

Hvordan kan Jernbaneverket rekruttere og beholde ingeniører med rett kompetanse til rett tid og i rett antall?



- rekruttere



- rett kompetanse



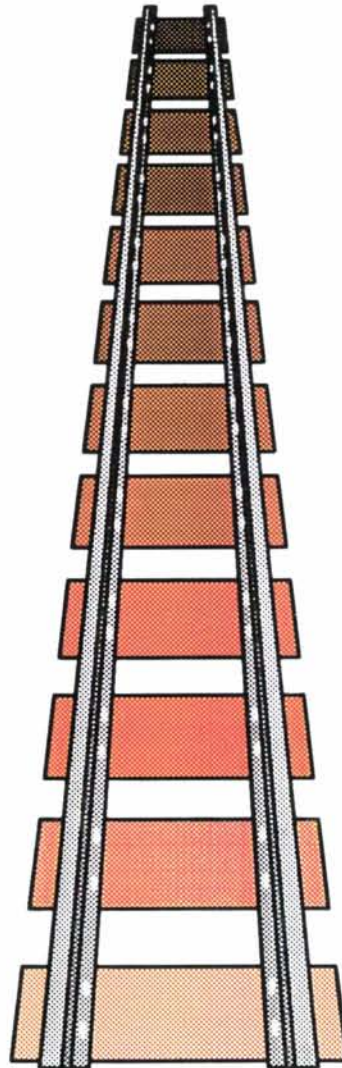
- beholde



- rett antall



- utvikle



- rett tid



Jernbaneverket

INNHALDSFORTEGNELSE

	SIDE
1 INNLEDNING	2
Mandat	2
Mål	2
Administrative beskrivelser	3
2 SAMMENDRAG	4
3 BAKGRUNN/HISTORIKK	6
4 FOKUSOMRÅDER FOR VIDERE OPPFØLGING	8
Innledning	8
4.1 Synliggjøring/profilering av Jernbaneverket	8
4.2 Rekruttering	10
4.3 Kompetanseutvikling/opplæring	12
4.4 Karriereplanlegging	15
4.5 Intern mobilitet	17
4.6 Organisering av ingeniørkompetansen	18
4.7 Lønnspolitikk	19
5 TILTAKSPLAN	21

1. INNLEDNING

Forholdene omkring rekruttering og muligheter for utveksling/utplassering av ingeniører i Jernbaneverket (JBV) har vært diskutert gjennom flere år. Som følge av et initiativ tatt i ledermøte i JBV, ble det bestemt at nevnte forhold skulle vurderes nærmere av en arbeidsgruppe. Mandatet til arbeidsgruppen, som ble utarbeidet i et samarbeid mellom J.O Grinde/JS, L. Mørk/JI, J. Melsom/JØ og I. Pedersen/JDMT, er som følger:

ARBEIDSGRUPPENS MANDAT

"Personalsjefene i hovedenhetene Ingeniørtjenesten, Utbygging, Baneservice, Hovedkontoret (teknisk kontor), Region Sør og Region Øst etablerer en arbeidsgruppe med flg. mandat:

- etablere en oversikt over planlagt, samlet rekruttering i de nevnte enhetene innenfor de aktuelle fagområdene
- vurdere behov for " overrekruttering"
- utarbeide forslag til stillingsbeskrivelse og felles stillingsannonser
- etablere opplæringsprogram
- utarbeide forslag til insentiver/kompensasjon for kandidater som deltar i et utvekslingsprogram
- utarbeide en markedsføringsplan rettet mot tekniske miljøer med potensielle kandidater
- utarbeide forslag til premisser for utveksling mellom enhetene

Arbeidsgruppen ledes av personalsjef i JØ, Terje Lübeck. Arbeidsgruppen bes utarbeide en rapport som legges fram for de aktuelle enhetene innen 21. mars 1997."

Grunnet forskjellige omstendigheter ble rapporten lagt frem for ledermøte i JBV i januar 1998.

MÅLSETTING FOR ARBEIDSGRUPPEN

Som følge av ovennevnte ble det definert følgende målsetting for arbeidsgruppen:

"UTARBEIDE TILTAK FOR Å

*REKRUTTERE,
BEHOLDE OG
UTVIKLE*

PERSONELLET I FORHOLD TIL BEHOVET FOR

*RETT KOMPETANSE
I RETT ANTALL
TIL RETT TID."*

Arbeidsgruppens rapport har også hatt som mål å beskrive og vurdere tiltak som kan benyttes uavhengig av faggrupper. Ut fra dette mener arbeidsgruppen at mesteparten av rapportens innhold også har relevans for øvrig personell i JBV. Det er imidlertid viktig å være klar over den enkelte hovedenhets særpreg mht arbeids-, og ansvarsområde, geografisk plassering med tilhørende behov for forskjellig type kompetanse og tilgjengeligheten av denne. Dette gjenspeiler seg også i forskjellige typer utfordringer innenfor de områdene som denne rapporten omhandler.

ARBEIDSGRUPPENS SAMMENSETNING

Gruppen har bestått av:

Terje Lübeck, Personalsjef/JØ (leder)
Torkel Sandvei, Personalsjef/JS
Arild Sæthre, Personalsjef/JI
Gunhild Halvorsrud, Signalkontor/JI
Jorunn Estensen, Personalsjef/JU
Edmund Forselv, Pers.avd/JB
Nils Martin Espegren, JDMT
Øivind Melby, NITO
Knut Sjøvold, NIF

I tillegg har Patricia A. Blackwell vært arbeidsgruppens sekretær.

Arbeidsgruppen startet sitt arbeide 25. april 1997 med avlevering til ledermøtet i JBV i januar 98. Sett utfra den relativt korte tiden og de tilgjengelige ressurser, har gruppen valgt å vektlegge vurderingen av tiltak som kan forbedre JBVs muligheter til å rekruttere og beholde kvalifisert personell på ingeniørsiden. Dette har resultert i en tiltaksplan som skisserer forslag til strakstiltak, tiltak på noe lengre sikt, hvem som er ansvarlig og hvilke frister som gjelder. Det vil være nødvendig å bruke noe mere tid på en del av de foreslåtte tiltakene, slik at disse er gjennomarbeidet før de iverksettes. Det vil, etter at rapporten har vært oppe i ledermøte i JBV, bli vurdert hvem som får ansvaret for å tilrettelegge og iverksette tiltakene på vegne av JBV.

For å få impulser fra en sammenlignbar virksomhet inviterte arbeidsgruppen rådgiver Ane Cecilie Røed fra Vegdirektoratets Organisasjonsavdeling. Hun informerte spesielt om deres aktiviteter mot utdanningsinstitusjonene. Det vises til vedlagte oppsummering fra orienteringen. I tillegg er dette emnet omtalt i denne rapporten.

2. SAMMENDRAG

Bakgrunn

Forholdene omkring rekruttering og muligheter for utveksling/utplassering av ingeniører i JBV har vært diskutert gjennom flere år. Som følge av et initiativ tatt i ledermøte i JBV, ble det bestemt at nevnte forhold skulle vurderes nærmere av en arbeidsgruppe. Mandatet til gruppen ble gitt av J.O. Grinde/JS, J. Melsom/JØ, L. Mørk/JU og I. Pedersen/JDMT.

En arbeidsgruppe på ni personer bestående av representanter (personal og teknisk) fra JØ, JB, JS, JI, JDMT og NIF og NITO har utarbeidet en rapport hvor målsetting for gruppen var følgende:

“UTARBEIDE TILTAK FOR Å

*REKRUTTERE,
BEHOLDE OG
UTVIKLE*

PERSONELLET I FORHOLD TIL BEHOVET FOR

*RETT KOMPETANSE
I RETT ANTALL
TIL RETT TID”.*

Dagens situasjon

Ut fra gjeldende bemanningsplaner for JBV totalt sett er det et stort gap mellom ønsket antall ingeniører og dagens faktiske antall. Det har vært variasjoner når det gjelder tilgangen og interessen ved utlysning av ledige stillinger i JBV. I tillegg har det innenfor enkelte fagområder og enheter vært en tendens til meget høy turnover, noe som har konsekvenser for ønske om å bygge opp en kompetanse som faglig sett over tid holder et ønsket nivå. Det er også en kjennsgjerning at det påfører organisasjonen store merbelastninger og bruk av ressurser når behovet for opplæring og utvikling av kompetanse gjør seg gjeldende som følge av høy turnover. Også økonomisk er dette negativt. En annen utfordring for JBV er å utnytte den kompetansen som **totalt** sett befinner seg i JBV på en optimal måte. Det er en stor grad av flytting på tvers i organisasjonen som ofte medfører at et problem løser seg for en enhet, mens det oppstår vanskeligheter for den avgivende enhet.

Vurdering

For å lykkes med de oppgaver som JBV er ansvarlig for er det av avgjørende betydning at organisasjonen til enhver tid har det riktige antall personell med den rette kompetansen. Det vil derfor være nødvendig å fokusere på og prioritere oppgaver og tiltak som gjør JBV i stand til å rekruttere og beholde kompetanse iht det løpende behov i organisasjonen. En annen utfordring er å utvikle kompetansen slik at vi alltid er forberedt på fremtidens krav.

JBV er i en konkurransesituasjon for å anskaffe og beholde kompetanse og må legge en strategi iht til dette. Lønn er ofte et sentralt moment og virkemiddel i denne sammenhengen. Det er viktig for JBV å fokusere på og selge inn det som er attraktivt og spesielt for oss som et alternativ til høyere avlønning andre steder.

Tiltak

Rapporten beskriver og foreslår konkrete tiltak for å møte utfordringene med å rekruttere og beholde kvalifisert personell. Rapporten vurderer spesielt forholdene på ingeniørsiden, men foreslåtte tiltak vil også være anvendbare for andre personellgrupper i JBV. Det nevnes også at det er variasjoner i behovet internt i JBV, avhengig av den enkelte hovedenhets særpreg mht arbeids- og ansvarsområde, geografisk beliggenhet med tilhørende behov for forskjellig type kompetanse og tilgjengeligheten av denne.

Arbeidsgruppen har vurdert en del fokusområder hvor bakgrunn, utfordring og konkrete tiltak innenfor hvert område er nærmere beskrevet. Fokusområdene er:

- Synliggjøring/profilering av JBV
- Rekruttering
- Kompetanseutvikling/opplæring
- Karriereplanlegging
- Intern mobilitet
- Organisering av ingeniørkompetansen
- Lønnspolitikk

Til slutt følger en konkret oversikt som lister tiltakene i et sammendrag innenfor tidshorisontene:

- strakstiltak (frist: 1/7-98)
- tiltak på mellomlang sikt (frist: 1/1-99)
- tiltak på lang sikt (1/5-99)

Ansvarlig for vurdering og iverksetting av de enkelte tiltakene blir bestemt etter nærmere drøftelser i bl a PO-forum.

3. BAKGRUNN/HISTORIKK

JBV har vært og er "storforbruker" av ingeniørtjenester. JBV, som på mange måter kan sammenlignes med Statens vegvesen, har som hovedoppgave å drive, vedlikeholde og utvikle kjøreveien for transportselskapene. Vedlikehold og utvikling krever mye ingeniørkompetanse. Dette forutsetter at vi har dyktige medarbeidere innen alle fagområder og på alle nivå, og da spesielt medarbeidere med ingeniør/sivilingeniørkompetanse.

Som statlig forvaltningsbedrift har vi ofte hatt problemer med å rekruttere og holde på våre fagfolk over lengere tid. Dette skyldes flere forhold som vi i denne rapporten fokuserer på med forslag til tiltak for å bedre situasjonen.

Frem til for ca 10 år siden besto NSBs aktiviteter på infrastrukturensiden stort sett i å vedlikeholde eksisterende spor. Det var liten eller ingen aktivitet på utviklingsiden. Etter at NSB omorganiserte i 1987, og vi fikk regionsinndelingen, dreide også virksomheten mer mot investeringer og nyutvikling av de tekniske anleggene. Dette betød igjen økt behov for ingeniører.

Utfordringen er som nevnt å rekruttere og holde på kompetansen, spesielt den jernbanefaglige delen. Sett i litt tidsperspektiv har NSB/JBV vært en god lærebedrift for nyutdannede ingeniører, men vi har tradisjonelt hatt stor gjennomstrømning slik at kompetansen har kommet eksterne bedrifter til gode. Dette gjelder spesielt Oslo-relaterte hovedenheter. Som eksempel på den til tider høye "turn-over" i JBV kan nevnes situasjonen JI står oppe i. I 1996 var det tilsatt 122 ingeniører i JI. 28% av disse sa selv opp sine stillinger i løpet av året, dvs 34 ingeniører som måtte erstattes ved nytilsetninger. Her er ikke naturlig avgang (pensjonering) tatt med. Av de 34 ingeniørene som sluttet, gikk 12 til andre enheter i JBV. Bare i april 97 sa 10 ingeniører opp sine stillinger, og det er tilsatt 24 nye. Det må antas at årsaker til den manglende kontinuiteten i JI bl a er ønske om høyere lønn, og ønske om større muligheter til å utvikle seg og erverve ny og bredere kompetanse. For de andre hovedenhetene er ikke situasjonen fullt så prekær, men likevel er gjennomtrekken av ingeniører et problem som vi må gjøre noe med. En pekepinn på den generelle "stemningen" i JBV er gitt i vår klimaundersøkelse Målevogn P. Det vil være naturlig å bruke deler av denne som en dokumentasjon og et grunnlag til å iverksette treffende tiltak i forhold til arbeidsgruppens målsetting.

For å illustrere noe av problematikken, knyttet til bemanningssituasjonen, viser nedenstående tabell gapet mellom faktisk bemanning i 97 i forhold til anslått behov pr 1/1-98. Den viser at det er en betydelig forskjell mellom det som er skissert som behov og det vi faktisk har. Det gjøres oppmerksom på at det er en del usikkerhetsmomenter omkring tallmaterialet, men at tabellen gir en grov fremstilling av den situasjonen vi befinner oss i.

Tallene viser 97-bemanning + planlagt økning pr 1/1-98 iht VP for 1997.

	Ingeniører			Siv.ing.		
	Bygg/Mek.	Sterkstrøm	Svakstrøm	Bygg/Mek.	Sterkstrøm	Svakstrøm
JDM	4 + 1	2 + 3	4 + 2	15 + 3	2 + 0	7 + 3
JS	2 + 1	9 + 6	6 + 3	23 + 6	1 + 0	4 + 2
JØ	9 + 8	11 + 4	5 + 2	25 + 4	1 + 2	1 + 2
JV	11 + 0	2 + 0	1 + 0	5 + 0	1 + 0	1 + 0
JN	19 + 0	10 + 0	4 + 0	1 + 0	5 + 2	3 + 0
JB	5 + 7	18 + 0	6 + 1	2 + 6	0 + 3	0 + 1
JU	33 + 0	6 + 0	0 + 1	25 + 5	0 + 0	0 + 0
JI	6 + 0	15 + 6	29 + 2	25 + 6	6 + 3	4 + 3
JT			2 + 0			4 + 2
JE		17 + 2			4 + 0	
Sum	89 + 17	90 + 21	57 + 11	121 + 30	18 + 10	24 + 13
Siv.ing./ingeniører med økonomiske eller andre fag er ikke tatt med.						

I dag har vi en mangel på ca 100 ingeniører/sivilingeniører i JBV.

JBV er inne i en tid hvor satsing på jernbanen er noe høyere enn i de tidligere jernbaneplanperioder og satsingen forventes å øke noe etterhvert, iht NJP. I tillegg er det høy aktivitet innenfor bygg og anlegg - både i privat og offentlig sektor. Dette har medført at ingeniørkompetanse er blitt mer etterspurt og da spesielt innenfor jernbanetekniske fag som kontaktledning og signal, men også innenfor tradisjonelle fag som bygg/anlegg, sporteknikk, sterk- og svakstrøm.

Stabiliteten blant våre ingeniører har vært proporsjonal med aktivitetsnivået på det private markedet. I tider preget av stagnasjon og nedgang i aktivitetene ute på det åpne markedet, har NSB/Jernbaneverket vært ansett som en attraktiv arbeidsplass. Dette hadde like ofte grunnlag i mulighetene man hadde for å skaffe seg arbeid som det at bedriften i seg selv sto for engasjement og utfordringer. Vi har inntrykk av at Jernbaneverket av de fleste medarbeiderne oppfattes, særlig på fagarbeidernivå, som en god arbeidsgiver som kan tilby mange utfordrende oppgaver og dermed bidra til den enkeltes utvikling og kompetanseheving. Likevel er det slik at når privatmarkedet blomstrer, og aktivitetsnivået er høyt, er vi ofte den tapende part. Dette skjer da samtidig med at vi også har økt behov for slik kompetanse.

Som statlig bedrift har vi aldri kunnet følge med i lønsspiralen, og vi har tradisjonelt vært alt for lite flinke til å markedsføre andre og kanskje vel så interessante sider ved vår virksomhet. Resultatet har da vært at vi er blitt tappet for verdifull kompetanse samtidig som vi har slitt med nyrekruttering.

Dette er vi nå nødt til å gripe fatt i og gjøre noe aktivt med for å endre situasjonen på sikt. Vi står overfor mange utfordringer iht ovennevnte. Nedenfor følger en videre beskrivelse med påfølgende forslag til oppfølging.

4. FOKUSOMRÅDER OG VIDERE OPPFØLGING

Innledning

Nedenfor følger en gjennomgang av de områdene arbeidsgruppen mener er sentrale for å løse noen av de utfordringene vi står overfor. Dette sett i forhold til arbeidsgruppens definerte målsetting:

“Utarbeide tiltak for å rekruttere, beholde og utvikle personellet i forhold til behovet for rett kompetanse i rett antall til rett tid”.

Kapittelet er strukturert slik at det innledningsvis på hvert punkt er gitt en kort beskrivelse av bakgrunn for emnet og hvilke utfordringer vi står overfor. Videre foreslås det tiltak på hvert punkt som mere konkret fremstilles i rapportens tiltaksplan (kapittel 5).

4.1 Synliggjøring / profilering av Jernbaneverket

BAKGRUNN

Jernbaneverket har etter delingen av NSB vært en noe usynlig og ukjent forvaltningsbedrift for omgivelsene utenfor jernbanemiljøet. Dette har også konsekvenser når vi ønsker å gjøre oss attraktive i forhold til rekrutteringsarbeidet og samtidig være i stand til å beholde den kompetansen vi til enhver tid besitter. Et annet moment som gjør dette arbeidet viktig for JBV er å bryte ned den overdrevne negative fokuseringen i media som har vært rettet mot NSB.

UTFORDRING

Det er viktig å synliggjøre og heve status på det ansvar og de tjenester som utføres i JBV slik at vi kan fremstå som en attraktiv arbeidsgiver med mange spennende utfordringer. Det er imidlertid et avgjørende poeng å profilere oss i forhold til det vi faktisk er og ikke det vi ønsker å være. Et slikt uønsket gap kan skape falske forhåpninger og i neste omgang medføre at nyansatte ikke får oppfylt sine opprinnelige krav og forventninger til JBV. Utfordringen og målet er derfor å gjøre JBV bedre kjent og attraktiv som arbeidsgiver slik at vi er i stand til både å rekruttere og beholde den kompetansen vi til enhver tid er avhengig av. Det må derfor legges vekt på at det arbeides med profilering også mot de målgrupper hvor vi kan oppnå en positiv respons i forhold til vårt mål. Dette må vektlegges i den foreskrevne satsingen på profilering av JBV i 1998.

Aktuelle eksterne målgrupper er:

- Elever i grunnskolen: Generell markedsføring av ingeniøryrket og videre utdanning.
- Studenter ved videregående og høyere utdanning: markedsføring av JBV.
- Utdanningsinstitusjonene.
- Fagmiljøer/etablerte ingeniører.
- Media.

I tillegg er alle ansatte i JBV en viktig målgruppe i forhold til å være gode ambassadører utad når det gjelder hvem vi er, hva vi gjør, utfordringer, arbeidsmiljø, muligheter mv. En større satsing på bruk av egne ressurser/medarbeidere vil være naturlig her.

FORSLAG TIL TILTAK

a) For å nå målet om en bedre synliggjøring/profilering må det avsettes nødvendige ressurser, både økonomisk og stillingsmessig, og tiltakene/oppfølgingen må beskrives i virksomhetsplanene.

b) Utarbeide en plan for kontakt med skoleverket (grunnskolen, videregående og høyere utdanning) for å informere og påvirke skolene i forhold til ingeniøryrket, utdanning og mulighetene videre. Vurdere å gjøre dette i samarbeid med interesseorganisasjoner og/eller andre enheter med samme målsetting (f eks Vegdirektoratet). Bruke skoleverket til å løse forskjellige oppgaver (diplom-, prosjekt- og sær oppgaver, mv) for Jernbaneverket for å skape interesse og for å innhente kvalifiserte vurderinger. Det bør også vurderes å parallelt kunne informere om JBV's andre muligheter med tilhørende utdanningsretninger innenfor andre fagområder (f eks banemontør oa) på det nivå hvor dette naturlig passer inn. Arrangere åpen dag i Jernbaneverket for å vekke interessen blant elever som skal velge videre utdanning eller for elever som står i en situasjon hvor yrke skal velges. Vurdere bruk av internett som formidlingskanal for informasjon om JBV med spesiell fokus på utdanningsretninger og jobbmuligheter. Her henvises til det pågående internett-prosjektet (JL-dok 36/97 til ledermøte 25-26/6-97) som også må ivareta forholdene som beskrevet over (ref også pkt 4.2 a nedenfor).

c) Informasjons- og samfunnskontaktenheten må som et av sine prioriterte mål kunne synliggjøre JBV i forhold til aktuelle målgrupper slik at vi kan rekruttere og beholde de nødvendige ressurser. Å vektlegge synliggjøring ved å stimulere til produksjon av fagartikler til aktuelle tidsskrift er et middel. Et annet tiltak er at det ved større begivenheter, som f eks ferdigstilling av større prosjekter, bør være en markering og synliggjøring både internt og eksternt. En vektlegging av innsatsen for de som har vært involvert i det faktiske arbeidet gir også positive signaler både internt og eksternt. Samtidig tydeliggjøres JBV's rolle som en viktig samfunnsaktor ifm utbygging og utvikling av jernbanen i Norge. Beskrivelse i aktuelle tidsskrift om hvorfor våre medarbeidere er fornøyde kan også benyttes som et virkemiddel. Det må utarbeides presentasjonsmateriale (brosjyrer, video, slides o.l) som kan benyttes for å "selge inn" JBV overfor aktuelle målgrupper (skoleelever, førstegangssøkende mv). Annen måte å synliggjøre JBV på er f eks å skrive noe om JBV på baksiden av alle visittkort til ansatte i JBV.

Profileringsarbeidet må som et av sine hovedmål bidra til at det skapes interesse på en slik måte at vi i større grad evner å fylle vakante stillinger med kvalifiserte medarbeidere som samtidig kan opprette en viss grad av kontinuitet. I forbindelse med det pågående profileringsarbeidet i JBV(ref JL-dok 38/97 til ledermøtet 26-27/6-97) er det viktig at også ovennevnte innarbeides og følges opp i de forestående planer på dette området.

4.2 Rekruttering

BAKGRUNN

Det har til tider vært problematisk å rekruttere rett kompetanse til rett tid i rett antall. Dette gjenspeiler seg i antall søkere og ved at søkere i en del tilfeller underveis i prosessene trekker seg (andre tilbud, for sen saksgang, ikke attraktivt nok mv). Som tidligere nevnt avhenger rekrutteringen og stabiliteten blant personalet mye av hvordan situasjonen på arbeidsmarkedet er. For tiden er det et stramt arbeidsmarked, noe som får konsekvenser for JBV's evne til å rekruttere og holde på den ønskede kompetansen. Hvilken rekrutteringsstrategi vi velger vil påvirke mulighetene til å lykkes med å nå de målene som settes i våre bemanningsplaner (vist i de årlige virksomhetsplanene).

Et annet forhold er spørsmålet om hvor mange som til enhver tid har den rette formelle kompetanse og bakgrunn i forhold JBV's behov. Ved NTNU var det i 1997 kun 5 dr.ing studenter, 4 stk på VK-kurs innenfor jernbaneplanlegging og 14 innenfor et nytt fag på elektro+SINTEF. Ved ingeniørhøyskolene er det kun en skole som tilbyr studenter jernbanefag, men p.g.a. mangel på studenter undervises det ikke i 1997. Rekruttering av personer innenfor jernbanefag er liten. I tillegg er miljøet innenfor forskning o.l. lite, noe som medfører at JBV selv må utdanne fagfolk. JBV bør vurdere å inngå flere samarbeidsordninger med ulike skoler. I dag har JBV samarbeid med NTNU - bygglinjen og elektro, men interessen for å studere jernbanefag er allikevel liten. Ved NTNU er det en trend å studere "harde" fag som matematikk, dynamikk og mindre interesse for planfag.

UTFORDRING

I dette kapittelet vil spørsmål om hvordan vi rent operativt gjennomfører rekrutteringen være sentralt og det synes som om det er behov for en større grad av bevisstgjøring når det gjelder hvilke grep som bør iverksettes for å lykkes på dette området. En stor utfordring blir å vurdere om dagens rekrutteringsprosess er god nok og hvilke forbedringer som er nødvendig for å anskaffe det personellet vi til enhver tid har behov for. Aktuelt i denne sammenheng er å sette fokus på hvor aktive vi er i en rekrutteringsfase når det bl a gjelder å benytte nettverk (eventuelt bygge opp slike), annonsering, kontakt med utdanningsinstitusjoner, bruk av informasjonsteknologi, rekruttere utenlands, bruk av ekstern kompetanse (rekrutteringsbyråer) mv. Det er nødvendig å vurdere om dagens praksis og ordninger i forbindelse med rekruttering tilfredsstillende sett i forhold til at vi er i en konkurransesituasjon for anskaffelse av kompetanse. Det er nødvendig at vi følger utviklingen både teknologisk og ellers følger opp de krav som omgivelsene til enhver tid stiller. Ellers er utfordringen å selge JBV som en attraktiv arbeidsgiver, også når det gjelder ordninger utover det jobbmessige (sosiale ordninger).

Det vil også være en oppgave å få flere studenter til å studere jernbanefag, samt vekke interessen for jernbanefag blant de som interesserer seg for de harde fagene. Vi må være mer pådriver for å få integrert jernbanefag som fordypningsfag inn i høyskoler, forskning o.l. Utfordringen på dette området blir stor i årene fremover når vi også vet at det er lavere ungdomskull som vil ta lang utdanning i årene frem mot år 2005. I tillegg er det få elever i den videregående skole som har tilstrekkelig realfagsbakgrunn for opptak på ingeniørstudiene.

FORSLAG TIL TILTAK

a) Rekrutteringsprosessen

Det foreslås en mere selgende utforming av stillingsannonser med vekt på hva vi har å tilby når det gjelder faglige utfordringer, miljø og positive forhold ellers. Den standardiserte innledningsteksten som følger alle ledig stillingsannonser i JBV bør også vurderes. Det må klart fremgå av tittelen/overskriften hva stillingen innebærer, istedenfor stillingsbetegnelse og kode. Vi må fokusere på det som er spesielt for JBV uten å skape falske forventninger. Noe større kreativitet og spenstighet etterlyses. Noen eksempler på fokusområder kan være at vi kan tilby spennende og store faglige utfordringer med meget gode utviklingsmuligheter for den rette. Videre at vi har et uformelt og trivelig miljø og at vi har muligheten til å tilpasse arbeidstiden individuelt, avhengig av livssituasjonen ellers (hjemmekontor). Et gode kan f.eks. være å gi en garanti for en gitt arbeidstid (0800-1600) som kan virke lokkende på f.eks. småbarnsforeldre. I JBV's tilpasningsavtale til Hovedavtalen i staten synliggjør JBV at de ønsker å gi økt medarbeidertilfredshet for småbarnsforeldre, bl.a. gjennom en fleksibel holdning til deltids- og permisjonsløsninger. Vi må i større grad legge vekt på det som er spesielt for oss og som vi kan utnytte som alternativ til det lønnsnivå som mange av våre konkurrenter kan tilby.

En større grad av målretting og tilpassing av den enkelte stillingsannonse vil være hensiktsmessig for å oppnå optimal effekt. Det bør nøye vurderes hvor utlysningene skal foretas i forhold til aviser, fagblader, skoler, internett og andre muligheter og om eksterne rekrutteringsbyråer skal utlyse nøkkelstillinger i deres navn/logo. Også spørsmålet om hvilke steder (lokalaviser) som bør benyttes er viktig da det ofte finnes flere interesserte i etablerte jernbanemiljøer utenfor de største byene. Eventuelt kunne det etableres lokale kontaktpersoner, ansatt i JBV, som kunne svare på generelle spørsmål om JBV's virksomhet og være "salgsagenter" ute i distriktene hvor de er bosatt og kjent av/i miljøet. Disse kunne også benyttes i annen sammenheng (skoler, foreninger mv) for å informere og skape interesse rundt JBV's virksomhet.

Når det gjelder bruken av internett ville det være hensiktsmessig å henvise til vår internettadresse i våre stillingsannonser, slik at utfyllende informasjon kan hentes der.

Erfaringene med fellesutlysninger bør gjennomgås for å se på om dette er en rasjonell og hensiktsmessig måte å rekruttere på. F.eks. kunne hovedenhetene bli enige om tre fellesutlysninger pr. år og eventuelt tilpasse noen av utlysningene spesielt mot nyutdannede i forbindelse med avslutningstidspunktet på skolene.

b) Tilsettingsprosessen

Det må, spesielt når det viser seg vanskelig å rekruttere ønsket kompetanse, prioriteres slik at selve tilsettingsprosessen blir mest mulig effektiv. Dette for at man ikke mister kandidater pga. unødvendig lang tid i disse prosessene. Derfor bør man vurdere dagens praksis og retningslinjer med mål om å lage mest mulig rasjonelle rutiner. F.eks. vil det i noen sammenhenger være hensiktsmessig å ha de nødvendige fullmakter slik at forhandling om lønn kan foregå i forbindelse med intervjuet.

Det er viktig å påpeke at JBV som arbeidsgiver i tilsettingsprosessen skal opptre som selger mot et sett med interessenter, og at dette gjenspeiles i den rolle vi har i forhold til det å yte service og ha en holdning som gjør at vi blir attraktive overfor alle søkere. Positiv og rask tilbakemelding også til de som ikke får jobb er viktig i forhold til JBV's omdømme og eventuelt gjentatt interesse fra disse søkerne ved senere anledninger.

Alle hovedenheter bør ha som målsetting å ha utarbeidet og iverksatt et introduksjonsprogram for nytilsatte i løpet av 1998. Det er viktig at forholdene legges til rette (kontor plass m/PC, omvisning, fadderordning, planlagt opplæring mv) for nytilsatte da dette ofte virker positivt for den enkeltes motivasjon for det videre arbeidet i JBV. I tillegg gir dette forhåpentligvis positive signaleffekter i forhold til omgivelsene og kanskje fremtidige potensielle arbeidstakere. Gjennom slike satsingsområder må vi legge vekt på å skape fornøyde medarbeidere som omtaler JBV som et attraktivt arbeidssted både internt og eksternt.

I tilsettingsprosessen (intervjuet) må det klart fremgå hvilke betingelser som gjelder for den enkelte angående såkalte "frynsegoder" (gratisbillett, gunstige låne- og forsikringsordninger mv). Det bør utarbeides en kort oversikt som viser verdien av dette og sees i sammenheng med de endelige lønnsforhandlinger mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.

c) Inngå et tettere og mere forpliktende samarbeide med høyskolene for å få oppgradert statusen til såkalte jernbanefag. Bruke Vegdirektoratets modell (vedlagt denne rapport) som et eksempel til oppfølging slik at den nødvendige kompetansen sikres både når det gjelder kvalitet og omfang.

d) Andre forhold

Vise en offensiv holdning i forbindelse med derekrutteringen på Gardermobanen (intensjonsavtale er inngått).

4.3 Kompetanseutvikling - opplæring

BAKGRUNN

En viktig motivasjon for mange er å ha muligheten til faglig utvikling både teoretisk og i arbeidssituasjonen. Derfor bør det prioriteres å utarbeide planer og utvikle en kultur for faglig videreutvikling av ansatte i JBV. Det vil også være et viktig element for å kunne beholde den kompetansen vi er avhengig av og i tillegg kan det være et middel for å rekruttere.

Tidligere har NSB/Jernbaneverket ikke hatt noe etablert system for faglig videreutdanning/kompetanseutvikling for ingeniører. Ordninger har begrenset seg til stipendier og økonomiske støtteordninger etter spesielle regler som den enkelte kunne søke om å få tildelt. I meget sjeldne tilfeller, der en tjenestemann ble oppfordret til å delta i ekstern opplæring, kunne det innvilges kursavgift og eventuelt nødvendig fritak fra ordinært arbeide.

Imidlertid har baneingeniører hatt mulighet til etterutdanning innen baneteknikk ved deltakelse i "Kurs i baneteknikk" hvor Jernbaneverket selv har stått som ansvarlig arrangør.

I tillegg tilbys "Nordisk Baneteknisk Ingeniørutdanning" og "Nordisk Elektro Ingeniørutdanning" som et samarbeidsprosjekt mellom de nordiske jernbaneadministrasjonene.

Av øvrige generelle muligheter for videreutvikling kan nevnes saksbehandler-, Edb- og lederopplæring. Denne opplæring har først og fremst hatt som siktemål å få styrket ingeniørenes arbeide i linjeledelse, og har ikke vært rettet mot utvikling av fagkompetanse.

UTFORDRINGER

Det er en kjennsgjerning at det er et stort og udekket behov for etterutdanning for ingeniører i JBV, både innen jernbanerelaterte og generelle faglige områder. Det er rimelig å anta at ingeniørene har et ønske om å øke sin kompetanse, både for å kunne påta seg større oppgaver innen jernbaneteknikk, og for å holde seg faglig på høyde med ingeniørutviklingen i samfunnet for øvrig. En utfordring i denne sammenheng blir å beholde personell som får god faglig utvikling i forhold til at de blir attraktive også for andre arbeidsgivere.

Skal jernbaneteknisk utvikling kunne dra nytte av den teknologiske utvikling og få tilført ny teknologi, må Jernbaneverket i langt sterkere grad legge forholdene til rette og stimulere sine ingeniører til å ta videreutdanning, påbygningskurs mv. Det vil også være en utfordring å utnytte de mulighetene for kompetanseutvikling som ligger i bedriften gjennom det ansvars- og arbeidsområde som JBV til enhver tid har ansvaret for. Det synes som om den faglige utvikling hovedsakelig skjer gjennom rekruttering, intern turnover og i egne uformelle grupper uten noen bevisst plan fra arbeidsgivers side.

Oppmerksomheten må også rettes mot fremtidig behov innen jernbaneteknikk, som i langt større grad må tilpasses kundenes behov for sikker, komfortabel og - ikke minst - kortere reisetider.

FORSLAG TIL TILTAK

For å kunne nå en målsetting om styrket kompetanse og større stabilitet i ingeniørstillingene, er det nødvendig med tiltak på både kort og lang sikt:

- a) Utvikling av flere interne faglige kurs for alle ingeniørfaglige kategorier, f.eks knyttet til en sentral opplæringsenhet i JBV og opprette forsker-/stipendiatstillinger innen jernbaneteknologisk utvikling. For å kunne holde tritt med samfunnsutviklingen, og i fremtiden være et konkurransedyktig transportmiddel, må det satses på forskning og utvikling av "ny" teknologi i samarbeide med nasjonale og internasjonale universiteter og høyskoler.
- b) Opprette faglige fora for utveksling, evaluering og overføring av kompetanse, evt. spisskompetanse innen jernbanerelatert teknologi. Tiltaket medfører frigivelse av faglige ressurser som i dag er en knapphetsfaktor i Jernbaneverket. Følgelig må forholdene tilrettelegges og stimulering av dette tiltak prioriteres langt høyere enn i dag.

c) Opprette flere traineestillinger for nyutdannede ingeniører (ref også punktet om rekruttering). Oppretting av traineestillinger er blitt stadig mere aktuelt i arbeidslivet. Slike opplæringsstillinger kan også virke attraktive for nyutdannede ingeniører. (Søkningen på de nyopprettede traineestillinger ved Baneservice kan bekrefte dette.) Gruppen ser denne rekrutteringsmåten som meget interessant.

Spesielt fordi dette skal være opplæringsstillinger etter faste opplæringsplaner med evalueringer underveis, og fordi eksternt søkelys på denne måten kan bli rettet mot Jernbaneverket som teknologibedrift. Etter endt trainee-periode kan ingeniørene få fast tilsetning i stillinger innenfor de fagområder de har vist seg kompetente og kan videreutvikle seg i. Forut for trainee-perioden kunne JBV benytte potensielle kandidater fra aktuelle skoler som (sommer)vikarer som en start på å skape interesse for JBV. Utfordringen her vil være å ha tilstrekkelig med ressurser for å kunne gjennomføre en best mulig ordning, både for vikar- og traineeprosjektet. Pr idag er det generell mangel på kapasitet på dette fagområdet og spørsmålet er om vi i forhold til den daglige driften har ressurser nok til å etablere/videreføre slike ordninger. Viktig i denne sammenheng er å klargjøre hvordan vi ønsker å prioritere bruken av de ressursene som til enhver tid er tilgjengelig i JBV.

d) Etablere stipendieordninger med klare retningslinjer for ingeniører som vil ta videreutdanning innen sitt fagområde. Stipendieordningene kan være graderte, men må også gi mulighet til full økonomisk kompensasjon for de som søker videreutdanning med anbefaling fra sitt administrasjonsområde. Oppretting av ordninger med stipendier/utdanningsstøtte mot pliktjeneste etter endt utdanning kunne f.eks etableres som et sentralt virkemiddel ved Hovedkontoret. Ordningen kunne organiseres slik at JBV's behov for kompetanse fremover kartlegges og offentliggjøres gjennom et opplegg hvor det åpnes for muligheter til å søke fra en samlet pott for hele JBV. Det er viktig at JBV som arbeidsgiver har en bevisst holdning til formålet med en slik ordning og at denne blir en motivasjon for de arbeidstakere som ønsker videreutdanning og som JBV er villig til å satse på fremover. Eksempel på slik videreutdanning kan være å gi tilbud om ingeniørutdanning til montører. (Ref også pkt 4.4 b).

e) Utarbeide en politikk og gjennomføringsplan for kompetanseutvikling/opplæring i JBV. Disse retningslinjene må bl a inneholde en oversikt over fremtidig behov for kompetanse og kartlegge nåværende kompetanse med sikte på å tilby utdanning/opplæring/kurs for å dekke gapet. Herunder må det også utarbeides et systematisert opplegg for jobbrotasjon internt i JBV og eventuelt med andre eksterne enheter (f.eks entrepenører og andre lands jernbaneforvaltninger) innenfor aktuelle fagområder. Det bør etableres et system for kartlegging av medarbeideres kompetanse i forhold til Jernbaneverkets behov. Målet med dette er å benytte de menneskelige ressursene optimalt både mht til JBV og den enkelte arbeidstaker.

For å kunne gjennomføre ovennevnte tiltak må det settes inn tilstrekkelige materielle og menneskelige ressurser, og samarbeidet mellom regioner, enheter og avdelinger styrkes. Det synes nødvendig at det på kort og mellomlang sikt må iverksettes overrekruttering i forhold til dagens bemanning og behov.

4.4 Karriereplanlegging

BAKGRUNN

For å holde på personell over lengre tid (utover opplæringsperioden) er det vesentlig at Jernbaneverket kan tilby faglige utfordringer og utviklingsmuligheter, bl a som et alternativ og motivasjonsfaktor i forhold til høyere lønn som "konkurrentene" kan tilby.

Idag er det ofte tilfeldig hvilken utvikling den enkelte får i organisasjonen. Underskudd på kvalifisert personell fører til at organisasjonen i visse tilfeller blir styrt av ressursene og ikke omvendt som hadde vært det ideelle.

UTFORDRING

Ved å etablere en karriere- og utviklingsplan for ansatte med faglige og administrative ambisjoner vil mange kunne finne utfordringer i å bli i Jernbaneverket utover 3 - 4 år, samtidig som dette kan bidra til å gjøre JBV attraktiv for arbeidssøkende. De som har vært ansatt en periode og nådd et metningspunkt innenfor sitt område må gis nye og interessante oppgaver i henhold til vedkommendes ønske og Jernbaneverkets behov. "Turn-over" for ingeniørpersonell bør ikke overstige 10 %. Med omlag 500 ingeniørstillinger (alle kategorier) i Jernbaneverket, utgjør dette et årlig rekrutteringsbehov som bør begrenses til 50. Idag ligger behovet på anslagsvis 75 - 100 stillinger. Samtidig har vi som teknologibedrift behov for å utvikle kompetanse på høyt faglig nivå på enkelte områder, samtidig som vi sikrer nødvendig bredde. Utfordringen ligger derfor i å bygge opp et system som vil være så attraktivt at vi på grunnlag av interne utviklingsmuligheter, både faglig og administrativt, kan ha en fordel fremfor andre som rekrutterer samme type knappe kompetanse. Her vil det være naturlig å foreta en totalvurdering for å kartlegge om dagens krav til formell bakgrunn er samsvarende med det egentlige behovet for våre stillinger.

FORSLAG TIL TILTAK

a) Noe av utfordringen ligger i å gjennomføre tiltak for personalutvikling og karriereplanlegging innenfor følgende kategorier:

- utvikling av toppkvalifikasjoner
- teknisk komplettering og videreutvikling
- utvikling av administrative og organisasjonsmessige kvalifikasjoner

Ansvar for tilrettelegging av tiltak må legges til enheter som har innflytelse og budsjett for gjennomføring. De enkelte tiltak kan defineres som henholdsvis sentralt- og lokalstyrt:

- Sentralstyrt (hovedenhet/tilsvarende)
 - utvikling av toppkvalifikasjoner
 - lederutvikling
 - omskolering
 - utarbeidelse av lønnspolitikk

- Lokalstyrt (avdeling, kontor, seksjon)
 - kurs og spesialopplæring
 - seminarer og konferanser
 - studier
 - medarbeidersamtaler
 - kartlegging av havende og ønsket kompetanse

b) Gjennom medarbeidersamtalen blir den enkeltes behov for videreutdanning og egenutvikling, samt vedkommendes ønske om karriereutvikling uttrykt. Dette må vurderes mot enhetens mål og behov for å se om det er sammenfallende interesser. I størst mulig grad bør målet være å forene enhetens behov med den enkeltes, slik at mulighetene kan utnyttes til beste for begge parter.

c) Det må lages klare retningslinjer for økonomisk støtte/permisjon ved videreutdanning. Det kan være behov for å klargjøre og foredle Hovedavtalens bestemmelser. Disse må gjøres kjent for alle medarbeidere. Herunder må det presiseres hvilke kriterier som skal gjelde for å få tilbud om lønnet studiepermisjon, og eventuelt hvilken pliktjenestetid som skal gjelde i ettertid. (Ref også pkt 4.3 d).

Deltagelse på kurs, konferanser, seminarer o.l. kunne eksempelvis utgjøre et årlig gjennomsnitt på 5 dager pr ansatt.

d) Det må utarbeides klare kvalifikasjonskriteier for ulike lønns- og stillingskategorier. Det bør bli enighet i Jernbaneverket om hvilke stillingsbetegnelser som skal praktiseres. I tillegg til en administrativ karrierestige må det etableres en reell, uavhengig faglig karrierestige (bl a ved bruk av rådgiverstillinger). Som modell kan f eks GMB's modell (se nærmere beskrivelse under kap 4.7. utfordringer) for nivåinndelinger av adm. og faglige stillinger benyttes.

e) Insentiver

Det må etableres ordninger som kan motivere de ansatte til faglig og administrativ karriere. Etter en på forhånd definert ansettelsesperiode bør det tilbys utviklingsmuligheter, eksempelvis i form av:

- studieopphold i utlandet
- utveksling mot andre Jernbaneforvaltninger
- EEU-kurs
- messebesøk, seminarer
- hjemme-PC
- internett-tilkobling

Gjennom lønnsutvikling må det gis signaler som belønner faglig dyktighet.

f) I forhold til dagens situasjon på arbeidsmarkedet se nærmere på muligheten for å senke de formelle kravene ved nyansettelser og satse mere på egenutvikling. En streng gjennomgang av den enkelte stillings ansvars- og arbeidsområde, i tillegg til å se på mulighetene for utvikling i organisasjonen, kan forhåpentligvis føre til at vi kan rekruttere i en større søkemasse som følge av lavere inntakskrav.

g) Etablere et utvekslingssystem/opplegg for jobbrotasjon (eksternt og internt) som fanger opp medarbeidernes og JBV's behov for fremtidig kompetanseutvikling;

- gjennom frivillig utveksling mellom enhetene internt og eksternt
- ved å imøtekomme spesielle ønskemål på fagområder/avdelinger fra den enkelte medarbeider
- ved å la utveksling være en etappe i intern karriereutviklingsplan
- for å dekke JBV's behov for rett kompetanse til rett tid i rett antall

4.5 Intern mobilitet

BAKGRUNN

JBV mangler idag et systematisert opplegg for bruk av kompetanse og ressurser på tvers innenfor JBV, avhengig av behov og prioriteringer. Videre er det ikke etablert noe system for karriereutvikling som et middel for å beholde kompetansen innad i JBV over tid. Noe av grunnlaget for å lykkes innenfor disse områdene ligger i JBV's fleksibilitet og system i forhold til den interne mobiliteten.

UTFORDRING:

For å følge opp ovennevnte vil målsettingen for å etablere et system for intern mobilitet være

- å sikre at kompetansen benyttes mest rasjonelt og iht gjeldende prioriteringer i hele JBV (ref VP)
- et middel for JBV's satsing på den enkeltes karriereutvikling.

I utformingen av et system for intern mobilitet ligger noe av utfordringen i å skulle tilfredsstillende forene de to nevnte målene. Samtidig må det etableres et helhetlig system i organisasjonen som legger forholdene til rette for en slik gjennomføring.

FORSLAG TIL TILTAK

a) Kartlegge JBV's prioriteringer i bruken av ingeniørkompetansen både internt i de enkelte enhetene og på tvers av disse. Hvordan kompetansen skal benyttes avhenger av de årlige virksomhetsplaner og det bør settes opp en oversikt som i prioritert rekkefølge viser hvilke oppgaver som skal gjennomføres. I neste omgang bør tilgjengelig kompetanse bli styrt iht denne oversikten og på en slik måte at også personellens interesser ivaretas (se pkt b).

b) Den enkelte medarbeiders kompetanse og ønske om faglig jobbutvikling må kartlegges. Det vil utfra dette være mulig å skape intern mobilitet.

4.6 Organisering av ingeniørkompetansen

BAKGRUNN

Utgangspunktet for rapporten er utfordringene vi står overfor når det gjelder å rekruttere, beholde og utvikle personellet i forhold til behovet for rett kompetanse i rett antall til rett tid. Det vil i denne sammenheng også være naturlig å se nærmere på om dagens organisering i JBV er den mest hensiktsmessig i forhold til ovennevnte utfordring. Videre kan det være andre mere effektive måter å organisere prosjektarbeidet på i JBV.

UTFORDRING

Et aktuelle spørsmål i en tid hvor vi har problemer med både å rekruttere og beholde ønsket kvalifisert kompetanse er om det finnes noen bedre alternativer til dagens organisering og bruk av ingeniørkompetanse. Kan vi ved endringer i organisasjonen oppnå større grad av effektiv utnyttelse av denne knappe ressursen? Hvordan hindrer/begrenser vi problemene internt i JBV i forbindelse med de "kompetanseshullene" som oppstår ved forflytning mellom hovedenhetene (inkludert HK). Ved dagens organisering opplever vi ofte, som naturlig er, at spisskompetanse på enkelte fagfelt blir svært attraktiv internt i JBV. Dette medfører at problemene med å *ikke* ha denne kompetansen forflytter seg, ofte avhengig av den interne "konkurrentens" betingelser når det gjelder lønn og faglige utfordringer. I et helhetsperspektiv for JBV fører dette også til at vi ikke får optimal utnyttelse av denne kompetansen, men at det oppstår en forfordeling ved de enhetene som tilfeldigvis besitter den beste kompetansen i øyeblikket. Dette bør nødvendigvis ikke gjenspeile JBV's prioriteringer når det gjelder hvilke oppgaver som egentlig er viktigst å løse. Utfordringen ligger således i spørsmålet om hvordan JBV's totale prioriteringer best ivaretas for hele JBV vurdert opp mot den ingeniørkompetansen vi til enhver tid besitter. Et annet spørsmål er hvem som eventuelt skal bestemme hvordan kompetansen skal benyttes på tvers i JBV og hvilke forutsetninger som skal gjelde for dette.

FORSLAG TIL TILTAK:

a) Det bør vurderes og diskuteres (PO-forum og ledermøte) andre måter å organisere ingeniørkompetansen på. Eksempelvis en modell hvor all ingeniørkompetansen samles i en enhet eller avdeling og enhetene kun beholder den mest nødvendige kompetansen selv. F.eks. kunne all kompetanse legges til JI og disponeres utfra JBV's totale behov til enhver tid og ikke avhengig av hvor kompetansen tilfeldigvis befinner seg. Det kunne vært en geografisk avgrensning (Oslo-området) eller gjeldene for hele JBV.

b) Baneservices flytogstrekningsprosjekt er et eksempel på god organisering. Her er Ingeniørtjenesten leid inn til å utføre prosjekteringen. Ingeniørtjenesten har sin prosjektleder på vanlig måte, men oppdragsgivers representant følger opp prosjektet meget tett. Kontakten med utførende part er også langt tettere enn vanlig, og ønsker om endringer f.eks. fra installasjonspersonale kan hurtig implementeres uten forutgående diskusjoner. Dette fører til at det meste av kommunikasjonen er direkte prosjektrettet, lite tid går tapt, og knapp ingeniørkompetanse utnyttes maksimalt.

Dette kunne med fordel benyttes som metode i langt flere prosjekter.

4.7 Lønnspolitikk

BAKGRUNN:

Bedrifters lønnspolitikk er ofte et felt som tradisjonelt er blitt viet alt for liten oppmerksomhet. Slik mener arbeidsgruppen det er for vår egen bedrift også. Derfor ser vi at avlønningssystemer/lønsplasseringer av ulike stillingskategorier er preget av skjevheter som det må gjøres noe med.

En bedrifts lønnspolitikk er vanskelig å håndtere atskilt fra andre sider ved personalbehandlingen. Lønnspolitikken må underligge en helhetstenking, og det har tradisjonelt ikke vært tilfelle. Jernbaneverket har til nå ikke hatt en klar personalpolitisk visjon, der bl a ledernes rolle i forbindelse med stillingsvurdering, tanker omkring medarbeiderstruktur og derpå følgende lønsplassering har vært vektlagt. En personal- og lønnspolitikk for JBV er for tiden til utarbeidelse.

Lønnsutviklingen i offentlig sektor generelt og i Jernbaneverket er for ingeniører divergerende sammenlignet med det konkurrerende eksterne stillingsmarkedet. Som nyutdannet er inngangsnivået sammenlignbart, men etter kort tid blir lønnsgapet betydelig. Det er ikke uvanlig at ingeniører med 4 - 5 års praksis får tilbud om lønnsøkning på 50 - 100.000 kroner/år ved ansettelse i det private næringsliv. Lønnsstatistikken fra NITO, NIF og Norske Siviløkonomers Forening (Aftenposten 31/8-97) viser følgende:

* **Ingeniører** tjener i gjennomsnitt 306.000 kr i det private og 245.000 kr i det offentlige, normalt etter 10-15 år i yrkeslivet.

* **Sivilingeniører** tjener etter ti år gjennomsnittlig 377 800 kr i det private, 277 700 kr i kommunene og 279 400 kr i det offentlige.

* **Siviløkonomer** som gikk ut i 1986 hadde i gjennomsnitt en årslønn på 471 200 kr, inkludert 21 000 kr i bilgodtgjørelse, mens offentlig ansatte ligger på 264.000 kr.

UTFORDRING:

Utfordringen blir da å få på plass et system som ivaretar en helhetstenking på det personalpolitiske feltet. Her vil det påligge de enkelte personalavdelinger en systematisk gjennomgang av dagens ordning, samt å spille inn til Hovedkontoret tanker om hvordan vi kan bedre situasjonen.

Det må være en klar målsetting at JBV's lønnspolitikk skal utvikles til å bli et virkemiddel som skal bidra til å rekruttere og beholde den kompetansen som det er behov for. Et mulig verktøy i denne sammenhengen kan være det stillingsvurderingssystemet NSB var i ferd med å innføre for noen år siden. Kort fortalt er dette et lønssystem med et todelt hierarki - ett for lederstillinger og ett for fagstillinger. Alle stillinger innplasseres i stillingssystemet ved opprettelse og ved endringer. Stillingsvurderingssystemet, som består av seks faktorer som poengberegnes for å komme fram til en nivåplassering av hver stilling, benyttes som hjelpemiddel.

De seks faktorene er:

- problemløsning
- avgjørelser
- helhet og kommunikasjon
- ansvar
- utdanning
- erfaring

Lønssystemet er bygd opp med en minimums- og en maksimumsramme ("spenn") innenfor hvert stillingsnivå. Rammene overlapper de under- og overliggende nivåer, med unntak av to nivå hvor det skilles på overtidsbetaling eller ikke. Her er det lagt inn et gap for å sikre rettferdig avlønning.

Lønnen innenfor de enkelte stillingsnivåene blir fastsatt ut fra arbeidsoppgaver, ansvar og myndighet tillagt stillingen, stillingens krav til kompetanse (utdanning/erfaring/personlige egenskaper). I tillegg kommer en vurdering basert på aktuell situasjon i arbeidsmarkedet og forventet ytelse. Dessuten skal det tas hensyn til andre ansatte på samme nivå med tilsvarende eller sammenlignbare ansvarsområder. I unntakstilfeller kan det være aktuelt å gi lønns- og arbeidsbetingelser som ligger ut over gjeldende rammer for de enkelte stillingsnivå.

Lønnen fastsettes individuelt innenfor hvert nivå ved ansettelse.

Det bør vurderes å gjeninnføre en noe moderert utgave av ovennevnte til hjelp i personalpolitikken, og dermed lønnspolitikken, inn i et system som gjør det lettere for alle parter å forholde seg til.

FORSLAG TIL TILTAK

a) Den personal- og lønnspolitikken som utarbeides for JBV må bli synliggjøre hvordan lønn kan benyttes som et viktig personalpolitisk virkemiddel.

b) Det bør vurderes en begrensning i antall stillingskoder for ingeniører. Det er et problem at det finnes så mange ingeniørkoder til anvendelse. Dette er en prosess som har pågått i mange år og denne prosessen bør videreføres. Eksempelvis kan man slå enkelte stillingskoder sammen til f.eks. en kode, kalt prosjektingeniør.

c) Lønnsforskjellen mellom offentlig og privat sektor er stor (ca. 100.000 - 200.000,-). Det er imidlertid slik at staten ikke skal være lønnsledende, men arbeidet for å minske gapet må være en utfordring både for arbeidsgiver og personalorganisasjonene. Spesielt når det gjelder nøkkelstillinger for JBV bør det prioriteres å bruke midler for å begrense forskjellene.

d) Det kan tenkes andre belønningsmåter enn ren lønn. Medarbeidere/ingeniører på høyt nivå kan f.eks. tilstås etterutdanningsår med full lønn hvert 5. eller 6. år med påfølgende bindingstid etter en grundig vurdering og anbefaling av overordnet leder. Et annet insitament kan være opprettelse av bedriftsbarnehage eller kjøp av plasser. Som nevnt tidligere kan også stor grad av fleksibilitet når det gjelder arbeidstid og individuell tilpassing være et gode som for enkelte verdsettes høyere enn lønn isolert sett. Til slutt nevnes en eventuell etablering av hjemmekontor som for tiden er et prøveprosjekt i JI.

5. TILTAKSPLAN

Nedenfor følger en tiltaksplan som er et sammendrag av kapittel 4. De enkelte punktene nedenfor er således mere utfyllende beskrevet under hvert enkelt punkt foran. Planen er inndelt i:

- en straksplan hvor tiltakene foreslås gjennomført før 1/7-98
- en plan på mellomlang sikt hvor tiltakene foreslås gjennomført før 1/1-99
- en langtidsplan hvor tiltakene foreslås gjennomført før 1/5-99

HENV.	STRAKSTILTAK(1/7-98)	ANSVAR
Pkt 4.1a,c)	Vektlegge profileringen av JBV i forhold til målet om å rekruttere og beholde personell	
4.1b)	Utarbeide et opplegg for åpen dag	
4.1c)	En plan for å stimulere til produksjon av fagartikler Skrive om fornøyde medarbeidere i fagblader	
4.1c)	Plan for markering av ferdigstillelse av større prosjekter	
4.1c)	Beskrive JBV formål på visittkortet til alle ansatte	
4.2 a)	Vurdere malen og ellers innholdet/utformingen av stillingsannonser og bruken av disse	
4.2a)	Bruke JBV's personell som kontaktpersoner og "selgere" i distriktene	
4.2a)	Vurdere bruken av felles stillingsutlysninger og evaluere erfaringer så langt	
4.2b)	Optimalisere tilsettingsprosessen	
4.2d)	Utarbeide en oversikt over goder verdsatt i kroner	
4.2c)	Være offensive ifm derekrutteringen fra GMB	
4.3b)	Opprette faglige fora for aktuelle faggrupper	
4.3d)	Etablere stipendordninger for videreutdanning	
4.3e)	Vurdere overrekruttering	
4.4b)	Gjennomføre medarbsamtaler for å kartlegge videreutvikling og karriereplaner	
4.4c)	Klargjøre og tilrettelegge perm- og økonomiske ordninger for etterutdanning	
4.5a)	Iht VP prioritere og utarbeide retningslinjer for hvordan kompetansen totalt i JBV skal benyttes	
4.7a)	Utarbeide lønns- og personalpolitikk for JBV	
4.7b og 4.4d)	Vurdere forenkling i bruken av st.koder for ing.	
4.7d)	Vurdere å opprette bedriftsbarnehage i Osloområdet og/eller kjøp av plasser	
4.7d)	Etablere muligheter for hjemmekontorordning i JBV	

HENVISNING	TILTAK PÅ MELLOMLANG SIKT (1/1-99)	ANSVAR
4.1b) og 4.2c)	Utarbeide plan/strategi for kontakt med skoleverket	
4.1c)	Utarbeide presentasjonsmateriale som rekrutteringsmiddel	
4.1b og 4.2a)	Bruk av internett for info om utdanning og jobbmuligheter (ledige stillinger)	
4.2b)	Utarbeide og iverksette introduksjonsprogram for nytilsatte	
4.3a)	Opprette og videreutvikle den faglige kontakten med høyskoler og universiteter (forsker- og stipendiatstillinger, forskning og utvikling innen jernbaneteknologisk utvikling)	
4.3a)	Etablere et jernbaneteknologisk miljø ved en ny sentral opplæringsenhet i JBV og bl a utvikle interne faglige kurs	
4.3e og 4.5b)	Politikk og plan for kompetanseutvikling og intern mobilitet	
4.4a,d,f)	Plan for karriereutvikling	
4.4e)	Vurdere insentivordninger som en del av faglig og personlig utvikling	
4.4f)	Oppdatere og vedlikeholde bruk av stillingsbeskr, herunder vurdere de formelle kravene til kompetanse	
4.6a)	Vurdere organiseringen av ing.kompetansen i JBV	
4.6b)	Vurdere måten prosjektarbeidet blir organisert på	
4.7c)	Prioritere å minske lønnsgapet for nøkkelstillinger mellom JBV og privat sektor(jernbanespesifikke stillinger)	
4.7d)	Etablere fleksible arbeidstidsordninger med muligheter for individuell tilpassing	
4.7d)	Vurdere etterutdanningsår med full lønn hvert 5. år	

HENVISNING	TILTAK PÅ LANG SIKT (1/5-99)	ANSVAR
4.3c)	Vurdere innføring av et opplegg for trainees i JBV	
4.4g)	Vurdere etablering av et utvekslingssystem/jobbotasjon internt og eksternt for JBV's ansatte	

REKRUTTERING AV INGENIØRER OG ARBEID MED Å BEHOLDE INGENIØRKOMPETANSEN I STATENS VEGDIREKTORAT, STATENS VEGVESEN.

Rådgiver Ane Cecilie Røed, Organisasjonsavdelingen i Vegdirektoratet orienterte om hva Direktoratet/Vegvesenet foretar seg innenfor ovenstående problemområde.

Rekruttering.

Vegdirektoratet sentralt har inngått samarbeidsavtaler med de riksdekkende utdanningsinstitusjonene som NTNU og NLH for å sikre langsiktig rekruttering og etter-/videreutdanning. Slike avtaler omfatter bl a:

- * dr.ing-studier, både for ferske ingeniørstudenter og som et videreutviklingstiltak for egne medarbeidere
- * tilbud om sommerjobber fordi dette ofte er starten på et fast tilsetningsforhold
- * forelesere fra Direktoratet til NTNU, NLH og utvalgte Ing.høyskoler.

Vegdirektoratet har mellom annet 2 professor-2-stillinger innen fagområdene Vei-/jernbaneteknikk og samferdselsteknikk ved NTNU. Likeledes har Direktoratet 1 professor-2-stilling ved NLH.

Direktoratet gir etter forhåndsavtale økonomisk støtte til hovedfagsoppgaver ved de to lærestedene.

Den totale støtten til ovenstående tiltak beløper seg i 1997 til ca 2,7 MNOK.

Tilsvarende samarbeidsavtaler inngår også Veikontorene med nærliggende ingeniørhøyskoler, dvs lokale ordninger. 1,5% av vegkontorenes lønnsbudsjett brukes til utviklingstiltak.

Tiltak for å beholde ing.kompetansen.

- * Man vektlegger å etablere gode etter-/videreutdanningstilbud, bl a ved å gi tilbud om at man kan hospite/tjenestegjøre ved NTNU. Her må interesserte ingeniører søke Direktoratet innen oppgitte datoer. Likeledes kan man delta på EEU-kurs som er 14-dagers frittstående etterutdanningskurs med eksamen. Disse kursene gir 2 vekttall. Ved disse kursene kan du systematisk bygge opp spesialkompetanse med totalt 12 vekttall.
- * Det gis tilbud om stipend ved utdanningen.
- * Det gis tilbud om lederutviklingskurser på ulike nivå, både interne og eksterne opplegg.

Direktoratet /Vegkontorene er aktivt med på messer og stands innen sine målgrupper, og de har utviklet enkelt, lettfattelig brosjyremateriell som deles ut ved disse tilstelningene.

Konklusjonen blir at Direktoratet/Vegkontorene er mye mer bevisst slike tiltak som er nevnt, enn vi er i Jernbaneverket. Samtidig virker det som om fokusering på arbeidstid, fleksible kontorløsninger, det psyko-sosiale miljø kanskje er noe mindre vektlagt enn hos oss.