



MASTEROPPGAVE
Executive MBA

STUDIEPROGRAM:
Executive Master of Business
Administration

Opgavene er skrevet innen følgende
spesialiseringsretning:

STRATEGISK HRM

Er oppgaven konfidensiell?

Nei

TITTEL: Strategisk HRM i Stavanger kommune – utfordringer med å rekruttere og beholde
tilstrekkelig og kompetent arbeidskraft.

ENGELSK TITTEL:

FORFATTER		VEILEDER:
Studentnummer: 970025	Navn: Torbjørg Skaustein	Aslaug Mikkelsen
OPPGAVEN ER MOTTATT I FIRE – 4 – INNBUNDNE EKSEMPLARER		
Stavanger, / 2015 Underskrift UiS EVU:		

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven har vært å sette søkelys på hvordan virksomhetsledere i Stavanger kommune gjennomfører HRM-praksisene sett i sammenheng med de store utfordringene vi har for å rekruttere og beholde tilstrekkelig kompetent arbeidskraft nå og i fremtiden. Jeg har sett på hvordan det arbeides strategisk og hvordan virksomhetslederne oversetter KS strategi til operative aktiviteter i utvalgte barnehager og sykehjem i Stavanger kommune. Fokus har vært på HRM-praksisene rekruttering og kompetanse og hvordan virksomhetslederne arbeider for å nå målsetningene i egne og overordnede planene. Jeg har valgt å konsentrere min undersøkelse gjennom fire forskningsspørsmål hvor jeg har forsøkt å finne ut hvordan det arbeides med å sikre at de ansatte har forståelse for organisasjonens strategi, inkludert visjon, misjon, mål og strategiske planer. Jeg har sett på hvordan virksomhetene arbeider for å styrke de ansattes evner, motivasjon og mulighet til å delta. Jeg har også forsøkt å finne ut om HRM-praksisene rekruttering og kompetanse er i samsvar med kommunenes og virksomhetens overordnede strategi, og om de er internt konsistente. Det teoretiske grunnlaget for studien bygger i hovedsak på litteratur og nyere forskning om strategisk HRM.

Forskningsspørsmålene er belyst gjennom en kvalitativ undersøkelse basert på case-studie av utvalgte barnehager og sykehjem. Jeg har gjennomført intervju med virksomhetslederne og studert virksomhetens årsplaner. Dataene er analysert og funnene presentert i henhold til tema i forskningsspørsmålene. Resultatet av min undersøkelse indikerer at rekrutterings- og kompetansearbeidet som skjer ute i virksomhetene har lite samsvar med de overordnede planer og strategier i Stavanger kommune på arbeidsgiverområdet. Det kan synes som planene og strategiene er lite kjent, og det kan av resultatene tolkes dithen at det heller ikke blir prioritert. Fag- og kompetanseplaner som vedtas i de sentrale fagavdelingene implementeres i større grad. Virksomhetene har utarbeidet egne målsetninger og visjoner som er utgangspunkt for mye av arbeidet som utføres. Ledere i barnehager og sykehjem har en ulik tilnærming til arbeidet med å sikre de ansattes forståelse for organisasjonens strategier og mål. Det kan synes som at barnehagelederne kanskje har et større fokus på hvordan de ansatte skal få forståelse for virksomhetens strategiske mål, verdier og visjon, og hvordan de skal bidra for å nå disse. Det kan arbeides mer med å få HRM-praksisene internt konsistente ved å øke den strategiske bevisstheten gjennom at virksomhetens overordnede verdier gjennomsyrrer alle lederaktiviteter.

Innhold

Sammendrag.....	2
1. INNLEDNING	4
2. TEORI.....	6
2.1 Forskningsspørsmål.....	21
3. DESIGN OG METODER	22
3.1 Case.....	22
3.1.1. Organisering	22
3.1.2. Overordnede styrende planer.....	23
3.1.3 Tilrettelegging for kompetanseutvikling	24
3.1.4 Ansvarsforhold	25
3.1.5. Rammevilkår for og krav til ledere	26
3.1.6. Barnehager og sykehjem	26
3.2. Forskningsdesign og metode.....	29
3.2.1. Forskningsdesign.....	29
3.2.2 Valg av informanter:	30
3.2.3. Intervjuguide	31
3.2.4. Dataanalyse:	31
3.3 Validitet.....	32
3.3.1. Intern validitet	32
3.3.2. Ekstern validitet.....	32
3.3.3. Trusler mot validitet	33
3.4 Forskningsetiske aspekter	34
4. RESULTATER	35
5. DRØFTING.....	60
6. KONKLUSJON	68
7. REFERANSER	69
VEDLEGG.....	73
Vedlegg 1 Brev til direktører om tillatelse til å gjennomføre case-studie.....	73
Vedlegg 2 Invitasjonsskriv til ledere.....	73
Vedlegg 3 Intervjuguide.....	74
Vedlegg 4 Meldeskjema Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.....	76

1. INNLEDNING

En av de største utfordringene kommune-Norge vil møte de neste årene er å rekruttere og beholde tilstrekkelig og kompetent arbeidskraft. Det er og vil bli en kamp om arbeidskraften med andre attraktive arbeidsgivere, som privat næringsliv og statlig sektor. De demografiske prognosene tilsier at det vil være flere som går ut av arbeidsmarkedet enn som er på vei inn, selv med en stigende arbeidsledighet. Dette vil bidra til å gjøre kampen om de dyktigste kandidatene fra utdanningssystemene hardere. {KS, 2014 #17}

Det trekkes fram to store utfordringer i forhold til arbeidsgiverrollen og det er evnen til utvikling og nyskaping og tilgangen på og forvaltningen av egen arbeidskraft.

Riktig og god kompetanse er grunnleggende for å lykkes med begge utfordringene. Det er en sammenheng mellom disse to utfordringene – lykkes man med den ene, er sannsynligheten stor for å lykkes bedre med også den andre. {KS-rapport Asplan Viak, 2010 #43}

«Dersom gjennomsnittlig stillingsstørrelse i de ulike personellkategoriene holder seg stabil den nærmeste tiårsperioden vil det være behov for om lag 65 000 flere ansatte i 2023 enn i 2013. Dette tilsvarer en økning på 14,1 prosent. Det er estimert at ca. 60 000 personer vil forlate kommunal sektor per år fram mot 2023. For å dekke opp for antall personer som forlater kommunesektoren og for å møte fremtidig behov må ca. 66 500 personer komme til i sektoren hvert år». {KS, 2014 #17}

Den demografiske utviklingen i Norge står overfor en kommende eldrebølge. I følge Statistisk sentralbyrå vil tallet på alderspensjonister bli mer enn fordoblet i løpet av de neste 50 årene, og økningen blir enda større for de aller eldste aldersgruppene fra 90 år og oppover. Selv om også folketallet vårt totalt vil øke, fra 4,9 millioner (2011) til 6,9 millioner (2060), vil andelen av befolkningen som er 67 år eller eldre vokse fra 13 prosent til 22 prosent om 50 år. Dermed vil den arbeidsaktive delen av befolkningen få en kraftig økning av «forsørgelsesbyrden» {Nystad, 2001 #14} Vi får en stadig voksende befolkning med et sammensatt tjenestebehov og et økt behov for pleie- og omsorgstjenester, samtidig som det blir mindre arbeidskraft tilgjengelig. «Aldersbæreevnen viser forholdet mellom den yrkesaktive befolkningen og den eldre delen av befolkningen, og er av vesentlig interesse for framtidens økonomiske bæreevne og for velferdstilbud og helse- og omsorgstjenester. I 2014 var det 4,9 personer i yrkesaktiv alder per eldre, mens aldersbæreevne reduseres til 4,0 i 2025 og 3,1 i 2040. Nedgangen i andel personer i yrkesaktiv alder i forhold til andelen eldre enn 67 år, vil bli en utfordring både for personellsituasjonen i helse- og omsorgssektoren og for øvrig verdiskaping og velferdsutvikling» {Meld.St.29, 2012-2013 #16}.

Stortingsmelding 29 - 2012-2013 tar blant annet opp rekrutteringsutfordringene offentlig sektor står over for og slår fast at framtidens tjenester må fokusere på kompetanse som et viktig område. Den slår videre fast at dette er et ledelsesansvar og den anbefaler kommunene å ta kompetanse inn som egne tema i planene for helse- og omsorgssektoren og som del av det helhetlige kommuneplanarbeidet. {Meld.St.29, 2012-2013 #16}

Samtidig med dette er det politiske føringer om å effektivisere offentlig sektor uten at det går ut over kvaliteten på tjenestene. I Norge har kritikken mot en stor offentlig sektor først og fremst blitt møtt med effektiviseringstiltak. New Public management (NPM) regnes som en av de mest betydningsfull og største reformene som er blitt gjennomført i offentlig sektor i nyere tid, {Lægreid; Christensen, 2003 #13} noe som blant annet har resultert i strukturelle fristilling av virksomheter, og ledelsesfilosofi som fremmer desentralisering, delegering og et større ansvar og handlingsrom for lokale ledere. I NPM ideologien ligger en tenkning om fellestrekk ved private og offentlige organisasjoner som gjør at de kan ha et regelverk og organiseres etter de samme prinsipper. Ledere i offentlig sektor har fått større autonomi og helhetlig resultatansvar, som også innebærer ansvar for strategisk HRM. Hensikten med denne oppgaven er å sette søkelys på hvordan virksomhetsledere i Stavanger kommune gjennomfører HRM-praksisene sett i sammenheng med de store utfordringene vi har for å rekruttere og beholde tilstrekkelig kompetent arbeidskraft nå og i fremtiden. Jeg vil se på hvordan det arbeides strategisk og hvordan virksomhetslederne oversetter KS strategi til operative aktiviteter i utvalgte barnehager og sykehjem i Stavanger kommune. Fokus vil være på HRM-praksisene rekruttering og kompetanse, hvordan virksomhetslederne arbeider for å nå målsetningene i de overordnede planene, og hvorfor de prioriterer slik de gjør. Er det samsvar mellom kommunens overordnede planer med mål og strategier, og virksomhetens mål, strategier og HRM-praksiser?

2. TEORI

Strategisk HRM (Human Resource Management) handler om hvordan en gjennom HRM-praksisene kan bidra til å engasjere og motivere medarbeiderne, styrke innsatsen, kompetansen, muligheten, kapasiteten og viljen til medarbeiderne på en måte som bidrar til at virksomheten oppfyller sine mål. HRM har som formål å bidra til målrettede prestasjoner for både medarbeidere og organisasjon, gjennom aktiviteter som tar hensyn til de tekniske og institusjonelle omgivelser. {Mikkelsen; Laudal, 2014 #3} De tekniske omgivelser er alle styringssystem, relevante teknologier, markeder som påvirker virksomhetens HRM-praksis. Institusjonelle omgivelser er alle relevante lover, regler, sedvaner, kodekser samt styringsstrukturer og materielle omgivelser som legger føringer for virksomhetens HRM-praksis. {Mikkelsen; Laudal, 2014 #3} HRM er en kritisk faktor for virksomhetens suksess og kan gjøre organisasjonen mer lønnsom, innovativ og attraktiv. HRM handler også om verdier som kvalitet og samfunnsansvar, og om hvordan ledere kan virkeliggjøre disse gjennom mål, strategier og drift av virksomhetene.

HRM-systemer, HRM-praksiser og ledere kan utvikles til å bidra til læring og vekst for den enkelte, for virksomheten og for samfunnet. I strategisk HRM integreres HRM med andre ledelsesfunksjoner og bidrar til å utvikle og realisere virksomhetens forretningsstrategi. En forretningsstrategi beskriver organisasjonens målsettinger og sier noe om måten disse målsettingene skal realiseres på. Den er utgangspunktet for organisasjonens retning og prioriteringer. {Fredriksen, 2004 #31}

Strategi handler om beslutninger tatt på et overordnet nivå som påvirker hele organisasjonen, for å tilpasse organisasjonen best mulig til omgivelsene og oppnå best mulig resultat. En strategi er en helhetlig, overordnet, langsiktig plan for å nå definerte mål. {Lai, 2004 #25}

Strategisk tenkning handler om å forstå forholdet mellom organisasjonens eksterne og interne omgivelser, organisasjonens prestasjoner og handlinger, og om hvordan organisasjonen klarer å ta i bruk og utvikle forholdet til disse interne og eksterne omgivelsene. (Saloner, Shepard og Podolny 2001) {Mikkelsen, 2014 #40} En god strategi utnytter i følge Barney (1997) muligheter og nøytraliserer trusler, og samtidig støtter seg på egne styrker og kompenserer for eller unngår for egen svakheter. Strategier kan i følge Abell (1980) defineres med utgangspunkt i tre spørsmål: 1) Hvem skal vi tilfredsstille? 2) Hva og hvilke behov ønsker vi å tilfredsstille gjennom strategien? 3) Hvordan skal vi tilfredsstille disse behovene? {Mikkelsen, 2014 #40}

En strategisk HRM-praksis tar sikte på at HRM skal styrke virksomheten på et strategisk nivå, og at dette får konsekvenser for organiseringen og ledelse av de menneskelige ressursene på

det operasjonelle nivået. På den samme måten som virksomheten må ha klare mål for hvilke produkter og tjenester den skal levere, må det være klare mål for den HRM-praksisen som inngår i virksomheten. HRM-praksisene omtales gjerne som mikro-HRM og består av to kategorier. (Mahoney og Deckop 1986) Den ene kategorien er arbeidspolitikk og praksis, som handler om hvordan arbeidet er organisert, og hvilke prosesser som brukes for problemløsning og endring. Det vil si organisasjonens utforming og hvordan arbeidet er tilrettelagt og systemer for ansattes medvirkning. Den andre kategorien er ansettelsespolitikk og praksis, som handler om hvordan man skal anskaffe, utvikle, beholde, lede og avslutte ansettelsesforhold. Dette gjelder HRM-praksiser som rekruttering, seleksjon, opplæring og kompetanseutvikling, prestasjonsledelse, lønn og belønning.

Flere studier forsøker å forklare den såkalte «svarte boksen» mellom HRM praksiser og prestasjoner, eller sagt med andre ord det som får HRM praksiser til å virke. Disse studiene påpeker den fremtredende rollen den sosiale kapitalen – samarbeid, sosial struktur og prosesser – har som et mellomledd for HRM og økonomi og kvalitet. Fra et ressursbasert perspektiv er organisasjonens sosiale kapital en viktig ressurs som er vanskelig å imitere, på grunn av kompleksiteten i sosiale interaksjoner. (Chisholm og Nielsen – 2009) Det vil si at både sosial kapital og menneskelig kapital er kritiske faktorer når det gjelder organisasjonens prestasjoner.

Det skiller mellom to ulike perspektiver på HRM og forholdet til virksomhetens strategi. Det ene perspektivet innebærer at HRM-praksisene styres av prinsippene for beste praksis HRM, hvor det gjennom forskning kan tyde på en sammenheng mellom virksomhetens resultater og et knippe av universelle HRM-praksiser. I det andre perspektivet regnes HMR-innsatsen først og fremst som en funksjon som må tilpasses virksomhetens strategi, de behov og krav som virksomheten og virksomhetens omgivelser stiller; beste tilpasning HRM. I beste tilpasning tilpasses HRM til f.eks. konkurranseforhold i markedet, regelverk, forventninger og trender. (Paauwe og Boselie 2007) {Mikkelsen, 2014 #3} Hvordan HRM kan bidra til å fremme virksomhetens resultater er sentralt i begge perspektivene. {Kuvaas; Dysvik, 2012 #33}

Beste praksis HMR kalles også høyprestasjonsparadigme («high performance work paradigm») (Walton 1985) og betegner en bred HRM-praksis som inneholder et bestemt knippe av allmenngyldige HRM-praksiser som gir bedre resultater enn andre HRM-praksiser, uansett organisasjon, omgivelser og valgte strategier (Wright og Boswell 2002). Noen av de HRM-praksisene som er inkludert i dette knippet er jobbsikkerhet, langsiktige ansettelsesforhold, gode interne karrieremuligheter, selektiv rekruttering med vekt på holdninger og væremåte, utstrakt satsing på trening og utvikling av alle medarbeiderne,

utviklingsorientert HRM, konkurransedyktig lønn og kollektiv prestasjonsbasert belønning, små statusforskjeller, langsiktig verdiskaping og oppmerksomhet mot mange ulike interessentgrupper. Beste praksis HRM omfatter praksiser og tiltak som har til hensikt å få medarbeiderne til å identifisere seg med og involvere og engasjere seg i de organisasjonene de jobber for – også kalt forpliktelsesbasert HRM {Kuvaas; Dysvik, 2012 #33} For å tiltrekke seg de beste og riktige personene med den rette kompetansen, som er avgjørende i beste praksis HRM, hevdes det at det må anvendes avanserte metoder for rekruttering og utvelgelse. Rekruttering vektlegger at søkerne må passe inn i den eksisterende kulturen når det gjelder holdninger og væremåter. Det innebærer blant annet mange og systematiske intervju, ulike typer prestasjons- og personlighetstester. {Mikkelsen, 2014 #39} Rekrutteringen har også et aspekt som går på å involvere eksisterende medarbeidere i rekrutteringsprosessen og det å se på hvordan vedkommende kan passe inn i organisasjonen etter at hensynet til ferdigheter og kunnskaper er ivaretatt. {Pfeffer; O`Reilly 2002 #38} Det kan skje gjennom involvering i kartlegging av behovet for kompetanse/kompetanseprofiler i forkant av rekrutteringsprosessen, eller gjennom involvering i selve prosessen ved å bruke kompetansen sin til å vurdere hvem som er best til stillingen med hensyn til å ha de rette holdningene, væremåte, integritet, ansvarsfølelse, teamfølelse m.m. {Kuvaas; Dysvik, 2012 #33} Intern rekruttering til lederstillinger er også et element i beste praksis HRM både fordi de allerede er sosialisert inn i den eksisterende kulturen og for å signalisere overfor medarbeiderne at det er mulig å gjøre karriere i organisasjonen.

Kunnskap og kompetanse kan være avgjørende for en virksomhets konkurransekraft. Den viktigste kompetansen til å anvende den utdanningen vi har gjennomført, tilegnes først når vi kommer i jobb. {Mikkelsen, 2014 #3} Kunnskapsutviklingen går fort i dagens samfunn, og mye kunnskap er derfor ofte ferskvare. På kort eller lenger sikt kan det være et kompetansegap mellom den kompetansen man trenger og den man har. Begrepet livslang læring blir fra politisk hold benyttet for å synliggjøre at både enkeltindivider, virksomheter og utdanningsinstitusjoner må ta ansvar for livslange opplæringsprosesser.

Kompetanseutvikling i beste praksis HRM handler om at organisasjoner som investerer i trenings- og utviklingstiltak skal gjøre det bedre enn de som ikke gjør det, ved at medarbeiderne videreutvikler sine kunnskaper og ferdigheter, og at de opplever investeringer som sosiale bytter og betaler tilbake ved å stå på ekstra og tenke mindre på å forlate organisasjonen. Utover utbyttet fra utviklingsaktiviteter når det gjelder tilegnelse av kunnskaper og ferdigheter, kan indre motivasjon og prososial motivasjon også ses som viktige resultat av investering av utviklingsaktiviteter. {Kuvaas; Dysvik, 2012 #33}

Beste tilpasning HRM har en annen tilnærming hvor HRM-praksisene velges ut fra krav i organisasjonens omgivelser, organisasjonens egenskaper eller organisasjonens strategi. (Delery og Doty 1996) {Mikkelsen, 2014 #40} Ulike HRM-praksiser vil for eksempel kunne velges i en organisasjon som er nystartet enn i en som er veletablert. Organisasjonen kan også tilpasse HRM-praksisene og systemet for ulike deler av organisasjonen dersom dette gir bedre resultat. Det handler om å finne den beste tilpasningen av virksomhetens HRM-praksis til virksomhetens strategi, og HRMSs betydning for iverksetting av strategi. En god tilpasning består av HRM-praksiser som tilpasses slik at de bidrar til at organisasjonen når målene sine og strategiene blir iverksatt, mens en dårlig tilpasning vil hindre organisasjonen å iverksette strategiene og nå målene (Delery og Doty 1996) {Mikkelsen og Johansen, 2014 #32}. En beste tilpasning HRM innebærer at organisasjonens HRM systemer og praksiser utvikles rundt bestemte strategier og omgivelser. Dersom konkurransestrategier i et marked er det vesentligste for en organisasjon, tilpasses HRM praksisene til dette. Dersom nytenkning og utvikling er det vesentligste, vil en velge andre HRM-praksiser enn i organisasjoner med en kvalitetsstrategi (Schuler og Jackson 1987) {Mikkelsen, 2014 #40}. Strategiene vil gi føringer for hvilke prestasjoner en velger og hva en vil belønne, hva en krever av kompetanse eller hvilke arbeidstakere organisasjonen ønsker å tiltrekke seg (Becker og Gerhart 1996) {Mikkelsen, 2014 #40}.

Synet på HRM og spesielt strategisk HRM er endret over tid. Vår forståelse av strategi og hva som påvirker organisasjonens resultat gjenspeiles i dette synet. Tidligere var det hovedfokus på omgivelser og konkurransen mellom bedrifter om kunder for å påvirke virksomhetens resultat – «utenfra og inn». Nå er gjerne fokuset på de indre forhold ved virksomheten og egenskaper ved bedriften gjør at noen bedrifter gjør det bedre enn andre – «innenfra og ut» (Allan og Wrigh 2007; Wright, Snell og Jacobsen 2003) {Mikkelsen og Johansen, 2014 #32}. Synet på HRM og betydning av strategisk tilpasning har også endret seg. Mens HRM og tilpasning tidligere handler om hvordan HRM skal bidra til iverksetting av en strategi, blir HRM sett på som en integrert del av den formulerte strategien, hvor hensyn til menneskelige ressurser og kompetanse (kjernekompetanse) bidrar til å definere strategiske valg. Fra at HRM handler om iverksetting av en gitt strategi, kan HRM i dag legge også premisser for utformingen av strategier (Ulrich 1998) {Mikkelsen, 2014 #3}.

Ressursbaserte strategier fokuserer på de ulike ressursene (fysiske, menneskelige, og organisatoriske) organisasjonen besitter og ser på hvordan organisasjonen videreutvikler disse og tar de i bruk (Barney) {Gotvassli; Vannebo, 2013 #42}. Det ressursbaserte perspektivet på strategi er det perspektivet som har hatt størst innflytelse på HRM og SHRM (Allen og

Wright 2007) {Mikkelsen og Johansen, 2014 #32}. Både medarbeider og HRM systemet vil kunne utgjøre en kilde til vedvarende konkurransefortrinn. En økende interesse for kompetanse som kilde til konkurransefortrinn har også resultert i større interesse for arbeidstakere og arbeidstakeres betydning for virksomhetens konkurranseevne. (Ulrich 1998; Campelling og Crocker-Hefter 1996)

Rekruttering er en av de viktigste HRM-praksisene for organisasjoner. {Pfeffer og Sutton, 2006 #35}. Det er viktig å få de riktige medarbeiderne, og den kompetansen de innehar kan gi føringer for hvor godt organisasjonen presterer. {Collins, 2001 #37} Strategisk bemanningsplanlegging skal sikre at organisasjonen til enhver tid har de medarbeiderne det er behov for. At disse medarbeiderne er på riktig sted og har de riktige ferdighetene som må til for å levere langsiktige og kortsiktige organisasjonsmål (CIP 2010) {Bjaalid og Mikkelsen, 2014 #58} Gjennom systematisk bemanningsplanlegging kan blant annet virksomhetens HRM og strategiske planer integreres. Strategisk bemanningsplanlegging handler om at virksomheten både skal rekruttere, beholde og utvikle arbeidsstyrken som den trenger for enhver tid å nå sine mål. Riktig kompetansesammensetning må vurderes fortløpende. Bemanningsbehovet i en virksomhet må holdes opp mot både objektive og subjektive metoder for bemanningsplanlegging. Det vil si både statistiske framskrivninger basert på historiske tall og enkeltpersoners eller grupper vurdering av utviklingstrekk og situasjonen på fremtidig bemanningsbehov. Selv om disse prognosene vil inneha en viss grad av usikkerhet, vil usikkerheten øke enda mer dersom en virksomhet velger å styre personalressursene ad hoc. {Bjaalid og Mikkelsen, 2014 #11}

Det fremheves betydningen av å lage gode kompetanseprofiler basert på jobbanalyse i forkant av rekrutteringsprosessen, slik at man i større grad retter oppmerksomheten mot hva organisasjonen har behov for, og mindre mot hvilken kompetanse som er mulig å få tak i i arbeidsmarkedet. {Martinsen, 2012 #34} Arbeidsgivers merkevarebygging internt og eksternt, for å bedre virksomhetens rykte og renommé som arbeidsgiver, er viktig for å trekke til deg de rette søkerne. Det innebærer alt det arbeidsgiver utfører for å kommunisere til fremtidige ansatte hva som gjør virksomheten til et godt og ønsket arbeidssted (Loyds 2002). Det omfatter også arbeid med omdømmet til ledelsen og virksomheten, både sett fra potensielle fremtidige ansatte og fra de som allerede er knyttet til organisasjonen. Merkevarebygging gir også føringer for hva virksomheten skal tilby brukere, og derigjennom også de prestasjoner og den adferden de ansatte forventes å ha. Arbeidsgivers verdibudskap er sentralt i kommunikasjonen med omgivelsene, og definerer og fokuserer på det virksomheten vil forbindes med som arbeidsgiver. En grundig jobbanalyse er en forutsetning for å lage en god

stillingsbeskrivelse, utforming av stillingsannonse, intervjuguide og for å avgjøre hvilke seleksjonsmetoder som skal benyttes. {Mikkelsen, Bjaalid 2014 #11} I seleksjon er de viktigste metodene gjennomgang av søknader, CV, intervju, ulike testmetoder og vurdering, og referansesjekk. De tre teknikkene som kommer best ut med hensyn til å vise generell jobbprestasjoner er arbeidsprøver, evnetester og strukturert intervju. De ulike metodene man bruker må vurderes opp mot hvor praktiske, sensitive, reliable og valide de er. (Cooper, Robertson og Tinline 2003) {Mikkelsen&Bjaalid, 2014 #11}

Alternative måter å skaffe seg kompetanse og arbeidskraft på er å ta i bruk andre tilknytningsformer enn tradisjonell ansettelse, slik en ofte ser i dag. Dette kan for eksempel være innleie av ekstern arbeidskraft, outsourcing og midlertidig ansettelse. Usikkerhet i markedet om tilgang på arbeidskraft kan blant annet føre til at man innenfor HRM vil vurdere alternative anskaffelsesmåter for arbeidskraft. Behovet for faste heltidsstillinger vurderes opp mot muligheten for innleie av arbeidskraft og andre tilknytningsformer for arbeid.

{Mikkelsen, 2014 #9} Tradisjonelt er det virksomheten som er rammen både for selve ansettelsesforholdet på den ene siden, og fordeling, organisering, oppfølging og ledelse av arbeidet den ansatte gjør på den andre siden. {Nesheim, 2014 #41} Denne topartsrelasjonen anses som den rådende normen også i arbeidsmiljøloven og relaterte regelverk. Avvikene fra disse entydige ansettelsesforholdene som f.eks. innleie av arbeidskraft og outsourcing får etterhvert større utbredelse, og virksomheter kan kombinere ulike tilknytningsformer for arbeid. Man har i prinsippet et valg når det gjelder hvilke oppgaver som skal utføres av egne ansatte eller andre. Større fleksibilitet er et av argumentene som brukes for slike ulike tilknytningsformer. Atkinson (1984) utviklet en modell for «den fleksible bedrift» med økt differensiering av arbeidsstyrken. Han skiller mellom «kjerne» og en «periferi» i organisering av virksomheten. De perifere gruppene har en løsere tilknytning og mindre jobbtrygghet, og sentreres mot de mer perifere oppgavene i organisasjonen, mens kjernegruppen av ansatte har stor grad av jobbtrygghet og sentreres mot organisasjonens kjerneoppgaver. Det er flere utfordringer og konsekvenser ved bruk av en slik fleksibel organisering, både når det gjelder organisering og ledelse, relasjoner mellom ansatte, autonomi, identitet, forpliktelse, karriere- og kompetansedeling mv. {Nesheim, 2014 #41}

Sue Marlow (2000) legger i sin artikkel {Marlow, 2000 #59} frem et kritisk syn på de tradisjonelle modellene som presenteres i teori om strategisk HRM. Kritikere (som Minzberg, 1994 og Whittington, 1993) hevder at tilnærmingen til HMR-strategi i hovedsak er preget av å være mer intuitiv og fleksibel enn det en tidligere har antatt, og dette er spesielt fremtredende i små organisasjoner. Dette beskrives som emergent tilnærming til strategi, hvor

strategiene utvikles som en respons på etterspørsel og behov som oppstår i organisasjonen, og er derfor med diffuse, intuitive og kortsiktige. Dette mener Marlow handler både om at små virksomheter ofte ikke har tid og ressurser til langsiktig strategisk planlegging, de har heller ikke kunnskapene eller muligheten til å forutse markedet for arbeidskraft eller produksikkerhet på lenger sikt. De mangler også den ledelseseksperisen som behøves for å utvikle strategisk bevissthet og overføre dette til praktisk handling. {Marlow, 2000 #59} Hun henviser til forskning (bl.a. Scase, 1995) som likevel viser at HRM praksiser som er strategisk integrert med andre lederaktiviteter kan gi store positive utslag når det gjelder resultater, selv i små virksomheter hvor strategiene er preget av uformell og ad hoc tilnærming i HRM. Forskning viser at strategisk HRM er verdifullt for virksomheten, og er en kritisk aktivitet også i små virksomheter. (Abbot, 1993; Bacon et al., 1996). Hoque (1999), fant i sin studie en tydelig sammenheng mellom HRM praksiser, strategisk integrasjon og forbedring av resultater. Strategisk bevissthet er et verdifullt redskap for ledere, og integrert med praksis skaper det en stor mulighet for vekst og utvikling av virksomheten.

Bård Kuvaas og Svein S. Andersen (2009) skriver i sin artikkel {Kuvaas; Andersen 2009 #60} at et problem med strategisk HRM er at praksis viser at de færreste organisasjoner har klare rasjonelle strategier som HRM-aktivitetene kan avledes fra. Derfor er det også slik at de aller fleste organisasjoner ikke kan vise til noe samsvar mellom HRM-strategier og overordnet strategi, slik teoriene om HRM forutsetter. De skriver at praksis viser at HRM preges av «den pragmatisk praktiker» hvor ressursene i stor grad styres av etterspørsel og ad hoc HRM gitt av behov i ulike deler av organisasjonen, jamfør Sue Marlows «emergent HRM strategy». Dette verdsettes høyt og gir HRM legitimitet i organisasjonen. Den pragmatiske praktiker legger stor vekt på relasjonsbygging og kommunikasjon og dette gir et godt utgangspunkt for å forstå organisasjonen og menneskene. Denne formen for HRM har derimot liten integrasjon mellom systematisk utforming av tiltak og det er liten oppfølging av effekter på tvers av aktiviteter. Kuvaas og Andersen skriver at det behøves større vekt på internt konsistent HRM i den strategiske rollen, og viser til erfaringer fra spesielt vellykkete virksomheter hvor verdier viser seg å spille en viktig rolle i å styrke konsistens. Disse organisasjonene mestrer å formidle organisasjonens verdier og mål samtidig som de i det daglige og gjennom HRM-aktivitetene viser det i praksis. Samtidig skaffer de seg legitimitet ved å levere gode resultater over tid. De skriver: «Verdier kan danne grunnlag for HR-strategien ved å sikre at de gjennomfører alle HR-praksisene gjennom for eksempel rekruttering med sikte på å ansette de som deler organisasjonens verdier, og som ønsker å jobbe i organisasjonen av de «riktige grunnene», og ved å sikre at alle andre HR-tiltak ikke

blir utviklet eller implementert på en måte som bryter med en slik verdi.» {Kuvaas; Andersen, 2009 #60}

I en studie av forståelse og utføring av ulike lederfunksjoner blant styrere i barnehager; «Barnehagestyreren som strategisk aktør» av Kjell-Åge Gotvassli og Berit Irene Vannebo fant forskerne to dimensjoner av bevissthetsnivå og realiseringsnivå hvor de har valgt å kategorisere svarene i følgende hovedkategorier: 1. De som har et lavt og uklart bevissthetsnivå om selve begrepet strategisk ledelse, men likevel i praksis viser at de har mange strategiske aktiviteter: kalt pragmatisk fornyer. 2. De som har et lavt bevissthetsnivå og et lavt realiseringsnivå; kalt driftsleder. 3. De som både har en klar oppfatning av begrepet strategisk ledelse og klarer å realisere mye strategisk arbeid i barnehagen; kalt strategisk aktør og 4. De som har god kjennskap til begrepet strategisk ledelse, men i mindre grad klarer å realisere det de fremhever som viktig strategisk arbeid; kalt utviklingsfilosof.



Figur 1: Den strategisk lederrollen

Det forskerne fant er at mange styrerne utøver strategisk ledelse selv om de ikke jobber direkte med strategier. Mye arbeid som gjøres av ledere innad i barnehagen har som mål å forbedre kvaliteten i barnehagen. Intervjuene viser at styrerne kanskje ikke er fullt så bevisste denne nye rollen, selv om mange av styrerne er strateger i praksis. {Gotvassli, Vannebo 2013 #42}

I det første forskningsspørsmålet vil jeg i oppgaven se på hvordan det arbeides det med å sikre at de ansatte har forståelse for organisasjonens strategi, inkludert visjon, misjon, mål og strategiske planer? Hvordan arbeides det med at de ansatte har forståelse for hvordan de kan bidra for å nå målene?

Dette forskningsspørsmålet kan belyses med «Line of sight» – siktelinjen – som blir definert

som en ansatts forståelse av organisasjonens mål og hvilke aktiviteter som er nødvendige for å bidra til å nå målene. (Boswell et al., 2006, p. 500) {Buller og McEvoy, 2011 #27} De underliggende antakelsene i «Line of sight»-konseptet er at ansattes kompetanse og adferd som er i samsvar med de strategiske prioriteringene, er nøkkelen til organisasjonens resultat. Organisasjonens strategi, inkludert visjon, misjon, mål og strategiske planer er den drivende kraften. I kjernen i modellen er det tre nivå av analyser som er direkte lenket til strategi; organisasjon, gruppe og individ. De tre nivåene er sett på som byggesteiner, med organisasjonens kapabilitet og kultur som et fundament, hvor de to andre nivåene hviler; gruppenivå - kompetanser og normer, og individuell nivå - kompetanse, motivasjon og muligheter. Organisasjonens kapabilitet, gruppekompetanse og individuell kompetanse regnes som human kapital, mens organisasjonskultur, gruppenormer og individuell motivasjon og muligheter er relatert til sosial kapital. HRM praksiser er helt sentrale for å generere, påvirke og styrke både den menneskelige og den sosiale kapitalen.

«Line of sight» peker på at det er viktig at det er samsvar mellom den ansattes verdier og organisasjonens kultur. (Kristof, 1996) Konseptet understreker at det er essensielt at de ansatte har en forståelse for organisasjonens strategiske mål, men også hvordan de kan bidra for å nå målene. Tidligere undersøkelser har vist at det i slike tilfeller er mest sannsynlig at den ansatte har en positiv innstilling og mindre sannsynlig at de forlater organisasjonen. (O'Reilly, Chatman og Caldwell, 1991) Det kan synes som at ansatte som forstår hvordan de kan bidra for å nå organisasjonens strategiske mål, har en økt følelse av tilhørighet, tilfredshet og lavere turnover. Dette kan skyldes at de er mer i stand til å arbeide i samsvar med organisasjonens behov. Dette er ikke alltid tilfellet for ansatte som er klar over strategiene, men ikke er bevisst på og har forståelse for hva de kan bidra med. (Boswell et. Al. 2006 s. 1504)

Det er ikke nok med at den ansatte har evner, forståelse og muligheter til å bidra, de må også ville det. Interessesamsvar er samsvar mellom den ansattes interesse av organisasjonen, strategien og målet. (Colvin og Boswell 2007) De ansatte må bli motivert og holdt ansvarlig for å utføre relevante strategiske oppgaver. Presise og effektive siktelinjer vil ikke oppstå uten en pågående dialog mellom alle de som er ansvarlige for den strategiske formuleringen, implementering og evaluering, inkludert HR ansatte. Det er ikke nok å ha de rette HRM praksisene og system på plass, de må også bli implementert effektivt av ledere og HR-ansatte. {Buller og McEvoy, 2011 #27}

Lord og Maher (1991) { Yukl, 2002 #20} hentyder at effektiviteten hos toppledere er avhengig av deres evne til å ta beslutninger om innovative, større endringer i de viktigste av organisasjonens strategier, som vil påvirke organisasjonens prestasjoner 5 til 20 år frem i tid.

I følge Johnson (1992) har ledere som klarer å forutse trender og kommende utfordringer og gjennomfører endringer i tide, større utfordringer med å bli hørt og få gjennomslag for endringer enn de lederne som venter til de må gjennomføres på grunn av en krise. {Yukl, 2002 #20} Anstrengelser som gjennomføres for å styrke dagens situasjon resulterer ofte i en midlertidig forbedring av resultater og at lederen får større anseelse, mens langsiktige endringer som ikke skyldes en opplagt krise, kan gi lite synlige resultater på dagens situasjon og møte motstand i organisasjonen og omgivelsene. Behovet for endringer er ikke så opplagt, og leder må bruke mer tid og krefter på å overbevise organisasjonen og omgivelsene om nødvendigheten av endringer og langsiktige strategier.

Strategiske endringer krever ofte personlige endringer for å lykkes. { Yukl, 2012 #21} Gjennom interne organisasjonsendringer og endring av menneskelige faktorer forsøker man å dyktiggjøre mennesker gjennom å øke individuell og organisasjonsmessig læring, og gjøre folk i stand til å iverksette forbedringer. (Beer og Nohira 2000) Forskning på karismatisk og transformasjonsorientert lederskap har vist at en klar og overbevisende visjon er et svært nyttig redskap ved endringer i en organisasjon (Yukl 2006) Visjonen kan gi en følelse av kontinuitet for dem som følger den, ved at den knytter sammen hendelser i fortiden og gjeldende strategier til en levende forstilling av en bedre fremtid for organisasjonen.

Det andre forskningsspørsmålet handler om hvordan virksomheten arbeider for å styrke de ansattes evne (A for ability), motivasjon (M) og mulighet for å delta (O for opportunity) – AMO-modellen.

HRM praksiser virker gjennom de ansattes evner, motivasjon og muligheter til å delta og prestere. Disse tre dimensjonene ses på som drivkreftene for individuelle prestasjoner og utgjør AMO-modellen (Campbell mfl. 1993). Målsettingen med HRM er altså å bidra til prestasjoner på to nivå – individnivå og virksomhetsnivå. Et individ kan nå sine mål uten at virksomheten når sine mål, men virksomheten er avhengig av prestasjonen til sine medarbeider og når sine mål bare gjennom deres individuelle og kollektive prestasjoner. På individuelt nivå bruker ledelsen arbeidspolitikk og ansettelsespolitikk og praksis for å påvirke de ansattes evne, motivasjon og deres mulighet til å delta og prestere. Arbeidet med kompetanseutvikling sørger for at de ansatte får den kompetansen de trenger, gjennom

kompetansearbeid kan de motiveres til å lære nye ting, og at de får muligheten til å bruke sin kompetanse i arbeidet. {Olsen, 2014 #24} Ledelse av kompetanseprosesser handler om hvordan leder best mulig kan se og ta i bruk de menneskelige ressursene organisasjonen besitter for å nå organisasjonens målsetninger. Det handler om å ta beslutninger for å stimulere, utvikle og skaffe den riktige kompetansen for å dekke organisasjonens behov nå og i fremtiden. {Martinsen, 2012 #22} Ledere har det strategiske ansvaret og et overordnet ansvar for iverksettelse av de beslutninger som ligger i organisasjonens planer og strategier. På denne måten er det en viktig forbindelse mellom organisasjonens strategi, lederens operative arbeid og de ansattes evne og mulighet til å gjennomføre sin oppgaver best mulig. {Martinsen, 2012 #22} Konsekvensen av en slik tenkning er at lederen både bør ha kunnskaper om strategi og markedsforhold, og hva som ligger i begrepet kompetanse.

«Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål». (Linda Lai, 2013) {Olsen, 2014 #24} «Strategisk kompetansestyring innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre organisasjonen og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå definerte mål». {Lai, 2004 #25 s. 14} Denne definisjonen understreker flere sentrale aktiviteter som sammen utgjør en prosess. Den starter med måldefinering og planlegging, fortsetter med prioriterte tiltak, som deretter evalueres og følges opp med å vurdere resultat i forhold til definerte mål. For at kompetansestyring skal være strategisk må det være en direkte kobling mellom organisasjonens overordnede strategier og mål, og arbeidet med kompetanse. Man må definere mål å styre etter, og kompetansestyringen må basere seg på strategiske analyser, både på virksomhetsnivå og på kompetansenivå. Kompetanseanalysen er altså sentral i kompetanseplanleggingen. Formålet er å definere kompetansekrav i forhold til organisasjonens mål og strategier, avdekke organisasjonens kompetansebeholdning og identifisere ulike kompetansebehov. Dette danner grunnlaget for å utforme en helhetlig strategi og detaljerte kompetanseplaner med ulike kompetansetiltak.

Kompetansetiltak kan være kompetanseanskaffelse ved eks. rekruttering, kompetanseutvikling ved systematisk tilrettelagte tiltak for å oppnå læring, kompetansemobilisering ved å gi de ansatte mulighet til å bruke sin kompetanse, og ta i bruk den kompetansen, både taus og eksplisitt som finnes i organisasjonen. Kompetansemobilisering handler om hva som skal til for at tilgjengelig kompetanse faktisk kommer til anvendelse og utnyttes på en optimal måte. Det krever både «commitment» - engasjert forpliktelse, og «contribution» - bidrag (Ulrich m. fl. 2009). Et annet kompetansetiltak er avvikling av kompetanse eks. dersom organisasjonen endrer sine arbeidsområder.

Evaluering og oppfølging av tiltak er helt avgjørende i et strategisk perspektiv, for å avdekke om resultatene står i forhold til de definerte målene og forventningene. Kirkpatrick (1987,1994) skiller mellom fire hovednivå ved evaluering av ulike effekter av kompetansetiltak; deltakernes reaksjoner, deltakernes tilegnelse av kompetanse, deltakernes anvendelse av den oppnådde kompetansen og organisatorisk nytte av kompetansen. {Lai, 2004 #25} Tilfeldig satsing på kompetanse kan gi negative effekter. Slike negative effekter kan komme i form av det som kalles kompetanseinkongruens, det vil si at medarbeidere blir over- eller feilkvalifisert i forhold til organisasjonens mål, oppgaver og behov. Linda Lai peker på at dette igjen kan gi negative konsekvenser i form av redusert mestringfølelse, motivasjon og ytelse hos den enkelte og dårlig arbeidsmiljø i organisasjonen. I tillegg kan tilfeldig satsing på kompetansetiltak gi en lite ressurseffektiv utnyttelse av midler til kompetanseutvikling. (KS 2009)

Selvdetermineringsteorien skiller mellom indre motivert adferd og ytre motivert adferd. Indre motivasjon handler om at motivasjon kommer fra menneskers behov for kompetanse, autonomi og tilknytning (Ryan og Deci 2000) {Mikkelsen, 2014 #57} Indre motivasjon fører til at arbeid og oppgaver utføres fordi de gir glede og tilfredsstillelse i seg selv. Ytre motivasjon fører til at arbeid og oppgaver utføres fordi de gir en form for belønning; ros, anerkjennelse, lønn o.a. Ryan og Deci uttrykker at for mye vekt på ytre belønning gjør at oppmerksomheten til den ansatte trekkes mot denne form for belønning i stedet for gleden av å gjøre selve jobben og andre fordeler som indre motivasjon gir.

Kompetanse, autonomi og tilhørighet ses i selvdetermineringsteorien som forutsetninger for utvikling og vekst, og derfor også for indre motivasjon. Disse er basert på menneskers behov for å føle seg kompetente og selvregulerte i sitt arbeid, og på den måten kunne tilpasse seg krav fra omgivelsene. Mangel på motivasjon p.g.a. følelsen av en ikke er kompetent og har fokus på informasjon som sier at en ikke får ting til, kan føre til lite målrettet adferd, hjelpeløshet og motløshet (Gagne og Deci 2005) {Mikkelsen, 2014 #57} Arbeidsoppgaver og samhandling på arbeid som tilfredsstiller behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet, vil også påvirke hvilke mål de ansatte vil forfølge. Ansatte som gis frihet til å ta personlige valg får større interesse for arbeid og oppgaver og enn de som bare blir pålagt en arbeidsoppgave. De får også følelse av medbestemmelse som igjen fører til at de legger mer innsats i og tar mer ansvar for arbeidsoppgaven.

En viktig del av selvdetermineringsteorien handler om at ytre motivasjon kan variere med hensyn til om den er autonom eller kontrollert. Oppgaver og aktiviteter som ikke er indre motiverte, krever ytre motivasjon. De fleste jobber har oppgaver som er spennende og andre

som en i utgangspunktet ikke er så motivert for, men som er viktige og nødvendige for å få et godt resultat. Den atferden som får oss til å utføre disse siste oppgavene kalles i denne teorien for eksternt regulerte oppgaver. I noen tilfeller blir slike eksternt regulerte oppgaver internaliseres og ligger nær de som er indre motivert. Dersom de ansatte ser disse oppgavene som så viktige og nødvendige for resultatet og i tråd med de verdiene som arbeidet representerer, kan de bli integrert med de mer spennende oppgavene som gir indre motivasjon. Dysvik og Kuvaas (2011) har gjennom et studie av 302 medarbeider vist hvordan indre motivasjon påvirker relasjonen mellom opplevd jobbaunomi og jobbprestasjoner. {Mikkelsen, 2014 #57} De fant at det kun var sammenheng mellom disse der hvor de ansatte hadde høy indre motivasjon. Det kan synes som at ansatte som scoret høyt på indre motivasjon mestrer økt ansvar som virksomheten gir eller krever, bedre når de har internalisert den strukturen og de reglene som gjelder for rollen og forpliktelsene de har. Ansatte som hadde lavere indre motivasjon reagerte ikke så positivt på autonomi. Forskerne sluttet av dette at disse ansatte kan trenge mer ekstern regulering for å prestere godt. (Kuvaas 2006)

Muligheten til å delta og bruke sine ferdigheter på jobben er det tredje elementet i AMO-modellen. Det handler både om muligheter til å prestere og delta gjennom medbestemmelse og systemer for medvirkning i utvikling og forbedring av virksomheten. Medvirkning kan skje både gjennom direkte og indirekte deltakelse. Indirekte deltakelse skjer ved at en ansatt representerer alle de ansatte, mens direkte deltakelse skjer ved at den ansatte deltar i direkte interaksjon med leder eller i kollektive sammenhenger som høringer, allmøter m.m. {Olsen, 2014 #62} Hovedavtalen gir føringer for system for medbestemmelse. Muligheter til å delta kan altså gis gjennom å legge til rette via ulike system for medbestemmelse og medvirkning, og aktiviteter hvor den ansatte kan medvirke til å løse arbeidsoppgaver og realisere mål som virksomheten har, f.eks. delta i prosjekt, veiledning av andre, få nye oppgaver, økt ansvar eller nye stillinger hvor den ansatte kan bruke sin kompetanse til å forbedre og utvikle virksomheten. Dette inkluderer også å lytte til og bruke ideer som de ansatte har. Medvirkning kan føre til økt trivsel og at den ansatte får en mer positiv holdning til jobben sin. Ved å legge til rette for muligheter for å delta, vil de ansattes motivasjon øke og det gis muligheter for ny læring og utvikling. Deltakelse og medvirkning er viktig for å få demokrati på arbeidsplassen, men også fordi at det kan bidra til å øke effektiviteten gjennom at de ansatte har innflytelse på og kan forbedre arbeidsprosesser og arbeidsoppgaver. Økt autonomi kan også bli et resultat av medvirkning. Kritiske røster hevder at økt autonomi kan føre til større ansvar og derigjennom større arbeidsintensitet for den ansatte. (Godard 2001 et al) {Olsen,

2014 #62} Godt samarbeidsklima, god kommunikasjon og god ledelse er kritiske faktorer for å utvikle en kultur hvor de ansatte både gis muligheten og ønsker å delta for å utvikle og forbedre virksomhetens resultat. (Grant 2011; De Dreu, Weingart og Kwon 2000)
{Mikkelsen, 2014 #57}

I det tredje forskningsspørsmålet ønsket jeg å se om HRM-praksisene rekruttering og kompetanse var i samsvar med kommunenes og virksomhetens overordnede strategi (vertikal tilpasning).

Ekstern eller vertikal tilpasning handler om hvordan HRM-funksjonene samsvarer med forretningsstrategien, andre organisatoriske forhold og omgivelser. Det kan da handle om posisjonering i et bestemt markedet og tilpasning av hva en organisasjon skal satse på og hvor, og i hvilken grad organisasjonen har de nødvendige forutsetninger til å prestere og tilfredsstillende omgivelsenes krav og ønsker i markedet. Det er da tale om kompetanse, erfaringer og ressurser. {Mikkelsen, 2014 #40} De ansatte kan gjøre jobben fordi de har den kompetansen (kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger {Lai, 2004 #25}) de trenger for arbeidsoppgavene og for å løse problemer eller realisere mål som virksomheten har. En viktig forutsetning for å sette HRM-prinsippene og HRM-strategiene ut i livet, er å se innsatsen på HRM-området som en del av en helhet. Armstrong (2012) refererer til denne helheten som HRM-arkitekturen: Det er systemet som virksomheten benytter for å sikre gode HRM-strategier, gode HRM-policyer og gode HRM-praksiser. HRM-arkitektur peker på fire elementer: 1) Virksomheten trenger en organisasjon som har tilfredsstillende handlefrihet, beslutningsevne og gjennomføringsevne for de som har HRM-ansvaret. God struktur som legger gode rammer for HRM-praksisene. 2) De som har HRM-ansvar må kunne ha de roller som er nødvendig for å kunne ta beslutninger og for generelt å kunne gjennomføre sitt oppdrag. 3) Virksomheten behøver en strategi som kan bidra til å stimulere til individuelle prestasjoner blant medarbeiderne. 4) Virksomheten trenger en HRM-praksis som står i samsvar til virksomhetens overordnede strategi. {Mikkelsen og Laudal, 2014 #3}

I det fjerde forskningsspørsmål ser jeg på om de ulike HRM-praksisene rekruttering og kompetanse forsterker hverandre, eller er de ikke tilpasset og derimot motvirker hverandre (horisontal tilpasning)?

Horisontal tilpasning handler om forholdet mellom de ulike HRM-praksisene, og hvordan sammensetning av ulike praksiser påvirker effekten av enkeltpraksiser. Det vil si at HRM-praksiser er tilpasset hverandre og komplementerer hverandre, men det handler også om også at de forsterker hverandre og kan gi opphav til synergieffekter. (Pfeffer 1999) {Kuvaas og Dysvik, 2012 #33} At HRM-praksisene utfyller hverandre og virker sammen gjennom at de er horisontalt integrert, kalles også for matchinghypotesen. (Godard 2004 et.al){Mikkelsen, 2014 #3} Den faktiske effekten av HRM-praksisene kan bare forstås ved å se den i sammenheng med andre komplementære effekter, og det gir ikke mening å se på enkeltpraksiser isolert.

På samme måte som at gjensidig konsistente praksiser kan være med på å styrke hverandre, kan uforenelige praksiser forårsake stor skade. Horisontal tilpasning kan også utvides til å omhandle forholdet mellom HRM-praksisene, organisasjonsstruktur og organisasjonsklima. Effekten av HRM-praksiser vil kunne bli påvirket av hvorvidt den enkelte praksis samsvarer med kulturelle normer. Det er likevel viktig ved en horisontal tilpasning å ta vare på fleksibiliteten, som gir muligheter for å respondere hurtigere på endringer i omgivelsene (P. M. Wright & Snell, 1998). Både tilpasning og fleksibilitet er nødvendig.

Rekruttering av ansatte er en HRM-praksis som er viktig for å anskaffe den kompetansen organisasjonen har behov for (Martinsen 2004) {Lai, 2004 #25}.

Gjennomføring av jobbanalyser, kartlegging av kompetansebehov og –krav, utarbeiding av stillingsbeskrivelser, tiltrekke seg kompetente søkere, intervjugjennomføring, beslutningstaking og mottak av nyansatte, er alle prosesser hvor det er viktig å tenke horisontal tilpasning og helhetlig for å få samsvar mellom mål, strategier og praksis. Rekruttering som en del av en horisontalt tilpasset HRM. Hvem som rekrutteres inn kan påvirke effekten av andre HRM-praksiser. Forskning på rekruttering har fått kritikk for å ha for smalt fokus og ikke se betydning av rekruttering i sammenheng med de andre HRM-praksisene i organisasjonen (Ortlitzky, 2007) Virksomhetens rekrutteringsprosess kan bli en del av virksomhetens organisasjonsutvikling dersom den knyttes bedre opp mot kompetansestrategien, og ikke anses som en isolert prosess. {Mikkelsen&Bjaalid, 2014 #11}

Resultatet av en kartlegging av kompetansebehov i en organisasjon kan bidra til å avdekke både behovet for kompetanse og kan være styrende for om det er mest formålstjenlig å gjennomføre kompetanseutviklingstiltak eller en rekruttering. {Kuvaas og Dysvik, 2012 #33}

Vertikal og horisontal tilpasning vil bli påvirket av hverandre i et stadig skiftende samspill. Et skifte av virksomhetens strategi vil f.eks. kunne innebære at eksisterende HRM-praksiser

blir mindre egnet, mens andre praksiser vil være bedre egnet. Tilsvarende vil også fraværet av horisontal tilpasning i form av dårlig tilpassede praksiser svekke tilpasningen mellom HRM-systemet og virksomhetens strategi. Mange konkrete problemer i virksomheter skyldes at man ikke makter eller er oppmerksom på betydningen av vertikal eller horisontal integrasjon. HR-arbeidet er løsrevet fra virksomhetens overordnede utviklingsretning, og/eller de enkelte HRM-praksisene stritter i forskjellige retninger og motarbeider derfor reelt hverandre. {Larsen, 2009 #30}

2.1 Forskningsspørsmål

1. Hvordan arbeides det med å sikre at de ansatte har forståelse for organisasjonens strategi, inkludert visjon, misjon, mål og strategiske planer? Hvordan arbeides det med at de ansatte har forståelse for hvordan de kan bidra for å nå målene?
2. Hvordan arbeider virksomhetene for å styrke de ansattes evner, motivasjon og mulighet til å delta?
3. Er HRM-praksisene rekruttering og kompetanse i samsvar med kommunenes og virksomhetens overordnede strategi (vertikal tilpasning)?
4. Forsterker de ulike HRM-praksisene rekruttering og kompetanse hverandre, eller er de ikke tilpasset og derimot motvirker hverandre (horisontal tilpasning)?

3. DESIGN OG METODER

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for det forskningsdesign og den metode som er valgt i oppgaven. Først har jeg valgt å presentere caset for oppgaven, før redegjørelse for valg av forskningsdesign og metode, datainnsamling og utvalg. Deretter vil jeg se på intern og ekstern validitet, og trusler for validitet. Til slutt tar jeg opp forskningsetiske aspekt.

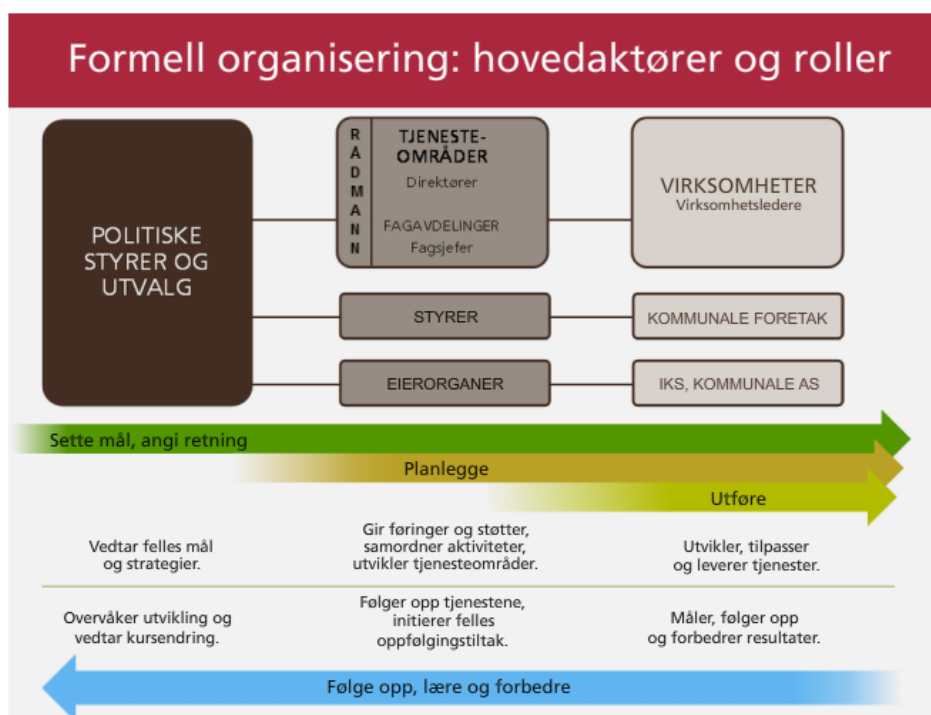
3.1 Case

Stavanger kommune er en av distriktets største arbeidsplasser, med nær 10.000 ansatte.

Stavanger kommune har i tillegg eierskap i om lag 35 foretak og kommunale AS og indirekte eierinteresser i overkant av 30 datterselskap/tilknyttede selskap.

3.1.1. Organisering

Rådmannsnivået er det øverste organisatoriske nivået og inkluderer rådmann, direktører og fagsjefer. Direktører har et overordnet helhetlig lederansvar for eget tjenesteområde med tilhørende fagavdelinger og virksomheter. Fagsjefer er ledere med overordnet fagansvar for eget fagområde og et helhetlig lederansvar for egen enhet. Noen av fagsjefene i tjenesteområdet Oppvekst og levekår er også nærmeste leder for virksomhetsledere.



De 5 tjenesteområdene er oppvekst og levekår, personal og organisasjon, bymiljø og utbygging, kultur og byutvikling og økonomi. Det er også egen direktør for kommunikasjon.

Den største avdelingen er tjenesteområdet for oppvekst og levekår, som har ansvar for de fleste av kommunens tjenestetilbud. Avdelingen består av 6 fagavdelinger som ledes av en fagsjef; skole, barnehage, levekår, barn og unge, helsesjef og oppvekst- og levekårsservice.

Utøvende virksomhetsnivå inkluderer virksomhetsledere og lederstrukturen under disse.

Alle virksomhetene ledes av en virksomhetsleder som har helhetlig ansvar for sin virksomhet og skal ivareta ansvar for resultatoppnåelse og effektiv drift av egen enhet. Ansvar for økonomi, kommunikasjon, personal og faglig tjenesteinnhold inngår i den helhetlig ledelse. Virksomhetsleder er direkte underordnet fagsjef for fagområdet.

3.1.2. Overordnede styrende planer

Det vedtas en rekke overordnede planer med mål og langsiktige strategier i kommune-Norge, for å møte de utfordringene vi står overfor på HR-området med rekruttering og kompetanse. Det er utarbeidet både Arbeidsgiverstrategi for Stavanger kommune 2013-2025 {Stavanger kommune, 2013 #28} og Plan for strategisk kompetansestyring for Stavanger kommune 2014-2026 {Stavanger kommune, 2013 #29}, som beskriver tiltak og strategier om hvordan Stavanger kommune skal møte disse utfordringene. Begge planene bygger på Kommuneplan for Stavanger kommune 2010-2025 {Stavanger kommune, 2011 #67}, og Plan for strategisk kompetansestyring bygger på Arbeidsgiverstrategiens føringer. Handlings- og økonomiplanen for Stavanger kommune inneholder forslag til tiltak for å nå de langsiktige målene i kommuneplanen.

Stavanger kommunes arbeidsgiverstrategi 2013-2025 sier vi skal «være en attraktiv arbeidsgiver og en handlekraftig organisasjon gjennom å utvikle og anskaffe nødvendig kompetanse. En handlekraftig organisasjon fanger opp og responderer hurtig på behovsendringer, styrer etter fellesskapets beste løsninger og er god på intern og eksternt samhandling.» I arbeidsgiverstrategien er nødvendig kompetanse, tydelig retning og samhandling valgt som hovedstrategier, med 4 prioriterte innsatsområder: rekruttering, medarbeiderutvikling, lederskap og organisering av arbeidet. Arbeidsgiverstrategi har en sterk kobling til kommuneplanen og skal bidra til at kommunen når sine mål for tjenesteleveranse og samfunnsbygging, gjennom målrettet utvikling og ivaretagelse av medarbeidere og ledere. Arbeidsgiverstrategien omfatter utvikling av enkeltindivider, grupper av ansatte samt organisasjonens kultur og sosiale kapital.

I Plan for strategisk kompetansestyring 2014-2026 står: «Lederne i Stavanger kommune har et helhetlig ledelsesansvar. I dette ansvaret inngår også strategisk ledelse og kompetanseledelse. Kompetansearbeidet skal ha en tydelig retning hvor det langsiktige behovet planlegges og

ivaretas på linje med det daglige kompetansearbeidet. Det innebærer å sette mål og gi retning, planlegge ut i fra behov, gjennomføre tiltak, følge opp, samt evaluere og forbedre. Felles og samlet innsats både fra leder og medarbeider er viktig for å nå de fastsatte målene.»

For å nå målene i Kommuneplanen 2010-2025 om å være en attraktiv arbeidsgiver og en handlekraftig organisasjon er det valgt 3 hovedstrategier; nødvendig kompetanse, tydelig retning og samhandling. Hovedaktivitetene som er valgt er rekruttering, medarbeiderutvikling, lederskap og organisering av arbeidet.

Det er valgt flere innsatsområder under hver aktivitet, blant andre strategisk lederskap, merkevarebygging og målrettet rekruttering, og strategisk kompetansestyring- og utvikling. Det slås blant annet fast at det strategiske lederskap skal styrkes, og det skal iverksettes tiltak og aktiviteter innen lederutvikling og lederoppfølging for å få til dette.

Merkevarebygging og målrettet rekruttering hvor ledere skal iverksette tiltak for å profilere eget arbeidssted som en attraktiv arbeidsgiver for arbeidstakere som har den ønskede kompetansen og jobbensgjementet.

Strategisk kompetansestyring og –utvikling, hvor ledere skal arbeide systematisk og langsiktig med kompetanseutvikling innen eget ansvarsområde.

Planen er avledet av kommunens arbeidsgiverstrategi og innsatsområdet «kompetansestyring og -utvikling». Planen er et overordnet styringsdokument som skal gi føringer for kompetansearbeidet på alle nivå i organisasjonen og bidra til at alt kompetansearbeid er basert på definerte mål og planer. Planen skal også bidra til at kommunen mobiliserer, utvikler og anskaffer kompetanse innenfor prioriterte områder, og sikre at kompetansestyring blir en kontinuerlig og integrert prosess på alle nivå i organisasjonen. Formålet med strategisk kompetansestyring er å sikre at kommunen og den enkelte medarbeider har nødvendig kompetanse for dagens og fremtidens oppgaver og mål. Mål for strategisk kompetansestyring og -utvikling er at Stavanger kommune skal være en kompetanseorganisasjon som arbeider målrettet og systematisk med kompetanseutvikling og læring slik at den har nødvendig kompetanse, som utvikler og bruker ansattes kompetanse og som aktivt søker ny kunnskap.

Det er valgt 5 innsatsområder i planen; lederskap og strategisk kompetansestyring, lærings- og samhandlingsarena, kompetansetiltak og karriereveier, utdanning, og forskning og utvikling.

3.1.3 Tilrettelegging for kompetanseutvikling

Kommunen har lagt til rette for ulike former for kompetanseutvikling for ansatte, og de fagområdene hvor rekrutteringsutfordringene er størst er prioritert med hensyn til

støtteordninger for formell utdanning. Det er mulighet til å søke om stipend for ansatte i fast stilling som ønsker å ta bachelorutdanning som barnehagelærer eller sykepleier. Det er også mulighet til å søke om stipend for ansatte som ønsker videreutdanning utover bachelorutdanning. Kommunen legger til rette for at ufaglærte i barnehager og innen levekårsområdet kostnadsfritt kan ta fagutdanning, og få fagbrev som barne- og ungdomsarbeider eller helsefagarbeider.

De ansatte tilbys å søke om deltakelse i et fagstigeprogram. Fagstige er et system for planlagt kompetanseutvikling blant annet i barnehager og på levekårsområdet. Fagstigene har som mål å føre til faglig utvikling, økt jobbtilfredshet og økt motivasjon hos den enkelte. Kommunen tilbyr både fagkurs og mer sektorovergrepene kurs kostnadsfritt ved kommunens kurs- og kompetansesenter, i tillegg til opplæring som skjer gjennom ulike sentralt styrte prosjekt som for eksempel Stavangerbarnehagen, {Lyngmo, 2014 #47} og gjennom Utviklingscenteret for sykehjem og hjemmetjenester Rogaland. {kommune, 2015 #64}

3.1.4 Ansvarsforhold

Helhetlig ledelsesansvar innebærer ansvar for alle HR-prosesser, men lederne har mulighet for støtte og veiledning fra tjenesteområdet Personal og organisasjon.

Tjenesteområdet har ansvar for stab- og støttefunksjoner innen personalforvaltning, helse, miljø og sikkerhet/bedriftshelsetjeneste, arbeidsgiver- og organisasjonsutvikling, beredskap, etnisk mangfold, servicetorg og arkiv.

Strategisk organisasjonsavdeling er en stabsfunksjon i personal og organisasjon.

Kjerneoppgave er å tilrettelegge for strategisk ledelse innenfor arbeidsgiverområdet. Enheten leverer tjenester primært til kommunens administrative og politiske ledelse. En av hovedoppgavene er utvikling og overordnet oppfølging av kommunens arbeidsgiverstrategi.

Avdeling Rekruttering og kompetanse, som er en avdeling i personal og organisasjon, har ansvar for å utarbeide analyser, overordnede planer og strategier for rekruttering, kompetanseutvikling, lederutvikling og prosess- og utviklingsprogram.

Personalavdelingen, som også er en avdeling i personal og organisasjon, skal bidra gjennom lederstøtte og veiledning i personalrelaterte prosesser og -saker for linjeledere, slik at lederne kan utvikle effektive, motiverte og velfungerende medarbeidere som betjener kommunens innbyggere i samsvar med politiske prioriteringer. I dette ligger også å bidra til at lederne implementerer og gjennomfører overordnede politisk vedtatte planer på HRM-området, gjennom veiledning og lederstøtte.

3.1.5. Rammevilkår for og krav til ledere

Stavanger kommune er en kommune der ledere handler i tråd med de beslutninger som tas i det politiske systemet og i organisasjonen for øvrig innenfor de rammer som er gitt. Ledere skal gis handlingsrom til å løse sine oppgaver og nå vedtatte mål. I en utviklingsorientert organisasjon skal det være rom for å prøve ut nye løsninger, og resultatet av leders innsats skal måles og vurderes. Rådmannen forplikter seg til å legge til rette for en systematisk utvikling av ledere gjennom ledelsesutvikling og lederstøtte.

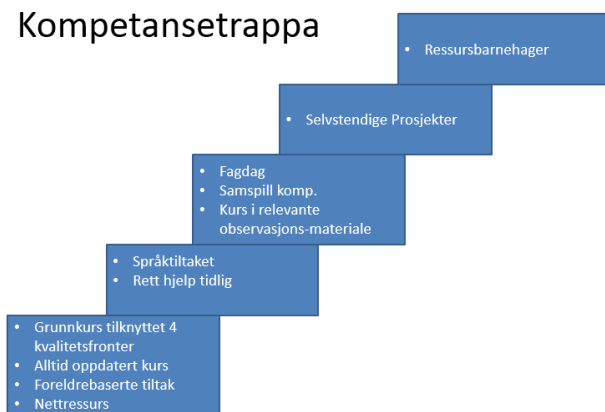
Den enkelte leder har, innenfor de mål og rammer som er gitt, et samlet ansvar for sitt område. Leder skal lede i samsvar med kommunens visjon, verdier og ledelsesprinsipper. Leder skal ivareta et helhetlig ansvar for resultatoppnåelse og effektiv drift av egen enhet. Leder har ansvar for økonomi, kommunikasjon, personal og faglig tjenesteinnhold inngår i helhetlig linjeledelse. Leder skal sikre et inkluderende og godt arbeidsmiljø hvor medarbeiderne involveres og tar ansvar for enhetens resultater. Leder skal tilrettelegge for læring og nytenking som grunnlag for resultatforbedringer, og aktivt søke samhandling på tvers av enheter i kommunen og eksternt for å bidra til god og effektiv ivaretagelse av kommunens samlede oppgaver.

3.1.6. Barnehager og sykehjem

Stavanger kommune eier 73 barnehager og 10 sykehjem. Størrelsen varierer fra barnehager med fra 4 avdelinger med ca. 13 ansatte til 20 avdelinger og ca. 80 ansatte, og i sykehjem fra 2 avdelinger med ca. 70 ansatte til 7 avdelinger med ca. 250 ansatte.

Barnehagene er organisert ved at det kun er styrer for barnehagen som har personalansvar, pedagogiske ledere har fag- og veiledningsansvar og ansvar for organisering av de ansatte på avdelingen. Stavanger kommune har vedtatt og er i gang med et prosjekt «Stavangerbarnehagen 2015-2018» {Lyngmo, 2014 #47} som har som mål å skape en felles kvalitetsplattform for alle kommunale barnehager. Denne plattformen har en tydelig kvalitetsprofil som er kjent for alle barnehageansatte og skal gi en basiskompetanse for hele personalet. Stavangerbarnehagen bygger på 4 søyler; relasjonskompetanse, språkkompetanse, tidlig innsats kompetanse og interkulturell kompetanse. Ideen bak er å ha en felles kvalitetsstandard, en tydelig kvalitetsprofil og at det skal virke rekrutterende ved at det er attraktivt å arbeide i Stavangerbarnehagen. Dette er et felles kvalitetsløft for alle barnehagene og det uttrykkes at det skal jobbes målrettet og strategisk for å heve kvaliteten gjennom økt kompetanse for hele personalet. Det er utviklet en «kompetansetrapp» for de ulike trinnene som skal gjennomføres.

Kompetansetrappa



Flere barnehager er allerede i gang med de ulike «søylene», noe som også viser igjen i intervjuene med virksomhetsledere i barnehagene og eksempler fra årsplanene.

Begrunnelsen for denne kvalitetssatsningen er ifølge fagstab barnehage i Stavanger kommune å øke den grunnleggende kompetanse og ferdigheter for danning, læring- og utvikling. Den bygger på forskning, Stortingsmelding 24 – framtidens barnehage, politiske føringer, samfunnets framtidige kompetansebehov, barnehagens samfunnsmandat om folkehelse, foreldrearbeid og mangfoldsarbeid. Samtidig tenker en et sammenhengende utdanningsløp – barnehage –skole. {Lyngmo, 2014 #47}

«Rett hjelp tidlig» er basert på metoden «tidlig innsats i barnehagen», som Øyvind Kvello har utviklet, og er vedtatt innført i alle barnehagene i Stavanger i perioden 2014 – 2019. Dette er en arbeidsmetode for å oppdage barn i risiko og iverksette tiltak tidlig. Pedagogisk ledere og styreere i barnehagen har fått kompetanseheving, og både barn og personale i barnehagene er blitt observert av et tverrfaglig observasjonskorps som ser på samspill voksen-barn, med påfølgende veiledning og refleksjon. Dette nevnes også i intervjuene. {Stavanger kommune, 2013 #48}

Flere barnehager har også vært med i Comenius Regio- prosjektet «Tospråklige barn, identitet og tidlig læring» - et samarbeidsprosjekt med barnehager/skoler i Sheffield. Målsettingen med prosjektet er å legge til rette for at fagpersoner som arbeider med tospråklige barn kan dele sin kunnskap og sin erfaring, reflektere over egen praksis, prøve ut nye tilnærminger og/eller videreutvikle eksisterende tilnærminger. Det er også mål om å utvikle gode metoder og strategier for å samarbeide med familien og hjemmemiljøet til barn som snakker et annet språk hjemme enn majoritetsspråket. Systematisering og vurdering av følgene av deltakernes læringsutbytte med tanke på fremtidig praksis og forskning er også uttrykt som mål. Dette blir også nevnt under intervjuene. {Senter for interkulturell kommunikasjon, 2013 #49}

Sykehjemmene er organisert med en virksomhetsleder og flere avdelingsledere, som har ansvar for personal, økonomisk og administrativt arbeid på sin avdeling. Virksomhetsleder

har egen stab med en til flere konsulenter, sekretær og husøkonomassistent. I tillegg er det ansatt leger og aktivitets- og frivillighetskoordinatorer, og andre faggrupper.

Strategidokument «Omsorg 2025 Stavanger kommune» fra 2008, med utgangspunkt i St.m. 29 Morgendagens omsorg {Meld.St.29, 2012-2013 #16}, nevnes i intervjuene som en overordnet plan for blant annet kompetanseutvikling i sykehjem i Stavanger kommune. Planen nevner at alle virksomheter skal utarbeide sin egen plan for utvikling av kompetansen. Den skal bygge på kartlegging av dagens situasjon, fremtidige behov og tilgjengelig medisinsk kompetanse i virksomheten. Det nevnes at det bør utvikles et system for kartlegging av kompetanse og gapet mellom det som er ønsket og det som finnes av kompetanse. Den kliniske fagstigen som er et av tiltakene i Stavanger kommune fremheves som viktig, og at utdanning/videreutvikling som er viktig for virksomhetene bør belønnes. Rekrutteringsutfordringene nevnes også i planen, og det uttrykkes at å «rekruttere, utvikle og beholde ansatte er tre sider av samme sak. Dersom det blir tilrettelagt for at ansatte får utvikle seg i jobben og det er et godt arbeidsmiljø der de ansatte trives, vil ansatte være tilfredse og snakke positivt om sin arbeidsplass». Planen nevner omdømmebygging som svært viktig for at de ulike tiltakene skal virke. {Prosjekt Omsorg 2015, 2008 #46}

På kommunens nettside under «Sykehjem» står følgende: «Brukerundersøkelsen viser at flere beboere på sykehjem opplever mangler når det gjelder aktivisering og sosiale behov. Aktivitetsdosetten er en modell som gir beboerne et systematisk tilbud om aktiviteter med bakgrunn i individuelle interesser og behov. Modellen er tatt i bruk ved noen sykehjem og skal implementeres ved alle alders- og sykehjemmene i perioden 2014 – 2017». I veileder til forskrift om kvalitet i pleie og omsorgssektoren {Sosial- og helsedirektoratet, 2004 #65} heter det at: «Pleie- og omsorgstjenester handler ofte om å yte tjenester som griper inn i den enkeltes liv og hverdag. Kvalitet på tjenestene er derfor knyttet til brukernes opplevelse av livskvalitet og viktige verdier i den enkeltes liv. Tjenestene må derfor utformes slik at mottakerne opplever at de blir respektert og verdsatt.» Arbeidet i sykehjem styres av lovverket, kvalitetsforskriften, internkontrollforskriften og Nasjonal strategi for kvalitetsforbedring i helse- og sosialtjenesten.»

3.2. Forskningsdesign og metode

3.2.1. Forskningsdesign.

Jeg har valgt å bruke et eksplorerende kvalitativt case-studie i to ulike virksomhetsgrupper som metode for å foreta en empirisk undersøkelse i ulike kontekster. Case-studie er en empiriske undersøkelse som utforsker et samtds fenomen i dybden og i et virkelig liv kontekst. Målet er å forstå et virkelig-liv-fenomen i dybden, men denne forståelsen omfatter kontekstuelle betingelser som er viktige for undersøkelsen. Case-studienes spørsmål går mest på hvordan og hvorfor, da spørsmålene krever svar som går i dybden og gir forklaring.

I følge Yin er det 3 prinsipper for datainnsamling. {Yin, 2009 #18}

Det første handler om å bruke flere kilder for bevis. Styrken til case-studie datainnsamling er muligheten for å bruke flere ulike kilder for å empiri. Jeg har brukt intervju som en kilde, men har også studert virksomhetenes virksomhetsplaner og overordnede strategier for å få til en metodetriangulering. Stavanger kommunes arbeidsgiverpolitikk og overordnede strategier er felles for begge virksomhetsgruppene, og jeg anser det som 1 casestudie på tross av at jeg valgte ut 7 virksomheter i to ulike virksomhetsområder; barnehage og sykehjem.

Det andre prinsippet handler om å lage en casestudie database, å organisere og dokumentere innsamlede data. Jeg har tatt lydbandopptak av intervjuene, som jeg deretter har transskribert. Disse vil jeg makulere når oppgaven er ferdig sensurert.

Det tredje prinsippet handler om å opprettholde en kjede av bevis. Dette for å styrke reliabiliteten av informasjonene som er brukt i studiet. Det som er mulig å beholde i en database med hensyn til personvern og det som er gitt tillatelse til, vil jeg beholde i en database for evidens.

Jeg ønsket at intervjuene av virksomhetsledere skulle gi et inntrykk av hvordan de arbeider strategisk med HRM-praksisene rekruttering og kompetanse, og ville forsøke å få frem en begrunnelse for hvorfor de velger å prioritere som de gjør. For å få til en triangulering ville jeg også se på hva kommunens overordnede planer og strategier legger føringer for, og hva virksomhetsplanene beskriver angående HRM-praksisene rekruttering og kompetanse. Hva sier planene om hvilke strategier og mål de har og hvordan de arbeider og prioriterer. Jeg ville også se på om det er samsvar mellom langsiktige mål og strategier i overordnede planer og virksomhetenes egne planer og strategier. Jeg ønsket gjennom intervjuene og studier av planene i tillegg forsøke å finne ut hvordan de arbeider med å sikre at de ansatte har forståelse for organisasjonens strategi, inkludert visjon og mål.

I kapittel 4 har jeg valgt ut representative utsagn fra intervjuene av virksomhetsledere som jeg har lagt inn i tabeller {Gioia, 2012 #68} og relatert disse til teorien som belyser de ulike forskningsspørsmålene. I teksten etter tabellene har jeg også gitt eksempler fra virksomhetenes årsplaner og kompetanseplaner, for ytterligere å belyse hvordan virksomheten arbeider.

3.2.2 Valg av informanter:

Beregninger og analyser foretatt av IRIS på bestilling fra Stavanger kommune i 2013, indikerer en betydelig mangel på kompetent arbeidskraft både på barnehage- og levekårsområde frem mot 2030 {IRIS, 2013 #45}. Jeg har derfor valgt disse to tjenesteområdene for min undersøkelse. Sykehjem er organisert på tilsvarende måte som barnehager, og jeg valgte derfor å la sykehjem representere levekårsområdet. Undersøkelsen søkte å forklare hvordan virksomhetslederne arbeider i et langsiktig perspektiv, for å møte de utfordringene som kommer når det gjelder å ha nok kompetente medarbeidere i årene som kommer.

Jeg har valgt å intervju virksomhetsledere i to ulike tjenesteområder; barnehager og sykehjem. Følgende kriterier har hatt betydning for valg av informanter:

- Virksomhetsledere som alle har det samme resultatansvaret og er på samme nivå i organisasjonen, på tross av at sykehjem har et ledernivå under seg av avdelingsledere, noe som ikke er tilfelle i barnehagene. De største barnehagene har ansatt fagutviklere og assisterende styrere, men disse har ikke personalansvar.
- Virksomhetsledere som alle har en profesjonsutdanning, sykepleiere i sykehjem og barnehagelærere i barnehagene. Alle har videreutdanning innen ledelse.
- Virksomhetsledere som deler samme direktør, men har ulike fagsjefer som nærmeste leder.
- Direktør er øverste leder både for fagområdene oppvekst og levekår, og fagsjefene er leder for henholdsvis barnehage og levekår, hvor sykehjem er et av virksomhetsområdene.
- Jeg ønsket flere virksomheter på hvert tjenesteområde som representerer ulike størrelser både når det gjelder antall brukere og ansatte.
- Jeg ønsket også å lese virksomhetsplaner for alle virksomhetene, som ligger tilgjengelig på virksomhetenes hjemmeside eller på kommunens intranett.
- Jeg ønsket å intervju virksomhetsledere som var i fast stilling.

Før jeg tok kontakt med virksomhetsledere som innfridde kriteriene ba jeg om tillatelse til undersøkelsen fra direktørene i tjenesteområdene Oppvekst og levekår og Personal og organisasjon (vedlegg 1), og fagsjefene for barnehage og levekår. Jeg hadde også en liten samtale med en rådgiver på hvert av de to tjenesteområdene, for å avklare hvilke virksomhetsledere som var i fast stilling og få en oversikt over ulike størrelser på virksomhetene. På barnehageområdet valgte jeg tilfeldig ut kommunale barnehager med utgangspunkt i størrelse, som jeg kontaktet direkte. Jeg sendte en mail med forespørsel om intervju til virksomhetsleder (vedlegg 2), hvor jeg forklarte hva jeg ønsket å fokusere på under intervjuet, og rammer for min oppgave. Av disse svarte tre positivt med en gang, den siste lederen hadde ikke kapasitet og da valgte jeg å kontakte en barnehage med tilsvarende størrelse.

På sykehjemsområdet valgte jeg å sende tilsvarende mail ut til virksomhetsleder i alle kommunale sykehjem, og fikk positiv respons fra tre sykehjem som tilfeldigvis representerte ulike størrelser.

Årsaken til at jeg valgte to ulike fremgangsmåter var logistikk; det finnes 73 kommunale barnehager og 10 kommunale sykehjem.

3.2.3. Intervjuguide

Det ble utarbeidet en halvstrukturert intervjuguide som utgangspunkt for intervjuene, med i hovedsak åpne spørsmål og tilleggsspørsmål som jeg stilte ved behov (Vedlegg 3). Den hadde hovedfokus på de to HRM-praksisene rekruttering og kompetanse, men spørsmålene er utformet som hvordan- og hvorfor-spørsmål, for å gå i dybden i svarene og få økt forståelse for problemstillingen og dilemma lederne møter.

Hvert intervju varte i ca. 1 time, og stedet for gjennomføringen ble valgt av respondenten.

Alle intervjuene ble tatt opp på bånd og deretter transskribert.

3.2.4. Dataanalyse:

Empirisk forskning innebærer at en må forsøke å finne frem til og bruke de begrep som er fundert i teorien som er valgt, og videre at en klarer å få analysert de sentrale begrepene knyttet til denne (Yin 2009) {Yin, 2009 #18}. Teorien er presentert i kapittel 2 og i kapittel 2.1 har jeg presentert teori jeg har valgt for å belyse forskningsspørsmålene jeg har definert. Jeg viser deretter funnene jeg har gjort under intervju og ved gjennomgåelse av årsplaner og viser eksempler gjennom sitat og klipp fra virksomhetsplaner. Dette for å underbygge de funnene jeg har gjort under intervju og få frem et bedre forståelsesgrunnlag for arbeidet som

gjøres i virksomhetene. Jeg forsøkte deretter å analysere og drøfte funnene opp mot teorien jeg har valgt (kapittel 5), før jeg kom til en konklusjon.

3.3 Validitet

For å bygge validitet gjorde jeg bruk av flere kilder til bevis. Ved å velge sju ulike virksomheter til intervju, og samtidig studerer de virksomhetsplaner som finnes i de samme virksomhetene, ønsket jeg å øke validiteten. På den måten ønsket jeg å få til en metodetriangulering av dataene for også å styrke undersøkelsens troverdighet.

Jeg inviterte en kvalifisert observatør til å gjennomgå intervjuguide, resultat av intervjuene, dokumenter, min tolking av undersøkelsen og konklusjon, for å få et annet perspektiv og derigjennom øke validitet og reliabilitet. Jeg vil derfor beholde beviskildene og alle dokumenter som har gjort at jeg kommer frem til konklusjonen, slik at utgangspunktet for observatøren er så lik min som mulig.

3.3.1. Intern validitet

Jeg foretok en systematisering av intervjuene på bakgrunn av forskningsspørsmålene. Ved hjelp av de funn jeg gjorde gjennom analysen opp mot forskningsspørsmål, forsøkte jeg å se forklaringer på hvordan og hvorfor virksomhetsledere gjør sine valg når det gjelder å jobbe for å øke personalets forståelse for virksomhetens egne og overordnede strategier, strategisk arbeid med HRM praksisene kompetanse og rekruttering, og implementering av virksomhetens egne og overordnede mål og strategier. Studien er et casestudie og jeg har kombinert ulike metoder for å søke svar på mine spørsmål. Dette kalles metodetriangulering og kan bidra til økt validitet eller gyldighet. {Yin, 2009 #18} De funn jeg gjorde i intervju og studie av kommunens og virksomhetens planer ønsket jeg skulle gi et bedre forklaringsgrunnlag og større validitet. Jeg forsøkte å være bevisst min rolle i intervjusituasjonen. Jeg forsøkte å stille åpne spørsmål og la informantene snakke mest mulig uten avbrudd, og gjorde bruk av tilleggs spørsmål ved behov. Jeg la vekt på å ikke legge føringer for informantene. Jeg ønsket å skape en avslappende atmosfære under intervjuer slik at det ble en god situasjon for informantene. Jeg utførte selv alt arbeid i forbindelse med undersøkelsen. Det betyr at utforming av spørsmål, intervju, transkribering og analyse ikke ble fordelt på flere personer. Dette kan være viktig for påliteligheten i kvalitative studier. Intervjuguide og spørreskjema er også sendt inn og godkjent.

3.3.2. Ekstern validitet.

Ekstern validitet handler i følge Yin (2009) om hvorvidt funnene fra en casestudie har gyldighet ut over det caset som er undersøkt. Det handler om generalisering av de empiriske

funnene, om funnene stemmer med andre funn som er fremkommet i andre undersøkelser. Det handler også om en kan en anta at disse funnene er generelle for andre kommuner og andre tilsvarende organisasjoner. Jeg har ikke hatt tid eller ressurser til å gjennomføre en så grundig undersøkelse at funnene kan generaliseres uten videre, men jeg henviser til forskning gjort i Norge av Kjell-Åge Gotvassli og Berit Irene Vannebo i 2013: «Barnehagestyreren som strategisk aktør» {Gotvassli, 2013 #42} som bekrefter validiteten i noen av mine funn.

3.3.3. Trusler mot validitet

Trusler mot validiteten kan komme fra flere hold når en har valgt case-studie. Det kan skje som følge av den metodiske gjennomføringen, hvordan og hvilke analysegrep en tar, eller sist men ikke minst hvilke perspektiv en inntar underveis. Spesielt kan dette gjelde når en forsker på egen organisasjon eller eget fagfelt, som i denne oppgaven. Med en tidligere erfaring som virksomhetsleder i en barnehage i kommunen har jeg vært tidligere kollega med lederne for barnehage og i samme stilling som alle i undersøkelsen. Dette kan ha gitt fordeler ved at situasjonen kan oppleves tryggere for informantene ved at jeg kjenner deres virkelighet godt. Det kan ha bidratt til at informanten føler seg respektert og forstått, og misforståelser ble unngått. Det kunne derimot også gjøre det vanskeligere for meg å stille de viktige spørsmålene fordi informantene vet at jeg har erfaring fra samme situasjon og fordi jeg tar en del ting for gitt. Informantene kan også ha opplevd det kunstig å forklare og beskrive hverdagen når de vet at det er kunnskaper jeg allerede har. Faren ved det er at jeg kan ha gått glipp av viktige nyanser i svarene, fordi de er så kjente og som forventet. En forsker utenfra ville kanskje lettere kunnet undre seg og stille spørsmål ut fra et annet og nytt perspektiv. En slik forutforståelse kan være en feilkilde og en trussel mot validitet. (Paulgaard i Fossåskaret, Fuglestad og Aase 2005) {Mathisen, #63}.

Nærheten til informantene og feltet gjør at det er en fare for at en ubevisst legger begrensninger på presentasjon av resultatene med et kritisk blikk, for å unngå at informanter føler seg latt i stikken. Det er en fare for at den som forsker på sine egne, kan vegre seg for å publisere på en slik måte at informantene føler seg såret. (I Johnsen, Halvorsen og Repstad 2009). {Mathisen, #63} Jeg har vært klar over denne faren, og tror jeg har unngått disse begrensningene. Det kan derimot være flere fordeler med å forske på egen organisasjon eller fagfelt. En har mye av de samme kunnskapene og innsikten som informantene har, og har samme språk og en del av de samme perspektivene. En har en del forkunnskaper som gjør at en unngår en del misforståelser og en forstår feltet bedre. (Repstad 2007) {Mathisen, #63}. Samtidig kan det være en trussel for validiteten at jeg ikke kjenner levekårsområdet og

sykehjem på samme måte som barnehageområdet. Tolkning av svarene ut fra eget ståsted kan føre til misforståelser og feilslutninger.

3.4 Forskningsetiske aspekter

Undersøkelsen er meldt til og godkjent av NSD Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS. Jeg har fulgt de forutsetninger som ligger til grunn for godkjenning og alle data er og vil bli behandlet med forsiktighet. Jeg sikret anonymitet ved at intervju skjema ikke inneholder data som kan tilbakevises til informantene, og taushetsplikten er fulgt. Alle lydfiler og skjema og annet materiell som blir brukt i undersøkelsen vil bli makulert etter at oppgaven er ferdig sensurert. Et unntak er at det som er mulig å beholde i en database med hensyn til personvern og det som er gitt tillatelse til, vil jeg beholde i en database for evidens, se kapittel 3.2.1. Deltakerne har fått god informasjon om bakgrunnen for undersøkelsen og hva resultatet skal brukes til, og undersøkelsen er basert på frivillighet.

Å forske på egen arbeidsplass kan som tidligere nevnt være grunnlag for å stille spørsmål ved oppgavens validitet og representativitet. Flere forskere (Repstad 2004, Wadel 1991) har på tross av dette påpekt at det er mulig å gjennomføre en undersøkelse som er representativ og objektivt, selv på egen arbeidsplass. Man skal likevel være bevisst på at det å forske på egen organisasjon kan være krevende, da det kan oppstå ulike typer problemstillinger i form av etiske dilemma, nærhet til materialet, og økt varsomhet med tanke på konfidensialitet samtidig som en skal ivareta integriteten til forskeren. {Mathisen, #63}

4. RESULTATER

Det første forskningsspørsmålet handlet om hvordan det arbeides det med å sikre at de ansatte har forståelse for organisasjonens strategi, inkludert visjon, misjon, mål og strategiske planer. Hva gjøres for at de ansatte skal ha forståelse for hvordan de kan bidra for å nå målene?

Tabellen nedenfor viser representative utsagn fra intervjuene, som belyses ved hjelp av teorien om «Line of sight». {Buller, 2011 #27}

Representative utsagn	Lenke til teorien	Aggregert dimensjon
<ul style="list-style-type: none"> Jeg har laget et årshjul der man må signere inn hver måned at man har lest de dokumentene som barnehagen bruker; årsplanen og rammeplanen (Rammeplan for barnehager), hvilke kapitler de skal lese, HMS og så videre. Når du har en visjon og plan om veien vi skal gå, så forandrer møtene seg. Vi har faglige diskusjoner og opplæring på møtene. Årsplanen skal de også gå igjennom på avdelingsmøtet. Alle ansatte skal vite hva som står i planen og hvordan de skal jobbe. Jeg har jo sett de og sånn, ja de ligger der og jeg vet de er der (overordnede planer), men jeg må jo innrømme at det blir litt sånn at det ikke er det som blir prioritert. 	Arbeid for ansattes forståelse av organisasjonens strategi, inkludert visjon, misjon, mål og strategiske planer	«Line of sight»
<ul style="list-style-type: none"> Jobber i alle sammenhenger for å ha fokus på visjonen for det handler virkelig om hvordan vi lever den ut i hverdagen. Vi jobber med den på personalmøter, ledersamlinger, fagdager, på planleggingsdager. De skal ta det (barnehagens planer for arbeidet) opp på avdelingsmøtene, når de har vært igjennom og diskutere ting som endrer seg. Når vi målene som vi har satt oss? Jobber vi etter de retningslinjene? Gjør vi det vi skal? 	Aktiviteter nødvendig for ansattes forståelse for hvordan de kan bidra	
<ul style="list-style-type: none"> Vi legger veldig stor vekt på etiske refleksjoner i forhold til barna, hvordan vi oppfører oss mot hverandre, hvilken service er det vi gir ut, kommunikasjon, hva vil vi. Vi har jo laget miljøregler og så videre på bakgrunn av disse tingene. Og det er miljøregler som 	Samsvar ansattes verdier og bedriftens kultur	

er utarbeidet på samlinger hvor de har vært med for å bidra.		
<ul style="list-style-type: none"> Jeg tenker jo at ped.lederne har en stor rolle her (implementering av planer), det å få de ansatte med på laget og selvfølgelig medbestemmelse, det er noe som er nødvendig. Det å stille krav (om involvering og arbeid mot målene) er viktig, dette er ikke noe som er et prosjekt eller en vei som JEG ønsker, men det er noe som VI er blitt enige om. 	Presise og effektive siktelinjer vil ikke oppstå uten en pågående dialog mellom alle de som er ansvarlige for den strategiske formuleringen, implementering og evaluering,	

Tabell 4.1.1 «Line of sight»

Tabell 4.1.1 og årsplanene viser at alle virksomhetene har utarbeidet strategier med visjoner og mål som er knyttet mot innholdet i virksomheten og som både går mot brukerne og kulturen i virksomheten. «*Visjonen beskriver hvem vi er og hvor vi skal. Årsplanen går også både i forhold til kvalitet vi skal ha på tjenesten, og den går i forhold til personal.*» (leder sykehjem) Visjonene er ofte knyttet mot mellommenneskelige verdier som trivsel og glede, omsorg, voksne som er tilstede og møter barna der de er, brukerne i sentrum, å utvikle seg sammen med andre, samarbeid, kommunikasjon, ansvar og empati. Det gjennomføres aktiviteter på møter og fagdager for å øke forståelsen for virksomhetens årsplan, visjon, verdier og mål, både gjennom involvering, refleksjon og diskusjon. «*Bruker mye tid, mer tid enn jeg trodde i utgangspunktet, for vi diskuterer mye*» (leder barnehage). «*Vi bruker jo visjonen i forhold til når vi sender mailer og sånn så står den og blinker under oss for å si det sånn.*» (leder sykehjem). Jeg tolker utsagn fra intervjuene slik at arbeid med organisasjonens visjon og verdier var mer synlig i barnehagene enn i sykehjemmene. Det var riktignok laget miljøregler ut fra visjonen ved et av sykehjemmene, og de hadde en fagdag i året hvor de gikk gjennom hva det betydde for arbeidet. Min tolkning var likevel at dette arbeidet var mer gjennomgående i barnehagene. En annen leder i barnehage beskriver diskusjonene de av og til har i forhold til arbeid med visjon, verdier og årsplan: «*Så får du sånne gode diskusjoner og det tror jeg det er viktig for at det skal fungere - at vi kjenner hverandre godt, på både godt og vondt. Det får du ganske godt frem i de diskusjonene. Det er røde hals og flammende kinn når vi kommer ut av de møtene. Og det gjør også at de som er nye oftere tør å gå til de som har jobbet i lenger tid, for å få hjelp og støtte.*» Disse diskusjonene i forhold til visjon, verdier og årsplan kan bidra til å øke forståelsen for virksomhetens verdier og hvordan de ansatte kan bidra til å nå virksomhetens strategiske mål. En av virksomhetene hadde nettopp laget en ny visjon: «*Vi har også hatt en fagdag og gjennomgang hva betyr det – hva vil det si for våre brukere?*» (leder sykehjem). En annen leder beskrev at de jevnlig jobbet med de

ansattes forståelse: *«Personalet kan aldri bli utlært på hvordan de skal jobbe for å nå visjonen, du må på en måte jobbe deg gjennom, med stadig nye ting som må tas tak i»* (leder barnehage). Dette kan bidra til ansvarliggjøring av de ansatte for å utføre relevante strategiske oppgaver, og større forståelse for hvordan de kan bidra. En annen leder fortalte at hun hadde startet på lederutdanning og så barnehagen med litt nye øyne etter utviklingspermisjonen: *«Da jeg kom tilbake så oppdaget jeg barnehagen på en litt annen måte. Det slo meg at vi faktisk må gå ned og begynne litt på ny, vi må jobbe med holdninger innad. Hvorfor vi gjør ting som vi gjør, det handler om den voksnes rolle. Det gjorde at vi gikk igjennom dette med verdier i barnehagen. Vi brukte to planleggingsdager og jobbet med regler og verdier. Vi hadde en rådgiver sammen med oss som snakket om holdninger og verdier i et barnehageperspektiv, hva må vi gjøre, hva er vi forpliktet til utfra lovverket vårt, jobbet med case, ansatte tok for seg alle reglene, jobbet mot både voksen, barn og foreldre.»* (leder barnehage).

Jeg tolker utsagn i intervjuene slik at Stavanger kommunes overordnede kvalitetsplaner som er utarbeidet av fagavdelingene ble brukt i større grad som utgangspunkt i strategiarbeidet, men andre av kommunens strategiplaner følte ikke like relevante. *«Ja vi tar utgangspunkt i egen visjon og egne planer, og Stavangerbarnehagens planer. Men ikke HR-strategiene og de andre overordnede planene. Vi er i skvis hele iden, og da er det lett å ta fatt i det nære som vi kjenner og det som gjelder oss»* (leder barnehage).

Årsplan er i tillegg til være en virksomhetsplan, et arbeidsdokument for personalet, og beskriver hvordan de ansatte skal arbeide for å nå virksomhetens mål. De ansatte er med i utformingen av årsplan selv om lederne var mest involvert i arbeidet. Dette var tilfellet i alle virksomhetene. En barnehageleder beskrev det slik: *«Mest meg og de pedagogiske lederne. Men jeg synes det er viktig å ta med hele personalet også. Så vi hadde et lederseminar i høst, og så tok vi det på et personalmøte i høst og da fikk de også komme med innspill og sette seg ned i grupper og jobbe med forskjellige områder. Det skal vi også gjøre nå i februar også skal pedagogisk leder-gruppa ha et seminar i april, og da er det vi som gjør det resterende arbeidet»* Det står følgende i en av barnehagenes årsplan: *«Virksomhetsleder og de pedagogiske lederne har et særlig ansvar for planlegging, gjennomføring, vurdering og utvikling av barnehagens oppgaver og innhold. Vi bruker Barnehageloven, Rammepanen, «Stadig bedre» (Stavanger kommunes kvalitetsplan «Stadig bedre 2011-2015» {Stavanger kommune, 2010 #61} gir føringer om hvordan kommunens barnehager skal drives.) og Prosjekt Stavangerbarnehagen som viktige styringsdokumenter for arbeidet vårt. Årsplanen bruker vi som et viktig arbeidsredskap for alle ansatte og den er felles for hele barnehagen.»* En av barnehagene beskrev følgende i sin årsplan:

«Gjennom hele året (og de neste 5 årene) vil vi få kurs og opplæring slik at hele personalgruppen har en felles forståelse av innholdet i «Stavangerbarnehagen» og en klar og delt visjon for arbeidet vårt.»

En leder på sykehjem beskrev årsplanarbeidet slik: *«Vi revurderer årsplanen hvert år og oppdaterer, men bruker mye av det samme som året før. Det blir i utgangspunktet gjort på hver avdeling, avdelingsvis, og så samler vi det i en felles plan etterpå. Vi har kvalitetsutvalget som har møte en gang i måneden, og det går på brukerne, og HMS-møtet er også en gang i måneden og den går på personalet. Årsplanen skal selvfølgelig gås gjennom i kvalitetsutvalget, men den skal også gås igjennom på avdelingsmøtet. Alle ansatte skal vite hva som står i planen og hvordan de skal jobbe.» «Vi har ganske tydelige mål. Uheldigvis så kan man jo ikke ha øyene bak ryggen på de 200 ansatte til enhver tid, men de skal jo være kjent med målsetting og årsplan, dette er jo ting som blir gjennomgått.»* (leder sykehjem)

Det var stor forskjell på hvordan årsplan ble utformet i barnehagene sammenlignet med sykehjemmene. I barnehagene var fokuset på innholdet i barnehagen og planene hadde jevnt over mer utførlige beskrivelser for arbeidet og målet, og hvordan personalet skal arbeide pedagogisk for å nå målene. Planene var omfattende, mellom 18 – 28 sider. Sykehjemmenes planer var mindre omfattende, mellom 4 – 10 sider og hadde mål og tiltak både for fag, økonomi, service med mer. Rutiner, prosedyrer, retningslinjer, tiltak og ansvarsfordeling var ofte beskrevet, men innholdet for beboerne - hva skal de eldre oppleve, var lite konkretisert. Det er mulig dette fremkommer i andre interne planer som jeg ikke hadde tilgang til. På tross av mulig feiltolkning, velger jeg likevel å sammenligne årsplanene i de ulike fagområdene. Forskrift om kvalitet i pleie- og omsorgstjenestene {Sosial- og helsedirektoratet, 2004 #65} sier mye om oppgaver og innhold i tjenesten som handler om å sikre at brukere av pleie- og omsorgstjenester får tilfredsstillende grunnleggende behov. Med det menes blant annet å oppleve respekt, forutsigbarhet og trygghet, selvstendighet og styring av eget liv, sosiale behov som mulighet for samvær, sosial kontakt og fellesskap og tilbud om varierte og tilpassede aktiviteter. Årsplanene for noen av sykehjemmene hadde definert tiltak, men var ikke veldig konkrete på målene for hvert tiltak og hvordan de skal gjennomføres. Målene hadde også i flere tilfeller utgangspunkt i virksomheten og de ansatte, og ikke hva brukerne skulle oppleve eller få tilfredsstillt.

Jeg har valgt ut eksempler på årsplaner som er representative for de ulike virksomhetsområdene, og som viser ulikheten i måten årsplanene er utformet. Nedenfor er et eksempel fra et sykehjem som viser overordnet mål og tiltak, men er lite konkret på hvordan hvert tiltak skal gjennomføres og hvorfor.

Eksempel 1 fra sykehjem:

Resultatmål

Tjenestemottakere opplever å ha et meningsfylt innhold i hverdagen, blir tilbudt ulike aktiviteter både inne og ute, individuelt og i grupper

Tiltak

- Ukentlige aktivitetsplaner for fellesaktiviteter i hver avdeling blir utarbeidet og tilgjengelig for beboerne
 - Ansvar: aktivitetskoordinator
- Individuelle aktivitetstiltak (aktivitet dosett) er dokumentert i Cosdoc og gjennomføres for pasienter på langtid
 - Ansvar: primærkontakt
- Etablere mimrerom
 - Ansvar: virksomhetsleder
- Drift av velværebud
 - Ansvar: virksomhetsleder
- Deltakelse prosjekt økt fysisk aktivitet på dagsenteret i samarbeid med fysio- og ergoterapitjenesten i Stavanger kommune
 - Ansvar: Avdelingsleder dagsenter
- Flere tiltak vedrørende aktiviteter og frivillige
 - Ansvar: Aktivitets- og frivillighetskoordinator
- Variere tilbudet om felles aktiviteter i kaféen
 - Ansvar: Aktivitetskoordinator
- Vurdere utprøving av søndagsmiddag i kafeen
 - Ansvar: Virksomhetsleder

Case: Eksempel årsplan sykehjem

Som eksempelet over viser, så sier ikke årsplanen noe konkret om innholdet annet enn at tiltakene skal gjennomføres og hvem som har ansvaret. Resultatmålet er lite konkret, og tiltakene sier lite om hvorfor det er et viktig tiltak og hvordan de ansatte skal bidra annet enn at det er et aktivitetstilbud. Det henvises riktignok til ukentlig aktivitetsplan og «aktivitetsdosett», som kanskje gir et mer detaljert bilde av innhold og mål for beboerne.

Eksempelet under er fra en barnehage og omhandler et av de syv fagområdene i barnehagene.

Eksempel 2 fra barnehage:

Som en del av årsplanen har barnehagen laget en progresjonsplan for de syv fagområdene. Planene gir en oversikt hvordan vi i barnehagen jobber for å bidra til utvikling og progresjon innenfor det enkelte fagområde. Progresjonsplanen er laget med utgangspunkt i Rammeplanen for barnehagen, og den inneholder målsetninger for personalets arbeid innenfor de 7 fagområdene knyttet til de ulike modningstrinn for barna, målene bygger på hverandre. Barnehagealder er en svært viktig utviklingsperiode for språkstimulering. Tidlig og god språkstimulering er derfor en viktig del av barnehagens innhold. Fagområdet gjelder tilegnelse av talespråket, forberedelse til skriftspråket og kommunikasjon gjennom kroppsspråket. Det å ha gode samtaler med barna og være en god lytter er viktig for å utvikle barnas språk. Formidling av fortellinger, poesi, dikt, rim regler og sagn

er noen av sjangrene som går under tekstdelen. Viktige sider ved kulturoverføringer og barns kulturskaping er også knyttet til språk tekst og kommunikasjon.

Mål; Lære begreper, utvikle god språk og språkforståelse. Lære å kommunisere godt med andre barn og voksne.

1-2 år	2-3 år	3-4- år	4-5 år	5-6 år
Observere, lytte og erfare Sette ord på ting Begrepsinnlæring Sang, regler og rim Bildebøker Lek	+ Spill Puslespill Bruke bøker Tekst Rollelek Primærfarger Stimulere språkutviklingen ved lesning, sang og samtale Kunne kjenne igjen eget navn (ordbilde)	+ Ordlek Bli kjent med bokstaver, symboler Leke og tøyse med språket Farger Høytlesning i større grupper Spill (turtaking)	+ Øve på sortering og kategorisering Leke skrive Lek med lyder og bokstavlyder Kunne fortelle \ gjenfortelle Vitser og gåter Øve på å bruke språket relevant i forhold til situasjoner.	+ Langt lesnings bøker Skrive navne sitt Ha kjennskap til bokstaver og tall Lytte ut første lyd i et ord Tekstskaping Ordlek Øve på å sette ord på følelser \ meninger Skoleforberedende oppgaver Kjennskap til alfabetet Finne antall stavelser i ulike navn

Case: Eksempel årsplan barnehage

Eksempelen over viser hvordan barnehagene utdyper tema og beskriver utførlig hvorfor målet er viktig for barnets utvikling, konkrete mål og hvilke aktiviteter personalet skal utføre for å nå målene for ulike aldersgrupper. Målet tar utgangspunkt i hva barnet skal lære og oppleve.

Eksempelen sier derimot lite om ansvarsforhold.

Under er det et nytt eksempel fra en barnehages årsplan, som viser en ganske utførlig beskrivelse av tema, hva, hvordan og hvorfor.

Eksempel 3 fra barnehage:

Antall, rom og form

Barnas hverdag er full av matematiske muligheter både i hverdagssituasjoner, lek og organiserte aktiviteter. De orienterer seg i rommet, de sammenligner størrelser og gjenkjenner former. Hverdagen dreier seg om plassering, sortering, likheter, ulikheter, tid, vekt, mønster, telling osv. For at barnet skal få mulighet til å utvikle forståelse innenfor disse områdene, er de avhengige av at vi voksne bruker de språklige matematikkbegrepene aktivt i alle situasjoner. Matematikk har en naturlig plass i barnets språklige utvikling

Mål med fagområdet «antall, rom og form» er:

- Å utvikle barnas nysgjerrighet, matematikkglede og lyst til å utforske matematiske sammenhenger
- Å utvikle barnas matematiske begreper

Kompetansetiltak vi fokuserer på:

- Vi arbeider bevisst med klassifisering, sortering, plasseringsbegrep, tall og telling i hverdagen. Det er en del av de daglige aktivitetene i barnehagen, både i hverdagssituasjoner som påkledning, borddekking, i sandkassen, på tur, i pedagogiske opplegg og i litteratur.
- Vi tar også i bruk forskjellig materiell som stimulerer til matematisk utvikling. Tilpasset alder og modning, bruker vi bl.a. forskjellige klosser, puttekasser, spill, puslespill, spader, bøtter. Målebeger, vekt, formingsmateriell, litteratur m.m.

Hva vil vi ha fokus på barnehageåret 2014/2015:

- Vi ønsker å øke vår kompetanse på fagområdet gjennom:
- Å bruke ressurspersoner i personalet til faglig utvikling.
- Bruke kartleggingsskjemaet «MIO» som inspirasjonskilde til hverdagssituasjoner og aktiviteter for å fremme barnas matematiske utvikling.

Case: Eksempel årsplan barnehage

Eksempelet viser hvordan barnehagens planer både forklarer hva tema innebærer, viktigheten av tema for barna og hvordan en i hverdagen kan støtte barna i utviklingen. De har også satt konkrete kompetansetiltak som skal gjennomføres for å nå målene. Dette eksempelet fra barnehage sier også lite om ansvarsforhold, noe som jeg tolker som ganske gjennomgående i barnehagens årsplaner.

Eksempelet under fra sykehjem, viser hvordan årsplanen har et annet fokus på tiltak og retningslinjer som de ansatte skal gjennomføre enn selve innholdet i aktiviteten og målet for eldre – hva skal de oppleve. Målene er vel strengt tatt utformet som strategiske grep.

Eksempel 4 fra sykehjem:**KVALITET**

Hovedmål: Yte bedre faglig tjeneste til den enkelte beboer

Mål: Følge opp retningslinjer i Stavanger kommune om tilpasset aktivitet for den enkelte

Tiltak: Aktivitetsdosetten – videreføring - implementering

- Utdanne «aktivitetsdoktorer»
- Aktivitet legges i pleieplan
- Må inn i daglige rutiner
- Oppstart med noen få beboere
- Primærkontakt lager dosetten
- Opprette ressursgruppe i avdelingen
- 5. og 6. etasje kan gi noe opplæring

Kurs for «aktivitetsdoktor» er en forutsetning for oppstart

Ansvar:

Avdelingsleder/ Primær- og sekundærkontakt

Case: Eksempel årsplan sykehjem

Eksempelet viser at målet har utgangspunkt i virksomheten og de ansatte i stedet for brukerne. Tiltakene sier ingenting om brukernes perspektiv og hva de skal oppleve gjennom tiltakene.

Ansvarsforholdet er derimot tydeligere enn i barnehagens årsplaner, noe som jeg også tolker som ganske gjennomgående i planene for sykehjemmene.

Implementering av overordnede planer, interne kompetanseplaner og årsplaner i avdelingene ble nevnt under intervjuene. Virksomhetslederne poengterte at avdelingsledere (sykehjem) og pedagogiske ledere (barnehager) også har et ansvar for implementering, men enkelte steder ble det uttrykt noe usikkerhet om dette ble gjennomført på tross av at ansvaret var tydeliggjort i planene. *«Når det er et så stort sykehjem så må jeg jobbe via mine ledere. Noen avdelingsledere skjønner dette systemet (strategisk utviklingsplan for sykehjemmet) og synes det er viktig, og så er det noen som tenker at det var jo en grei plan, den legger vi i skuffen. Jeg kan ikke gå rundt å være sånn «barnehage-oppfølger» og en kontrollør, men jeg kan spørre hele tiden hvordan det går og sånn. Det er en lang prosess, men jeg tror det er et godt mål å jobbe mot å få det sånn som vi har bestemt i planen.»* (leder sykehjem)

Samtidig kom en av barnehagelederne med et hjertesukk i forhold til alle kravene som følger med jobben som pedagogisk leder: *«Det jeg ser er at arbeidet er så pass tungt at de etter noen få år begynner å lukte på andre ting. De begynner å lukte på andre typer arbeid enn i barnehager. Det handler om at de jobber mye med ufaglærte, altså 2/3 av de som jobber i barnehage er jo ufaglærte på avdelingen, de føler seg alene, de føler seg at de jobber litt mot vinden egentlig fordi kravene er så mange med alt de de skal ha på stell, med rapporteringer, med planer, med foreldresamarbeid, alt tar tid og de kommer i et krysspress mellom det å gjøre alle disse tingene og det å være en faglig ressurs på avdelingen for ungene, så det som er fremtida og som må være fremtida det er personal, det må økt ressurs inn. Jeg ser på de som jobber her, jeg har vært heldig å få mange nyutdanna og entusiastiske og de vil så gjerne, og så er det alle utfordringene som er utenom faget deres som er utfordringen. Det tapper de for krefter, og jeg synes det er synd at de skal begynne å lukte på nye ting så tidlig i arbeidslivet.»*

[Virksomhetenes arbeid for å styrke de ansattes evner, motivasjon og muligheter til å delta.](#)

Det andre forskningsspørsmålet handler om hvordan virksomheten arbeider for å styrke de ansattes evne (A for ability), motivasjon (M) og mulighet for å delta (O for opportunity) – AMO-modellen. I tabellene har jeg valgt å behandle de tre områdene for seg.

Tabellen nedenfor viser hvordan det arbeides for å styrke de ansattes evne gjennom økt kompetanse. For å belyse hvordan det arbeides med å styrke de ansattes evne velger jeg å se på tre sider av kompetanse: kompetanseheving, kompetansемobilisering og kompetansedeling.

Representative utsagn	Lenke til teorien	Aggregert dimensjon
<ul style="list-style-type: none"> • Vi har jobbet mye i prosjekt i barnehagen, og dette at alle er med er viktig (at alle får ta del i kompetansehevingen). BHG • Vi er jo med i Stavangerbarnehagen, «tidlig innsats» og de tingene der (se s. 21), og det er der vi bruker mest tid på kompetanseutvikling. BHG • Vi har internundervisningen og den planlegges to ganger i året. Da henger vi lister på avdelingene, men også at vi i ledergruppa finner ut at nå må vi ha undervisning i akkurat det og det. SH • Vi har hatt en del eksterne veiledere inne i barnehagen, og alle får veiledning. BHG • Medlemmene i de ulike ressursgruppene har gjerne videreutdanning på fagfeltet, men blir også prioritert i forhold til kurs og undervisning i gitte fagområder. Ressurspersonalet på tvers av avdelingene skal bidra til at kompetansen innen sitt fagområdet blir styrket. SH • Det skjedde noe bra når det ubundne tiden ble borte. Nå har de samarbeidstid. Da er pedagogene delt inn i grupper, og de møtes i bhg en gang i uken der de har det vi kaller for refleksjonstid. BHG • Vi har system for at de nye pedagoger blir de paret opp med de som var gamle. De er faddere. BHG • Hvis man da har vært på kurs det siste halvåret så skal man videreføre det som man har fått på kurset, og så er det også dette med «ressursgruppens time» som hører til disse fagområdene SH 	<p>Kompetanseheving.</p> <p>Kompetansемobilisering og kompetanseheving.</p> <p>Kompetansемobilisering</p> <p>Kompetansемobilisering.</p> <p>Kompetansedeling.</p>	 <p>AMO A – ability Kompetanse</p>

Tabell 4.1.2 Arbeid for å styrke de ansattes AMO – evner

Tabell 4.1.2 viser hvordan de arbeider for å styrke de ansattes kompetanse. Jeg har videre valgt å skille sykehjem og barnehager, da jeg fant at det var en del ulikheter i tilnærmingen til arbeidet med kompetanse i virksomhetsområdene. Tabellen viser at det ble arbeidet med

kompetanseheving i sykehjemmene gjennom bruk av system for ressurspersoner i sykehjem og kurs, opplæring og nettverk som dekker et behov for mer kompetanse på enkeltområder. Det var system for kompetansedeling i flere av virksomhetene, både gjennom å kurse andre i sine ressursområder, og gjennom å «pare» nyansatte og de med erfaring. «*Alle nye får faddere/veiledere som skal følge de opp og vise de*» (leder sykehjem).

Kompetansemobilisering skjer også ved at ansatte med spesialkompetanse tar i bruk sin kompetanse i ressursområdet. Alle sykehjemmene har også system for internundervisning, hvor ressursgruppene deler sin kompetanse, ansatte har undervisning eller det leies inn foredragsholdere. Flere av sykehjemmene hadde rutine for denne internundervisningen ca. en time annenhver uke. Tabellen under er et eksempel på en halvårsplan for internundervisning ved et sykehjem, som viser tema for undervisningen og hvem som var ansvarlig for gjennomføringen.

Dato	Tema	Foreleser/Ansvarlig
20.09	Undervisningsfilmer om demens	Fagutvikler sykepleie
03.09	Legemiddelrutiner sykehjemmet	Virksomhetsleder
17.09	Legemidler til eldre	NN Farmasøyt
01.10	CosDoc Hvem-hva-hvordan?	NN
15.10	Presentasjon av masteroppgave «Trivsel og tilstrekkelighet» - Måltidets betydning for ernærings- omsorgen for personer med demens	NN Geriatrisk sykepleier, master i helsevitenskap
29.10	Diabetes	Diabetesforbundet Rogaland
12.11	Primær og sekundærkontaktens ansvarsområde	Virksomhetsleder
26.11	Kvalitetssystem sykehjemmet QLM Stavanger kommune	Virksomhetsleder
10.12	Ressursgruppens time	Ledere av ressursgruppene Hver gruppe får ca. 5 min til å presentere viktige saker innenfor sitt fagfelt

Tabell: Halvårsplan for internundervisning ved x sykehjem

Slike halvårsplaner var utarbeidet ved de sykehjemmene som hadde system for internundervisning, og var ofte en del av kompetanseplanen for virksomheten.

Ressursgrupper hvor ansatte fikk tildelt et fagområde som de hadde et spesielt ansvar for, var vanlig ved sykehjemmene. Det var noen ganger ansatte som hadde en videreutdanning på fagområdet som ledet gruppene, men flere faggrupper var med i gruppene. Gruppene var som oftest på tvers av avdelingene. «*Ellers er jo de fleste med i ressursgrupper, de er ressurspersoner innen palliasjon og er med i forskjellige nettverk, demensnettverk og sånn at de følger opp når det er kurs og møter i kommunen. Nettverkene er på tvers av avdelingene*

her på huset, ellers er det flere nettverk i hele kommunene f.eks. palliasjon som er nettverk for hele kommunen og de samler seg jevnlig, har møter og kurs. Ganske bra oppfølging i det kommunale systemet, og vi følger det. Ressurspersonene er oppført som det, og blir prioritert til å gå på kurs og møter. Dette er navngitte personer og de får innkalling. De blir kontaktet hvis det skjer noe eller andre har behov for noe.» Tabellen under er et eksempel på plan for ressursgrupper ved et av sykehjemmene som sier noe om både ansvar, organisering, hvilke ressursområder og hvilke faggrupper som er med.

Ressursgruppene:				
-Ledergruppen er ansvarlig for hvilke ressursgrupper som er aktive til enhver tid.				
-Fagutviklingssykepleier er ansvarlig for oppdatering og daglig drift.				
-Ansatte i de ulike ressursgruppene prioriteres i forhold til deltakelse på kurs og annen opplæring innen sitt ressursområde.				
-Ansatte i de ulike ressursgruppene er ressurspersoner for hele sykehjemmet og deler av sin kompetanse på individ- og gruppenivå ved behov.				
Antall	Faggruppe	Avdeling	Ressursområde	Merknader
5	Helsefagutdanning	Minimum 2 sykepleier	Tvang / Demens	Knyttes opp mot kommunens ressursgruppe ifm tvang/demens 1 avd.spl har ansvar for gruppen
6	Helsefagutdanning	1 på hver avdeling	Ernæring	Blandet yrkesgruppe, 1 avd.spl har ansvar for gruppen
2	Sykepleier	Hele virksomheten	Sår	Kontakt opp mot leverandør av medisinske forbruksvarer + 1 avd.spl
6	Helsefagutdanning	1 på hver avdeling	Hygiene	1 avd.spl fra sykehjemmet har ansvar for gruppen og møter i nettverk for hygiene
5	Helsefagarbeider	1 på hver avdeling	Inkontinens	Kontakt opp mot leverandør av hygieneartikler
2	Sykepleier	Hele virksomheten	Palliasjon/Kreft	Sykepleierne deltar i nettverk for SK+RN. Avd.spl har ansvar. Legen deltar
5	Sykepleier	1 på hver avdeling	Dokumentasjon	1 avd.spl leder gruppen,er superbruker og møter i nettverk for Cosdoc
6	Helsefagutdanning	1 på hver avdeling	Aktiviteter/ Frivillighet	Aktivitets- og frivillighetskoordinator er ansvarlig for gruppen
4	Sykepleiere	Hele virksomheten	Noklus/ medisinaler	1 sykepleier ansvar. Møter i SUS's nettver for Nokluskontakter i kommunene
5	Helsefagarbeider	1 på hver avdeling	Tannhelse	Ressurspersoner på tannhelse.
4	Ergoterapeut/ Helsefagutdanning	Hele virksomheten	Syn/Hørsel	
7	Helsefagutdanning	1 på hver avdeling	Forflytning	1 avdelingsleder har ansvar for gruppen
1	Helsefagutdanning	Hele virksomheten	Teknisk hjelpemidler	Er produktleverandørs kontakt ifm kontroll av utstyr samarbeider med 1 avd.leder
1	Sykepleier	Hele virksomheten	Elektromedisinsk utstyr	Er produktleverandørs kontakt ifm kontroll av utstyr samarbeider med 1 avd.leder
3	Høyskoleutdannet	Hele virksomheten	Hjelpemiddelkontakt	Er ansvarlig for bestilling av hjelpemiddel til pasienter

Tabell: Oversikt ressursgrupper ved x sykehjem.

Eksempelet over viser at det er mange ulike definerte fagområder hvor ressurspersoner er med i en ressursgrupper.

Når det gjelder barnehage viser tabell 4.1.2. og barnehagenes årsplaner at alle barnehagene var en del av «Stavangerbarnehagen» med grunnleggende kompetanseheving i alle barnehager i Stavanger. I «Stavangerbarnehagen» legges det opp til en kompetanseøkning som involverer både pedagoger og de andre ansatte i barnehagene, hvor kompetanseheving er planlagt på fire utvalgte områder og vil pågå i fem år. Alle barnehagene i undersøkelsene var i gang med ulike områder, da spesielt i prosjektet «Tidlig innsats» og hadde fått kurs og veiledning i denne forbindelse. Flere var også i gang med området «språk-kompetanse», og gjennomførte prosjekt i barnehagen.

Det fantes kompetansedeling i alle virksomhetene gjennom at pedagogiske ledere underviser assistenter og fagarbeidere. I «assistentveiledning» var det ofte en av lederne som hadde undervisning av assistentene i et relevant tema for barnehagens årsplan. Kompetansedeling skjedde også gjennom å «pare» nyansatte og de med erfaring. Kompetanseutviklingstiltak skjedde både via eksterne kurs, interne kurs på planleggingsdager og annen intern opplæring. Noen av barnehagene hadde også hatt assistentkurs for alle barnehageassistentene i bydelen: *«Og så har vi hatt et program spesielt for assistenter, bl.a. ved at det er et samarbeid i bydelen. Vi har jobbet med «rett hjelp tidlig» Kvello-prosjektet (Stavanger-barnehagen)»*

Samarbeidsmøter og refleksjonsmøter hvor de ansatte både deler og tar i bruk sin kompetanse, ble også nevnt som en arena. *«Vi hadde personalmøte i går da jobbet vi med case.»* Lederen forklarte hvordan de sammen reflekterte i små grupper rundt ulike case som handlet om barnehagens verdier og mål, og hvordan jobbe med dette i praksis i hverdagen. Arbeidet med kompetanse var ofte koblet mot virksomhetens overordnede mål og strategier, og kompetansestyringen baserte seg på en form for kompetanseanalyse selv om denne som oftest ikke var formell. Utgangspunktet for analyse av kompetansebehovet var medarbeidersamtaler, «magefølelse og det vi vet», samtaler med pedagogiske ledere og avdelingsledere: *«Jeg har jevnlig samtaler med pedagogene det jeg noterer og har oversikt over hva de trenger, hva de sier de trenger, og hva jeg ser de trenger av kompetanse på avdelingen.»*

Lederne ga uttrykk for at evaluering av kompetansetiltak var et område de burde jobbe mer med. Ingen av barnehagene hadde utarbeidet egne kompetanseplaner, men tiltakene var ofte inkludert i årsplanen. Nedenfor følger et eksempel fra en av barnehagenes årsplan som viser hvordan kompetanse blir inkludert og integrert i det øvrige arbeidet.

Kompetansetiltak vi fokuserer på:

- Vi har vært med i språktiltaket i regi av Stavanger kommune med særlig vekt på begrepslæring, språkleker og bruk av konkreter.
- Personalet er blitt skolert i språkarbeid med ulike perspektiv: «Fortellerkunst» med Nina Nesheim. Her var fokus på bruk av språket i lek og fantasi. «Bruk av snakkepakken» med Reidun Østby, med fokus på målrettet arbeid med hvordan ta i bruk snakkepakken, konkreter og eventyr.
- Vi har hatt internopplæring og veiledning i forhold til barns språkutvikling, observasjon og kartlegging.
- Vi har kontakt med ressurspersoner og institusjoner som har kunnskap om språkarbeid, og flerkulturelt arbeid som eksempelvis Johannes læringscenter.
- Vi er med i et EU Comenius prosjekt med tittel «Tospråklige familier, identitet og læring i småbarnsalder». Her deltar en 0-3 års avdeling og en 3-6 års avdeling. Hele barnehagen er involvert i arbeidet gjennom deling av kunnskap.

De overstående punktene er arbeid som jobbes med kontinuerlig i barnehagen. Temaene repeteres jevnlig, slik at alle ansatte kan dele kunnskap.

Hva vil vi ha fokus på barnehageåret 2014-2015:

- Vi ønsker å øke personalets kunnskap om «dialogisk høytlesning». Personalet vil sammen med barnet møte og fordype seg i litteratur ved å bruke kommunikasjon som en virkemåte til å forstå innhold, mening, leseretning, og identifisere meningsbærende ord. I oppstart av skoleringen vil vi bruke NN.
- I språkarbeidet vil vi legge særlig vekt på kulturbærende eventyr, sanger, rim og regler. Det er den norske kulturarven som vil være i fokus.

Tabell: Eksempel på kompetansetiltak inkludert i årsplan fra x barnehage

Eksempelet over viser hvordan barnehagens mål er utgangspunkt for kompetansearbeidet som gjennomføres i denne barnehagen, og at tiltak er inkludert i årsplanen. Nedenfor følger et annet eksempel fra årsplanen i en annen barnehage som blant annet viser planer for kompetanseutvikling.

«Organisasjons- og kompetanseutvikling i barnehagen:

Vi skal være i utvikling og ønsker å framstå som en lærende organisasjon.

Vi skal blomstre og utvikle oss sammen, og trenger stadig påfyll.

Her er noen sider vi vil øke kompetansen vår på kommende periode og slik utvikle organisasjonen:

- Fokus på felles visjon og felles barnesyn for å sikre best mulig tilbud
- Ulike prosjekter

<ul style="list-style-type: none"> I Stavangerbarnehagen- prosjektet kjører de felleskurs og det jeg opplever at effekten av dette er mye bedre enn å sende enkeltpersoner på kurs. Da får du et boost i forhold til dette. 	Tilknytning	
--	-------------	--

Tabell 4.1.3 Arbeid for å styrke de ansattes AMO – M - motivasjon

Tabell 4.1.3 viser at det i sykehjem og barnehager ble jobbet med motivering av de ansatte gjennom kompetanseutvikling og kompetansehevingstiltak og effektene dette gir.

Undersøkelsen viste også eksempler på at kompetanseøkning førte til større autonomi ved at de ansatte selv tok ansvar for å sette i gang aktiviteter innenfor sitt fagområde. *«Jeg ser at vi er veldig flinke til å melde opp tidlig (til andre instanser hvor barn kan få videre utredning, hjelp og støtte, som PPT eller Ressurssenter for førskolebarn i Stavanger). Kvello-prosjektet var veldig fornøyde med oss, at vi hadde gjort det vi skulle og satt i gang de tiltakene som vi mente ulike barn trengte uten å måtte melde opp. Vi var på veldig god vei med vi hadde gjort, og jeg føler at de (personalet) har antennene mer ute og at de stoler mer på seg selv. Og det tror jeg «Kvello-prosjektet» har vært med på å gjøre. Og når du da har hatt språktiltak i tillegg så har de blitt mye tryggere på å gjøre ting sammen med ungene og å lage planer og å følge disse planene.»* (Leder barnehage)

Flere av virksomhetene dro frem eksempler på at de kompetanseutviklingstiltakene hvor hele personalet eller store deler av avdelingen var involvert hadde større effekt enn de tiltakene hvor enkeltpersoner fikk opplæring/kurs. Dette kan tolkes som at motivasjonen kommer fra behovet for tilknytning, det å være sterkere sammen og ha en felles stemme. *«Vi har jobbet mye i prosjekt i barnehagen, og dette at alle er med er viktig. Vi har hatt en del eksterne veiledere inne i barnehagen, og alle får være med slik at vi snakker felles språk»* (Leder barnehage).

Muligheter til å delta er den tredje dimensjonen av AMO-modellen. Tabellen nedenfor viser hvordan lederne jobbet for å styrke de ansattes muligheter til å delta.

Representative utsagn	Lenke til teorien	Aggregert dimensjon
<ul style="list-style-type: none"> Ledergruppa evaluerer (det faglige) først, deretter månedlige hms og medbestemmelsesmøter med tillitsvalgte. Det er mye behovene som styrer, du fanger opp noen behov, og så drøftes det i ulike settinger. Medbestemmelsesmøter, ledermøter, pedagogisk ledermøter osv. 	HMS-møter – indirekte deltakelse Medbestemmelsesmøter – indirekte deltakelse Drøfting på møter – direkte deltakelse	

<ul style="list-style-type: none"> • Vi tar ROS-analyse (Risiko- og sårbarhetsanalyse). Det går på hele personalet. • Vi har system for at de nye pedagoger blir de paret opp med de som var gamle. De er faddere. • Vi har lærlinger i barne- og ungdomsarbeiderfaget. Vi har 3 instruktører, en av dem har vært i mange år og hun veileder de andre. Det er utfordrende å ha det vervet. • Før rekruttering diskuterer vi i lederteamet, hvem savner vi i teamet her. De er med på laget, og de siste gangene så har jeg og både hatt med tillitsvalgte og den pedagogiske lederen som skal ha den ansatte på sin avdeling/ i sitt team. • Jeg syns det er viktig å ta med hele personalet (i årsplanarbeid). Vi hadde et lederseminar i høst, og så tok vi det på personalmøter i høst og da fikk de andre ansatte også komme med innspill og sette seg ned i grupper og jobbe med forskjellige områder. 	Direkte deltakelse Delta gjennom veiledning av andre Direkte og indirekte deltakelse Direkte deltakelse	AMO O – opportunity Mulighet til å delta
--	--	--

Tabell 4.1.4 Arbeid for å styrke de ansattes AMO – Muligheter til å delta

Tabell 4.1.4 og årsplaner viser at det fantes system for både direkte og indirekte deltakelse i virksomhetene. Medbestemmelsesmøter, HMS-møter, kvalitetsutvalg (sykehjem) og samarbeidsutvalg (barnehager) med representanter for de ansatte, og medvirkning i virksomhetene, både gjennom prosjektarbeid, møtevirksomhet, veiledningsansvar. Jeg fant at lederne fikk størst mulighet til å delta i direkte deltakelse, men de ansatte er med i ulike utvalg og gis muligheter til å delta gjennom møter som tar opp forhold som gjelder både brukere, pårørende og personalet. De ansatte gis mulighet til å veilede andre både gjennom fadderordning og instruktør for lærlinger og studenter. Jeg fant at to av virksomhetene hadde mottatt pris for «Årets lærebedrift» fra Stavanger kommune, noe som viser kvalitet på arbeidet som gjøres med lærlinger. Det ble gjennomført ROS-analyser i flere av virksomhetene, og det er tillitsvalgte for flere fagorganisasjoner i alle virksomhetene. Dette gir muligheter til å delta og påvirke utvikling og forbedring av virksomheten. «Vi har jo også en del lærlinger i helsefag. Vi får jo fast både lærlinger, elever og studenter, men lærlingene kommer jo og skal være i praksis lenge. De er et år eller to år om gangen. Der har vi gode veiledere som har gått på kurs og fått opplæring i å være veileder for lærlingene. Det er også bra for rekruttering» (leder sykehjem A). «Men så har vi kvalitetsutvalget og HMS der de

ansatte er representert, sånn at det er jo der jeg kan få inn de ansatte sitt synspunkt utenom at det går via lederne» (leder sykehjem) Nedenfor følger et eksempel som viser hvordan kvalitetsutvalgets mål, organisering og oppgaver ble presentert på en av sykehjemmenes hjemmesider.

<p>KVALITETSUTVALGETS MÅL: Virkemiddel for å sørge for å fremme sikkerhet og kvalitet på tjenestene som gis ved sykehjemmet.</p>
<p><u>Sentral kvalitetsutvalg i virksomheten:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Virksomhetsleder • Avdelingssykepleier/kvalitetsutvikler • Sykepleier • Helsefagarbeider • Lege • Verneombud/terapeut
<p><u>Lokalt kvalitetsutvalg i avdelingene</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Avdelingssykepleier 2. Helsefagarbeider 3. Sykepleier 4. Eventuelt terapeut
<p>KVALITETSUTVALGETS ARBEIDSOPPGAVER:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registrere forbedringsområder gjennom henvendelser og egne observasjoner • Prioritere forbedringsområder og nedsette arbeidsgrupper • Motivere arbeidsgrupper • Godkjenne prosedyrer • Informere om kvalitetsarbeidet • Revidere kvalitetssystemet • Behandle avvik

Tabell: Om kvalitetsutvalget ved x sykehjem.

Tabellen over viser at de ansatte er representert ved indirekte deltakelse i kvalitetsutvalget, og får her mulighet til å delta for å fremme sikkerhet og kvalitet på tjenestene som gis ved sykehjemmet.

HRM-praksisene rekruttering og kompetanse og vertikal tilpasning.

Det tredje forskningsspørsmålet handler om HRM-praksisene rekruttering og kompetanse, og mulig samsvar med kommunenes og virksomhetens overordnede strategier (vertikal tilpasning).

Jeg har valgt to tabeller med utsagn, en for kompetanse og en for rekruttering, og viser også i teksten etter tabellene eksempler fra virksomhetenes årsplaner for å illustrere dette. Tabellen nedenfor viser utsagn for å belyse mulig vertikal tilpasning av HRM-praksisen kompetanse i virksomhetene - strategisk kompetansestyring i samsvar med egne og/eller overordnede strategier, eller liten tilpasning til egne og /eller overordnede strategier. I kolonne 2 har jeg også forsøkt å belyse om utsagnene representerer langsiktig strategisk tenkning eller strategier som respons på behov og etterspørsel.

Representative utsagn	Lenke til teorien	Aggregert dimensjon
<ul style="list-style-type: none"> • Skulle gjerne kjent til disse planene (overordnede planer), jeg vet jo om de og har jo lest de, men ikke sånn systematisk – det er mer hverdagen her og nå som styrer. Det er det det dreier seg om. Sykehjem • Vi har strategisk plan, kompetanseplan som går på virksomheten. Vi identifiserte fagområdene som vi trengte, og lagte ressursgrupper på tvers av avdelingene på sykehjemmet innenfor de forskjellige fagområdene. • Vi tar utgangspunkt i egen visjon og egne planer, og Stavangerbarnehagens planer. Men ikke HR-strategiene og de andre overordnede planene, • Vi har en tydelig vei å gå i og med at vi nå har fått Stavangerbarnehagen med de søylene som er der, så det blir veldig tydelig for alle, vi veldig godt i gang med og har utarbeidet dokumenter som sier noe om hvordan vi skal jobbe med dette hos oss. • Når vi har ressursgrupper da øker fagkompetansen og vi kvalitetssikrer tjenestene til beboerne og gir trygge ansatte, det er målet. Sykehjem • Vi har årsplan som går på brukerne, og hva skal vi jobbe med i år, områder, mål i forhold til beboerne. Faglige mål i forhold til beboerne. Det er brukernes behov som er utgangspunktet. Sykehjem • Vi planlegger tiltak og de ligger i årsplan og andre planer, men vi evaluerer egentlig ikke. Vi bruker mye praksisfortellinger som viser effekter av opplæring. Barnehage. 	<p>Liten mulighet for samsvar med overordnede planer</p> <p>Samsvar med virksomhetens mål</p> <p>Samsvar med virksomhetens og overordnede strategier og mål</p> <p>Samsvar med virksomhetens og overordnede strategier og mål</p> <p>Samsvar med virksomhetens strategier og mål</p> <p>Samsvar med virksomhetens overordnede mål og strategier</p> <p>Samsvar med virksomhetens overordnede mål og strategier</p>	<p>Ingen vertikal tilpasning</p> <p>Strategisk kompetansestyring med vertikal tilpasning</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Da setter vi evaluering opp på dagsordenen. Hva synes de, bruker vi for mye tid, bruker vi for liten tid. Hva trenger vi. Måler ikke effekten, mer opplevelsen. • Og så er det også styrt fra andre tenker jeg. Sånn som da vi for eksempel var med i Kvelloprosjektet, rett hjelp tidlig. Så da er det klart, da kommer det kompetanseheving Barnehage • Og de blir mye til underveis for vi er jo med i ulike prosjekter. Og i de prosjektene så følger det også med en del opplæring. Vi kan ikke lage planene på forhånd, for da går gjerne kursen en helt annen vei. Vi er jo med i Stavangerbarnehagen, tidlig innsats og de tingene der, og det er det vi bruker personalutviklingen på. Barnehage • Vi diskuterer en del på møter, men jeg får mange hint i medarbeidersamtalen hva folk har behov for, utfordringer de synes de har i forhold til jobben. For eksempel lederne synes det var vanskelig å være leder og tydelig leder, og da satte jeg i gang med kompetanseheving der. Barnehage • Vi føler oss hele tiden i en prosess, og bygger hele tiden videre. Det er stadig nye ting, men vi prøver å styre unna sånn popgreier, sånne Happykurs som koster flekk. Det skal være en faglig relevans. Barnehage 	<p>Respons på behov og forventninger</p> <p>Samsvar med overordnede strategier og mål fra fagavdelingen</p> <p>Samsvar med overordnede strategier og mål fra fagavdelingen</p> <p>Respons på behov og etterspørsel «Emergent» strategisk HRM</p> <p>Fleksibilitet, ad hoc, «Emergent» strategisk HRM</p>	<p>Liten vertikal tilpasning</p>
---	--	----------------------------------

Tabell 4.1.5 Vertikal tilpasning – strategisk kompetansestyring i samsvar med overordnede strategier, langsiktige eller mer «emergente» strategier

Tabell 4.1.5 og årsplanene viser at det ikke var inngående kjennskap til de overordnede planene på arbeidsgiverområdet, som «Plan for strategisk kompetansestyring 2014-2026». «Jeg har jo sett de og sånn, ja de ligger der og jeg vet de er der, men jeg må jo innrømme at det blir litt sånn at det ikke er det som blir prioritert.» (leder barnehage) Det er derfor liten mulighet for vertikal tilpasning mellom overordnede planer og virksomhetenes planer på dette området. Det syntes derimot som om det var en større vertikal tilpasning mellom HRM-praksisene og virksomhetenes egen visjon, mål og planer, og nye fagplaner for kompetanseutviklingen i barnehagene. «Stavangerbarnehagen er et kommunalt prosjekt som gir oss føringer når det gjelder kvalitetsstandarder. Dette er et felles kvalitetsprosjekt for alle barnehagene i Stavanger med «Sammen for barnets beste» som felles profil. Disse fire

frontene skal ha en samlende og tydelig profil når det gjelder kvalitet i

Stavangerbarnehagen.» Stavangerbarnehagen gir tydelige føringer, og også hvordan det skal jobbes for å nå målene i barnehagene. Under er et eksempel fra en av barnehagenes årsplan som viser den vertikale tilpasningen til overordnede strategier og mål.

Stavangerbarnehagen

Dette er et nytt kommunalt prosjekt som har fokus på å utvikle en felles kvalitetsprofil i Stavanger barnehagene gjennom de kommende år. Under slagordet: «*Sammen for barnets beste*» vil ansatte i barnehagen skoleres innenfor 4 kvalitetsfronter:

Språkkompetanse: Vi har til nå deltatt i kommunens språksatsningsprogram «språktiltaket». Vi vil fortsette å videreutvikle vår satsning på språk.

Relasjonskompetanse: Barnehageåret 2013/2014 var alle våre ansatte på foredrag med temaet: «Circle of security». Her var fokus på trygg tilknytning og den viktige voksenrollen i møte med de minste barna. Samme år deltok også 12 representanter på schizofrenidagene «the circle of life» hvor temaet var tilknytning, relasjon og personlighet. Alle voksne skal ha god kunnskap om relasjonsskapende arbeid, og vi gleder oss til å lære mer.

Interkulturell kompetanse: Gjennom vår deltakelse i Comenius prosjektet har vi satt interkulturellt arbeid på dagsordenen. Vi er en internasjonal barnehage, med barn og voksne fra hele verden. Vi har ansatte som har tatt fordypning i flerkulturell forståelse og denne kunnskapen deles gjennom barnehagens møtevirksomhet. Arbeidet skal bygges ut og videreutvikles i de kommende år. Vi har også samarbeidet tett med Johannes læringscenter for å tilegne oss mer kunnskap om språk og kultur.

Tidlig innsats kompetanse: Dette barnehageåret vil halvparten av ledergruppen starte opp en kursrekke som heter «Kvello prosjektet». Her er det fokus på «rett hjelp tidlig», og programmet er utviklet av psykolog Øyvind Kvello.

Disse fire frontene skal ha en samlende og tydelig profil når det gjelder kvalitet i Stavangerbarnehagen. Gjennom hele året vil vi få kurs og opplæring slik at hele personalgruppen har en felles forståelse av innholdet og en klar og delt visjon for arbeidet vårt.

Case: Stavangerbarnehagen – vertikal tilpasning.

Lederne ved sykehjemmene ga ikke et nyansert bilde på om de hadde kjennskap til overordnede kompetanseplaner som var styrende for levekårsområdet «*Jeg kjenner ikke til at det finnes noen overordnet kompetanseplan i forhold til sykehjem eller på levekårsområdet.*» (leder sykehjem). «*Ja overordna plan det er det, men den har ikke blitt implementert, eller det har ikke blitt en link i mellom den overordnede kompetanseplanen og den kompetanseplanen som vi har for virksomheten. Vi har et nettverk vi som er virksomhetsledere på sykehjem, og det er faktisk ikke så lenge siden vi etterlyste det, for det må jo henge sammen dette her. Ikke det at vi lager en kompetanseplan som går på tvers av kommunen sin strategi, men det er noe med at når det er overordnet så bør vise igjen i det underordnede.*» (leder sykehjem).

Alle sykehjemmene har utarbeidet en oversikt over hvilken kompetanse som var ønskelig, og gjennom bruk av ressursgrupper var det en kompetansestyring ut fra lovmessige krav og behov. «Kompetansebehovet har vi definert ut ifra hvilke ressursområder vi har behov for, altså hvilke tjenester er det vi skal gi. Det er jo lover og forskrifter som sier noe om hva man skal ha, og så er det jo også noe med hvilke type tjenester du har her. Den er på en måte bygd opp på bakgrunn av det som vi skal drifte.»

«Vi har strategisk plan, kompetanseplan som går på virksomheten. Vi identifiserte fagområdene som vi hadde, og så under det lagte vi ressursgrupper på sykehjemmet innen de forskjellige fagområdene. Da øker fagkompetansen og vi kvalitetssikrer tjenestene til beboerne og gir trygge ansatte, det er målet.»

Ingen av barnehagene hadde utarbeidet egen kompetanseplan, men kompetanse var integrert i barnehagens årsplan. Intervju og årsplaner gir inntrykk av at det også arbeides med kompetanseheving i virksomhetene gjennom prosjekt de er involvert i. I noen tilfeller var kompetanseutviklingstiltak styrt av etterspurte behov for kompetanse, behov som oppstod i virksomheten underveis og av nye behov som dukker opp, preget av stor fleksibilitet, «emergent» strategi, ad hoc og kortsiktige perspektiv. «Jeg tenker veldig ut fra hva vi holder på med, hva trenger vi. Holder vi mye på med språk, så er det språkkurs». (leder barnehage) «Vi har ikke skrevet ned noen planer for kompetanseutvikling, men jeg har jevnlig samtaler med pedagogene det jeg noterer og har oversikt over hva de trenger, hva de sier de trenger, og hva jeg ser de trenger»(leder barnehage). I hovedsak kan det synes som at kompetansestyringen i barnehagene likevel var strategisk, og vertikal tilpasset egne og overordnede mål og strategier. Tabellen nedenfor viser utsagn som belyser mulig vertikal tilpasning i HRM-praksisen rekruttering, om det var samsvar med rekruttering og virksomhetens strategier eller kommunens overordnede strategier. I kolonne 2 har jeg også forsøkt å belyse om utsagnene representerer langsiktige strategier, eller strategier som respons på behov og etterspørsel.

Representative utsagn	Lenke til teorien	Aggregert dimensjon
<ul style="list-style-type: none"> Ja, jeg har vært inne og sett på den. (overordnede planer) Nei, jeg kjenner den nok ikke godt, det er jo sånn som jeg sier, man må nok jobbe med den hele tiden. Men jeg vet hvor jeg finner den og jeg vet hvor den er og den ligger i bunn. Sykehjem Da vil jeg først sette meg ned å tenke "Hva har vi og hva trenger vi". Fordi jeg trenger ikke det samme som jeg har. Så da må jeg 	<p>Liten mulighet for samsvar med overordnede strategier og mål.</p> <p>Styrt fra fremtidige behov for kompetanse med utgangspunkt i kompetanseanalyse</p>	Liten vertikal tilpasning

<p>se litt videre og tenke litt fremover. At det ikke bare er hva jeg trenger her og nå, men hva trenger jeg for å dra lasset videre.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jeg bruker et fast skjema som jeg bruker under intervju. Jeg tar utgangspunkt i det Stavanger kommune har laget, og så har jeg flettet inn en del spørsmål som går mot barnehage, og mot sånn som vi jobber. Der henviser jeg til årsplanen blant annet. Det er tilpasset til oss. Så har jeg laget et vurderingsskjema som jeg bruker etterpå, og plasserer inn de jeg har intervjuet. Det viktigste når vi rekrutterer er de personlige egenskapene, selv om gode papirer også er bra. • Omdømmebygging tenker jeg veldig mye på i forhold til rekruttering. Vi har snakket mye om det i personalgruppa. Hvordan presenterer de barnehagen utad, hva sier de om arbeidsplassen sin. • Vi legger ut om årsplaner, kompetanseplaner, og muligheter i Stavanger kommune i forhold til kompetanseutvikling. • Tenker også omdømmebygging i forhold til rekruttering, Sånn i forhold til universitetet så er det helt klart at vi må tenke på dette. Jeg har jobbet mye i forhold til de som er praksisveiledere. Det er viktig at vi møter dem første gang de kommer i barnehagen og jeg ønsker dem velkommen. Sier noe om hva vi forventer av dem, og hva de kan forvente av oss. Det er starten og den er viktig. Vi har en plan på det, og to av de pedagogene vi har nå, startet med praksis hos oss. • Før rekrutteringen så ser jeg på helheten, hva trenger vi, vi diskuterer i lederteamet, hvem savner vi i teamet her. De er med på laget, og de siste gangene så har og både hatt med tillitsvalgte og den ped.lederen som skal ha den ansatte på sin avdeling/ i sitt team. To årsaker for det; en ting er at ped.lederene skal kjenne på, de vet jo veldig godt hvem de trenger i teamet, og så er det at de får være med å velge. 	<p>Samsvar med virksomhetens visjon, verdier og mål</p> <p>Samsvar med virksomhetens strategi</p> <p>Samsvar med virksomhetens strategi</p> <p>Samsvar med virksomhetens strategi</p> <p>Styrt ut fra behov og etterspørsel «Emergent» strategisk HRM</p>	<p>Vertikal tilpasning Strategisk HRM</p>
---	---	---

Tabell 4.1.6 Vertikal tilpasning HRM-praksisen rekruttering. Strategisk HRM – langsiktig eller mer «emergent»

Tabell 4.1.6 og årsplanene viser at rekruttering som oftest er i samsvar med virksomhetens overordnede strategier, men kommunens overordnede arbeidsgiverstrategier er lite kjent, og det er derfor liten mulighet for vertikal tilpasning. Rekruttering har noen ganger et langsiktig strategisk perspektiv, men er til dels også styrt av mer «emergente» strategier ut fra behov og etterspørsel her og nå. Flere sykehjem hadde laget en plan over ønsket spesialkompetanse og faggrupper, som ble brukt som utgangspunkt i rekrutteringsarbeidet. Nedenfor følger et eksempel på denne form for analyse av kompetansebehovet.

BEHOV FOR SPESIALKOMPETANSE sykehjem X		
Spesialkompetanse	Faggruppe	Antall
Geriatrici	Sykepleier	2
	Hjelpepleier	2
Demens	Sykepleier	1
Psykatri	Sykepleier	1
	Hjelpepleier	1
Palliasjon /Kreft	Sykepleier/Helsefagarbeider	1
Rehabilitering	Helsefagutdanning	1
Etikk/veiledning	Sosial og/eller Helsefagutdanning	1
Kunnskapsbasert praksis	Helsefagutdanning	1

Case: eksempel på analyse av kompetansebehov sykehjem x

Planen viser hvilket behov de har for spesialkompetanse og hvilke faggrupper som er ønsket, og de områdene der behovet ikke er dekket er utgangspunktet for rekruttering.

«Vi har en årsplan, med en tilhørende plan i forhold til hvilken kompetanse vi ønsker å ha i virksomheten. Den går vi årlig igjennom for å se om det er noe vi vil justere i forhold til den. Det går jo på hvilke stillinger vi ønsker å ha i virksomheten, hvilken type videreutdanning vi mener det er behov for, og den type ting.» (leder sykehjem).

Rekrutteringsprosessene i både barnehage og sykehjem hadde tre faser; jobbanalyser, intervjugjennomføring og seleksjon. Den inkluderte også omdømmebygging og tanker om hvem som kan passe inn i organisasjonskulturen. Verktøy som er utarbeidet av sentraladministrasjonen benyttes i prosessen, men tilpasses virksomhetens kultur, planer og behov. *«Det å stille krav er viktig, dette er ikke noen som er et prosjekt eller en vei som JEG ønsker, men det er noe som VI er blitt enige om. Stille krav om at dette er noe vi gjøre, vi har et uttrykk som vi kaller det «..... ske (.... = barnehagens navn)» - det er sånn som vi jobber hos oss. Og det er være så tøffe og ha så mye relasjonelt mot at du kan si til andre at vet du at det SÅNN vi jobber her hos oss. Og hvis du ikke kan og vil jobbe sånn, så er dette ikke plassen*

for deg. I forhold til rekruttering, så mistet jeg faktisk en søker på grunn av dette – det var for et par måneder siden. Men jeg ser jo nå i ettertid at det var bra, for det skjer noe med virksomheten når noen jobber mot i stedet for med» (leder barnehage).

Det var også en prosess i flere av virksomhetene som involverte de ansatte. Det ble også foretatt en form for kompetansekartlegging med tanke på å dekke virksomhetens behov for kompetanse gjennom rekruttering. Alle virksomhetslederne trakk frem utfordringene med få kompetente søkere til fagstillinger. Det foretas lite formelle analyser av kompetansebeholdning både i barnehagene eller i sykehjemmene, men tilbakemeldinger fra medarbeidersamtaler og fra mellomledere ligger ofte til grunn. Virksomhetslederne gir inntrykk av at de har en viss oversikt over både kompetansebehov og -beholdning de har i virksomheten. Som en av virksomhetslederne beskrev: «Da fungerer det sånn at i forhold til sykepleiere så får vi gjerne fire, fem, seks søkere, og hvis du er heldig så er det kanskje to av dem som har en autorisasjon, og da er det på en måte likegyldig om de er 60 eller 20 år. Så hvorfor skal jeg da bruke energi og krefter på å lage noen analyse (av kompetansebehovet), det har jeg ikke sett hensikten med».

HRM-praksisene rekruttering og kompetanse og horisontal tilpasning.

I det fjerde forskningsspørsmålet så jeg på om de ulike HRM-praksisene rekruttering og kompetanse forsterker hverandre, eller er de ikke tilpasset og derimot motvirker hverandre (horisontal tilpasning)?

Tabellen viser representative utsagn sett i lys av om rekrutteringen har utgangspunkt i virksomhetens strategier, verdier, mål og visjon og kompetansestrategi, og om leder gir uttrykk for å tenke helhetlig (kolonne 2). Dette kan være med på å styrke muligheten for horisontal tilpasning (kolonne 3).

Representative utsagn	Lenke til teorien	Aggregert dimensjon
<ul style="list-style-type: none"> • Vi snakker både om barnesyn og menneskesyn og hvordan vi er som voksne med barn, og de dokumentene vi har laget, de bruker jeg jo under intervjuet. For eksempel årsplanen ber jeg at de leser på forhånd. Selvfølgelig er jeg villig til at det kommer nye ting inn, men den grunnmuren vi har den må være på plass. Det er det vi skal tilby våre barn, det er det som skal være BHG.NAVN, det er det vi skal være kjent for. • Har stillingsbeskrivelser. Bruker de i samtale med medarbeiderne, ansvarliggjøring, kompetanseplanlegging og 	<p>Utgangspunkt i virksomhetens verdier, mål og visjon.</p> <p>Tenke helhetlig og strategisk bevisst</p>	<p>Horisontal tilpasning</p>

<p>utvikling, veiledning, ansettelser, intervju. Jeg er tydelig på at jeg forventer at de er med på kompetanseutvikling, og at vi har mye kompetanse i barnehagen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du har de hele tiden i bakhodet, sånn at når du tenker på kompetanse så tenker du det er med på å rekruttere folk, og når du rekrutterer folk så er det jo viktig med kompetansen. De går hele tiden opp i hverandre. • Jeg bruker kompetanseplanen i forhold til rekruttering, men så tror jeg ikke at sykepleieren på avdelingen nødvendigvis gjør det. Jeg sier ikke at de ikke gjør det, men det er noe med at de ikke alltid skjønner hva det der handler om. (I denne virksomheten har avdelingslederne ansvar for rekruttering til egen avdeling) 	<p>Samsvar kompetansestrategi og rekruttering</p> <p>Uklare ansvarsforhold</p>	
--	--	--

Tabell 4.1.8

Tabell 4.1.8 viser at jeg fant at virksomhetene tenker rekruttering og kompetanse i sammenheng til en viss grad. De tar utgangspunkt i behov for kompetanse når de rekrutterer. Kun en av virksomhetene viser til stillingsbeskrivelser som de bruker gjennomgående både i rekruttering og kompetanseplanlegging. En av lederne i barnehage var tydelig på at virksomhetens verdier og visjon gjennomsyrrer både rekruttering og kompetanseutvikling, og hadde en klar strategisk bevissthet. En av lederne i sykehjem var spesielt opptatt av horisontal tilpasning ved å se kompetanseutvikling i sammenheng med rekrutteringsutfordringene: *«Det har jo vært mye oppe i det siste p.g.a. innsparinger og økonomi. Jeg har jo hørt at det er noen som ikke vil sende ansatte på kurs, for det er for dyrt. Men jeg tenker at vi kan ikke komme der. Vi kan spare på mye, men ikke i forhold til kompetanse, og i alle fall ikke i forhold til kompetanse som er viktig i virksomheten. Faglig miljø er viktig for å beholde folk, og jeg tror det blir en farlig sirkel hvis en begynner å kutte på kompetanseutvikling»* (leder sykehjem A)

Under intervjuene kan det utsagn som jeg tolker som uklare ansvarsforhold mellom ledergruppene og som viser igjen i noen av de virksomhetene hvor rekruttering er delegert til avdelingsledere. Det kan da være en fare for at HRM-praksisene motvirker hverandre hvis en ikke er strategisk bevisst.

5. DRØFTING

Stavanger kommune har vedtatt flere overordnede planer som legger føringer for hvordan virksomhetene skal arbeide for at kommunen skal bli en attraktiv arbeidsgiver og en handlekraftig organisasjon. Disse planene klargjør overordnede strategier og mål for blant annet å møte utfordringene når det gjelder rekruttering, relevant og tilstrekkelig kompetanse nå og i fremtiden. I min undersøkelse fant jeg indikasjoner på at disse planene var lite kjent ute i virksomhetene, og vertikal tilpasning mellom disse planene og det som gjøres i virksomhetene synes liten. Jeg fant at virksomhetene i større grad hadde definert egne overordnede strategier og planer som var styrende for arbeidet i virksomheten, og som reflekterte de verdiene som naturlig preger denne typen virksomheter hvor tjenesteproduksjonen skal møte behov hos barn og eldre i kommunen. Det kan her synes som om barnehager og sykehjem hadde noe ulike tilnærminger med hensyn til HRM-praksisene, «Line of sight» og når det gjelder hvordan de presenterte det strategiske arbeidet både gjennom årsplan og under intervju.

Det er system for kompetanseutvikling gjennom stipend- og støtteordninger og kommunen tilbyr kostnadsfri fagutdanning av ufaglærte både i barnehager og sykehjem. Dette gir blant annet muligheter for intern rekruttering til de fagstillingene som er definert som kritiske i både barnehager og på levekårsområdet. Likevel blir disse ordningene forholdsvis lite benyttet, og da spesielt på levekårsområdet. I juni 2014 ble det for eksempel søkt og innvilget stipend for 3 som er i gang med bachelor i sykepleie og 10 barnehagelærere. (Tall hentet fra årsrapport 2014). Årsakene til dette er nok mangfoldige og kunne vært interessant å studere nærmere, men omfattes ikke av denne oppgaven.

Organisasjonens strategi, inkludert visjon, misjon og mål, og strategiske planer er i følge Boswell et al. (2006) den drivende kraften til organisasjonens resultat. {Buller, 2011 #27}. Alle virksomhetene hadde utarbeidet egne overordnede visjon og/eller mål. Overordnede fag- og kompetanseplaner som var vedtatt i fagavdelingene, ble i større grad brukt som utgangspunkt for virksomhetenes egne strategier, spesielt i barnehagene hvor det satses mye på økt kvalitet i «Stavangerbarnehagen» fra kommunens side. På den annen side ga noen ledere uttrykk for at de ikke hadde full oversikt til enhver tid, og derfor ikke visste om de ansatte arbeidet etter visjonen. De ansatte må i følge «Line of sight» bli motivert og holdt ansvarlig for å utføre relevante strategiske oppgaver. {Buller, 2011 #27} Jeg tolket resultatene slik at arbeidet med «Line of sight» var gjennomgående mer tydelig i barnehagene enn i sykehjemmene. Holdninger, samspill med barn og hva barnehagen skal bidra med er vesentlig. Det ble gitt uttrykk for gode diskusjoner og refleksjoner både på møter og når

behov oppstod. Jeg tolket også resultatene slik at årsplanene for barnehagene var mer utførlig og konkret når det gjaldt mål, verdier og innhold og hvordan de ansatte skal bidra, enn sykehjemmenes årsplaner. Jeg tolket utsagn i den retning av at sykehjemmene hadde et stort fokus på prosedyrer, rutiner og kontroll for å bedre kvaliteten på tjenesten når det gjaldt formelle krav som måtte dokumenteres, for eksempel medisinhåndtering, hygiene og ernæring. Her må det presiseres at det er muligheter for feiltolkninger, som nevnt under trusler for validitet. Det burde nok vært stilt flere oppfølgingsspørsmål for å få større klarhet i dette fenomenet. Gotvassli og Vannebo fant i sin forskning {Gotvassli, 2013 #42} at mange ledere i barnehagene utøver strategisk ledelse selv om de ikke arbeider direkte med strategier, da mye av arbeidet de gjør har som mål å forbedre kvaliteten i barnehagen. Kvalitet er et begrep som innbefatter mye, og dokumentasjon på gjennomførte prosedyrer og retningslinjer handler også om kvalitet. *Forskrift om kvalitet i pleie- og omsorgstjenestene* (Sosial- og helsedirektoratet, 2004 #65) sier mye om oppgaver og innhold i tjenesten som handler om å sikre at brukere av pleie- og omsorgstjenester får tilfredsstillende grunnleggende behov. Med det menes blant annet å oppleve respekt, forutsigbarhet og trygghet, selvstendighet og styring av eget liv, sosiale behov som mulighet for samvær, sosial kontakt og fellesskap, og tilbud om varierte og tilpassede aktiviteter. Årsplanene for sykehjemmene hadde definert tiltak, men de var ikke veldig konkrete når det gjelder målene for tiltakene og hvordan de skal gjennomføres. Målene hadde også i flere tilfeller utgangspunkt i virksomheten og de ansatte, og ikke hva brukerne skulle oppleve eller få tilfredsstillende. På kommunens nettside under «Sykehjem» står følgende: «Brukerundersøkelsen viser at flere beboere på sykehjem opplever mangler når det gjelder aktivisering og sosiale behov.» Dersom det likevel forholder seg slik jeg har tolket resultatene; at barnehagene kanskje har et større fokus på hvordan de ansatte skal få forståelse for virksomhetens strategiske mål, verdier og visjon og hvordan de skal bidra for å nå disse, kan en reflektere litt over dette. Pårørende i sykehjem har ofte en større distanse til virksomheten enn foreldre i barnehagen som møter barnehagen daglig i hente- og bringesituasjoner. Dette stiller kanskje større krav til barnehagens personal om å synliggjøre og dokumentere innholdet direkte til foreldrene, og foreldrene kan daglig uttale forventninger i direkte relasjon med personalet. I barnehagene var kompetansesammensetningen i 2014 slik at 36% av de ansatte var ufaglærte mens det i levekårssektoren var 18% ufaglærte (KS rekrutteringsmodell 2014). Dette kan medvirke til at det er behov for en tydeligere føring i barnehagenes årsplaner for hvordan personalet skal bidra for å nå de mål som er satt. Det resulterer kanskje også i at det er større behov for at virksomhetens mål og strategier arbeides med mer jevnlig. På den annen side kan kanskje sykehjemmene profitere på en større tydeliggjøring av mål og strategier for de ansatte både i årsplaner og mer gjennomgående i

arbeidet. Dette kan påvirke de ansattes forståelse for organisasjonens strategiske mål og visjon, måten de ansatte bidrar for å nå målene, som igjen kan påvirke organisasjonens resultat og brukertilfredshet. Jeg tolket resultatene slik at sykehjemmene var tydeligere på ansvarsforhold i sine årsplaner enn barnehagene. Tydelig avklaring av ansvar, motivasjon og ansvarliggjøring av de ansatte er viktig for å få til presise og effektive siktelinjer, jmf Buller og McEvoy {Buller/McEvoy, 2011 #27}. På den annen side ble det i noen tilfeller gitt uttrykk for usikkerhet i ansvarsforhold mellom virksomhetsleder og mellomledere i sykehjem. Jeg tolker svar i undersøkelsen slik at implementering kan være en utfordring i enkelte av virksomhetene. Noen virksomhetsledere uttrykte at de var usikker på om alle mellomlederne gjennomførte det som virksomhetsplanene tilsa, og var tydelige på at de ikke kunne ha alt ansvaret og gjennomføre hele jobben alene. Sykehjemmene har flere ansatte enn barnehagene og det kan være mer krevende å sørge for at alle de ansatte har forståelse for de strategiske målene, og da er mellomledernes ansvar og bidrag avgjørende. Både den sosiale kapitalen og den menneskelige kapitalen er kritiske faktorer når det gjelder organisasjonens prestasjoner. (Chisholm og Nielsen 2009) Den sosiale kapitalen som går på samarbeid, sosial struktur og prosesser er et viktig mellomledd mellom kvalitet og HRM. Organisasjonskultur er viktig i denne sammenheng, og flere virksomheter hadde jobbet for å forbedre denne gjennom å forbedre prosesser og samarbeid. Spesielt ble dette nevnt i forbindelse med omstilling i virksomheten. Det ble gjennomført aktiviteter og tiltak for å få de ansatte til å identifisere seg med og engasjere seg i virksomheten, såkalt forpliktelsesbasert HRM. {Kuvaas, 2012 #33} En av lederne uttrykte at det stilles for store krav til nyutdannede pedagogiske ledere. I tillegg til at de skal kunne det faglige i forhold til barna, er det i følge henne stadig nye krav om så mye annet som kommer i jobben både i forhold til arbeid med foreldre/pårørende, planer, dokumentasjon og annet. Hun hevder at de føler seg alene, og at årsaken blant annet er at så mange av de ansatte på avdelingen er ufaglært. Dette i seg selv er et tema som kunne vært interessant å studere, men i min undersøkelse har jeg ikke grunnlag for å gå videre med dette tema. Hun hevder at det gjør at nyutdannede etter få år begynner å tenke på annet arbeid. Jeg tolker også det som ble sagt som en av årsakene til at implementering kan være en utfordring. En nyutdannet leder vil ha behov for støtte og veiledning fra overordnet leder til å finne hvordan den nyutdannede kan utføre sin lederrolle for å bidra til å utvikle og realisere virksomhetens strategi. De ansattes forståelse for organisasjonens strategiske mål og hvordan de kan bidra til å nå målene er essensielt i «Line of sight», og det kan synes som at ansatte da har en mindre sannsynlighet for å forlate organisasjonen. (Boswell et al 2006). De er mer i stand til å arbeide i samsvar med organisasjonens behov noe som kan resultere i en økt følelse av tilhørighet, tilfredshet og lavere turnover. Dette er ikke alltid tilfellet for ansatte som er klar

over strategiene, men ikke er bevisst på og har forståelse for hva de kan bidra med. (Boswell et. al. 2006) {Buller, 2011 #27} Dette kan være utfordrende men på den annen side gi motivasjon, engasjement og større forståelse for helheten som lederen er en del av. Det å rekruttere og beholde barnehagelærere er en stor utfordring nå og i årene som kommer, og da er arbeidsgiverrollen og tilrettelegging for at de blir i barnehagene viktig.

Strategidokumentet «Omsorg 2025 Stavanger kommune» {Prosjekt Omsorg 2015, 2008 #46} tar opp kompetanse og kompetanseplanlegging som viktige tema. Strategidokument legger opp til at alle sykehjem skal ha kompetanseplan. «Stadig bedre 2011-2015» Kvalitetsplan for Stavangerbarnehagen {Stavanger kommune, 2010 #61}, sier at denne skal være styrende og være et grunnlag for kompetanseutvikling og –heving i barnehagene.

Virksomhetene jobbet kontinuerlig med å utvikle de ansattes evner gjennom kompetanseutviklingstiltak. Flere sykehjem hadde laget oversikter hvor det var definert hvilke behov virksomheten hadde av ulike fagkompetanse og spesialkompetanse spesielt i ressursgruppene, og tiltakene ble styrt av dette. Lovmessige krav til kompetanse lå ofte til grunn for de definerte ressursgruppene, og det kunne synes som om prosedyrer og retningslinjer preget kompetansesatsingen til en viss grad. Virksomhetens visjon som ofte gikk på kvalitative verdier kunne synes vanskelig å se igjen i kompetansetiltakene, men igjen må det nevnes de mangler som denne undersøkelsen har. Ingen av virksomhetene hadde laget utviklingsplaner for den enkelte medarbeider, men utviklingsbehov som kom frem under medarbeidersamtalen lå i enkelte virksomheter til grunn for tiltak. Ingen av barnehagene hadde utviklet egen kompetanseplan, men i flere virksomheter var utviklingstiltak inkludert i årsplanen. Det gjaldt spesielt de barnehagene som var involvert i sentralt styrt prosjekter. Stavangerbarnehagens kompetanseløft skal implementeres i alle barnehagene over en periode over 5 år, slik at en systematisk planlegging av kompetanseutvikling i barnehagen vil måtte bli en del av planarbeidet som foregår i dag.

Undersøkelsen viste også at det skjer ulike aktiviteter som innebærer kompetansedeling og kompetansemobilisering, men jeg tolket resultatet slik at det var lite systematisk planlegging, gjennomføring og evaluering av dette. En mindre fragmentert og mer helhetlig tenkning på kompetanse- og medarbeiderutvikling kan gi en bedre resultat- og måloppnåelse både for den enkelte medarbeider og for virksomhetene. {Lai, 2004 #25} På den annen side må da den enkelte leder prioritere det strategisk kompetansearbeidet, og lederne må kanskje få økt sin kompetanse om strategisk ledelse. Det er sannsynlig at den indre motivasjonen hos de ansatte på den måten økes gjennom å tilfredsstille deres behov for kompetanse (Ryan og Deci 2000) {Mikkelsen, 2014 #57} og bedre kompetanse kan igjen gi de ansatte større autonomi.

Resultatene viste at evaluering av effekten av tiltak var manglende i de fleste virksomhetene og det er da vanskelig å si om resultatene stod i forhold til det som var definert som behov. Evaluering og oppfølging av tiltak er avgjørende i et strategisk perspektiv {Lai, 2004 #25} også i forhold til om det er en ressurseffektiv utnyttelse av kompetansemidlene. Manglende kompetanse om hvordan man evaluerer om tiltakene gir gevinst, kan være en årsak til at dette ble gjort i liten grad. Dette kom til uttrykk under intervjuene, men det krever samtidig at evalueringsarbeidet blir prioritert slik at en kan justere tiltakene dersom de ikke gir den gevinsten som er forventet. Tilfeldig satsing på kompetanse kan gi negative effekter {Lai, 2004 #25}. Slike negative effekter kan komme i form av at medarbeidere blir over- eller feilkvalifisert i forhold til organisasjonens mål, oppgaver og behov. Linda Lai peker på at dette igjen kan gi negative konsekvenser i form av redusert mestringsfølelse, motivasjon og ytelse hos den enkelte og dårlig arbeidsmiljø i organisasjonen. Jeg tolker resultatene slik at satsingen på kompetanse i de fleste tilfellene ikke var tilfeldig, men ut fra behov i virksomhetene og mål som var definert i årsplaner og kompetanseplaner. Det kunne synes som at langsiktig strategisk planlegging ikke alltid var gjort, men mer «emergente» strategier som tok utgangspunkt i her- og nåsituasjonen.

Det ble arbeidet med motivering av de ansatte gjennom kompetanseutvikling og -heving og effektene dette gir. Lederne nevnte under intervjuene at de mente å se at de ansatte hadde fått større autonomi gjennom å være deltaker i prosjekt og den kompetanseutviklingen dette gir. Lederne ga uttrykk for at de forsøkte å motivere de ansatte til å ta videreutdanning, fagutdanning og å gå på kurs. På den måten kan den indre motivasjonen øke ved at de ansatte får dekket sitt behov for kompetanse og autonomi. (Ryan og Deci 2000) {Mikkelsen, 2014 #57} Samtidig viser det seg at de mulighetene for støtte til fag- og bachelorutdanning som kommunen tilbyr ikke blir benyttet i så stor grad som ønsket, spesielt i levekårsområdet. Det kan være mange årsaker til dette som kunne vært interessant å studere videre, men dette kommer jeg som nevnt ikke inn på i denne oppgaven.

De ansatte fikk muligheter til å delta både gjennom direkte og indirekte deltakelse {Olsen, 2014 #62}. Dette gir de ansatte muligheter til å påvirke forhold som blant annet går på arbeidsmiljø og arbeids innhold. Medvirkning gir mulighet for økt produktivitet og kan være en trivselsfaktor og viktig for at de ansatte har et positivt bilde av jobben. Alle virksomhetene hadde enten lærlinger i barne- og ungdomsarbeiderfag eller helsefag eller studenter ved sykepleierutdanning eller barnehagelærerutdanning fra Universitet. Det ble gitt uttrykk for at veiledningsansvar i de fleste virksomhetene var ansett som en tillit, og at det ga den ansatte mulighet til å bidra til kompetanseøkning hos lærlinger/studenter og førte til egen læring og

utvikling. Medbestemmelsesmøter i henhold til hovedavtalen ble gjennomført ved behov, og tillitsvalgte fra fagorganisasjoner var i de fleste tilfellene en ansatt i virksomheten som hadde dette vervet. Alle virksomhetene hadde verneombud og tillitsvalgte fra flere fagorganisasjoner, og disse var også involvert i rekrutteringsarbeidet i virksomheten. De ansatte var også involvert i dette arbeidet i de fleste virksomhetene, hvor spesielt mellomlederne fikk uttale seg i forbindelse med jobbanalyser og var ofte med på intervju. Dette gir muligheter til både direkte og indirekte deltakelse som kan påvirke de ansattes motivasjon for arbeidet og økt forpliktelse, og gi lederen et bedre beslutningsgrunnlag. {Olsen, 2014 #62} Prosjektarbeid var en vanlig arbeidsform i barnehagene, enten ved interne små prosjekt eller ved at de var involvert i prosjekt styrt av andre. Dette gir også de ansatte muligheter for medvirkning og innflytelse på hvordan arbeidet gjøres. Medvirkninger kan være et middel for å gjøre virksomheter mer effektive gjennom at de ansatte er med på å forbedre arbeidsmetoder og utvikle organisasjonen. {Olsen, 2014 #62} Ved å bidra med sin kompetanse kan de ansatte være med å forbedre arbeidet som gjøres og beslutninger knyttet til arbeidet. På den annen side kan medvirkning føre til mer ansvar for de ansatte, som også kan gi større arbeidsintensitet. (Godard 2001 et al) {Olsen, 2014 #62} I min undersøkelse fant jeg ingen indikasjoner på at dette ble ansett som et problem, men undersøkelsen var i denne omgang konsentrert om lederne.

De politisk vedtatte planene Arbeidsgiverstrategi for Stavanger kommune 2013- 2025 {Stavanger kommune, 2013 #28} og Plan for strategisk kompetansestyring for Stavanger kommune 2014-2026 {Stavanger kommune, 2013 #29} er forholdsvis nye planer og arbeid med implementering av disse ute i virksomhetene antok jeg foreløpig var begrenset. I kommunens rammevilkår for og krav til ledere står å lese at «Stavanger kommune er en kommune der ledere handler i tråd med de beslutningene som tas i det politiske systemet og i organisasjonen for øvrig innenfor de rammene som er gitt». Virksomheter trenger i følge Mikkelsen og Laudal (2014) en HRM-praksis som står i samsvar til virksomhetens overordnede strategi. {Mikkelsen og Laudal, 2014} Ikke alle virksomhetene hadde en like klar og tydelig overordnet strategi, noe som Kuvaas og Andersen (2009) nevner i sin artikkel {Kuvaas, 2009 #60}: «Problemet er at de færreste organisasjoner har en klar strategi.» Jeg tolker de funn jeg gjorde i min undersøkelse slik at de virksomhetene som synes å arbeide mest med «Line of sight», også synes å ha størst strategisk bevissthet når det gjaldt HRM-praksisene.

Det gjennomføres lite formelle analyser av kompetansebeholdning og -behovet for å sikre den riktige kompetansen for å dekke organisasjonens behov nå og i fremtiden, noe som er sentralt

i strategisk kompetanseplanlegging. {Lai, 2004 #25} Lederne ga likevel uttrykk for at de hadde oversikt og kontroll på hva de hadde av tilgjengelig kompetanse i forholdet til behovet. Det finnes i dag tilgjengelig digitale system som er tilpasset kommunens behov, hvor leder enkelt kan få oversikt over kompetansen som finnes i virksomheten, og det er mulig å ta ut analyser som viser gapet mellom behov og det som finnes av kompetanse. Undersøkelsen viste at få av de lederne som omfattes av undersøkelsen har tatt systemene i bruk. Jeg tolket svarene jeg fikk som en viss vegring mot å ta i bruk nye system, og manglende kompetanse som årsak til dette. Denne kompetanseanalysen kunne vært utgangspunktet for virksomhetens kompetanseplanlegging, jfr Linda Lai (2004) som sier at kompetanseanalysen er sentral i kompetanseplanleggingen. På den annen side må dette arbeidet prioriteres og anses som viktig av lederne ved at det dekker et behov de har for bedre analyser og utgangspunkt for kompetanseplanleggingen. Kunnskap og kompetanse kan være avgjørende for en virksomhets konkurransekraft. {Mikkelsen, 2014 #3} Med tanke på hvor fort kunnskapsutviklingen går i dagens samfunn vil det på kort eller lenger sikt kunne bli et kompetansegap mellom den kompetansen man trenger og den man har. Analyser av kompetansebeholdningen er i den anledning viktig. Både enkeltindivider og virksomheter har et ansvar for livslange opplæringsprosesser - livslang læring. «Plan for strategisk kompetansestyring i Stavanger kommune 2014-2026» beskriver strategiske grep og ulike verktøy i kompetansearbeidet som lederne kan ta i bruk, men da enkelte av lederne i undersøkelsen ikke kjente til planen får de lite støtte her. Intervjuene viste at behov som ble definert av og til kom fra møter med avdelingslederne / de pedagogiske lederne som ga uttrykk for hva som manglet eller som viste igjen som relevant ute i avdelingene. Dette kan også tolkes som et «emergent» syn på HRM {Marlow, 2000 #59} som handler om å dekke etterspørsel og behov her og nå, i motsetning til langsiktige strategisk kompetansestyring.

De overordnede planene som handler om arbeidsgiverrollen var som forventet foreløpig ikke implementert, men noen ledere ga også uttrykk for at dette heller ikke ble prioritert fra deres side. Jeg tolker resultatene slik at de fleste ikke hadde god kjennskap til innholdet i planen. Flere av lederne var tydelig på at det er mer hverdagen her og nå som styrer. Planen dekker kanskje ikke konkrete behov som er etterspurt ute i virksomhetene, som til en viss grad kan tolkes som preget av emergent strategisk HRM, og kan av den grunn ha mindre legitimitet, jamfør Kuvaas og Andersens artikkel om den pragmatiske praktiker. {Kuvaas/Andersen, 2009 #60} Dette kan også være en av årsaken til at de ikke har satt seg godt inn i innholdet i de overordnede planene, men på den annen side har den enkelte leder et helhetlig ansvar og skal lede i samsvar med kommunens visjon, verdier og ledelsesprinsipper. På den annen siden kan

en se at hverdagens krav fra medarbeidere, brukere, pårørende og andre kan ta mye av en leders tid og ressurser dersom en ikke bevisst prioriterer tid til dette arbeidet.

HR avdelingen har ansvar for utarbeiding av overordnede strategiske planer på arbeidsgiverområdet, verktøy og støttesystem og direkte veiledning og støtte til lederen på HRM-området. På den måten skal en sikre at overordnede planer blir implementert ute i virksomhetene. Det kan også synes som at det er noen mangler her. Det kan kanskje stilles spørsmål om planene er implementert på overordnet nivå, vertikalt og horisontalt tilpasset de verktøy, støttesystemene og direkte veiledning og støtte som gis fra avdelingen. Det er utviklet gode system, HRM praksiser og overordnede strategiske planer for HRM, men det er følge Buller og McEvoy {Buller og McEvoy, 2011 #27} ikke nok så lenge de ikke blir implementert effektivt av ledere og HR ansatte. Presise og effektive siktelinjer vil ikke oppnås uten en pågående dialog mellom alle som er ansvarlige for den strategiske formuleringen, implementeringen og evalueringen; HR avdelingen, fagledere og lederne i virksomhetene. Det er også viktig at planene implementeres på overordnet nivå i fagavdelingene, som i tillegg til å ha overordnet ansvar for tjenestetilbudet har en leder for hver fagavdeling som er personalleder for virksomhetslederne. Faglederne skal følge opp at lederne handler i tråd med de beslutninger som tas i det politiske systemet og i organisasjonen for øvrig, og har et helhetlig ansvar for resultatoppnåelse.

Horisontal tilpasning handler om gjensidig konsistent HRM, og Kuvaas og Andersen (2009) {Kuvaas, 2009 #60} trekker frem viktigheten av større vekt på internt konsistent HRM i den strategiske rollen, og viser til erfaringer fra spesielt vellykkede virksomheter hvor verdier viser seg å spille en viktig rolle i å styrke konsistens. Disse organisasjonen mestrer å formidle organisasjons verdier og mål samtidig som de i det daglige og gjennom HRM-aktivitetene viser det i praksis. Flere av virksomhetene i min undersøkelse tok utgangspunkt i egen visjon og organisasjonskultur i rekrutteringsprosessen, og det var viktig at søkeren «passer inn hos oss» og har de rette holdningene og det samme barnesyn. Samtidig gjorde mangelen på tilgjengelig arbeidskraft med den riktige kompetansen at enkelte virksomheter ikke gjennomførte kompetansekartlegging eller jobbanalyser som en del av rekrutteringsprosessen. Så lenge søkeren hadde den formelle kompetansen var andre kompetanser underordnet og ikke vektlagt. Det samme gjaldt virksomhetens overordnede strategier som utgangspunkt for utvelgelsen. Det er på den ene siden forståelig, men på den annen side kan det føre til liten konsistens som igjen kan føre til at virksomhetens resultat- og måloppnåelse påvirkes. {Kuvaas, 2009 #60} Ved å ha en mindre fragmentert og mer helhetlig ramme både i medarbeiderutviklingen og i rekrutteringen vil HRM-praksisene kunne bli mer konsistente.

Stillingsbeskrivelser med forventninger bør også være styrende både for kompetanseutvikling og rekruttering, men disse må ha utgangspunkt i både virksomhetens verdier, visjon og fremtidige kompetansebehov for å nå de målene som er satt for virksomheten.

6. KONKLUSJON

Hensikten med denne oppgaven var å sette søkelys på hvordan virksomhetsledere i Stavanger kommune gjennomfører HRM-praksisene sett i sammenheng med de store utfordringene vi har for å rekruttere og beholde tilstrekkelig og kompetent arbeidskraft nå og i fremtiden. Riktig og god kompetanse er i følge KS-rapport fra 2010 grunnleggende for å lykkes med begge deler.

Resultatet av min undersøkelse indikerer at rekrutterings- og kompetansearbeidet som skjer ute i virksomhetene har lite samsvar med de overordnede planer og strategier i Stavanger kommune på HRM-området. Det kan synes som planene og strategiene er lite kjent, og det kan av resultatene tolkes dithen at det heller ikke blir prioritert. Fag- og kompetanseplaner som vedtas i de sentrale fagavdelingene implementeres i større grad. Virksomhetene har utarbeidet egne målsetninger og visjoner som er utgangspunkt for mye av arbeidet som utføres. Ledere i barnehager og sykehjem har en ulik tilnærming til arbeidet med å sikre de ansattes forståelse for organisasjonens strategier og mål. Det kan synes som at barnehagelederne kanskje har et større fokus på hvordan de ansatte skal få forståelse for virksomhetens strategiske mål, verdier og visjon, og hvordan de skal bidra for å nå disse. Det kan arbeides mer med å få HRM-praksisene internt konsistente ved å øke den strategiske bevisstheten gjennom at virksomhetens overordnede verdier gjennomsyrrer alle lederaktiviteter.

7. REFERANSER

- Arikan, B. The resource-based view: Origins and implications.
- Asplan Viak, F. (2010). Strategisk kompetanseutvikling i kommunene KS FOU. Oslo: KS Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon.
- Boxall, P. (1996). The strategic hrm debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*; 1996; 6, 3; ABI/INFORM Global pg. 59.
- Breaugh, J. A. & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of management*, 26(3), 405-434.
- Buller, P. & McEvoy, G. M. (2011). Strategy, human resource management and performance. Sharpening line of sight. *ELSVIER Inc. Human resource management review* 22(2012) 43-56.
- Collins, J. (2001). Good to great. *Fast Company*, 51(1), 90-104.
- Fredriksen, F. (2004). Når foretningsstrategi og it møtes. *Magma*.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the gioia methodology. *SAGE*.
- Gotvassli, K. Å. & Vannebo, B. I. (2013). Barnehagestyreren som strategisk aktør. Reinertsen, A.B., Groven, B., Knutas, A., Holm, A.: FoU i praksis 2013 conference proceedings, Akademika forlag, Trondheim, p.111-120.
- Hall, Georg M, (2013) How to write a paper. (5 utg.). London UK: Wiley-Blackwell.
- Iris. (2013). Beregning av fremtidig behov for hovedgrupper av arbeidskraft i Stavanger kommune.
- Ks, K. R. (2014). Dagens rekrutteringsutfordringer. *KS arbeidsgivermonitor*.
- Ks, R., Kristian. (2014). Demografisk utvikling. *KS arbeidsgivermonitor*.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser (2 utg.): Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. & S., A. S. (2009). Heroisk hr - pragmatiske praktikere. *Magma*, 7.
- Lai, L. (2004). Strategisk kompetansestyring (vol. 2): Fagbokforlaget.

- Larsen, H. H. (2009). Hrm: Ledelse af virksomhedens menneskelige ressourcer. *Ledelse & Erhvervsøkonomi* nr. 04 | 2009.
- Lervik, J. E. (2014). Hrm i multinasjonale selskap. I A. Mikkelsen & T. Laudal (red.), *Strategisk hrm* (s. 537-571). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Lyngmo, I. (2014). Slik skal stavanger gi alle barnehagene et løft.
- Lægreid, P. & Christensen, T. (2003). Politisk styring og privatisering: Holdninger i elitene og befolkningen.
- Marlow, S. (2000). Investigating the use of emergent strategic human resource management activity in the small firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(2), 135-148. doi: doi:10.1108/EUM00000000006835
- Martinsen, Ø. L. (2012). Ledelse og kompetansestyring - motivasjon, utvikling og rekruttering i et strategisk perspektiv. I Ø. L. Martinsen (red.), *Perspektiver på ledelse* (3th utg.): Gyldendal norsk forlag as.
- Martinsen, Ø. L. (2012). *Perspektiver på ledelse* (3th utg.): Gyldendal norsk forlag as.
- Mathisen, B. R. Når forskning møter jorunalistikken. Paper presentert på Sociologikongress, Danmark. http://www.sociologkongres.aau.dk/fileadmin/user_upload/sessions/session-14/Birgit-R%C3%B8e-Mathisen-N%C3%A5r-forskningen-m%C3%B8ter-journalistikken.pdf
- Meld.St.29. (2012-2013). Morgensdagens omsorg. Meld.St.29.
- Mikkelsen, A. (2014). Finnes det en beste praksis innenfor hrm. I M. o. Laudal (red.), *Strategisk hrm1*: Cappelen Damm AS.
- Mikkelsen, A. (2014). Hva bør hrm-medarbeidere og ledere vite om motivasjon. I A. Mikkelsen & T. Laudal (red.), *Strategisk hrm 2*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mikkelsen, A. & Bjaalid, G. (2014). Rekruttering, utvelgelse og strategisk bemanningsplanlegging. I A. Mikkelsen & T. Laudal (red.), *Strategisk hrm 2*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mikkelsen, A. & Johansen, S. T. (2014). Beste tilpasning innenfor hrm og strategi. I A. Mikkelsen & T. Laudal (red.), *Strategisk hrm 1*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2014). *Strategisk hrm 1*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2014). *Strategisk hrm 2*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

- Nesheim, T. (2014). Tilknytningsformer for arbeid og organisatoriske grenser. I A. Mikkelsen & T. Laudal (red.), Strategisk hrm 1. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Nystad, J. F. (2001). Demografiske utfordringer. PLAN Universitetsforlaget.
- O'Reilly & Pfeffer. (2002). Hidden value - how great companies achieve extraordinary results with ordinary people. Harvard business school press.
- Olsen, K. M. (2014). Deltakelse og medvirkning i hrm. I A. Mikkelsen & T. Laudal (red.), Strategisk hrm 1. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Olsen, T. H. (2014). Kompetanseutvikling. I A. Mikkelsen & T. Laudal (red.), Strategisk hrm 2. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Pfeffer & Sutton. (2006). Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Harvard business school.
- Prosjekt Omsorg 2015. (2008). Omsorg 2025 stavanger kommune. Stavanger kommune.
- Senter for Interkulturell Kommunikasjon. (2013). Tospråklige familier, identitet og læring i tidlig barndom Lastet, fra <http://www.sik.no/project?101>
- Singh, A.-K. S. a. P. (2013). Exploring the fit perspective: An ethnographic approach. Human Resource Management, January–February 2013, Vol. 52, No. 1. Pp. 123–144.
- Sosial- Og Helsedirektoratet. (2004). Kvalitet i pleie- og omsorgstjenesten.
- Stavanger Kommune. (2010). Stadig bedre - kvalitetsplan for barnehage 2011-2015.
- Stavanger Kommune. (2011). Kommuneplan 2010 - 2025.
- Stavanger Kommune, (2015). Handlingsplan 2015. Stavanger.
- Stavanger Kommune. (2013). Arbeidsgiverstrategi stavanger kommune 2013-2025.
- Stavanger Kommune. (2013). Rett hjelp tidlig - Kvello.
- Stavanger Kommune. (2013). Strategisk kompetansestyring stavanger kommune 2014-2026.
- Voxted, S. (2010). Den offentlige driftsorganisation—et bud på en ny strukturmodel. Ledelse & Erhvervsøkonomi, 75(4), 53-63.
- Wright, Snell & Jacobsen. (2003). Currant approach to hr strategies inside-out vs. Ouside-in CAHRS working papers series.

Yin, R. K. (2009). Case study research, design and methods (fourth utg. vol. volum 5). USA: SAGE publications Applied social research methods series.

Yukl, G. (2012). Å lede organisasjonsendringer. I Ø. L. Martinsen (red.), Perspektiver på ledelse (3th utg.): Gyldendal norsk forlag as.

Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th utg.): Prentice-Hall.

VEDLEGG

Vedlegg 1 Brev til direktører om tillatelse til å gjennomføre case-studie

Hei.

Jeg skal skrive masteroppgave i forbindelse med mitt masterstudie EMBA (erfaringsbasert master i Business administration) ved Universitetet i Stavanger.

Jeg skal skrive om Strategisk HR-ledelse i Stavanger kommune, og vurderer å gjøre en kvalitativ studie som innebærer intervju av tilfeldig utvalgte virksomhetsledere i ulike virksomheter; barnehager, skoler, hjemmebaserte tjenester og sykehjem.

Hensikten med oppgaven er å belyse Strategisk HRM i Stavanger kommune sett i sammenheng med de store utfordringene vi har for å rekruttere og beholde tilstrekkelig kompetent arbeidskraft nå og i fremtiden.

Hvordan ser virksomhetsledere sitt ansvar/sin rolle i strategisk HRM, spesielt med fokus på rekruttering og medarbeider-/kompetanseutvikling.

Opplever lederne at det er en sammenheng mellom det som vedtas av styringsdokumenter i kommunen når det gjelder strategisk HRM - Arbeidsgiverstrategi og Plan for strategisk kompetansestyring - og virkeligheten ute i virksomhetene, og hvilke strategier er valgt fra virksomhetene.

Jeg ber om tillatelse til å henvende meg til virksomhetsledere, og ønsker tilbakemelding på om det er mulig for meg å gjennomføre slike studier.

Intervjuene er tenkt gjort i første kvartal av 2015, da oppgaven skal være klar for innlevering 15. mai.

Vennlig hilsen
Torbjørg Skaustein

Vedlegg 2 Invitasjonsskriv til ledere.

Hei.

Jeg skal skrive masteroppgave i forbindelse med mitt masterstudie EMBA (erfaringsbasert master i Business administration) ved Universitetet i Stavanger.

Jeg håper du vil hjelpe meg med et intervju i forbindelse med masteroppgaven min.

Intervjuet vil ta ca. 1 – 1,5 time, og resultatene vil tilfredsstillende kravene i personvernopplysningsloven, det vil si uten at det er mulig å gjenkjenne informantene. Jeg har avklart innhenting av informasjon med både direktør i PO, barnehagesjef og levekårssjef.

Jeg har forståelse for at hverdagen er travel for virksomhetslederne, men håper likevel at du kan sette av litt tid til meg. Dersom ønskelig vil du få et eksempel av oppgaven når denne er godkjent.

Jeg skal skrive om Strategisk HR-ledelse i Stavanger kommune, og ønsker å gjøre en kvalitativ studie som innebærer intervju av opptil 7-8 tilfeldig utvalgte virksomhetsledere i barnehager og sykehjem.

Hensikten med oppgaven er å belyse Strategisk HRM i Stavanger kommune sett i sammenheng med de store utfordringene vi har for å rekruttere og beholde tilstrekkelig kompetent arbeidskraft nå og i fremtiden.

Hvordan arbeider virksomhetslederne med HR-praksisene rekruttering og kompetanseutvikling.

Opplever lederne at det er en sammenheng mellom de overordnede dokumentene og kommunens valgte strategier - og virkeligheten ute i virksomhetene.

Vennlig hilsen Torbjørg Skaustein

Vedlegg 3 Intervjuguide

1. Forsknings spørsmål: Hvordan arbeides det med å sikre at de ansatte har forståelse for organisasjonens strategi, inkludert visjon, misjon, mål og strategiske planer? Hvordan arbeides det med at de ansatte har forståelse for hvordan de kan bidra for å nå målene?

Evt. hjelpespørsmål:

- Kommunene har utarbeidet flere ulike dokumenter og strategiske planer. Kan du si litt om du kjenner disse? Hvordan du er blitt kjent med disse planene og evt. hvordan du bruker de i praksis?
- Hvorfor/hvorfor ikke
- Har du selv jobbet med og gjort kjent disse planene i denne virksomheten? Tror du de ansatte kjenner til planene?
- Har dere selv laget visjon, mål og strategier for egen virksomhet? Er det brukt noen av de samme målene og strategiene som de overordnede planene? Hvordan jobber dere med disse planene i personalgruppa?
- Kan du si litt om hvordan dere arbeider for at de ansatte skal få større forståelse for hvordan de kan bidra for å nå målene og visjonen?
- Har du noen tanker om hvordan du jobber med endringer i organisasjonen, kortsiktige og langsiktige. Hva legger du til grunn for slike endringer? Analyser?

2. Forsknings spørsmål: Hvordan arbeider virksomheten for å styrke de ansattes AMO?

Hvordan jobber du med å påvirke de ansatte evner, motivasjon og muligheter til å delta og prestere.

Evt. hjelpespørsmål:

- Hvordan planlegger dere kompetanseutvikling/heving i virksomheten?
- Gjennomfører dere noen form for kompetanseanalyse for å finne ut hva dere har og hva dere trenger på lenger sikt?
- Hva er det som bestemmer hvilken kompetanse det skal satses på? Hvordan vet dere hva som er viktigst?
- Hvordan tror du dine ansatte blir motivert? Hvordan jobber dere for å motivere?
- Deltakelse, direkte og indirekte. Hvordan og hvorfor?

3. Forsknings spørsmål: Er HMS-praksisene rekruttering og kompetanse i samsvar med kommunenes og virksomhetens overordnede strategi (vertikal tilpasning)?

Evt. hjelpespørsmål rekruttering:

- Hvilke mål har du for rekruttering, og hva tenker du om virksomhetens eller overordnede planer når du rekrutterer? Hvorfor?
- Hvordan går du frem når du skal rekruttere nye ansatte? Hele prosessen (jobbanalyse, intervju, referanser, mv) omdømmebygging
- Hvordan påvirker mangel på arbeidskraft rekrutteringsprosessen?
- Hvordan gjennomfører du intervju? Bruker du intervjuguide?
- Gjennomfører du noen former for tester i forbindelse med intervju?
- Hva tenker du om innhenting av referanser?

- Kan du si noe om hvordan du tenker med hensyn til om kandidaten skal passe inn i forhold til virksomhetens eller overordnede strategier og mål når du ansetter? Hvordan og hvorfor?
- Er noen av de ansatte involvert i prosessen på noen måte?
- Hva tenker du i forhold til intern rekruttering?
- Har dere innleie av arbeidskraft gjennom eksterne firma? Hvordan fungerer det? Er det noen utfordringer knyttet til dette?
- Hvordan jobber du for å rekruttere nye ansatte? Hva legger du vekt på når du ansetter nye? Kan du si noe om prosessen, hvordan går du frem når du har en ledig stilling? Bruker du noen av de verktøyene som er laget sentralt?
- Har dere utfordringer med rekruttering nå? Hva tenker du fremover?
- Hvorfor?

Evt. hjelpespørsmål Kompetanse:

- Hva tenker du om kompetanseutvikling i virksomheten?
- Er det et prioritert område hos dere? Hvorfor?
- Hvilke mål har du for kompetanseutvikling i virksomheten? Henger de sammen med de øvrige planene for virksomheten eller overordnede planer?
- Opplever du noen andre positive effekter av å tilby de ansatte kompetanseutvikling? (Mindre turnover, stå på ekstra, motivasjon)
- Får alle de ansatte tilbud om dette, eller er det i hovedsak enkeltgrupper
- Hva er det viktigste når det gjelder kompetanseutvikling? Hvorfor?
- Hvordan sikrer du deg at de du ansetter har den rette kompetansen? Tenker du noe over hvilken kompetanse virksomheten trenger om noen år? Har du noen spesielle måter du jobber for å øke kompetansen til de andre ansatte? Har du noen tanker om dette med å dele kompetansen som finnes i virksomheten, spesielle aktiviteter for å få til det, møter eller annet. Planlegge du kompetansetiltak, når og hvordan gjør du det? Setter du mål sammen med de ansatte for kompetanseutvikling? Bruker du noen av verktøyene som er utarbeidet og som ligger tilgjengelig?
- Evaluerer dere kompetanseutviklingstiltak? Hvordan? Hvorfor?
- Anser du kompetanseutvikling i virksomheten som et konkurransefortrinn? Hvordan?
- Bruker du det i rekrutteringsøyemed? Hvordan?
- Er karriereplanlegging et begrep som er brukt hos dere? Hvordan

4. Forsknings spørsmål: Forsterker de ulike HRM-praksisene rekruttering og kompetanse hverandre, eller er de ikke tilpasset og derimot motvirker hverandre (horisontal tilpasning)?

Evt. hjelpespørsmål:

- Anser du på rekruttering og kompetanseutvikling som to helt adskilte ting? Hva er det som gjør det?
- Har du utarbeidet stillingsbeskrivelser for de ansatte? Hvorfor, hvorfor ikke? Bruker du disse når du ansetter (jobbanalyse, utlysning, intervju osv.)? Bruker du disse når du planlegger kompetanseutvikling for de ansatte? Har du noen tanker om hvilken kompetanse virksomheten trenger når du ansetter nye?
- Bruker du virksomhetens strategier, visjon og mål i forhold til rekruttering og kompetanse? Hvordan? Hvorfor?

Vedlegg 4 Meldeskjema Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.4) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Prosjekttittel		
Titel	Strategisk HRM i Stavanger kommune. Hvordan arbeider virksomhetsledere med HR-praksiser - er det sammenheng mellom overordnede planer og virkeligheten ute i virksomhetene.	
2. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	Universitetet i Stavanger	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, vennligst ta kontakt med personvernbudjet.
Avdeling/Fakultet	Det samfunnsvitenskapelige fakultet	
Institutt	Handelshøgskolen ved UiS	
3. Daglig ansvarig (forsker, veileder, stipendiat)		
Fornavn	Aslaug	Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt.
Ettennavn	Mikkelsen	
Akademisk grad	Høyere grad	Veileder og student må være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har eksterne veileder, kan biveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig. Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc.
Stilling	Professor	
Arbeidssted	Handelshøgskolen ved UiS	
Adresse (arb.sted)	Kjell Arholmsgt. 41	NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Postnr/sted (arb.sted)	4036 Stavanger	
Telefon/mobil (arb.sted)	51833770 /	
E-post	aslaug.mikkelsen@uis.no	
4. Student (master, bachelor)		
Studentprosjekt	Ja • Nei ○	NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Fornavn	Torbjørn	
Ettennavn	Skaustein	
Akademisk grad	Høyere grad	
Privatadresse		
Postnr/sted (privatadresse)		
Telefon/mobil		
E-post		
5. Formålet med prosjektet		
Formål	En empirisk undersøkelse i forbindelse med masteroppgave i strategisk HRM. En studie via intervju av utvalgte virksomhetsledere i Stavanger kommunes barnehager og sykehjem. Jeg skal se å arbeid som gjøres med HR-praksisene rekruttering og kompetanseutvikling, sett opp mot de overordnede målsetninger og planer i kommunen.	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l. Maks 750 tegn.
6. Prosjektomfang		
Velg omfang	<input checked="" type="radio"/> Enkel institusjon <input type="radio"/> Nasjonalt samarbeidsprosjekt <input type="radio"/> Internasjonalt samarbeidsprosjekt	Med samarbeidsprosjekt menes prosjekt som gjennomføres av flere institusjoner samtidig, som har samme formål og hvor personopplysninger utveksles.
Oppgi evrige institusjoner		