, som har en annan syn på yrke och arbetsliv än tidigare generationer. Den så kallade generation Y (födda 1982–1999) har vuxit upp med stor valfrihet och kommer ogärna att vilja låsa in sig i en bransch. Undersökningar visar att unga är positiva till att arbeta inom flera olika branscher men att få kan tänka sig att ha samma arbete hela yrkeslivet. Exempelvis uppger hälften av ungdomarna att de kan tänka sig att jobba som lärare men betydligt färre kan tänka sig att göra det permanent. Liknande siffror gäller för många andra yrken.⁹

Vi har alltså en generation som lär byta arbetsgivare betydligt oftare än tidigare generationer. Karriär kommer för många unga att handla om att förverkliga sig själva utifrån sina drivkrafter och att utforska och utveckla sina kompetenser på olika arbetsplatser.

Traditionell karriär i sektorn

Eftersom tusentals chefer i kommuner, landsting och regioner går i pension de närmaste åren kommer det att finnas goda möjligheter till traditionell chefskarriär inom sektorn. De ofta platta organisationerna bidrar dock till att chefsjobben är färre, och när man väl blir chef är det ofta över stora grupper. Utmaningen för arbetsgivarna blir att skapa fler och mindre karriärsteg samt möjligheter för medarbetare att få pröva på chefskap i mindre skala. Andra viktiga faktorer kan vara mentorskap, nätverk med andra chefer och professionellt stöd i personal- och ekonomifrågor.

Det finns goda möjligheter till traditionell karriär i sektorn.

Not. 9.
Källa: Ur rapport "Jobb som gör skillnad".





Viktigt skapa fler karriärvägar

SKL ser ett stort behov av att skapa tydligare karriärvägar för medarbetare inom kommuner, landsting och regioner. Arbetsgivarna måste kunna visa vilka möjligheter till utveckling som faktiskt finns samt aktivt jobba för att erbjuda fler, både för att kunna attrahera nya medarbetare och för att lyckas behålla duktig arbetskraft. Karriärvägar är också ett viktigt verktyg för att få engagerade medarbetare som bidrar till verksamhetens utveckling.

Inte minst för unga är det viktigt med bättre möjligheter att göra ”episodisk” och ”utvidgande” karriär. Vårdförvaltningen har inte råd att missa individer med en annorlunda syn på arbetslivet.

Karriärtjänster lyfter medarbetare

Karriärtjänster är ett sätt att ge medarbetare utökat ansvar, kompetensutveckling och nya utmaningar utan att blanda in chefskap. Flera kommuner har redan infört karriärsteg för lärare och från den 1 juli 2013 finns två olika typer av statligt finansierade karriärtjänster inom skolan: förstelärare och lektor.

SKL välkomnar införandet av karriärtjänster och menar att de kan ses som ett verktyg för skolutveckling men också för arbetsuppgifts- och lönedifferentiering. För att stödja kommunerna i arbetet med att planera och organisera för karriärlärartjänster har SKL tagit fram en vägledning med ett enhetligt system.

Även inom vården finns framgångsrika exempel på hur karriär- och specialisttjänster används för att sporra och behålla medarbetare samt för att vidareutveckla verksamheten.

Karriärtjänster
lyfter medarbetare

Lön efter prestation

En större skillnad mellan de lägsta och högsta lönerna gör att arbetsgivaren tydligare kan belöna skickliga medarbetare som bäst bidrar till verksamhetens mål och utveckling. Större lönespridning möjliggör också lönekarriär inom ett yrke, som i exemplet med karriärtjänster i stycket ovan.

SKL förespråkar ökad lönespridning och individuell lönesättning så att duktiga medarbetare kan uppmuntras till att utvecklas vidare. Välfärdssektorns löneavtal lyfter fram en sådan modell för lönesättning. SKL jobbar dessutom tillsammans med flera av de fackliga organisationerna för ökad lönedifferentiering i sektorn.

För att ytterligare inspirera medlemmarna i lönefrågan har SKL tagit fram rapporten *Jobbet och lönen* inom satsningen *Sveriges Viktigaste Jobb*.

Utvecklingsmöjligheter viktiga för verksamhetsresultaten

Forskning visar att möjligheterna att lära nytt och utvecklas i sitt arbete är av stor betydelse för att medarbetare ska komma till sin rätt fullt ut och känna engagemang i sitt arbete. Det ger i sin tur goda förutsättningar för arbetsgivare att skapa bra verksamhetsresultat. Därför är det viktigt att alla chefer i kommuner, landsting och regioner betraktar karriärvägar och utvecklingsmöjligheter som en del av en framgångsrik arbetsgivarpolitik. I SKL:s och RKA:s (Rådet för främjande av kommunala analyser) nya verktyg för att utvärdera arbetsgivarpolitiken med bäring på medarbetarengagemang, HME, ingår därför en enkätfråga om just möjligheterna att lära nytt och utvecklas.

Karriärvägar och utvecklingsmöjligheter är en del av en framgångsrik arbetsgivarpolitik.



Viktigt underlätta chefskap

Kommuner, landsting och regioner behöver också utveckla de traditionella chefskarriärmöjligheterna och möjligheterna till expertkarriär. I en SKL-undersökning efterfrågar blivande chefer i kommunerna bättre information om de karriärmöjligheter, de intressanta uppdrag och den höga kompetens som finns för att locka framtidens chefer. De efterlyser också fler och inte fullt så stora karriärsteg, möjligheter att gradvis få växa in i chefsrollen och möjligheter att utvecklas i snabbare takt än i dag. De tycker även att det borde kunna gå att växla mellan att vara chef och specialist.¹⁰

Många goda insatser görs redan, till exempel traineeprogram för blivande chefer och karriärutvecklingsprogram ur ett bredare perspektiv. I 40 procent av landstingen och i 21 procent av kommunerna finns i dag någon form av traineeprogram. 70 procent av landstingen och 31 procent av kommunerna har program för blivande chefer.

SKL utvecklar chef- och ledarskap

Forskning visar att chefs roll är av stor betydelse för hur medarbetare upplever sina karriärmöjligheter, och karriärmöjligheterna är i sin tur viktiga för att medarbetare ska stanna kvar i en organisation.

SKL bidrar på olika sätt till att utveckla chef- och ledarskap, vilket alltså är centralt ur karriärutvecklingssynpunkt:

- › Stödjer stiftelsen Ungt Ledarskap, som bland annat årligen delar ut ett stort stipendium till unga som visat ovanligt gott ledarskap i kommuner, landsting och regioner.
- › Arrangerar workshops om karriärvägar och chefsaspirantprogram.
- › Jobbar tillsammans med de fackliga organisationerna för att utveckla modellen där chef och medarbetare samtalar om individens arbetsresultat kopplat till lön.
- › Medverkar i olika forsknings- och utvecklingsprojekt inom chef- och ledarskapsområdet.
- › Står bakom Toppledarprogrammet, som är SKL:s unika program för höga chefer i politiskt styrd verksamhet.
- › Har undersökt vad blivande chefer i kommunerna tycker och presenterat resultaten i rapporten "Förhoppningar och farhågor hos framtida chefer i kommunerna" inom satsningen Sveriges Viktigaste Jobb.

40 procent av landstingen och 21 procent av kommunerna jobbar med traineeprogram. 70 respektive 31 procent har program för blivande chefer.



Not. 10.
Ur rapport "Förhoppningar och farhågor", SKL 2011.



Goda exempel från verkligheten

Det finns 290 kommuner och 20 landsting och regioner i Sverige, det vill säga 310 olika arbetsgivare. Alla har olika förutsättningar – geografiska, ekonomiska och demografiska. Även på arbetsgivarområdet skiljer de sig åt, de jobbar på olika sätt. I följande kapitel kan du ta del av några framgångsrika exempel när det gäller arbetet med just karriärutveckling.

Södertälje kommun: Nytt sätt att göra



Namn: Peter Fredriksson
Yrke: Utbildningsdirektör
i Södertälje

”Vägen till målet är skickliga lärare. Genom att utnyttja de duktiga lärare som finns kan vi få ännu skickligare lärare och förbättra måluppfyllelsen.”

Peter Fredriksson, utbildningsdirektör

I Södertälje kommun har lärare chansen att utveckla sig själva, sina kollegor och verksamheten i tjänsten som utvecklingslärare. Bättre undervisning och mer lärarsamarbete är tydliga resultat sedan nya karriärtjänster infördes i grundskolan 2012.

Ytterst handlar satsningen på karriärtjänster för lärare om att skolan ska uppnå sitt mål: att eleverna ska få en bättre skola.

– Vägen till målet är skickliga lärare. Genom att utnyttja de duktiga lärare som finns kan vi få ännu skickligare lärare och förbättra måluppfyllelsen. Men karriärtjänster är också ett sätt att lyfta särskilt kompetenta lärare och stärka intresset för läraryrket, säger Peter Fredriksson, utbildningsdirektör i Södertälje kommun.

Tar död på myter

En som nappat är Annika Nelander, svensk- och engelsklärare för årskurs 4–9. Hon har jobbat som lärare i tjugo år och kände nu att hon ville dela med sig av sina erfarenheter.

– Alternativet för mig hade varit att söka mig till universitet och vidareutveckla mig där genom att forska och undervisa. Jag kände inte att jag ville bli rektor eller studierektor, berättar hon.

Lärarna har visat stort intresse för att få jobba tillsammans med en utvecklingslärare och därigenom vidareutveckla sig själva i yrket.

– Vi kan ta död på myten om att lärare vill stänga sin dörr om sig och inte vill att någon annan ska lägga sig i deras arbete, säger Peter Fredriksson.

Karriärtjänsterna inrättades 2012 och har redan inneburit förbättringar. Lärare har utvecklat sitt ledarskap i klassrummet och uppvisar en bättre kommunikation och interaktion med eleverna. Men även samarbetet lärare emellan har stärkts. Lärarna lägger i större utsträckning upp undervisningen ihop och planerar långsiktigt tillsammans.

– Det märks en tydligare professionell hållning i de arbetslag där utvecklingslärare ingår, säger Peter Fredriksson.

karriär – bli utvecklingslärare

Förutom tydliga förväntningar på alla inblandade framhåller Peter Fredriksson vikten av att koppla inrättandet av karriärtjänster till ett övergripande systematiskt kvalitetsarbete. De fem nuvarande utvecklingslärarna anställdes för att de är duktiga på att leda unga människor i utveckling. Nästa steg blir troligen att inrätta karriärtjänster även för ämnesexperter. Hur får man en bra svenskundervisning? Vad är bra matteundervisning?

– Det har vi några lärare som vet och dem borde vi lyfta upp.

Nöjd med sitt karriärlyft

Annika Nelander är själv mycket nöjd med sitt karriärlyft. Det har gett henne möjligheter att både utveckla sig själv och sina kollegor och därmed verksamheten i stort. Ingångslönen på 40 000 kronor som utvecklingslärare är förstås också ett lyft.

– Men framför allt tänker jag inte längre på vad jag ska göra i stället, utan på hur jag kan utveckla mig mer som lärare.



Namn: Annika Nelander

Yrke: Lärare i svenska och engelska i Södertälje

”Jag tänker inte längre på vad jag ska göra i stället, utan på hur jag kan utveckla mig som lärare.”

Annika Nelander,
lärare i svenska och engelska

UTVECKLINGSLÄRARE I SÖDERTÄLJE KOMMUN

- › **Varför?** Förbättra skolans kvalitet och få fler elever att klara kunskapsmålen.
- › **Hur?** Skickliga lärare anställs för att coacha och handleda andra lärare.
- › **Framgångsfaktorer?** Gemensam bild av gott ledarskap, noggrann planering och tydlig ansvarsfördelning.

Stockholms stad: Öppenhet för nya



Namn: **Stefan Schildt**
Yrke: **Biträdande IT-chef**
i Stockholms stad

”När jag tog det här jobbet var det inte för att det var bäst betalt utan för att det verkade ha störst utvecklingsmöjligheter och ge mig störst frihet och inflytande över min arbetssituation.”

Stefan Schildt, biträdande IT-chef

Från upphandlingsstrateg till biträdande IT-chef. Under sina tio år i Stockholms stad har Stefan Schildt fått möjlighet att utveckla olika kompetenser och knyta ihop sina erfarenheter.

Redan som tolvåring programmerade **Stefan Schildt** datorer. Men efter tekniskt gymnasium blev han tekniktrött och läste pedagogik samt tog examen i statskunskap ”för att det var så roligt”.

Han anställdes som upphandlingsstrateg i Stockholms stad 2003, blev senare chef för enheten för IT- och telefoniavtal och är sedan 2008 biträdande IT-chef. Före 2003 var han avdelningschef för systemutveckling på ett privat företag och dessförinnan IT-strateg för offentlig upphandling inom Försvarsmakten. Han har även varit politiskt aktiv.

– Mina drivkrafter är självförverkligande, sökande efter kunskap och gärna även ett gott syfte i det jag gör, berättar Stefan Schildt, som kan beskrivas som en ”utvidgande” karriärtyp.

Han tycker att det har betytt mycket för hans utveckling att han befunnit sig i en stor organisation som har möjlighet att ta tillvara medarbetarnas kompetens och som använder de resurser som finns för att utveckla medarbetarna och därmed verksamheten.

Chefer som ser

– Det spelar också roll att jag har chefer som har sett mig. I ett fall var det till och med en konsult som upptäckte att jag hade rätt profil. Jag tycker generellt att min arbetsgivare är bra på att se talang och att utnyttja den.

I sin nuvarande tjänst använder han sitt breda spektrum av utbildning, intressen och erfarenheter. Han jobbar med affärer, privata företag och upphandlingsprocesser samt har nytta av sin bakgrund som statsvetare och politiskt aktiv.

– När jag tog det här jobbet var det inte för att det var bäst betalt utan för att det verkade ha störst utvecklingsmöjligheter och ge mig störst frihet och inflytande över min arbetssituation.

Nästa steg i karriären, eller i självförverkligandet, tror Stefan Schildt blir ett bredare ledaruppdrag inom organisationen eller ett större IT-chefsuppdrag inom näringslivet.

– Det är en utmaning för arbetsgivaren att hela tiden ge utvecklingsmöjligheter för sådana som jag.

roller ger nya karriärmöjligheter

Det vore också helt naturligt att komma tillbaka till sektorn om han gick till näringslivet ett tag.

– Arbetsgivaren måste ha det som en medveten strategi att visa att medarbetare är väldigt välkomna tillbaka. Det är viktigt att hålla kontakten mellan privat och offentlig sektor, speciellt om man jobbar med affärer.

Tydliga utvecklingsplaner viktigt

Han skulle också önska att kommunerna bättre synliggjorde de karriärvägar som finns och tar managementbolag, konsultbolag och revisionsbyråer som exempel på arbetsgivare med tydliga utvecklingsplaner.

– Där vet man vad man behöver göra för att ta sig ett steg vidare. Här är man lite utlämnad till att jobba med egna kontakter inom organisationen för att få veta vad som händer var.

Stefan Schildt tror att tydligare karriärvägar också lättare skulle kunna locka unga, som dessutom ofta underskattar sektorn och ser kommuner som lite långsamma och tråkiga.

– Men vi har konsulter inne som gång på gång slås av hur fort det kan gå och hur intensivt vi jobbar. När det väl finns ett beslut finns det en otrolig kraft i arbetet. För ekonomer och ingenjörer finns det fantastiska möjligheter inom samhällsbyggnadsfrågor som öppnar vägar även inom näringslivet.

ÖPPENHET FÖR VIDAREUTVECKLING INOM STOCKHOLMS STAD

- › **Varför?** Behålla och vidareutveckla kompetenta medarbetare.
- › **Hur?** Ge möjlighet för medarbetare att prova på nya roller inom organisationen.
- › **Framgångsfaktorer?** Tillvarata medarbetarnas kompetens och använda de resurser som finns för att utveckla medarbetarna och därmed verksamheten.

Eskilstuna kommun: Nya möjligheter



Namn: **Marika Lundqvist**
Yrke: **Skolchef i Eskilstuna**

”Det här är positiva människor som är otroligt entusiastiska.”

Marika Lundqvist, skolchef

Bättre pedagogik, en likvärdigare förskola och ökade möjligheter för personalen att utvecklas. Nya tjänster som pedagogikutvecklare i Eskilstuna underlättar dessutom för kommunen att behålla kompetent personal och att vara en attraktiv arbetsgivare.

Sedan höstterminen 2011 finns sju pedagogikutvecklare inom förskolan i Eskilstuna kommun. De stödjer pedagogerna i det systematiska kvalitetsarbetet, coachar personalen och är pedagogiska inspiratörer. Personerna har alla jobbat länge i yrket, ibland som arbetslagledare, och har någon sorts påbyggnadsutbildning, till exempel specialpedagog, talpedagog eller pedagogiskt ledarskap.

– Det här är positiva människor som är otroligt entusiastiska över sitt jobb. Innan vi inrättade de nya tjänsterna som pedagogikutvecklare fanns det nästan bara en karriärväg för förskollärare i förskolan – att bli förskolechef. Det här visar att det finns plats för ett annat ledarskap också, säger **Marika Lundqvist**, skolchef för förskolan i Eskilstuna.

Det bästa av två världar

Agneta Lindén har jobbat 30 år i yrket och ville bidra med sin samlade erfarenhet. Hon tycker att jobbet som pedagogikutvecklare kombinerar ”det bästa av två världar”.

– Det är ett gyllene tillfälle att få fortsätta jobba med det jag brinner för och utvecklas vidare utan att behöva ha personalansvar eller ekonomiskt ansvar.

Hon vill bidra till att förskolan vinner den respekt den förtjänar och att den tysta kunskap som finns tas till vara. Även likvärdigheten är viktig, det vill säga att alla förskolor håller samma höga kvalitet.

– Vi pedagogikutvecklare är ett verktyg för att åstadkomma det, säger hon.

Både hon och övriga pedagogikutvecklare ansvarar dessutom för ämnesbevakning inom områden som naturvetenskap/teknik, språk och IT.



Namn: **Agneta Lindén**
Yrke: **Pedagogikutvecklare i Eskilstuna**

”Vi pedagogikutvecklare är verktyg för att åstadkomma hög kvalitet.”

Agneta Lindén, pedagogikutvecklare

Steget före

– De får utrymme att förkovra sig och ligger lite steget före på sina områden. De samordnar sedan förvaltningsövergripande nätverksträffar där fler får ta del av kompetensen, berättar **Katarina Andersson**, enhetschef för pedagogikutvecklarna.

för förskollärare att göra karriär

Satsningen är ett treårigt projekt, men chefer och personal ser tjänsterna som en stor framgångsfaktor för förskolan och hoppas att de blir kvar. Pedagogikutvecklarna är ett komplement till förskolecheferna i arbetet att stödja personalen på förskolorna med att följa upp, utvärdera och utveckla sitt arbete.

– Vi kan se goda resultat. Vi har även fått feedback från föräldrar som säger att det märks skillnad, säger Katarina Andersson.



Namn: Katarina Andersson
Yrke: Enhetschef i Eskilstuna

”Vi har även fått feedback från föräldrar som säger att det märks skillnad.”

Katarina Andersson, enhetschef i Eskilstuna

PEDAGOGIKUTVECKLARE I ESKILSTUNA KOMMUN

- › **Varför?** Bemöta nya läroplanens krav, höja kvaliteten och behålla god kompetens.
- › **Hur?** Erfarna pedagoger anställs för att kvalitetssäkra verksamheten, handleda personal och inspirera.
- › **Framgångsfaktor?** Central placering i organisationen ger ökat och tydligare mandat, förhindrar beroendeställning och främjar likvärdigheten förskolor emellan.

Landstinget i Kalmar län: Att göra



Namn: **Karolina Gandskog**
Yrke: **Områdeschef i landstinget Kalmar**

”Som arbetsgivare drar vi nytta av att få en erfaren person med kompetens inom området men med perspektiv från en annan verksamhet.”

Karolina Gandskog, områdeschef

I Kalmar län kan medarbetare i landsting och kommuner vidga jobbvyer genom att byta arbetsgivare ett tag. Arbetsrotation leder till kompetensutveckling och i förlängningen bättre vård.

För tre–fyra år sedan föddes idén inom landstinget att arbetsterapeuter och sjukgymnaster skulle kunna förflytta sig mellan arbetsplatser. Sedan dess har tioalet medarbetare prövat jobbyte. Rotationen har skett mellan Samrehab på Landstinget i Kalmar län och Oskarshamns kommun. Möjligheten till tjänsterotation kommer eventuellt även att införas för sjuksköterskor.

– Som arbetsgivare drar vi nytta av att få en erfaren person med kompetens inom området men med perspektiv från en annan verksamhet. Vi får en spridning av annars tyst kunskap mellan medarbetare och stimulerar medarbetare som arbetat länge i en verksamhet att kompetensutveckla sig på annat sätt än att gå kurser eller utbildningar, förklarar **Karolina Gandskog**, områdeschef inom landstinget.

Att få göra något annat en period

En av dem som provat jobbyte är **Helena Kreutner**, arbetsterapeut i Oskarshamns kommun, som nyligen arbetat nio månader på Oskarshamns sjukhus med strokepatienter.

– Det här är ett smidigt sätt att få göra något annat en period. Jag fick tjänstledigt utan bekymmer och chefen var positiv och peppade mig trots att det inte fanns någon vikarie för mig. Det stödet är jätteviktigt eftersom man inte vill känna att man sätter sin arbetsgrupp i klistret, säger hon.

Hon sökte tjänsten eftersom hon var ”lite mätt” på sitt jobb.

– När man jobbat länge på samma ställe är det nog lätt att känna att man går i samma lunk och inte kommer vidare eller utvecklas.

Vikariatet innebar vidgade vyer, mer patientkontakt och fördjupade kunskaper om att jobba med strokepatienter. Helena Kreutner tycker att hon har fått ökad förståelse för landstingets sätt att jobba med patienterna. Själv har hon kunnat bidra med kunskap om kommunens rutiner, till exempel för för-

sidledes karriär genom arbetsbyte

flyttningsteknik och hjälpmedel, där kommunen ligger ett steg före. Hon har också fått ökad självkänsla som yrkesperson.

– Jag har sett att jag faktiskt sitter inne med en massa kunskap och erfarenheter. Det ser man inte alltid så lätt när man jobbat länge på samma arbetsplats.

Skapar nätverk över arbetsgivargränserna

Rotationstjänsterna innebär också att medarbetare knyter kontakter och skapar nätverk över arbetsgivargränserna. Det ökar förståelsen för varandra och peppar andra att också vilja utvecklas genom att rotera.

– Vi blir ju duktigare behandlare med erfarenheter från hela vårdkedjan och det gör i sin tur att det blir bättre för patienterna, säger Helena Kreutner.

*”Vi blir ju duktigare
behandlare med
erfarenhet från hela
vårdkedjan och det gör
i sin tur att det blir
bättre för patienterna.”*

Helena Kreutner, arbetsterapeut

ARBETSROTATION I LANDSTINGET I KALMAR LÄN

- › **Varför?** Klara personalförsörjningen, öka medarbetarnas möjlighet till kompetensutveckling och förbättra vårdkedjan.
- › **Hur?** Samarbete landsting och kommun emellan som möjliggör rotation av tjänster mellan arbetsgivarna.
- › **Framgångsfaktor?** Bra samarbete över arbetsgivargränserna och chefer som lyfter blicken och ser till verksamhetens bästa.



Så jobbar vi vidare

Välfärdssektorn har goda förutsättningar att kunna erbjuda framtidens medarbetare ett utvecklande arbetsliv. I den här skriften pekar vi på upplevda och faktiska problem inom området karriärutveckling och breddar begreppet karriär. Vi beskriver också SKL:s ståndpunkter och insatser samt lyfter fram flera goda exempel på karriärutveckling inom kommuner, landsting och regioner.

I det avslutande kapitlet vill vi lyfta fram idéer och frågeställningar som är tänkta att inspirera till diskussion, nytänkande och vidare utveckling.

› Kartlägg karriärvägarna!

Vilka karriär- och utvecklingsmöjligheter finns redan inom organisationen? Identifiera dem, skapa en tydlig struktur och kommunicera dem.

› Tänk nytt och brett!

Finns det nya kreativa sätt att erbjuda utveckling på utifrån verksamhetens behov? Utnyttja arbetsgivarens bredd och storlek och låt medarbetare växla mellan olika verksamheter, pröva nya arbetsuppgifter eller fördjupa sig inom sitt område. Den tekniska utvecklingen skapar till exempel hela tiden nya yrken, yrkesroller och utmaningar.

› Matcha ungas behov!

Vilka möjligheter har unga, med en annorlunda syn på arbetslivet, att göra "utvidgande" och "episodisk" karriär inom organisationen? Går det att bredda uppdraget, arbeta med ett utvecklingsuppdrag, få en ny kreativ

utmaning, ges chansen att jobba i nätverk eller få pröva en annan arbetsplats?

› **Samarbeta över gränserna!**

Samarbeta mer mellan olika kommuner, landsting och regioner och låt medarbetare få prova på att jobba på andra håll inom välfärdssektorn. En bredare ”intern” arbetsmarknad tillgodoser karriär- och utvecklingsbehov bättre. Var generös med tjänstledighet för att underlätta jobbyten inom välfärdssektorn.

› **Skapa karriärtjänster!**

Hur kan duktiga medarbetare lyftas med hjälp av utvidgade uppdrag, individuell lönesättning och ökad lönespridning? Skapa fler karriärtjänster, som ger utökat ansvar, kompetensutveckling och nya utmaningar utan att blanda in chefskap.

› **Utveckla ledarskapet!**

Hur kan cheferna bli bättre på att identifiera nyckelpersoner, coacha sina medarbetare och vara dörröppnare? Skapa systematik i hur cheferna jobbar med frågorna. Chefer skulle kunna uppmärksammas och premieras när de ”levererar” duktiga medarbetare. Skapa struktur för chefers kontinuerliga medarbetarsamtal där förväntningar och utvecklingsmöjligheter tas upp.

› **Var lyhörd!**

Vad driver medarbetarna att stanna kvar eller söka sig bort? Vad är viktigt för att yngre, äldre, män, kvinnor eller just den här medarbetaren ska vilja stanna kvar? Skapa flexibla och attraktiva lösningar, till exempel delat chefs- och ledarskap, nya utmaningar och ansvarsuppgifter, mer arbete hemifrån eller se arbete i andra branscher och föräldraledighet som en viktig erfarenhet.

› **Behåll nyckelkompetens!**

Vilka är organisationens/verksamhetens nyckelkompetenser i dag och på sikt? Identifiera vem eller vilka som har dessa kompetenser och vad som är viktigt för dem för att de ska vilja stanna kvar. Förebygg situationer där viktiga medarbetare väljer att sluta.

› **Utnyttja personalfunktionen!**

På vilka sätt kan HR hjälpa till att attrahera och behålla viktiga kompetenser i verksamheten? Utveckla hur HR kan bidra till kopplingen mellan karriärvägar och verksamhetens behov och resultat.



› **Vårda kontakter!**

Finns det strategier för att behålla kontakten med och återrekrytera viktiga nyckelpersoner? Visa att medarbetare är välkomna tillbaka och utveckla sätt att hålla kontakten.

› **Sälj in verksamheten!**

Lyft fram det unika i verksamheten och vilken vision och kultur den har vid rekrytering. För yngre generationer är känslan av tillhörighet och meningsfullhet ofta viktigare än lön. Följ upp att de löften och förväntningar som skapades vid rekryteringen också infrias.





JOBDET OCH KARRIÄREN

Välfärdssektorn behöver rekrytera hundratusentals nya medarbetare de närmaste åren. Och det är många som kan tänka sig en framtid i välfärden. Jobben beskrivs som meningsfulla, roliga och utvecklande med schyssta arbetsvillkor och möjlighet att göra skillnad.

Men det finns också svagheter. Välfärdsjobben förknippas inte med goda karriärmöjligheter, bra arbetsmiljö eller hög lön. Stämmer det? Och vad kan arbetsgivarna i så fall göra åt det?

Genom tre olika rapporter vill vi ge svar på dessa frågor, eller i alla fall en viss vägledning. Tillsammans med systerrapporterna om arbetsmiljö och lön, vill vi med denna karriärrapport bidra till ökad kunskap om faktiska förhållanden och uppmuntra arbetsgivarna att hantera eventuella brister.

Ladda ner på webbutik.skl.se