



**Nils Finstad, Nordlandsforskning
Birgitte Johansen; Nordlandsforskning
Martin Gjelsvik, RF
Ståle Opedal, RF**

**Arbeidsgiverrollen i storby:
Alternative og likeverdige karriereveier i kommunal
sektor**

Rapport RF – 2001/226

Prosjektets tittel: Arbeidsgiverrollen i storby
Oppdragsgiver(e): Kommunenes Sentralforbund
Forskningsprogram: KS-Storbyforskning

ISBN: 82-490-0144-3
Gradering: Konfidensiell (åpen fra: 03.10.01)

RF - Rogalandforskning er sertifisert etter et kvalitetssystem basert på NS - EN ISO 9001

Forord

Denne rapporten dokumenterer forprosjektet ”Arbeidsgiverrollen i storby: Alternative og likeverdige karriereveier i kommunal sektor” i regi av KS-Storbyforskning. Arbeidet er utført av Nordlandforskning og Rogalandforskning i fellesskap.

Vi takker en særdeles engasjert og krevende styringsgruppe med representanter fra de fire storbyene for en konstruktiv dialog og innspill.

Gruppen har bestått av
Liv Stien Ulvmoen, Oslo (leder)
Jarl Harry Gjedrem, Stavanger
Bodil Bye Stavang, Bergen
Anne-Cathrine Moseng, Trondheim
Tone Sandø, Trondheim

Forprosjektet definerte fire delaktiviteter:

1. Innhenting av eksisterende forskningsbaserte kunnskaper om relevante interne arbeidsmarkeder og karriereveier.
2. Identifisere og analysere fire cases relatert til utvikling og implementering av karrieresystemer. Vi er interessert både i systemenes innhold og utforming, og implementeringsprosessene. Det hentes to cases fra større organisasjoner i henholdsvis offentlig og privat sektor. Analysene vil basere seg på tilgjengelig dokumentasjon samt intervjuer med virksomhetenes ledelse, tillitsvalgte og personalavdeling. Ettersom hovedprosjektet skal bestå av utviklingsprosjekter, er en slik case-tilnærming spesielt relevant.
3. Med basis i 1 og (spesielt) 2, utvikle tentative modeller for karriereveier.
4. Dialog- og idémøte med storbyene hvor hensikten er å ha en dialog rundt ulike modeller for karriereveier, og dernest velge ut virksomhetsområder i de fire storbyene for igangsetting av hovedprosjekt.

Med denne rapporten er punktene 1-3 gjennomført. Dialog- og idémøte vil bli avholdt i november.

Stavanger, 22.09.2001

Martin Gjelsvik, prosjektleder

Innhold

Sammendrag	5
1 INNLEDNING	8
2 SPAREBANKEN 1 SR-BANK.....	8
2.1 Hvorfor sparebanker?	8
2.2 Litt om banken.....	9
2.3 Karriereveier.....	9
2.4 Prosessen	12
2.5 Karrierer og prosjekter	12
2.6 Ledelse.....	13
2.7 Lønssystem.....	14
2.8 Opplæring.....	15
2.9 Intern rekruttering.....	16
2.10 Ligestilling.....	16
2.11 Turnover	16
2.12 Problemområder	17
2.13 Konklusjon	17
3 STATOIL: FRA FAST STRUKTUR TIL INTERNE ARBEIDSMARKEDER MED INDIVIDUELT ANSVAR.....	18
3.1 Innledning.....	18
3.2 Læring og kompetanseutvikling.....	18
3.3 Rotasjon.....	19
3.4 Karrierestiger.....	19
4 TRONDHEIM	21
4.1 Datagrunnlag og metode	21
4.2 Hvordan begynte det hele?.....	22
4.3 Hjelpepleierne	23
4.4 Likevel.....	25
4.5 Ingeniørene og førskolelærerne.....	26
4.6 Ingeniørene.....	26
4.7 Førskolelærerne	27
4.8 Sett fra arbeidsgivers side.....	28
4.9 Oppsummering	29

5	ERFARINGER FRA MALMÖ OG ANDRE KOMMUNER I SVERIGE OG DANMARK.....	30
5.1	Innledning.....	30
5.2	Malmö	30
5.3	Andre kommuner i Sverige:	35
5.4	Kommuner i Danmark:.....	36
5.5	Oppsummering	38
6	BERGEN	39
6.1	Innledning.....	39
6.2	Å løse oppgavene	39
6.3	Kompetanse	40
6.4	Karriere.....	40
6.5	Datagrunnlag og metode	41
6.6	Resultater fra datasettet	42
6.7	Om arbeidet	43
6.8	Fag.....	43
6.9	Oppfølging og medbestemmelse.....	45
6.10	Karrieremuligheter	46
6.11	Vernepleierne	48
6.12	Avdelingslederne.....	48
6.13	Miljøterapeutene.....	49
6.14	Oppsummering	50
6.15	Vedlegg	52
7	DEL 2: UTVIKLING AV MODELLER.....	56
7.1	Organisasjon som kontekst.....	57
7.2	To utviklingsmodeller hentet fra kommuner.....	58
7.3	Oppsummering	61
	REFERANSELISTE	64

Sammendrag

Rapporten dokumenterer viktige sider ved arbeidsgiver- og personalpolitikken i enkelte bedrifter og kommuner. Vi har lagt spesiell vekt på å få fram samspillet mellom utvikling og bruk av karriereveier og andre sider ved arbeidsgiverpolitikken. Rapporten bygger på erfaringer fra Sparebanken1 SR-BANK, Statoil, Trondheim kommune og Malmö Kommune, samt korte glimt fra kommunene Nacka, Göteborg, Linköping, Kungsbacka og Örebro i Sverige; og kommunene Holbæk, Farum, Odense, Århus og Aalborg i Danmark. I tillegg har vi studert ansatte i Bergen kommune og deres oppfatninger av jobbinnhold, arbeidsmiljø og karriereutsikter. Erfaringene presenteres nedenfor i respektive hovedkapitler.

Samtlige undersøkte organisasjoner er opptatt av å sikre seg kompetent arbeidskraft og gjennomfører systematiske tiltak for å beholde og videreutvikle sine medarbeidere. Statoil og Sparebanken1 SR-BANK har 20 års erfaring med bruk av karriereveier, og flere kommuner har utviklet modeller og tiltak på 90-tallet. Disse beskrives i de respektive kapitlene.

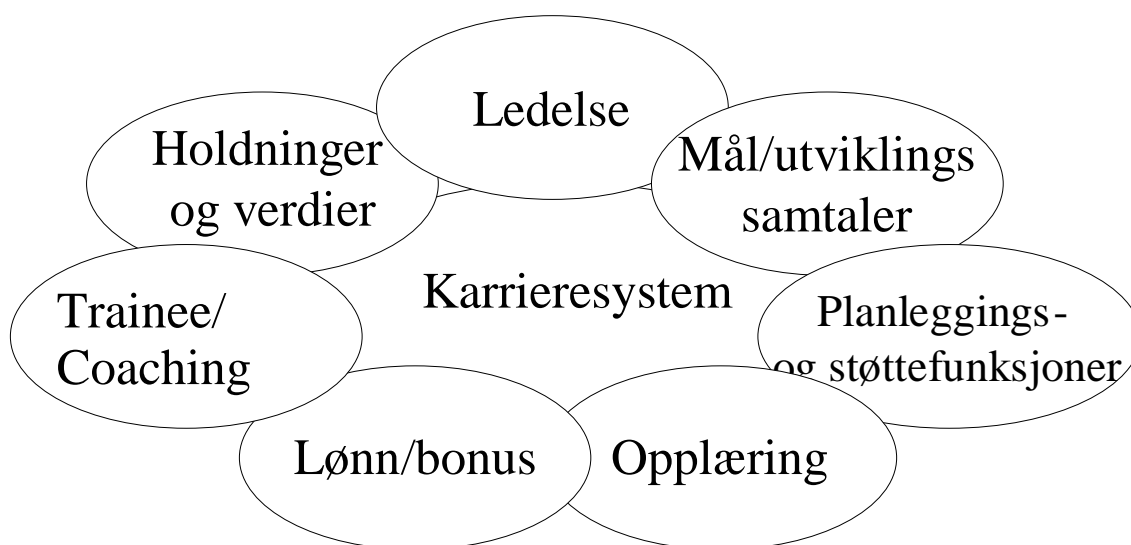
Det er vårt inntrykk at utvikling og implementering av likeverdige, alternative karrierestiger fører til økt fleksibilitet for organisasjonen. Dette kan oppnås på flere måter:

1. Medarbeidere beveger seg mellom de alternative stigen, fra ledelse til fag eller omvendt.
2. Prosjektledelse og –erfaring nyttes eksplisitt som del av karrieresystemet. Prosjektarbeid er i sin natur fleksibelt (prosjekter er midlertidige). Både fleksibilitet og læringsmuligheter for den ansatte øker dersom prosjektene settes tverrfaglig sammen.
3. Krav til flerfaglighet (og dermed større fleksibilitet) kan knyttes til enkelte Stillingskategorier (se eksempelvis Statoil og SR-BANK)
4. Det kan opprettes stillinger (f eks innenfor visse fag) hvor medarbeiderne utgjør en kompetansepool som skal brukes av hele organisasjonen på tvers av avdelingsgrenser.

Karriereveier ønskes også av medarbeiderne, de kan synliggjøre den enkeltes kompetanse og dermed bidra til at medarbeiderens potensiale faktisk blir brukt. De gir muligheter for videreutvikling i en retning som ønskes både av organisasjonen og den enkelte. Betingelsen er at det avholdes åpne og ærlige utviklingssamtaler. Karrierestiger med kvalifikasjonskrav til stillingsnivåer gjør ansettelse transparente og legitime.

Basert på de ulike erfaringer vil vi her oppsummere det som synes å være felles suksesskriterier. Disse kriteriene vil være nyttige påminnelser når det skal settes i gang tiltak i storbyene:

1. Utvikling av karriereveier må understøttes og ses i sammenheng med andre deler av arbeidsgiverpolitikken og personalpolitiske tiltak. Basert på Statoil og SR-BANK kan dette illustreres slik:



Figur 1.1: Karrieresystemer og arbeidsgiverpolitikk

Karrieresystemet må forankres i et sett av holdninger og verdier (se f. eks "Vi i Statoil") som videreformidles og anvendes i det daglige arbeidet. De ansatte må kvalifiseres og videreutvikles gjennom opplæring og trainee/coaching opplegg. Den enkeltes ambisjoner og ønsker drøftes i mål/utviklingssamtaler med nærmeste leder. Planleggings- og støttefunksjoner må ha oppdatert oversikter over medarbeidernes kompetanse og bedriftens behov. Sist, men ikke minst må lønns- og karrieresystemet henge sammen.

2. Karrieresystemet og arbeidsgiverpolitikken må forankres i toppledelsen. I Statoil og SR-BANK framgår det tydelig at personalpolitikken og utviklingen av karriereveier er en integrert del av bedriftens strategier. Topplederen påtar seg en synlig rolle og gir legitimitet og retning til personalpolitikken. Relatert til dette må
3. Utformingen av karriereveiene baseres på det samme verdigrunnlag som bedriftskulturen for øvrig. Likeverdige karriereveier kan bare eksistere i en organisasjonskultur hvor faglig ekspertise eller god kundebehandling oppfattes som like verdifullt som ledelse. Det må gi like stor status å være fagekspert som en god leder.
4. Det må utvikles et godt fungerende internt arbeidsmarked hvor det ikke bare er akseptert, men også ønskelig, at medarbeidere flytter på seg i organisasjonen. Kvalifikasjonskriterier for ledige stillinger må være åpne og tilgjengelige for alle potensielle søkere.
5. Karrieresystemet må ikke utformes med en for detaljert struktur. Jobbinnhold endres stadig, og de fleste organisasjoner ønsker egentlig ikke at grenseoppgangene skal være definitive. Det må fokuseres sterkere på mennesket i organisasjonen, mindre på systemet. Arbeidsoppgavene endres med ny teknologi og endrede kunde krav, da

er det vel så viktig at bedriftskulturen ansvarliggjør ledere og ansatte. I det ligger at medarbeiderne tar ansvar for at jobben blir gjort, at klienten blir møtt profesjonelt.

6. Karrieresystemet må kunne tilfredsstillende de ansattes krav og ønsker om videreutvikling samtidig som det sørger for tilstrekkelig kompetanse i forhold til de arbeidsoppgaver bedriften eller kommunen skal utføre. Dette er også et argument for at karrieresystemet ikke utformes for firkantet, de ansatte vil selv definere deler av stillingsinnholdet.
7. Utvikling av likeverdige karriereveier og aktiv bruk av de alternative karriereveiene betinger et internt arbeidsmarked hvor ledige stillinger først og fremst bekles av organisasjonens egne ansatte. En slik arbeidsgiverpolitikk betinger i sin tur betydelige investeringer i opplæring og andre kompetansehevende tiltak. Det innebærer også at det legges til rette for på-jobben trening, gjerne koblet til prosjektarbeid, rotasjon og trainee-stillinger.

Det kan ta lang tid å utvikle likeverdige, alternative karriereveier. Etablerte organisasjonskulturer og maktstrukturer vil som regel bli utfordret. Derfor kreves brede prosesser hvor forslag og tiltak får tid til å modnes. I dette ligger også at tiltakene må utformes forskjellig, avhengig av valgte modeller for kommunal organisering, klientgruppens behov og medarbeidernes ønsker og prioriteringer.

1 Innledning

Vi presenterer først erfaringene fra Sparebanken1 SR-BANK og Statoil. Deretter oppsummeres erfaringene fra Trondheim Kommune og utvalgte kommuner i Sverige og Danmark. Rapporten fra Bergen Kommune har et noe annet formål enn de øvrige casene. Her ønsker vi å få fram de ansattes holdninger og krav til jobben og arbeidsmiljøet som grunnlag for utvikling av en arbeidsgiverpolitikk.

Beskrivelsen av de ulike casene vil forhåpentligvis gi inspirasjon og tips til utvikling av karriereveier i kommunal sektor. Beskrivelsene inneholder flere modeller og dokumenterer både fallgruver og suksesskriterier for hvordan likeverdige karriereveier kan utformes og implementeres. For å gjøre oppstarten eller videreføringen enklere gir vi til slutt noen anbefalinger om hvordan kommunene kan gå fram ved å ta utgangspunkt i etablerte modeller. Dette er selvsagt tentativt. Den enkelte kommune må utforme arbeidsgiverpolitikken ut fra egne mål og utfordringer, vel vitende om hvilke føringer som ligger i eksisterende måldokumenter, organisasjonskultur og medarbeidernes ambisjoner og ønsker.

2 Sparebanken 1 SR-BANK

Dette notatet bygger på tilgang til skriftlig materiale, intervju med Per Arne Nyvoll og Arild Johannessen, Sparebanken 1 SR-BANK, samt et foredrag av sistnevnte.

2.1 Hvorfor sparebanker?

Kan kommunenes arbeidsgiverpolitikk hente inspirasjon fra bankvesenet? Svaret må være et betinget ja. Her finnes på likheter og kontraster. Sparebankene har gjennomgått en rivende utvikling de siste 20-25 årene. Fra å være en ”halvoffentlig” institusjon uten konkurranse (og betraktet som en del av myndighetenes virkemiddelapparat i penge- og finanspolitikken) til en bedrift i fri konkurranse både nasjonalt og internasjonalt. Stadig mer krevende kunder, med kompetanse minst på linje med mange bankansatte, er en del av virkeligheten. Tjenestetilbudet er sterkt utvidet og teknologien har snudd opp-ned på stillingsinnholdet. Bankkulturen har vært kjent for å være lukket, i den forstand at medarbeiderne stort sett fikk ”bankopplæring” enten i regi av egen organisasjon, eller i regi av Bankakademiet. I dag er rekrutteringsprosessen åpnere i den forstand at banken benytter seg av mange eksterne tilbydere av opplæring. Fagforeningsprosenten er svært høy i bankvesenet, og medvirkningsaspektet står sterkt i alle omstillingsprosesser. Bankens policy har vært å tilby medarbeidere større innflytelse enn det som følger av det formelle lovverket. Banken tilbyr dels standardiserte tjenester, f. eks. betalingsformidling, dels skreddersøm, f. eks. finansiering og plasseringstilbud tilpasset den enkelte bedrift eller personkunde.

2.2 Litt om banken

SR-BANK er en del av Sparebank1 alliansen. Markedet er først og fremst Sør-Vestlandet, hvor banken har ca 50 kontorer i 26 kommuner. Antall ansatte er omtrent 900. I tillegg har Sparebank1 inngått en strategisk allianse med svenske Föreningssparbanken. Slik kombinerer banken fysisk nærhet til kunden med stordriftsfordeler og innflytelse. For de ansatte i SR-BANK betyr tilknytningen til den norske og svenske alliansen større faglige utfordringer og deltakelse i prosjekter som ikke ville vært mulig om banken opererte på egen hånd.

Personalansvaret ligger i linjen. Banken har små staber. Personalavdelingen består av 4,5 årsverk.

2.3 Karriereveier

SR-BANK har 15-20 års erfaring med alternative karriereveier. Allerede i begynnelsen på 80-tallet utarbeidet banken to karriereveier hvor en "fagstige" kompletterte den tradisjonelle lederkarrieren. Bakgrunnen var todelt. Kravene til ledelse ble skjerpet, dels pga. av økt konkurranse og mer komplekse markeder, dels ga medarbeidere som forlangte mer av sin leder. Flere banksjefer hadde avansert pga. av faglig dyktighet eller med bakgrunn i til dels lokale politiske prosesser. Selv om de fortsatt behersket faget, ble mangelen på lederkompetanse stadig mer åpenbar. Bankene hadde behov for et redskap som gjorde det mulig for banksjefer å kunne finne seg bedre til rette gjennom stillinger som primært satte krav til deres *faglige* erfaring og kompetanse. Dessuten ble det mer og mer meningsløst at flinke faglige medarbeidere måtte bli ledere for å kunne gjøre karriere i banken. At hun eller han "avanserte bort fra skranken og kundene" ble etter hvert en negativ boomerang for en bank som yndet å framstille seg som en kundevennlig og markedsorientert organisasjon. Dessuten ble kravene til faglig ekspertise stadig større på mange områder: utlån ble mer og mer risikabelt, nye innskudds- og plasseringsprodukter så dagens lys (aksjer, obligasjoner etc) og IT-ekspertise var sterkt etterspurt. I samarbeid med de ansatte ble det opprettet en faglig karrierevei som skulle gjøres så attraktiv at den ble oppfattet som likeverdig. Det ble opprettet relevante stillingskategorier og titler, for øvrig et ganske møysommelig arbeid.

Men likeverdighet i karrierevalg er ikke noe som vedtas. Organisasjonskulturen er bærer av verdier og forestillinger som vanskelig lar seg endre. Denne personalpolitikken ble fulgt opp av toppledelse og konsernstaben for personalutvikling. Blant banksjefer fungerte disse incentivene om likeverdige karrierer heller dårlig i oppstarten. Banksjef-tittelen hadde den gang en særskilt status og aura, og fulgte som regel personen livet ut. Etter noen år – også med påtrykk og lempe fra konsernledelsen – gikk imidlertid flere banksjefer over i faglige toppstillinger, i noen tilfeller skreddersydd for en enkelte. Bakgrunnen var nok også at lederrollen ble uvant og vedvarende langt mer krevende. At banksjefer lot seg bevege, gav legitimitet til den faglige karriereveien, og viste også at konsernledelsen mente alvor med sin personalpolitikk og krav til ledelse. Omstillingsprosesser og –tiltak møtes ofte med likegyldige skuldertrekk i den tro at de raskt blåser over. Ikke slik i SR-BANK. De nye karriereveiene var kommet for å bli, ikke bare på papiret.

Fagrollen har i dag høy status. Dette henger sammen med at produktene er langt mer komplekse og krever ofte høyere utdanning. I dag finnes også mange eksempler på at ledere melder overgang til fagstillinger. Eksempelvis innehar flere tidligere banksjefer fagstilling innenfor ”plasseringsrådgivning” og utvikling av produkter innenfor plasseringsområdet. (Plassering er ulike spare- og investeringsalternativer). De mest erfarne plasseringsekspertene kan ha høyere lønn enn banksjefene. På de to stigenes finnes 10-15 stillingsbeskrivelser, de fleste på ”fagstigen”. Disse stillingene er i sin tur knyttet til et såkalt normeringssystem som viser på hvilke lønnstrinn de ulike stillingskategoriene befinner seg. Den faktiske innplassering skjer dels etter forhåndsdefinerte regler (bestemt gjennom lokale forhandlinger), dels etter individuelle vurderinger. Her har det skjedd en kontinuerlig utvikling i retning av at menneskelige kvaliteter tillegges større betydning enn før. Slike vurderinger skjer av vedkommendes leder, med bistand fra personalavdelingen. Støtte fra personalavdelingen er ment å sikre en profesjonell standard, i tillegg til at personalavdelingen opptrer i en viss koordinerende rolle.

Eksempel på en faglig karrierestige innenfor bedriftskundemarkedet er som følger:

Key Account Manager
Spesialrådgiver
Senior bedriftskonsulent
Bedriftskonsulent

I personkundemarkedet finner vi

Fagkonsulent
Plasseringsrådgiver
Kunderådgiver

Banken er organisert i to hovedmarkeder med hver sine karriereveier og stillingskategorier. I tillegg finnes det en fagkarriere knyttet til enkelte spesialistområder som valuta og valutamegling, visse typer plasseringer mv. Det legges mindre vekt på tittel, det viktige er stillingens funksjon. Plasserings- og kunderådgivere er svært vide stillingskategorier med stort rom for skjønn og innplassering. Fagkonsulent-kategorien er også vid, det er en rent faglig stilling eksempelvis knyttet til teknologi- og produktutvikling. Lederkarrieren går via følgende stillingsnivåer:

Direktør
Regionbanksjef
Banksjef
Avdelingssjef (filialsjef)
Salgsleder m/u personalansvar

Banken forsøker å forene hensynene til bredde- og dybdekompetanse på følgende måte:

	Finansiering	Betalingsformidling	Forsikring	Plassering
Spesialist-kompetanse				
Dybde-kompetanse				
Grunn-kompetanse				

Alle ansatte forventes å ha basiskunnskap til bankens fire viktigste forretningsområder. Dette kalles grunnkompetanse. Dybdekompetanse skal innehas innen noen få felt, f. eks kombinasjonen av finansiering og plassering. Noen skal ha spesialistkompetanse innenfor ett felt, f. eks plassering (eller valuta som nevnt ovenfor).

I dag snakkes det mindre eksplisitt om karrieresystemene. Dette skyldes antakelig at det i en moderne organisasjon er større fokus på *mennesket* i organisasjonen enn *systemene*. Det heter således at ”Karriereveier i SR-BANK skal sikre en bedre utnyttelse av de menneskelige ressurser i samsvar med bankens og de ansattes behov”. Mens karriereveiene tidligere ble mer definert ut fra definerte jobbkategorier og jobbkrev, er utgangspunktet i dag rettet mot utvikling av den enkelte kompetanse, selvsagt knyttet til bankens strategier.

Da karrieresystemet i sin tid ble innført hadde det en viktig funksjon som

- intern koordineringsmekanisme (ett system ble innført for hele organisasjonen som historisk var en sammenslutning av 22 tidligere selvstendige banker)
- mekanisme for en profesjonalisering av personalpolitikken
- mindre anledning for vilkårlig bruk av trynetillegg (fagforeningene var varme tilhengere av et karrieresystem knyttet til normering av stillinger med mest mulig automatikk i lønnstilleggene)
- et ledd i en framvoksende likestillingspolitikk (en likere fordeling av menn og kvinner på de ulike stillingstrinn ble en erklært og målbar målsetting)

2.4 Prosessen

Som det framgår ovenfor, har utviklingen av karriereveier og personalutvikling i lang tid hatt et betydelig lederfokus. Karriereveiene ble utviklet i et nært samarbeid mellom ledelse og tillitsvalgte. Administrerende direktør støttet hele prosessen, mens personalsjefen og representanter for de tillitsvalgte utgjorde en prosjektgruppe. I tillegg var flere ledere og medarbeidere involvert for å kunne gi fornuftige beskrivelser av jobbkrav og ansvarsområder. Utredningsarbeidet tok atskillig tid, den gang var dette et nybrottsarbeid. Deler av arbeidet var konfliktfylt, bl.a. fordi det skulle knyttes såkalte normeringsrammer (lønnsrammer) til de respektive karrieretrinnene. Som forventet hadde ledelse og tillitsvalgte ulike syn på nivået. I tillegg ønsket de tillitsvalgte mest mulig automatikk i progresjonen innenfor hver normeringsramme, mens ledelsen ønsket å beholde et større rom for skjønn.

Første steg i prosessen var å definere de to likeverdige stigen, fag og ledelse. Hvordan skulle likeverdighet sikres? For å få dette til, måtte en del fagstillinger oppgraderes. Kunderettede stillinger ble oppvurdert, i tråd med bankens policy om at det var viktig å beholde flinke kunderådgivere i stillinger hvor deres kompetanse best kunne anvendes. Dernest måtte høye fagstillinger (uten lederansvar) vurderes i relasjon til høyere lederstillinger. Lengden på karrierestigene er også et tema. Her gikk diskusjonen fram og tilbake. Høye stiger med mange trinn er vanskelig å vedlikeholde, det krever mer administrasjon. Spørsmålet må sees i sammenheng med hvilke stillinger vi har og bør ha, og hvordan disse kan innplasseres på en konsistent og rettferdig måte. Innplasseringen av stillinger tok atskillig i tid, dette kan også være et konfliktområde. Dels skyldes dette egeninteresse, dels en naturlig tendens til å vurdere egen stilling som viktig og ansvarsfull. Disse diskusjonene gav både ledelse og ansatte en utmerket mulighet til å vurdere stillingers framtidige innhold og jobbkrav, og grenseflatene mellom ulike ansvarsområder.

Etter at stigen og stillingene var definert, ble de normert, dvs lønnsnivået og graden av automatikk i hvert trinn ble bestemt. Dette er en avgjørende test på graden av likeverdighet i de to stigen, lønn er som kjent relatert til status. Både lønnsnivået og graden av automatikk er velkjente konfliktområder. Innplasseringen av ledere og medarbeidere på de respektive trinn skjedde i flere omganger. Mange innplasseringer gir seg selv når jobbinnhold ikke er endret vesentlig. Men opprettelse av nye stillinger eller ved større endringer i innhold og krav, ble stillinger lyst ut. Her ble det lagt vekt på at ingen skulle måtte søke på egne stillinger.

2.5 Karrierer og prosjekter

Endringstakten har økt kontinuerlig. Dermed spiller prosjektorganisering en stadig større rolle. Prosjektene er dels knyttet til omstillingsprosesser i banken, dels relatert til

Sparebank1 gruppen¹. Deltakelse i prosjekter utenfor banken (dvs i Gruppen) gir tilgang til ny kompetanse og bredere erfaringer. Både deltakelse i, og ikke minst ledelse av prosjekter, anses som et springbrett for karrieren. Prosjektlederstillinger rekrutteres både fra ledelse og fagstillinger. Det finnes eksempler på at banksjefer inntar viktige prosjektlederstillinger. Også yngre medarbeidere liker prosjektarbeid. De får en fin sjanse til ”å få vist seg”. Dette er også en fordel for arbeidsgiver som får et sikrere og mer reelt vurderingsgrunnlag ved ansettelse. I prosjekter får medarbeidere vist fram både leder- og fagkvaliteter, i tillegg til sitt menneskelige repertoar: samarbeidsvilje, målorientering, konflikthåndtering, kreativitet etc.

Betydningen av prosjektorganisering understrekes ved at banken har opprettet en egen stilling som prosjektdirektør.

De facto finnes i dag altså tre karrieresystemer. I tillegg finnes en fjerde kategori, nemlig en type eksperter som er tilknyttet konsernet, og som tilkalles det enkelte bankkontor ved behov. Denne kategorien kan kalles ”ambulerende spesialister”, en stilling som typisk har to års varighet. Det kan være svært dyktige plasseringsrådgivere som trekkes inn som støtte for kundefrådgivere i sitt møte med komplekse, krevende eller større kunder. For ekspertene er dette en svært krevende og utviklende arbeidsform, hvor deres faglige kvaliteter stadig stilles på prøve. De har organisatorisk (men sjelden fysisk) tilholdssted i et fellessenter. Disse stillingene har en viktig både reell og symbolsk rolle som eksempel på tverrfaglig samarbeid i nettverk. Denne mobiliteten eksemplifiseres også ved at banksjefer gjerne bytter kontorsted avhengig av hvilken kompetanse som trenges til enhver tid.

Banksjefer oppfordres også til aktiv bruk av ekspertene fra fellessenteret, som tilbyr topp kompetanse knyttet både til personkunde- og bedriftskundemarkedet. Det oppfattes absolutt ikke som et nederlag å vise at en har behov for tilleggskompetanse. Dette skyldes at kvalitetskravene *skal* oppfylles. For organisasjonens del ville det vært umulig å knytte så spesialisert kompetanse til det enkelte kontor. For å kunne forsvare investeringer i den høyest mulige kompetanse, må investeringen kunne spres over flere kontorer og kunder.

2.6 Ledelse

Banken har lagt to filosofier til grunn for utvelgelse av ledere:

1. Resultat- og finansorientering: så lenge du leverer resultater, så sitter du trygt.
Resultater betyr kronerresultater

¹ Sparebank1 gruppen består av SR-BANK, Sparebanken Vest, Sparebanken Midt-Norge, Sparebanken Nord-Norge, samt en sammenslutning av sparebanker på Østlandet. Den svenske Foreningssparbanken er en betydelig eier, og de norske bankene samarbeider om produktutvikling etc med sin svenske eier. I tillegg er flere datterselskaper knyttet til Sparebanken1 Gruppen.

2. Human Resource orientering: Du gjør det bra her, men du kan kanskje gjøre det enda bedre i en annen stilling. Her er hensikten å få medarbeidere til å føle seg betydningsfulle

Med ny toppleder har Human Resource tankegangen fått gjennomslag. Det typiske er at en leder blir værende 3-4 år på ett sted. Topplederen spiller en aktiv rolle i denne prosessen. Han tar selv initiativ til å flytte på ledere. Gjennom individuelle samtaler avdekkes muligheter og ønsker. På bankens ledersamlinger understrekes at dette er en ønsket og naturlig prosess. Ledermobilitet brukes aktivt og anses som en fordel både for organisasjonen og videreutviklingen av den enkelte medarbeider. Den enkelte leder har i sin tur et særskilt ansvar for å finne og dyrke fram talenter. Spørsmålet er hvor han/hun kan fylle en mer utfordrende jobb enn i dag. Denne prosessen inneholder gjerne to såkalte ”mål- og utviklingssamtaler”. I den første samtalen lanseres gjerne lederens forslag. Forslaget vil som regel kreve modning og betenkningstid, samt at visse betingelser oppfylles, f. eks i form av opplæring og støtte. I neste samtale drøftes betingelser og forutsetninger. Disse samtalene skal avdekke den ansattes preferanser og potensiale, og hvilke tiltak organisasjonen kan gjennomføre for å legge forholdene til rette.

2.6.1 Mål- og utviklingssamtaler

Mål- og utviklingssamtaler gjennomføres minimum én gang i året. Samtalene skal gi leder og medarbeider en gjensidig mulighet til i fellesskap å kartlegge mål for medarbeideren, følge opp resultater, samtidig som den gir lederen bedre mulighet til å bli kjent med den ansattes kvalifikasjoner, kompetanse og utviklingsbehov. Mål- og utviklingssamtalen er ”den gode samtalen om vanskelige forhold”. Den ansatte skal redegjøre for sin kompetanse, utviklingsbehov og framtidige ambisjoner. Om ambisjonene anses realistiske innenfor bankens strategier og ressurser, utarbeides en tiltaks- og tidsplan.

Individuelle løsninger og den enkeltes utvikling står i fokus. Det forventes at medarbeideren også gir tilbakemelding på lederens atferd. Gjennomføringen av mål- og utviklingssamtaler er først og fremst et lederansvar. Personalavdelingen kan bistå med veiledning og følger opp at samtalene faktisk gjennomføres.

2.7 Lønnssystem

Den enkeltes lønn bestemmes dels ved automatikk, dels ved personlige tillegg. Det foreligger en bedriftsavtale mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte. Avtalen inneholder en normeringsplan og et poengsystem som brukes som vurderingsgrunnlag for individuelle tillegg. Plassering i rammen bestemmes dels ved automatiske opprykk, dels ved individuelle vurderinger. Det er relativt større automatikk i de lavere rammene. Kriteriene i poengsystemet er både person- og jobbrelaterte:

- Krav til utdanning
- Selvstendighet

- Komplexitet
- Innflytelse på resultat
- Ledelse/spesialistfunksjoner

Innenfor hver av disse kriteriene er seks nivåer definert med tilhørende poengoppnåelse. Disse definisjonene er generiske, dvs de kan brukes på jobber på kryss av avdelinger. Graden av kompleksitet varierer eksempelvis fra ”Enkle og ukompliserte oppgaver som gjentas” (nivå 1) til ”Arbeidsoppgaver som vedrører endringer i bankens policy” (nivå 6).

I tillegg har banken innført et bonussystem som består av fire deler:

1. Konsernresultat, grunnbonus som er lik for alle.
2. Kontorbonus, avhengig av resultat i forhold til budsjett. Alle medarbeiderne på samme kontor får likt beløp. Som grunnlag for bonusberegning inngår også fem kvalitetsfaktorer. Disse kan variere fra år til år, avhengig av hvilke forbedringsprosjekter som er vedtatt innenfor de to markedsområdene person- og bedriftsmarked. Valg av forbedringsprosjekter skjer på konsernnivå. Eksempler kan være kvalitet på utlånsporteføljen, medgåtte ressurser til etterbehandling etc. Kriteriene er en del av et balansert målekort. Stabs- og støttefunksjonene får bonus som baseres på gjennomsnittet av alle kontorene.
3. Salgsbonus for kontorene, avhengig av kvartalsvise salgsresultater. De fem beste kontorene mottar kr 5000, den beste tredjedelen kr 1500 og den mellomste tredjedelen kr 500.

Teoretisk kan en bonus utgjøre kr 60.000 pr år. Det skjer imidlertid aldri. Gjennomsnittlig utgjør den høyeste bonus kr 25.000 i året.

2.8 Opplæring

Banken tilbyr et omfattende opplæringstilbud til sine medarbeidere både når det gjelder ledelse og fagutdanning. Det tilbys en faglig opplæring på nye systemer, Personmarkedsskolen, bedriftsmarkedsskolen (i samarbeid med BI). Lederutvikling drives også systematisk med ulike midler. Opplæring i kommunikasjon (håndtering av vanskelig samtaler). I mer enn ti sammenhengende år har banken drevet et internt salgs- og organisasjonsutviklingsopplegg for alle med kundekontakt. Dels er dette et opplegg for hvordan den enkelte skal opptre i forhold til kunder og kolleger, dels et opplegg for erfaringsoverføring. Eksempelvis møtes de ansatte på bankkontorene ukentlig for å dele informasjon og erfaringer med hverandre. Videre brukes ”coaching” bevisst som talentutvikling, et opplegg som innebærer at en konsulent eller kollega følger deg som ung leder over en periode på et halvt år. I gjennomsnitt bruker medarbeiderne minst 5 dager i året på opplæring og et beløp i størrelsesorden kr 80.000 pr ansatt.

2.9 Intern rekruttering

Banken har en klar målsetting om å ta vare på interne talenter. Hovedregelen når stillinger skal besettes er intern rekruttering. Fire av fem lederstillinger rekrutteres internt. Lederstillinger er imidlertid lite omsøkt, muligens pga. oppfatninger om at de i realiteten allerede er besatt. Medarbeidere oppfordres til å søke ledige stillinger. Å flytte på seg internt er i tråd med bankens mål og bedriftskultur. Dette kan imidlertid være et sårt punkt i relasjon til ”avleverende” enhet som kan erfare at nøkkelpersonell blir borte. Dette er holdninger som bearbeides kontinuerlig, ledere som avgir kompetente medarbeidere kan også tolke en ”avgang” som en suksess i en organisasjon hvor mobilitet er ønsket. Den som avgir medarbeidere får heller liten støtte for å kompensere for kompetansebortfallet. Bonussystemet virker heller ikke stimulerende som incentiv for å avgi faglig dyktige medarbeidere ettersom resultatkravene (som grunnlag for bonus) ikke justeres.

Ekstern rekruttering brukes dog for stillinger hvor kravet til kompetanse ikke kan tilfredsstilles internt. Dette gjelder visse spesialistjobber eller når interne søkere ikke melder seg til lederstillinger. Den typiske nyansatte er 25 år og har betydelige kvalifikasjoner, gjerne treårig høyskole, hvorav minst 2 år økonomi. Vedkommende bør ha noe spesielt å tilføre. Nytilsatte går inn i trainee stillinger de første 1½ - 2 årene med opplæring i fag og salg. Trainee-oppholdet skjer både lokalt i det enkelte bankkontor og sentralt innenfor viktige systemer som depot og IT-systemer. Dermed får nytilsatte ikke bare en bred faglig utdanning, men også en helhetsforståelse for bankens virkemåte. Som en hovedregel skal medarbeidere ikke sosialiseres eller integreres i smale, isolerte funksjoner og roller. Lokale og sentrale opplegg koordineres av personalavdelingen i samarbeid med ansvarlig leder. I denne perioden er den ansatte fast ansatt med full lønn.

2.10 Likestilling

Kvinnene utgjør 55% av medarbeiderne i banken. Det gjennomføres ingen spesielle, konkrete tiltak for å øke andelen kvinnelige ledere. I en ledergruppe som består av 13 personer, finnes én kvinne. I stillingsannonser var det tidligere en passus om at kvinner oppfordres til å søke, og vil bli foretrukket under ellers like forhold. Denne passusen er nå tatt bort.

2.11 Turnover

Banken har p.t. en usedvanlig lav gjennomtrekk av medarbeidere, i underkant av 2% årlig. Det skjer i et ganske stramt arbeidsmarked hvor såvel olje- og leverandørindustrien og IT-næringen er særs aktive for å sikre seg kompetanse. At medarbeiderne velger å bli, må tas til inntekt for en vellykket arbeidsgiverpolitikk.

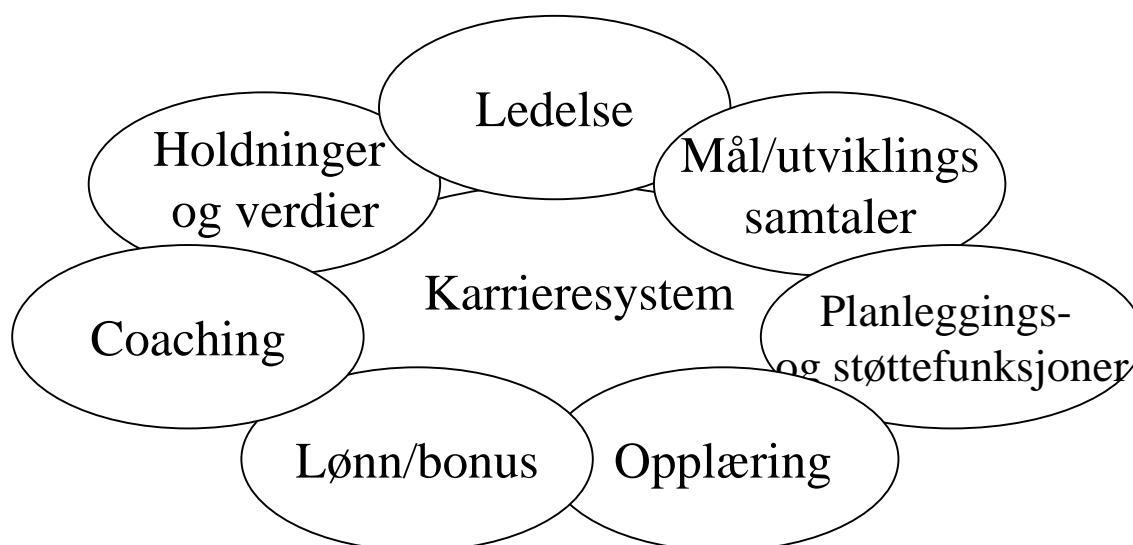
2.12 Problemområder

Som vist ovenfor har banken en sterk salgskultur. Omleggingen fra en passiv mottakerkultur til en aktiv salgsoverorientering har pågått kontinuerlig i ti år. Økonomisk har dette utvilsomt vært en suksess, men det fører til ”trethetsproblemer”. Selv om banken har et lavt sykefravær, er det nå økende. Stadige og gjentatte kampanjer gir lite rom for de ansatte til å ta seg inn mellom slagene. Flinke kunderådgivere har for stor kundeportefølje. Med mer krevende kunder og mer komplekse produkter blir dette nå et problem. Et stort dilemma er håndteringen av det kollektive vs det individuelle. Foreløpig er dette løst ved at lønnsfastsettelsen er en kombinasjon av kollektive avtaler og individuelle tillegg, samt at bonus er knyttet opp til arbeidsfellesskapet i avdelingen/filialen. Trusselen ligger i at den ansatte læres opp til ”What’s in it for me?” på bekostning av den felles dugnad.

2.13 Konklusjon

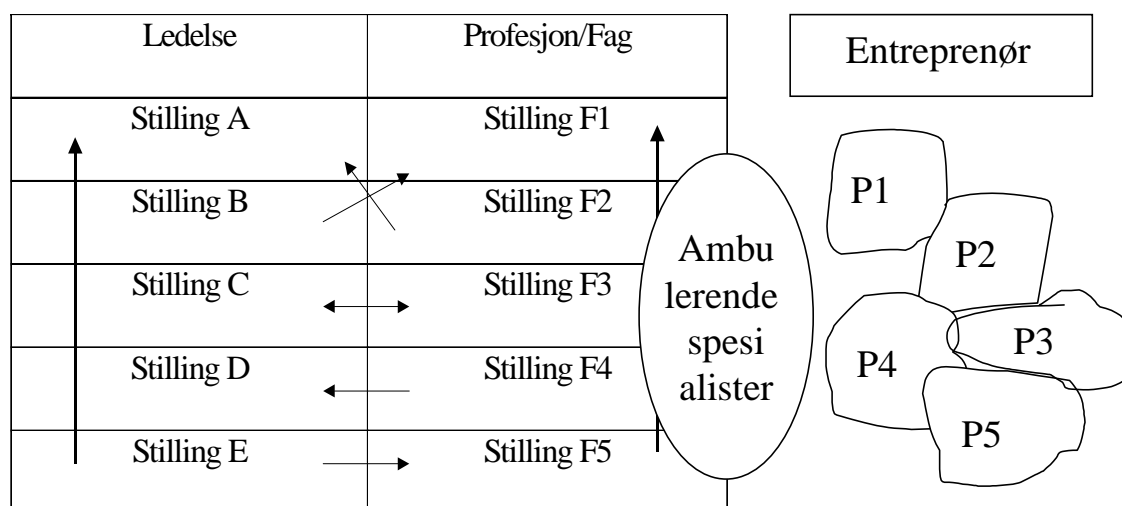
Banken har utviklet et helhetlig opplegg for karriereutvikling av bankens ansatte hvor flere tiltak spiller sammen. En langsiktig og konsistent fokusering på bankens medarbeidere med høyt engasjement også fra bankens toppledelse, er noen av suksessfaktorene. Banken har oppnådd en stor grad av funksjonell fleksibilitet gjennom opplæring og oppmuntring til flerfaglighet. Bedriftskulturen har ingen sanksjoner mot ledere eller ansatte som roterer. Tvert om er det bankens uttalte mål at ingen skal ”gro fast” i sine stillinger.

Oppsummert viser vi nedenfor hvordan karrieresystemet er en del av og støttes av andre aktiviteter. Dernest vises en modell for karriereveiene. Formelt har banken to karrierestiger, ledelse og fag. Men i praksis fungerer prosjektledelse eller -deltakelse som en del av karrieresystemet. Vi har kalt dette for entreprenørstigen. Ambulerende spesialister kan også oppfattes som en karrierevei.



Figur 2.1 Sammenhengen i SR-BANK's arbeidsgiver- og karrieropolitikk.

Figur 2.2 Karriereveier i SR-BANK



3 Statoil: fra fast struktur til interne arbeidsmarkeder med individuelt ansvar

3.1 Innledning

Dette er en kort oppsummering av personaldirektør Kjølvs Egelands presentasjon på samlingen i Stavanger i august. Hovedvekt er lagt på tenkningen rundt alternative karriereveier og hvordan disse er en del av personalpolitikken og bedriftskulturen. Statoil sysselsetter 10.000 sjeler (16.000 i konsernet). Med lav turnover blir arbeidsstokken stadig eldre. Gjennomsnittlig alder for samtlige medarbeidere er 43 år, for ledere, 46-47 år, og 50 år for direktørnivået. Synet på karriereveier må ellers ses sammen med foretakets bestrebelser på å utvikle en bærekraftig bedriftskultur.

3.2 Læring og kompetanseutvikling

Statoil legger stor vekt på lagbaserte arbeidsformer i en prosjektorientert organisasjonsform. De har i lang tid lagt stor vekt på at de ansatte skal videreutvikles.. I det korte visjonsdokumentet "Vi i Statoil" uttrykkes dette slik:

- ”Vi bruker hverandres kunnskaper, erfaringer og kreativitet til å skape gode resultater”
- ”Vi utvikler vår kompetanse gjennom utfordrende oppgaver”
- ”Vi stimulerer den enkelte til å ta ansvar for egen læring”
- ”Vi ønsker mangfold mht kjønn, alder og kulturell bakgrunn

De ansatte tilbys opplæringsprogrammer, e-læring, stipendordninger, og i samarbeid med universitet og høyskoler.

Statoil rekrutterer først og fremst gjennom et internt arbeidsmarked. Bedriften må selvsagt påse at de har den nødvendige kapasitet på de ulike teknologi- og kompetanseområdene, men de legger ikke detaljerte løp for den enkelte ansatte. Anbefalinger kan gis, men det forutsettes at medarbeideren selv er den styrende. ”Vi planlegger ikke livet til Per og Kari 10 år framover”.

I en årrekke har Statoil gjennomført arbeidsmiljøundersøkelser internt. Det mest konsistente funn er at trivsel oppstår når medarbeideren får brukt seg og sine evner og anlegg i jobben.

3.3 Rotasjon

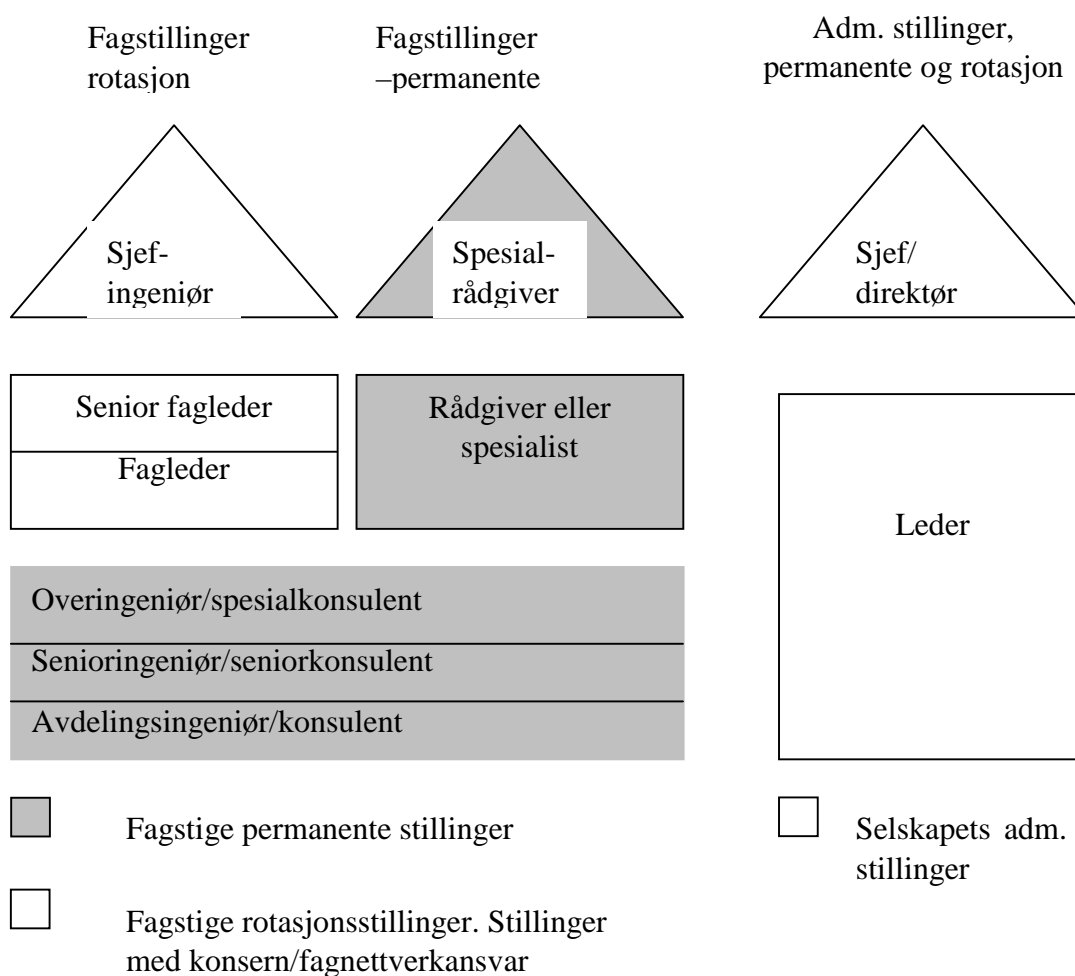
Med utgangspunkt i den overhengende fare for forgubbing i viktige posisjoner, satses det bevisst på unge, bl.a. gjennom trainee-program. Unge trainees brukes som ”lim” mellom de ulike avdelinger, de skal jobbe i hele verdikjeden. Dette skaper forståelse for naboen, ”det nytter ikke bare å løpe fort, du må også trene på å levere stafettpinnen”. Statoil ønsker rotasjon, men legger opp til et fleksibelt system med få administrative strukturer. De søker å utnytte fordelene ved et internt arbeidsmarked koblet med veiledning fra nærmeste leder gjennom utviklingssamtaler. Statoil kaller dette et ”selvgående rotasjonssystem”. Graden av struktur er altså nedbetont, selv om det finnes på noen utvalgte områder som plattformsjef og innen boring.

Relatert til rotasjon er ønsket om flerferdigheter eller kombinasjonskompetanse. Det er geologene som kan finne og få fram hydrokarbonene. Men hvilken kompetanse trengs når tilbud skal gis og avtaler inngås i utlandet? Det ideelle er en geolog med kultur- og forretningsforståelse.

3.4 Karrierestiger

Statoil har tre karrierestiger langs to dimensjoner, nemlig fag/ledelse og rotasjon/permanent. Stillingsystemet ser slik ut:

Figur 3.1: Statoils karrieresystem



De permanente fagstillingene er forbeholdt de områder hvor Statoil har ambisjoner om å ha spisskompetanse. Medarbeidere som innehar faglige rotasjonsstillinger forutsettes å arbeide mer tverrfaglig, og gjerne utvikle flerferdigheter og relasjonsevner.

4 Trondheim

Trondheim kommune har vært gjennom en rekke endringsprosesser det siste tiåret. En av disse er innføringen av en ”fagstige” som utgangspunkt for lønnsfastsettelse. Denne fagstigen baserer seg på ideen om at den ansatte skal få uttelling i form av lønn for bruk og videreutvikling av kompetansen sin. Eksempelvis skal det å ta et relevant grunnfag kunne føre til at en går opp ett trinn på fagstigen og dermed får mer lønn. Høyere kompetanse skal gi høyere lønn. Å ta i bruk og tilegne seg kunnskap og kompetanse skal lønne seg for den enkelte arbeidstaker. Det var tidligere ikke et system for verdsetting av den enkelte medarbeiders kompetanse, og fagstigen er ment å ivareta en slik verdsetting.

Bakteppet for fagstigen er Trondheim kommunes overgang til en ny organisasjonsmodell, en prosess som startet i 1997. Kommunens nye organisasjonsmodell er todelt, og mellomleder nivåene er ”slanket”. Før omorganiseringa var kommunen delt inn i distrikter med distriktssjefer og en rekke mellomlederstillinger under rådmannen. I den nye modellen skulle disse mellomlederstillingene fjernes og beslutningsnivåene reduseres til to: rådmannen og enhetslederne. Mulighetene for en administrativ karriere i kommunen har dermed blitt færre. Å utvikle mer fagbaserte karrieremuligheter ble derfor aktualisert. I tillegg kommer utfordringene kommunen har med å beholde og rekruttere ansatte i et stramt arbeidsmarked og krav til effektive og gode servicetilbud.

Vi skal i denne delen se nærmere på fagstigen, hvorfor den ble initiert og prosessen fram til bruken av den. Fokus vil ligge på partene i prosessen: arbeidsgiver Trondheim kommune og arbeidstakerne representert ved de respektive arbeidstakerorganisasjonene.

Spørsmål vi skal undersøke i denne delen er: Hva er gjort? Hvordan har prosessen vært? Hvilke tiltak er gjennomført for å komme dit en er? Hvordan ser systemet ut? Har det vært spesielle hindringer? Ut fra dette vil vi kunne trekke ut punkter vi kan bygge videre på i Del 2.

4.1 Datagrunnlag og metode

For å kunne gi svar på disse spørsmålene ble det foretatt lange intervjuer med utvalgte representanter for partene som hadde vært med på å utvikle fagstigen. Dette var ansatte i kommunens administrasjon og fagforeningsrepresentanter. Ønsket var å få forståelse av hvordan prosessen mot ferdige fagstiger hadde forløpt og opplevelsen av utviklingsprosessen. Det var også aktuelt å få tilbakemelding på hvordan representantene mente fagstigen fungerte etter at de var tatt i bruk. Av hensyn til prosjektets rammer har det ikke latt seg gjøre å intervjuer alle involverte parter, men vi mener likevel at et rimelig bilde vil bli gitt. Åtte intervjuer er ble gjennomført, og flertallet av informantene er representanter for arbeidstakersiden, men en nøkkelinformant og en ”vanlig” informant fra arbeidsgiversida mener vi sikrer at ”alles

røst” har blitt hørt. Som leserveiledning opplyses det om at sitater fra datamaterialet står i kursiv.

4.2 Hvordan begynte det hele?

Det første systematiske arbeidet med fagstige ble startet i 1995, som et resultat av et politisk vedtak i bystyret om en nyvurdering av mulighetene for kompetanse og lønnsutvikling for ansatte i det kommunale barnevernet.

4.2.1 Fra bystyre til fagstige

Initiativet kom fra bystyret. Det var på det tidspunktet ikke snakk om en fagstige, men virkemidler for å heve lønna til de ansatte i denne tjenesten. Kommunen hadde problemer med å rekruttere arbeidstakere til denne tjenesten og beholde de som allerede jobbet i den. På samme tid var en høyning av kvaliteten på tjenesten etterspurt. Det var et behov for et system som ivaretok både lønnsheving, kompetanseutvikling og kvalitetssikring. Dette skulle bidra til rekruttering av habile arbeidstakere, nyttiggjøring av kompetanse og stabilitet i stillingsgruppa. Samtidig skulle systemet ivareta ønsket om å innføre muligheter for avansement². Det ble i 1996-oppgjøret satt av en pott som skulle gå til lønnsøkninger i et slikt system. Det lå med andre ord penger i potten som var en forutsetning for at et slikt system ble laget.

Det var også et uttalt behov for en opprydding i stillingsjungelen som hadde grodd opp i tjenesten. *”Det var ulikt og uryddig fordi de hadde så veldig mange titler og lønsplasseringer”* som en av informantene uttalte. Ni forskjellige stillingsbenevnelser eksisterte, og i lønnsoppgjør var det vanskelig å vurdere disse mot hverandre.

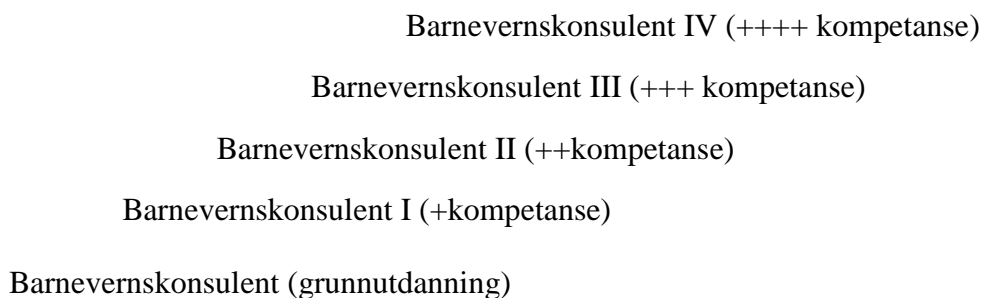
Den første fagstigen ble utviklet som en løsning på disse utfordringene. Denne fagstigen ble utarbeidet av en av kommunens rådgivere som bygget systemet på den fire trinn ”fagstigen” som lærerne har brukt. Denne var basert på at høyere utdanning i antall vekttall ga høyere lønn utover grunnstigen. Ansiennitet skulle fortsatt ha betydning, men utdanning skulle gi uttelling. Høyere kompetanse skulle for ansatte i barnevernet gi høyere lønn.

For å rydde opp i de uklare stillingsbetegnelse ble det foreslått en løsning hvor de ulike benevnelser (saksbehandler, barnevernspedagog, sosialkurator, sosionom, konsulent etc) ble lagt under en fellesbetegnelse **”barnevernskonsulent”** med rangering fra I til IV. En slik ordning skulle lette grupperingen av arbeidstakere etter erfaring, kompetanse, ansvar og arbeidsgivers nyttiggjøring av kompetanse³. Det kom ikke klart fram av intervjuene om dette medførte en endring av arbeidsoppgavene og jobbinnholdet, eller om den enkelte ansatte gjorde det samme men fikk en annen stillingsbetegnelse. Det kan likevel synes som om det kun var en endring av

2 Brev fra administrasjonsdirektøren, 200697, regnr 57036.

3 Se brev av 1997

stillingstittel, siden fokus var på opprydding i ”stillingsjungelen”. Barnevernskonsulent ble nederste ”trinn” på stigen med kun grunnutdanning som er 3 års sosialfaglig høyskoleutdanning. For å klatre opp et trinn måtte en ta mer utdanning i vekttall **relevant** utdanning. I tillegg kom en vurdering av de enkeltes erfaringer og kunnskap. Til sammen utgjorde dette en kompetansevurdering. Den siste uttømmende stillingskategorien var for de med spesiell kompetanse. Figur 4.1 illustrerer hvordan fagstigen var tenkt:



Figur 4.1: Fagstigen for ansatte i barnevernet

Den første stigen ble utarbeidet uten at medlemmer fra arbeidstakersiden var direkte inne med innspill. Det var likevel en uformell dialog hvor fagforeninga ble informert. I følge arbeidsgiversida ble fagstigen mottatt med begeistring. Da utkastet til fagstiger ble ferdig ble det sendt videre til rådmannen. Rådmannen videresende igjen dette til lønnsutvalget som i sin tur sluttet seg til forslaget fra administrasjonen i et møte 23.06.97. I et møte mellom partene i etterkant av denne godkjenningen ble pengene som hadde blitt satt av i 96 oppgjøret, fordelt etter trinnene i stigen. Denne forhandlingen ble framstilt som uproblematisk. Fra arbeidsgiversida ble dette begrunnet med at fagstigen innebar et relativt stort løft i lønn.

4.3 Hjelpepleierne

Ut fra intervjumaterialet tyder mye på at helsearbeidere som hjelpe (-og syke)pleierne var den neste arbeidstakergruppen fagstigen skulle utvikles for. Et system for ivaretagelse av kompetanse og lønn var på tale de lokale forhandlingene i 1996. Tråden ble tatt opp i 1997. Hjelpepleierne hadde før fagstigen ble innført, heller ingen systematisk karrierevei knytta til fag. Det var likevel mulig å få støtte til videreutdanning som eksempelvis å ta fagbrev. Sykepleierne hadde på sin side fått uttelling (i lønn) for spesielt ettertrakta kompetanse som spesialisering innenfor psykiatri og geriatri.

4.3.1 Fra rådmann til utvalg

Initiativet til å bruke fagstiger for hjelpepleierne kom også fra arbeidsgiversida. Denne gangen var det rådmannen (administrasjonen) som tok initiativ til å utarbeide en fagstige. Det måtte tiltak til for å kunne rekruttere og beholde hjelpepleiere. I følge en

av kommunens rådgivere konkurrerer kommunen med fylkeskommunen og regionsykehuset i Trondheim om denne gruppen ansatte. Det er derfor viktig å kunne tilby en faglig mer spennende jobb med mulighet for videre utvikling og høyere lønn. For hjelpepleierne var det et tydeligere motiv at en kompetanseheving kunne føre til endret jobbinnhold. Ved å få bedre kvalifiserte hjelpepleiere kunne denne gruppen gjøre flere oppgaver.

I stedet for at fagstigen ble utarbeidet i kommuneadministrasjonen, ble det opprettet et arbeidsutvalg som skulle stå for utforming av et forslag til avansement og karrierestige. Mandatet og rammene som rådmannen la på dette var å utarbeide en fagstige ut fra den formal og realkompetanse som eksisterte hos hjelpepleierne. Til sammen utformet de gruppene **Offentlig godkjent hjelpepleier, Hjelpepleier I-III**, hvor offentlig godkjent hjelpepleier var nederste trinnet, så Hjelpepleier I etc etter malen fra barnevernskonsulentene. Arbeidsutvalget bestod av representanter fra fagforeningene og arbeidsgiver, kommunen. Kommunens representanter i arbeidsutvalget var ikke representanter for rådmannen, men personalkonsulenter og enhetsledere. Arbeidsutvalget skulle også diskutere hvor myndigheten til å utøve disse fagstigenes skulle ligge. I dette ligger spørsmålet om hvem som skulle ha makt til å avklare på hvilket trinn den ansatte skulle stå.

Resultatet av denne diskusjonen ble at den enkelte enhetsleder skulle vurdere hver enkelt medarbeider og hvor vedkommende burde stå i stigen. Den enkelte ansatte skulle også selv ha mulighet til å stille krav på egne vegne om opprykk i fagstigen ut fra kompetansegrunnlag. En tredje mulighet var å få en tillitsvalgt fra fagforeninga til å framsette kravene til enhetslederen. Slike forhandlinger om opprykk i fagstigen skulle heller ikke bare kunne skje en gang i året (eks ved forhandling om 5.1 potten eller 5.2 forhandlinger to ganger i året). Fagstigenes åpnet for individuelle forhandlinger hele året, noe som i følge arbeidsgiver representerte et stort framskritt for arbeidstakerne. Modellen for forhandling av lønn ble med andre ord tilpasset kommunens nye, todelte organisasjonsmodell.

Arbeidsutvalgets forslag til fagstigenes utforming ble sendt til rådmannen. Rådmannen i sin tur justerte bidraget som igjen ble sendt tilbake til partene for forhandling. Denne forhandlingen ble framstilt fra begge parter som problemfri, noe som ble forklart ved at partene hadde vært med hele veien. Fagstigen ble protokollført 20.08.98. I etterkant av dette ble det til slutt i arbeidsmøter mellom partene, gjort en gjennomgang av hver enkelt arbeidstakers kompetanse. Samtidig ble det også vurdert og bestemt trinnet i fagstigen vedkommende skulle stå.

4.3.2 Hjelpepleiernes opplevelse av prosessen

Representantene for hjelpepleierne var gjennomgående positiv til å utvikle og ta i bruk en fagstige. Dette hadde flere årsaker. De mente for det første at den gjorde lønnsforhandlingene lettere. I lønnsoppgjørene før fagstigen ble utarbeidet, måtte hver enkelt hjelpepleier som mente de fortjente mer i lønn legge fram et skriftlig krav til sin partsforhandler. Forhandleren tok i sin tur med seg kravene til forhandlingsbordet og forsøkte der å komme til enighet med arbeidsgiver for hver enkelt. Det var få som hadde benyttet seg av denne ordningen. Også prosessen i det gamle lønnsforhandlingssystemet

ble beskrevet som problematisk. Retningslinjene (fra hovedtariffavtalen) for hvem som skulle ha krav på hva ble opplevd som uklare og for generelle. Det rådet et inntrykk av at det ble tilfeldig hvem som fikk bedre lønn og hvem som ikke fikk bedre lønn i disse oppgjørene. Kriteriene for lønnsfastsettelse og lønnsøking var vanskelig å fastsette. Innføring av fagstige lettet på dette ved at en fikk "objektive" kriterier for hvem som skulle ha hva. Tilhørte man gruppen Hjelpepleier I fikk man en bestemt lønn. Dette må igjen sees i lys av at det i arbeidsmøtene etter at det ble enighet om å ta i bruk fagstigen, ble gjort en vurdering av hver enkelt ansatt, og at det fortsatt er snakk om en viss form for skjønn.

Representantene for hjelpepleierne mente også at fagstigen stod for en synliggjøring av denne arbeidstakergruppens kunnskap og kompetanse. Dette må sees i lys av at det er snakk om en arbeidstakergruppe uten høyere utdanning. Kunnskapen har derfor ikke blitt synliggjort med vitnemål på samme måte som i andre grupper. Det fantes imidlertid de med videreutdanning og spesiell kompetanse (sårpleie), som ikke hadde fått uttelling for denne kunnskapen. Det ble også påpekt at de ikke betraktet seg selv som en gruppe som hadde vært flink til å markedsføre egen kunnskap. Fagstigen ble en måte å få uttelling for kompetanse, samtidig som det ble synliggjort hva som måtte til for å få høyere lønn.

Representantene opplevde det som om fokus ble satt på deres kompetanse. Det var et signal fra kommunens side til denne gruppen om at "*vi satser på dere*", som en av informantene formulerte det. Sitatet kan også illustrere en mulig endring i jobbinnhold.

4.4 Likevel...

Det var likevel noen innvendinger til den nye ordninga. Det ble oppfattet som problematisk at fagstigen kun synliggjorde den faglige kompetansen til hver enkelt. Det kom fram av intervjuet at en hjelpepleier også kan ha oppgaver som fagstigen ikke tar hensyn til. Slike oppgaver kunne være administrative, opplæring, fordeling av personell og utdeling av medisiner. Å bli lønnet etter kompetanse gjorde at en ikke fikk noe tilbake i lønn for andre arbeidsoppgaver. I følge representantene for denne gruppa var dette noe fagstigen ikke tok med i beregningen av lønn. De hadde ønsket en "skyggestige" hvor en kunne få to lønnstrinn ekstra for slike oppgaver.

Den nye ordninga førte også til at hjelpepleierne som var vant til å vurderes lønnsmessig som en gruppe, ble delt opp i forskjellige lønnskategorier. En slik overgang hadde for enkelte vært vanskelig: "*de som ikke får blir misfornøyde*". Det var en uvant tanke for mange at en skulle kunne stille individuelle krav ut fra egen kompetanse til enhetslederne. Representantene for hjelpepleierne mente at hjelpepleierne som faggruppe har vært preget av en kollektiv kultur. Innføringen av fagstigen forutsatte at hjelpepleierne måtte tenke annerledes om seg selv og sin kompetanse. Fagstigen fokuserte mer på den enkelte arbeidstaker, og kan derfor sies å representere en slags individualisering.

Et annet problem som ble tatt opp i intervjuet med representantene for hjelpepleierne var at enhetslederne ikke alltid hadde tatt fagstigen i bruk. Et viktig poeng med fagstigen er at for å kunne få noe igjen må kunnskapen være synlig, relevant og tatt i

bruk. Dette forutsetter en leder som ”ser” kompetansen og mulighetene til den enkelte ansatte. En informant beskrev det slik: ”*lederne har vært vant til at hjelpepleierne har gått i flokk*”. Sitatet kan tolkes som om det hadde vært vanskelig å få lederne til å se den enkelte hjelpepleier og dennes kompetanse. Medarbeidersamtaler blir derfor en forutsetning for at fagstigene skal fungere.

4.5 Ingeniørene og førskolelærerne

Det har i de siste årene blitt flere yrkesgrupper i kommunen som har fått utviklet en fagstige som lønnskriterium utarbeidet etter samme malen som hjelpepleierne. Vi skal nå se litt nærmere på ingeniørene og førskolelærerne og deres opplevelse av arbeidet med fagstigene.

4.6 Ingeniørene

Representantene for ingeniørene mente at det allerede i 1992 var en protokoll fra en lokal forhandling på å utarbeide et lønns- og karrieresystem som ivaretok faglig kompetanse. De hadde kalt dette en ”karrierestige”. Den gangen hadde det imidlertid ikke blitt utarbeidet et slikt system. Ingeniørene hadde ikke fått gjennomslag for forslaget. Årsaken mente ingeniørene var kommunens dårlige økonomi. De stilte seg derfor positiv til at kommunen hadde tatt initiativet til en fagstige for deres yrkesgruppe i 1998. Informantene mente også at igangsetting av prosessen hadde skjedd under påtrykk fra ingeniører som jobbet i næringsmiddelkontrollen og som hadde lavere lønn enn andre ingeniører i kommunen. De ønsket likhet, og mente at en fagstige ville kunne ivareta dette. En fagstige som åpnet for individuell vurdering av den enkeltes kompetanse (ikke bare utdanning men også erfaring) og bruk av denne kompetansen, ville også gi muligheter for høyere verdsettelse (i lønn) av den enkelte. Eller som en informant uttalte: ”*Vi er mer opptatt av lønn for den jobben vi gjør, ikke for utdannelsen som sådan.*”. Dette er et tema vi kjenner igjen fra hjelpepleierne. Fag skulle også spille en rolle. Før hadde ingen ingeniører kunnet tjene mer enn ledere, det hadde ikke vært akseptert. Ved innføringen av fagstigen var det nå aksept for at en dyktig fagperson kunne tjene mer enn lederen sin.

De var også positive til fagstigen fordi den rettet på tilfeldighetene i det gamle systemet som ofte avgjorde om noen fikk mer lønn enn andre. Et eksempel på dette var nyansatte som på grunn av et stramt arbeidsmarkedet, kunne presse opp lønnskravet og ende opp med høyere lønn enn en ingeniør med sammenlignbar kompetanse og lengre ansiennitet. Problemet med tilfeldighet og skjevhet i lønnsnivå kjenner vi igjen fra hjelpepleierne.

Representantene mente at en fagstige også ville lette rekruttering av ingeniører til kommunen. Dette gjaldt spesielt ingeniører med spesiell kompetanse, eksempelvis i data og GIS (geografiske informasjonssystemer). En fagstige ville også gjøre det lettere å beholde ingeniører. En grunn til at ingeniørene sluttet, i følge informantene, var at lønna i kommunen ikke kunne konkurrere med lønnsnivået i det private. En fagstige ville kunne synliggjøre en belønning for høyere utdanning og kompetanseutvikling.

Ingeniørene betraktet faget som svært viktig, noe som i det gamle systemet hadde blitt litt borte. Fagstigen synliggjorde faget. De hadde likevel ikke basert fagstigen på videreutdanning i form av vekttall, slik eksempelvis sykepleierne hadde. I stedet skulle en vurderes ut fra de kurs en hadde og den særskilte kompetansen til den enkelte.

Representantene virket fornøyd med prosessen fram til den ferdige fagstigen: ”*Vi hadde en veldig grei prosess- og ikke minst kortvarig prosess*” oppsummerte en av informantene. Begrunnelsen for dette var en felles interesse fra partene om å utvikle fagstigen. Informantene fortalte at det generelle hoppet i lønnstrinn for en ingeniør etter innføringen av fagstigen ble på 4 eller 5 trinn, noe som ble ansett som mye i forhold til de sentrale oppgjørene. Det ble likevel opplevd litt problematisk at kommunen ikke kunne tilby den lønna de ønsket.

4.7 Førskolelærerne

Førskolelærerne er den siste arbeidstakergruppa som er representert i materialet. Også denne gruppa hadde samme saksgang i prosessen som ingeniørene i utformingen av fagstigen..

Representanten for førskolelærerne var i utgangspunktet positiv til innføringa av fagstigen. Førskolelærerne er i likhet med hjelpepleierne representanter for lavtlønsgruppene i kommunen. Et av fagorganisasjonens hovedmål ble derfor beskrevet som å oppnå en generell økning av lønna til denne gruppa. Derfor ble fagstigen ansett som en mulighet til lønnsøkning for organisasjonens medlemmer. Prosessen fram mot fagstigen ble også opplevd som en betydelig synliggjøring overfor arbeidsgiver av den kompetansen som denne gruppa satt inne med. Mange av førskolelærerne som skulle inn i systemet hadde videreutdanning og spesialkompetanse som før ikke hadde blitt verdsatt (lønnsmessig). Dette medførte en betydelig lønnsøkning for mange. Likevel mente representanten for førskolelærerne at fagstigen rokket ved en kollektiv kultur blant førskolelærerne, som blant annet stod for å kjempe for et generelt og felles høyere lønnsnivå. Dette er også et tema vi kjenner igjen fra hjelpepleierne. Det ble opplevd som problematisk at det ofte var de ”unge og fremadstormende” som ble vinnere i dette systemet, mens ”sliterne” som ikke hadde tatt videreutdanning (i form av vekttall) men jobbet kontinuerlig, hadde problemer med å nå opp i fagstigen. Når vekta ble lagt på antall vekttall ble det verre å bli vurdert ut fra den samla jobben en gjorde. Dette var en utfordring for enhetslederne som til syvende og sist skulle vurdere den enkelte.

4.7.1 Omorganisering og enhetsledere

Enhetslederens rolle ble påpekt av informanten som viktig, noe som må settes i sammenheng med omorganiseringa mot en todeling av organisasjonen. Ved at enhetslederen har fått mer ansvar for drift av barnehagen slik som personalansvar, beskrev representanten for førskolelærerne at det ofte skjedde en delegering nedover i barnehagen av (administrative) oppgaver som enhetslederen ikke hadde mulighet til å rekke over. Dette gjaldt spesielt utarbeidinga av det pedagogiske opplegget. Denne arbeidsdelinga ble opplevd som noe fagstigen ikke reflekterte, og ønsket om å bake den

pedagogiske lederstillingen inn i fagstigen ble ytret. Dette er den samme innvendingen hjelpepleierne hadde. Fagstigen reflekterte ikke jobbinnholdet.

4.8 Sett fra arbeidsgivers side

Vi har sett at initiativet i stor grad har kommet nettopp fra Trondheim kommune for å komme i gang med denne prosessen. Også fra arbeidsgivers representanter er inntrykket av prosessen fram mot implementering av fagstigen positivt. Dette gjenspeiles i inntrykket av at den første fagstigen ble så godt mottatt. Prosessen ble opplevd som problemfri og givende, med unntak av noen problemer med å ta den i bruk. Enkelte enhetsledere hadde ikke tatt den i bruk. Av de positive erfaringene var at kommunen hadde fått øynene opp for den kompetansen som allerede var i organisasjonen. Dette gjaldt spesielt førskolelærerne. Det var også andre grunner til at kommunen ønsket å sette i gang prosessen. Disse skal vi se nærmere på nå.

4.8.1 Rekruttere og beholde

Av hovedgrunnene til å ta fagstigen i bruk for ansatte i barnevernet i begynnelsen var et rekrutteringsproblem på tidspunktet. At rekruttering til enkelte yrkesgrupper kunne bli og til dels var et problem, kommer tydelig fram som en av kommunens hoveddrasjoner for å ta i bruk fagstiger. Det var konkurranse om enkelte grupper arbeidskraft som eksempelvis sykepleiere og hjelpepleiere. Disse ville kunne få interessante jobber i stat og fylkeskommune som eksempelvis regionsykehuset i Trondheim. Sykehuset kunne tilby et større og bredere fagmiljø. Ingeniører på andre siden ville kunne finne andre jobber i det private næringsliv. Med fagstigen ønsket man å synliggjøre en forståelse av at faglighet ble satt pris på og belønnet. Dette ble nevnt som en måte å markedsføre seg på, spesielt blant nyutdannede.

4.8.2 Kompetansebehov og effektivitet

Ut fra eksemplet med barnevernsansatte ser vi at det var et behov for kompetanse som gjorde at fagstigen ble en brukbar modell. Kommunen ønsket høyere kompetanse på dette feltet blant sine ansatte. Det trengtes en gulrot for de som ønsket å utvikle kunnskapen sin eller å ta den i bruk. Fra kommunens side ble det understreket at opprykk i fagstigen skulle begrunnes på bakgrunn av om den ansattes kompetanse var etterspurt, relevant og i bruk. Som vi ser det i tilfellet med hjelpepleierne er det en oppfatning om at bedre kunnskap blant de ansatte vil kunne hjelpe kommunen å utføre sine oppgaver bedre og mer effektivt, eventuelt også utføre andre oppgaver enn de i utgangspunktet gjorde.

4.8.3 Forenklet stillingssystem

Innføringen av fagstigen førte også til en opprydding i ”stillingsjungelen”, eksempelvis tilfellet med de ansatte i barnevernet. Dette fikk igjen konsekvenser for lønnsforhandlingene fordi den representerte en tydeligere og lettere håndterlig ordning for lokale lønnsoppgjør. Vi har sett at de tidligere lønnsoppgjørene ble betraktet som årsaken til tilfeldige og skjeve lønnsøkninger. Fagstigen åpnet for en formalisering av

lønnsforhandlingene og en smidigere lønnsfastsettelsesprosess. Det er uklart om endring av stillingsbetegnelsene også innebar en endring av jobbinholdet. For hjelpepleierne er kanskje det tilfelle?

4.9 Oppsummering

Det er mange positive opplevelser ved innføringen av fagstiger. Fagstigene synliggjør kompetanse i organisasjonen og kan dermed være en personalpolitisk vekker. Likevel gir bruk av fagstiger "blinde flekker" som tilfellet var med førskolelærerne og hjelpepleierne. Ved at det faglige kom i fokus ble ikke andre oppgaver som kunne være av en pedagogisk og administrativ karakter tatt med. Det skjedde en forenkling av lønssystemet. Hvordan skal en kunne forbedre fagstigene slik at slike blinde flekker unngås skal vi komme tilbake til.

Ved å ta i bruk fagstigenes settes den enkelte arbeidstaker i sentrum. Dette kan virke motiverende og attraktivt i en rekrutteringsprosess. Også det forpliktende i fagstigen fra rådmannens side bidrar til å gi positive personalpolitiske signaler. Det blir likevel i en slik situasjon i stor grad opp til den enkelte å synliggjøre og argumentere for den kompetansen en har og bruker. Hvilke konsekvenser får en slik individualisering? I tillegg kommer spørsmålet om hva som skal betraktes som relevant og i bruk. Hvordan skal en definere hva som er relevant og i bruk av "taus" kunnskap og erfaringsbasert kompetanse?

En slik individualiseringsprosess kan utfordre de tradisjonelle organisasjonsstrukturer i fagforeninger og fellesskapstenkingen som kan sies å være dens styrke. Dette viser både tilfellet med hjelpepleierne og førskolelærerne. Kan det være slik at ved å differensiere mellom arbeidstakere fra samme gruppe, unngår en å gi alle det opprykket i lønn de mener de fortjener? Sett fra dette synspunktet kan innføringen av fagstigenes betraktes som et ledd i en effektiviserings- og økonomiseringsprosess. [at det kom ovenfra og ned, bestemt av arbeidsgiver] Hvilke andre konsekvenser gir det å gå fra kollektive til individuelle forhandlinger?

Fagstigenes må også sees ut fra omorganiseringen i kommunen. Ved å redusere organisasjonenes lag til to blir mye ansvar liggende på enhetslederen. Enhetslederen har også en sentral rolle når det kommer til å ta i bruk fagstigenes. Det er viktig at enhetslederen fungerer som en vurderer av kompetanse og ikke minst har vilje til å ta systemet i bruk.

5 Erfaringer fra Malmö og andre kommuner i Sverige og Danmark

5.1 Innledning

Et ledd i forprosjektet har vært å kartlegge hva kommuner i Sverige og Danmark har gjort på området alternative karriereveier. Etter å ha kartlagt aktuelle case-kommuner ble Malmö valgt ut. En reise dit ble foretatt 22 august der vi hadde samtaler med prosjektledelsen for et omfattende personalpolitisk program kalt P 2006.

Nedenfor har vi laget en sammenfatning av inntrykkene fra Malmö, hvilke tiltak de har jobbet med, hvilke erfaringer de har og hvilken prosess de har valgt. Det er fokusert på 3 tiltak:

- 1) Tiltak for å rekruttere framtidige ledere,
- 2) et omfattende lederutviklingsprogram, samt
- 3) utvikling av alternative karriereveier for ledere i kommunen.

Deretter følger en oversikt over hva andre kommuner i Sverige og Danmark har gjort på området. Denne siste oversikten er basert på telefonsamtaler og brevveksling med personalsjefer i de respektive kommunene. Til sammen viser den hvor langt utvalgte kommuner i Sverige og Danmark har kommet i forhold til utvikling av alternative karriereveier.

5.2 Malmö

Malmö har 257 000 innbyggere og er en viktig del av Øresunds-regionen med en befolkning på til sammen 3,5 millioner. I løpet av de siste 6-7 årene har Malmö gått fra et dyp krise på 1990-tallet inn i en ny vekstperiode for byen. På midten av 1990-tallet ble bilindustrien (SAAB) og deler av verftsindustrien lagt ned med betydelig arbeidsløshet og stor fraflytting som resultat. Kommunen hadde et akkumulert underskudd på 1 mrd kroner. Dette førte kommunen inn i en omfattende omstilling med to parallelle prosesser: En prosess i teknisk sektor som skulle håndtere de største infrastrukturprosjektene i byen noensinne, og en prosess i andre deler av kommunen som gikk ut på å redusere antall ansatte. Mye av det som har skjedd på det personalpolitiske området i Malmö har sitt utgangspunkt i krisen og det omstillingsbehov som denne førte med seg.

Et viktig grep for å få kommunen på offensiven igjen var utarbeidelse av et omfattende personalpolitisk program kalt P 2006. Dette programmet er knyttet opp til et utviklingsarbeid i regi av Svenska Kommunforbundet, kalt Personal 2010, hvor det er satt i gang en rekke utviklingsprosjekter i et 40-talls kommuner.

Programmet ble initiert i 1996 og skal i løpet av en 10-årsperiode gi Malmö en moderne personalpolitikk utviklet gjennom bred medvirkning fra de ansatte. Et 40 talls prosjekter er satt i gang på ulike felt siden 1996 og har hittil engasjert rundt 10 000 av totalt 18 500 ansatte. Programmet er basert på grunnprinsipper som godt arbeidsmiljø, likestilling,

kulturelt mangfold (viktig pga. 23 prosent av befolkningen er innvandrere) og alders-/generasjonsmangfold.

En viktig del av personalpolitikken har vært tiltak for å sikre rekruttering av kompetente ledere og tiltak for å beholde disse. Viktige tiltak har vært gjennomføring av et program for å sikre framtidige ledere til Malmö kommune, et lederutviklingsprogram for alle lederne i kommunen og utvikling av modeller for alternative karriereveier for lederne. Disse tre tiltakene er sett i sammenheng og stod sentralt da vi møtte prosjektledelsen for P 2006. Nedenfor går vi nærmere inn på tiltakene.

Bakgrunnen for å utvikle tiltak for **å sikre fremtidige ledere i Malmö** er at 75 prosent av de 22 forvaltningssjefene vil gå av innen 9 år. Av avdelingssjefene vil 60 prosent ha gått av innen 2006. Det er dermed et sterkt behov for å utvikle ledere som kan fylle disse posisjonene. I 1998 ble det tatt initiativ til et prosjekt kalt "Ledercentrum – framtidiga ledere i Malmö stad". Prosessen fulgte disse trinnene:

- Brev til virksomheter/enheter i kommunen med anmodning om å nominere aktuelle kandidater til et utviklingsprogram for framtidige ledere
- Dette resulterte i forslag på mer enn 600 kandidater
- Av disse ble 300 silt bort utfra noen enkle kriterier
- 280 av de som ble med videre hadde et felles informasjonstreff der det ble orientert om opplegget
- 100 av kandidatene ble deretter intervjuet og testet gjennom psykologiske tester
- Til slutt satt en igjen med 65 kandidater til selve utviklingsprogrammet

De 35 som ikke gikk videre etter intervju fikk en samtale med psykolog for å avdramatisere utfallet for den enkelte.

30 av gruppen på 65 har gjennomgått et kompetanseutviklingsprogram der arbeid med prosjekt og oppdrag i kommunen har stått sentralt. De øvrige 35 har gjennomført et såkalt orienteringsår der nettverksetablering og innblikk i kommunens ulike virksomheter står sentralt. Deltakerne har også fått velge hver sin "fadderforvaltning".

Av de 65 kandidatene har 12 gått tilbake til lederposisjoner de hadde i den virksomhet de kom fra, 9 har fått seg lederjobber utenfor kommunen, mens 25 har fått seg lederjobber i ulike deler av kommunen. De resterende deltar i et nytt lederutviklingsprogram som er startet opp med til sammen 35 deltakere.

Deltakerne i programmet har ikke hatt noen blanco fullmakt til ledige lederstillinger, men har måttet søke lederjobber i kommunen i konkurranse med eksterne søkere. De utgjør likevel en viktig rekrutteringsbase til lederstillinger i kommunen. Totalt er turnover'en ca 100 ledere i året i Malmö av en turnover på totalt 2000.

Malmö gjennomfører som nevnt et nytt program for utvikling av ledere, men har denne gang valgt en enklere modell basert på utvelgelse. Den forrige rekrutteringsmåten ble noe tidkrevende, men hadde den klare fordel at den sikret de mest motiverte kandidatene. Ved rekruttering av eksterne ledere har ikke Malmö noe lignende opplegg.

Neste del av møtet med prosjektledelsen i Malmö tok for seg et omfattende **lederutviklingsprogram**. I pakt med det overordnede hensynet om å sikre bredest mulig mobilisering ønsket kommunen å gjennomføre et program som omfattet alle lederne i kommunen. Programmet er gjennomført i flere etapper fra starten i februar 2000 til avslutning desember 2001 med blant annet en felles ledersamling. Også tidligere er det gjennomført en felles ledersamling for alle lederne i kommunen. Her tok de opp tema av felles interesse (verdibasert ledelse!) og gjennomført ved hjelp av ekstern innleder (finske Siv Their). En viktig hensikt med disse samlingene har vært å skape felles identifikasjon og engasjement for Malmö blant lederne. En del av kriseforståelsen fra midten av 1990-tallet er at positivt og profilert engasjement for Malmö er en helt sentral del av lederskapet.

Lederutviklingsprogrammet startet aller først med å finne ut hvor mange ledere det var i kommunen. Ingen hadde oversikt. Et av kriteriene var å ta utgangspunkt i alle som gjennomførte medarbeidersamtaler med sine ansatte. Dette ga som resultat 970 ledere i kommunen, fra virksomhetsledere/arbeidsledere til stadsdirektør, ca 1 leder per 20 ansatte. Det var en aha-opplevelse i seg selv å finne ut hvor mange ledere det var. Så langt er lederutviklingsprogrammet vært en suksess i følge prosjektledelsen.

Selve lederutviklingsprogrammet har fulgt disse etappene:

- Februar 2000 – påmelding
- April/mai 2000 – opplæring av interne inspiratorer
- September/november – etappe 1: Om Malmös historie
 - Felles verdier for kommunen
 - Ett Malmö
 - Lederroller
 - Livslang læringGjennomført med blandende grupper a 15 personer, 12 grupper per uke, totalt 5 uker
- November 2000 – hjemmearbeide (på egen arbeidsplass)
- Mars/april 2001 – etappe 2 – a 2 dager, totalt 7, 5 uker:
 - Visjon 2006
 - Metode og teknikker
 - LederkontrakterFokus på mangfold, tidsbruk, det gode lederskap og skolesektoren spesielt. Sterk prosessorientering fra de interne inspiratorene.
- August/september – intern oppfølging på den enkelte leders arbeidsplass.
- Oktober/desember – etappe 3 – 1,5 dag:
 - Oppfølging
 - Framtida

I denne siste delen hører også en vurdering hos den enkelte leder om i hvilken grad han/hun vil fortsette som leder, om det er andre ting de ønsker å gjøre, dvs vurdering av *alternative karriereveier*. Programmet, som strengt tatt ikke er et program for lederskapsutvikling, men mer utvikling av en felles ledelsesplattform, skal avsluttes med en felles ledersamling i høst.

Det skrives også en dr grad på selve utviklingsprogrammet gjennom følgeevaluering.

Totalt budsjett for utviklingsprogrammet er 9,6 mill kr.

En viktig betingelse for å få det til har vært å forankre det sterkt hos stadsdirektøren. Hun har uttalt at det er det viktigste programmet som Malmö gjennomfører for tiden.

Det tredje temaet var altså utvikling av **alternative karriereveier**. Status for dette arbeidet i Malmö er at det er utarbeidet et program for alternative karriereveier for ledere, det er gjennomført en mindre pilot for 6 ledere og det er laget retningslinjer for hvordan det skal foretas lederbedømming. Foreløpig venter prosjektledelsen på klarsignal fra politisk styringsgruppe for "Ledarsentrum" for å gå videre i utviklingsarbeidet.

Utvikling av alternative karriereveier er et tiltak som primært inngår i et satsingsområde i Malmös personalpolicy kalt "Fra sjefsskap til lederskap". Arbeidet med et program for alternative karriereveier startet i 1998. Det har vært bred oppslutning om dette tiltaket, men det har likevel tatt tid å konkretisere innholdet.

Bakgrunnen for satsingen på alternative karriereveier for lederne er at Malmö siden 1992 har hatt relativt mange ledere på åremål og tidsbegrensede kontrakter. Av 970 ledere har ca 150 per i dag åremålskontrakter. Disse må tilbys alternativ karriere den dagen åremålet tar slutt eller ikke fornyes. En har også tatt innover seg at det må tilbys ulike valgmuligheter for lederne for å sikre økt intern ledermobilitet. Dette er gjerne folk som vil skape og designe sin egen karriere i størst mulig grad. Til slutt er det også en erkjennelse av at mange ledere har fått en trist sorti den dagen de ikke fungerer optimalt lenger og det settes i gang ad hoc tiltak for å bli kvitt dem som ledere. Denne tendensen til brannslukking har bygd opp under en oppfatning internt i kommunen om at alt annet enn et steg høyere på lederstigen er et tap for den det gjelder. Selv om vedkommende selv kunne tenke seg noe annet å gjøre.

Utviklingsarbeidet mht alternative karriereveier følger/har fulgt 5 trinn:

- *Utvikling av et program for karriereplanlegging*. En del er kalt *karriereplanlegging* der ledere inviteres til fellesseminar for å reflektere over hva som er alternativet for den enkelte til lederskap. Hensikten er at deltakeren skal få bedre innsikt i egen kompetanse, styrker/svakheter, klargjøre alternativer og lage en handlingsplan for egen karriereutvikling. Selve opplegget er tenkt gjennomført i 3 steg: 1) markedsføring av programmet og samling for å vurdere behov og utgangspunkter i forhold til opplegget for karriereplanlegging, 2) personlig samtale med de som er interessert, 3) programmet "karriereplanlegging for ledere" gjennomføres som seminar 1 dag og internat 2 dager. Fordypende samtaler gjøres for å avklare behov, erfaringer/kompetanse, mål og klargjøring av personlige handlingsplaner.

- *Utvikling av et program for overgang fra lederrolle til internkonsult rolle.* En neste del er kalt "Fra leder til internkonsult" som bygger på programmet for karriereplanlegging. Dels består programmet i å identifisere ulike roller sjefene kan gå inn i som *internkonsulenter* (seniorrådgivere, prosjektledere, planleggere, OU-arbeid, seniormentor). Dels består det i gi lederne anledning til å reflektere over nye roller og hvordan disse er tilpasset den kompetanse og erfaring en besitter. Programmets hensikt er å utvikle deltakerne i rollen som internkonsulent, utvikle deres kompetanse, gi yngre sjefer støtte i form av seniormentor, tilby godt kvalifiserte folk til et økende antall prosjektstillinger og ha folk som kan fungere som interne prosesskonsulenter. Programmet er planlagt gjennomført i form av 5-6 seminarer på internat i løpet av et halvår der hvert seminar varer ca 2 dager. Emnene er planlagt å omfatte: 1) Perspektiv på rollen som sjef vs internkonsult, 2) personlig utvikling, 3) prosjektledelse, 4) prosessorientering og rollen som prosesskonsulent, 5) ledelse av forbedringsarbeid, 6) håndtering av mentorskap, 7) nettverksbygging, 8) etikk og moral og 9) evaluering.
- *Utvikling av et opplegg for lederbedømming som grunnlag for vurdering av karriereveier.* Hensikten med dette trinnet er å lage felles kriterier for godt lederskap i Malmö kommune. Disse skal så fungere som standarder for å bedømme lederne. Det er utarbeidet et evalueringsskjema for å finne ut hvor godt en leder fungerer. Tanken er slik sett at lederne dels selv skal finne ut hva de kan, har lyst til og hvilke roller de kan tenke seg å fylle i fremtiden, dels skal ledervurderinger ligge til grunn for den beslutning som tas om eventuell alternativ karriereutvikling. Modellen for ledervurdering er tenkt gjennomført i flere trinn, fra innarbeiding av felles lederkriterier til gjennomføring av regelmessige spørreskjemaundersøkelser for å evaluere den enkelte leder. Informasjonen fra disse undersøkelsene skal være underlag for medarbeidersamtaler med lederne. Ambisjonen er å gjennomføre en slik modell for alle bydelsdirektørene før jul (2001).
- *Retningslinjer for lederavvikling, prosedyre og alternativer.*
- *Personalavtalenes muligheter.*

De to siste strekpunktene er det foreløpig ikke jobbet så mye med. Pilotprosjektet omfattet primært de to første strekpunktene. Når det gjelder et system for lederbedømming er det laget et foreløpig opplegg for hvordan det skal gjennomføres (får tilsendt endelig opplegg).

Malmö vurderer også å lage et database med oversikt over ledernes kompetanse og erfaringer.

Prosjektledelsen for de nevnte tiltakene understreket at prosesser rundt utvikling av alternative karriereveier tar tid – ikke minst fordi det skal modnes hos de som er aktuelle i forhold til en alternativ karriere. Hva som sikrer likeverdighet mellom en lederkarriere og en karriere som internkonsult, mente prosjektledelsen i liten grad er gitt på forhånd. Ofte er det snakk om en subjektiv opplevelse, om en liker de nye arbeidsoppgavene. Det kan bety mer enn hva stillingene kalles.

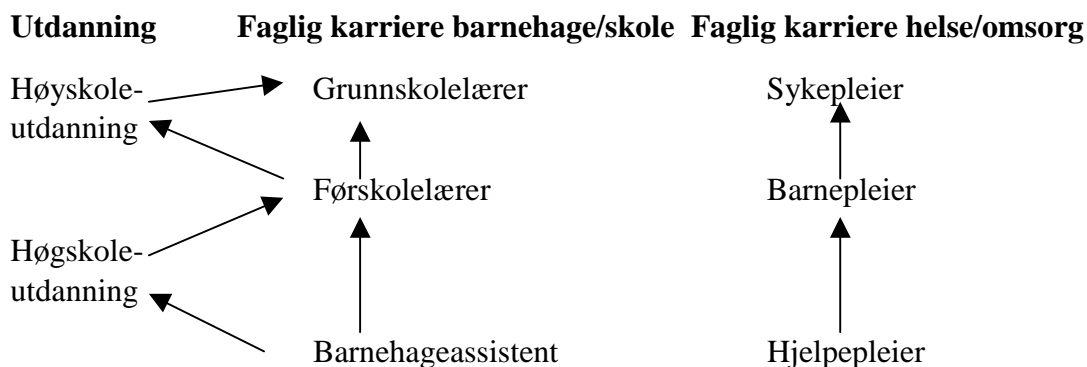
Malmö gjennomfører en rekke ulike prosjekter på ulike områder av arbeidsgiverpolitikken. De gjennomfører en rekke forskjellige arbeidstidsprosjekter, prosjekter knyttet til alternative lønnsmodeller og resultatlønnssystem og utprøving av ulike modeller for medarbeidersamtaler. Men de ulike prosjektene og tiltakene synes i liten grad å være koplet opp mot utvikling av alternative og likeverdige karriereveier.

I forhold til kompetanseutvikling har de en rekke prosjekter, blant annet innen helse og omsorg og barnehager/skoler og kultur som går ut på å kvalifisere ansatte til en faglig karriere i kommunen. Innen helse og omsorg har de laget en kompetansepool av erfarne ansatte som tilbys kompetanseutvikling på flere ulike områder slik at de kan gå inn på alle områder av helse og omsorg. I forhold til lærerrekuttering har de utviklet en modell der de rekrutterer lærerstudenter et halvår før de er ferdig eksaminert. Disse tilbys et introduksjonsprogram allerede før de er ferdige med utdannelsen. Ved ansettelse tilbys de en fadderordning som skal sørge for oppfølging i startfasen. Det er også utviklet en seniorpolitikk for eldre lærere som skal gjøre at de blir lengre i jobb. Eldre lærere frikoples 25-75 prosent fra undervisning og tilbys alternative oppgaver (undervisning i mindre grupper, prosjektarbeid, administrative oppgaver mv). På den måten kan lærerkarrieren fortone seg mer attraktiv og lærerne holder ut lengre på jobb.

5.3 Andre kommuner i Sverige:

5.3.1 Nacka

Nacka er kommune rett utenfor Stockholm med 75 000 innbyggere. De har i noen år arbeidet med faglige karriereveier innen helse og omsorg og skole/barnehager. Modellen kombinerer karriereutvikling med kompetanseutvikling. Kommunen betaler selv for personalets utdanning slik at de skal kunne nå et høyere trinn i den faglige karrierestigen. Vi kan illustrere med to modeller:



Kommunen rekrutterer altså personale uten særlig formalkompetanse eller tilbyr erfarne ansatte å utdanne seg videre. Personalet får lønn i den tiden de er under utdanning. Utdanningen har de fått skreddersydd i samarbeid med høgskoler og er tilpasset Nackas behov. På den måten får kommunen den kompetansen den trenger, samtidig som de gjør det attraktivt for personalet å bli i Nacka nettopp fordi de tilbyr de ansatte muligheter for faglig avansement.

Nacka har også gående et prosjekt som de kaller lederskapsakademiet. Det er et utdanningsprogram som strekker seg over 1,5 år, og som henvender seg til alle i kommunen som kan tenke seg framtidige lederjobber i kommunen. 100 av de ansatte søkte, og 20 ble plukket ut etter grundige intervjuer. Dette gjør Nacka i samarbeid med fire andre kommuner slik at totalt 80 personer gjennomfører utdanningsopplegget.

5.3.2 Gøteborg

Vi har også vært i kontakt med Gøteborg, den nest største byen i Sverige. I følge svaret fra kommunen har de enkelte prosjekter på gang som ligger opp til de modeller vi beskriver i prosjektskissen. Filosofien til kommunen er å anvende lønnsordninger, arbeidstidsordninger og kompetanseutvikling for å gjøre kommunen til en mer attraktiv arbeidsplass. I et par år har de hatt på gang et prosjekt som de har kalt Prosjekt Kompetens 2000-2010. I forbindelse med programmet har de arbeidet med ulike modeller for å rekruttere og beholde kompetent arbeidskraft (har fått tilsendt skriftlig materiale som redegjør for de ulike modellene). Blant annet har de utviklet en kompetanseutviklingsmodell for sosionomer/saksbehandlere ved sosialkontorene der ansatte etter opplæring skal kunne avansere til ulike trinn i en faglig karrierestige. I svaret fra Gøteborg nevnes også at de har utviklet et trainee-program for ledere som har visse paralleller til entreprenørmodellen slik den er beskrevet i prosjektskissen. Men de presiserer at de så langt har nokså begrensede erfaringer med innsatsen på dette feltet, og at det ikke er gjort noen evalueringer eller vurderinger av om de fungerer som intendert. Gøteborg er interessert i å følge det norske utviklingsarbeidet.

5.3.3 Linköping, Kungsbacka, Örebro

I jakten på case-kommuner har vi streifet innom kommuner som har spennende prosjekter på gang. Prosjektene er imidlertid enkeltstående, og treffer ikke helt i forhold til de modeller og erfaringer vi er interessert i.

I Linköping har de startet et lederopplærings-/traineeprogram som både på kort og lang sikt skal skape strukturerte karriereveier for de ansatte. Deltakerne er både internt og eksternt rekrutterte og skal gå gjennom en program med opplæring, men hvor de også skal signalisere hva de venter av kommunen i form av framtidig karriere. I Örebro gjennomføres et lignende trainee-program. Grunntanken er at programmet skal være en modell for rekruttering av ledere og spesialkompetanse. I Kungsbacka gjennomføres et prosjekt for å stimulere til økt arbeidsrotasjon og arbeidsbytte og bruk av ulike incentiver i tillegg til lønn (blant annet kompetanseforsikring, hjemmeservice mv).

5.4 Kommuner i Danmark:

5.4.1 Holbæk

Holbæk er en kommune med 34 000 innbyggere i Danmark og er organisert i 70 relativt selvstyrte resultatenheter. I likhet med de ca 45 norske kommuner som har organisert seg etter samme modell står en overfor utfordringen å lage karriereveier i en modell

med bare to administrative nivåer, med andre ord en begrensete muligheter for administrativ lederkarriere (har rådmannsnivå og tjenestehetsnivå).

Kommunen har imidlertid ikke kommet særlig langt i å konkretisere alternative karriereveier. I forbindelse med medarbeidersamtaler med den enkelte ansatte utarbeides det en handlingsplan. Der tas opp den enkeltes karriereforventninger og hva den enkelte forventer kommunen stiller opp med. Det lages imidlertid ikke karriereplaner per dags dato, men dette er et arbeid som er under utvikling.

Det jobbes også med et program for de ansatte som er interessert i og har potensiale for en konsulentfunksjon innad i kommunen eller en lederjobb. De har startet et arbeid med personprofiler og skal etterhvert etablere en mentor eller fadderordning for nye ledere.

Kommunen har introduksjonskurs for enkelte av lederne både ved intern og ekstern rekruttering. Formålet er at den enkelte ansatte skal få vite mest mulig om hvilken organisasjon lederen begynner i og klargjøre hvilke karrieremuligheter som fins i kommunen. Også ansatte får introduksjonskurs, men dette tilbys samlet for nyansatte. For lederne er kurset individuelt. Som følge av innføring av resultatenhetsmodellen er det fokusert sterkt på lederutvikling og på lederskap for at lederne skal kunne håndtere lederoppgaver med betydelig ansvar og myndighet.

Teamarbeid og prosjektarbeid benyttes i kommunen både som ledd i kompetanseutvikling og som en del av arbeidsformen i kommunen.

5.4.2 Farum

Farum er i dansk målestokk en mindre kommune som ligger i regionen til stor-København. I Danmark har kommunen på flere områder vært grensesprengende, særlig når det gjelder konkurranseutsetting og privatisering av kommunale tjenester. I følge svaret fra kommunen har de redusert antallet stillinger i den sentrale administrasjonen voldsomt de senere årene og i stedet overlatt en rekke administrative funksjoner til private firmaer gjennom outsourcing. Etter eget utsagn har de et glimrende samarbeid med de private aktørene.

Den kommunale organisasjonen har en svært flat struktur der betydelig ansvar er lagt på den enkelte medarbeider. Kommandoveiene er korte og den enkeltes karriere er først og fremst bestemt av hvilke oppgaver som skal løses, snarere enn å klatre i et tradisjonelt hierarki. I karrierevurderingene til kommunen er det først og fremst de ansattes evne til omstilling, flytting mellom oppgaver og evnen til å være en samspiller i en omstillingsorientert kommune som er det sentrale. Utdanningslengde og -type er i forhold til disse hensynene underordnet. Kommunen mener selv at den har klart å utvikle en sterk korpsånd blant de ansatte. Flere norske kommuner har i følge dem selv tatt interesse og besøkt kommunen.

Farum kommune gjennomfører årlige utviklingssamtaler med hver medarbeider og denne betraktes som et viktig ledelsesverktøy. Farum har likeledes benyttet noe de kaller Ny Lønn som er en vesentlig faktor for å rekruttere og beholde kompetent arbeidskraft. Farum kommune har ellers innført en ordning som gir alle fast ansatte en hjemmePC etter 3 måneders ansettelse.

De har også laget noe de kaller en Trygghetsordning. Denne ordningen går i korte trekk ut på at den ansatte i stedet for avskjedigelse skal få tilbud om andre oppgaver ved omstillinger. Kommunen stiller således krav om at medarbeiderne er fleksible og omstillingsvillige og må være villige til på kort varsel å ta på seg nye oppgaver.

Farum har ikke laget bestemte modeller for karriereutvikling eller noen alternative karriereveier. De satser i stedet på mer prosjektbaserte stillinger for mer tidsbegrensede perioder. Kommunen bruker derfor i stadig større grad private konsulenter i stedet for å ansette fast personale.

5.4.3 Odense, Århus, Aalborg

Vi har vært i kontakt med personaldirektørene i de tre nevnte kommunene. Aalborg har ikke jobbet med alternative karriereveier. Heller ikke Århus kunne vise til konkrete eksempler på sammenkoplinger mellom lønn, kompetanseutvikling og karriereveier. I følge svaret fra kommunen står de overfor de samme utfordringer som er bekrevet i prosjektskissen, både med å utvikle faglige karriereveier og karriereveier som kan fremme økt mobilitet innad, dvs gjøre det mulig for ansatte og ledere å veksle mellom ulike typer arbeidsoppgaver. Århus har i samarbeid med akademikergruppene i kommunen forsøkt å utvikle et program for kompetanseutvikling for grupper med høyere formell kompetanse. Initiativet strandet imidlertid fordi fagorganisasjonene ville ha en automatisk kopling mellom lønn og kompetanseutvikling: I følge fagforeningene må ”økt kompetanse kompenseres med økt lønn”.

Heller ikke i Odense har de konkret jobbet med alternative karriereveier. De har et lederutviklingsprogram der karrieremuligheter skal klargjøres. I dette programmet gjennomgås også hvilke ledermuligheter som fins i kommunen for å stimulere til økt intern mobilitet. Også i forhold til ansatte er det i gang arbeid for å bygge opp et bedre fungerende arbeidsmarked internt i kommunen. I forhold til stillinger som lyses ut internt og eksternt er det langt flere eksterne søkere enn interne. Dette vil de gjerne endre på gjennom en kombinasjon av intern kompetanseutvikling, tydeliggjøring av karrieremuligheter innad i kommunen og mer aktiv bruk av medarbeidersamtalen. Prosjektarbeid er tatt i bruk som en strategi for å fremme økt fleksibilitet. Men foreløpig er mye fortsatt bare tanker og det gjenstår mye før planen om et velfungerende internt arbeidsmarked er realisert.

5.5 Oppsummering

Gjennomgangen viser at mange kommuner i Sverige og Danmark har tenkt på utvikling av alternative karriereveier, er svært interessert i temaet, men har gjort relativt lite i praksis. De kommunene som har gjort mest på feltet er Malmö, Gøteborg og Nacka i Sverige. Malmö har kommet så langt at de har konkretisert ulike program for alternative karriereveier for lederne. Som vist tidligere i notatet har de utarbeidet nokså konkrete opplegg for hvordan dette kan gjennomføres. Selv om erfaringsmaterialet fra Malmö hittil er nokså begrenset, er det gjort et interessant utviklingsarbeid som kan gi innspill til et lignende opplegg i de norske storbyene, altså en modell som tar for seg utvikling av alternative og likeverdige karriereveier for lederne i de fire byene.

6 Bergen

6.1 Innledning

Bergen kommune står overfor utfordringen med å framstå som en attraktiv arbeidsplass. Det forventes at arbeidskraftbehovet i kommunal sektor vil øke med 40 000 årsverk i tillegg til dagens bemanning⁴. I kombinasjon med en demografisk utvikling hvor der vil bli færre i arbeidsdyktig alder og flere eldre og pensjonister bla. grunnet AFP (avtalefestet pensjon), er dette antatt å gi kommunen en vanskeligere rekrutteringsoppgave. Kommunene må konkurrere om dyktig og kompetent arbeidskraft med andre aktører som eksempelvis kan tilby høyere lønn.

6.2 Å løse oppgavene

Satsing på arbeidstakernes kompetanse, kompetanseutvikling og omorganisering fokuseres på som en vei å gå for å løse kommunens oppgaver. Å være en god arbeidsplass vil kunne lette oppgavene kommunen står overfor ved å beholde, rekruttere og nyttiggjøre seg arbeidstakerne sine. Omorganisering av Bergen kommune er allerede i gang og prosessen er ønsket videreført. Å fortsette de påbegynte omstillingsprosessene er derfor blitt understreket av Byrådet⁵ som viktig. Derfor la de for dagen meldingen ”Program for fornyelse av Bergen kommune BABY 2003 (Best av Byene 2003) som har til hensikt å videreføre dette arbeidet. Arbeidsgiverpolitikk blir sett på som motoren i fornyelse av kommunal sektor. En slik fornyelse skal sikre en bedre kobling mellom de arbeidsoppgaver som må utføres og de personer som skal utføre dem.

Det er i en omorganiseringsprosess viktig å huske at egenskaper ved selve organisasjonen kan være til hinder for at oppgavene kan utføres og føre til misnøye hos den enkelte, eksempelvis være organisering av ledelse og arbeidsfordeling. Slike tema har Lars Andersen har fokusert på i sine studier. Han påpeker at organisatoriske og ledelsesrelaterte forhold ved jobben gjør at den enkelte ikke har mulighet til å utføre det arbeidet hun er pålagt. I disse studiene relateres dette til stress og sykefravær (Andersen 1994). Men i denne sammenhengen kan det være relevant å se på dette som et forhold som gjør at en ikke ønsker å bli værende i en jobb. Mulighet til å gjøre jobben forutsetter også oppfølging fra ledelse og mulighet til medbestemmelse. Også det

4 Se ”Strategisk kompetanseplan mot år 2005”, Bergen kommune (2000)/Rødvei 2000

5 Se Byrådsak 199-00.

sosiale arbeidsmiljø er av betydning. Om en trives blant kolleger er en viktig forutsetning for å ønske å bli værende i en organisasjon.

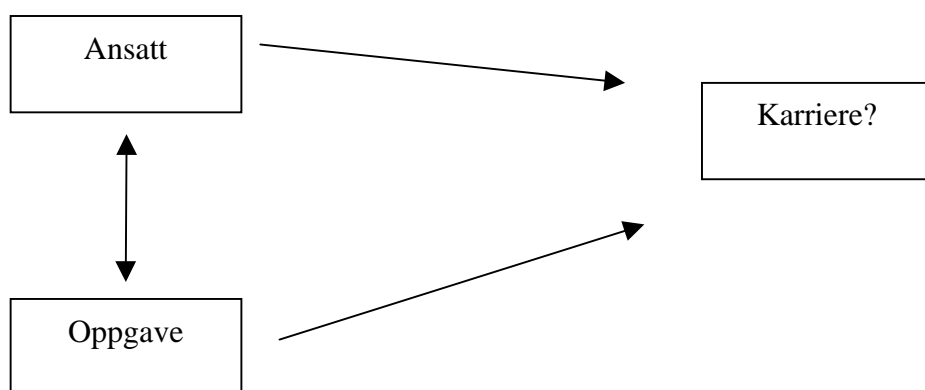
6.3 Kompetanse

Kompetanseutvikling ansees som en måte å beholde og rekruttere kompetent arbeidskraft på, samtidig kan arbeidsoppgaven bli bedre utført. Dette kommer til uttrykk i kommunens strategiske kompetanseplan mot år 2005. Der påpekes det at *”Et arbeidsmiljø som prioriterer og verdsetter kontinuerlig oppdatering, læring og utvikling vil være et konkurransefortrinn”* (Strategisk kompetanseplan mot år 2005, s 3).

Å satse på kompetanseutvikling og fag er altså aktuelt for framstå som en attraktiv arbeidsgiver. Dette gjelder spesielt for ansatte med høy utdanning. Det må for arbeidstakerne være mulig å få brukt og utviklet den kompetansen en sitter inne med. Arbeidstakere med høy utdanning har ”investert” i seg selv og sin kunnskap gjennom lang utdanning og studielån. Det er derfor grunn til å tro at denne gruppen har krav til at arbeidets faglige relevans og innhold skal være høyt. Arbeidsoppgavene må stå i forhold til utdanning. Verdsetting i form av lønn blir også viktig. I tillegg brukes arbeid og utdanningsvalg mer som en måte å bygge egen identitet enn før. Dette er en konsekvens av det moderne samfunnets krav til at den enkelte skal velge sitt eget liv. Tian Sørhaug (1998:125) har spissformulert dette ved å si at moderne individualisme er et ekstremt selveier og selvbyggerprosjekt. I denne konteksten blir arbeidet en del av hvordan du skaper deg selv i det som kan betraktes som ditt livsprosjekt. Å stagnere i jobben og føle at en ikke utvikler seg kan tolkes som et uttrykk for at man mislykkes i livet. Arbeidsgiverrollen må sees i lys av dette. Det blir viktig å tilby jobber hvor denne dimensjonen er regnet med. Samtidig sette karriereforholdene ved arbeidsplassen i et nytt lys.

6.4 Karriere

Å tenke nytt når det kommer til karriere kan være svar på de problemstillingene kommunene står overfor. Kanskje den gamle, ”byråkratiske” måten å tenke karriere på forhindrer en god ressursutnyttelse og kobling mellom oppgave og person? En mulig løsning kan være å satse på karriereløp hvor en tar hensyn til kravene som stilles. Ved å skreddersy karrieresystemer kan en ”slå flere oppgavefluer i et smekk”. Gjennom å ta hensyn til behov for faglighet, meningsfulle jobber med tilstrekkelig belønning, god ledelse og mulighet til utvikling, samt sette dette i system, vil en kanskje ha mulighet til å tilpasse behovet til ansatte og oppgavene kommunene har.



Figur 6.1: Er karriere en løsning?

Dette blir utgangspunkt for kapitlet. Vi skal se på ansatte i Bergen kommune, deres eventuelle ønske om å slutte i arbeidet, trivsel, mulighet til å bruke sine fagkunnskaper, medbestemmelse og opplevelse av karrieremuligheter. Kan vi si at Bergen kommune har utfordringer når det kommer til å beholde ansatte, og hvis det er tilfelle kan noen av svarene til at ansatte ønsker å slutte ligge i de sosiale, faglige eller ledelsesforholdene? Kan karrieremulighetene ha noe å si, og er det andre forhold ved jobben som rekkes fram?

Ved hjelp av disse spørsmålene ønsker vi å kunne si noe om potensialet for å utvikle alternative karriereveier i Bergen kommune og hva disse bør inneholde. Har Bergen kommune noe å lære og forbedre i sin arbeidsgiverpolitikk på disse områdene- og dermed et potensiale for bedre ressursutnyttelse?

6.5 Datagrunnlag og metode

Bergen kommune var interessert i å vite mer om ansatte i kommunen med 3-4 års utdanning, dvs høyskole, cand.mag eller lignende utdanning. Dette er grupper som ansees som spesielt ”problematisk” med tanke på mobilitet og rekruttering. Også vernepleiere ble nevnt som vanskelige å beholde i kommunen. For å kunne belyse problemstillingene relatert til disse gruppene, skal vi se nærmere på et nasjonalt spørreskjema- materiale, hvor ansatte i denne arbeidstakergruppa er trukket ut. Det var i alt 359 personer i dette utvalget fra Bergen som hadde høyskole, cand.mag eller lignende utdanning. I denne gruppen vil vi kunne finne ingeniører, lærere (pedagoger), sykepleiere og andre ansatte med høyere utdanning. Det var imidlertid bare en vernepleier i materialet, og for å kunne si noe om akkurat denne gruppa vil vi ta utgangspunkt i en tidligere studie gjort av Nordlandforskning (Lichtwarck & Sandin 1999) på nettopp denne gruppa arbeidstakere i Bergen kommune. Fokus vil ligge på faglighet og kompetanseutvikling og analyse av datasettet vil vises størst oppmerksomhet.

6.6 Resultater fra datasettet

6.6.1 Bli værende i jobben?

For å kunne si litt om Bergen kommune har en utfordring når det kommer til å beholde arbeidskraft i denne gruppa skal vi se litt på hva ansatte svarte på spørsmålet om de hadde planer om å slutte i arbeidet. Resultatet kommer fram i Tabell 6.1.

Tabell 6.1: Planer om å slutte i arbeidet

	Nei	Ja, av og til	Ofta	Har konkrete planer, innen	Har søkt ny jobb	Har fått ny jobb	Totalt
Antall	146	137	10	26	13	18	350
Antall	146	137	10	26	13	18	350
%-vis andel	41,7%	39,1%	2,9%	7,4%	3,7%	5,1%	100,0%
%-vis andel	41,7%	39,1%	2,9%	7,4%	3,7%	5,1%	100,0%

Av denne tabellen ser vi at flesteparten har mer eller mindre konkrete planer om å slutte i jobben hele 58,3%. Nå er det slik at ikke alle planer realiseres, men 16,2% av de 350 respondentene hadde mer konkretiserte planer. Tabellen kan kanskje gi en liten indikasjon på at Bergen står overfor en utfordring når et gjelder å beholde arbeidstakere i denne gruppa?

Hva er så begrunnelsen for at de har planer om å slutte? Dette kan kanskje Tabell 6.2 gi oss et bedre svar på. Tabellen ser på de grunnene som har blitt gitt førsteprioritet som årsak til plener om å slutte i jobben. Totalt 188 personer svarte på dette spørsmålet.

Tabell 6.2: Førsteprioritert grunn til å slutte i jobben

	På grunn av jobben/ arbeid	Pga. barn og skolegang	Pga. ektefelle/ samboer	Egen familie bor annet ste	Nærhet til slekt/venner	Totalt
antall	170	6	6	2	4	188
% -vis andel	90,4%	3,2%	3,2%	1,1%	2,1%	100,0%

Tabellen viser at 90,4% oppgir som årsak forhold ved jobben. Nå er det mange omstendigheter ved jobben som kan være årsak til å slutte. Ofta er det flere forhold som virker sammen. Vi skal likevel se på hva de ansatte mener om de sosiale forholdene, de faglige og ledelsesrelaterte forholdene.

6.7 Om arbeidet

6.7.1 Generelt

Det kan se ut som om de fleste trives på jobben. 66,3% av de 357 som svarte på dette spørsmålet sa seg enig eller helt enig i at det var høy trivsel blant kollegene⁶. Det var likevel hele 23,5% som var usikker på kollegenes trivsel. Det var også høy enighet om at de kollegiale forholdene var gode eller meget gode (89,2%)⁷. Dette kan tyde på at det er andre forhold ved arbeidet som er av større betydning for en en ønsker å slutte i jobben.

Til tross for det generelle bildet av fornøyde arbeidstakere, oppleves i særdeleshet lønns- og tilsettingsforholdene oppleves som negativt, noe Tabell 6.3 antyder. Det er også på dette punktet kanskje kommunen møter den største konkurransen fra andre sektorer om arbeidskraft?

Tabell 6.3: Hvordan oppleves lønns- og ansettelsesbetingelsene?

	Antall	%-vis andel
Svært negativt	56	16,2%
Problem	135	39,0%
Usikker	81	23,4%
Bra/positivt	69	19,9%
Meget positivt	5	1,4%
Totalt	346	100,0%

Hele 55,2% av de 346 som svarte på dette spørsmålet anså lønna som svært negativt eller som et problem ved jobben. Dette samsvarer også med Rødveis landsomfattende studie av ansatte i norske kommuner. Han ser dette som et utslag av at norske kommuner som arbeidsgivere ofte ser lønn som en utgift som bør holder nede av hensyn til en presset økonomi, en slags byråkratitradisjon.

6.8 Fag

Når det kommer til hvordan det faglige miljøet og mulighetene karakteriseres spriker beskrivelsene. På spørsmål om informantene mente de hadde et interessant og utfordrende arbeid svarte majoriteten av de spurte seg enig i dette. Hele 91% av de 355 som hadde svart på dette spørsmålet var enig eller helt enig i dette spørsmålet⁸. Dette kan indikere at arbeidet oppleves meningsfylt, men det sier ingen ting om hvordan det

6 Se Tabell 6.10, vedlegg

7 Se Tabell 6.11, vedlegg

8 Se Tabell 6.12, vedlegg

faglig sett oppleves. Tabell 4 gir et inntrykk av de *faglige* utfordringene de ansatte møter. Vi ser at mange er enig i at arbeidet byr på faglige utfordringer, hele 81%. Dette kan tyde på at de ansatte mener å få brukt faget sitt i jobben.

Tabell 6.4: Er arbeidet faglig utfordrende?

	Antall	%-vis andel
Sjelden eller aldri	7	2%
I noen grad	61	17%
Ofte	159	44,6%
Svært ofte	130	36,4%
Totalt	357	100%

Det var også en oppfatning at fagmiljøet på arbeidsplassen var godt. 57,5% svarte at de var enig i denne påstanden, og 15,8% svarte at de var helt enig i påstanden. 10,4% svarte at de var helt uenig eller uenig denne påstanden⁹. Størrelsen på det faglige miljøet har vi også sett på. 58,4% mente at størrelsen på miljøet var bra, 15,6% var usikker og 18,2% anså størrelsen på fagmiljøet som problematisk¹⁰. Det var likevel en del som mente at manglende kompetanse i fagmiljøet var et problem¹¹.

Vi ser med andre ord at fagmiljøet kan oppleves som utfordrende, men at det likevel råder en opplevelse av mangel på kompetent arbeidskraft. Kan det være at utfordringene som oppleves kaller på mer kompetanse? Vi må også huske at det var ca en femdel som betraktet størrelsen på fagmiljøet som problematisk.

Mange mener de hadde muligheter til læring og utvikling i arbeidsforholdet (72,8%)¹². På samme tid er det delte meninger om mulighetene til etter og videreutdanning. Dette kan vi tolke ut av tabell 6. 35,1% opplevde disse mulighetene som dårlige. Dette spriket i antallet som mente de hadde gode muligheter for læring og utvikling i arbeidet og det relativt store antallet som mener mulighetene til etter og videreutdanning er dårlig, kan skyldes at læring og utvikling ikke nødvendigvis har med utdanning å gjøre. Den høye usikkerhetsprosenten (23%) vi ser i tabell 6 kan skyldes dårlig informasjon eller dårlige muligheter til videreutdanning.

9 Se Tabell 6.13, vedlegg

10 Se Tabell 6.14, vedlegg

11 Se Tabell 6.15, vedlegg

12 Se Tabell 6.16, vedlegg

Tabell 6.5: Hvordan oppleves muligheter til etter og videreutdanning?

	Antall	%-vis andel
Svært negativt	26	7,5%
Problem	96	27,6%
Usikker	80	23,0%
Bra/positivt	118	33,9%
Meget positivt	28	8,0%
Totalt	348	100,0%

Det kan være foruroligende at mange at de som førstprioriterer forhold ved arbeidet som grunn til at de planlegger å slutte i arbeidet også har svart at de opplever mulighetene til etter og videreutdanning som svært negativt eller et problem¹³.

6.9 Oppfølging og medbestemmelse

Som vi var inne på er en viktig del av trivsel på arbeidsplassen mulighet til å utøve den jobben du er satt til. Dette er avhengig av oppfølging fra ledelse og mulighet til å påvirke egne arbeidsforhold. Hvordan de ansatte opplever medbestemmelse er en indikator på lydhøre ledere eller ikke. Vi skal nå se på hva gruppen mente om disse forholdene. De fleste setter pris på frihet i jobben¹⁴. Hele 87,8% mente frihet i arbeidet var positivt og bra. Denne prosentandelen kan nok delvis forklares med at dette er grupper med høy utdanning, og selvstendig forhold til jobben.

Et generelt inntrykk er at de ansatte for en stor del føler at de kontrollerer sin egen arbeidshverdag. Over halvparten mente at mulighetene til å påvirke arbeidsforholdene var positivt ved jobben (54%)¹⁵, noe som skulle tilsi at de har mulighet til medbestemmelse. Det var likevel en del som var usikre (24,3%). 21,7% opplevde dette som et problem. Det var også ca 20% (21,8) som vektla ønsket om mer medbestemmelse stor betydning¹⁶. 37,6 tilla dette en viss betydning, og 40,6% mente ikke at dette var av betydning. Likevel indikerer kanskje dette at en stor del er fornøyd med mulighetene til medbestemmelse, men at de som er misfornøyde med mulighetene til medbestemmelse i høyeste grad er til stede i materialet? Dette kan underbygges av Tabell 6.6:

13 Se Tabell 6.17, vedlegg

14 Se Tabell 6.18, vedlegg

15 Se Tabell 6.19, vedlegg

16 Se Tabell 6.20, vedlegg

Tabell 6.6: Ledelsen følger opp daglig drift og er tilgjengelig

	Antall	%-vis andel
Uaktuelt	17	4,9
Sjelden/aldri	53	15,1
I noen grad	125	35,7
Ofte	109	31,1
Svært ofte	46	13,1
Totalt	350	100
Totalt	350	100

Oppfølging av drift og tilgjengelighet for 44,2% skjer ofte. Likevel er en nokså stor andel enig i at dette kun skjer i noen grad (35,7%), og 15,1% mener dette skjer sjelden eller aldri.

6.10 Karrieremuligheter

Som vi allerede har vært inne på kan arbeidets faglige innhold og utfordringer være viktig for mennesker som har investert i høyere utdanning. Det samme er karrieren. Hvordan oppleves karrieremulighetene for de ansatte i kommunen? En indikasjon på dette gir oversikten over hvordan karrieremulighetene oppleves.

Tabell 6.7: Hvordan oppleves karrieremulighetene?

	Antall	%-vis andel
Svært negativt	22	6,3%
Problem	76	21,7%
Problem	76	21,7%
Usikker	169	48,1%
Usikker	169	48,1%
Bra/positivt	71	20,2%
Bra/positivt	71	20,2%
Meget positivt	13	3,7%
Meget positivt	13	3,7%
Totalt	351	100,0%
Totalt	351	100,0%

Vi ser at 35,1% hevder at mulighetene til karriere er svært negative eller et problem. Det er tydelig at det også er en del som mener de har gode muligheter til en karriere, til sammen 23,9%. Beklageligvis er datamaterialet for lite til å kunne si noe sikkert om hvilke yrkesgrupper dette gjelder for. En stor del av de som svarte på dette spørsmålet uttrykte usikkerhet. Hele 48,1% av de som svarte var usikre på sine karrieremuligheter, noe som kan tyde på dårlig informasjon og bevissthet om de mulighetene som kan være satt i gang. Det kan også være resultat av en mangel på slike muligheter. Kan dette være en grunn til å slutte? En viss formening kan Tabell 6.8 gi oss.