



Karriere- og kompetenceudvikling for Teknisk Administrativt Personale

Strategi Ambition, indsats og inspiration

2020

SDU 

Præambel

'At skabe værdi for samfundet' og 'udfolde de mange talenter' er vigtige pejlemærker for SDU's uddannelse af studerende og universitetets forskning udført af det videnskabelige personale (VIP). Traditionelt har SDU haft fokus på at udvikle VIP – fra ph.d. til post.doc og videre til adjunkt, lektor og professor.

Kompetenceudvikling af teknisk administrativt personale (TAP), som udfører service og støtte til forskere, studerende og samarbejdspartnere, har ikke på samme vis været et prioriteret område. Skal SDU skabe værdi for samfundet, udfolde de mange talenter og være en attraktiv arbejdsplads, som kan tiltrække og fastholde medarbejdere, er det nødvendigt, at SDU sætter fokus på karriere- og kompetenceudvikling af TAP i de kommende år.

Denne strategi for karriere- og kompetenceudvikling af TAP retter sig mod medarbejdere på SDU, som ikke er ansat som VIP. TAP dækker en stor og varieret gruppe af ansatte. Blandt andre akademikere, kontorfunktionærer, laboranter, håndværkere/betjente, it-medarbejdere og korrespondenter for blot at nævne enkelte faggrupper. TAP udfylder mange forskellige funktioner og har forskellig uddannelsesmæssig baggrund. Samspillet mellem VIP og TAP er afgørende for, at universitetet kan skabe værdi. Fælles for TAP er, at arbejdet i sidste ende skaber rammerne for og understøtter, at alle medarbejdere på SDU løser SDU's kerneopgaver: forskning, uddannelse og samfundsengagement.

Strategien henvender sig til TAP-medarbejdere, ledere og samarbejdsudvalg. Den tjener både som et pejlemærke og som et katalog over konkrete handlinger i de kommende år. Den skal inspirere medarbejdere, ledere og samarbejdsudvalg til et fornyet og styrket fokus på at udvikle den enkelte medarbejder til et stadigt mere foranderligt arbejdsmarked og på at sikre, at SDU's tekniske og administrative organisation skaber værdi for universitetet og samfundet.

Strategien har fokus på karriere og kompetencer. Kompetencer er faglige og personlige kvalifikationer til at udføre de arbejdsopgaver, som i situationen kræves af den enkelte medarbejder, en personalegruppe eller en organisatorisk enhed. Karriere er en faglig og personlig udviklingsvej, som typisk består af forskellige udviklingstrin. Karriere- og kompetenceudvikling betyder at støtte og fremme, at medarbejdere udvikler og flytter sig fagligt og personligt over tid.

Strategien består af tre dele:

- *Ambition.* Første del af strategien beskriver, hvorfor det er nødvendigt med en karriere- og kompetencestrategi for TAP, og hvad SDU ønsker at opnå med strategien. Ambitionen er konkretiseret i en række pejlemærker for at gennemføre indsatser i de kommende år. Denne del af strategien er statisk.
- *Indsatser.* Anden del består af forskellige indsatser, der bidrager til at opfylde ambitionen og målsætningen. Denne del er dynamisk og opdateret i februar 2020 af Underudvalg for kompetenceudvikling af TAP
- *Inspiration.* Tredje del består af et katalog af gode ideer, som forhåbentlig kan inspirere. Dels i form af igangværende initiativer vedr. karriere- og kompetenceudvikling på SDU, og dels i form af input fra andre offentlige organisationer, som arbejder med karriere- og kompetenceudvikling for deres medarbejdere. Denne del er dynamisk og vil løbende blive udviklet i de kommende år. **Denne del er ikke medtaget i 2020 version, men kan læses i den oprindelige strategi. se https://sdunet.dk/da/personale/kompetenceudvikling/karriere_og_kompetenceudvikling_for_tap**

Strategien for karriere- og kompetenceudvikling for TAP er udviklet i foråret 2018 af en arbejdsgruppe nedsat af HSU. Indsatser er opdateret i februar 2020 af Underudvalg for kompetenceudvikling af TAP

God læselyst!

Karriere- og kompetenceudvikling for TAP

I. Ambition

Første del af strategien beskriver, hvorfor det er nødvendigt med en strategi for karriere- og kompetence for TAP, og hvad SDU ønsker at opnå med strategien. Ambitionen er konkretiseret i en række pejlemærker for at gennemføre indsatser i de kommende år. Endvidere beskrives, hvad der skal til for at lykkes med ambitionen.

A. Hvorfor har SDU behov for en strategi for karriere- og kompetenceudvikling?

Universiteternes vilkår for at forske, uddanne og engagere sig med samfundet er i de senere år blevet mere foranderlige og komplekse. Digitalisering, strammere regelstyring, internationalisering og krav om effektivisering er vigtige samfundsmæssige drivkræfter, som påvirker universitetet. Samtidig oplever universiteterne skærpet konkurrence på arbejdsmarkedet for at tiltrække, fastholde og udvikle medarbejdere. Disse tendenser stopper næppe i de kommende år.

De ændrede vilkår stiller store krav til både VIP og TAP. Den menneskelige kapital er SDU's vigtigste aktiv, og aktivet skal løbende plejes og udvikles, for at universitetet kan levere værdi til samfundet og er en attraktiv arbejdsplads.

SDU har traditionelt haft fokus på at udvikle VIP, som primært leverer forskning, uddannelse og samfundsengagement. Men skal SDU fortsat være succesfuld og levere værdi til et stadigt mere foranderligt og komplekst samfund, er SDU nødt til at have et mere målrettet og sammenhængende fokus på at udvikle TAP. Denne strategi for karriere- og kompetenceudvikling for TAP angiver således retningen og rammerne i de kommende år for at udvikle TAP på SDU.

B. Hvem har ansvaret for karriere- og kompetenceudvikling for TAP på SDU?

Den overordnede ambition for strategien bliver realiseret gennem konkrete indsatser og aktiviteter, som vil være specifikt forankret i organisationen. Det kan være på et fakultet, i et samarbejde mellem fakulteter og Fællesadministrationen, i et område i Fællesadministrationen, i et tværfagligt samarbejde omkring en bestemt stilling/funktion f.eks. økonomi eller projektledelse mv. Afgrænsning af indsatser sker på baggrund af aftaler med overordnede ledere.

For at strategien kan lykkes er det nødvendigt, at ledere for TAP bidrager til udvikling og gennemførelse af indsatser. Bidraget kan have forskellig karakter. Det kan være som tovholder, ved at orientere om relevante aktiviteter og ved at prioritere tid og ressourcer til deltagelse i indsatser. Lederne har ansvaret for karriere- og kompetenceudvikling af TAP, og lederne skal sikre, at karriere- og kompetenceudviklingen sker i tæt samspil med deres medarbejdere. De skal desuden have fokus på såvel deres enhed som den enkelte medarbejder.

C. Hvad vil SDU opnå med karriere- og kompetenceudvikling?

SDU er ambitiøs med at udvikle TAP's kompetencer og karriereveje i de kommende år. Ambitionen er

*SDU sikrer til enhver tid,
at den enkelte TAP understøtter universitetets opgaver og fokus,
og at potentialet udfoldes i den enkelte TAP
i tæt samspil mellem leder og medarbejder.*

'Til enhver tid' betyder, at SDU vedvarende sikrer den rette og nødvendige karriere- og kompetenceudvikling, som understøtter både organisationens og individets behov. Til enhver tid betyder, at det også vil være vores fokus, når universitetets eller medarbejderens vilkår og opgaver ændrer sig.

Med sætningen 'den enkelte TAP understøtter universitetets opgaver og fokus' menes, at det sikres, at TAP udvikler sine kompetencer, så de kan understøtte SDU's opgaver inden for forskning, uddannelse og

samfundsengagement samt den gældende strategi på universitetet. SDU's gældende strategi har fokus på at 'skabe værdi for og med samfundet', 'udfolde de mange talenter og fremme det unikke' og at 'bryde grænser og forme fremtiden'. Universitetets strategiske pejlemærker er kvalitet, relevans, differentiering og bæredygtighed.

Formuleringen '*potentialet udfoldes i den enkelte TAP i tæt samspil mellem leder og medarbejder*' betyder, at SDU bestræber sig på at udvikle medarbejderens faglige og personlige kvalifikationer mest muligt og skabe attraktive udviklingsveje, som kan stimulere den enkeltes udvikling.

Formuleringen 'i tæt samspil mellem leder og medarbejder' betyder, at kompetenceudvikling sker i en løbende tæt dialog mellem medarbejderen og nærmeste leder.

Med andre ord, handler kompetenceudvikling for TAP om til enhver tid at sikre, at de faglige og personlige kvalifikationer er til stede for at løse de tekniske og administrative opgaver succesfuldt. Karriereudvikling for TAP handler om at skabe udviklingsveje, så den enkeltes potentiale kan vokse og bringes i spil til gavn for individet, SDU og samfundet.

D. Hvornår lykkes SDU med karriere- og kompetenceudvikling for TAP?

Når SDU lykkes med ambitionen for karriere- og kompetenceudvikling af TAP, forventer vi at se følgende konkrete resultater og effekter (alfabetisk rækkefølge):

- **Arbejdsglæde.** At den enkelte TAP har en høj arbejdsglæde på SDU, fordi arbejdet er meningsfuldt og udvikler den enkeltes faglige og personlige kompetencer. Høj arbejdsglæde giver en positiv fortælling om universitetet og fastholder TAP. Indikatorer kan være APV og omsætningshastighed af medarbejdere.
- **Attraktion.** At SDU er jobsøgendes førstevalg på arbejdsmarkedet, fordi omverdenen ser SDU som en attraktiv arbejdsplads, og fordi potentielle TAP-kandidater har lyst til at være del af SDU. Indikatorer kan være antal ansøgninger til jobs og feedback ved ansættelsessamtaler.
- **Omstilling.** At SDU som organisation og den enkelte TAP som individ har evnerne til at omstille sig til de kommende års ændrede opgaver, vilkår og samfundsmæssige drivkræfter. Indikatorer kan være APV og løbende dialoger mellem ledere og medarbejdere.
- **Service.** At universitetets VIP, studerende og samarbejdspartnere oplever og anerkender TAP for at yde god og relevant service. Indikatorer kan være tilfredshedsmålinger og feedback på de opgaver, som TAP leverer.
- **Værdi.** At SDU leverer værdi til samfundet, fordi TAP i samarbejde med VIP leverer forskning, uddannelse og samfundsengagement. Indikatorer kan være bidrag til nybrud i forskning, uddannelser, der giver samfundsmæssig værdi, samt samarbejder med virksomheder og offentlige organisationer.

E. Hvad skal til for at SDU lykkes med karriere- og kompetenceudvikling for TAP?

For at lykkes med karriere- og kompetenceudvikling for TAP på SDU har vi brug for målrettede og sammenhængende indsatser, så alle TAP og hele den teknisk administrative organisation udvikler sig. Samtidig skal nye ideer og indsatser kunne udvikles og afprøves i de kommende år, så SDU til enhver tid kan tilpasse sig de ændrede vilkår. Vi ved derfor ikke nu, om alle indsatser vil være rigtige og lige effektfulde, for at SDU kan lykkes med ambitionen. Men vi skal have modet til at nytænke og sætte indsatser i gang.

Det målrettede og sammenhængende fokus er struktureret efter IGLO-modellen¹:

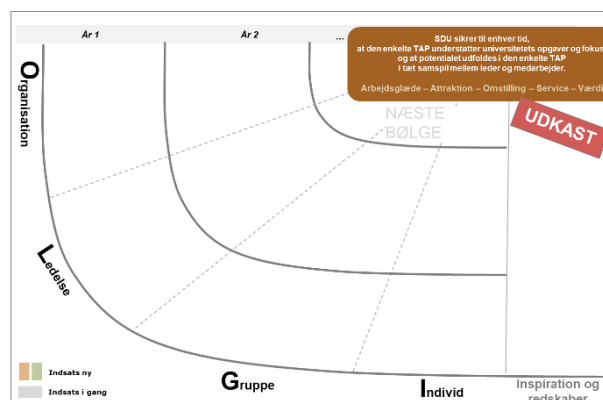
- **Individ** betyder her den enkelte teknisk administrative medarbejder, som er ansat på SDU.
- **Gruppe** betyder her en samling af medarbejdere. En gruppe kan være en faggruppe, fx akademikere, kontorfunktionærer, laboranter, håndværkere/betjente, it-medarbejdere og korrespondenter. En gruppe kan også være stillings-/funktionsområder, fx servicemedarbejdere og projektledere.
- **Ledelse** betyder her ledere med ansvar for strategi, økonomi og personale. Det vil første og fremmest være den direkte personaleansvarlige ledere. Men det vil også være ledere med et overordnet og

¹ IGLO-modellen er udviklet til og anvendes til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø.

indirekte personaleledelsesansvar. På SDU kan ledere være afdelingsledere, områdechefer, sekretariatschefer, institutledere, dekaner og rektorat.

- **Organisation** betyder her en samling af ledere og medarbejdere, som udfører teknisk og administrative arbejdsopgaver. På SDU kan organisation dække forskellige niveauer, fx institut, fakultet, fællesadministrativt område og/eller hele universitetet.

IGLO-modellen anvendes i strategien til at angive forskellige spor indenfor hvilke konkrete indsatser sættes i gang og gennemføres for at sikre karriere- og kompetenceudvikling på SDU. Indsatserne gennemføres i forskellige bølger frem mod ambitionen. Endelig er der et spor med fokus på at hente inspiration og udvikle redskaber og processer til at understøtte karriere- og kompetenceudvikling på SDU.



F. Hvad er en indsats vedrørende karriere- og kompetenceudvikling for TAP på SDU?

En indsats er aktiviteter, som gennemføres for at fremme SDU's ambition om karriere- og kompetenceudvikling for TAP.

En indsats skal derfor vurderes i forhold til, om den fremmer et eller flere af de ønskede resultater og effekter: 'arbejdsglæde', 'attraktion', 'omstilling', 'service' eller 'værdi'. Hvis ikke en indsats bevæger den enkelte medarbejder eller organisationen frem mod de ønskede resultater, skal den ikke gennemføres. Hvis en indsats ikke længere vurderes at give den ønskede effekt i forhold til ambitionen, skal den stoppes.

Nogle indsatser inden for karriere- og kompetenceudvikling for TAP kan være målrettet den teknisk administrative organisation på et institut, et fakultet eller et fællesadministrativt område. Andre indsatser kan være målrettet faggrupper eller stillings- og funktionsgrupper. Der kan være indsatser, der er målrettet TAP i én campusby og andre indsatser, der er brugbare og tilgængelige for medarbejdere fra alle campusbyer. Der kan derudover også være specifikke indsatser, hvor den enkelte leder og medarbejder i dialog aftaler aktiviteter, som fremmer og udvikler den enkelte medarbejders kompetencer eller bevæger medarbejderen på en karrierevej.

Karriere- og kompetenceudvikling for TAP på SDU

II. Indsatser

Anden del af strategien består af forskellige indsatser, der bidrager til at opfylde ambitionen og målsætningen. Denne del er dynamisk og vil løbende blive udviklet i de kommende år.

A. Hvad er den samlede plan for karriere- og kompetenceudvikling i 2020-2021?

	Indsatser: Karriere - og kompetenceudvikling for TAP 2019	Indsatser: Karriere - og kompetenceudvikling for TAP 2020/2021
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Pilotforløb i studieadministrativ uddannelse 	<ul style="list-style-type: none"> Digitalisering og forandringsparathed Digitalisering og papirfrie arbejdsgange Digitalisering: Nyt HR- og økonomisystem Intern medarbejdermobilitet
	<ul style="list-style-type: none"> Arbejds miljø 	<ul style="list-style-type: none"> Øget brug af SDU-uddannelses tilbud herunder tompladsordning
Ledelse	<ul style="list-style-type: none"> Lederudviklingsaktiviteter på SDU Lederudviklingssamtale (LUS) 	<ul style="list-style-type: none"> Fornyelse af SDU's ledelseskodeks Vedvarende ledelsesudvikling
	<ul style="list-style-type: none"> VIP, der leder TAP Lederens ansvar for at udvikle TAP 	<ul style="list-style-type: none"> SDUs lederintroduktionsprogram udvikles Lederudviklingssamtale (LUS)
Gruppe	<ul style="list-style-type: none"> HR-netværk på tværs af SDU Karriereveje for projektledere Akademiuddannelse i offentlig forvaltning og administration 	<ul style="list-style-type: none"> Styrkelse af samspil mellem HR-medarbejdere på tværs af SDU Adgang til kompetencegivende e-læringsforløb vedr. systemer inden for økonomisk administration Studieadministrativ konceptudvikling SDU tilpassede kurser, som giver ECTS på kompetencegivende uddannelser
	<ul style="list-style-type: none"> Studieadministrativt netværk (opfølgning på SUS) Kompetenceudviklingsforløb for TAP, der arbejder med økonomisk administration 	<ul style="list-style-type: none"> Relevant kompetenceudvikling til specialistgrupper Styrkelse af projektkompetencer på tværs af SDU
Individ	<ul style="list-style-type: none"> Medarbejder udviklingssamtale Kompetenceplan 	<ul style="list-style-type: none"> Alle TAP: Medarbejder udviklingssamtale Alle TAP: Kompetenceudviklingsplan

Færdig indsats

Igangværende indsats

Ny indsats

SDU sikrer til enhver tid, at den enkelte TAP understøtter universitetets opgaver og fokus, og at potentialet udfoldes i den enkelte TAP i tæt samspil mellem leder og medarbejder.

Arbejdsglæde – Attraktion – Omstilling – Service – Værdi

Hvilke indsatser gennemføres inden for sporet "Organisation" i 2020 og 2021?

I det følgende er der opstillet forslag til en række indsatser inden for sporet "Organisation"

- Øget brug af SDU-uddannelsesstilbud herunder tompladsordning

SDU har et stort udbud af master-, diplom- og erhvervskandidatuddannelser, der kan være relevante for kompetenceudvikling af TAP. Tompladsordningen giver mulighed for at søge ind på alle fag på SDU (undtaget medicin og psykologi). Det kræver dog, at der er ledige pladser på faget, og at man opfylder adgangskravene til den uddannelse faget er en del af, eller at det vurderes, at man har de faglige forudsætninger for at følge det pågældende fag. HR-service vil sammen med studieservice gøre det nemmere og mere overskueligt at benytte tilbuddene.

- Digitalisering og forandringsparathed

Teknologisk udvikling og digitalisering medfører behov for omlægning af arbejdsgange og stiller krav om nye kompetencer. For den enkelte TAP kræver det udover kompetenceudvikling, at man skal fungere i usikkerhed om egne opgaver og arbejdsvilkår samtidig med, at man skal bidrage med fagligt input til nye arbejdsgange. Indsatsen sigter på, at SDU som organisation og den enkelte TAP har evnerne til at omstille sig til de kommende års ændrede opgaver, vilkår og samfundsmæssige drivkræfter.

- Digitalisering og papirfrie arbejdsgange

For at høste gevinster af digitalisering og opfylde verdensmål, skal der arbejdes med papirfrie arbejdsgange. Det har form af kurser i digitale alternativer til papirbaserede arbejdsgange og særligt tilrettelagte forløb for enheder..

- Digitalisering: Nye HR- og økonomisystemer

I løbet af 2020 vil to af SDU's bærende tværgående administrative IT-systemer blive fornyet. Implementering af et nyt HR-system og et nyt økonomisystem vil betyde nye arbejdsgange på mange områder og nye roller til mange medarbejdere. Det vil kræve målrettet kompetenceudvikling at understøtte denne omlægning.

- Intern medarbejdermobilitet på SDU

Intern medarbejdermobilitet fremmer vidensdeling på tværs af SDU, giver nye kompetencer og skaber mulighed for specialist karriereveje. Der skal arbejdes med at fremme en kultur, hvor interne rokeringsønsker og muligheder udnyttes i et samarbejde mellem ledere og medarbejdere på tværs af organisationen. Der skal både udvikles nye modeller for medarbejdermobilitet og [eksisterende modeller](#) skal benyttes mere.

D. Hvilke indsatser gennemføres inden for sporet "Ledelse" i 2020 og 2021?

I det følgende er der opstillet forslag til en række indsatser inden for sporet "Ledelse":

- Fornyelse af SDU's ledelseskodex

Ledelse på universiteterne og på SDU har udviklet sig meget siden SDU's ledelseskodex blev formuleret i 2011. En arbejdsgruppe nedsat af direktionen vil i løbet af 2020 formulere et revideret ledelseskodex.

- SDUs lederintroduktionsprogram udvikles

Både indhold af programmet og den 360 graderes ledelsesfeedback, der afslutter programmet, skal udvikles og tilpasses det reviderede ledelseskodex.

- Vedvarende ledelsesudvikling

Det reviderede ledelseskodex vil bl.a. lægge vægt på at ledere løbende arbejder med sine ledelsesmetoder og kompetencer.

- Lederudviklingssamtale (LUS)

På baggrund af det reviderede ledelseskodex, skal der udvikles en model for og materiale til LUS, som SDUs TAP-ledere skal deltage i med nærmeste leder.

E. Hvilke indsatser gennemføres inden for sporet "Gruppe" i 2020-2021?

I det følgende er der opstillet forslag til en række indsatser inden for sporet "Gruppe"

- Studieadministrativ kompetenceudvikling

Medarbejdere der er nye i studieadministrative funktioner skal tilbydes bred intern kompetenceudvikling baseret på erfaringer fra pilotforløbet "Studieadministrativ uddannelse på SDU", hvor erfarne kollegaer på tværs af fakulteter og fællesadministrationen er undervisere.

- Styrkelse af kompetencer og samspil mellem HR-medarbejder på tværs af SDU

HR-opgaver på SDU løses i et tæt samspil mellem medarbejdere på institutter, fakulteter og i HR-service. Dette stiller krav om kendskab til såvel regler og rammer, som til lokale forhold og hensyn. Baseret på de gode erfaringer fra 2020 vil det tværgående HR-seminar blive gennemført hvert år og suppleret med kurser eller anden kompetenceudvikling indenfor HR-administration.

- Løbende adgang til kompetenceudvikling vedr. systemer indenfor økonomisk administration

Medarbejdere, der er nye i økonomisk administrative opgaver, skal sikres adgang til e-læringsbaserede forløb, der kan give en grundlæggende indføring i relevante systemer og værktøjer. E-læringsforløbene skal supplere den lokalt organiserede sidemandsoplæring, og vil blive fulgt op af lejlighedsvis workshops.

- Relevant kompetenceudvikling til specialistgrupper f.eks. laboranter og håndværkere

Specialistgrupper skal sikres særligt tilrettelagt kompetenceudvikling indenfor et bredt område af kompetencer (f.eks. It-værktøjer, engelsk som arbejdssprog, projektledelse). Kompetenceudvikling skal arrangeres i dialog med medarbejdere fra den relevante specialistgruppe, og kan afholdes både som medarbejderkurser på SDU og som kurser eller seminarer i regi af AEU.

- Tilbud om SDU tilpassede kurser, der samtidig giver ECTS på formelle kompetencegivende uddannelser

Muligheden for at tilbyde elementer fra akademi-, diplom- eller masteruddannelser som SDU medarbejderkurser tilpasser særlige SDU-behov. Indsatsen bygger på de gode erfaringer med udbud af faget "Digital Service og Innovation" fra Akademiuddannelse i offentlig forvaltning og administration i 2019.

- Funktion: Styrkelse af projektkompetencer på tværs af SDU

SDU har en ambition om at styrke universitetets evne til at gennemføre tekniske og administrative udviklingsprojekter, og sikre en effektiv porteføljestyrelse på tværs af projekter. Der skal iværksættes en indsats, der tydeliggør karrierevejen for projektledelse, så projektdeltagere kan udvikle sig til

projektkoordinatorer, projektledere og evt. senere til programchefer. Indsatsen kan tage udgangspunkt i det tværgående projekt- og porteføljenetværk på SDU.

F. Hvilke indsatser gennemføres inden for sporet "Individ" i 2020-2021

I det følgende er der opstillet forslag til en række indsatser inden for sporet "Individ":

- Alle TAP-medarbejdere: Medarbejderudviklingssamtale

Formålet med medarbejderudviklingssamtaler er at følge op på medarbejderes opgaveløsning, samarbejde og trivsel samt at formulere fremadrettede udviklingsplaner i overensstemmelse med universitetets samlede plan. Det er dog uklart, om der gennemføres MUS for alle TAP, om alle samarbejdsudvalg gennemfører en årlig opfølgning på MUS, jf. SDU's personalepolitik, og om gruppeudviklingssamtaler (GRUS) bruges, hvor det er relevant. Indsatsen skal sikre, at alle TAP har en årlig MUS med sin personaleleder, at der bliver fulgt op på samtalerne i samarbejdsudvalgene samt at brugen af GRUS øges. Indsatsen vil udvikle et nyt MUS- og GRUS-koncept for TAP.

- Alle TAP: Kompetenceudviklingsplan

Som supplement til MUS udvikles et koncept og en skabelon for individuel kompetenceplan for den enkelte medarbejder. Kompetenceplanen skal indeholde universitetets behov for kompetencer, medarbejderens ønsker til kompetenceudvikling samt mulige karriereveje.

Karriere- og kompetenceudvikling for TAP på SDU

III. Metoder til kompetence- og karriereudvikling

Metoder til kompetence- og karriereudvikling

Den grundlæggende forståelse af begreberne er:

Kompetencer. Faglige og personlige kvalifikationer til at kunne udføre de arbejdsopgaver, som i situationen kræves af den enkelte medarbejder, en personalegruppe eller en organisatorisk enhed.

Kompetenceudvikling er udvikling af faglige og personlige kvalifikationer til at udføre et job succesfuldt.

Karriere. Karriere er en faglig og personlig udviklingsvej, som typisk består af forskellige trin. Eksempler på udviklingsveje kan være specialist, generalist, projektleder eller leder. Karriereudvikling betyder, at en organisation støtter og fremmer, at en medarbejder flytter/udvikler sig op/rundt/hen i organisationen over tid.

	Kompetenceudvikling	Karriereudvikling
Intern (inden for SDU)	<ul style="list-style-type: none">• Individuel deltagelse i SDU medarbejderkurser, evt. e-læringsforløb kombineret med workshops.• Skræddersyede kurser eller temadage for alle i en enhed.• Professionsopbyggende forløb for en faglig medarbejdergruppe f.eks. "Specialistsatsning for forskningssekretærer" eller "Studieadministrativ uddannelse på SDU".• Læring i det daglige arbejde f.eks. systematiseret sidemandsoplæring samt sparring og feedback fra kolleger, leder eller samarbejdspartnere.• Læring gennem opgaveløsning f.eks. ved nye opgaver og jobfunktioner.• Videndeling på tværs i organisationen f.eks. i netværk, erfaggrupper eller ved mentorordning.• Rammesætning af kompetenceudvikling f.eks. ved ledelseskodex, kodeks for god service eller kompetenceprofiler.	<ul style="list-style-type: none">• Individuel deltagelse i lederaspirantforløb, introduktionsforløb for nye ledere o.lign.• Karrierecoaching evt. med brug af test, der afdækker hvilken karrierevej, der passer bedst til individuelle præferencer (individuelt eller for en gruppe, f.eks. TAP SAMF).• Karriereudvikling gennem varetagelse af udfordrende opgaver eller ansvarsområder f.eks. ledelse af et projekt.• Aktiviteter på tværs af SDU som f.eks. midlertidig følordning, jobrotation f.eks. barselsrotationsordningen.• Intern mobilitet, hvor SDU-medarbejdere tiltræder stillinger andre steder på universitetet.• Rammesætning af karriereudvikling ved formulering af karriereveje.
Ekstern (uden for SDU)	<ul style="list-style-type: none">• Individuel deltagelse i kompetencegivende efteruddannelse f.eks. diplom eller master.• Individuel deltagelse i kurser (udbudt af fagforeninger, private kursusudbydere eller AEU).• Deltagelse og udvikling af netværk. Det kan være personligt opbygget netværk, eller det kan være organiseret gennem f.eks. AEU eller Center for Ledelse.	<ul style="list-style-type: none">• Job shadowing (hvor man i en kort periode følger arbejdet i en relevant enhed). Det kan være i en dansk organisation eller på et udenlandsk universitet.• Deltagelse i udvikling af aktiviteter på tværs af universitetssektoren, f.eks. deltagelse i arbejdsgrupper i regi af Danske Universiteter eller planlægningsgrupper i regi af AEU.• SDU-medarbejder får job i andre organisationer på baggrund af kompetencer erhvervet som SDU-medarbejder. Medarbejderen kan senere vende tilbage med nye kompetencer. Processen kan være fremmet af en orlov.