

**Geir Nybø**  
**Høgskolen i Stavanger/Rogalandsforskning**

**Fra stillingsbasert til kompetansebasert  
personalledelse?**

Rapport RF – 2002/067

Prosjektnummer: 844797  
Prosjektets tittel: Hva skjer når jobbene oppløses?  
Kvalitetssikrer: Martin Gjelsvik

Oppdragsgiver(e): Norges Forskningsråd  
Forskningsprogram: KUV

ISBN:  
Gradering: Åpen

## **Innhold**

<b>Innledning .....</b>	<b>3</b>
<b>Teoretisk rammeverk .....</b>	<b>4</b>
Stillingsbasert og kompetansebasert personalledelse .....	4
Formell utdanning, håndverksfag og profesjoner .....	6
Praktisk arbeidserfaring og realkompetanse .....	7
Kompetansekrav og kompetansemodellering .....	7
Strukturering av stilling .....	9
<b>Metode .....</b>	<b>10</b>
Utvalgsbedriftene .....	10
Data .....	11
<b>Arbeidsorganisering i bedriftene .....</b>	<b>12</b>
Prosjektorganisering, teamorganisering og utdanningsnivå .....	12
Formalisering, styring og variasjon i arbeidsoppgaver .....	12
<b>Stillingsbasert kompetanseutvikling i bedriftene .....</b>	<b>14</b>
<b>Kompetansebasert personalledelse i bedriftene .....</b>	<b>15</b>
Miljø for læring og kompetanseutvikling .....	15
Kompetanseutvikling i bedriftene – oppsummert .....	16
<b>Drøfting .....</b>	<b>17</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>21</b>
Indekser .....	21
Tabeller .....	22
<b>Litteraturreferanser .....</b>	<b>24</b>

## Innledning

I dette notatet analyserer jeg hvordan ulike arbeidsorganisering påvirker tilnærmingen til personalledelse generelt og kompetanseutvikling spesielt. Jeg vil vise hvordan en mer fleksibel arbeidsorganisering og en løsere strukturering av stillinger gjør tradisjonelle stillingsbaserte tilnærminger til personalarbeidet vanskelig og derfor åpner opp for alternative tilnæringsmåter. Hovedspørsmålene har vært følgende: Hvilke elementer ved fleksibel arbeidsorganisering og stillingsstrukturering er viktige forutsetninger for den stillingsbaserte tilnærmingen? Hva vil være de viktigste elementene i eventuelle alternativer til den stillingsbaserte tilnærmingen? Med fleksibel arbeidsorganisering mener jeg organisasjonsformer hvor stillingene blir løsere definert og strukturert, og hvor arbeidstakernes kopling til fast definerte stillinger blir løsere. Derved blir det heller ikke lenger mulig å knytte informasjon til stillingsbenevnelsen om hva som gjøres og kreves av en person i stillingen.

Notatet er basert på en studie i 5 ulike bedrifter, tre databedrifter og to banker. De tre databedriftene er alle etablert i løpet av de siste 15 årene og tilhører på mange måter en bransje som er ny og nøye knyttet til fremveksten og utviklingen av moderne informasjons- og kommunikasjonsteknologi. Bankene har tradisjonelt vært byråkratiske organisasjoner med en velutviklet arbeidsdeling, men hvor man de siste 10-20 årene har sett store endringer i organisasjonsformer, ikke minst på grunn av utviklingen av IK-teknologien.

Lawler og Sparrow hevder at det aller meste av det verktøyet som finnes for personaladministrasjon og "human resource management" er basert på tankegangen om at arbeid er organisert i jobber eller stillinger, dvs. at det er jobb-basert (Lawler 1994) (Sparrow 1998). Samtidig har en rekke forskere hevdet at jobb eller stilling er i ferd med å oppløses som organisatorisk basisenhet i det moderne arbeidsliv, og at den teknologiske og økonomiske utviklingen har medført helt nye prinsipper for organisering av arbeid (Drucker 1993; Appelbaum and Batt 1994; Bridges 1994; Rifkin 1995; Holt Larsen 1998; Sparrow 1998; Sparrow and Marchington 1998). Internt i virksomhetene er særlig følgende trekk trukket frem:

- pyramideorganisasjonen presses sammen i færre nivåer
- team- og prosjektorganisering overtar for den hierarkiske organisasjonen
- flerfunksjonalitet og overlappende arbeidsoppgaver mellom stillinger blir mer vanlig
- grensene mellom funksjonelle avdelinger viskes ut
- grensen rundt bedriften viskes ut gjennom etablering av nettverk, o.l.

Noen ser dette som et universelt fenomen knyttet til oppløsningen av det moderne industrisamfunnet og overgangen til det postmoderne informasjonssamfunnet (Appelbaum and Batt 1994; Bridges 1994; Rifkin 1995). Andre har et mer avgrenset perspektiv, og ser

utviklingen i sammenheng med mer tidsbestemte fleksibilitetssøkende ledelses- og organisasjonsstrategier som legger vekt på nedbygging av byråkrati og mindre vekt på faste organisatoriske strukturer (Jenkins 1998; Sparrow 1998; Volberda 1998). En tredje gruppe ser fenomenet særlig knyttet til utvikling av nye sterkt kunnskapsbaserte næringer (Bahrami 1996; Pinchot and Pinchot 1996).

Hvis jobb eller stilling oppløses som basisenheten i organisasjonen, og arbeidsaktivitetene organiseres rundt ulike typer prosesser med skiftende sammensetninger av folk, vil det tvinge fram nye tilnærminger i forbindelse med rekruttering, opplæring og utvikling, karriereplanlegging og belønning. Lawler og Sparrow etterlyste en kompetansebasert personalledelse til erstatning for den stillingsbaserte med et skifte av fokus når det gjelder personaladministrativ praksis: fra jobber definert som spesifiserte sett av oppgaver, til personene i organisasjonen (Lawler 1994; Sparrow 1998). I stedet for å ta utgangspunkt i jobbenes krav, vil det antakeligvis bli viktigere å gå direkte på personenes ressurser og faktiske arbeidsutførelse: på deres prestasjoner, deres anvendelige ferdigheter og kompetanse, deres potensial, tilpasningsdyktighet, kreativitet, samarbeids- og kommunikasjonsevne. Det vil være naturlig at disse kapasitetene vurderes i forhold til deres verdi i ulike prosesser som anses som viktige for organisasjonen, og ikke i forhold til forut spesifiserte krav i en spesifikk jobb, eller i et knippe av jobber. Kompetanse i vid mening vil derfor kunne bli en helt sentral retningsgivende dimensjon innenfor organisasjonens strategi, struktur og personaladministrative praksis (Prahalad and Hamel 1990).

I denne artikkelen skal jeg ta opp følgende forskningsspørsmål:

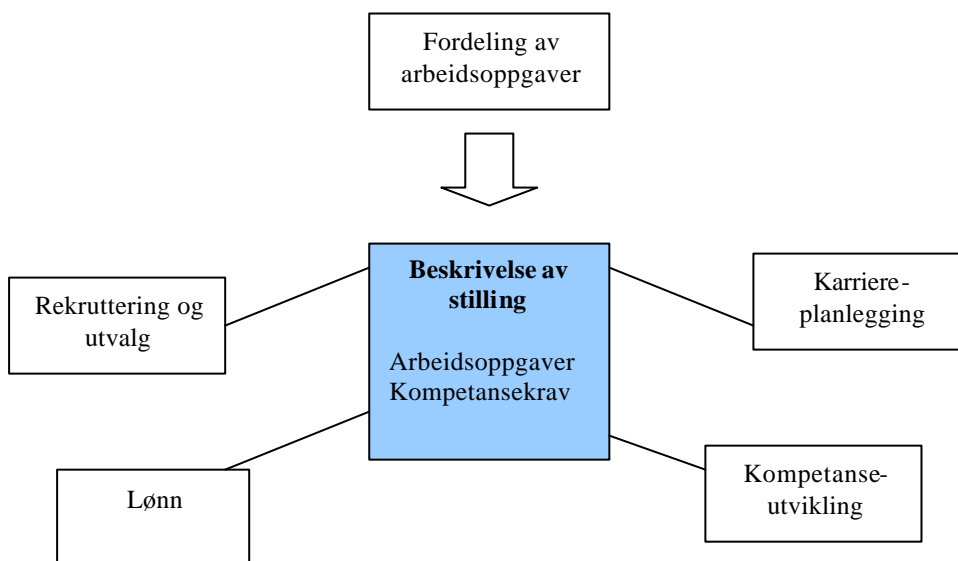
1. Er det en sammenheng mellom løst strukturerte jobber og bortfall av jobb-basert personalledelse i de utvalgte bedriftene?
2. Hvilke elementer av kompetansebasert personalledelse kan vi se spor av i de utvalgte bedriftene?

## **Teoretisk rammeverk**

### **Stillingsbasert og kompetansebasert personalledelse**

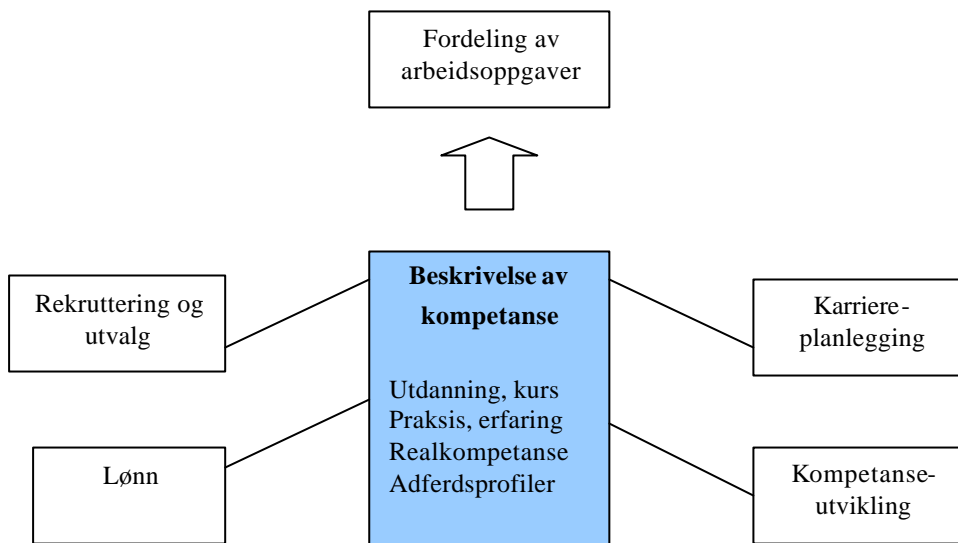
Et av de grunnleggende personaladministrative spørsmålene er hvordan man kan kople personer (les: kompetanse) og arbeidsoppgaver på en rasjonell måte. Med "kople" menes her både å skaffe og utvikle personell, og å tildele arbeidsoppgaver til disse. Det er prinsipielt to ulike måter å gjøre dette på. Enten kan man starte med produksjonssiden og deretter tilpasse personer til oppgavene, eller man kan starte med en beskrivelse av kompetanse og fordele arbeidsoppgaver til dem som har den riktige kompetansen (Marsden 1999). I det første

tilfellet grupperes arbeidsoppgaver i jobber eller stillinger etter hva som antas å være en rasjonell arbeidsdeling i produksjonsprosessen. Arbeidsoppgavene i disse definerte stillingene danner i neste omgang grunnlaget for hvilke kompetanser som kreves av stillingsinnehaveren. Jobbanalysen er det sentrale verktøyet i dette arbeidet, og går ut på å identifisere og beskrive hva som gjøres i stillingen og hvilke krav dette stiller til innehaver av stillingen. Jobbanalysen kan også avdekke hvilke aspekter ved arbeidsutførelsen som differensierer klart mellom god og dårlig utførelse av jobben, dvs. hvilken kompetanse som kreves (Gael 1988; Gael 1988; Fine and Cronshaw 1999; Shippmann 1999).



Dette kalles gjerne en *jobb-basert tilnærming* til kompetanseutvikling (Lawler 1994) eller en produksjonsorientert tilnærming (Marsden 1999). Det har vært den rådende tankemodellen i organisering av både industri og tjenesteproduksjon. Ut fra en sterk ingeniørdominert fagtradisjon innen produksjonsledelse og jobbdesign i industrien, har modellen blitt overført til organisering av kontorfunksjoner og tjenesteproduksjon.

Alternativet er en *kompetansebasert tilnærming*. Dette går for det første ut på at det er kompetanse som er utgangspunktet for fordeling av arbeidsoppgaver, og ikke omvendt at arbeidsoppgavene er utgangspunkt for kompetansekrav (Hooghiemstra 1992; Lawler 1994; Marsden 1999). Den som er anerkjent å ha kompetanse på spesifiserte områder vil tildeles arbeidsoppgaver i tråd med disse.



En kompetansebasert tilnærming betyr dessuten at det er beskrivelser av kompetanse som skal være informasjonsgrunnet for andre viktige personaladministrative beslutninger: rekruttering og utvalg av personer, lønnsdifferensiering, karriereplanlegging og kompetanseutvikling. Hvis vi ikke lenger kan beskrive stillinger i form av aktiviteter og avlede krav fra dem, kan det være hensiktsmessig å heller beskrive kompetanse knyttet til personer og la det være underlag for sentrale personalrelaterte beslutninger (Hooghiemstra 1992; Mitrani, Dalziel et al. 1992; Lawler 1994; Mirabile 1997; Dubois 1998; Athey and Orth 1999; Green 1999; Lucia and Lepsinger 1999; Marsden 1999; Shippmann, Ash et al. 2000).

### **Formell utdanning, håndverksfag og profesjoner**

Men hvordan skal vi i så fall måle eller beskrive disse kompetansene? Det har vært vanlig å forbinde kompetanse med utdanning. Det er klart at en beskrivelse av utdanningen, både faglig innretning og lengde, sier noe om kompetansen til en person. Formell utdanning kan også danne utgangspunkt for fordeling av arbeidsoppgaver. Når en virksomhet for eksempel rekrutterer en elektriker er det vanligvis for å ivareta en spesiell funksjon og ikke for å utføre spesifiserte arbeidsoppgaver. Elektrikeren vet selv ut fra sin fagkunnskap hvordan oppgavene skal utføres. Han tilordnes arbeidsoppgaver som faller innenfor fagfeltet og definerer selv hvordan de skal løses. Både de tradisjonelle håndverksfagene og profesjonene bygger på kunnskapsblokker som er definert og etablert i et samspill mellom utdanningsinstitusjoner, bedrifter, offentlige institusjoner, faglige organisasjoner og gjerne også staten, og de finnes tilgjengelige i markedet (Halvorsen and Olsen 1992). Eksempler på slike fag eller "kompetanser" er elektrikere og sveisere, og leger og jurister. Marsden legger hovedvekten på

denne formelle fag- eller profesjonsutdanningen i sin analyse (Marsden 1999). Hvis vi i tillegg kan supplere med opplysninger om *etter- og videreutdanning*, formelle kurs, og lignende, blir informasjonsgrunnlaget ennå bedre. En eller annen form for registrering og lagring av informasjon om både grunnutdanning og etter-/videreutdanning er en nødvendig element i en kompetansebasert tilnærming.

Det er likevel ikke dette Lawler henviste til da han etterlyste en kompetansebasert organisering og personalledelse. Lawler erkjente at profesjonsbaserte tjenesteytende virksomheter ofte er organisert ut fra kompetanse (Lawler 1994). Han hevdet imidlertid at dette var forbeholdt fag og profesjoner som bygget på anerkjente og institusjonaliserte kunnskapsblokker (revisjon og regnskap, juridiske fag, leger og sykepleiere, lærere, osv.). Kompetansebasert organisering og personalledelse burde imidlertid etter hans mening få et langt større anvendelsesområde, også for kompetansefelt hvor det ikke finnes etablerte yrker og profesjoner, og hvor bedriftene selv må beskrive slike kompetanser for større grupper av sine ansatte (for eksempel ledere, selgere, kunderådgivere, produktutviklere, og andre).

### **Praktisk arbeidserfaring og realkompetanse**

Praksis og erfaring sier også noe om kompetanse. Informasjon om erfaring er vel så viktig som utdanning når en skal velge ut folk til prosjekter eller andre oppgaver. I et mer fleksibelt og kompetansekrevede arbeidsliv er det av stor betydning å få dokumentere hvilken realkompetanse en person faktisk har. Dette gjelder også den delen som er opparbeidet gjennom praktisk arbeid. Å ha et "papir på egen dyktighet" er ikke bare et tegn på anerkjennelse av realkompetanse, det er også en viktig informasjon for å allokere folk både gjennom interne og eksterne arbeidsmarkeder (Reichborn, Pape et al. 1998).

I tillegg til formell utdanning vil det i de fleste personalsystemer registreres hva slags arbeidserfaring en person har hatt, både hva slags arbeidsoppgaver det har vært og hvor lang tid det har vart. Dette er særlig viktig i de sammenhengene hvor arbeidsoppgavene skifter mye, for eksempel i virksomheter med utstrakt prosjektorganisering. Sammensetning av prosjektteam skjer gjerne på basis av informasjon over ledige personer og de kvalifikasjonene og den erfaringen de har hatt fra tidligere prosjekter.

### **Kompetansekrav og kompetansemodellering**

For å bli et fullverdig verktøy for beslutninger om kompetanseutvikling er det imidlertid ikke nok bare å beskrive hva en person kan. Vel så viktig er det å vite hva han *burde* kunne hvis han skal betraktes som "god" eller som "ekspert" innen sitt område. Det er først da det kan bli en rettesnor for mange viktige personaladministrative beslutninger, for eksempel om kompetanseutvikling eller belønning. Da får vi et grunnlag for å si hva vedkommende må endre for å bli bedre. Utdanning og praktisk erfaring kan kanskje være et tilnærmet mål på

hva slags kompetanse en person faktisk har, men det sier ikke noe om hva som kreves for å være god. For å få tak på det må vi beskrive realkompetanse på en annen måte enn bare som utdanning og erfaring.

Hva er så ”kompetanse” og hvordan skal vi begrepsfeste og måle et slikt begrep slik at det kan bli et meningsfullt hjelpemiddel for personalledelse? En av de tidligste fremstillingene kom ved McClelland som i 1973 skrev en innflytelsesrik artikkel med den talende tittelen ”Testing for competence rather than intelligence” (McClelland 1973). Han var der opptatt av at tradisjonelle intelligens- og egnethetstester var lite relatert til hvilke resultater folk oppnådde i arbeidslivet. Han foreslo kompetansetesting som en mulig erstatning og definerte kompetanse som kapasitet til å løse konkrete problemer og arbeidsoppgaver. Kompetanse har etter hvert blitt definert som kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger som er direkte forbundet med gode prestasjoner i en jobbsammenheng eller innenfor andre viktige resultatområder i livet. Denne kompetansen kan registreres som adferd som leder til gode prestasjoner. Den beste måten å forutsi jobbprestasjoner på er altså å observere hva folk faktisk gjør når de presterer godt, i stedet for å stole på noen antakelser om underliggende personlighetstrekk som skal lede til gode prestasjoner. Disse handlingsmønstrene, eller kompetansene, kan observeres direkte, og de kan også læres og utvikles over tid (McClelland 1973).

Allerede fra 50-tallet ble det gjort analyser av lederjobber og forsøk på å finne kompetanselementer som kreves i slike. Slike analyser gikk for eksempel ut på å identifisere og beskrive de aspektene ved arbeidsutførelsen som differensierer klart mellom bedre og dårligere ledere. Denne tradisjonen går helt tilbake til 50-tallet da Fleischman og Flanagan systematisk analyserte lederes jobbadferd og identifiserte brede adferdsdimensjoner forbundet med vellykket lederadferd (Fleischman 1953; Flanagan 1954)<sup>1</sup>).

Det er imidlertid først i den senere tid at begrepet *kompetansemodellering* har blitt videre anvendt. Det betegner en systematisk tilnærming til følgende spørsmål: Hvordan skal vi avdekke hvilke kompetanser organisasjonen trenger i ulike verdiskapende prosesser? Hvilke indikatorer skal vi bruke for å måle disse kompetansene? Hvordan skal vi gå fram for fremskaffe data om slike kompetanser? Og hvordan skal vi validere dem mot faktisk arbeidsutførelse? Det finnes i dag en omfattende og raskt voksende litteratur på området (Mitrani, Dalziel et al. 1992; Mirabile 1997; Dubois 1998; Athey and Orth 1999; Green 1999; Lucia and Lepsinger 1999; Shippmann, Ash et al. 2000).

Modellering av kompetanser har hatt sitt utspring i USA og skjer med samme tilnæringsmåte som jobbanalyser og såkalt ”job modelling” skjedde før. Det er en empirisk og vitenskapelig tilnærming (scientific management) som er idealet og modellen. Gjennom

---

<sup>1</sup> ) Det er en viss likhet her med jobbanalysen. Forskjellen er at her settes lederfunksjonen (i en bredere forstand) i fokus, og ikke den spesifikke individuelle lederjobb.



metoder som jobbanalyseintervjuer, fokusgrupper, spørreskjemaundersøkelser, kartlegging og analyse av kritiske hendinger og lignende, forsøker man å avdekke hvilke typer adferd som har sammenheng med gode resultater (suksessfaktorer) for en organisasjonsdel eller en funksjon. På grunnlag av disse lages beskrivelser av hver enkelt type kompetanse. Til sist utvikles måleinstrumenter og skalaer for hver kompetanse og krav til kompetanse i ulike roller.

Det understrekes gjerne at kompetansekrav skal beskrives i adferdstermer, eller som såkalte adferdsprofiler, dvs. hva en person faktisk må gjøre for å anses som ”god” eller som ”svært god/ekspert”. Det gjelder altså å beskrive konkrete adferder eller handlinger som er forbundet med en dyktig utøvelse av rollen. En skal unngå egenskapsbeskrivelser, for eksempel slik som kreativ, initiativrik, og lignende. Hvis man mener at slike egenskaper har en betydning, så må beskrivelsen bestå av hva en kreativ person faktisk gjør, eller hvordan kreativiteten viser seg i handlinger. Det neste som er viktig er at beskrivelsene er koplet til resultater. For eksempel: Hva slags adferd eller handlinger skiller den ”gode” selgeren fra den ”middelmådige”? Og, hva slags adferd eller handlinger skiller ”ekspertselgeren” fra den ”gode” selgeren? Hva slags adferd er uttrykk for ”en beste praksis”? Det finnes etter hvert en del ferdiglagede beskrivelser for mange forskjellige roller, såkalte generiske kompetansebeskrivelser. Slike beskrivelser finnes for eksempel av adferdsprofilen til den gode selgeren, den gode arbeidslederen, og lignende. Tanken er at disse er generelle og skal kunne gjelde for vedkommende funksjon eller rolle i mange typer virksomheter. Det har ofte blitt satt spørsmålsteget ved verdien av denne typen ”hyllevarer”. Alternativet er å utvikle beskrivelser for roller som er mer skreddersydde for den enkelte virksomhet (Lucia and Lepsinger 1999).

### **Strukturering av stilling**

Valget mellom stillingsbasert eller kompetansebasert tilnærming til personalledelse påstås altså å være avhengig av hvor fleksibel arbeidsorganiseringen er, og hvor løst stillingene er strukturert. Det er de løst strukturerte stillingene som endrer seg raskt fra tid til annen, som er vanskelig å beskrive. Men hva betyr ”løst strukturerte stillinger” i denne forbindelse? Det er en begrensning i både Lawler og Sparrow sine analyser at ingen av dem gjør noe forsøk på å drøfte nærmere innholdet i begrepet jobbstrukturering (Lawler 1994; Sparrow 1998). Implisitt opererer de derfor med et endimensjonalt begrep, mens både tidligere forskning omkring jobbstrukturering og data som er samlet i dette prosjektet, tyder på at jobbstrukturering er et flerdimensjonalt fenomen (Hackman and Oldham 1975; Pugh and Hickson 1976; Mintzberg 1979; Gael 1988; Gael 1988; Karasek, Brisson et al. 1998; Parker and Wall 1998; Nybø 2000; Nybø 2001). De mest sentrale dimensjonene er formalisering av arbeidsprosessen og rutinisering sammen med autonomi (kontroll) (Nybø 2001). Dette åpner opp for flere

alternative organisasjonsformer og utviklingstrekk, og også flere mulige responser når det gjelder personaladministrativ tilnærming enn det som drøftes av Lawler og Sparrow.

		Klarhet rundt innholdet i arbeidsoppgaver	
		Vel definerte og formaliserte arbeidsoppgaver	Diffuse og lite formaliserte arbeidsoppgaver
Kontroll	Rutinisering og lite autonomi	<i>Stillingsbasert personalledelse</i> <b>1</b>	<b>3</b> <b>?</b>
	Bredere arbeidsoppgaver og stor autonomi	<b>?</b> <b>2</b>	<b>4</b> <i>Kompetansebasert personalledelse</i>

Hvis økt fleksibilitet betyr både mindre formaliserte arbeidsoppgaver og samtidig bredere arbeidsoppgaver og større autonomi slik som Sparrow og Lawler synes å antyde, vil overgangen fra stillingsbasert til kompetansebasert personalledelse skje fra rute 1 til rute 4 i figur 1.

Et todimensjonalt jobbstrukturbegrep gir imidlertid også andre mulige kombinasjoner med hensyn til hvordan jobbene struktureres angitt ved rutene 2 og 3. Spørsmålet blir da: vil det være stillingsbaserte eller kompetansebaserte tilnærming som dominerer i disse kombinasjonene? Eller, finnes det flere ulike typer av stillingsbaserte og av kompetansebaserte tilnærminger?

## Metode

### Utvalgsbedriftene

Denne undersøkelsen ble gjennomført i fem bedrifter i 1999 - 2000. Tre av bedriftene er representative for det vi kan kalle den nye databaserte bransjen: programutvikling, salg og service av dataprodukter og produksjon av automatisert utstyr. Disse tre bedriftene har hver en historie som ikke overstiger 15 år.

Den første ble etablert i Stavanger med den fremvoksende oljeindustrien som marked. De spesialiserte seg raskt på utstyr for automatisk håndtering av en rekke arbeidsprosesser i oljevirkksomheten. Bedriften har 250 ansatte i Stavanger og er i dag del av et større

internasjonalt selskap. Den neste bedriften er et softwareselskap. De har kontorer i flere av de største byene I Norge med totalt rundt 600 ansatte. Den tredje er en liten databedrift med rundt 20 ansatte og ligger litt utenfor Stavanger. Bedriften har spesialisert seg på utvikling av software til en spesifikk bransje.

Disse høyteknologibedriftene er valgt fordi de representerer noen av ytterpunktene når det gjelder de "nye" IKT-baserte næringene. Bruken av informasjonsteknologi i produkter er det viktigste kjennetegnet. Som ny næring er den lite påvirket av strukturer og måter å tenke på fra tidligere historiske perioder. Bedriftene starter på mange måter med blanke ark og kan formes etter ideer og tanker som er rådende på oppstarttidspunktet (Stinchcombe 1965). Personalledelsen kan forventes å være utradisjonell og tilpasset raske endringer i marked og teknologi og ikke formet av en praksis overtatt fra tradisjonell produksjonsindustri fra industrialismens tidsalder. Bedriftene er ellers svært ulike på andre måter, både med hensyn til størrelse, konserntilknytning og de produktene de lager.

Den andre næringen er bank/finans. Vi har valgt ut en sparebank med kontorer spredd over det meste av Sør-Norge. Den andre bedriften er en av Norges største forretningsbanker. Bank/finans er interessant fordi det er en tradisjonell bransje som i løpet av de siste 10-15 årene har gjennomgått en omfattende omformingsprosess. Dette har i særlig grad vært påvirket av utviklingen innen moderne IK-teknologi. Bankvirksomhet var gjerne prototypen på byråkratiske organisasjonsformer med en veldefinert og rigid stillingsstruktur. Bankene pleide å ha velutviklede interne arbeidsmarkeder med lange og veldefinerte karrierestiger, et omfattende bedriftsinternt opplæringstilbud og interne karrieremuligheter som gjorde det mulig å avansere gjennom tilnærmet livslange ansettelse. IK-teknologien har fullstendig endret arbeidsprosessene i næringen i løpet av en relativt kort tidsperiode og derved også lagt et press på den tradisjonelle byråkratiske organiseringen. Bankvirksomhet representerer derfor en tradisjonell og byråkratisk organisert næring som har gjennomgått store endringer. Dersom også arbeidsorganiseringen i denne næringen, i tillegg til de høyteknologiske bedriftene, går i retning av en strukturell oppløsning av jobbene/stillingene er det mer sannsynlig at dette er et mer generelt trekk ved det postmoderne samfunnet.

## **Data**

Vi gjennomførte først en runde med intervjuer av folk i personalstaber, ledere og underordnede ansatte, totalt 25 intervjuer. På grunnlag av intervjuene og en omfattende teorigjennomgang utviklet vi to ulike spørreskjema, et for underordnede ansatte og et for lederne deres. Spørreskjemaet til *underordnede* inneholder en rekke spørsmål om ulike aspekt ved strukturering av jobbene deres. I tillegg er det andre spørsmål om arbeidsorganisering (for eksempel teamorganisering, prosjektorganisering), spørsmål om endring i arbeids-

organisering, om læring og utvikling og bedriftens utviklingspolitikk og tiltak. Vi laget fire ulike indekser for jobbstrukturering: autonomi, rutinisering, formalisering og oppgavekompleksitet (Nybø 2001). Spørreskjemaet til *lederne* inneholder spørsmål om bedriftens personalpolitikk og personalsystemer, om linjeledernes ledelsesstil og oppgaveprioriteringer, samt om endringer som har funnet sted i de seneste årene.

Totalt har vi 587 utfylte skjema for underordnede ansatte og 111 for lederne deres.

Det er også gjennomført samtaler på hver av bedriftene hvor ulike resultater og problemstillinger fra undersøkelsen har blitt drøftet. Dette har gitt oss god tilleggsinformasjon når det gjelder tolkning av empiriske funn og videre analyser.

## **Arbeidsorganisering i bedriftene**

### **Prosjektorganisering, teamorganisering og utdanningsnivå**

Det er svært stor forskjell mellom bankene og databedriftene når det gjelder måten de organiserer arbeidet på. Databedriftene organiserer sin virksomhet som tidsavgrensede prosjekter. Nesten 100 % av arbeidstiden i databedriftene skjer i prosjekter mens bankene nesten ikke bruker prosjektorganisering. I bankene foregår arbeidet i stor grad som en gjentakende prosess ut fra fastere organiserte posisjoner og samarbeidende team. Ellers er teamarbeid den vanligste organisasjonsformen i alle bedriftene. Med unntak for den største databedriften er over 50% av de ansatte organisert i team <sup>2</sup>).

Ansatte i databedriftene har i gjennomsnitt nesten 3 år lengre utdanning enn ansatte i bankene. Mens det er vanlig at ansatte i databedriftene har utdanning på høyskole/ universitetsnivå, så er disse ennå i mindretall i bankene, selv om de også her er en voksende gruppe.

### **Formalisering, styring og variasjon i arbeidsoppgaver**

Jo løsere strukturert en stilling er, desto vanskeligere er den å definere og beskrive. I tillegg til prosjekt- og teamorganisering har vi målt 3 dimensjoner som går på strukturering av selve stillingen:

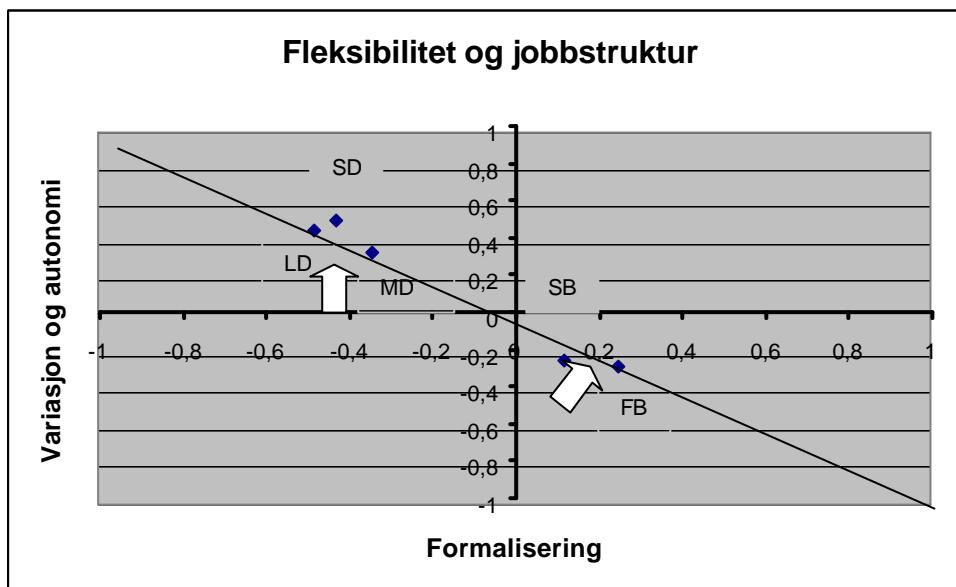
- Formalisering
- Variasjon og bredde i arbeidsoppgaver
- Autonomi og egenkontroll

---

<sup>2</sup> ) Data og analyse er vist i tabell i vedlegget

Jobber med stor grad av variasjon og bredde i arbeidsoppgavene, har normalt også mye autonomi og egenkontroll for arbeidstaker. Disse to forskjellige teoretiske dimensjonene henger derfor empirisk nær sammen.

I figuren nedenunder ser vi de to empiriske dimensjonene: formalisering langs den horisontale eller vannrette aksen, og variasjon og autonomi langs den vertikale eller loddrette aksen.



Nedre høyre hjørne viser de mest strukturerte stillingene (maksimal formalisering og minimal variasjon og autonomi). Øvre/Venstre hjørne viser de mest fleksible jobbene. Jobbene i databedriftene, som er merket med LD, MD og SD (den lille, den mellomste og den store databedriften) er klart mest fleksible. De er mindre formaliserte, mer varierte og har større selvstendighet. Dette er nokså likt i alle databedriftene uansett størrelse. Jobbene i bankene er mer strukturerte. De er mer formalisert og mindre autonome og varierte. Forskjellene mellom gruppene (banker og databedrifter) er signifikante, mens det ikke er reelle forskjeller innen hver gruppe (se tabell i vedlegg).

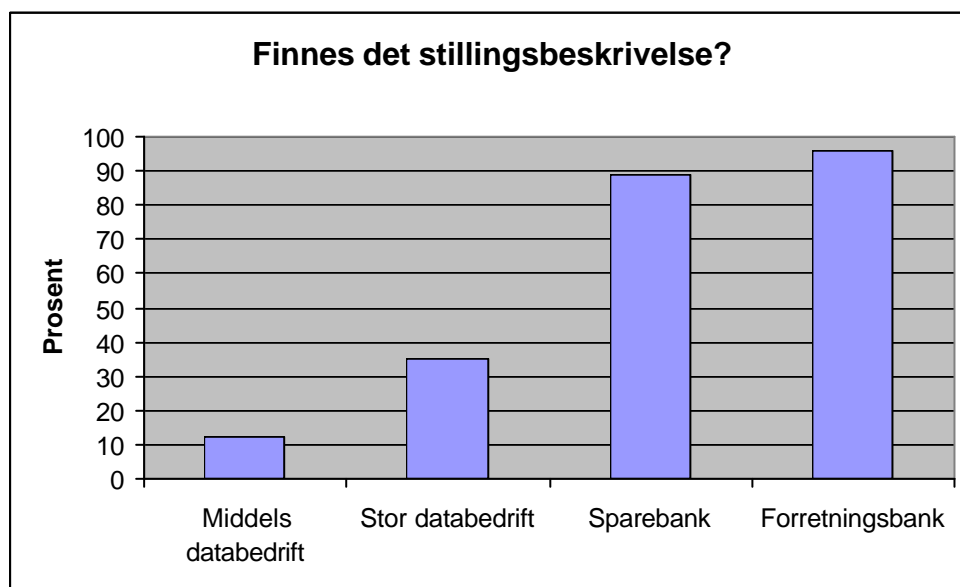
Vi har i tillegg skaffet oss et bilde av hva slags *endringer* som har funnet sted i de siste årene<sup>3</sup>). Dette er forsøkt angitt med pilene i figuren. Endringene har i alle bedriftene gått oppover i diagrammet, i retning av bredere oppgaver, med større variasjon, og med større ansvar og egenkontroll, eller med andre ord: i retning av større fleksibilitet. I bankene er det dessuten en bevegelse mot høyre, dvs. mot en sterkere formalisering og kontroll. Vi har altså en sammensatt utvikling i bankene: videre oppgaver og større egenkontroll tyder på mindre strukturering, mens mer formalisering tyder på mer strukturering.

<sup>3</sup>) Dette er gjort gjennom en rekke retrospektive spørsmål hvor respondentene har blitt bedt om å svare hvilke endringer som har funnet sted i løpet av de siste årene på en rekke karakteristika (svaralternativer fra "svært mye mindre nå" til "svært mye mer nå" på en 5-gradert skala).

Når vi ser litt nærmere på dette viser det seg at det særlig er formalisering knyttet til målstyring som har økt, og ikke formalisering av selve arbeidsprosessene. Det er imidlertid også viktige forskjeller mellom bedriftene når det gjelder *nivået* (ikke bare endring) på de ulike formene for formalisering: formalisering av arbeidsprosess, formalisering av målstyring, og formalisert lederoppfølging. Jobbene i bankene er signifikant mer formalisert på alle dimensjonene, men mest på prosessstyring og minst på lederoppfølging <sup>4)</sup>.

## Stillingsbasert kompetanseutvikling i bedriftene

Men hva har dette å si for personalledelsen? Er det fremdeles stillingsbaserte tilnærminger som dominerer, eller kan vi også se spor av kompetansebaserte tilnærminger? Et av de grunnleggende hjelpemidlene i en stillingsbasert tilnærming er stillingsbeskrivelsen. Hvis det ikke finnes stillingsbeskrivelser blir det relativt meningsløst å snakke om en stillingsbasert tilnærming. Det er i beskrivelsen informasjonsgrunnlaget for beslutningene eventuelt vil ligge. Hvor utbredt er det med stillingsbeskrivelser? Begge bankene har stillingsbeskrivelser for nesten alle sine ansatte (se figur). Disse beskrivelsene er dessuten godt oppdaterte og inneholder mye informasjon, og de brukes aktivt av lederne som hjelpemiddel for personaladministrative beslutninger.



<sup>4)</sup> Ellers er det små forskjeller mellom bedriftene *innen* gruppene. Unntaket er prosessstyring hvor det er statistisk signifikante forskjeller, men som synes teoretisk irrelevante. Fullstendig tabell over analysen finnes i vedlegget.

Stillingsbeskrivelsene i bankene inneholder beskrivelser av ansvarsområde, arbeidsoppgaver som skal utføres i stillingen, og rutiner som må beherskes. Sparebanken har dessuten opplysninger om hvordan stillingen er plassert lønns- og karrieremessig. Den største databedriften har stillingsbeskrivelser for rundt en tredjedel av de underordnede. De som finnes er relativt innholdsrike. De inneholder blant annet standarder til hjelp for å vurdere den enkeltes arbeidsutførelse. I den minste og middelstore databedriften er stillingsbeskrivelsene i realiteten avskaffet, og de få som ennå finnes inneholder nesten ingen informasjon <sup>5</sup>).

## Kompetansebasert personalledelse i bedriftene

La oss nå se på hva som gjøres i bedriftene. For det første: *Ingen av bedriftene gjorde noen systematisk bruk av adferdsprofiler som et alternativ til stillingsbeskrivelser.* Dette elementet som står så sentralt i den amerikanske litteraturen er stort sett fraværende i de bedriftene vi har undersøkt.

Kompetanseutvikling i en virksomhet påvirkes imidlertid av mange andre forhold. For det første er det viktig hvordan lederne følger opp i forhold til utvikling av sine ansatte. For det andre betyr det mye hvor velutviklet de formelle rutinene og systemene for å fange opp utviklingsbehov og gi tilbud til sine ansatte. For det tredje betyr det mye hvordan det uformelle kollegiale læringsmiljøet er.

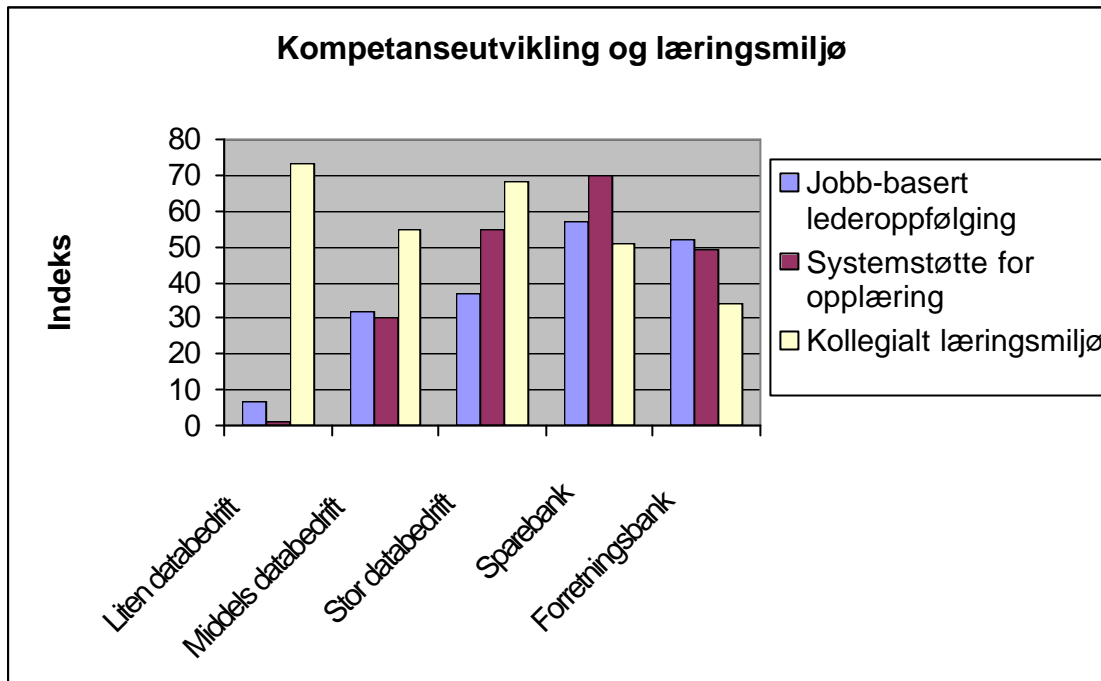
### Miljø for læring og kompetanseutvikling

Hvordan lederne følger opp i forhold til utvikling av sine ansatte, og hvor velutviklet de formelle rutinene og systemene for å fange opp utviklingsbehov og gi tilbud til sine ansatte, viser til sammen om det foregår en *systematisk oppfølging av kompetanseutvikling*. Begge er signifikant lavere i databedriftene enn i bankene. Innen databedriftene er begge dessuten lavest i de minste bedriftene <sup>6</sup>). Uformell læring gjennom kollegaer er derimot sterkest i databedriftene. Det kan nesten se ut som at uformelt kollegialt læringsmiljø er et funksjonelt alternativ til en mer systematisk tilnærming.

---

<sup>5</sup> ) Fullstendig tabell over innholdet av stillingsbeskrivelsene finnes i vedlegget.

<sup>6</sup> ) Fullstendig tabell finnes i vedlegget. Når det gjelder "lederoppfølging av kompetanseutvikling" er forskjellene mellom databedriftene ikke signifikant på 5% -nivået.



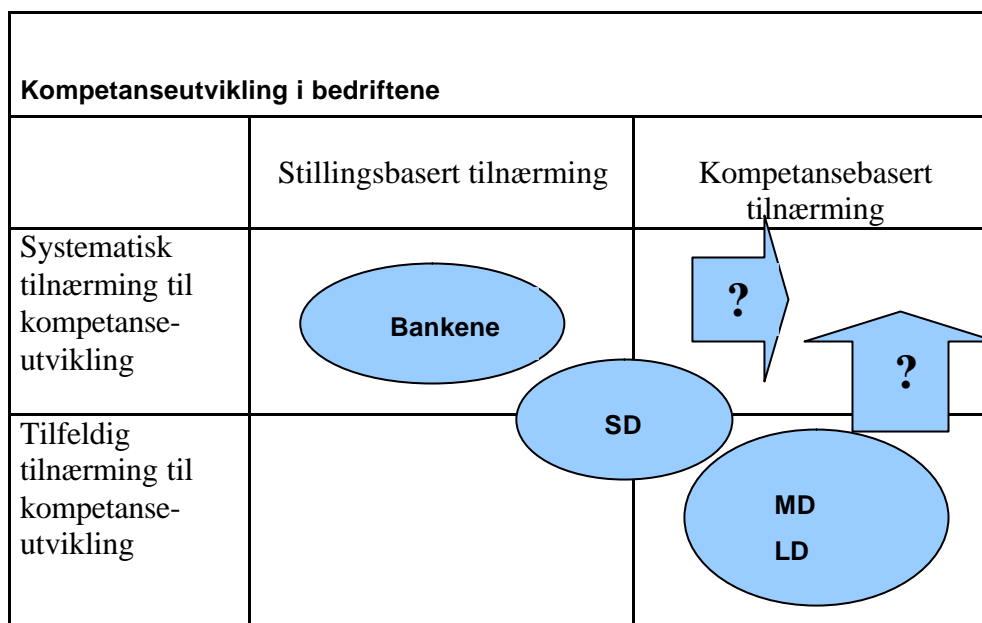
### Kompetanseutvikling i bedriftene – oppsummert

Jeg skal ganske kort summere opp noen hovedinntrykk fra bedriftene. I tabellen nedenfor har jeg skilt mellom stillingsbasert tilnærming til kompetanseutvikling og en kompetansebasert tilnærming. I tillegg har jeg også skilt mellom systematisk tilnærming og en tilfeldig tilnærming. Bankene står for en *systematisk stillingsbasert tilnærming*. De har vel utbygde systemer, og de har ledere som er aktive i forhold til kompetanseutvikling. Men basis er fortsatt stillingsbeskrivelsene som brukes som et aktivt hjelpemiddel av lederne.

Den lille og den mellomste databedriften er plassert i ruten for *tilfeldig kompetansebasert tilnærming*. Her mangler det både systemer og ledere som er aktive i forhold til kompetanseutvikling. Det dreier seg likevel om en kompetansebasert tilnærming i den forstand at stillinger og stillingsbeskrivelser spiller en helt underordnet rolle i bedriften. De rekrutterer høyt utdannede fagfolk som tildeles, eller som selv velger, de arbeidsoppgavene de er kvalifisert til å utføre.

Det er kompetansen som er utgangspunktet for arbeidsfordelingen, ikke omvendt. De ansatte må selv sørge for sin faglige utvikling, enten gjennom selve arbeidet eller ved å selv ta initiativ til å delta på kurs og lignende. Ansvaret er mye overlatt til den enkelte, og lederen har en nokså tilbaketrasket rolle. Den store databedriften er plassert i en mellomstilling. Som bankene har de godt utbygde systemer og aktive ledere på kompetanseområdet.





Stillingsbeskrivelser er lite utbredt og brukt. Der finnes også tilløp til å lage adferdsprofiler for visse typer konsulentkompetanse. Stillingsbeskrivelsene som finnes, henviser til nokså vide og diffuse stillingsbenevnelser ("systemkonsulent"), og de inneholder spesifikasjoner av hva som kreves for en tilfredsstillende arbeidsutførelse. Det er også etablert faglige nettverk for erfaringsutveksling og refleksjon.

## Drøfting

Dette arbeidet har ikke kunnet gi noe svar på om det vil være de stillings- eller de kompetansebaserte tilnærmingene som vil dominere i framtiden. Jeg tror kanskje at de velstrukturerte stillingene vil finnes i lange tider ennå, men at ansatte i store deler av arbeidslivet vil oppleve utvidelse av sitt arbeidsfelt og utvisking av grensene mellom sine og arbeidskollegaens oppgaver. Jeg tror også at omfanget av prosjekt- og teambaserte organisasjonsformer vil øke.

Det spørsmålet som jeg tror blir viktig i den forbindelse er dette:

- Vil det være formaliserte systemer for kompetanseledelse som blir dominerende, med formelle kompetansebeskrivelser, gjerne bruk av databaser, og hvor styring på grunnlag av denne informasjonen er et vesentlig element?

Eller,

- Vil det fortsette å være de mer uformelle tilnærmingene som vil dominere, både i forhold til kompetanseutvikling og når det gjelder fordeling av arbeidsoppgaver?

Vi har i dette arbeidet vist at *formalisering* i forbindelse med strukturering av arbeidet er et flersidig forhold. På den ene siden kan det dreie seg om en formell beskrivelse av en stilling og de arbeidsprosessene, rutinene og prosedyrene som inngår i en stilling. Dette er knyttet til jobbposisjonen og er en formalisering som bygger opp under en systematisk *stillingsbasert* tilnærming. På den andre siden har vi sett en vekst i formalisert målstyring som i prinsippet er uavhengig av de definerte stillingene, og som derved heller ikke knyttet til problemstillingen om stillingsbasert eller kompetansebasert personalledelse.

Kompetansemodellering slik dette er beskrevet i amerikansk litteratur er imidlertid en *tredje* form for formalisering, nemlig en formell beskrivelse av kompetanse i form av adferdsprofiler. Dette er en formalisering som bygger opp om en systematisk *kompetansebasert* tilnærming. Mye av den litteraturen som finnes omkring kompetansebasert organisering og personalledelse går i retning av en slik systematisk og formalisert tilnærming. Slik jeg ser det er dette egentlig tradisjonen fra Taylor og Scientific Management som går igjen, men i en litt annen forkledning: Bort fra jobbdesign og over til kompetansemodellering. Adferdsbeskrivelsene likner i begge tilfeller men nivået er ulikt og detaljeringsgraden blir følgelig forskjellig: jobbdesign innebærer en mer detaljert beskrivelse av foreskrevet adferd innen en bestemt stilling, mens kompetansemodellering gir foreskrevet adferd for å ivareta en bredere funksjon eller realisere videre mål i organisasjonen. I tillegg kan vi også ane en forskjell når det gjelder hvordan styringen skal ivaretas. I forbindelse med jobbdesign foreskrives gjerne en ”standardadferd” som skal ivaretas av jobbinnehaver. I kompetansemodellering lages en gradert beskrivelse hvor også beskrivelsen av ”den beste praksis” inngår. Her forsøker man altså å beskrive adferdsmessig hvordan man kan strekke seg til et nivå som går utover standardadferden. I begge tilfeller er det imidlertid den utenforstående ekspert og dessuten lederen, som er i førersetet – de som analyserer og styrer ut fra en slags bedre viten. Det er denne ”bedre viten” som nedfelles i det formelle systemet. Skillet mellom utøvelse på den ene siden, og planlegging og kontroll på den andre, ligger implisitt under en slik formalisert tilnærming. Dette skillet gjelder både organiseringen av selve arbeidsprosessen, men også vurderinger av hva slags kompetanse som trenges for å utføre arbeidet bedre.

Norsk tradisjon har alltid vært langt mer uformell og demokratisk enn den amerikanske. Jobbmodellering i amerikansk forstand har ofte vært et fremmedelement i norsk arbeidsliv. Spørsmålet er om kompetansemodellering også vil bli det? Hvor mye er vi villig til å legge ned i slikt arbeid? Hvor mye trenger vi? I dette forskningsarbeidet har vi sett en mye mer uformell tilnærming.

Å basere personalbeslutninger på formelle beskrivelser av adferdsprofiler har både positive og negative sider. På den positive siden har en at det gir et informasjonsgrunnlag for å si noe konkret om hva en god rolleutøver er, eller hva som kreves av en ekspert. Derved får en også noe konkret å holde seg til, både for leder og for underordnet, når det gjelder å utvikle en person til disse nivåene. Det er også en konkret informasjon for å differensiere lønn eller for å tenke karriere som en fordypning av kompetanse. Et annet positivt trekk er at slike kompetanser antakeligvis er mer stabile enn tilsvarende stillingskrav. I en fleksibel verden hvor stillinger forandrer seg hele tiden, er det vanskelig eller umulig å holde stillingsbeskrivelser oppdatert. Det vil antakeligvis ikke være like stort behov for å oppdatere adferdsprofiler knyttet til kompetanse.

Men det finnes også ting som trekker i negativ retning. For det første er det ressurskrevende å utvikle adferdsprofiler for mange typer kompetanse. Det kreves både spesiell kunnskap for å gjøre det, og det krever tid. Men viktigere er det nok at det ofte er vanskelig å sette ord på og beskrive hva en ekspert faktisk gjør. Vi kan se at han oppnår resultater utenom det vanlige, men hva han gjør som skiller ham fra de som ikke er fullt så gode, er ikke like lett å få øye på og beskrive. Dette elementet av "taus" kunnskap som finnes i de aller fleste yrkesroller er svært vanskelig å fange inn i formelle beskrivelser og systemer.

Formaliserte kompetansebeskrivelser berører to ulike typer beslutninger: beslutninger om *allokering* av kompetanseressurser både mellom og innen virksomheter, og beslutninger knyttet til *utvikling* av kompetanse. Det første dreier seg om informasjonsgrunnlaget for beslutninger om rekruttering, utvelgelse av personell til prosjekter, utvelgelse av ledere, og lignende. Informasjonsbehovet her er både knyttet til behovet for kompetanse i de aktuelle arbeidsprosessene, men også til hva slags kompetanse den enkelte arbeidstaker faktisk har. Uformell informasjon og en demokratisk praksis kan være en hensiktsmessig mekanisme i små og oversiktlige virksomheter. Også en lederstyrt allokering basert på uformell informasjon kan fungere under stabile forhold. Når forholdene blir ustabile, enten ved at lederne flyttes internt, eller at ansatte må allokere mellom firmaer, blir det vanskelig å basere dette på slik uformell informasjon. Det kan derfor være behov for en eller annen formell dokumentasjon av realkompetanse i mange deler av norsk arbeidsliv (Reichborn, Pape et al. 1998).

Når det gjelder beslutninger som er knyttet til *utvikling* av kompetanse vil man ønske informasjon om hva som er god praksis og hvordan vi kan videreutvikle denne praksisen. I motsetning til hva som gjelder allokeringsspørsmålet, har jeg større tro på at *denne* informasjonen kan fremskaffes på en uformell måte og med stor deltakelse fra den enkelte arbeidstaker selv. Men jeg tror ikke det kan overlates helt til tilfeldighetene. I de bedriftene

som vi har vært inne i er det ikke først og fremst de systematiske analysene og kompetansebeskrivelsene som jeg savner. Jeg savner imidlertid et lederengasjement rundt kompetanseutvikling. Jeg synes lederne kunne hatt en større bevissthet og systematikk når det gjelder å legge til rette for refleksjon over den daglige praksis. Erfaringslæring i det daglige arbeidet er selvsagt bra. Men det er likevel viktig å huske på at man kan ha uendelig mye erfaring og likevel ha lært forsvinnende lite! Det kan derfor være et poeng å stimulere til refleksjon og gjennomtenkning av egen praksis.

Dette kan selvsagt skje uformelt gjennom en ”god læringskultur”. Men jeg tror det er viktig at dette uformelle og spontane understøttes av formelle strukturer. Jeg tror faktisk at en slik støtte ofte er nødvendig for å utvikle et positiv *uformelt* læringsmiljø. Noe av det som særlig ble trukket fram som vellykket i den største databedriften var såkalte kunnskapsnettverk. Dette er interne nettverk av ansatte innen utvalgte faglige interesseområder. Et annet navn på det samme er praksisfelleskap (”communities of practice”). Det dreier seg om å skape arenaer hvor man kan drive erfaringsutveksling og refleksjon om hva som er en god praksis innen fagfeltet. I en av filialene av den ene banken satt lederen av en halv time hver mandag for at man skulle beskrive gode og dårlige kundeerfaringer og diskutere hvordan man kunne forholde seg i slike situasjoner. Dette er også en form for praksisfelleskap hvor hensikten er å komme frem til ”den gode eller hensiktsmessige adferden” for en god yrkesutøver. I alle disse tilfellene dreier det seg om en relativt uformell aktivitet, hvor flest mulig deltar og hvor hensikten er å utvikle seg selv. Det er ikke en utvendig ekspert eller lederaktivitet som skal munne ut i formaliserte beskrivelser av hvordan *de andre* bør opptre.

Det ligger i dette en kime til et motsetningsforhold når det gjelder hvor langt uformelle løsninger ”bærer”. Allokering av arbeidskraft i et turbulent arbeidsliv vil *kreve* formalisert informasjon. Dersom ikke realkompetanse kan dokumenteres vil man falle tilbake på annen formalisert informasjon som for eksempel utdanning, sertifiserte kurs, dokumentert praksis, og lignende. Utvikling av arbeidskraft kan derimot gjerne skje uformelt i forlengelse av de faktiske arbeidsoppgavene og med stor styring av den enkelte. Her er det imidlertid *støttestrukturene* som er viktige, dvs. hva lederne kan gjøre for å støtte opp om og motivere til den enkeltes utvikling, og ikke så mye å spesifisere hva han skal kunne. Det kan bli interessant å se hvilken linje som vil velges i det norske arbeidslivet: den amerikanske systematiske og formaliserte tilnærmingen, eller den tradisjonelt norske, mer uformelle og demokratiske tilnærmingen? Vil vi se den ene eller andre utviklingen blir dominerende, eller er det mulig at vi vil se begge utviklingstrekkene side om side, kanskje til og med innen de samme virksomhetene?

# Vedlegg

## Indekser

Arbeidsorganisering og *strukturering av jobber* er også målt gjennom uveiledede summerte indekser (*rutinisering/autonomi, formalisering, og oppgavekompleksitet*) basert på faktorer fra faktoranalyse av ansattes svar på en rekke spørsmål i et spørreskjema som beskriver ulike aspekt ved strukturering av jobbene. *Formalisering* er igjen delt i tre underdimensjoner. For det første er det *formalisering av produksjonsprosessen*, enten gjennom spesifisering av stillingsinstrukser og stillingsbeskrivelser, eller av arbeidsprosesser og rutiner som skal følges. For det andre dreier det seg om *formalisering av lederoppfølging* i forhold til resultater og fremgang i arbeidet, og til sist *formalisering av målformulering og –oppfølging*. Alle disse er sterkt innbyrdes korrelert (korrelasjonskoeffisientene er 0,31, 0,48 og 0,56). Det er altså en sterk underliggende felles dimensjon. Men det er også unike komponenter, som i tillegg er teoretisk relevante, og som kan ha betydning for hvordan kompetanseutviklingen drives i virksomhetene. Dette er beskrevet utførlig annetsteds (Nybø 2001; Nybø 2001).

Det er også utviklet flere indekser for å beskrive kompetanseutvikling og læringsmiljø slik den enkelte ansatte opplever dette:

1. *lederoppfølging av den enkelte persons kompetanseutvikling ("lederstøtte")*
2. *system for kompetansekartlegging og kompetanseutvikling ("systemstøtte")*
3. *uformell læring gjennom kollegial kontakt ("kollegial støtte")*

Utsagnene som ligger til grunn for indeksene (uveiet og summert) er vist i tabellen nedenunder. Utvalget av utsagn er basert på faktoranalyse. Skalaen i utsagnene går fra 1 (nesten aldri) til 6 (nesten alltid).

<b>Lederstøtte til kompetanseutvikling</b>
Medarbeidersamtaler hjelper til å få fram utviklingsønsker
Leder søker informasjon om hva som blir gjort i jobben
Leder søker informasjon om problemer i jobben din
Leder drøfter jobbrolle og eventuelle krav til etterutdanning
Leder drøfter eventuelle krav til erfaring for fremtiden
Bedriften har karriereplanlegging for din stillingsgruppe
Du får informasjon om naturlige karrieremuligheter
<b>Formelt system for opplæring</b>
Det finnes oppdatert system for ansattes kompetanse
Organisasjonens erfaringer gjøres tilgjengelig for alle ansatte
Bedriften tilbyr kurs med direkte relevans til jobben
Bedriften vil at ansatte tar etterutdanning
Nye tilsatte går gjennom lengre opplæringsprogram

**Kollegialt læringsmiljø**

Folk betrakter problemer som oppstår som muligheter til å lære

Folk vil hjelpe hverandre til å lære og bli dyktigere

Folk gir åpen og ærlig tilbakemelding til hverandre

Folk lytter til hverandres syn før de selv tar ordet

Folk spør andre om deres mening når de kommer med egne synspunkter

Folk behandler hverandre med respekt

**Tabeller****Tabell A** Arbeidsorganisering. Sammenligning mellom bedrifter

	Prosentandel av arbeidstiden i prosjekter	Antall	Prosentandel av ansatte som er organisert i team	Antall
Liten databedrift	30	14	53	15
Middels databedrift	86	47	53	47
Stor databedrift	80	133	18	132
Sparebank	3	113	71	113
Forretningsbank	3	272	51	271
Forskjell innen gruppe databedrifter	F=18,6 P=,000	193	F=14,1 P=,000	190
Forskjell innen gruppe banker	F=0,1 P=,762	384	F=12,7 P=,000	383
Forskjell mellom grupper banker og databedrifter	F=1701,3 P=,000	587	F=42,2 p=,000	577

**Tabell B** Jobbstrukturering. Sammenligning mellom bedrifter

	Formalisering av jobbene Indeks	Antall jobber	Variasjon og autonomi i jobbene Indeks	Antall jobber
Liten databedrift	-,48	14	,47	15
Middels databedrift	-,38	43	,35	47
Stor databedrift	-,43	131	,53	132
Sparebank	,12	106	-,23	107
Forretningsbank	,25	251	-,26	261
Forskjell innen gruppe databedrifter	F=0,6 P=,563	191	F=3,2 P=,045	189
Forskjell innen gruppe banker	F=3,8 P=,052	356	F=0,3 P=,564	367
Forskjell mellom grupper banker og databedrifter	F=154,3 P=,000	544	F=287,8 p=,000	557

**Tabell C** Formalisering av prosess-styring, målstyring og lederoppfølging. Sammenligning mellom bedrifter.

	Formalisering av prosess styring	Formalisering av målstyring	Formalisering av lederoppfølging
Liten databedrift	-1,14 *)	-,28	-,11
Middels databedrift	-,49	-,40	-,10
Stor databedrift	-,72	-,45	-,14
Sparebank	,05	,22	,14
Forretningsbank	,50	,20	,04
Forskjell innen gruppe databedrifter	F=8,4 P=,000	F=0,3 P=,678	F=0,1 P=,943
Forskjell innen gruppe banker	F=43,9 P=,000	F=0,1 P=,806	F=1,0 P=,308
Forskjell mellom grupper banker og databedrifter	F=395,4 p=,000	F=100,4 p=,000	F=7,8 p=,005

\*) Indeksen er ikke fullstendig standardisert mellom -1 og +1

<b>Tabell D</b> Kompetanseutvikling og læring. Sammenligning mellom bedrifter.						
	Lederoppfølging av kompetanseutvikling		System for opplæring		Kollegialt læringsmiljø	
Liten databedrift	7		1		73	
Middels databedrift	32		30		55	
Stor databedrift	37		55		68	
Sparebank	57		70		51	
Forretningsbank	52		49		34	
Forskjell innen gruppe databedrifter	F=2,7	P=,079	F=12,1	P=,000	F=1,4	P=,248
Forskjell innen gruppe banker	F=0,8	P=,372	F=14,7	P=,000	F=9,7	P=,002
Forskjell mellom grupper banker og databedrifter	F=21,4	p=,000	F=5,9	P=,015	F=37,5	P=,000

<b>Tabell E</b> Innhold i stillingsbeskrivelse. Prosentandel av ledere som har stillingsbeskrivelser for sine ansatte, oppgir at beskrivelsene inneholder nedenstående elementer.				
<b>Innhold i stillingsbeskrivelse:</b>	<b>Middels databedrift</b>	<b>Stor databedrift</b>	<b>Sparebank</b>	<b>Forretningsbank</b>
Beskrivelse av ansvarsområde	100	67	76	100
Beskrivelse av hvilke aktiviteter som skal utføres i stillingen	100	100	82	96
Hvilke rutiner som stillingsinnehaver må beherske	0	17	59	53
Minimum utdanningsnivå for nybegynnere	0	17	24	9
Minimumskrav til erfaring for ansatte i stillingen	0	33	24	13
Basisopplæring for nybegynnere	0	20	24	7
Ferdigheter som må læres for å mestre jobben godt	0	40	47	22
Kriterier eller standarder for å vurdere arbeidsutførelse	0	60	18	25
Opplysninger om stillingens plassering i karrierekjede	0	40	47	20
Stillingens lønnstrinn	0	0	53	18
Krav til personlige egenskaper hos stillingsinnehaver	0	60	50	38

## Litteraturreferanser

- Appelbaum, E. and R. Batt (1994). The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States. Ithaca, New York, Cornell University Press.
- Athey, R. T. and M. S. Orth (1999). "Emerging competency methods for the future." Human resource management **38**(3): 215-226.
- Bahrami, H. (1996). The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley. Knowledge Management and Organizational Design. P. S. Myers, Butterworth-Heinemann.
- Bridges, W. (1994). Job Shift. How to Prosper in a Workplace without Jobs, Addison-Wesley.
- Drucker, P. (1993). Post-Capitalist Society, Harper Business.
- Dubois, D. D., Ed. (1998). The Competency Casebook. Amherst, MA. USA, HRD Press.
- Fine, S. A. and S. F. Cronshaw (1999). Functional Job Analysis. A Foundation for Human Resource Management. Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Flanagan, J. (1954). "The critical incident technique." Psychological Bullitin **51**: 327-359.
- Fleischman, E. (1953). "The description of supervisory behavior." Journal og applied psychology **37**: 1-6.
- Gael, S., Ed. (1988). The Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government. New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Gael, S., Ed. (1988). The Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government. New York, John Wiley & Sons.
- Green, P. C. (1999). Building Robust Competencies. San Francisco, Jossey-Bass.
- Hackman, J. R. and G. Oldham (1975). "Devlopment of the Job-diagnostic Survey." Journal of Applied Psychology(60): 159-170.
- Halvorsen, T. and O. J. Olsen, Eds. (1992). Det kvalifiserte samfunn? Oslo, Ad Notam Gyldendal.
- Holt Larsen, H. (1998). Karriereutvikling: Nye perspektiver. Strategisk personalledelse. O. Nordhaug. Oslo, Tano Aschehoug.
- Hooghiemstra, T. (1992). Integrated Management of Human Resources. Competency Based Human Resource Management. A. Mitrani, M. Dalziel and D. Fitt. London, Kogan Page Limited: 17-46.



- Jenkins (1998). "Flexibility, Individualization and Employment Insecurity in France." European Journal of Work and Organizational Psychology **7**(1): 23-38.
- Karasek, R., C. Brisson, et al. (1998). "The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessment of psychosocial job characteristics." Journal of Occupational Health Psychology **3**: 322-355.
- Lawler, E. E. (1994). "From job-based to competency-based organization." Journal of Organizational Behaviour **15**: 3-15.
- Lucia, A. D. and R. Lepsinger (1999). The Art and Science of Competency Models. San Francisco, Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Marsden, D. (1999). A Theory of Employment Systems: Micro-Foundations of Diversity. Oxford, Oxford University Press.
- McClelland, D. (1973). "Testing for competence rather than intelligence." American Psychologist **28**: 1-14.
- Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc.
- Mirabile, R. J. (1997). "Everything you wanted to know about competency modeling." Training and Development(August): 73-77.
- Mitrani, A., M. Dalziel, et al., Eds. (1992). Competency Based Human Resource Management. London, Kogan Page.
- Nybø, G. (2000). Structural disintegration of jobs: Why, what and how to measure? Stavanger, Rogaland Research: 1-26.
- Nybø, G. (2001). Structuring of jobs: Development of a multidimensional measurement instrument. Working Paper. Stavanger, RF-Rogaland Research: 1-32.
- Nybø, G. (2001). Structuring of jobs: Employment relationships in a multidimensional structural space. Arbeidsnotat RF (Rogaland Research). Stavanger: 1-32.
- Parker, S. and T. Wall (1998). Job and Work Design. London, Sage Publications.
- Pinchot, E. and G. Pinchot (1996). The Rise and Fall of Bureaucracy. Knowledge Management and Organizational Design. P. S. Myers. Boston, Butterworth-Heinemann: 39-54.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990). "The core competencies of the corporation." Harvard Business Review(April): 79-91.
- Pugh, D. S. and D. J. Hickson (1976). Organizational structure in its context: The Aston programme I. Westmead, Saxon House.

- Reichborn, A. N., A. Pape, et al. (1998). Papir på egen dyktighet. Dokumentasjon av realkompetanse i arbeidslivet. Oslo, FAFO.
- Rifkin, J. (1995). The end of work: The decline of the global labor force and the dawn of the post-market era. New York, Putman.
- Shippmann, J. S. (1999). Strategic job modeling. Working at the Core of Integrated Human Resources. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Shippmann, J. S., R. A. Ash, et al. (2000). "The Practice of Competency Modeling." Personnel Psychology **53**: 703-740.
- Sparrow, P. R. (1998). "The Pursuit of Multiple and Parallel Organizational Flexibility: Reconstituting Jobs." European Journal of Work and Organizational Psychology **7**(1): 79-95.
- Sparrow, P. R. and M. Marchington (1998). Human Resource Management. The new Agenda, Financial Times, Pitman Publishing.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social Structure and Organizations. Handbook of Organizations. J. G. March. Chicago, Rand McNally.
- Volberda, H. V. (1998). Building the Flexible Firm. Oxford, Oxford University Press.