

Kulturhistorisk museum

HR-strategi 2023–2027



UNIVERSITETET
I OSLO



Innhold

- 01 Innledning
- 02 Kontekst og rammebetingelser
- 03 HRs rolle og ambisjoner for arbeidet
- 04 Prioriterte satsingsområder
- 05 Ressurssituasjon og kompetansebehov
- 06 Handlingsplan kompetanse og rekruttering 2023–2026
- 07 Begrepsliste

01 Innledning



Forord fra museumsdirektør

For at Kulturhistorisk museum skal fortsette å være relevant i et samfunn som er i kontinuerlig utvikling, stilles det høye krav til hver enkelt ansatt og til museet som en helhet. Vår visjon er å være

tydelig til stede i kraft av viten, vidsyn og verdier

Den forskningsintensive profilen som museet har utviklet gjennom siste tiårsperiode, har både brakt Kulturhistorisk museum nærmere universitetet og i større grad inn i institusjonalisert, internasjonalt samarbeid. I neste tiårsperiode skal museet bygge videre på dette ved å

- gjentenke og videreutvikle sammenhengen mellom universitet og museum
- vende seg ut mot verden og intensivere samarbeid og deling av kunnskap og opplevelser
- styrke samarbeid og medvirkning på tvers av seksjoner og fagmiljøer

For å lykkes i å realisere vår Strategi 2030 er det nødvendig å skape bedre integrasjon mellom museets ulike fagseksjoner, samt utvikle kapasiteten for samspill og ledelse internt på museet, og blant ledere og medarbeidere. Samtidig trekker S2030 frem de ansatte som museets viktigste ressurs, og KHM vil derfor videreutvikle museet som en attraktiv og inkluderende arbeidsplass, i tillegg til å legge til rette for relevant kompetanse- og karriereutvikling.

Selv om arbeidet med å implementere HR-strategien tillegges HR, er det jeg og resten av ledergruppen som har ansvar for at vi lykkes med gjennomføringen. Samtidig har jeg klare forventninger til at hver enkelt ansatt tar sitt ansvar på alvor og bidrar til å videreutvikle Kulturhistorisk museum som arbeidsplass og museum.

HR-strategien er ambisiøs, og en vellykket implementering av tiltakene vil ha høy prioritet hos oss.

KHMs ledelse stiller seg bak HR-strategien og ønsker oss alle lykke til i dette arbeidet!



Håkon Glørstad
Museumsdirektør



Foto: Ava Rebecca Cecilie Sæbø Bosy

Vi satser på våre medarbeidere!

Ved å kjenne til og forstå behovene ute i organisasjonen skal HR bidra til at KHM løser sitt samfunnsoppdrag og når sine mål. HR-strategien er således utarbeidet for å komplementere og støtte opp om KHMs strategi 2030, og tegner opp HRs satsingsområder for de neste årene. Samtidig legger KHMs etos føringer for hvordan vi utøver vårt samfunnsoppdrag i praksis:

Åpen – Utforskende – Troverdigg

Strategien er utarbeidet på bakgrunn av datagrunnlaget etter arbeidsklima- og arbeidsmiljøundersøkelsen (ARK) som ble gjennomført ved KHM i 2021, samt fokusgruppene som ble etablert i etterkant av undersøkelsen.

I tillegg har det vært viktig for oss å involvere representanter fra hele museet, og derfor har ledere, medarbeidere, verneombud og fagforeningene vært invitert inn i egne workshops underveis i prosessen. Samtidig har vi også sørget for jevnlig informasjon og forankring i allmøter, seksjonsmøter, ledermøter og IDF-møter.

Med utgangspunkt i S2030 og ansattreisen retter HR-strategien oppmerksomheten mot følgende fire satsingsområder:

- Ledelse
- Medarbeiderskap
- Rekruttering og introduksjon
- Karriere- og kompetanseutvikling

For å sikre at vi har den kompetansen vi trenger for å levere på de strategiske målene i HR-strategien, har vi gjennomført en kompetanseanalyse. I kapittel 6 presenteres vår handlingsplan for kompetanse og rekruttering, med plan for hvordan vi skal dekke KHMs kompetansebehov i strategiperioden.

Målene og tiltakene vi har satt oss i dette dokumentet, er krevende, men ikke uoppnåelige! Vi skal gjennomføre tiltakene, vi skal følge opp fortløpende, og vi skal korrigere kursen dersom tiltakene ikke bidrar til å skape virkelig verdi for museet og våre ansatte.

Jeg ønsker at vi sammen skal lykkes!



Bente Follestad Bakken
HR-leider



Foto: privat

02

Kontekst og rammebetingelser



Kulturhistorisk museums virke og samfunnsoppdrag

Universitetets kjernevirksomhet er forskning, undervisning og formidling. For å gjennomføre disse nasjonale oppgavene er mange tusen mennesker i aktivitet hele uken. Menneskene har vært universitetets viktigste ressurs helt siden grunnleggelsen i 1811.

KHM som forskningsmuseum er uløselig knyttet til UiO, dets historie, strukturelle oppbygging og identitet. Nedarvede og tradisjonsbundne organisasjonsformer, selvforståelse og praksis vil gjenspeiles i museets virke og vårt samfunnsoppdrag.

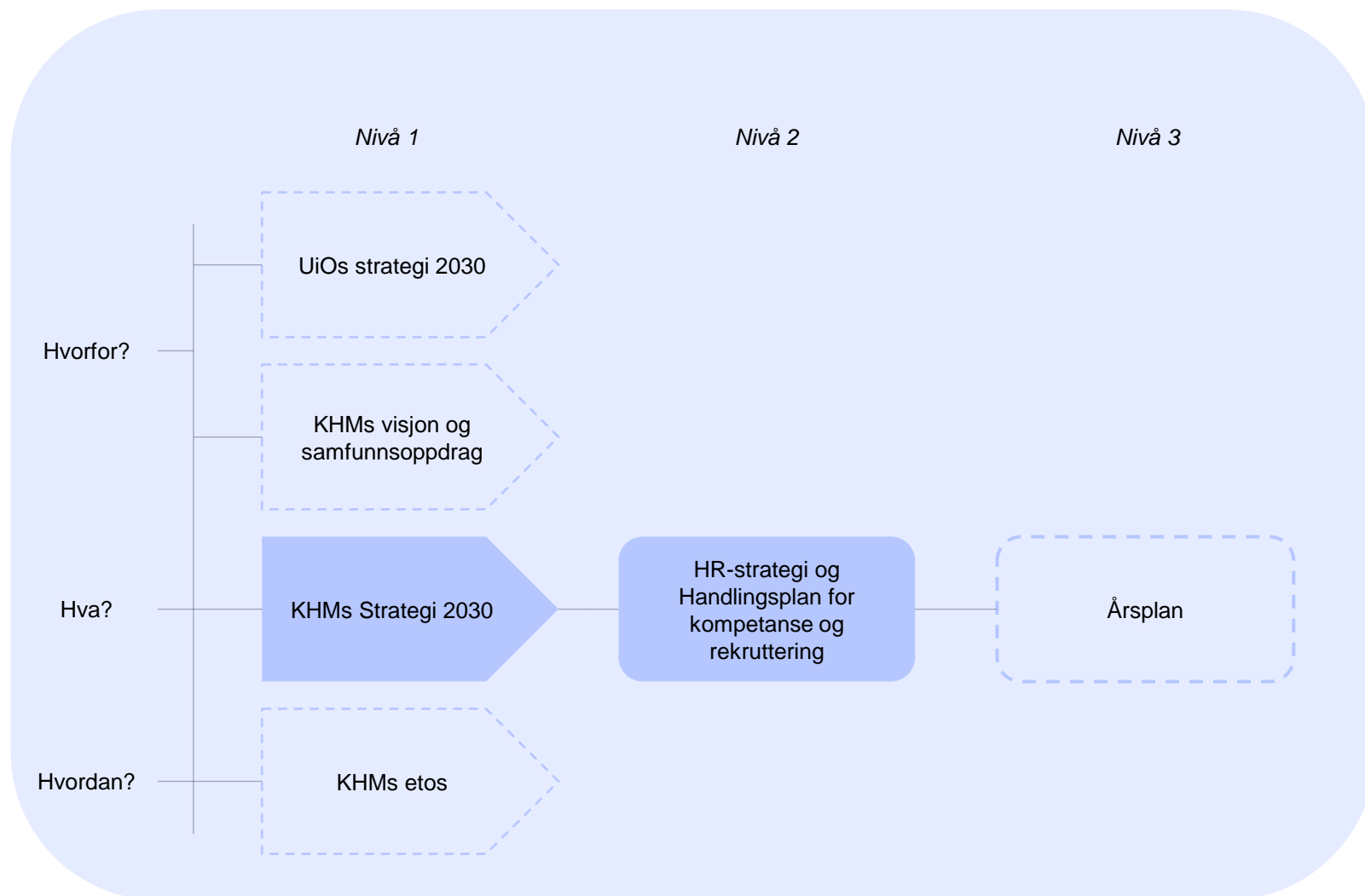
KHMs rolle som formidlingsarena fremheves i UiOs S2030, og det pekes på behovet for en sterkere kobling av museet og vår virksomhet til resten av universitetet. Dette er viktige rammebetingelser for oss som jobber her.

Kulturhistorisk museums samfunnsoppdrag er å forske, forvalte og formidle universitetets vitenskapelige samlinger og engasjere seg i samfunnet gjennom utstillingsvirksomhet og annen formidling. Samtidig hjelper visjonen oss til å strekke oss mot et ideal, et fremtidsbilde for alle oss som jobber på museet. Vi gjør visjonen relevant ved ikke å la den stå alene. Den har tett kobling til vårt samfunnsoppdrag.

Vår visjon er å være et museum som er tydelig til stede i kraft av viten, vidsyn og verdier. Det betyr at både ledelse og ansatte må reflektere rundt hva som engasjerer den enkelte - hva som engasjerer deg!



Operasjonalisering av S2030 innenfor HR



For å sikre at vi handler i tråd med UiOs strategi 2030, vårt samfunnsoppdrag og vår egen visjon, er retningen for KHMs arbeid nedfelt i vår egen Strategi 2030. Denne må operasjonaliseres for å kunne påvirke daglige aktiviteter og prioriteringer.

HR-strategien er et ledd i å operasjonalisere strategien innenfor HRs ansvarsområde – den definerer satsingsområder med mål og tiltak. HR-strategien skal også understøtte og bidra til å operasjonalisere UiOs personalpolitikk med lokale tilpasninger.

Det siste nivået i strategi- og styringshierarkiet er årsplaner. Her konkretiseres tiltak som skal gjennomføres årlig. HR-strategien vil påvirke innholdet i årsplanen for HR og HMSB i strategiperioden. Det samme vil Handlingsplan for kompetanse og rekruttering, som peker på hvordan vi skal dekke museets kompetansebehov for å levere på strategiske mål i samme periode.

03 HRs rolle og ambisjoner for arbeidet



HR-arbeidet tar utgangspunkt i ansattreisen

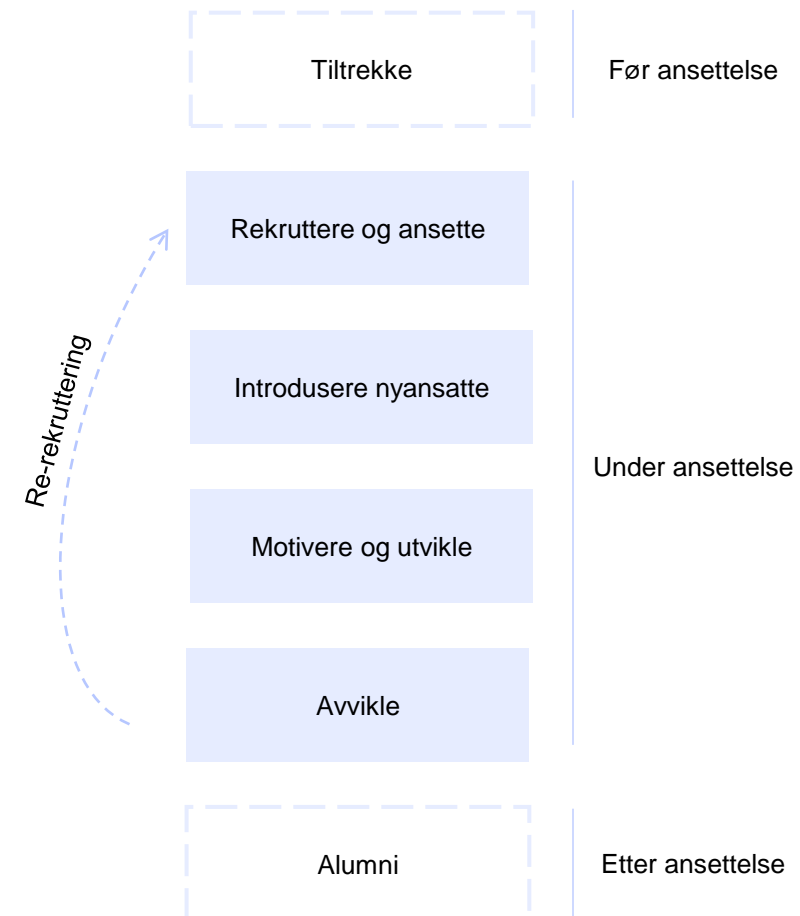
HRs rolle er å bidra til og legge til rette for at KHM når sine strategiske mål og å støtte opp om museets kjernevirksomhet. HR skal være utviklingsrettet, en aktiv støttespiller og strategisk partner i samarbeid med medarbeidere, tillitsvalgte, vernetjenesten og ledere. På en slik måte vil HR sikre at arbeidsgiver har et helhetsperspektiv, og bidra til at museet fremstår som en samlet organisasjon.

Kompetanse er en helt sentral innsatsfaktor for å lykkes, og de ansatte er museets viktigste ressurs.

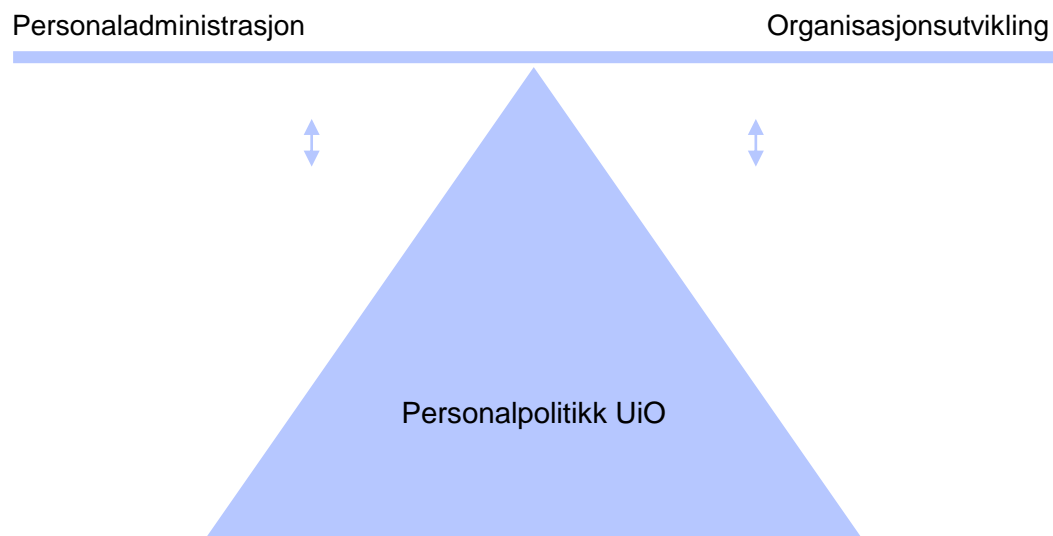
Alle ansatte går gjennom et løp i sin tid som ansatt i en organisasjon – et livsløp, eller en reise, i overført betydning. Reisen begynner idet noen vurderer en arbeidsgiver, fortsetter gjennom rekrutterings- og ansettelsesprosessen og den utviklingen og kompensasjonen man får for jobben, og avsluttes når arbeidsforholdet avvikles eller den ansatte re-rekrutteres som følge av sesongvariasjoner (dette siste gjelder flere av museets ansatte i felt og forretningsdrift). Vi kaller dette for ansattreisen. Ansattreisen representerer helheten i de tjenestene HR leverer til museet for å gi hver enkelt ansatt en best mulig opplevelse gjennom sin reise, og samtidig sikre god ressursutnyttelse fra museets perspektiv.

Ulike stillingsgrupper har ulike behov og ansattreiser. Ved museet har vi hovedsakelig tre grupper av ansatte: teknisk-administrativt ansatte, vitenskapelig ansatte og midlertidig ansatte. Ansattreisen ser ikke lik ut for alle, og god oppfølging og tilrettelegging krever differensiering basert på god kjennskap til og forståelse for behovene og premisene som ligger til grunn. I arbeidet med denne HR-strategien har alle ansatte ved museet fått anledning til å komme med innspill til forbedringsområder med utgangspunkt i egen opplevelse av ansattreisen. Dette har gitt oss svært verdifull informasjon om hva HR bør prioritere fremover for å videreutvikle og forbedre ansattopplevelsen.

For å levere gode tjenester til alle ledere og ansatte ved museet trenger HR kompetanse innenfor flere ulike fagdisipliner. I tillegg må enheten jobbe både operativt og strategisk med aktiviteter som knytter seg til alle deler av ansattreisen og helheten. Museet har en ambisjon om å kunne levere mer proaktivt og strategisk innenfor utvalgte områder i den kommende perioden. Dette krever både god virksomhetsforståelse og kompetanse og kapasitet til å «løfte blikket» ut over daglige leveranser.



UiOs personalpolitikk legger føringer for HR-arbeidet



UiOs personalpolitikk ligger til grunn for KHM's utøvelse av både personaladministrasjon og organisasjonsutvikling. Balansen mellom de to sidene av HR styres av strategiske prioriteringer.

Personalpolitikken ved UiO legger premisser for hvordan KHM forvalter sine ansatte. KHM er en del av UiO og både skal og bør etterleve de samme retningslinjene som UiO. Det er også en rekke nyttige verktøy og prosesser på UiO-nivå som kommer museet til gode. Likevel driver museet en litt annen virksomhet enn de øvrige organisatoriske enhetene ved universitetet, og det gjør at det trengs tilpasninger. HR må derfor identifisere hvilke behov museet har for å tilpasse, videreutvikle og profesjonalisere prosesser, verktøy og annen praksis knyttet til både personaladministrasjon og mer strategisk arbeid med hele ansattreisen ved KHM.

Ambisjonen for HR-arbeidet ved museet er å finne en bærekraftig balanse mellom operativ drift og personaladministrasjon på den ene siden og strategisk organisasjonsutvikling og rådgivning på den andre. En viktig faktor for å lykkes

med dette er å effektivisere og ytterligere digitalisere personaladministrasjonen. For å jobbe strategisk må HR og ledere kjenne utfordringene i museet. Ledelsens prioriteringer og veivalg må bygge på sentrale føringer og lokale behov.

Lederne ved museet er hovedmottakere av HRs tjenester. Lederne har også en helt sentral rolle i å sikre en god ansattreise og -opplevelse for alle ansatte, med støtte fra HR. For å sikre en god balanse i tjenestene som leveres, og i innsatsen som legges ned, er det nødvendig å tydeliggjøre hva HR skal prioritere fremover, ut fra hva som vil skape mest mulig verdi for museet og museets ansatte og ledere.

HR-strategien tydeliggjør denne prioriteringen gjennom satsingsområder, mål og tiltak som knytter seg til helheten i ansattreisen.

04 Prioriterte satsingsområder

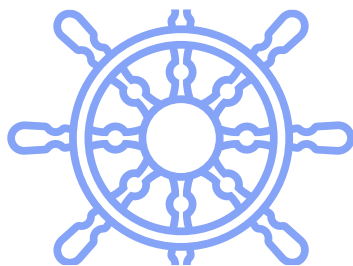


Det skal satses på fire områder i strategiperioden

Med utgangspunkt i ansattreisen og museets langsiktige, strategiske mål retter HR-strategien oppmerksomheten mot fire satsingsområder: lederskap, medarbeiderskap, rekruttering og introduksjon, og karriere- og kompetanseutvikling. Satsingsområdene kan ses i sammenheng og vil påvirke hverandre gjensidig.

Hvert satsingsområde omfatter mål og tiltak, og tiltakene er organisert etter når de skal gjennomføres. Dette utdypes på de følgende sidene. Ledergruppen har vurdert og prioritert tiltakene, som vil bli speilet i årsplantiltakene i strategiperioden.

Tiltakene eies av ledergruppen, mens HR legger til rette for gjennomføringen av tiltakene i samråd med leder. Arbeidet med HR-strategien vil vurderes, evalueres og – om nødvendig – justeres underveis. Implementeringen vil kommuniseres i allmøter og seksjonsmøter for jevnlig oppdatering.



Lederskap



Medarbeiderskap



Rekruttering og
introduksjon



Karriere- og
kompetanseutvikling

Lederskap

Mål

KHMs forventninger til hvordan lederskap utøves, bygger på museets etos og gir trygghet og forutsigbarhet for ledere og medarbeidere. Lederrollen ved KHM innebærer å legge til rette for god samhandling og å sikre likebehandling. Ledere får støtte og utvikling i sin rolle.

Hvorfor satser vi på dette?

- Arbeidsmiljø- og arbeidsklimaundersøkelsen (ARK) 2021 viser at det er behov for å se helhetlig på hvordan lederskap utøves på museet, og å skape en felles forståelse av hvilke forventninger man har til lederrollen. Samtidig skal lederne gå foran som gode eksempler når det gjelder organisasjonskultur og arbeidsmiljø.
- Arbeidsmiljø- og arbeidsklimaundersøkelsen (ARK) 2021 ble fulgt opp i fokusgrupper. Det ble etterspurt noen felles føringer for lederskap ved KHM. Samtidig må man anerkjenne at lederne til en viss grad har ulike rammebetingelser.
- Prosjektforum 2022 har gjort dybdeintervjuer med ledere og medarbeidere ved museet og bekrefter behovet for tydeligere forventninger til både leder- og medarbeiderrollen. Undersøkelsen underbygger utfordringene som ligger i ledernes ulike praktiske og organisatoriske forutsetninger.
- Lederne ved KHM uttrykker behov for kompetanseutvikling innen ledelse og en sterkere felles forståelse av rollen, samtidig som de ønsker å legge til rette for en mer effektiv ansvarsfordeling mellom ledere og medarbeidere.
- Museets etos er viktige handlingsidealer. Det er behov for å sikre at alle museets ledere tar eierskap til etos og bruker den aktivt i sin hverdag.



TILTAK

1.1

Etablere og implementere tydelige lederforventninger med tilhørende prosess for oppfølging

1.2

Videreutvikle verktøykasse for ledere basert på avdekket behov og forutsetninger for å levere på forventninger

1.3

Etablere prosess for opplæring av nye ledere

1.4

Etablere prosesser og fora for kontinuerlig lederutvikling med gjennomføring av aktiviteter, herunder vurdere mentorordninger eller andre kollegiale støtteordninger

Medarbeiderskap

Mål

Medarbeiderskapet som utøves ved KHM, underbygger museets etos og bidrar til et godt arbeidsmiljø. Alle medarbeidere opplever å ha meningsfulle oppgaver som sammen bidrar til å realisere KHMs samfunnsoppdrag.

Hvorfor satser vi på dette?

- Arbeidsmiljø- og arbeidsklimaundersøkelsen (ARK) 2021 avdekket behov for å forbedre samarbeidet på museet. Det var blant annet behov for i større grad å løse oppgaver på tvers av seksjoner og avdelinger, og for å forbedre kommunikasjon og samspill knyttet til dette.
- Arbeidsmiljø- og arbeidsklimaundersøkelsen (ARK) 2021 ble fulgt opp i fokusgrupper, der trygghet i samspillet kollegaer imellom og mellom medarbeidere og ledere ble trukket frem som et område der det var potensial for forbedringer.
- En tydeliggjøring av hva medarbeiderskap innebærer, skal bidra til en organisasjonskultur som kjennetegnes av godt ytringsklima, trygt arbeidsmiljø og effektiv samarbeid på tvers av organisatoriske enheter og fagmiljøer.
- Museets etos er viktige handlingsidealer. Det er behov for å sikre at alle museets medarbeidere tar eierskap til etosen og bruker den aktivt i sin hverdag.



TILTAK

2.1

Etablere og implementere tydelige medarbeiderforventninger med tilhørende prosess for oppfølging

2.2

Videreutvikle prosesser og maler for å operasjonalisere etos og medarbeiderforventninger

2.3

Sikre at alle ansatte har en oppdatert stillingsbeskrivelse som tydeliggjør forventninger og tar hensyn til rammebetingelser for arbeidet

2.4

Sette mål og implementere tiltak for å utvikle god organisasjonskultur med utgangspunkt i likebehandling på tvers av stillingsgrupper og godt ytringsklima

2.5

Utarbeide rammer og verktøy for teamutvikling og operasjonalisere dette på tvers i museet

Rekruttering og introduksjon

Mål

KHM har etablerte prosesser for strategisk kompetansestyring som sikrer at rekruttering skjer iht. museets behov og strategiske mål. Nye medarbeidere introduseres for KHM på en god og planmessig måte.

Hvorfor satser vi på dette?

- Andelen midlertidige ansatte er en utfordring i universitets- og høyskolesektoren. Ved museet skyldes den høye andelen hovedsakelig bruk av sesongansatte til arkeologisk feltarbeid i perioden april–oktober og til førstelinjebemanning i museene i høysesongen (mai–september).
- Det er behov for å oppdatere museets kompetanse- og rekrutteringsplan og etablere systematikk og rutiner for løpende å sikre at rekruttering skjer iht. strategiske prioriteringer og behov.
- Det er behov for å forbedre introduksjonsprosessen og sikre at alle nyansatte blir presentert for både oppgaver, kollegaer og organisasjon på en effektiv og planmessig måte uavhengig av type stilling eller organisatorisk tilhørighet. Dette inkluderer også midlertidige ansatte.



TILTAK

3.1

Videreutvikle introduksjonsprosesser med differensiering etter behov

3.2

Etablere rammeverk og prosess for strategisk kompetansestyring, herunder etablere en dynamisk bemanningsplan som gir forutsigbarhet og trygghet i alle prosesser knyttet til rekruttering og kompetanseutvikling

3.3

Videreutvikle plan og prosess for rekruttering til midlertidige stillinger, herunder maler og verktøy etter behov

3.4

Videreutvikle plan og prosess for rekruttering til teknisk-administrative og vitenskapelige stillinger, herunder maler og verktøy etter behov

Karriere- og kompetanseutvikling

Mål

KHM videreutvikler museet som en attraktiv og inkluderende arbeidsplass, og legger til rette for relevant kompetanse- og karriereutvikling. Museet tilbyr støtte og legger til rette for kompetanseutvikling og karriereløp som støtter opp under museets samfunnsoppdrag og UiOs virksomhet.

Hvorfor satser vi på dette?

- UiOs personalpolitikk er per i dag ikke tydelig på hvordan det skal legges til rette for karriere- og kompetanseutvikling for alle stillingstyper. Tilbudet som foreligger, er spisset mot vitenskapelige stillinger og dekker ikke bredden av UiOs kompetanse og ulike stillinger.
- Det vitenskapelige karriereløpet er godt definert. Teknisk-administrativt ansatte, både faste og midlertidige, ønsker at det tydeliggjøres hvilke muligheter som finnes, og at lederne følger opp karriere- og kompetanseutvikling mer systematisk. Et definert karriereløp og bedre oppfølging kan bidra til mer motiverte medarbeidere som får riktig utvikling og anerkjennelse.



TILTAK

4.1

Tydeliggjøre og kommunisere hvordan ulike stillingsgrupper henger sammen og bygger på hverandre

4.2

Utarbeide forslag til karriereløp for ulike stillingsgrupper forankret i personalpolitikken som utgangspunkt for individuell tilpasning. Herunder synliggjøre mulighetsrom for mobilitet i UiO og UH-sektoren

4.3

Utarbeide og implementere guide til ledere i karriereplanlegging, herunder maler og verktøy etter behov

4.4

Systematisere og tilgjengeliggjøre kompetanseutviklingstiltak for alle stillingsgrupper

4.5

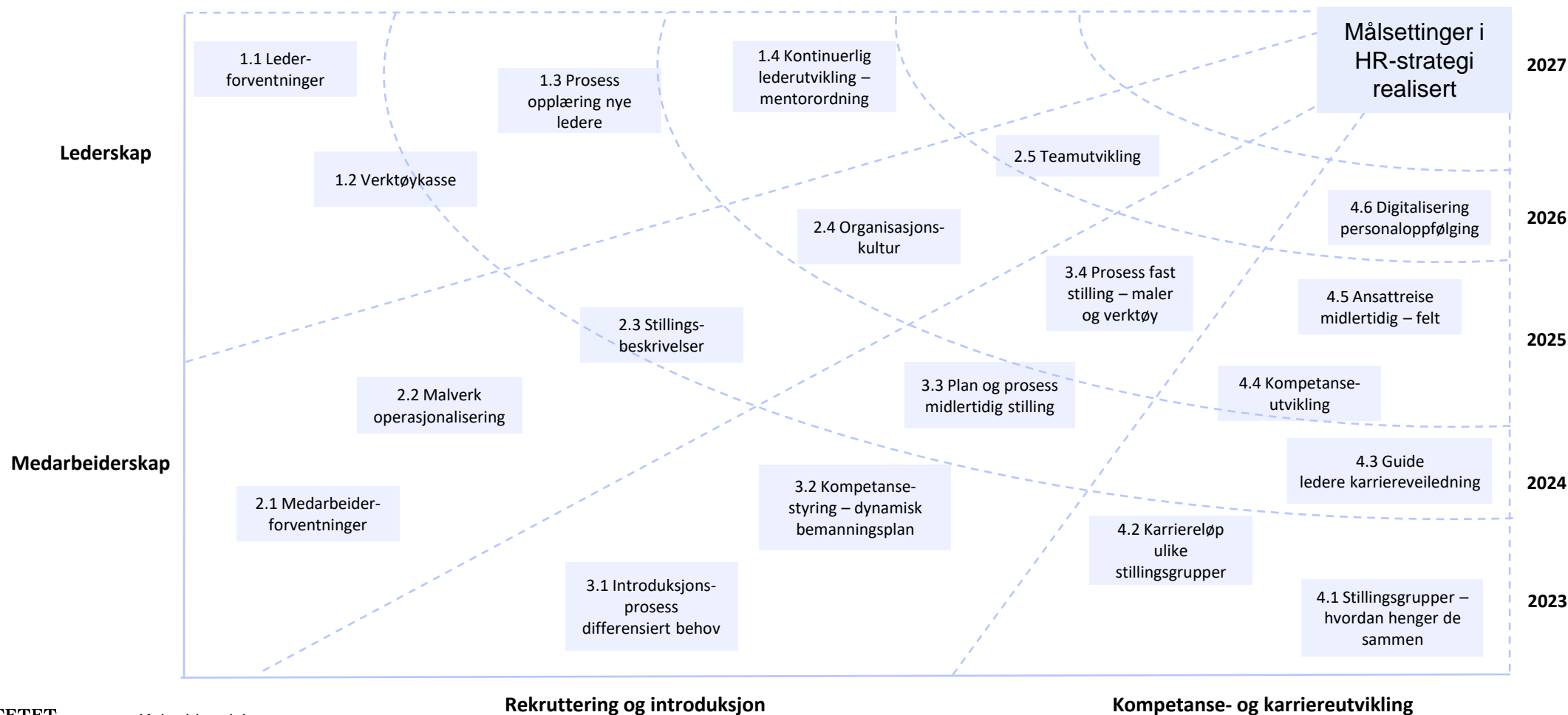
Tydeliggjøre og forbedre ansattreise for ansatte i midlertidige stillinger, herunder tydeliggjøre karrieremuligheter

4.6

Utarbeide og iverksette plan for digitalisering av personaloppfølging mht. brukervennlighet, sikkerhet og effektivitet

Veikart for tiltak i HR-strategien

Tiltakene vist i veikartet er ekstrakt fra tiltaksformuleringene under satsingsområdene. Tidspunkt for iverksettelse av tiltak er veiledende.



05 Ressurssituasjon og kompetansebehov



Riktig kompetanse er viktig for realisering av strategien



For å kunne levere på de strategiske målene trenger KHM ansatte med den nødvendige kompetansen.

En sentral del av strategiarbeidet har derfor vært å utføre en kompetanseanalyse sammen med museets ledergruppe for å vurdere og prioritere kompetansebehov i tråd med KHMs S2030, forventninger til økonomisk utvikling samt risikovilje. Avstanden mellom dagens kompetanse og den kompetansen analysen viser at vi trenger for å nå målene i KHMs Strategi 2030, utgjør et "kompetansegap" som vi vil måtte fylle i årene framover.

Det er kompetansegap innenfor en rekke stillingskoder. Noen kompetansegap tilhører konkrete avdelinger og grupper, mens andre vedrører hele museet. Ettersom museet i utgangspunktet ikke skal utvide arbeidsstokken, må

kompetansebehovet dekkes på flere måter enn kun gjennom nyrekrutteringer.

Utvidet ledergruppe har identifisert hvilke kompetansegap som skal prioriteres i strategiperioden. De prioriterte områdene hvor museets kompetanse skal styrkes, er

- ledelse
- samlingsforvaltning
- utstilling og formidling
- museumsadministrasjonen

I neste kapittel introduseres en konkret handlingsplan med målrettede tiltak og tematiske virkemidler for å tette kompetansegapet. Prioriteringene i handlingsplanen er gjort i tråd med KHMs S2030. De neste sidene går dypere inn på hvordan arbeidet med kompetanseanalysen og prioritering av ressursbehov har foregått.

Proessen bak kompetanseanalysen

- Ledelsen har innhentet innsikt om kompetansebehov de neste tre årene fra alle seksjoner ved KHM. Strategiske føringer nedfelt i KHM S2030 ligger til grunn for prioriteringene.
- Behovet for kompetanse er målt i antall hoder med en stillingskode, som det er knyttet bestemte kompetansekrav til.
- Data er hentet fra SAP (uttrekk i februar/mars 2022), stillingsbeskrivelser og leder.
- Ledere har angitt behovet ut fra sitt perspektiv.
- Analysen har tatt utgangspunkt i stillingsplan for faste stillinger.
- Basert på innhentet innsikt har vi sett på gapet i antall hoder mellom hva vi har i dag, og behovet om tre år.
- Gap per seksjon er kalibrert på tvers av seksjoner gjennom diskusjon i utvidet ledergruppe på Jeløya i 2022.
- Kompetansebehov for å dekke gap er kategorisert i seks virkemidler for å differensiere hvordan museet skal jobbe med å dekke gapene.

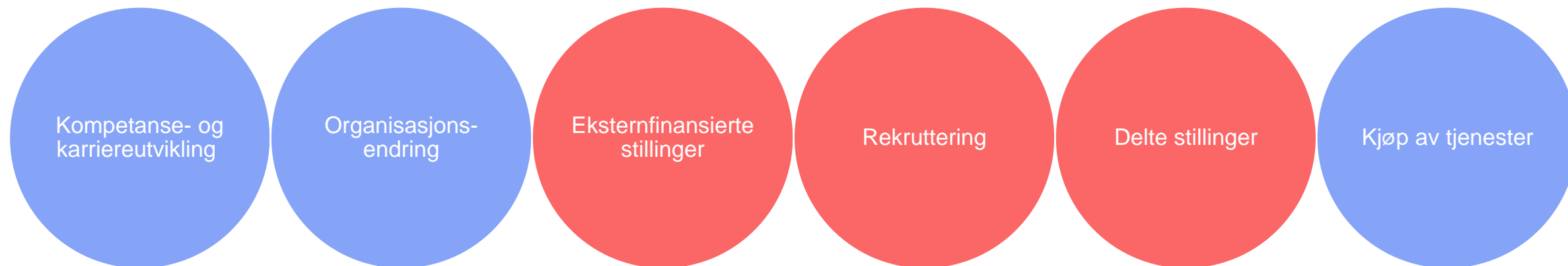
06 Handlingsplan for kompetanse og rekruttering 2023-2026



Handlingsplanen bidrar til å tette kompetansegapet

I dette kapitlet presenteres **handlingsplanen for kompetanse og rekruttering** som skal sikre at arbeidsstokken til KHM innehar kompetansen som trengs for å levere på de strategiske målene i strategiperioden. Handlingsplanen er et sentralt element i KHMs HR-strategi 2023–2027, og tar for seg perioden 2023–2026. Årsaken til at handlingsplanens horisont er et år kortere, er at kompetansebehovet til Vikingtidsmuseet vil utredes i løpet av planperioden.

Seks virkemidler er identifisert som sentrale i arbeidet med å tette kompetansegapene:



- Overordnede tematiske virkemidler
- Rettet direkte mot konkrete stillinger

Virkemiddel 1: Kompetanse- og karriereutvikling

- Kompetanse- og karriereutvikling innebærer å aktivt jobbe for å dekke kompetansebehov gjennom å utvikle kompetanse hos aktuelle medarbeidere. Det kan også innebære at medarbeidere bygger sin karriere gjennom å fylle nye roller.
- Kompetanseutvikling kan anta mange ulike former. Det er vanlig å dele kompetanseutvikling inn i tre kategorier:
 - erfaring gjennom å praktisere – «learning by doing»
 - erfaring gjennom eksponering, veiledning og tilbakemelding
 - etterutdanning gjennom kurs og undervisning
- Nærmeste leder er ansvarlig for å legge til rette for kompetanseutvikling i tett samarbeid med medarbeidere.
- Kompetanseområdene listet opp til høyre er områder hvor ledelsen har gjort en strategisk vurdering av at kompetanse- og karriereutvikling kan være rett virkemiddel for å dekke et kompetansegap i perioden.
- For å gjennomføre tiltaket må det må legges opp en god prosess som resulterer i en beslutning basert på riktig involvering og forankring.
- I tillegg til de konkrete kompetansebehovene som er listet opp, har museet behov for å utvikle kompetanse på digitalisering og nye arbeidsformer. Museet må legge til rette for dette i strategiperioden.

Følgende kompetansebehov foreslås dekket gjennom kompetanse- og karriereutvikling i strategiperioden:

1. Kuratering ved utstillingsproduksjon
2. Publikumsutvikling
3. Markedskoordinerer
4. Prosjekt- og prosessledelse



Overordnede tematiske virkemidler



Rettet direkte mot konkrete stillinger

Virkemiddel 2: Organisasjonsendring

- Organisasjonsendring innebærer å endre måten ressurser og kompetanse er organisert på for å utnytte kapasiteten eller kompetansen bedre.
- Man kan for eksempel samle kompetanse eller flytte kompetanse mellom seksjoner.
- For bedre å kunne svare på kompetanseutfordringer har ledelsen sett at det må gjøres noen strukturelle endringer i måten museets arbeidsstokk er organisert på.
- For å gjennomføre tiltaket må det legges opp en god prosess som resulterer i en beslutning basert på riktig involvering og forankring.

Følgende organisasjonsendring foreslås for perioden 2023–2026:

1. Endre avdelingsstruktur i AS*
2. Utrede magasinforvalterfunksjonen. Vurdere kompetanse, oppgaver og organisering
3. Utrede organisering av rådene og deres funksjon

* Oppfølging Deloitte-rapport. Ny organisasjonsmodell operasjonaliseres i 2023.

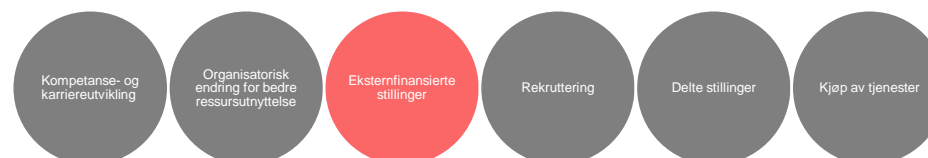


Virkemiddel 3: Eksternfinansiering

- Eksternfinansiering innebærer oppretting av ny stilling med finansieringsgrunnlag gjennom direkte inntjening, f.eks. gjennom prosjekter eller konsulentoppdrag.
- Stillingsbeskrivelsen kan innebære at stillingen bortfaller dersom finansieringen bortfaller.
- Kompetanseområdene listet opp til høyre er områder hvor ledelsen har gjort en strategisk vurdering av at eksternfinansierte stillinger kan være rett virkemiddel for å dekke et kompetansegap i perioden.
- For å gjennomføre tiltaket må det legges opp en god prosess som resulterer i en beslutning basert på riktig involvering og forankring.
- Grunnlag for behov og finansiering må utredes i løpet av 2023.

Følgende kompetansebehov foreslås dekket gjennom eksternfinansierte stillinger i perioden 2023–2026:

1. Konservator arkeologisk materiale (SF). To stillinger, rettet mot eksterne prosjekt (FUN).
2. Senioringeniør, database (SF). Kjennskap til gjenstandsdata-baser og IT-kompetanse, erfaring med feltdokumentasjonsverktøy, GIS, INTRASIS.
3. Senioringeniør, 3D dokumentasjon (SF).
4. Rådgiver kulturminneforvaltning (AS). Utrede innfasing av stilling finansiert gjennom eksternt frikjøp av vitenskapelig ansatte.



Virkemiddel 4a: Rekruttering til fast stilling som videreføring av eksisterende stilling

- Rekruttering til fast stilling innebærer å rekruttere på grunnlag av jobbanalyse for hhv. vitenskapelig eller teknisk-administrativ stilling.
- KHM skal i utgangspunktet ikke utøke antall fast ansatte. Rekruttering av nye ansatte skjer dermed primært i forbindelse med avgang (naturlig avgang eller oppsigelser) etter en vurdering av hvilke behov som prioriteres.
- Angående åremålsstilling: Ved KHM er det kun museumsdirektør som tilsettes i åremålsstilling.
 - Rekrutteringsprosessen ledes av universitetsledelsen, som innstiller til UiO styret.
 - Åremålsperioden er fire år, men kan forlenges én gang.
- Kompetanseområdene listet opp til høyre er områder hvor ledelsen har gjort en strategisk vurdering av at videreføring av stillinger kan være rett virkemiddel for å dekke et kompetansegap i perioden.
- For å gjennomføre tiltaket må det legges opp en god prosess som resulterer i en beslutning basert på riktig involvering og forankring.

Følgende kompetansebehov foreslås dekket gjennom rekruttering til faste stillinger i perioden 2023–2026:

1. Åremålsstilling: Museumsdirektør
2. Førsteamanuensis: Vikingtid og bosetningshistorie
3. Regnskapskonsulent
4. Rådgiver organisasjonsutvikling
5. Magasinforvalter: Kunnskap om samlinger, samlingshistorie, arkiv, databaser mv.
6. Seniorekspert/rådgiver: UTFORSK



Virkemiddel 4b: Rekruttering til ny fast stilling

- Rekruttering til fast stilling innebærer å rekruttere på grunnlag av jobbanalyse for hhv. vitenskapelig eller teknisk-administrativ stilling.
- KHM skal i utgangspunktet ikke utøke antall fast ansatte. Rekruttering til nye stillinger skjer dermed primært i forbindelse med avgang (naturlig avgang eller oppsigelser) etter en vurdering av hvilke behov som prioriteres.
- Kompetanseområdene listet opp til høyre er områder hvor ledelsen har gjort en strategisk vurdering av at rekruttering til nye faste stillinger kan være rett virkemiddel for å dekke et kompetansegap i perioden.
- For å gjennomføre tiltaket må det legges opp en god prosess som resulterer i en beslutning basert på riktig involvering og forankring.

Følgende kompetansebehov foreslås dekket gjennom rekruttering til faste stillinger i perioden 2023–2026:

1. Avdelingsleder (AS). Styrke ledelsen i seksjonen med ny stilling som avdelingsleder.
2. Rådgiver: Registrar. Håndtere utlån og innlån knyttet til alle samlingene, felles behov fra flere seksjoner.
3. Kulturkrim, saksbehandling og rådgivning, behov fra flere seksjoner. Stillingskode må utredes.
4. Rådgiver: Arrangementsansvarlig (UPS).
5. Førstemanuensis: Digital dokumentasjon (SF).
6. Rådgiver: Utrede behov og rolle; forskningskommunikasjon og koordinering av publikasjoner ved utstillinger og om samlinger.



Virkemiddel 5: Delte stillinger

- Det er mulig å dekke kompetansebehov ved å opprette delte stillinger, enten mellom seksjoner ved KHM eller mellom KHM og UiO der det er et felles behov.
- Forslag til delte stillinger med UiO må avklares med aktuelt fakultets behov og midler til delt stilling.
- Kompetanseområdene listet opp til høyre er områder hvor ledelsen har gjort en strategisk vurdering av at rekruttering til delte stillinger kan være rett virkemiddel for å dekke et kompetansegap i perioden.
- For å gjennomføre tiltaket må det legges opp en god prosess som resulterer i en beslutning basert på riktig involvering og forankring.

Følgende kompetansebehov foreslås dekket gjennom delte stillinger i perioden 2023–2026:

1. Arrangement og utstillingsteknikk (*UPS*). Avventer avklaring fra UiO etter ny IT-organisering.
2. Førstemanuensis kirkehistorie (*AS*). Høy prioritet, avklares med Teologisk fakultet.
3. Førstemanuensis/rådgiver (samlingsforvalter) Schreinersamlingen. Utreddes og avklares med IMB/MEDFAK
4. Lektor: Egyptologi (*UPS*). Delt med annen enhet ved UiO evt annet museum. Må utreddes.



Overordnede tematiske virkemidler



Rettet direkte mot konkrete stillinger

Virkemiddel 6: Kjøp av tjenester

- Det er også mulig å dekke kompetansebehov gjennom kjøp av tjenester, enten eksternt eller internt ved UiO.
- Kompetansebehov som dekkes av tjenestekjøp, bør være midlertidig/tidsavgrenset eller av en art som gjør det lite hensiktsmessig å bygge kompetansen selv.
- Kompetanseområdene listet opp til høyre er områder hvor ledelsen har gjort en strategisk vurdering av at kjøp av tjenester kan være rett virkemiddel for å dekke et kompetansegap i perioden.
- For å gjennomføre tiltaket må det legges opp en god prosess som resulterer i en beslutning basert på riktig involvering og forankring.

Følgende kompetansebehov foreslås dekket gjennom kjøp av tjenester i perioden 2023–2026:

1. HR og organisasjonsutvikling (*HRHMSB*).
2. Grunnleggende IT-tjenester leveres av UiO: IT. Overføring av midler tilsvarende en 100 % stilling til UiO: IT fra 2023.
3. Større publikumsundersøkelser (*UPS*)



07

Begrepsliste



Begrepsliste

- **KHMs visjon:** Å være tydelig til stede i kraft av viten, vidsyn og verdier.
- **KHMs etos:** Betegnelsen på KHMs handlingsidealer. Åpen, Utforskende og Troverdige. *Kilde: Kulturhistorisk museum*
- **HR:** HR (human resources) omfatter alle prosessene i en virksomhet som omhandler de menneskelige ressursene – altså de ansatte. HR har ansvar for endring, utvikling og strategi, i tillegg til personaladministrative driftsoppgaver. *Kilde: dinhr.no*
- **HRHMSB:** Enhet for HR og HMSB (helse, miljø, sikkerhet og beredskap) ved KHM arbeider blant annet med personalsaker, samt fysisk og psykisk arbeidsmiljø.
- **Personalpolitikk:** Personalpolitikk er prinsipielle retningslinjer for hvordan man skal arbeide med de menneskelige ressursene i en virksomhet. Staten har en rekke felles føringer for god personalpolitikk, f.eks. innenfor lønn, inkluderende arbeidsliv, varsling, etikk og HMS. Hver virksomhet former sin egen personalpolitikk basert på statlige føringer og egen virksomhetsstrategi. *Kilde: DFØ / Statens arbeidsgiverportal*
- **HR-strategi:** En HR-strategi tydeliggjør virksomhetens prioriterte oppgaver innenfor HR med utgangspunkt i krav fra omverden og organisasjonens strategiske mål. *Kilde: DFØ / Statens arbeidsgiverportal*
- **Ansattreise:** Ansattreise er en betegnelse på alle fasene en medarbeider er gjennom som ansatt i en virksomhet, fra første kontakt i forbindelse med rekruttering til avvikling av arbeidsforholdet. *Kilde: HR Norge*
- **Strategisk kompetansestyring:** Strategisk kompetansestyring innebærer å jobbe systematisk for å sikre at virksomheten har rett kompetanse til enhver tid. Rett kompetanse knytter seg til hvilken kompetanse virksomheten trenger for å realisere sin strategi. *Kilde: DFØ / Statens arbeidsgiverportal*
- **Bemanningsplan:** En bemanningsplan er en oversikt over hvor mange medarbeidere og hva slags kompetanse virksomheten trenger for å levere på sine mål. Bemanningsplanen brukes gjerne for å planlegge kapasitet og kompetanse fremover. *Kilde: SPEKTER*
- **Tjenester:** En tjeneste er ofte noe man kan kjøpe, uten at det er en fysisk gjenstand eller en vare man kan ta med seg, og heller ikke fast eiendom. *Kilde: SNL*
- **HR-tjenester:** Tjenester som leveres fra HR-funksjonen til brukere på museet. *Kilde: HR-leder*
- **Brukere:** Personer som ber om eller mottar tjenester. *Kilde: SNL*

Mer informasjon

Spørsmål om rapporten kan rettes til

Bente Follestad Bakken

HR-leder
+47 930 29 605
b.f.bakken@khm.uio.no

Du finner mer informasjon om HR-strategien på KHMs sider for ansatte

