

Personale- og ledelsespolitik for University College Lillebælt

Godkendt af HSU 10. april 2007

1. Værdier og mål

1.1 Værdier i personale- og ledelsespolitik ved University College Lillebælt

Samspillet mellem ledelse og medarbejdere i University College Lillebælt skal hvile på et samvirke med vægt på *åbenhed, lydhørhed over for hele institutionen og dens medarbejdere, accept af forskellighed samt vilje til at tage hensyn til andre synspunkter*. Der lægges vægt på medarbejder- bruger- og studenterindflydelse.

Studie- og arbejdsmiljøet skal være præget af dialog og samarbejde og bygge på fælles værdier som *åbenhed, hjælpsomhed, engagement, respekt, anerkendelse og ansvarlighed*.

De grundlæggende værdier, som de er beskrevet i fusionsredegørelsen for University College Lillebælt (se s.11-12 samt bilag 4) er:

Faglighed – kvalitet

Udvikling – nytænkning

Respekt – ansvar

Involvering – samarbejde og åbenhed

Dette værdigrundlag er ikke givet for altid, det er vigtigt at de værdier og holdninger som danner grundlaget for University College Lillebælt har ejerskab blandt medarbejderne. Medarbejdere og ledelse er alle med til at skabe, fremme, videreudvikle og håndhæve, hvordan værdierne udmøntes til konkret handling. Derfor er værdigrundlaget University College Lillebælt en fortløbende og dynamisk proces hvor tilpasning og udvikling til nye krav og udfordringer inddrages. Dette afspejler sig i en Personale- og ledelsespolitik, der på den ene side skaber fælles rammer med fælles forståelse og fælles fodslag - og på den anden side rummer plads til lokal fortolkning og nytænkning.

1.2 Mål og sigte for University College Lillebælt

University College Lillebælt har til opgave at dække regionens behov for grund-, efter- og videreuddannelser indenfor de professionsuddannelser der udbydes ved University College Lillebælt, samt varetage opgaven som Center for Undervisningsmidler. Løsning af University College Lillebælts kerneydelser og øvrige opgaver bliver synlige gennem den kvalitet, faglighed, professionalitet og service, som University College Lillebælt selv og omverdenen oplever. University College Lillebælts vigtigste ressource er den enkelte medarbejder, dennes kompetencer og samspil med andre. Det være sig kolleger, ledelse, studerende, andre samarbejdspartnere inden for så vel som uden for institutionen.

1.3 Medarbejderen i centrum i University College Lillebælt

University College Lillebælt er i en startfase, hvor visionen er at udvikle et stærkt og dynamisk fællesskab med plads og rum til den enkelte. Det er centralt at en personale- og ledelsespolitik er med til at skabe rammer og principper for at den enkelte medarbejder oplever University College Lillebælt som en attraktiv og tiltrækkende arbejdsplads, hvor demokrati, dialog og samarbejde er et kendetegn, hvor den enkeltes interesser bliver hørt og inddraget. Som led i udvikling af en attraktiv og tiltrækkende arbejdsplads er det centralt at skabe rammer og principper, hvor medarbejder og ledelse oplever styrket kompetenceudvikling, tryghed gennem kompetence, mulighed for mobilitet, mangfoldighed i fokus og ledelsesprofessionalisering.

1.4 Medarbejderens mål og sigte i University College Lillebælt

University College Lillebælt er kendetegnet ved at være en professionsbaseret og vidensproducerende organisation, hvor der bør være plads til fordybelse, eftertanke og refleksion. Ledere og medarbejdere har et ansvar i forhold til at den enkeltes individuelle potentiale kommer til udfoldelse i overensstemmelse med University College Lillebælts opgaver. University College Lillebælt vil gerne kendetegnes på medarbejdere og ledere, der er:

- åbne og serviceorienterede,
- ansvarlige,
- helhedstænkende og
- nytænkende.

For University College Lillebælt er mangfoldighed væsentlig. Mangfoldighed handler om respekt for hinanden og tolerance for, at vi er forskellige og bidrager med noget forskelligt.

2. Formålet med politikkerne

Formålet med personale- og ledelsespolitik i University College Lillebælt er at beskrive en ramme, der er kendt for ledere og medarbejdere, en ramme, der er enighed om og som er fælles i University College Lillebælt. Denne overordnede ramme skal være med til at tydeliggøre hvor snitfladen mellem det fælles og de lokale politikker går. Dette papir danner udgangspunkt for de lokale samarbejds-

udvalg, når der udformes lokal udmøntning, som specifikt retter sig mod den enkelte enheds særlige ønsker og behov. Det er intentionen, at denne personale- og ledelsespolitik kan udtrykke den gensidighed, som aftalen bygger på. En gensidighed, hvor ledelse og medarbejder har et gensidigt ansvar for at udfylde og skabe rammer for at University College Lillebælt er en attraktiv arbejdsplads med et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø.

3. Obligatoriske dele for personale- og ledelsespolitik

Det er obligatorisk for institutioner under staten at udarbejde en personale- og ledelsespolitik, der skal være i overensstemmelse med retningslinierne fra *Statens Personale- og ledelsespolitik fra 2003*. Personale- og ledelsespolitikken skal forholde sig til følgende elementer:

- Opgaven i centrum
- Gode medarbejdere
- Mangfoldighed og fleksibilitet
- Professionel ledelse

Personale- og ledelsespolitikken skal desuden udarbejdes i forlængelse af University College Lillebælts visioner, mission og mål.

Samtidigt er dette et grundlag, der skal danne fundamentet for andre centrale og lokale politikker og aftaler.

4. Opgaven i centrum

4.1. Udstrakt samarbejde på tværs af uddannelser og aktiviteter

Et væsentligt formål med mange uddannelser i en fælles institution er, gennem samarbejde og samvirke at skabe uddannelsestilbud og udviklingsmuligheder der ikke er realistiske for de enkelte uddannelser og uddannelsesaktiviteter.

Denne målsætning understøttes ved at fremme hver enkelt medarbejders bevidste og konstruktive indstilling til opgaveløsningen.

Fælles videndeling og videnopbygning kræver at alle medarbejdere har fokus på denne overordnede opgave.

4.2. Løbende udvikling og forandring

Samfundsudviklingen stiller krav til medarbejderen om fleksibilitet, faglighed, omstillingsevne og nysgerrighed i forhold til den enkeltes varetagelse af jobbet.

Opgaven er at sikre høj kvalitet og at seneste relevante viden er tydelig markeret i alle University College Lillebælts aktiviteter.

4.3. Overensstemmelse mellem resultat og ressourceanvendelse

Der skal være opmærksomhed på anvendelse af materiel og materialer i forhold til et bæredygtigt og sundt miljø, både lokalt og i forhold til omverdenen.

I University College Lillebælt skal alle medarbejdere være opmærksomme på, om der inden for eget ansvarsområde er overensstemmelse mellem ressourceanvendelse og resultatet. Det betyder blandt andet, at der for hver delopgave i University College Lillebælt skal være fokus på om arbejdsindsatsen er tilrettelagt mest hensigtsmæssigt.

4.4. Roller defineres af opgaven – men alle har et ansvar

Alle medarbejdere har en funktion, der ikke kan undværes. Hver enkelt medarbejders indsats indebærer at såvel dele af, som helheden i University College Lillebælt kan fungere.

Alle har et ansvar for aktivt at bidrage til dannelse af et godt arbejdsmiljø, hvor der er respekt for og hensyntagen til andres opgaveløsninger, arbejde og roller.

Hver medarbejder skal være opmærksom på at personliggørelse af uoverensstemmelser fører til dårligt arbejdsmiljø.

5. Gode medarbejdere

5.1. Ansvarlige og kompetente medarbejdere

University College Lillebælt er helt afhængig af ansvarlige og kompetente medarbejdere. Uden dette vil kerneydelserne hurtigt smuldre bort.

Det betyder University College Lillebælt skal være en attraktiv og tiltrækkende arbejdsplads med plads til individuelle udviklingsmuligheder.

5.2. Strategisk og systematisk kompetenceudvikling – et gensidigt ansvar

Kompetenceudvikling er et gensidigt strategisk og systematisk samvirke mellem medarbejder og University College Lillebælt som fremmes af,

- information om kort- og langsigtet planlægning af arbejdsopgaver og om fremtidens udfordringer i arbejdsopgaverne, med henblik på at fremme medarbejdernes mulighed for at kunne imødekomme arbejdsopgaver
- åbenhed i forhold til nye opgaveløsninger og jobvaretagelse
- samarbejde om udvikling af arbejdspladsen
- medbestemmelse i opgaveløsningen
- medindflydelse på arbejdsopgaver
- relevant efter- og videreuddannelse

Personalepolitikken skal se medarbejderen som ”det hele menneske”.

Det betyder der i University College Lillebælt både tages hensyn til arbejdsliv, familieliv og fritidsliv.

5.3. Kompetenceudvikling skaber tryghed

University College Lillebælt ønsker kompetente og veluddannede medarbejdere som får mulighed for tilbud om efter- og videreuddannelse, fordi det giver større tryghed i ansættelsen og mulighed for at udvikle sig til de nye jobmuligheder der efterspørges i fremtiden.

Kompetence, viden og indsigt bidrager til at gøre jobvaretagelsen mere overskuelig, og kan derfor medvirke til at medarbejdere i mindre grad udsættes for arbejds- og opgaverelateret stress.

5.4. Kreativitet og fornyelse og udfoldelse af det unikke menneskelige potentiale

Kreative og fornyende medarbejdere er grundlaget for udvikling af University College Lillebælt.

Medarbejdere som kan se og tør gå nye veje, og kan stille spørgsmål ved det eksisterende og samtidig foreslå forbedringer, er afgørende for at University College Lillebælt kan måle sig med de bedste.

Ledelsens skal medvirke til at fremme kreativitet og fornyelse, samt være opmærksom på den enkeltes kompetencer og udvikle talenter som kan producere nye ideer.

Gennem medarbejdsudviklingssamtaler tilrettelægges kompetenceplaner for den enkelte medarbejder.

Kompetenceudviklingsplaner kan (inden for de økonomiske rammer) sikre medarbejdere i forhold til nuværende og fremtidige arbejdsopgaver.

Medarbejderudviklingssamtaler skal give mulighed for at:

- tilrettelægge karrieremuligheder for den enkelte medarbejder
- drøfte mulighed for opnåelse af ny og relevant viden til varetagelse af nuværende og kommende job
- udmunde i en egentlig kompetenceudviklingsplan for medarbejderen
- drøfte udfoldelse af det unikke menneskelige potentiale.
- drøfte medarbejderens arbejdsrelationer og vidensdeling.

5.5. Gode medarbejdere anerkendes

Medarbejderne skal værdsættes og gode resultater anerkendes.

Det forudsætter at ledelsen bemærker den daglige indsats og det ekstraordinære, og sikrer en synlig sammenhæng mellem indsats og anerkendelse.

6. Mangfoldighed og fleksibilitet

6.1. Mangfoldighed er en nødvendighed

Opgaverne i University College Lillebælt varetages bedst af en bredt sammensat gruppe af medarbejdere og ledere, med forskellige forudsætninger for at levere og udvikle stærke faglige professionsbaserede ydelser og uddannelsestilbud.

Mangfoldighed og fleksibilitet er en forudsætning for at skabe sammenhæng mellem aktiviteterne i University College Lillebælt, og for at udnytte ressourcer og netværk bedst til gavn for helheden.

Mangfoldighed, med en bred vifte af kompetencer og erfaringer blandt medarbejderne, gør endvidere den enkelte arbejdsplads hurtigere og bedre i stand til at identificere nye opgaver og omstille sig til det.

Alle har noget særligt at bidrage med uanset køn, alder, familiemæssig status, uddannelsesbaggrund, erhvervs erfaring, etnisk oprindelse, arbejdsevne eller andre forskelle.

6.2. Et socialt ansvar

University College Lillebælt vil opretholde skånejob og flex-jobtilbud for personer der har en mindre eller helt manglende tilknytning til arbejdsmarkedet. Erfaringer viser, at University College Lillebælt har gode medarbejdere og ressourcer til opbygning af relevante og udviklende arbejdsfunktioner til medarbejdere med, midlertidige eller varige, begrænsede ressourcer.

6.3. Et godt arbejdsmiljø og fleksible jobsvilkår

Med henblik på at understøtte et godt arbejdsmiljø og fleksible jobsvilkår, skal medarbejdere og ledere være fleksible og imødekommende i forhold til at opfylde særlige behov, i det omfang dette er foreneligt med opgavevaretagelsen. Det kan være hensyn til forskellige livsfaser og livsbetingelser, f.eks. hos børnefamilierne og seniorerne.

6.4. Tolerance blandt kolleger

Det kollegiale samspil skal præges af, at University College Lillebælt er en arbejdsplads hvor arbejdsrollen er det centrale i samværet.

Tolerance er at acceptere, at ikke alle har samme tilgang til tingene, og at ikke alle – selvom de yder deres bedste – har mulighed for at bidrage på samme måde.

Respekt er at acceptere forskelligheder og andres personlighed.

Uenigheder må løses ved dialog mellem kollegaer, og ved ledelsens hjælp som sidste udvej.

Det er alles ansvar, at ingen føler sig utrygge eller ubehageligt til mode ved at møde på arbejde.

7. Professionel ledelse

7.1. God ledelse i University College Lillebælt

Samspillet mellem ledelse og medarbejdere i University College Lillebælt skal fungere i et visionært og udviklingsrelateret samvirke hvor god ledelse er kendetegnet ved,

- åbenhed
- vilje til at tage hensyn til andre synspunkter
- accept af forskellighed
- tydelig uddelegering af ansvar og beslutningskompetencer
- præcise rammer for arbejdsopgaver

Ledelsesformen skal tilpasse sig de faglige, kreative og pædagogiske processer, som aktiviteterne eksistensgrundlag hviler på.

7.2. Interesse for mennesker sikrer udvikling

Det bærende element i ledelsen af University College Lillebælt er funderet på et værdigrundlag om en god relation til medarbejderen, og dennes medvirken til en positiv relation.

7.3 Leder for en tid

Ledelseskonceptet for University College Lillebælt er at være et moderne uddannelsessted, der stadig skal bevæge sig i retning mod at etablere hensigtsmæssige permanente eller midlertidige selvstyrende enheder. Selvstyrende enheder har til formål at være problemløsende, projektstyrende og/eller netværksskabende. Det betyder at medarbejderne kan have periodevise ledelsesopgaver.

7.4 Alle ledere kan og skal udvikle lederkompetencer

Ledelseskvalifikationer og ledelseskompetence udvikles gennem uddannelse, kurser, evaluering og eventuelt konsulentbistand, og ikke mindst i samspil med andre.

7.5 Fokus på resultater sikrer retning

Det skal tilstræbes altid at opstille tydelige mål, forventninger og sigte for resultatet af medarbejderens arbejdsindsats, ligesom det er medarbejderens opgave at medvirke til identifikation af egne målsætninger og rammer for den enkeltes jobvaretagelse.

Med henblik på at skabe åbenhed, overblik, koordination og samvirke, skal ledelsesudviklingen bevæge sig i retning af mål- og rammestyret ledelse. Det sker gennem resultatkontrakter, delegation til grupper og teams.

7.6. Strategiske overblik sikrer helhedstænkning

Det er alle lederes opgave i University College Lillebælt, at medvirke til at give perspektiver, inspiration og ideer til University College Lillebælts fremdrift og fremtidssikre de samlede aktiviteter, både i forhold til at kunne fastholde medarbejdernes job og i forhold til University College Lillebælts udvikling.

Direktionen og øvrige ledere har ansvaret for, at University College Lillebælt udvikler sig i overensstemmelse med de samfundsmæssige behov. Dette skal ske i et langsigtet perspektiv hvor der er sammenhæng og samspil med den regionale, nationale og internationale udvikling.

Ledelsen i University College Lillebælt skal fremme institutionens interesser ved kontakt med politiske og administrative beslutningstagere, og ved at ledelsen placerer sig med indflydelse på debatter om professionsudvikling, uddannelsesudvikling og uddannelsespolitik.