

# Hva er beste praksis HRM i kommunene?



Universitetet  
i Stavanger

Kristine Valborgland

Mastergradsavhandling i Executive MBA

Handelshøgskolen ved UiS

Universitet i Stavanger

2015/2016



Universitetet  
i Stavanger

## MASTEROPPGAVE

### Executive MBA

STUDIEPROGRAM:

FXMAEMBA100\_1MA Executive MBA 2015 Høst

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE  
SPESIALISERINGSRETNING:  
Strategisk HRM

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?  
nei

TITTEL: *Hva er beste praksis HRM i kommunene?*

ENGELSK TITTEL: *What is "best practice" HRM in the municipalities?*

FORFATTER:

Studentnummer:

222407

Navn:

Kristine Valborgland

VEILEDER:

Professor, dr. philos.  
Aslaug Mikkelsen

OPPGAVEN ER MOTTATT I FIRE – 4 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger, ...../..... 2016

Underskrift UiS EVU:.....

## Forord

Det er meningsfullt å jobbe i en kommune og være med å bidra til å gi innbyggerne best mulig tjenester. Gode tjenester fra man er et lite barn til man er på sine eldre dager er viktig for livskvalitet og livsglede, og det er også et viktig grunnlag for å sikre utvikling og vekst i samfunnet.

Det har derfor vært en inspirerende oppgave å jobbe med: Er det kjennetegn ved HRM i de beste kommunene og finnes det en beste praksis HRM?

Jeg vil spesielt takke min veileder ved Universitetet i Stavanger, professor Aslaug Mikkelsen for svært gode forelesninger som ga kunnskapstørst og innsyn i ny forskning innen HRM som kan føre til bedre resultater. Takk også for gode og konstruktive tilbakemeldinger i prosessen med å lage oppgaven!

Og takk til de fire herlige ungene mine og en tålmodig mann for forståelse for at skole er viktig for mamma også – gleder meg til å ha mer tid sammen framover!

Til slutt takk til Ingeborg Margrete Berge for korrekturlesning av oppgaven og nyttige tilbakemeldinger!

Mindrebø, 1.juni 2016

---

Kristine Valborgland

## Sammendrag

Kommunale tjenester påvirker hverdagen for de aller fleste av oss. At det er høy kvalitet på tjenestene er derfor viktig for enkeltpersoner og for samfunnet. Motivasjonen for oppgaven var å se på kommuner med ulike resultater og medarbeidernes arbeidssituasjon. Hva er beste praksis HRM i kommunene?

Jeg har derfor forsøkt å kartlegge i hvilken grad det finnes en beste praksis HRM i kommunene i utvalget, og hva den består av. Styrken til HRM-praksisene ble også undersøkt og det ble sett på om HRM-praksisene ble tilpasset kontekst og strategi. Jeg har videre kartlagt forhold ved medarbeidernes arbeidssituasjon, og sett på sammenhengen med kommunenes resultater. For å kartlegge HRM-praksisene i kommunene og kontekst ble det gjennomført intervjuer med de ti personalsjefene i kommunene i utvalget. Fem kommuner hadde svært gode plasseringer i Kommunebarometeret (en rangering av kommunene ut fra nøkkeltall på tjenestetilbudet) og fem hadde svake plasseringer i Kommunebarometeret. Det ble også hentet inn data fra medarbeiderundersøkelsen, sykefravær og turnover.

Resultatene av studien viser det finnes en beste praksis HRM i kommunene, og at den består av flere sterke praksiser. Det var vanskelig å finne at HRM-praksisene ble tilpasset strategi og kontekst. Dette skyldes kanskje at kommunene har en ganske lik kontekst, og at strategien utledes av samme formål. Når det gjelder forskjeller i HRM mellom de beste kommunene i Kommunebarometeret ble det funnet at de beste kommunene hadde noe sterkere HRM-praksis, noe lavere sykefravær og noe bedre resultater i medarbeiderundersøkelsen. Det ble også funnet noen forskjeller i kontekst mellom disse gruppene. Det mest spennende funnet var kanskje at de kommunene med de beste resultatene i Kommunebarometeret skiller seg tydelig ut fra de kommunene med svake resultater ved å ha en sterke HRM-praksisen på involvering og deltakelse.

En utvidet studie av dette funnet kunne kanskje gi enda flere svar på hvordan man kan lykkes gjennom involvering og deltakelse i norske kommuner. Ved videre forskning kunne det også vært interessant å utvide utvalget noe for å se om funnene som er gjort er signifikante. Ved å gå dypere inn på kartlegging av kontekst, samt kartlagt hver av kommunenes spesifikke strategi, og gjerne i forhold det de ulike tjenesteområdene, kan det være mulig å avdekke sammenhenger mellom kontekst, strategi og HRM-praksiser.

## Summary

Public services affect everyday life for most of us. Because of this, high quality on these services are important for individuals and for society. The motivation for the study was to examine municipalities with different result and the employees' work-situation. What is «best practice» HRM (human resource management) in the municipalities?

In order to identify if there the characteristics of HRM in Norwegian municipalities, I surveyed if there is “best practice” HRM in the municipalities in the sample, and what it consists of. The strength of HRM-practices was examined, and it was studied if HRM-practices were customized context and strategy. I also surveyed aspects of the employee's' work-situation, and on the relationship with the municipalities' results.

I have conducted interviews with HR-managers in ten municipalities to identify context and HRM-practices. Five municipalities had very good results in “Kommunebarometeret” (a ranking of the best municipalities), and five had weak positions in “Kommunebarometeret”. It was also collected data on the employee survey, absenteeism and turnover.

Results of the study show there is “best practice” HRM in municipalities and that they have several strong HRM-practices. It was hard to find that HRM-practices were adapted to strategy and context. This is perhaps because municipalities have a pretty similar context, and the same purpose as the strategy is derived from. Regarding differences in HRM among the best municipalities in “Kommunebarometeret” it was found that the best municipalities had something stronger HRM practices, lower absenteeism and better results in the employee survey. There were also some differences in context between these groups. The most exciting finding was perhaps that the municipalities with the best results in “Kommunebarometeret” are obviously different from those municipalities with weak results in having a strong HRM practices on the involvement and participation.

An extended study of this discovery could possibly provide even more answers on how to succeed through the involvement and participation in Norwegian municipalities. Upon further research, it could also be interesting to expand the range something to see if discoveries are significant. By going deeper into the mapping of context, and mapped each municipality's specific strategy, and maybe in relation to the different service areas, it may be possible to uncover relationships between context, strategy and HRM- practices.

# Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag .....	3
Summary .....	4
Innholdsfortegnelse .....	4
1. Innledning.....	7
2. Teori.....	8
2.1. Høyprestasjonsparadigme.....	8
2.2. Beste tilpasning HRM .....	15
2.3. Teorien bak 10-faktor medarbeiderundersøkelsen .....	17
2.3.1. Selvdetermineringsteori .....	17
2.3.2. Sosial kognitiv læringsteori.....	21
2.3.3. Prososial motivasjon.....	23
2.4. Forskningsspørsmål .....	24
3. Forskningsdesign og metode.....	25
3.1. Forskningsdesign .....	25
3.2. Om kommunene og resultatbegrepet i kommunal sektor.....	25
3.3. Analyseenheter og tilgjengelig data .....	28
3.3.1. Valg av kommuner.....	28
3.3.2. Kommunebarometeret.....	29
3.3.3. 10-faktor medarbeiderundersøkelse .....	30
3.3.4. HRM-praksiser – intervju med personalsjefene .....	32
3.3.5. Data på turnover og sykefravær.....	32
3.4. Gjennomføring av intervju med personalsjefene .....	33
3.5. Dataanalyse .....	34
3.6. Reliabilitet, validitet og overførbarhet.....	34
3.7. Etikk .....	37
4. Resultater .....	38
4.1. Finnes det en beste praksis innen HRM for norske kommuner og hva består den eventuelt av? .....	38
4.2. I hvilken grad tilpasses HRM-praksisene til kontekst og strategi? .....	53
4.3. Er det slik at de kommunene som scorer høyt i Kommunebarometeret også har de sterkeste HRM-praksisene?.....	55
4.4. Er det positiv sammenheng mellom høy score på Kommunebarometeret og tilsvarende på 10-faktor medarbeiderundersøkelse?.....	58

4.5	Er det sammenheng mellom styrken på HRM-praksisene, 10-faktor medarbeiderundersøkelse, turnover og sykefravær?.....	59
5.	Diskusjon .....	60
5.1	Oppsummering.....	80
6.	Konklusjon .....	83
	Litteraturliste.....	84
	Vedlegg: Intervjuguide om HRM-praksiser i kommunene .....	90

## Oversikt over figurer

Figur 1:	Oversikt over hvilke HRM-praksiser kommunene i utvalget har og styrken til HRM-praksisene.....	38
Figur 2:	Oversikt over gjennomsnittet for utvalget i forhold til hvilke HRM-praksiser de har og styrken til HRM praksisene.....	39
Figur 3:	Sammenheng mellom HRM-praksiser og resultater i Kommunebarometeret.....	55
Figur 4:	Oversikt over spredning av score på HRM-praksisen medvirkning.....	56
Figur 5:	Personalsjefenes egen vurdering av kvaliteten på personalområdet.....	57
Figur 6:	Sammenheng mellom resultater i medarbeiderundersøkelsen 10-faktor og resultater i Kommunebarometeret.....	58
Figur 7:	Oversikt over resultater i HRM-praksis, 10-faktor medarbeiderundersøkelsen, turnover og sykefravær fordelt på de to kommunegruppene.....	59

## Oversikt over tabeller

Tabell 1:	Oversikt over sektorene i Kommunebarometeret og innbyrdes vekting.....	29
Tabell 2:	Oversikt over de ti faktorene i medarbeiderundersøkelsen.....	31
Tabell 3:	Oversikt over antall respondenter og svarprosent i 10-faktor.....	31
Tabell 4:	Oversikt over produksjonsindekser og effektivitet for kommunene i utvalget.....	35
Tabell 5:	Oversikt over ansettelsesprosessen i kommunene.....	41
Tabell 6:	Oversikt over i hvilke grad rutinene for ansettelse følges, og om det er avvik fra rutinen..	42
Tabell 7:	Oversikt over ressurser og struktur på opplæring og kompetanseutvikling i kommunene..	43
Tabell 8:	Oversikt over bruken av prestasjonsbasert avlønning i kommunene.....	45
Tabell 9:	Oversikt over kartlegging av medarbeidersamtalene i kommunene.....	46
Tabell 10:	Oversikt over bruk av selvstyrte team i kommunene.....	47
Tabell 11:	Oversikt over formelle systemer for medvirkning i kommunene.....	48
Tabell 12:	Oversikt over personalsjefenes vurdering av medvirkning.....	50
Tabell 13:	Oversikt over kommunenes vurdering av balanse mellom jobb og fritid.....	51
Tabell 14:	Oppsummering av HRM-praksisene og styrken i gjennomsnitt for kommunene i utvalget..	52
Tabell 15:	Oversikt over særpreg ved kommunene i utvalget.....	53

## 1. Innledning

Kommunene har ansvaret for en rekke viktige velferdsoppgaver og forvalter en betydelig del av ressursene i norsk økonomi. I 2015 sysselsatte de norske kommunene om lag 498.000 personer. Dette utgjør omtrent 18,8 prosent av totalt antall sysselsatte i 2015 (Statistisk Sentralbyrå 2016a). De ansatte i kommunene utgjør altså en betydelig del av arbeidsstokken i Norge. Kommunene forvalter også store verdier. I 2015 fikk kommunene om lag 137 milliarder kroner i overføringer i Statsbudsjettet (Statistisk Sentralbyrå 2016b). Dette utgjør om lag 8,6 prosent av de totale inntektene i Statsbudsjettet (Stortinget 2015). Kommunene har også andre inntekter, slik som andel av skatteinntekter, tilskudd, eiendomsskatt og betalinger for kommunale tjenester mm. Totalt sett har kommunene inntekter på omtrent 498 milliarder kroner, som brukes på det kommunale tjenestetilbudet (Statistisk Sentralbyrå 2016b). At midlene blir forvaltet på best mulig måte er viktig for samfunnet, men også for den enkelte skattebetaler.

Alle som bor i Norge tilhører en kommune og mottar kommunale tjenester. Kommunene har ansvaret for en rekke tjenester til innbyggerne slik som barnehage, skole, helsestasjon, eldreomsorg, kommunal vei, vannforsyning, renovasjon og avløp. Hvilken kvalitet kommunene har på tjenestetilbudet er viktig både for den enkelte person og for samfunnet.

Kommunene har altså stor betydning både på samfunnsnivå og på individnivå. Det er derfor av høy interesse å se på hvordan arbeidssituasjonen til de ansatte er, hvilke resultater de leverer og hvordan de eventuelt kan levere tjenester på enda høyere nivå. Formålet til kommunene er å ha en rasjonell og effektiv forvaltning, bidra til en bærekraftig utvikling og legge til rette for en tillitsskapende forvaltning, se Kommuneleven § 1 (Kommuneleven 1993). Kunnskap om hvordan kommunene kan drive på en best mulig måte er da viktig.

Det finnes omfattende forskning innen human resource management (HRM) på hva som leder til gode resultater for en organisasjon. Forskere har identifisert en del HRM-praksiser som går igjen i virksomheter som gjør det bra (Pfeffer 1994, Huselid 1995, Appelbaum, Baily et al. 2000, Thompson og Heron 2005). Dette er viktig kunnskap for å få gode resultater i kommunene også. Kommunene har omfattende rapporteringer av data til ulike instanser, blant annet Kommunesektorens Interesse- og arbeidsgiverorganisasjon (KS), Statistisk Sentralbyrå (SSB) og Arbeids- og velferdsetaten (NAV). Det foreligger derfor et omfattende datagrunnlag på kommunene. Kommunene sammenlignes og rangeres årlig i «Kommunebarometeret» i forhold til hvor gode tjenester de leverer. Kommunebarometeret er basert på over 120 nøkkeltall fra tjenesteområdene til kommunene. I 2015 ble det lansert en ny



medarbeiderundersøkelse for kommunene. Den nye medarbeiderundersøkelsen kartlegger ti viktige faktorer i forhold til arbeidssituasjonen, blant annet arbeidstakernes opplevde motivasjon, autonomi og fleksibilitet. Dette gir nye muligheter for å se på forhold mellom resultatene i Kommunebarometeret og arbeidssituasjonen til medarbeiderne i kommunene.

Hensikten med denne oppgaven er derfor å se på sammenhengen mellom resultatene i Kommunebarometeret, HRM-praksisene som kommunene benytter, og arbeidssituasjon til de ansatte. Hva kjennetegner HRM i de beste kommunene og finnes det en beste praksis HRM?

## 2. Teori

### 2.1. Høyprestasjonsparadigme

For alle ledere vil det være et helt sentralt spørsmål hvordan man kan lede de menneskelige ressursene slik at man oppnår best mulige resultater innen rammene organisasjonen har.

Mikkelsen og Laudal (2014b) sier «*Human Resource management (HRM) er en kritisk faktor for virksomheters suksess og refererer til alle aktiviteter som gjelder ledelse av mennesker og arbeid i organisasjoner*» (Mikkelsen og Laudal 2014b s 27). Selv om forskningen innen HRM kan gi ulike resultater, er det likevel et bilde som tegner seg. Forskning viser at det er et knippe med HRM-praksiser som går igjen i de organisasjonene som gjør det bra og som omtales som beste praksis (Pfeffer 1994, Huselid 1995, Appelbaum, Baily et al. 2000, Thompson and Heron 2005).

Beste praksis HRM omtales også som et universalistisk høyprestasjonsparadigme, der det antas at alle virksomheter som bruker dette knippet med HRM-praksiser vil oppnå bedre resultater enn virksomheter som ikke gjør det. Dette vil gjelde uavhengig av land, lovgivning, bransje, kultur og så videre. J. Godard (2004) utviklet en komplementaritetshypotese; Jo flere HRM-praksiser organisasjonen tar med seg i sitt HRM-knippe, desto bedre blir prestasjonene, og at konseptets fulle potensial bare tas ut når alle HRM-praksisene i knippet er inkludert (Godard, J. 2004).

HRM kan deles i «beste praksis» og «beste tilpasning». Innen «beste tilpasning» HRM antar man at beste praksis ikke er universalistisk, og at indre og ytre omgivelser samt virksomhetens strategi vil være avgjørende for hvilke HRM-praksiser en virksomhet bør velge, og hva som vil føre til de beste resultatene. Beste tilpasning er beskrevet i neste kapittel.

Professor Richard E. Walton (1985) ved Harvard Business School definerte et høyprestasjonsparadigme som også ble kalt «high commitment work practices». Walton sin hypotese var at «The commitment strategy» førte til bedre resultater enn «The control strategy» (Walton 1985). Dersom man får fram en engasjert forpliktelse og involvering av de ansatte vil dette være bedre ledelse enn ledelse etter kommando-kontroll-prinsippet. Høyprestasjonsparadigme kjennetegnes altså ved at arbeidstakers engasjement og forpliktelse overfor organisasjonen er utløst (commitment), og at man har høy grad av involvering.

HRM kan også deles inn i hard og myk HRM. Hard og myk HRM skiller seg i synet på mennesket og hvilken ledelse og HRM som skal til for å gjøre en god jobb. I hard HRM er personalledelsen tilpasset organisasjonens overordnede mål, og hensikten er at organisasjonen skal være mer effektiv. Mennesket inngår som en ressurs på lik linje med andre ressurser (Guest 1987, Truss, Gatton et al. 1997). Myk HRM er inspirert av «human relations»-bevegelsen og McGregors teori Y. Hawthorne-studiene fra 1926 til 1932 viste at medarbeiderne blir mer produktive dersom de får oppmerksomhet og blir sett (Eriksson-Zetterquist, Kalling et al. 2014). Maslow (1954) utarbeidet behovshierarkiet der menneskets behov deles inn i fem trinn. Når de lavere behovene er tilfredsstilt vil man søke å tilfredsstille behov på høyere nivå. Øverste nivå er selvrealisering. Maslow hadde et positivt menneskesyn og mente at mennesket i sin natur var godt (Maslow 1954). McGregor utarbeidet teori X og teori Y der teori Y beskriver et positivt menneskesyn der vi ønsker å jobbe og utvikle oss. Teori X sier at mennesket er lat og passivt og må styres av økonomiske betingelser. Kontinuerlig kontroll er nødvendig for å få de ansatte til å jobbe (McGregor D. 1960). Teori X hører inn under hard HRM.

Det er gjennom en rekke studier forsøkt å finne hvilke praksiser som går igjen i virksomheter med ekstraordinære gode prestasjoner. Det er ikke noe entydig svar på dette. Mikkelsen og Laudal (2014b) har identifisert noen HRM-praksisene som går igjen i studiene. De praksisene som oftest tas med i knippet i beste praksis HRM er ifølge Mikkelsen og Laudal sofistikert rekruttering og utvelgelse, informasjonsdeling og involvering, kompetanseutvikling, team, incentivlønn og ansettelsestrygghet (Mikkelsen and Laudal 2014b). Videre gjennomgås det flere viktige HRM-praksiser i beste praksis.

HRM-praksisen ansettelsestrygghet og internt arbeidsmarked går igjen i en rekke studier. Ansettelsestrygghet kan defineres som frihet fra bekymring for å miste jobben (Mikkelsen 2014b). Jobben er viktig for de aller fleste, både som inntektskilde, som sosialt nettverk og arena for selvrealisering. I Norge har vi et sterkt oppsigelsesvern gjennom Arbeidsmiljølovens

kapittel 15 og 16, men også gjennom reglene om fortrinnsrett og rett på fast stilling i kapittel 14. Arbeidstaker er likevel utsatt for jobb-usikkerhet for eksempel i forhold til konjunktursvingninger. I dag ser vi dette med stigende ledighet blant ansatte i oljebransjen. Pfeffer (1998) mener at fullt engasjement og forpliktelse fra medarbeiderne er avhengig av at arbeidsgiver klarer å formidle at arbeidsplassene er trygge, og at de har tanker om arbeidstakers videre karriere (Pfeffer 1998).

De fleste har et ønske om å videreutvikle seg. Kompetanse er et av våre tre basale psykologiske behov ifølge selvbestemmelsesteori (Ryan, Sheldon et al. 1996). Mange virksomheter benytter internt arbeidsmarked for å gi medarbeiderne gode utviklings- og karrieremuligheter. Det kan også være en fordel å rekruttere internt fordi det er forbundet med usikkerhet å rekruttere eksternt, da man ikke i forkant kan være sikker på den eksternt rekrutterte vil ha gode jobbprestasjoner. Selv de mest avanserte jobbutvelgelsessystemer vil ha en usikkerhet i forhold til fremtidige jobbprestasjoner (Salgado, Anderson et al. 2003, Schmidt and Hunter 2004).

Avanserte systemer for rekruttering og seleksjon er også et kjennetegn på beste praksis. Virksomhetene bør ha fokus på å få de beste og riktigste ansatte i forhold til jobben som skal utføres. For å lykkes med dette kan det benyttes ulike evne- og prestasjonstester, kartlegging av personlige egenskaper, systematiske intervjuer, intervjuer med referanser med mer. Det er viktig å ha gjennomført en jobbanalyse i forkant slik at man vet hva man er ute etter. Jobbanalyser er en systematisk prosess for å undersøke, dokumentere og dra slutninger om arbeidsaktiviteter som utføres, hvilke kjennetegn medarbeideren har som skal gjennomføre disse aktivitetene, og om viktige forhold ved arbeidskonteksten (Sanchez and Levine 1999). Schmidt og Hunter (1998) gjennomført en metaanalyse basert på 85 års forskning innen testmetoder på personalseleksjon og fant ut at de tre metodene som kom best ut med hensyn til å predikere generell jobbprestasjon når de brukes alene, er arbeidsprøver (0,54), evnetester (0,51) og strukturerte intervjuer (0,51). Kombineres ulike teknikker styrkes nøyaktigheten (Schmidt and Hunter 1998).

HRM-praksisene opplæring, kompetanseutvikling og karriere er viktig i et samfunn i endring, og med medarbeidere som ønsker å lære og å utvikle seg. Kunnskapsutviklingen går fort, og det er viktig å være oppdatert på ny kunnskap og endret teknologi. Høy kompetanse knyttet til ny teknologi er et konkurransefortrinn. Kunnskap og læring er også drivkraften bak verdiskapningen i de fleste organisasjoner. Deci og Ryan (1985) definerer kompetansebehovet som behovet for å oppleve mestring i interaksjon med miljøet og ønsket om å bruke egne evner og ferdigheter, og slik søke å mestre optimale utfordringer (Deci and Ryan 1985).

Arbeidsgiver plikter også i følge Arbeidsmiljøloven § 4-2 å legge til rette for faglig og personlig utvikling gjennom arbeidet for sine ansatte (Arbeidsmiljøloven 2005). Ved å sikre medarbeiderne muligheter for intern karriere legger arbeidsgiver til rette for videre utvikling, i tillegg til å sikre seg i forhold til fremtidige kompetansebehov. Karriere kan både forstås som å stige i gradene, eller som å få et utvidet fagansvar. Dersom en virksomhet benytter de horisontale karrieremulighetene i tillegg, vil virksomheten ha mye mer å spille på i forhold til å gi medarbeiderne videre karrieremuligheter.

Prestasjonsbasert lønn er en HRM-praksis som går igjen i studier av beste praksis. Lønn er godtgjørelsen som man får til gjengjeld for å bruke tid, evner og arbeidskraft på arbeidet. Lønn kan forhandles individuelt eller kollektivt. Vi har et lønnsystem i Norge basert på høy grad av kollektive avtaler. Vi har en tariffavtaledekning på om lag 100 prosent i offentlig sektor, og om lag 56 prosent i privat sektor ved utgangen av 2013 (Nergaard 2014).

Samfunnsendringene med høyere kunnskapsnivå, mer selvstendige jobber og mindre tradisjonelle industriarbeidsplasser fører til at færre arbeidstakere omfattes av en tariffavtale og at flere forhandler lønn individuelt. I perioden 1995 til 2013 gikk organisasjonsgraden i privat sektor ned fra 44 prosent til 37 prosent, og i offentlig sektor fra 80 prosent til 77 prosent (Nergaard 2014). Kommuneansatte har noe lavere organisasjonsgrad enn statsansatte.

Variabel lønn kan brukes strategisk som en ytre motivasjon og knyttes til medarbeidernes prestasjoner, slik at virksomheten oppnår høyere verdiskaping. Prestasjonsbasert lønn kan være i form av årlig bonus, akkord, provisjon, aksjer eller aksjeopsjoner. Forskning viser at det er krevende å innrette systemet for prestasjonsbasert lønn på en slik måte at det bidrar til høyere måloppnåelse. Bragelien og Kvaløy skriver: *«basert på internasjonal empiri og kjennskap til norske eksempler kan vi anslå at så mange som en tredjedel av alle forsøk har vært mislykkede, i den forstand at de har kostet mer enn de har smakt, samtidig som det er mange suksesshistorier (Bragelien og Kvaløy 2014 s 329).* Gagné og Deci (2005) viser til når kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere for oppgavene enn kvantitet er indre motivasjon mer effektivt for høye prestasjoner enn ytre motivasjon (Gagné and Deci 2005). Ytre motivasjon er mer egnet for oppgaver som er enkle og rutinepregede (Kuvaas and Dysvik 2012).

Medarbeidersamtalen er en av de viktigste HRM-praksisene. Mikkelsen definerer medarbeidersamtalen som *« en godt forberedt, systematisk og personlig utviklings- og planleggingsamtale mellom leder og medarbeider en gang i året eller oftere»*, (Mikkelsen 2014a s 613). Medarbeidersamtalen kan da være en del av et prestasjonsledelsessystem og

fungere som en horisontal integrering av ulike HRM-praksiser i beste praksis. Samtalen gir altså mulighet for dialog om alle HRM-praksisen og er derfor en av de viktigste HRM-praksisene vi har (Boswell and Boudreau 2002). I medarbeidersamtalen kan også «den psykologiske kontrakten» mellom leder og medarbeider avstemmes (Rousseau 1995). Medarbeideren kan også gis stor grad av mulighet for medvirkning, da samtalen skal være en dialog. Cummings og Schwab (1973) legger to perspektiver til grunn for medarbeidersamtalene: Vurderingsperspektivet eller utviklingsperspektivet (Cummings and Schab 1973). I vurderingsperspektivet er man opptatt av måling av prestasjoner, mens man i et utviklingsperspektiv har fokus på læring og utvikling for å forbedre prestasjonene. Læring kan foregå på individnivå og på organisasjonsnivå. Læring på organisasjonsnivå forutsetter læring på individnivå (Argyris and Schön 1996). Dette betyr at medarbeidersamtalen kan være en viktig HRM-praksis for å oppnå gode resultater. Det er også dokumenter i en norsk studie at medarbeidersamtaler kan gi profesjonell læring (Vasset, Marnburg et al. 2011). Latham, Sulsky og MacDonald (2008) beskriver fire trinn i prestasjonsledelsessystemet:

1. Ønsket jobbprestasjon må defineres.
2. Medarbeiderens adferd må observeres og måles på kjente kriterier.
3. Medarbeideren må få tilbakemelding, og det må settes mål.
4. Lederen må ta beslutning om hvordan medarbeideren skal belønnes, og sammen med medarbeideren diskutere hvilke behov det er for opplæring og ønsker for karriere.

(Latham, Sulsky et al. 2008). Punktene forutsetter et godt tillitsforhold mellom partene. Alle disse trinnene kan håndteres i en medarbeidersamtale. Dersom potensialet i medarbeidersamtalen benyttes vil denne være et viktig bidrag til gode resultater.

Selvstyrte team er en viktig HRM-praksis som gir stor mulighet til innflytelse og medbestemmelse. Bang (2008) definerte team som arbeidsgrupper der deltakerne har felles mål eller oppgaver som medlemmene er avhengig av hverandre for å løse (Bang 2008). Team gir mulighet for nytenkning og innovasjon ved at man kan sette sammen tverrfaglig kompetanse og grupper på tvers av andre strukturer. Slik kan team gi fleksibilitet til å løse nye oppgaver. Team kan også være en del av et desentralisert beslutningshierarki slik at medarbeiderne får større innflytelse over egne oppgaver.

HRM-praksisen involvering og deltakelse omtales gjerne som medvirkning og inngår i beste praksis. I Norge har vi hatt Arbeidsmiljøloven siden 1977, som sikrer ansatte medvirkning gjennom reglene om drøftinger og forhandlinger. Arbeidsmiljøloven sikrer også ansatte informasjon. Alle kommunene har krav om å opprette et arbeidsmiljøutvalg, se

Arbeidsmiljølovens § 7-1. Oppgavene fremgår av § 7-2, (Arbeidsmiljøloven 2005). Ifølge Kommunelovens § 25 skal det også velges et Administrasjonsutvalg, som skal behandle saker som gjelder forholdet mellom kommunen som arbeidsgiver og de ansatte (Kommuneloven 1993). Arbeidstaker har en medvirkningsplikt etter arbeidsmiljølovens § 2-3, og arbeidsgiver har en plikt til å legge til rette for dette, se § 2-1. I tillegg følger det en plikt for arbeidsgiver til å sørge for informasjon og drøftinger. Samarbeid og medbestemmelse reguleres også av Hovedavtalens del B (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon 2016). Medvirkning i arbeidslivet har en todelt argumentasjon: Rettferdighet og produktivitet. I NOU 2010:01 Medvirkning og bestemmelse i Arbeidslivet, er det sagt følgende om de to argumentasjonene: *«Rettferdighetsargumentet handler om likhet, og det handler om ansattes rett til å delta i beslutninger som påvirker deres eget liv og arbeidssituasjon. Produktivitets- eller ressursargumentet understreker at ansattes innflytelse er et virkemiddel for økt produktivitet og verdiskapning»* (Arbeidsdepartementet 2010 s 18). Deltakelse kan deles i individuell (direkte) deltakelse og i representativ (indirekte) deltakelse. Deltakelse kan være gjennom formelle eller uformelle møter.

HRM-praksisen balanse mellom jobb og fritid blir viktig når høyprestasjonsparadigme legger vekt på involvering, engasjement og forpliktelse til organisasjonen. Det må samtidig være en aksept for at medarbeideren også kan bruke tid og krefter på fritid og familie. Medarbeiderne har forpliktelser, følelser og et liv utenom jobb som påvirker arbeidet de gjør. Som arbeidsgiver kan man derfor heller ikke forvente at arbeidsdagen skal foregå uavhengig av personlige forhold. Den teknologiske utviklingen, med blant annet smarttelefoner har ført til at vi er tilgjengelige for arbeidsgiver også på fritiden, og hjemmekontor er blitt mer vanlig. Dette fører til at grensene mellom jobb og fritid blir mer utydelige. I følge Statens Arbeidsmiljøinstitutt holder 18 prosent av norske arbeidstakere seg oppdatert på arbeidsrelatert e-post utenom arbeidstid hver dag. Langt flere gjør dette minst et par ganger i uka. 13,4 prosent av arbeidstakerne opplever at kravene på jobb går utover privatlivet nokså ofte eller svært ofte (Statens Arbeidsmiljøinstitutt 2015). I følge Demerouti og kollegaer (2004) kan stor arbeidsbelastning føre til konflikt mellom arbeid og familie, som igjen vil føre til stress og nedsatte prestasjoner på jobb (Demerouti, Bakker et al. 2004). Balanse mellom jobb og fritid blir derfor en viktig HRM-praksis for arbeidsgiver.

De vanligste HRM-praksisene som går igjen i beste praksis er det nå redegjort for. Det har vært vanskelig å finne studier som viser hvilke HRM-praksiser som utgjør beste praksis i

kommunene. For å finne ut hva som kjennetegner de beste kommunene bør det derfor forskes på hva som inngår i beste praksis i kommunene.

Den tidligste forskningen innen beste praksis så på sammenhengen mellom HRM-praksiser og virksomhetens resultater. Etter hvert ble det mer fokus på *hva* HRM-praksisene virker gjennom. Hva HRM-praksisene virket gjennom ble omtalt som «den svarte boksen» fordi forskerne var usikre på dette. Den svarte boksen skal representere de ukjente forholdene HRM-praksisene virker gjennom. Disse virkningsmekanismene kan være prosesser, aktiviteter og holdninger. Mikkelsen (2014b) oppsummerer blant annet følgende faktorer som blir ansett å ha betydning for hvordan HRM-praksisene virker ut fra nyere forskning:

- Medarbeidernes oppfatning av og erfaringer med HRM-praksis
- Medarbeidernes engasjement og forpliktelse overfor virksomheten
- Ansattes evner, motivasjon og muligheter

(Mikkelsen 2014b). Måling av disse faktorene er HRM-resultater. Eksempler på HRM-resultater er medarbeiderundersøkelsen, sykefravær og turnover som det er valgt å se nærmere på i denne studien.

Når det gjelder sammenhengen mellom HRM-praksiser og resultater er det usikkert hva som er årsak og hva som er virkning. Selskaper med gode resultater har råd til bedre HRM-praksiser enn andre. Dette bidrar til en bedre HRM-politikk og praksis som igjen forsterker de gode resultatene i selskapet. Guest (2011) oppsummerer dette i en artikkel om HRM og prestasjoner som sier at vi på tross av hundrevis av studier ikke er i posisjon til å hevde at god HRM har virkning på virksomhetens resultater (Guest 2011). Jiang, Lepak, Hu og Baer (2012) har derimot på grunnlag av en metastudie av over 100 studier, konkludert med at HRM forklarer 26 prosent av organisasjoners resultater (Jiang, Lepak et al. 2012).

Som en videreutvikling av forskningen på beste praksis var Bowen og Ostroff (2004) opptatt av styrken på HRM-systemet. Styrken på HRM-systemet kan vurderes ut fra de tre begrepene tydelighet, konsistens og konsensus (Bowen and Ostroff 2004). Med tydelighet betyr det at HRM-systemet er synlig, lett å observere og forståelig. HRM-funksjonen må også ha høy status og støtte fra ledelse. At HRM-systemet er konsistent, menes at ansatte opplever en tydelig årsakssammenheng mellom målene i HRM-systemet og konsekvenser for de ansatte. I tillegg må det være kompatibilitet og stabilitet i HRM-praksisene. Det må også være konsensus i valget av HRM-praksiser mellom de sentrale beslutningstakerne, og HRM-praksisene må være rettferdige (Mikkelsen 2014b). Et kjennetegn på et sterkt HRM-system er

at de ansatte deler en felles tolkning av hvilken adferd virksomheten forventer og belønner. Dette er en del av «den svarte boksen» som er omtalt over. For å vurdere styrken på HRM-praksisene til kommunene i denne studien har jeg brukt modellen til Bowen og Ostroff (2004).

## **2.2.Beste tilpasning HRM**

I «beste tilpasning» HRM antar man at konteksten og strategien er avgjørende for hvilke HRM-praksiser organisasjonen bør velge. I «beste praksis» HRM er tanken at noen praksiser leder til bedre resultater uansett interne eller eksterne forhold. «Beste tilpasning» HRM nyanserer dermed bildet og man antar at samme HRM-praksis vil kunne gi ulike resultater avhengig av om virksomheten er nyetablert eller veletablert, utgjør en del av et multinasjonalt foretak eller er en liten familiebedrift, selger rimelige varer i store volum eller dyre eksklusive produkter (Schuler and Jackson 1987). Delery og Doty (1996) hevder at effekten av HRM-praksisene vil være avhengig av egenskaper ved organisasjonen, organisasjonens omgivelser og organisasjonens strategi (Delery and Doty 1996).

Beste tilpasning har både en vertikal og horisontal dimensjon. Men vertikal tilpasning menes at effektene av HRM-praksisene er avhengig av strategi og omgivelser. Dette perspektivet er også sentralt i contingency-teoriene (Donaldson 2001). Det er ingen bestemt måte å organisere en virksomhet på som er best, men de organisasjonene som har egenskaper som best matcher kravene i omgivelsene, vil realisere den beste tilpasningen (Scott 1987).

Horisontal tilpasning berører forholdet mellom ulike HRM-praksiser. Appelbaum et al. (2000) hevder at godt tilpassede horisontale arbeidspraksiser fører til bedre resultater (Appelbaum, Baily et al. 2000). Synergieffektene er sentrale på den måten at summen av HRM-praksiser har effekter som overgår summen av tiltakene. Gjensidig konsistente HRM-praksiser kan også være med på å styrke hverandre, og tilsvarende kan uforenelige praksiser gjøre det motsatte. Virksomhetens valg av HRM-praksiser vil være avhengig av interne og eksterne forhold. Bedrifter som konkurrerer på pris vil ha en type HRM-praksiser, mens bedrifter som konkurrerer på å være innovative, vil ha en annen (Schuler and Jackson 1987). Kjernen i beste tilpasning er likevel at bedriftens strategi er i samsvar med konteksten. Ulik kontekst krever ulik strategi. Hill og Jones (2001) har definert strategi som de tiltakene en organisasjon iverksetter for å oppnå bedre prestasjoner (Hill and Jones 2001). Bedrifter som har turbulente omgivelser må hele tiden søke å tilpasse seg endringene og dermed stadig endre strategi.

Tidligere hadde forskningen et «utenfra og inn»-perspektiv der man så strategier som tilpasninger til ytre konkurransebetingelser, og der HRM hadde rolle som iverksetter av



strategiene (Porter 1980). Johansen og Mikkelsen (2014) viser hvordan utviklingen har gått i retning av et «innenfra og ut»-perspektiv der virksomhetens ressurser, og spesielt menneskelige ressurser i form av kompetanse og ferdigheter, er drivere for strategi (Johansen and Mikkelsen 2014). Da har HRM en utvidet funksjon for ikke bare iverksetting, men også for utforming og valg av strategi.

Paauwe og Richardson (1997) viser at konteksten kan påvirke både valg av HRM-praksis, HRM-resultatene og virksomhetens resultater. Valg av HRM-praksis må vurderes ut fra en rekke forhold, blant annet lovverket i landet, sektor som virksomheten opererer i, om det er en kapitalintensiv eller arbeidsintensiv produksjon, alder, størrelse og teknologi. Forhold ved de ansatte er også viktig, blant annet alder, utdanningsnivå, kjønn og nasjonalitet. Valg av HRM-praksis kan påvirke virksomhetens resultater direkte eller indirekte gjennom HRM-resultatene. De viser også at det kan være en reversert årsakssammenheng mellom resultater og HRM-praksiser, slik at gode resultater kan gi grunnlag for å forbedre HRM-praksisene (Paauwe and Richardson 1997).

Johansen og Mikkelsen (2014) viser til at i motsetning til «beste praksis» har «beste tilpasning» bare begrenset empirisk støtte. Intuitivt høres likevel «beste tilpasning» logisk ut; indre og ytre forhold og strategi må påvirke hvilke HRM-praksiser som fungerer best.

Johansen og Mikkelsen (2014) viser til flere mulige forklaringer på hvorfor teorien har liten støtte. En forklaring på at det kan være vanskelig å finne empirisk støtte er at virkelig dårlig tilpasning allerede er selektert ut fordi virksomheten er nedlagt, har gått konkurs eller aldri startet opp. En annen forklaring kan være at beste tilpasning er så viktig for bedrifter at det faktisk blir vanskelig å observere vesentlige avvik. Strategien til bedriften blir i undersøkelser ofte beskrevet på en forenklet måte, og det blir heller ikke fanget opp at bedrifter har ulike strategier for ulike markeder og produkter. Beste tilpasning er komplisert og fordrer at man må ned på et mer detaljert nivå i beskrivelsen av strategiene.

Videre følger en beskrivelse av teorien bak 10-faktor medarbeiderundersøkelse. Resultatene fra denne medarbeiderundersøkelsen er brukt i studien. De ti faktorene viser noe av innholdet i «den svarte boksen», altså virkningsmekanismer som HRM-praksisene virker gjennom.

## **2.3. Teorien bak 10-faktor medarbeiderundersøkelsen**

Bakgrunnen for utvikling av 10-faktor medarbeiderundersøkelsen<sup>1</sup> var at kommunene ønsket en medarbeiderundersøkelse som kunne danne grunnlag for medarbeider-, organisasjons- og lederutvikling i kommunene. Kommunene ønsket også å ha kunnskap om viktige innsatsfaktorer for å få gode resultater. Følgende ti faktorer er valgt ut: oppgavemotivasjon (indre jobbmotivasjon), mestringstro, selvstendighet (autonomi), bruk av kompetanse, mestringsorientert ledelse, rolleklarhet, relevant kompetanseutvikling, fleksibilitetsvilje, mestringsklima og nytteorientert motivasjon.

Når vi ser på de ulike faktorene begrunnes de med ulike teoritilfang. Lai har vært inspirert av ulike teorier. Faktorene oppgavemotivasjon, selvstendighet, bruk av kompetanse og relevant kompetanseutvikling, kan knyttes til selvdetermineringsteori. I tillegg kan også faktorene mestringsorientert ledelse og mestringsklima delvis knyttes til denne teorien. Mestringstro, mestringsorientert ledelse og rolleklarhet kan knyttes til sosial kognitiv teori. Fleksibilitetsevne er nært knyttet til mestringstro, men også til autonomi. Fleksibilitetsevne drøftes under sosial-kognitiv teori. Når det gjelder nytteorientert motivasjon kan denne faktoren knyttes til den amerikanske organisasjonspsykologen Adam Grant og teorien om prososial motivasjon.

### **2.3.1. Selvdetermineringsteori**

Ryan og Deci (2000) har utviklet selvdetermineringsteorien. Sentralt i denne teorien er de grunnleggende psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilknytning. Når disse behovene er tilfredsstilt er vi motiverte, produktive og fornøyde. I selvdetermineringsteorien skilles det mellom indre motivert adferd og ytre motivert adferd. Ved ytre motivert adferd gjennomføres aktivitetene fordi man mottar en ytre belønning som for eksempel lønn, ros eller premier. Men ved indre motivert arbeid har man en indre motivasjon som kommer spontant ut fra de grunnleggende psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilknytning (Ryan and Deci 2000). Indre motivasjon (faktor 1) skal reflektere i hvilken grad medarbeiderne opplever arbeidsoppgavene som motiverende i seg selv. Studier viser at indre motivasjon gir en rekke positive effekter både for medarbeideren og for organisasjonen (Kuvaas and Dysvik 2012). Kuvaas og Dysvik viser til meget sterke positive sammenhenger mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjoner. I tillegg er indre motivasjon relatert til ekstrarolleadferd (hjelp andre i jobben utover det som er forventet) og identifikasjon og

---

<sup>1</sup> Professor Linda Lai ved Handelshøyskolen BI, har vært faglig rådgiver for KS ved utarbeidelsen av 10-faktor medarbeiderundersøkelsen.

involvering i organisasjonen (commitment). Indre motivasjon er også negativt relatert til jobbstress, sykefravær og turnover. Foruten gleden ved selve oppgaven gir også indre motivasjon fordeler som utholdenhet, kreativitet, begrepsmessig forståelse og læring, og subjektivt velvære (Mikkelsen 2014c).

I en serie studier fra Norge er det vist at en av de viktigste faktorene for å ha høy indre motivasjon er muligheten til å bruke relevant jobbkompetanse (Lai 2013a). Lai viser også til at høy bruk av kompetanse virker positivt inn på den indre motivasjonen, samtidig som høy indre motivasjon gjør det mer sannsynlig at man gjør en innsats for nettopp å bruke relevant jobbkompetanse (Lai 2015). Dersom indre motivasjon ikke er til stede må motivasjonen komme utenfra i form av belønningssystemer, slik som penger, ros og oppmerksomhet. Hensikten med ytre belønning er altså å styre medarbeidernes adferd. Dette vil gripe inn i medarbeiderens behov for autonomi, og kan også føre til at medarbeiderens evne til å handle blir redusert (Mikkelsen 2014c). Forskning viser at belønningssystemer kan redusere den indre motivasjonen. Mikkelsen oppsummerer forskningen slik at generelt vil fysisk belønning redusere indre motivasjon, mens verbal, symbolsk eller abstrakt belønning ikke gjør det (Mikkelsen 2014c). Ytre belønning kan i tillegg til å redusere den indre motivasjonen også redusere kvaliteten på læringen (Ryan and Deci 2000). Hvordan belønningen påvirker indre motivasjon avhenger av type oppgave. Forskning viser at belønning har negativ innvirkning på interessante oppgaver (Deci, Koestner et al. 1999).

Relevant kompetanseutvikling (faktor 7) består av alle typer læringstiltak som er direkte relevant for oppgavene som skal løses. Det er vanlig å definere kompetanse som summen av ansattes kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. Kompetanseutvikling vil da innebære en forbedring og forutsetter læring. Lai har definert læring slik: «Læring er tilegnelse av ny eller endret kompetanse – i form av kunnskaper, ferdigheter og holdninger – som gir varig endringer i en persons adferdspotensial.» (Lai 2013a). Kompetanseutviklingen må være nyttig og ha bruksverdi i praksis, slik at tjenestekvaliteten blir bedre. Dersom kompetanseutviklingen fører til at man har høyere kompetanse enn det oppgavene krever, kan resultatet blir demotiverte og frustrerte medarbeidere som ser seg om etter andre jobber, hevder Lai (Lai 2013b).

Autonomi (faktor 3) reflekterer muligheten til å styre seg selv og egen adferd. Behovet for autonomi er et av de grunnleggende psykologiske behov; vi har alle i større eller mindre grad behov for å kunne bestemme over egen situasjon og kunne ta valg (Ryan, Sheldon et al. 1996). Autonomi blir regnet for å være en av de viktigste faktorene for å utvikle og beholde indre motivasjon (Lai 2011). Lai viser også til en rekke studier som viser at når medarbeidere

opplever at de har tilstrekkelig grad av autonomi, blir de sterkere involvert og motivert og mer produktive i en rekke oppgaver (Joo, Jeung et al. 2010, Dysvik and Kuvaas 2011).

Det er i flere norske studier påvist en sammenheng mellom transformasjonsledelse og de tre grunnleggende psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Transformasjonsledelse er en ledelsesprosess med fire sentral komponenter: Idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individuell omtanke og intellektuell stimulering. I studien til Hetland og kollegaer ble det påvist en sammenheng mellom transformasjonsledelse og opplevelse av mer autonomi i jobben (Hetland, Skogstad et al. 2011). Tilsvarende ble det funnet at grad av transformasjonsledelse hadde en sterk sammenheng med opplevd autonomi i en annen norsk studie av Hetland (Hetland 2013).

Samfunnet er i endring, og svært mange jobber er kunnskapsbasert. Mange arbeidstakere har en forventning om å kunne jobbe selvstendig og finne løsninger. I tillegg er mange jobber avhengig av at medarbeider nettopp er i stand til å løse ulike typer oppgaver og utfordringer med høy grad av selvstendighet. Behovet for autonomi i organisasjoner er derfor økende. Ny teknologi krever også ofte større autonomi slik at medarbeiderne effektivt kan ta beslutninger ved nye problemstillinger. Medarbeidere som har oppgaver med høy oppgavevariabilitet, må ha høy autonomi for å kunne gjennomføre oppgavene på en god måte. Kombinasjonen av høy grad av oppgavevariabilitet og lav autonomi er svært ineffektivt (Langfred and Moye 2004).

Kompetansemobilisering (faktor 4) skal reflektere i hvor stor grad vi får brukt den kompetansen vi besitter. I mange organisasjoner har så mange som en fjerdedel av medarbeiderne et betydelig uutnyttet kompetansepotensial (Lai 2013a). Det viser seg at i praksis er det mange betingelser som må være oppfylt for å sikre en best mulig kompetansemobilisering (Lai 2015). Lai viser til følgende viktige drivere for kompetansemobilisering (Lai 2013a):

1. Rolledefinering – rolleklarhet, rollebelastning og rolleorientering
2. Mestringstro – tillit til egen kompetanse
3. Autonomi – opplevd tillit og kontroll over eget arbeid
4. Mestringsorientert ledelse
5. Mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger

En studie viser også at høy grad av kompetansemobilisering kan ha en beskyttende effekt mot utvikling av angst og depresjon, og dermed kan redusere kostbart sykefravær (Griffin, Greiner et al. 2007). Tilsvarende vises det at lav kompetansemobilisering har en indirekte sammenheng med dårlig helse og sykefravær for mange ulike grupper ansatte (Pousette and Hanse 2002). Det er også påvist en sammenheng mellom lav kompetansemobilisering og

depresjon og emosjonell utmattelse (Lange, Taris et al. 2004). Lav grad av kompetansemobilisering øker også risikoen for at medarbeiderne slutter (Lai and Kapstad 2009).

Fleksibilitetsvilje (faktor 8) skal reflektere i hvilken grad medarbeideren er villig til å tilpasse seg stadig endrede krav og behov. Organisasjoner er hele tiden utsatt for endring som gjør at det er nødvendig at medarbeiderne er fleksible i forhold til å tilpasse seg krav om endringer og forbedringer. For at en medarbeider skal kunne være fleksibel er det nødvendig med en viss grad av selvstendighet. Når oppgavene krever høy fleksibilitet, gir lav opplevd selvstendighet raskt redusert indre motivasjon og dårligere ytelse (Utman 1997, Ghitulescu 2013). Viljen til å være fleksibel avhenger av høy jobbtilfredshet, og medarbeidere som er lite tilfredse mister raskt vilje til å være fleksible (Strauss, Griffin et al. 2015). Dersom leder mener at fleksibilitet er svært viktig for å løse oppgavene, må dette kommuniseres tydelig til medarbeideren at fleksibilitet er ønsket og nødvendig.

Rørvik (2007) har identifisert mange utviklingstrekk i starten av det nye hundreåret, bl.a en tendens til avbyråkratisering i form av fleksibilisering (Rørvik 2007). Skal organisasjon bli mer fleksibel må også medarbeiderne være mer fleksible. Vi opplever at samfunnet endrer seg raskere. Hamel (2002) påpeker at endringenes natur er endret og at de ikke lenger kommer skrittvis, men rykkvis og med konsekvenser som det er umulig å ha oversikt over (Hamel 2002). Et godt eksempel på det er innovasjonene innen IKT. Ny teknologi fører også til at mange rutinejobber har forsvunnet. Kunnskapssamfunnet krever derfor mer fleksibilitet av medarbeiderne. Vi må stadig sette oss inn i nye oppgaver og finne nye løsninger på problemer som oppstår. Vi må være villige til kontinuerlig læring.

Mestringsklima (faktor 9) skal reflektere i hvilken grad det er fokus på mestring i motivasjonsklimaet. I en organisasjon med høyt mestringsklima blir medarbeiderne oppmuntret til å utvikle og dele kompetanse og samarbeide for å oppnå gode resultater, både individuelt og i fellesskap (Lai 2015).

Ames (1992) viser at ved studier av to typer motivasjonsklimaer -mestringsklima og prestasjonsklima - så vil et mestringsklima være mer nyttig for jobbprestasjoner (Ames 1992). Mikkelsen (2014c) sier at forskning viser at et prestasjonsklima fremmer egoistisk motivasjon der suksess avhenger av hvordan man kommer ut sammenlignet med andre, mens i et mestringsklima er belønningen utvikling og vekst, som følge av at man har løst en oppgave (Mikkelsen 2014c). Roberts viser også at mestringsklima danner et bedre grunnlag for læring og læringsmotivasjon, indre jobbmotivasjon, innsats og utholdenhet over tid enn et prestasjonsklima (Roberts 2012)

Lai mener at på mange arbeidsplasser finnes det trusler mot et gunstig og motiverende mestringsklima, for eksempel brukes ofte konkurranser av typen «ukens beste medarbeider» og variabel, prestasjonsbasert lønn (Lai 2015). Ved kompetansekrevede oppgaver eller andre oppgaver som kan være meningsfylte i seg selv, kan økonomiske belønningssystemer underminere interessen for og gleden ved oppgavene, selv om prestasjonene kan øke på kort sikt (Ryan, Sheldon et al. 1996).

### 2.3.2. Sosial kognitiv læringsteori

Sosial-kognitiv teori er en læringsteori som åpner for at mennesker ikke bare lærer av sine erfaringer, men også gjennom modeller i omgivelsene. Dette fører til at medarbeiderne også kan lære av andres erfaringer og overføre dette til egen situasjon. Troen på egen mestring, påvirker sterkt vår evne til læring og er avgjørende for både motivasjon, innsats og ytelse (Bandura 1986). Mestringstro (faktor 2) skal reflektere tiltro til egen jobbkompetanse og mestringsmulighet. Mestringstro er en holdning som medarbeideren har, og påvirker både i hvilken grad og hvor lenge medarbeideren vil forsøke å løse en oppgave. En medarbeider med høy mestringstro vil ha mer utholdenhet i forhold til å løse en oppgave og forvente høyere resultat enn en medarbeider med lav mestringstro. Mestringstroen kan også virke selvforsterkende i det høy innsats ofte gir uttelling over tid i form av høy ytelse, noe som igjen forsterker mestringstroen (Bandura 1986). Mestringstro henger også sammen med helse. Bandura har påvist at mestringstro har betydning for hvor sårbar man er for stress, angst, uro og depresjon. Medarbeidere med lav mestringstro vil ofte oppleve et høyere stressnivå på jobb fordi de ikke tror at de kan håndtere utfordringer, vanskeligheter og motstand så godt som de ønsker.

Bandura (1986) påpeker fire fremgangsmåter for å øke mestringstroen:

1. Oppøve mestringsevnen gjennom relevant erfaring på jobben
2. Stedfortredende modellering: Gi tilgang på rollemodeller - man kan se og lære av andre som klarer oppgaven.
3. Ved verbal overtalelse der man prøver å motivere medarbeideren til å sette egen kapasitet og egne ferdigheter og muligheter i et bedre lys.
4. Ved engasjement og opphisselse slik at medarbeideren får en psykologisk tilstand som gir energi og som driver personen til å fullføre oppgaven, som igjen øker troen til egen mestring.

Ros og oppmuntring er viktig, men det viktigste er å erfare mestring, altså få mulighet til å oppleve høy ytelse og suksess. Mestringserfaring fremmer mestringstro. Dette betyr også at

man bør unngå at medarbeidere med lav mestringsstro får oppgaver som ligger over mestringsnivået. Dette kan føre til en ond sirkel med ytterligere lavere mestringsstro.

Mestringsorientert ledelse (faktor 5) er ledelse som vektlegger at den enkelte medarbeider skal få utvikle seg og bli best mulig ut fra sine forutsetninger, slik at medarbeideren opplever mestring og yter sitt beste. Viktige elementer i mestringsorientert ledelse er å gi retning ved å definere roller, krav og mål, gi mening ved å motivere og inspirere til måloppnåelse og gi individuell oppmerksomhet og støtte (hentet fra beskrivelsen av faktor 5 på [www.10.faktor.no](http://www.10.faktor.no)).

Forskning viser at ledelse som vektlegger støtte til mestring og utvikling, er svært effektivt for å oppnå bedre motivasjon og ytelse (Yukl 1999, Rafferty and Griffin 2006). Lai (2015) viser til en rekke studier som viser at mestringsorienterte ledere har mange typiske fellestrekk. Noen fellestrekk er at de gir nyttige råd og konkret støtte for å forbedre ytelse, og gir utfordringer som utvikler og styrker medarbeiderens kompetanse. De gir også den støtten medarbeideren ønsker ut fra sine mål og ambisjoner, og nyttige tilbakemeldinger om medarbeiderens ytelse. Videre tar de seg tid til å sette seg inn i medarbeiderens ønsker om videreutvikling, og holder medarbeideren informert om forskjellige karrieremuligheter. De støtter også medarbeideren hvis han/ hun ønsker kompetanseutvikling med tanke på videre karriere, og sørger for at medarbeideren får æren hvis han/ hun bidrar med noe spesielt bra (Lai 2015).

En viktig del av mestringsorientert ledelse er å legge til rette for et godt mestringsklima (faktor 9) som fører til at medarbeiderne motiveres av å lære, utvikle seg og gjøre hverandre gode.

Høy rolleklarhet (faktor 6) reflekterer at forventningene til jobben som medarbeiderne skal gjøre er tydelig definert og kommunisert. En rolle gjenspeiler en forventning om adferd. Ved høy rolleklarhet er ikke medarbeiderne i tvil om hvilke oppgaver de har ansvaret for og hva som forventes for å gjøre en god jobb. God rolleforståelse vil være en avgjørende del av kompetanse til en medarbeider, og bygger på både kunnskaper og holdninger (Suter, Arndt et al. 2009).

Stillingsbeskrivelser kan være et godt hjelpemiddel for å bidra til høy rolleklarhet – her vil oppgaver og ansvar fremgå. Ulempen med stillingsbeskrivelsen er at den kan virke begrensende i forhold til hva som er medarbeiderens oppgaver og ansvar, og problemstillinger som «dette er ikke min jobb» kan oppstå. For å motvirke dette kan utarbeidelse av rolleprofil

være mer nyttig. Rolleprofilen fokuserer på resultater, og definerer de viktigste resultatområdene, ansvaret og kompetanse på individnivå (Armstrong and Taylor 2014). Rolleprofilen kan da fremstå som mer fleksibel.

Lai omtaler fire dimensjoner som er viktige i rolledefinering slik at medarbeideren kan mobilisere sitt kompetansepotensial best mulig:

- Rollesamsvar – det er samsvar mellom oppgaver og kompetansepotensialet
- Rolleklarhet – forventningene til hva som skal utføres er tydelig definert, beslutningsmyndighet er avklart, hva som er en god leveranse er kjent og oppgavene er prioritert.
- Rollebelastning – medarbeideren må ha en reell mulighet til å utføre oppgavene innen tilgjengelig tid og ressurser.
- Rolleorientering – medarbeideren har en fleksibel rolleorientering med fokus på mål, resultater og kunder. (Lai 2013a) s 158.

Lai viser også til at det er en sterk sammenheng mellom lav rolleklarhet på den ene siden og stress, frustrasjoner og konfliktnivå blant medarbeiderne på den andre siden (Fried, Slowik et al. 2003, Valentine, Godkin et al. 2008). Rollekonflikter oppstår når medarbeideren er utsatt for rolleforventninger som på en eller annen måte står i strid med hverandre, og er ifølge Skogstad en av de sterkeste belastningene som bidrar til sykdom, både fysisk og psykisk (Skogstad and Einarsen 2011).

### **2.3.3. Prososial motivasjon**

Adam Grant (2014) er opptatt av prososial motivasjon, det vil si hvordan det å hjelpe andre kan være en viktig måte å lykkes på, samt bidra til organisasjonens måloppnåelse (Lai 2015) s 23. Det er forskjeller mellom medarbeiderne i holdningene til å hjelpe andre. Man bør derfor bli kjent med medarbeidernes holdning til å hjelpe andre, slik at man kan ut fra medarbeidernes forutsetninger kan heve prososial motivasjon. Grant deler medarbeiderne i tre grupper ut fra prososial motivasjon: givere (høy), takere (lav) og matchere (ikke ekte prososial motivasjon). For at giverne skal ha suksess i arbeidslivet er det tre faktorer som er avgjørende:

- De må være selektive – gi når det er nyttig for andre
- De må styre tiden godt – ikke alltid være tilgjengelige – slik at de får gjort jobben sin
- De må be andre om hjelp når de trenger hjelp

Matchere gir og tar, men de gir kun for å få noe tilbake. De har altså ikke en ekte prososial motivasjon. Takere vil bare ta og få uten å gi noe tilbake. Det er mulig å bevege takere i



retning mot å bli matchere dersom de får kunnskap om at de vil få fordeler av å bidra (Grant 2014).

Prososial motivasjon (faktor 10 – nytteorientert motivasjon) skal reflektere hvor motiverte medarbeiderne er til å gjøre noe som er nyttig for andre. Lai (2015) viser til at flere studier påviser at høy prososial motivasjon har mange positive effekter som høyere lønnsomhet, produktivitet, effektivitet, kundetilfredshet, samt lavere kostnader og gjennomtrekk blant ansatte (Lai 2015) Prososial motivasjon er en holdning. For å øke prososial motivasjon er det viktig med kunnskap om fordelene med å bidra med noe nyttig for andre. Da vil man lettere se at dette gagnar hele organisasjonen, og motivasjonen for å dele vil øke.

## **2.4.Forskningsspørsmål**

Gjennomgangen av teorien viser at det er behov for forskning på hvilke HRM-praksiser norske kommuner bruker. Det kan også være interessant å se på om HRM-praksisene er sterke og om de tilpasses kontekst og strategi. Det er svært lite forskning på sammenhengen mellom resultater for kommunene og medarbeiders arbeidssituasjon. Den nye medarbeiderundersøkelse som nå tas i bruk i kommunene åpner nye muligheter for å se på om det er sammenheng. Kommunene rangeres årlig i Kommunebarometeret ut fra en rekke nøkkeltall som skal si noe om resultater. Denne rangeringen har også vært lite brukt i forskning. I tillegg foreligger det tall på økonomiske resultater og effektivitet. Det er derfor spennende muligheter for å se nærmere på kommunene og hva som kjennetegner HRM i kommuner med gode resultater.

De følgende forskningsspørsmålene er derfor formulert slik at oppgaven kan være et bidrag til forskningen på området.

1. Finnes det en beste praksis innen HRM for norske kommuner og hva består den eventuelt av? Har de en sterk HRM?
2. I hvilken grad tilpasses HRM-praksisene til kontekst og strategi?
3. Er det slik at de kommunene som scorer høyt i Kommunebarometeret også har de sterkeste HRM-praksisene?
4. Er det positiv sammenheng mellom høy score på Kommunebarometeret og tilsvarende på 10-faktor medarbeiderundersøkelse?
5. Er det sammenheng mellom styrken på HRM-praksisene, 10-faktor medarbeiderundersøkelse, turnover og sykefravær?

### 3. Forskningsdesign og metode

I denne delen av oppgaven presenteres først kommunene, deretter tilgjengelige data i Kommunebarometeret og intervjuguiden for kartlegging av HRM-praksisene. Videre følger en oversikt over tilgjengelige data i 10-faktor medarbeiderundersøkelsen, og tilgjengelig statistikk på sykefravær og turnover. Til slutt følger en beskrivelse av metodene for datainnsamlingen og analysen, en vurdering av begrensinger ved studien, og etiske aspekter.

#### 3.1.Forskningsdesign

I denne oppgaven har jeg benyttet et to-delt design. For å kartlegge HRM-praksisene var det nødvendig å samle inn kvalitative data fra kommunene. Det finnes ingen registre eller oversikter som viser valgte HRM-praksiser i kommunene. Det ble derfor benyttet kvalitativt intervju som metode. Dette ble gjennomført som et halvstrukturert intervju med personalsjefene i kommunene. Det var naturlig å anta at personalsjefene hadde best oversikt over HRM-praksiser i kommunene siden dette er deres arbeidsområde. Når det gjelder kartlegging av sammenhengen mellom kommunenes resultater og medarbeidernes arbeidssituasjon, ble det innhentet tilgjengelig data fra Kommunebarometeret, resultater fra 10-faktor medarbeiderundersøkelse og tall på sykefravær og turnover. I andre delen av oppgaven er det derfor brukt kvantitativ metode med data fra flere ulike datakilder.

#### 3.2.Om kommunene og resultatbegrepet i kommunal sektor

Det er per 01.01.2016 428 kommuner i Norge. Minste kommune er Utsira kommune med 206 innbyggere og største kommune er Oslo med 647.676 innbyggere (Per 01.01.2015, SSB). Kommunene er det laveste administrative og politiske nivået i Norge, og har ansvar for en rekke tjenester til innbyggerne slik som grunnskole, barnehage, helsestasjonstjeneste og eldreomsorg.

Kommunene har en situasjon der de generelt sett har liten konkurranse i forhold til tilbudet de leverer. Unntaket er barnehagetjenesten der kommunene driver 47 prosent av barnehagene på landsbasis (Statistisk Sentralbyrå 2014b). Det er også noe konkurranse på omsorgstjenester fra private aktører, samt noen private skoler i grunnskolesektoren. Kommunene er likevel hovedtilbyder når det gjelder kommunale tjenester. Når det gjelder konkurransen om arbeidskraften, vil store deler av denne være i forhold til andre kommuner, fylkeskommuner og statlig sektor, og ikke privat sektor. Kommunene følger samme tariffavtaler, og har i

tillegg ganske likt lønnsnivå med fylkeskommune og stat. Dette fører til at de må konkurrere på andre faktorer enn lønn. Når det gjelder ansatte innen teknisk sektor samt topplederstillingene er det sterkere konkurranse med privat næringsliv. Store deler av tjenestene som kommunene yter tar de ikke betalinger for, blant annet er grunnskole og helsetjenestene gratis. Andre tjenester tar de delvis betaling for. Når det gjelder barnehager utgjorde foreldrebetaling ca 14,5 prosent av utgiftene i 2015 (Statistisk Sentralbyrå 2016c). Kommunens utgifter ved en institusjonsplass utgjorde i 2015 ca kr 1.035.000 i 2015, og der beboer dekker mellom 10 og 20 prosent (Statistisk Sentralbyrå 2016d). Kommunen får store deler av inntektene i overføringen fra Staten. Disse beregnes ut fra en vurdering av hvor dyre kommunene er å drive; det vil si at kommunene skal få en rettferdig inntekt fra Staten. Kommunene kan i tillegg få inntekter fra for eksempel eiendomsskatt, slik at det likevel er noen forskjeller i inntektsnivå. Overføringene fra Staten er basert på innbyggertall og hvor dyre innbyggerne er å betjene for kommunen. Dette betyr at inntektene er relativt stabile for kommunene. Nivået på tjenestene kommunen skal levere, og hvilke tjenester som skal leveres er i stor grad regulert av lover og forskrifter.

Endringene som preger kommunene er sentraliseringstrenden, der innbyggertallet i sentrale strøk øker, men stagnerer i distriktene. Det er også en endring i den demografiske sammensetningen der antall eldre øker i forhold til antall i yrkesaktiv alder. Dette skyldes både lavere fødselstall og høyere levealder. Dette fører til et behov for å levere tjenestene mer effektivt, i tillegg til at det har betydning for blant annet skatteinntektene for kommunene. I 2014 var det 4,9 personer i yrkesaktiv alder per eldre over 67 år, men aldersbæreevnen reduseres til 4,0 personer i 2025, og 3,1 personer i 2040 (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon 2015). Innbyggertallet i Norge øker likevel om det er ujevnt fordelt mellom kommunene. I tillegg kan endret bruk påvirke tjenestene som kommunene yter. Vi har vært gjennom en periode med stor økning i bruk av barnehage. Innen eldreomsorgen dreier tilbudet fra institusjonsbasert omsorg til økt omsorg i hjemmet. Det er også blitt mer fokus på enkeltpersoners rettigheter, og individuelle planer er utbredt både i skole, barnevern, barnehage og eldreomsorg.

Kommunene kjennetegnes også av en høy andel fagorganiserte. I 2013 var 79 prosent av alle arbeidstakere i det offentlige organisert, mot 37 prosent i privat sektor (Nergaard 2014). Kommunen har også en høy andel kvinnelige ansatte. I følge kommunesektorens arbeidsgivermonitor utgjorde kvinner 78 prosent av alle ansatte i 2015 (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon 2016c).

Formålet til kommunene er definert i Kommuneloven § 1: *Formålet med denne lov er å legge forholdene til rette for et funksjonsdyktig kommunalt og fylkeskommunalt folkestyre, og for en rasjonell og effektiv forvaltning av de kommunale og fylkeskommunale fellesinteresser innenfor rammen av det nasjonale fellesskap og med sikte på en bærekraftig utvikling. Loven skal også legge til rette for en tillitsskapende forvaltning som bygger på en høy etisk standard.*

Ut fra lovt teksten er det vanskelig å definere et entydig og enkelt resultatbegrep for kommunene. Det blir for snevert kun å definere resultatoppnåelse ut fra økonomiske måltall som for eksempel brutto eller netto driftsresultat, udisponert resultat og gjeldsgrad. Samtidig er det viktig med god økonomisk styring for å kunne drive «rasjonelt og effektivt» som omtalt i § 1. Budsjettkontroll og økonomiske resultat kan derfor være en del av resultatbegrepet. Kjernen i kommunal tjenesteyting og drift av kommuner er å levere gode og riktige tjenester til innbyggerne. Ved måling av resultater for kommunene bør det derfor inkluderes en måling av hvor gode tjenester kommunene leverer. En god måte å måle kvalitet på tjenester til innbyggerne vil være å spørre om hvor fornøyd de er med tjenestene. Men kvalitet er en subjektiv opplevelse og derfor vanskelig å sammenligne. Det er mulig å måle noen objektive kriterier som kan være kjennetegn på kvalitet. For eksempel kan kjennetegn på kvalitet på undervisningstjenesten i grunnskolen være lærertetthet og pc-tetthet per elev, samt avgangskarakterer. Samtidig viser forskning at elevenes avgangskarakterer henger sammen med den sosiale bakgrunnen, og at det er en sammenheng mellom foreldrenes utdannings- og inntektsnivå og nivået på karakterene som barna får (Bakken 2014). Eksempelet viser utfordringer med å måle resultater for kommunale tjenester.

Det er i denne oppgaven valgt å bruke resultater for kommunene i Kommunebarometeret som et resultatmål for kommunene. Viser til kapittel 3.3.3 for utfyllende beskrivelse av dette. Kommunebarometeret baserer seg på objektive nøkkeltall som kan si noe om kvalitet.

### 3.3. Analyseenhet og tilgjengelig data

#### 3.3.1. Valg av kommuner

Analyseenheten er kommunene. I 2015 var det 30 kommuner som hadde benyttet medarbeiderundersøkelsen 10-faktor. Grunnen til at ikke flere kommuner hadde gjennomført medarbeidersamtalen 10-faktor i 2015 er at undersøkelsen var ny i 2015, og ble lansert i september. Dette førte til at kun et mindre antall fikk tatt undersøkelsen i bruk i 2015. Av de 30 som har data på undersøkelsen i 2015 ble det gjort et utvalg på ti av disse. For lettere å identifisere forskjeller mellom kommuner med høye resultater og kommuner med lave resultater i Kommunebarometeret, ble det valgt ut fem kommuner med høye resultater og fem kommuner med lave resultater.

De 30 kommuner ble rangert etter gjennomsnittlige resultater i Kommunebarometeret for årene 2013, 2014 og 2015. Intensjonen var å velge ut de fem kommunene med de høyeste resultatene og de fem kommunene med de laveste resultatene. En av de beste kommunene var en kraftkommune med tilleggsinntekter på eiendomsskatt og konsesjonskraft på over 100 prosent av landssnittet for ordinære skatteinntekter pr innbygger. Kommunen var blant de fem prosent rikeste kommunene i landet. Denne kommunen ble derfor utelatt fra utvalget, da det ble antatt at de høye inntektene kunne påvirke resultatene. Det var i tillegg kun noen få plasser som skilte denne kommunen og nummer seks beste i Kommunebarometeret. Utvalget er derfor ikke tilfeldig, men et strategisk utvalg med hensikt å utvikle en helhetlig forståelse.

De fem kommunene med de høyeste resultatene hadde en gjennomsnittlig plassering i Kommunebarometeret på 22.plass i snitt for 2013-2015. De fem kommunene med laveste resultater hadde en gjennomsnittlig plassering på 344.plass i snitt for 2013-2015. Utvalget er altså noe skjevfordelt. Det er kun 21 plasser opp til toppen for de fem kommunene med de høyeste resultatene, men det er 84 plasser til bunn plasseringen for de kommunene med svake resultater. Videre i dokumentet er de fem kommunene med de høyeste resultatene også omtalt som kommune en til fem eller «de beste» kommunene. De fem kommunene med de laveste resultatene er også omtalt som kommunen seks til ti eller «de svakeste» kommunene..

Kommunene representerer en spredning geografisk og har ulikt innbyggertall.

Gjennomsnittlig kommunestørrelse i landet er i overkant av 11.000 innbyggere.

Gjennomsnittet for de ti kommunene i utvalget er ca 16.500, altså noe større enn gjennomsnittskommunen (basert på tall fra SSB for 01.01.2015).

### 3.3.2 Kommunebarometeret

Kommunebarometeret er en sammenligning og rangering av alle landets kommunene ut fra en rekke nøkkeltall. Kommunebarometeret lages årlig av Kommunal Rapport som er en avis som skal bringe nyheter, debatt, kommentarer og reportasjer om kommune-Norge. Kommunal rapport er et heleid datterselskap av KS, og er medlem av Den Norske Fagpresses Forening (kilde: <http://kommunal-rapport.no/content/om-kommunal-rapport> ).

Nøkkeltallene er laget ut fra statistikken fra SSB, Utdanningsdirektoratet, Folkehelseinstituttet, Helsedirektoratet og Norsk Kulturindeks fra Telemarksforskning. I Kommunebarometeret for 2015 er det laget totalt 123 nøkkeltall innen 12 sektorer for kommunal tjenesteyting. Nøkkeltallene baserer seg på data for 2014. Sektorene er i tillegg vektet ut fra betydning, slik at for eksempel grunnskole utgjør 20 prosent av score på kommunebarometeret, og kultur utgjør 2,5 prosent. Kommunene får karakterer på hvert nøkkeltall. De fem prosent beste innen hvert nøkkeltall får karakteren 6,0 og de fem prosent dårligste får karakteren 1,0. Resten av kommunene får karakter ut fra om deres nøkkeltall ligger nærmeste de beste (bedre enn 3,5 i karakter) eller nærmeste de dårlige (under 3,5 i karakter).

Oversikt over alle nøkkeltallene ligger på følgende web-side til Kommunal Rapport:

<http://kommunal-rapport.no/kommunebarometeret/2015/03/her-er-nokkeltallene-og-metoden-2015-barometeret>

#### **Tabell 1 Oversikt over sektorene i Kommunebarometeret og innbyrdes vektning**

Tabellen viser de 12 sektorene nøkkeltallene i Kommunebarometeret er fordelt på. Viser til vedlegg tre der alle nøkkeltallene i Kommunebarometeret for 2015 fremgår.

<b>Sektor</b>	<b>Vekt</b>
Grunnskole	20 prosent
Eldreomsorg	20 prosent
Barnevern	10 prosent
Barnehage	10 prosent
Helse	7,5 prosent
Sosialtjenesten	7,5 prosent
Kultur	2,5 prosent
Økonomi	10 prosent
Kostnadsnivå	5,0 prosent
Miljø og ressurser	2,5 prosent
Saksbehandling	2,5 prosent
Vann, avløp og renovasjon	2,5 prosent

(kilde: <http://kommunal-rapport.no/kommunebarometeret/2015/03/her-er-nokkeltallene-og-metoden-2015-barometeret> ).

### 3.3.3 10-faktor medarbeiderundersøkelse

Kommuneforlaget er et heleid datterselskap av KS. KS er en interesseorganisasjon der alle landets kommuner, fylkeskommuner og ca 500 kommunale bedrifter er medlem.

Kommuneforlaget tilbyr blant annet faglitteratur, maler, digitale verktøy og en rekke brukerundersøkelser til kommunene. Over en tre-årsperiode har Kommuneforlaget utviklet en ny medarbeiderundersøkelse som kalles 10-faktor. Undersøkelsen er spesielt tilpasset norske kommuner.

Det ble formulert følgende mål for utarbeidelsen av medarbeiderundersøkelsen:

- Undersøkelsen skal være forskningsbasert: 10-faktor bygger på forskning om hva som er viktige innsatsfaktorer for å oppnå gode resultater.
- Undersøkelsen skal være fokusert og avgrenset: 10-faktor er avgrenset til 10 faktorer som er dokumentert viktige. Det skal ta kort tid å svare på undersøkelsen.
- Undersøkelsen skal være både medarbeiderskaps- og ledelsesorientert: 10-faktor fanger opp viktige faktorer på medarbeider-, gruppe-, organisasjons- og ledernivå.
- Undersøkelsen skal være utviklingsorientert: 10-faktor skal danne grunnlag for medarbeider-, organisasjons- og lederutvikling.

(kilde: [http://www.10faktor.no/ks/om\\_undersokelsen/en\\_helt\\_ny\\_medarbeiderundersokelse/](http://www.10faktor.no/ks/om_undersokelsen/en_helt_ny_medarbeiderundersokelse/) )

Fem forsøkskommuner har deltatt i utviklingen av undersøkelsen, og de har også vært med i testingen av undersøkelsen. Resultatene fra pilotgjennomføringen med fem kommuner og nesten 2000 respondenter viste at funnene fra 10-faktor er i tråd med internasjonal forskning ifølge professor Linda Lai.

Første del av undersøkelsen er en kartlegging av bakgrunnsinformasjon. Både kjønn, alder, stillingsprosent og utdanning er med. Det er også skilt på om medarbeideren har lederansvar.

Lederansvaret er delt i to grupper:

- A) Formell lederstilling med personal-, økonomi- og fagansvar.
- B) Personalansvar, slik som medarbeider og lignende, men ikke økonomiansvar.

Skjemaet består av totalt 36 påstander innen de ti faktorene der svaret er fem-delt fra «svært uenig» til «svært enig». Hver av de ti faktorene har altså 3-5 spørsmål hver som til sammen skal gi en indikasjon på faktoren. Selve skjemaet ligger på [www.10faktor.no](http://www.10faktor.no)

## Tabell 2 Oversikt over de ti faktorene i medarbeiderundersøkelsen

Tabell 2 viser de ti faktorene som kartlegges i medarbeiderundersøkelsen. Spørreskjemaet følger som vedlegg to til dokumentet.

Faktor	Navn	Beskrivelse
Faktor 1	<b>Oppgavemotivasjon</b>	Motivasjon for selve oppgavene
Faktor 2	<b>Mestringstro</b>	Tiltro til egen jobbkompetanse
Faktor 3	<b>Selvstendighet</b>	Opplevd tillit og mulighet til å jobbe selvstendig
Faktor 4	<b>Bruk av kompetanse</b>	Bruk av egen kompetanse
Faktor 5	<b>Mestringsorientert ledelse</b>	Ledelse med vekt på å gjøre hver medarbeider best mulig ut fra sine forutsetninger
Faktor 6	<b>Rolleklarhet</b>	Tydelige kommuniserte forventninger
Faktor 7	<b>Relevant kompetanseutvikling</b>	Kompetanseutvikling som er relevant for å utføre oppgavene
Faktor 8	<b>Fleksibilitetsevne</b>	Villighet til å være fleksibel på jobb
Faktor 9	<b>Mestringsklima</b>	Kultur for å samarbeide og gjøre hverandre gode
Faktor 10	<b>Nytteorientert motivasjon</b>	Ønske om å bidra til nytte og måloppnåelse for andre

( Kilde: [http://www.10faktor.no/ks/hva\\_er\\_10-faktor+/de\\_ti\\_faktorene/](http://www.10faktor.no/ks/hva_er_10-faktor+/de_ti_faktorene/) )

Samtlige kommuner som ble spurt om å delta med informasjon til oppgaven svarte ja.

Utvalget ble derfor som planlagt. I tabell 3 viser antall respondenter og svarprosent for hver kommune i utvalget.

## Tabell 3 Oversikt over antall respondenter og svarprosent i 10-faktor

Kommune	Antall ansatte*	Antall i utvalget	Antall respondenter	Svarprosent
1	600	572	435	76 prosent
2	1200	1005	785	78 prosent
3	2200	1978	1653	84 prosent
4	1500	1603	1162	72 prosent
5	450	517	355	69 prosent
6	1200	1025	678	66 prosent
7	850	750	612	82 prosent
8	550	543	344	63 prosent
9	2500	1291	981	76 prosent
10	450	448	254	57 prosent

\*Personalsjefene opplyste omtrentlig antall ansatte med fast ansettelsesforhold. Antall ansatte er avrundet til nærmeste 50 for å bidra til anonymiseringen av kommunene.



Tabell 3 viser at svarprosentene varierer fra 57 prosent til 84 prosent og er tilstrekkelig til at man kan si at resultatene er representative. Antall i utvalget for hver kommune er sammenlignet med det personalsjefene opplyste var antall ansatte. Kommune ni har et utvalg på om lag 50 prosent av antall ansatte. Dette er det laveste blant kommunene. Reell svarprosent er da om lag 40 prosent for denne kommunen. Dette må likevel kunne vurderes som et representativt utvalg. Svarene fra totalt 7.259 medarbeidere er med i studien.

### **3.3.4 HRM-praksiser – intervju med personalsjefene**

Ut fra forskning på beste praksis HRM ble det utarbeidet en intervjuguide til samtalen med personalsjefene i de ti utvalgte kommunene. Utvalget som er gjort er identisk med utvalget av HRM-praksiser som er presentert i Strategisk HRM 1 av Mikkelsen (2014b). Følgende HRM-praksiser ble tatt med i intervjuguiden:

- Ansettelsestrygghet og internt arbeidsmarked
- Avanserte systemer for rekruttering og seleksjon
- Opplæring, kompetanseutvikling og karriere
- Prestasjonsbasert lønn
- Medarbeidersamtaler
- Selvstyrte team
- Involvering og deltakelse
- Balanse mellom jobb og fritid

Det ble laget en rekke utdypende spørsmål for å få en bredere oppfatning av HRM-praksisene og i hvilke grad de enkelte HRM-praksiser var i bruk. Spørreskjemaet følger som vedlegg 1 til dokumentet.

### **3.3.5 Data på turnover og sykefravær**

KS samler inn lønns- og personaldata for ansatte i alle kommunene. Dataene brukes til å utarbeide statistikk, analyser og beregningsmodeller for blant annet lønnsutvikling, fravær og turnover. KS utarbeider også en arbeidsgivermonitor for kommunesektoren årlig. I denne er den viktigste statistikken sammenfattet. Statistikken er offentlig tilgjengelig.

Når det gjelder sykefravær er det mange ulike statistikker på dette. Det er valgt ut totalt sykefravær på kommunenivå (summen av både korttids- og langtidsfravær, herunder både egenmeldinger og sykemeldinger). Sykefraværet er heller ikke fordelt på kjønn, alder eller stillingsgrupper. Det andre datagrunnlaget i studien er på kommunenivå, derfor er dette også valgt for sykefravær. For å unngå variasjoner i sykefraværet er det valgt å hente inn gjennomsnittlig sykefravær for kommunene i perioden 2.kvartal 2013 til og med 1.kvartal 2015.

Turnover er måltall på hvor stor andel av de ansatte som slutter i den enkelte kommune hvert år. Statistikken gjelder fast ansatte. Turnover kan enten være frivillig (sier opp selv) eller tvungen (blir oppsagt). Den ansatte som slutter går enten over i stilling hos ny arbeidsgiver, blir pensjonist eller går ut av arbeidslivet på andre måter. Når det gjelder turnover var det mulig å velge gjennomsnitt siste fire år eller gjennomsnitt siste år. 2014 var første år som turnover ble lagt ut per kommuner. Det er derfor ikke tilgjengelig statistikk for enkelte år før 2014. Siste fire år er en ganske lang periode, og statistikken for ett år vil derfor i større grad reflektere dagens situasjon. Det er derfor valgt å bruke statistikken på turnover for 2014, selv om det da kan fremkomme ekstraordinære årlige variasjoner.

### **3.4 Gjennomføring av intervju med personalsjefene**

Personalsjefene ble først kontaktet på telefon. De ble informert om hensikten med masteroppgaven, og om kommunen kunne bidra med data til oppgaven. Samtlige kommuner var positive til å bidra til oppgaven i form av å gi tilgang til data fra medarbeiderundersøkelsen og å stille opp på intervju om HRM-praksiser. Intervjuene ble gjennomført på telefon ved et senere tidspunkt. Samtalene tok ca 30-45 minutter. Svarene ble ført inn i intervjuguiden fortløpende.

Et sammendrag av svarene fra hver av kommunene på hver enkelt HRM-praksis ble deretter ført inn i et samleskjema. Kommunene ble sammenlignet og rangert for hver HRM-praksis. Jeg tildelte kommunene en poengsum på hver av HRM-praksisene, der skalaen var fra en til fem. Det ble tatt utgangspunkt i modellen til Bowen og Ostroff (2004) og HRM-praksisene sin styrke ble vurdert ut fra tydelighet, konsistens og konsensus (Bowen and Ostroff 2004). Fem representerte en svært sterk HRM-praksis, og en representerte en svak HRM-praksis. Det ble brukt halve poeng slik at kommunene kunne graderes best mulig. Kommunene fikk også en total karakter som var gjennomsnittet for alle delkarakteren på HRM-praksisene. Alle HRM-praksisene ble da vektet likt.

Samleskjemaet ble til slutt sendt kommunene slik at de kunne kvalitetssjekke og eventuelt komme med tilleggskommentarer til resultatene.

Karakteren på hver av HRM-praksisene og total karakteren ble lagt inn i egen fane i excel-arket med alt datagrunnlaget fra studien.

### 3.5 Dataanalyse

Brukerstøtte-tjenesten for medarbeiderundersøkelsen oversendte excel-filene på e-post for alle ti kommunen. Dataene ble til slutt samlet i et felles excel-ark.

Dataene fra Kommunebarometeret, turnover og sykefravær ligger tilgjengelig på nettet, og ble lastet ned i nye faner i samme excel-ark.

### 3.6 Reliabilitet, validitet og overførbarhet

I forhold til metodekvalitet er det tre forhold som bør evalueres: Pålitelighet (reliabilitet), gyldighet (validitet) og overførbarhet (generalisering) (Busch 2013). Pålitelighet er knyttet til kvalitet på det vi måler, altså i hvor stor grad måleresultatene er pålitelige. Gyldighet er knyttet til om dataene er gyldige i forhold til problemstillingen. Overførbarhet er knyttet til i hvor stor grad resultatene kan overføres til andre forhold.

Designet ved studien er to-delt: Kvalitativ intervju og kvantitativ datainnsamling. Ved kvalitativt intervju er det flere faktorer som kan begrense påliteligheten: forhold ved informanten, forhold ved forsker, og forhold ved intervjuguiden. Når det gjelder forhold ved informanten kan for eksempel kunnskapsnivå om egen organisasjon påvirke resultatene. Kompetansen til personalsjefene var ulik, og de hadde også ulikt antall år i stillingen (fra halvt år til fjorten år). Størrelsen på kommunene varierer også (fra om lag 1.800 innbyggere til om lag 27.000 innbyggere), og fører til at det også er forskjeller i hvor godt personalsjefene kan kjenne til hvordan HRM-praksisene blir håndtert på de enkelte virksomheter. For å heve kvaliteten ved intervjuene har personalsjefene fått tilsendt resultatene fra intervjuet om HRM-praksiser, og fått sjanse til å gi ny informasjon dersom de vil sjekke ut noe mer i forhold til svarene de har gitt. Forskers bakgrunn og kompetanse påvirker også hvordan man tolker svar som blir gitt. Forsker arbeider i en kommune med ansvar for overordnet personalarbeid og en svakhet kan være at man for fort danner seg en konklusjon på HRM-praksisene ut fra egen situasjon. Forsker kan også påvirke informanten ved ledende spørsmål. Det ble derfor benyttet intervjuguide, og samme spørsmål ble stilt til alle personalsjefene. Forsker var opptatt av denne problemstillingen. En svakhet kan være at intervjuguiden ikke er omfattende nok til å få et riktig bilde av HRM-praksisene, og det er også usikkerhet i forhold til om det er de riktige spørsmålene som er stilt. For å bedre denne usikkerheten ble intervjuguiden evaluert etter gjennomføringen av intervjuene, og det ble funnet noen områder som det burde vært stilt flere eller bedre spørsmål på. Disse ble sendt ut på mail i ettertid og svarene ble integrert i oppsummeringen og evalueringen av intervjuene. De ulike HRM-praksisene er også vektet likt innbyrdes når gjennomsnittet på score for HRM-praksisene er benyttet. Dette er en

forenkling. HRM-praksisene har ikke helt lik betydning for organisasjonen. Når det gjelder overførbarhet ved den kvalitative metode er utvalgets størrelse noe lite i forhold til å si noe sikkert om overførbarhet. Dette er drøftet felles for kvantitativ og kvalitativ metode til slutt i dette kapittelet.

Begrensninger ved kvantitativ datainnsamling kan være utvalget av kommuner, og feilkilder ved datagrunnlaget. Når det gjelder utvalget av kommuner og om disse kan karakteriseres som «gode» eller «svake» kommuner er det noen få andre tilgjengelige datakilder som kan brukes til å bekrefte dette. Det tekniske beregningsutvalg for kommunal og fylkeskommunal økonomi har utarbeidet et produksjonsindeks for kommunene som kan brukes til i forhold til å rangere kommuner. Produksjonsindeksen skal si noe om nivået på produksjonen i forhold til målgruppen. Relatert til hvor mye ressurser kommunene disponerer kan man da også si noe om effektivitet. Det er også sett på økonomiske resultat i form av netto driftsresultat i prosent av driftsinntektene. Det er derfor sett på sammenhengen mellom produksjonsindeks, effektivitet og resultater i Kommunebarometeret for å prøve å verifisere om de beste kommunene i utvalget virkelig er gode og skiller seg ut fra andre kommuner.

#### **Tabell 4 Oversikt over produksjonsindekser og effektivitet for kommunene i utvalget**

Oversikten viser sammenhengen mellom resultater i Kommunebarometeret (KB 2013-2015 i tabellen), produksjonsindeks, netto driftsresultat og effektivitet:

Kommune	KB 2013-2015	Produksjonsindeks	Korr inntekt	Nto driftsres	Effektivitet
1	7	106,4	100,4	1,2	0,94
2	12	95,7	94,0	4,2	0,98
3	18	100,8	98,4	1,1	0,98
4	19	99,9	92,7	5,8	0,93
5	56	99,1	94,1	3,8	0,95
<b>Gjennomsnitt beste</b>		<b>100,38</b>	<b>95,92</b>	<b>3,22</b>	<b>0,96</b>
6	300	110,4	106,6	1,7	0,97
7	330	97,6	93,2	0,2	0,95
8	345	96,0	93,2	1,2	0,97
9	360	101,9	123,3	1,8	1,21
10	388	91,6	92,6	2,8	1,01
<b>Gjennomsnitt svakeste</b>		<b>99,50</b>	<b>101,78</b>	<b>1,54</b>	<b>1,02</b>

Tabell 4 viser at i snitt så er de beste kommunene i Kommunebarometeret mer produktive (indeks over 100) enn de dårligste kommunene. De har et bedre økonomisk resultat (netto driftsresultat på 3,22 prosent av driftsinntektene mot 1,54 prosent for de dårligste kommunene). De er også mer effektive enn de dårligste kommunene. Resultatene av beregningene fra Det tekniske beregningsutvalg for kommunal og fylkeskommunal økonomi

støtter opp om at de kommunene som kommer høyt på rangeringen i Kommunebarometeret, er kommuner som har gode resultater.

Når det gjelder datagrunnlaget i Kommunebarometeret, skriver Kommunal Rapport selv følgende om de største svakhetene ved rangeringen: *«Noen kommuner kan rapportere feil, og andre kommuner mangler data – nå i mars mangler ikke minst 66 kommuner økonomitall. De lavt vektete sektorene har til dels nøkkeltall hvor det mangler mange data. Ellers er den største svakheten at interessante faktorer ikke blir målt i det hele tatt. Vi kan bare ta med data som publiseres hvert år, og som er fordelt på alle kommuner»* (Kommunal Rapport 2015). For å bedre kvaliteten på Kommunebarometeret legges det først fram en foreløpig rangering i mars hvert år basert på statistikk fra foregående år. Denne oppdateres etter hvert som feil blir oppdaget, enten av Kommunal Rapport selv eller av kommunene.

Datagrunnlaget som Kommunebarometeret bruker blir også oppdatert etter hvert som feil rettes. Endelig rangering i Kommunebarometer legges derfor først frem i august.

Kommunebarometeret baserer seg hovedsakelig på KOSTRA-tall. SSB og Kommunal- og Moderniseringsdepartementet via Fylkesmannen følger opp kvaliteten overfor kommunene på disse. Foreløpige KOSTRA-tall publiseres hvert år 15.mars, og så er det kvalitetskontroll og retting av datagrunnlaget fram til endelig tall publiseres 15.juni.

Når det gjelder sykefraværstatistikken til KS baserer denne seg på faste stillinger. Viktig informasjon om sykefravær i tidsbegrensede ansettelsesforhold er derfor ikke med. Feil koding av data i kommunene kan også gi feil i tallene. Dette gjelder også turnover-tallene. Kvaliteten avhenger av hvordan kommunene rapporterer dataene.

For at resultatene skal være overførbare må utvalget være representativt. Som forklart i kapittel 3.2.2 ble en kommune fjernet fra utvalget fordi den hadde svært høye inntekter i forhold til gjennomsnittskommunen. Det er ikke avdekket andre ekstraordinære forhold ved de øvrige kommunene i utvalget som skulle tilsi at de ikke er representative. Personalsjefene ble også spurt om hovedtrekk ved situasjonen til kommunen, og det fremkom heller ikke her særskilte forhold.

For at resultatene skal være overførbare må også utvalget må være tilstrekkelig stort. Teoretisk metningspunkt på utvalg er når en ny enhet ikke tilfører noe vesentlig nytt. Utvalget er på 10 av totalt 428 kommuner. Dette er altså et relativt lite utvalg – kun 2,4 % av kommunene. Bakgrunnen for dette var at det i 2015 kun var 30 kommuner som hadde rapporter på Kommunebarometeret. Dette begrenset utvalget i studien da det i tillegg ble valgt ut kommuner som enten lå i toppen av Kommunebarometeret eller i bunnen. Utvalget er

sannsynligvis for lite til å si noe sikkert i forhold til forskningsspørsmålene som er stilt. Studien viser likevel noen interessante sammenhenger som det kan være aktuelt å undersøke nærmere med et utvidet utvalg.

Kommunene har fått oversendt utkast til oppgaven før ferdigstillelse og har hatt anledning til å komme med tilbakemeldinger.

### 3.7 Etikk

De nasjonale forskningsetiske komiteene utarbeidet i 2014 generelle forskningsetiske regler. De fire grunnleggende prinsipper som de nasjonale forskningsetiske komiteene har utarbeidet er:

- Respekt: Personer som deltar i forskning, som informanter eller på annen måte, skal behandles med respekt.
- Gode konsekvenser: Som forsker skal man etterstrebe av ens aktivitet har gode konsekvenser, og at mulige uheldige konsekvenser er akseptable.
- Rettferdighet: Et hvert forskningsprosjekt skal være rettferdig utformet og utført.
- Integritet: Forskeren plikter å følge anerkjente normer og å opptre ansvarlig, åpent og ærlig overfor kolleger og offentlighet.

(De nasjonale forskningsetiske komiteene 2014)

Ved gjennomføringen av studien er disse retningslinjene lagt til grunn, og studien er drøftet med veileder hos Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste. Studien er verken meldepliktig eller konsesjonspliktig.

En kommune har ønsket å være anonym. Alle kommunene er derfor anonymisert. Det har ikke konsekvenser for studien at kommunene er anonymisert. Det kan diskuteres om det kan være mulig å identifisere kommunene ut fra de totale opplysningene som er gitt. Størstedelen av informasjonen som er brukt er likevel offentlig tilgjengelig på den enkelte kommune, slik som resultater i Kommunebarometeret, produksjonsindeks, sykefravær og turnover. De fleste kommuner velger også å gå åpent ut med resultatene i medarbeiderundersøkelsen på kommunenivå. Rangering av HRM-praksis er ikke offentlig tilgjengelig.

Kommunene har gitt skriftlig samtykke til at data for kommunen blir brukt i masteroppgaven som er offentlig tilgjengelig. De er informert om at kommunene blir anonymisert.

## 4 Resultater

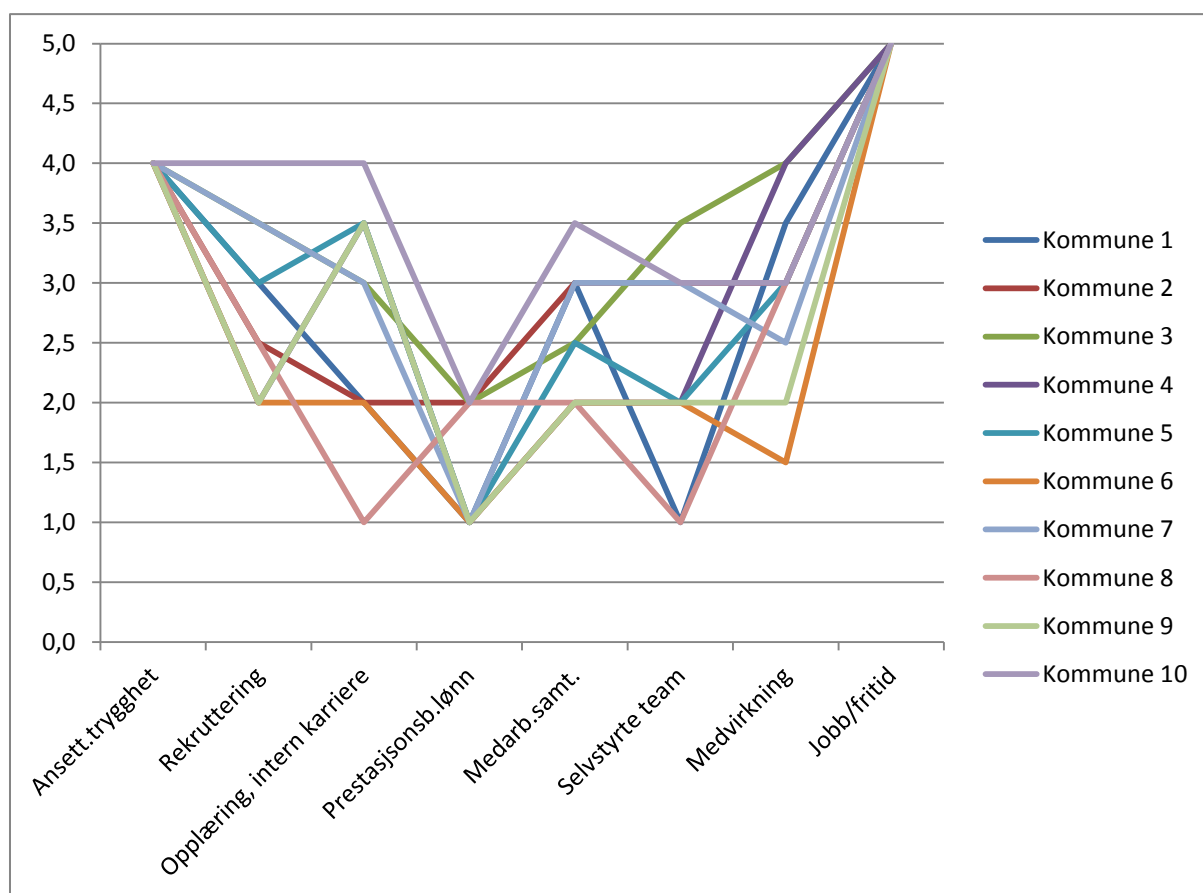
Basert på intervjuene med personalsjefene samt innhentet data fra Kommunebarometeret, 10-faktor, sykefravær og turnover, presenteres datafunnene i denne delen av oppgaven.

### 4.1 Finnes det en beste praksis innen HRM for norske kommuner og hva består den eventuelt av?

Det er tatt utgangspunkt i modellen til Bowen og Ostroff (2004) og begrepene tydelighet, konsistens og konsensus når det er gitt poeng på HRM-praksisene. Ut fra intervjuene med personalsjefene ble det gitt poeng på en skala fra null til fem på hver av HRM-praksisene som ble kartlagt. Fem representerte en svært sterk HRM-praksis, og null betyr at denne praksisen ikke er i bruk. Det ble også brukt halve poeng slik at kommunene kunne graderes best mulig. Styrken er drøftet i kapittel 5 – Diskusjon.

I figur 1 vises hvilke HRM-praksiser kommunene i utvalget har og styrken til HRM-praksisene.

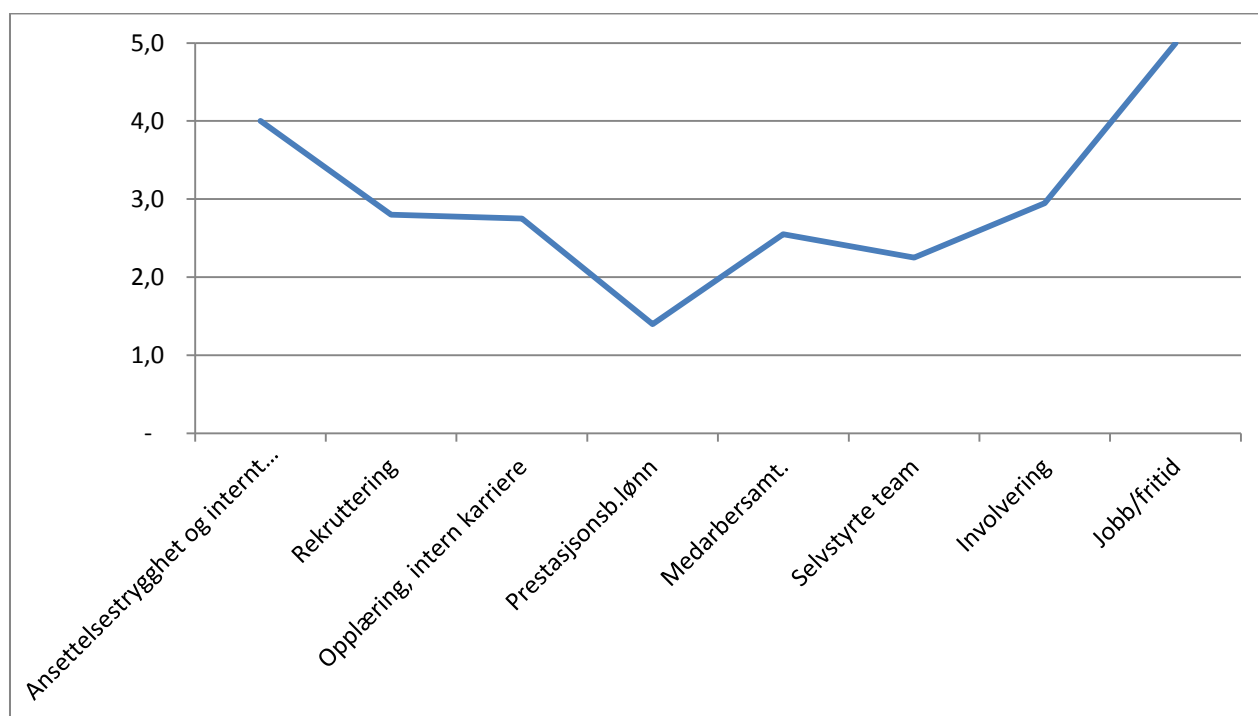
**Figur 1** Oversikt over hvilke HRM-praksiser kommunene i utvalget har og styrken til HRM-praksisene



Figur 1 viser at alle kommunene bruker de kartlagte HRM-praksisene, men at styrken varierer. Ut fra figuren ser vi at HRM-praksisen ansettelsestrygghet og internt arbeidsmarked er sterk i alle kommunene. Det samme gjelder HRM-praksisen balanse mellom jobb og fritid. For de andre HRM-praksisene er det mer variasjon i styrken.

I figur 2 er det sett på gjennomsnittet for kommunene i utvalget. Dette kan kanskje være mer representativt i forhold til hvordan styrken på de enkelte HRM-praksisene ser ut i snitt for landets kommuner. Den blå linjen er gjennomsnittlig score for hver av HRM-praksisene blant kommunene i utvalget.

**Figur 2** Oversikt over gjennomsnittet for utvalget i forhold til hvilke HRM-praksiser de har og styrken til HRM-praksisene



Figur 2 viser at scoren varierer mellom de ulike HRM-praksisene som er kartlagt. De HRM-praksisene med høyest styrke er balanse mellom jobb og fritid (score 5,0) og ansettelsestrygghet og internt arbeidsmarked (score 4,0). HRM-praksisen prestasjonsbasert lønn kommer ut med svak styrke (score 1,4), og er altså i svært lav bruk i kommunene i utvalget. Avanserte systemer for rekruttering (score 2,8), opplæring, kompetanseutvikling og karriere (score 2,8), medarbeidersamtaler (score 2,6) og bruk av selvstyrte team (score 2,3) kommer alle ut med en middels styrke. Involvering og deltakelse har en score på 3,0, som er litt over middels styrke.



Nedenfor går jeg dypere inn i kartleggingen av de enkelte HRM-praksisene, og viser hvordan det er variasjon i innholdet og i styrken på HRM-praksisene i de ulike kommunene.

Når det gjelder ansettelsestrygghet og internt arbeidsmarked viser kartleggingen viser at ni av ti kommuner har hatt en økning i antall årsverk siste fem til ti år. En kommune opplyser at de har hatt en marginal nedgang i antall årsverk. Fire av personalsjefene opplyste at kommunen hadde gjennomført en omstilling siste ti år som medførte en reduksjon av visse typer stillinger. Det meste ble håndtert med tilbud om omplasseringer internt. For de fire kommunene til sammen medførte dette oppsigelser av totalt cirka fem årsverk, som utgjorde om lag 1,2 promille av totalt antall årsverk i disse kommunene. Som et eksempel fortalte en personalsjef at de skulle nedbemanne med 64 årsverk, og at de endte opp med en oppsigelse av en 25 prosent stilling. Resten ble håndtert med naturlig avgang og interne omplasseringer. Ansettelsestryggheten er altså høy også ved omstillinger i kommunene. Når det gjelder internt arbeidsmarked er kommunene gode til å utlyse stillinger internt i forhold til fortrinnsrett ved utvidelse av stillinger samt omplasseringer. Samtlige kommuner opplyser at de sjekker dette før utlysning av stillinger. Kommunene i utvalget bruker ikke potensialet i dette til karriere innen egen organisasjon. Alle personalsjefene opplyser at det ikke legges vekt på interne karrieremuligheter. To kommuner opplyste at de diskuterte dette ved rekruttering til lederstillinger, men dette gjelder noen få stillinger i forhold til totalen, og har dermed mindre betydning når helheten i kommunene vurderes.

Når kommunene er gitt score på denne HRM-praksisen har det trukket ned at de ikke har fokus på å utnytte det interne arbeidsmarkedet. Alle kommunene er vurdert likt på denne HRM-praksisen, og har fått en score på 4,0 hver. Kartleggingen har vist at ansettelsestryggheten er svært høy og får isolert sett en score på 5,0 når man ser bort fra internt arbeidsmarked.

Ved kartleggingen av HRM-praksisen avanserte systemer for rekruttering og seleksjon ble det avdekket mer variasjon mellom kommunene. Jeg har gjennom intervjuene av personalsjefene forsøkt å belyse hvordan kommunene gjennomfører ansettelsesprosessen. Det er undersøkt skille mellom intern og ekstern rekruttering, og hva som finnes av retningslinjer og maler. Det er også spurt om det benyttes personlighetstester og case (case: problemstilling som skal løses), og i hvilken grad det gjennomføres et andregangsintervju. Det er også forsøkt kartlagt i hvilken grad rutinene følges i organisasjonen.

Alle personalsjefene opplyste at det alltid skal brukes intervju ved eksterne ansettelser. I tabell 5 vises noen av de andre rutinene som ble kartlagt ved ansettelsesprosessene i de ti

kommunene. Tabellen viser om kommunene bruker intervju ved interne ansettelser, om andregangsintervju benyttes, om det benyttes mal ved intervju (strukturert intervju), om det innhentes referanser, evt hvor mange og om det er en mal ved gjennomføringen av intervju med referansene (strukturert intervju). Tabellen viser også om kommunene har en rutine for ansettelsesprosessen, og om de benytter case og personlighetstester.

**Tabell 5: Oversikt over ansettelsesprosessen i kommunene**

Kommune	Intervju ved interne ansettelser?	2.gangs intervju mer enn unntaksvis?	Mal for intervju?	Innhentes det referanser?	Mal for referanse-sjekk	Rutine for ansettelses-prosessen?	Personlighets-tester?	Brukes case ved intervju?
1	Nei	Nei	Ja	Min. 2	ja	Ja	Liten grad	Liten grad
2	Ja	Ja	Ja	Helst 2	Ja	Ja	Leder og mellom-lederst.	Liten grad
3	Ja	Nei	Ja	Min. 2	Ja	Ja	Liten grad	Ja
4	Ja	Nei	Ja	Min. 1	Veiledning	Ja	Lederst.	Liten grad
5	Ja	Nei	Ja	Min. 2	Ja	Ja	Nei	Liten grad
6	Ja	Nei	Delvis	Min 1	Delvis	Ja	Nei	Lederst.
7	Ja	Ca 10%	Ja	Min. 2	Ja	Ja	Lederst.	Noe/Økende
8	Nei	Lederst.	Nei	Min. 1	Nei	Ja	Lederst.	Liten grad
9	Noe	Nei	Ja	Min. 1	Nei	Ja	Nei	Nei
10	Ja	Ja	Ja	Min. 2	Ja	Ja	Lederst.	Stor grad

Tabell 5 viser at syv av ti kommuner bruker intervju ved interne ansettelser som ved økt stillingsstørrelse og omplasseringer. Ved eksterne ansettelser er andregangsintervju brukt i liten grad, kun to personalsjefer sier at kommunen bruker dette. Åtte av ti benytter intervjumal. Seks av de åtte benytter også dette ved intervju av referanser. Alle har krav om at referanser skal sjekkes, seks av ti har krav om minimum to referanser. Alle kommunene har utarbeidet en rutine for ansettelsesprosessen. Personlighetstester og case brukes i mindre grad, og fortrinnsvis ved lederstillinger.

Personalsjefene er også spurt om i hvilken grad de mener at rutinen for ansettelse følges og om det er avvik fra rutinen. Tabell 6 viser et sammendrag av svarene.

**Tabell 6: Oversikt over i hvilke grad rutinene for ansettelse følges, og om det er avvik fra rutinen.**

	I hvor stor grad følges rutinene for ansettelse? Er det avvik i praksis?
1	Rutinene følges i stor grad og for alle grupper.
2	Det er ikke alltid rutinene følges. Rutinen følges for opp mot 90% av tilfellene. Ingen særskilte grupper som faller utenfor.
3	Det varierer i hvor stor grad rutinene følges. Jo mindre formalkompetanse hos leder, jo mindre følges rutinene.
4	Rutinene følges i stor grad. Unntaket er ufaglærte i korte vikariater.
5	Rutinene følges i stor grad, men kvaliteten varierer mellom de ulike virksomhetene. Kan kanskje glippe litt innen helse- og omsorgssektoren der det er mange ansettelse og høyt fravær.
6	Rutinene følges i svært stor grad. Det kan være avvik, men ikke for grupper.
7	Rutinene følges i svært stor grad. Det kan være avvik, men ikke for grupper.
8	Kan være avvik fra systemet, men ikke for grupper.
9	Rutinene for ansettelse følges i stor grad. Det er ikke grupper som faller utenom.
10	Har gode rutiner for å sikre at rutinene for ansettelsesprosessen følges, og mener at de følges i stor grad.

Tabell 6 viser at personalsjefene mener at rutinene stort sett følges. Der det nevnes avvik er blant annet vikarer innen helse- og omsorg. Her er det mange ansettelse fordi det er et stort behov for vikarer på grunn av sykefravær og ferieavvikling, samt at det er en stor sektor. Det kan også være vanskelig å få tak i vikarer slik at man ikke har mange å velge mellom ved ansettelse. Alle personalsjefene ble spurt om de kunne si i hvor stor grad av ansettelsene at rutinene ble fulgt. Ingen kommuner mente at rutinene ble fulgt i 100 prosent av tilfellene. Åtte av ti personalsjefer mente likevel at de ble fulgt i stor eller svært stor grad. En kommune har anslått en andel av ansettelsene som rutinene følges for. En kommune hadde interne rutiner for å følge opp at rutinene ved ansettelse ble fulgt.

Undersøkelsen viser at kommunene har relativt avanserte systemer for rekruttering og seleksjon, og at man har et strukturert systemet for ansettelse. Tester og case brukes likevel i mindre grad. Andregangsintervju er lite brukt. Generelt ser det ut til at jo høyere stilling, jo mer avanserte metoder tas i bruk. Kommunene har fått score på mellom 2,0 og 4,0 etter hvor avansert ansettelsesprosessen ser ut til å være. Gjennomsnittlig score var 2,8.

Tabell 7 viser svarene fra kommunen på spørsmål om i hvilken grad kommunen tilrettelegger for kurs og opplæring for den enkelte ansatte, om kommunen har utarbeidet Kompetanseplan (en plan med kartlegging av dagens kompetanse og fremtidige kompetansebehov), og om det er en ordning der ansatte kan ta etter-/ videreutdanning og få dekket hele eller deler av utgiftene til dette.

**Tabell 7: Oversikt over ressurser og struktur på opplæring og kompetanseutvikling i kommunene.**

Kommune	I hvilken grad legges det til rette for kurs og opplæring for den enkelte ansatte?	Har kommunen utarbeidet en kompetanseplan (Plan med kartlegging av kompetanse og framtidige behov)?	Er det ordninger der ansatte kan ta etter-/videreutdanning og få dekket deler av utgiftene?
1	Kommunen får lav score på dette på medarbeiderundersøkelsen. Har lite kursbudsjett.	Ja.	Ja
2	Ikke så flinke. Gir på IKT og programmer, men lite utover det. Har lite midler til kurs	Holder på med å lage en plan nå. Den forrige er foreldet.	Ja
3	Lager opplæringsplan i forbindelse med ansettelser. Er en del felles kurs. Felles nyansattdag.	Ja, men ikke helt ajour. Fungerer på virksomhetsnivå, men ikke på kommunenivå.	Ja
4	Kommunen legger godt til rette, har årlig opplæringsplan og mye opplæringsmidler.	Ja	ja
5	Kommunen er ganske god på dette. Samarbeider med nabokommunene om egen kurskatalog.	Ja, holder på med revidering nå.	Ja
6	Har vært dårlige på dette, men holder på å forbedre systemet nå. Lager bl.a kurskatalog nå.	Nei, men holder på å utarbeid nå.	Ja
7	Har ikke mye midler, men forsøker å legge til rette for intern opplæring.	Holder på å utarbeide nå.	Ja
8	Har ikke samlet oversikt, er virksomhetsledernes ansvar.	Nei, men har igangsatt arbeidet.	Ikke for alle, men for de innen skole og barnehage.
9	Midler prioriteres ut fra en årlig kartlegging av behov.	Ja	Ja
10	Prioriterer mye opplæring. Kjører både interne og eksterne kurs.	Ja, revideres nå	Ja

Tabell 7 viser at personalsjefene i tre av kommunene sier at de har lavt fokus eller ikke er så flinke på opplæring og kompetanseutvikling, og kun to av ti personalsjefer sier at de har mye midler til dette. Syv personalsjefer sier at kommunene har fokus på dette. Åtte av ti kommuner har utarbeidet en kompetanseplan med kartlegging av nåværende kompetanse og framtidig behov. Alle kommuner har en ordning der ansatte kan få dekket deler av utgifter til videre-/ etterutdanning. For en av kommunene omfatter ikke ordningen alle ansatte. Alle

personalsjefene opplyser at det ikke legges vekt på interne karrieremuligheter, jamfør også funn ved HRM-praksisen ansettelsestrygghet og interne arbeidsmarked. To personalsjefer opplyste at de diskuterte dette ved rekruttering til lederstillinger, men dette gjelder noen få stillinger i forhold til totalen. Kommunene har fått en score på mellom 2,0 og 4,0 på denne HRM-praksisen, og gjennomsnittlig score var 2,8.

Tabell 8 på neste side viser i hvilken grad kommunene benytter prestasjonsbasert lønn, og om dette formelt framgår av fastsatte rammer for lønnsforhandlingene. Tabellen følger oppdelingen av ansatte i hovedtariffavtalen for KS. Kort oppsummert: kapittel 3.4 omfatter ledere med budsjett-, økonomi- og personalansvar, kapittel 5 omfatter høyere akademiske stillinger som ingeniører, jordmødre, psykologer, leger og tilsvarende, kapittel 4 omfatter alle andre stillinger i kommunene. Viser til Hovedtariffavtalen 01.04.2014-30.04.2016 for ytterligere utdyping (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon 2014).

Kapittel 4 utgjør omtrent 90 prosent av de ansatte i kommunene<sup>2</sup>. Størstedelen av lønnsoppgjøret blir fastsatt sentralt mellom KS og fagforeningene, og prestasjoner vurderes ikke. Det avsettes midler i det sentrale oppgjøret til en lokal pott der kommunene kan fastsette prestasjoner som et kriterium for lokalt lønnstillegg.

For medarbeidere omfattet av Hovedtariffavtalens kapittel 3.4 og 5 er hele lønnsforhandlingene lokale. Her har kommunene mulighet til å bruke prestasjonsbasert avlønning på lønnstillegget.

Det er ikke mulig å sette ned lønnen ved svake prestasjoner. Fastsettelsen av hovedlønn for en stilling styres av medarbeiderens lønnskrav ved ansettelse, erfaring og utdanning og hva som er vanlig for tilsvarende type stilling i andre kommuner.

---

<sup>2</sup> Mandal kommune har ca 15.500 innbyggere, og har 89 prosent av årsverkene i kapittel 4, syv prosent i kapittel 3 og fire prosent i kapittel 5 per april 2016. Audnedal kommune har 1770 innbyggere, og har 88 prosent av årsverkene i kapittel 4, ni prosent i kapittel 3, og tre prosent i kapittel 5. Tall fra 2015.

**Tabell 8: Oversikt over bruken av prestasjonsbasert avlønning i kommunene**

Kommune	Er prestasjonsbasert lønn en del av den formelle lønnspolitikken?	Hvilke grupper av ansatte er omfattet av prestasjonsbasert lønn?		
		Kapittel 3.4	Kapittel 4	Kapittel 5
1	Ja	Stor del av lønnstillegg knyttet til resultater	Liten grad	Noe
2	Ja	Ja	Liten grad	Noe
3	Ja	Noe, også andre kriterier	Liten grad	Mindre grad
4	Ja	Liten grad	Nei	Liten grad
5	Ja	Liten grad	Nei	Liten grad
6	Holder på å utarbeide lønnspolitikk, vil være en del av denne	Ja	Nei	Ja
7	Ja	Ja	Nei	Nei
8	Ja, nytt fra 2015	Minst 50% av tillegget i snitt	Nei	Minst 50% av tillegget i snitt
9	Nei	Nei	Nei	nei
10	Ja	Forholdsvis stor del av lønnstillegget	Liten del	Forholdsvis stor del av lønnstillegget

Tabell 7 viser at alle kommunene har eller holder på å utarbeide lønnspolitisk plan. Åtte av ti kommuner har en lønnspolitisk plan der lønnstillegg for prestasjoner er en del av denne. I tillegg holder en kommune på å lage lønnspolitisk plan og vil ha lønnstillegg for prestasjoner som en del av denne. En kommune har lønnspolitisk plan, men har ikke prestasjoner som et kriterium for lønnstillegg.

Tabellen viser også at lønnstillegg ut fra prestasjoner i svært liten grad er benyttet i forhold til kapittel fire i hovedtariffavtalen. Det er mulig å benytte det til fordeling av den lokale potten, som utgjør en mindre del av lønnsoppjøret. Seks av ti kommuner benytter det ikke, og fire benytter det i mindre grad. Når det gjelder hovedtariffavtalens kapittel 3.4 oppgir personalsjefene i seks av ti kommuner at ledere får fastsatt lønn ut fra prestasjoner i større grad. Intervjuene med personalsjefene viser at det er brukt noe i kapittel 5, men i mindre omfang enn for lederne.

Kartleggingen viser altså at prestasjonsbasert lønn brukes i mindre grad når man ser alle kapitlene i hovedtariffavtalen under ett. Det er noen forskjeller mellom kommunene, slik at scoren varierer fra 1,0 til 2,0. Gjennomsnittlig score er 1,4.

Når det gjelder HMR-praksisen medarbeidersamtalen sier personalsjefene i samtlige kommuner at medarbeidersamtalen skal gjennomføres årlig. Det er likevel en del variasjon mellom kommunen i forhold til hvem som er omfattet av samtalen og hvor stor andel av de ansatte som samtalen gjennomføres med. Tabell 9 viser hvem som får samtale i den enkelte kommuner, om det gis opplæring i å holde medarbeidersamtaler, og om kommunene har utarbeidet en mal for samtalen. Det ble også spurt om hvordan samtalen følges opp. Til slutt ble personalsjefene spurt om hvordan de vurderte utbyttet av samtalen for kommunen.

**Tabell 9: Oversikt over kartlegging av medarbeidersamtalene i kommunene**

Kommune	Hvem får samtale?	Opplæring er gitt	Mal for samtalen	Oppfølgingsplan med mål	Kommunens egen vurdering av utbytte
1	Alle	Ja	Ja	Ja	Middels
2	Alle med stillingsstørrelse over 30%	Ja	Ja	Ja	Middels
3	Alle, men vanskelig å rekke de med små stillinger, slik at alle i praksis vil ikke alle få et tilbud.	Ja, men en stund siden	Ja	JA	Lavt til middels
4	Alle med stillingsstørrelse over 30%. Gjennomføringsgrad ca 50%	Nylig	Ja	Ja	Historisk lavt, har forbedret systemet fremover.
5	I utgangspunktet alle, men en del som ikke får	Nei	Ja	Ja	Høyt utbytte
6	Alle fast ansatte, men det er noen som ikke får.	Ja	Ja	Ja	Middels utbytte
7	Alle ansatte, likevel i praksis ca 55% som har fått.	Ja	Ja	Ja	Lavt utbytte
8	Alle fast ansatte skal ha	Nei	Ja	Nei	Middels utbytte
9	Alle fast ansatte. De med stillingsstr under 30% får gruppesamtale.	Ja	Ja	Ja	Middels utbytte
10	Alle ansatte, men gjennomføringsgraden er variabel	Ja	Nei	Nei	Lavt utbytte

Tabell 8 viser at åtte av ti kommuner ikke har oversikt over hvor mange som i praksis får medarbeidersamtale årlig. Kun to kommuner kan oppgi omtrentlig andel som får det. Fire kommuner oppgir at det er vanskelig å rekke å gjennomføre medarbeidersamtale med de med små stillingsstørrelser. Fire kommuner bruker gruppesamtaler for de med små stillingsstørrelser. To kommuner har i tillegg gjort begrenset forsøk med gruppesamtaler. Det er kun en av ti kommuner som ikke har mal for samtalen. Åtte av ti kommuner har en handlingsplan eller avtaledel som forplikter frem til neste samtale, og der det er mål som skal følges opp. Det er kun en personalsjef som oppgir at kommunen har høyt utbytte av medarbeidersamtalene. Samtidig så sier vedkommende at det ikke er gitt opplæring, og at det er en del som ikke får samtalen. De andre ni personalsjefene oppgir at kommunen har lavt til middels utbytte av samtalene. På bakgrunn av kartleggingen har kommunene fått score på mellom 2,0 og 3,5. Gjennomsnittet for kommunene er 2,6.

En annen HRM-praksisen som jeg har kartlagt i disse kommunene er bruk av selvstyrte team. Selvstyrte team ble overfor personalsjefene definert som grupper der ansatte har felles oppgaver og mål, og der de samarbeider for å løse disse. Eksempler på dette kan være ansatte i en barnehageavdeling, et demensteam, psykiatriteam eller faggrupper på skolene. Personalsjefene ble deretter bedt om å beskrive bruk av team i kommunen og i hvor stor grad de mener kommunen bruker dette. Tabell 10 viser et sammendrag av svarene.

**Tabell 10: Oversikt over bruk av selvstyrte team i kommunene**

Kommune	Sammendrag av personalsjefene redegjørelse
1	Selvstyrte team blir brukt i liten grad
2	Selvstyrte team blir brukt på skolene, og i noen grad i barnehager og omsorg. Ellers lite. Anslår at ca halvparten av de ansatte inngår i et team.
3	Det er vanlig med bruk av team i kommunen. Kjører mye teamorganisering av prosjekter i tillegg til fagteam. Over 50 prosent av de ansatte er tilknyttet et team.
4	Selvstyrte team blir brukt i mindre grad. Men grupper som samarbeider er en del brukt, dette gjelder innen PPT og ulike faggrupper.
5	Selvstyrte team blir brukt i mindre grad.
6	Det blir i liten grad brukt selvstyrte team i kommunen. Renhold er flinke på dette. Det er få ansatte som er en del av et team.
7	Det blir brukt selvstyrte team i kommunen. Gjelder bl.a tverrfaglige team som gjelder barn, ungdom, NAV, kultur. Oppvekst har også grupper som samarbeider, og det er et eget ledernetverk.
8	Brukes i liten grad, men har startet opp bruk av arbeidsgrupper.
9	Det er noen prosjektbaserte team, men dette er mindre brukt. Er noe team-arbeid innen barnehage og skole.
10	Det blir brukt selvstyrte team innen enkelte områder. Det blir i stor grad brukt på sykehjemmet og innen barnehage. Varierer mellom skolene. Er lite brukt innen hjemmebaserte tjenester og innen pedagogiske/ psykologiske tjenester.



Tabell 10 viser at personalsjefene i fem av ti kommuner sier at de bruker team i liten grad. En av kommunene sier at de bruker det i liten grad, men at omtrent halvparten av de ansatte inngår i et team. Dette er ikke regnet som liten bruk i forhold til de andre kommunene. De fleste personalsjefene har liten oversikt over bruk av team, og det er heller ingen av kommunene som har noen skriftlig strategi i forhold til å bruke team. Kommunene har fått score fra 1,0 til 3,0 på bruk av selvstyrte team. Gjennomsnittet for kommunene var på 2,3.

Det er også foretatt en kartlegging av de formelle systemene for medvirkning i forhold til HMR-praksisen involvering og deltakelse. I tillegg ble personalsjefene spurt om egen vurdering av grad av involvering og deltakelse.

Tabell 11 gir en oversikt over bruk av de formelle systemene for medvirkning som Administrasjonsutvalg, Arbeidsmiljøutvalg, møter mellom toppledergruppa, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud, møter mellom virksomhetsledere, plasstillitsvalgte og verneombud, samt personalmøter. Medarbeidersamtalen er ikke tatt med her siden den er behandlet for seg.

**Tabell 11: Oversikt over formelle systemer for medvirkning i kommunene**

Kommune	ADM-utvalg	AMU	Toppleder-gruppe/ HVO/ HTV	Virksomhetsledere/ PTV/ VO	Personalmøter
1	to møter i året	fire møter i året	Møte 1 g/ mnd	Ingen retningslinjer, men avholdes møter	Ingen retningslinjer, men avholdes møter
2	4 møter i året	6 møter i året	4-6 g/ år	Ingen retningslinjer, mindre gode her	Krav om 1 møte per år
3	6 møter i året	4 møter i året	Møte 1 g/ mnd	Ingen retningslinjer, men avholdes møter	Ingen retningslinjer, men avholdes møter
4	4 møter i året	4 møter i året	2-3 g/ halvår, i tillegg har personalleder månedlige møter	Ingen retningslinjer, men avholdes møter	Ingen retningslinjer, men avholdes møter
5	2 møter i året	6-8 møter i året	Møte 1 g/ mnd	Ingen retningslinjer, men avholdes møter	Ingen retningslinjer, men avholdes møter
6	Har ikke vært møter, sakene lagt til	4 møter i året	Møte 1 g/ mnd	Ingen retningslinjer, men avholdes	Ingen retningslinjer, men avholdes

	formannskapet			møter	møter med høy frekvens, minimum 1 g/ mnd
7	4 møter i året	4 møter i året	Møte hver 5.uke, men ikke med HVO. Har likevel jevnlig kontakt med HVO pga fast kontordag	Ingen retningslinjer, men avholdes møter innen de fleste virksomhetene	Ingen retningslinjer, men avholdes møter 1-2 g/ året
8	6-8 møter i året	4 møter i året	6-7 ganger i året	Krav om lokale dialogmøter og HMS-team, ikke til antall møter	Ingen retningslinjer, men avholdes møter
9	1-2 møter i året	2 møter i året	Personalleder har faste møter med HVO og HTV, rådmannen har sporadiske	Ingen retningslinjer, men avholdes møter på de fleste virksomhetene	Ingen retningslinjer, men avholdes møter
10	6 møter i året	6 møter i året	12 ganger i året	Krav om minimum hver måned	Krav om å avholde personalmøter, de fleste har hver 6.uke.I tillegg et felles personalmøte med alle ansatte og toppledelsen

Forkortelser: ADM= administrasjonsutvalg, AMU= Arbeidsmiljøutvalg, HVO = hovedverneombud, HTV= hovedtillitsvalgte, PTV= plasstillitsvalgt, VO= Verneombud)

Tabell 11 viser at 9 av 10 kommuner har jevnlig møter i Administrasjonsutvalg og Arbeidsmiljøutvalget. En kommune har ikke gjennomført møter i regi av Administrasjonsutvalget og kan dermed ha brutt kommuneloven, viser til Kommuneloven § 25 (Kommuneloven, 1993). Tre av kommuner har kun gjennomført 2 årlige møter med Administrasjonsutvalget. En av disse kommunene har i tillegg kun hatt 2 møter i Arbeidsmiljøutvalget. Alle kommuner svarer likevel at de behandler de pliktige sakene i Arbeidsmiljøutvalget i henhold til arbeidsmiljøloven § 7-2 (Arbeidsmiljøloven 2005). Tabellen viser at det er et system for jevnlig møter på toppledernivå, men at personalsjefene har liten oversikt over i hvilken grad det gjennomføres møter på virksomhetsnivå/ enhetsnivå. Personalsjefene er også spurt om deres oppfatning av i hvilken grad ansatte har anledning til å delta i beslutninger som angår egen arbeidssituasjon. De ble også spurt om kommunen har en

kultur for lav, middels eller høy grad av involvering og medvirkning. Tabell 12 viser hvilke svar som ble gitt på disse spørsmålene.

**Tabell 12: Oversikt over personalsjefenes vurdering av medvirkning**

Kommune	I hvilken grad har de ansatte anledning til å delta i beslutninger som angår egen arbeidssituasjon?	Er det en kultur for lav – middels eller høy grad av involvering og deltakelse i kommunen?
1	De har selv svart på medarbeiderundersøkelsen at de har høy grad av anledning	Høy
2	Høy grad	Middels til høy
3	Får godt resultat på medarbeiderundersøkelsen – vi har en typisk medvirkningskultur	Høy
4	De har medinnflytelse på hverdagen og rutiner. De er med å utarbeide handlingsplan for arbeidsmiljøet. Men det er et satsingsområde som vi ønsker å forbedre.	Historisk har den vært lavere, men er i ferd med å få en kultur for høy grad involvering og deltakelse.
5	Middels grad	Det er en kultur for høy grad involvering og deltakelse. Kommunen er organisert etter en 2-nivå modell som gir korte linjer mellom leder og medarbeider.
6	Varyerer mellom arbeidsplassene. Er i en startfase i forhold til holdninger til involvering.	Middels, kanskje noe bedre.
7	Høy grad. De involveres i planer og deltar med representanter i utredninger	Høy grad – det fungerer godt ute på arbeidsplassene.
8	Dette er et satsingsområde som vi jobber mye med nå. Har vært dårligere tidligere.	Middels
9	De ansatte involveres i utarbeidelse av handlingsplan for arbeidsmiljøet	Høy grad. Tillitsvalgte er sterkt involvert.
10	Vi fikk litt over middels tilbakemelding på dette i medarbeiderundersøkelsen. Det er derfor et innsatsområde fremover.	Middels

Tabell 12 viser at seks av ti personalsjefer beskriver at kommunene har høy grad av involvering og deltakelse. I tillegg sier personalsjefene i fire av ti kommuner at involvering og deltakelse er et satsingsområde fremover. Fem av ti personalsjefer sier at kommuner har en høy grad av kultur for involvering og deltakelse, fire beskriver en middels til høy kultur, mens den siste personallederen sier at de er i ferd med å få en høy grad av kultur for medvirkning men at de har lavere nå. Det er kartlagt at kommunene har et omfattende formelt system for medvirkning, i tillegg til at de har en middels til sterk kultur for medvirkning. Kommunene har fått en score fra 1,5 til 4,0 der gjennomsnittet er 3,0. To kommuner skiller seg ut med lav score på 1,5 og 2,0. Disse kommunene har et svakere system for involvering og deltakelse.

HRM-praksisen balanse mellom jobb og fritid er også kartlagt. Tabell 13 viser en oppsummering av svarene fra alle kommunene. Svarene var svært like, og det er derfor ikke skilt på kommuner i denne tabellen.

**Tabell 13: Oversikt over kommunenes vurdering av balanse mellom jobb og fritid**

Tema	Svar
Arbeidstid	Normalarbeidstid 37,5 timer per uke. Ansatte som arbeider turnus har lavere timetall.
Arbeid utover normal arbeidstid	Det er generelt ingen forventning om at noen skal arbeid mer enn normal uke. For enkelte ansatte kan det i perioder være merarbeid. Dette avspaseres seinere.
Permisjoner	Alle kommunene har utarbeidet permisjonsreglement med omfattende ordninger for permisjon med og uten lønn.
Redusert arbeidstid	Alle innvilger dette ved saklig grunn. De fleste kommuner tilrettelegger for mer enn Arbeidsmiljølovens minimumsbestemmelser.
Tilgjengelig hjemme	Generelt ingen forventning om å være tilgjengelig på telefon eller mail utenom arbeidstid. Dette gjelder ikke ledelsen, men det er et lite antall i forhold til antall ansatte.

Når det gjelder HRM-praksisen balanse mellom jobb og fritid viser tabell 12 at alle personalsjefene sier at omtrent alle ansatte kan skille mellom jobb og fritid. Ansatte i kommunene har en arbeidstid på inntil 37,5 timer per uke. Ansatte i turnus har noe redusert timetall. For de som ikke har lederstillinger er det ikke en forventning om å svare på mail, telefoner eller være tilgjengelig utenom arbeidstid. Kommunene har også fleksitid, og er fleksible i forhold til å innvilge redusert stilling når det er en saklig grunn. Alle kommunene har permisjonsreglement med omfattende ordninger for permisjoner med og uten lønn. Alle kommunene er vurdert til å ha høy balanse mellom jobb og fritid, og alle kommunene har fått score på 5,0.

Tabell 14 viser en oppsummering over funnene som er gjort i forhold til HRM-praksiser i kommunene.

**Tabell 14: Oppsummering av HRM-praksisene og styrken i gjennomsnitt for kommunene i utvalget**

HRM-praksis	Hovedfunn	Styrken på HRM-praksisen
Ansettelsestrygghet og internt arbeidsmarked	Ansettelsestryggheten er svært høy. Internt arbeidsmarked sjekkes før utlysning i forhold til fortrinnsrett og tilrettelegging. Det er ikke fokus på bruk av internt arbeidsmarked som karrieremulighet.	Sterk
Avanserte systemer for rekruttering	Kommunene har et strukturert system for ansettelsesprosessen, lyser ut stilling, har strukturerte intervjuer og referanseinnhenting. De benytter personlighetstester, case og andregangintervju i mindre grad.	Middels
Opplæring, kompetanseutvikling og karriere	Fokus og ressurser til opplæring og kompetanseutvikling varierer mellom kommunene. Det er ikke fokus på bruk av internt arbeidsmarked som karrieremulighet.	Middels
Prestasjonsbasert lønn	Prestasjonsbasert lønn er brukt i liten grad totalt sett i kommunene.	Svak
Medarbeidersamtaler	Alle kommunene gjennomfører medarbeidersamtaler årlig. Hvor stor andel som reelt får varierer. Åtte av ti kommuner har en forpliktende avtale for neste periode som følges opp. Kommunene vurderer utbyttet i snitt som noe under middels.	Middels
Selvstyrte team	Bruken av team varierer mellom kommunene.	Middels
Involvering og deltakelse	Kommunene har et omfattende formelt system for medvirkning. De har også en middels til sterk kultur for involvering og deltakelse.	Middels/ sterk
Balanse mellom jobb og fritid	Det er svært høy balanse mellom jobb og fritid.	Sterk

Tabell 14 viser at kommunene i utvalget har flere sterke HRM-praksiser som involvering og deltakelse, balanse jobb fritid og ansettelsestrygghet og internt arbeidsmarked. HRM-praksisen prestasjonsbasert lønn er lite brukt. Ellers har de ti kommunene middels gode HRM-praksiser for ansettelsesprosess, bruk av team, opplæring og kompetanseutvikling og bruk av medarbeidersamtaler.

## 4.2 I hvilken grad tilpasses HRM-praksisene til kontekst og strategi?

I tabell 15 er det en oversikt over de ti kommunene i utvalget ut fra de tre faktorene innbyggertall, distriktsindeks og inntektsnivå. I tillegg er personalsjefens egen beskrivelse av kommunens særskilte utfordringsbilde tatt med. Kommune en til og med fem er kommunene med de beste resultatene i Kommunebarometeret, og kommunene seks til ti er kommunene med svake resultater i kommunebarometeret. For å ivareta anonymiteten er innbyggertallet vist i intervaller. Snittet for hver av gruppene er likevel vist eksakt. Distriktsindeksen er en årlig rangering av alle landets kommuner ut fra faktorer som skal forklare grad av distriktsutfordringer. Skalaen går fra null til 100, og kommunen får distriktstilskudd ved en score på 46 eller lavere. Faktorene som den baserer seg på er geografi, demografi, arbeidsmarked og levekår (Kommunal- og Moderniseringsdepartementet 2015a). I tillegg er inntektsnivået vist. Når det gjelder inntektsnivå representerer 100 snittet for kommunene. Inntektsnivået er korrigert for variasjoner i utgiftsbehovet. Dette betyr at en indeks på over 100 viser at kommunen har større økonomisk handlekraft enn gjennomsnittskommunen. Dataene er hentet fra produksjonsindeksen for kommunale tjenester 2014 (Det tekniske beregningsutvalg for kommunal og fylkeskommunal økonomi 2015).

**Tabell 15: Oversikt over særpreg ved kommunene i utvalget**

Kommune	Intervall antall innbyggere	Distriktsindeks	Inntektsnivå	Utfordringsbildet
1	5.000-10.000	32,1	100,4	Grei økonomi. Svak befolkningsvekst. Legge til rette for flere næringsaktører. Lite rekrutteringsproblemer.
2	15.000-20.000	92,7	94,0	Stram men ordnet økonomi. Vekstkommune – utfordring å være i forkant med infrastruktur.
3	25.000-30.000	83,0	98,4	Grei økonomi. Vekstkommune. Ingen spesielle utfordringer: Høyinntektskommune, høyt utdanningsnivå blant innbyggerne.
4	15.000-20.000	85,7	92,7	God økonomi og god styring. Har vært vekstkommune, opplever nå stagnasjon.
5	5.000-10.000	54,9	94,1	God økonomi. Svak økning i folketall. Utfordringer innen folkehelse for innbyggerne: lavt utdanningsnivå, høy andel uføre, sosiale utfordringer.
<b>Snitt</b>	<b>14.800</b>	<b>69,7</b>	<b>95,9</b>	
6	2.000-5.000	35,7	106,6	Svært svak befolkningsvekst. Ellers

				ingenting spesielt.
7	10.000-15.000	59,2	93,2	Grei økonomi, svak befolkningsvekst. Ingen spesielle utfordringer.
8	10.000-15.000	52,2	93,2	Svak økonomi og liten evne til investeringer. Krevende befolknings sammensetning. Mange brukere som krever ekstra ressurser.
9	Under 2.000	21,4	123,3	ROBEK*-kommune, men bedring i økonomien. Nedgang i folketallet.
10	20.000-25.000	74,5	92,6	Har vært ROBEK*-kommune, men er ute av registeret nå. Vekstkommune. Folkehelseutfordringer i forhold til lavt utdanningsnivå og lavt inntektsnivå for innbyggerne og dårligere helse enn snittet.
<b>Snitt</b>	<b>20.800</b>	<b>48,6</b>	<b>101,8</b>	

\*Register om betinget godkjenning og kontroll (ROBEK) - kommunene som er på denne listen har begrenset økonomiske handlefrihet, se Kommuneleven § 60 (Kommuneleven 1993)

Tabell 15 viser at kommunene med høyest resultater i Kommunebarometeret har et inntektsnivå under snittet, og at de kommunene med lavest resultater i Kommunebarometeret har et inntektsnivå over snittet. Likevel oppgir tre av de fem kommunene med de laveste resultatene at de har en vanskelig økonomi, og at to av de fem har vært / er ROBEK-kommuner. Alle de fem kommunene med høyest resultater oppgir at de enten har en god, grei eller ordnet økonomi.

Det er også en ganske stor forskjell på gjennomsnittlig rangering på Distriktsindeksen for de to gruppene kommuner. Tabell 14 viser at kommunene med lave resultater i Kommunebarometeret har en del større distriktsutfordringer enn de kommunene med høye resultater i Kommunebarometeret.

Det er identifisert noen forskjeller i kontekst mellom de kommunene med høye resultater i Kommunebarometeret og de med lave resultater. De med høye resultater har noe færre innbyggere, lavere inntektsnivå og lavere/ ingen grad av distriktsutfordringer

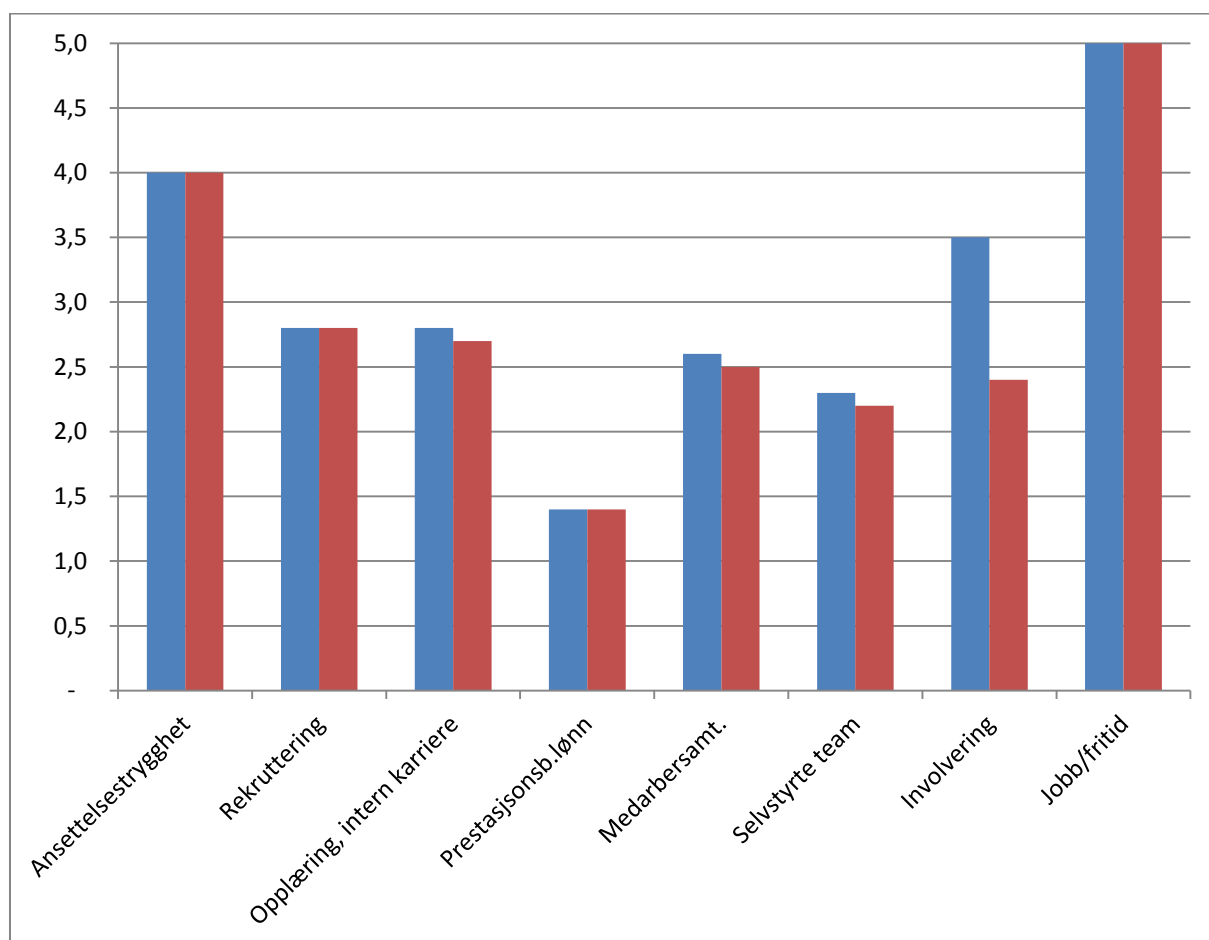
Når det gjelder kartlegging av strategi er det her tatt utgangspunkt i kommunelovens § 1 om formålet til kommunene: *Formålet med denne lov er å legge forholdene til rette for et funksjonsdyktig kommunalt og fylkeskommunalt folkestyre, og for en rasjonell og effektiv forvaltning av de kommunale og fylkeskommunale fellesinteresser innenfor rammen av det nasjonale fellesskap og med sikte på en bærekraftig utvikling. Loven skal også legge til rette for en tillitsskapende forvaltning som bygger på en høy etisk standard.* (Kommuneleven, 1993). Alle kommunene sin strategi må bygge på denne paragrafen.

De enkelte kommuners strategi er ikke beskrevet da kommunene ville kunne identifiseres gjennom visjon og hovedmål. Alle kommunenes strategi er imidlertid utledet av samme formål. Oppgaven er derfor begrenset til å betrakte kommunenes strategi som lik. Dette er en forenkling.

### 4.3 Er det slik at de kommunene som scorer høyt i Kommunebarometeret også har de sterkeste HRM-praksisene?

Figur 3 viser gjennomsnittlig score på de åtte HRM-praksisene som er undersøkt for de fem kommunene med høye resultater i kommunebarometeret (blå søyler) og de fem kommunene med lave resultater i kommunebarometeret (røde søyler).

**Figur 3: Sammenheng mellom HRM-praksiser og resultater i Kommunebarometeret**



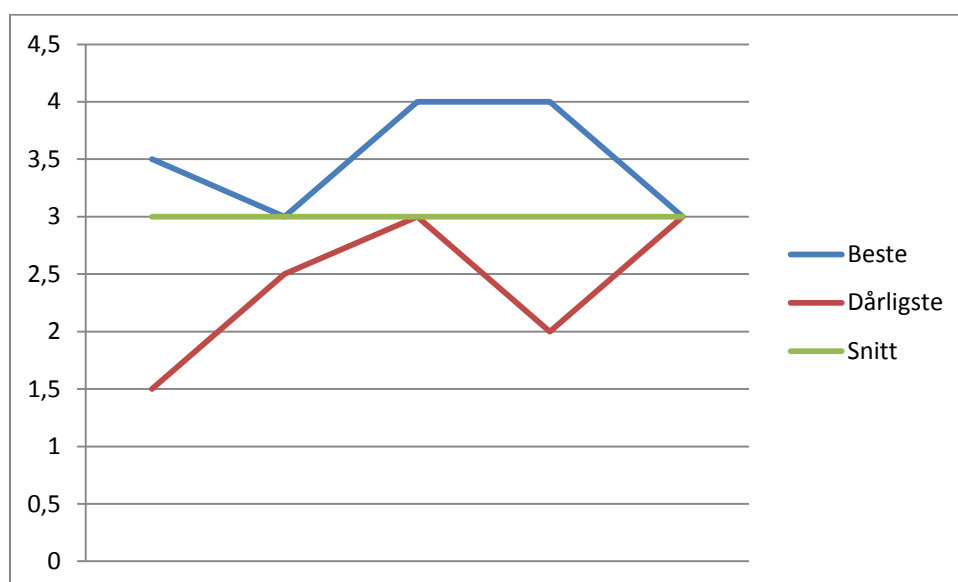
Figur 3 viser at det er noen få forskjeller mellom de kommunene som har høye resultater i Kommunebarometeret og de kommunene som har lave resultater i forhold til styrken på



HRM-praksisene. De beste kommunene har ikke dårligere score enn de dårligste på noen av praksiser, og de ligger over på 4 av 8 HRM-praksiser. Totalt sett har de gode kommunene en score på 3,1 på HRM-praksiser, mens de kommunene med svake resultater har en score på 2,9. Forskjellen er ikke stor. Det er en større forskjell på HRM-praksisen involvering og deltakelse. De gode kommunene har en gjennomsnittlig score på denne praksisen på 3,5 mens kommunene med svake resultater har en gjennomsnittlig score på 2,4.

Det er derfor vist i figur 4 spredningen i score på HRM-praksisen involvering og deltakelse fordelt på de ti kommunene. Den blå linjen viser score for de fem beste kommunene i Kommunebarometeret og den røde linjen viser score for de fem kommunene med svake resultater.

**Figur 4: Oversikt over spredning av score på HRM-praksisen medvirkning**

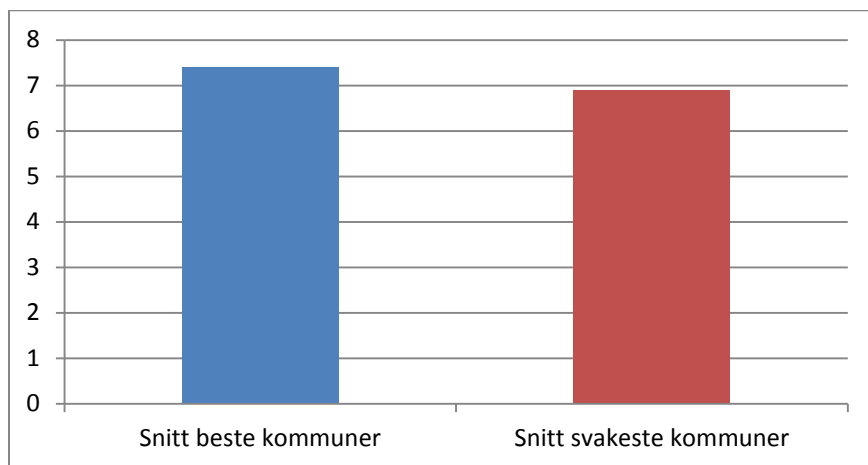


Figur 4 viser at det er forskjell i score mellom gruppen kommuner med høye resultater i Kommunebarometeret og kommuner med lave resultater.

Når vi ser på de andre syv HRM-praksisene som er undersøkt, er forskjellene mellom de fem kommunene med høye resultater i kommunebarometeret og de fem kommunene med lave resultater små. For å teste om resultatene er statistisk signifikante er resultatene testet i forhold til en nullhypotese, dvs det er ikke noen forskjell mellom de to utvalgene. Det er lagt inne et signifikansnivå på 5%, altså at vi godtar 5% sannsynlighet for forkastningsfeil.

Personalsjefene ble også spurt om hvordan de rangerte egen kommune på en skala fra 1 til 10 ut fra kvaliteten på personalområdet. Resultatet er vist i figur 5.

**Figur 5: Personalsjefenes egen vurdering av kvaliteten på personalområdet**



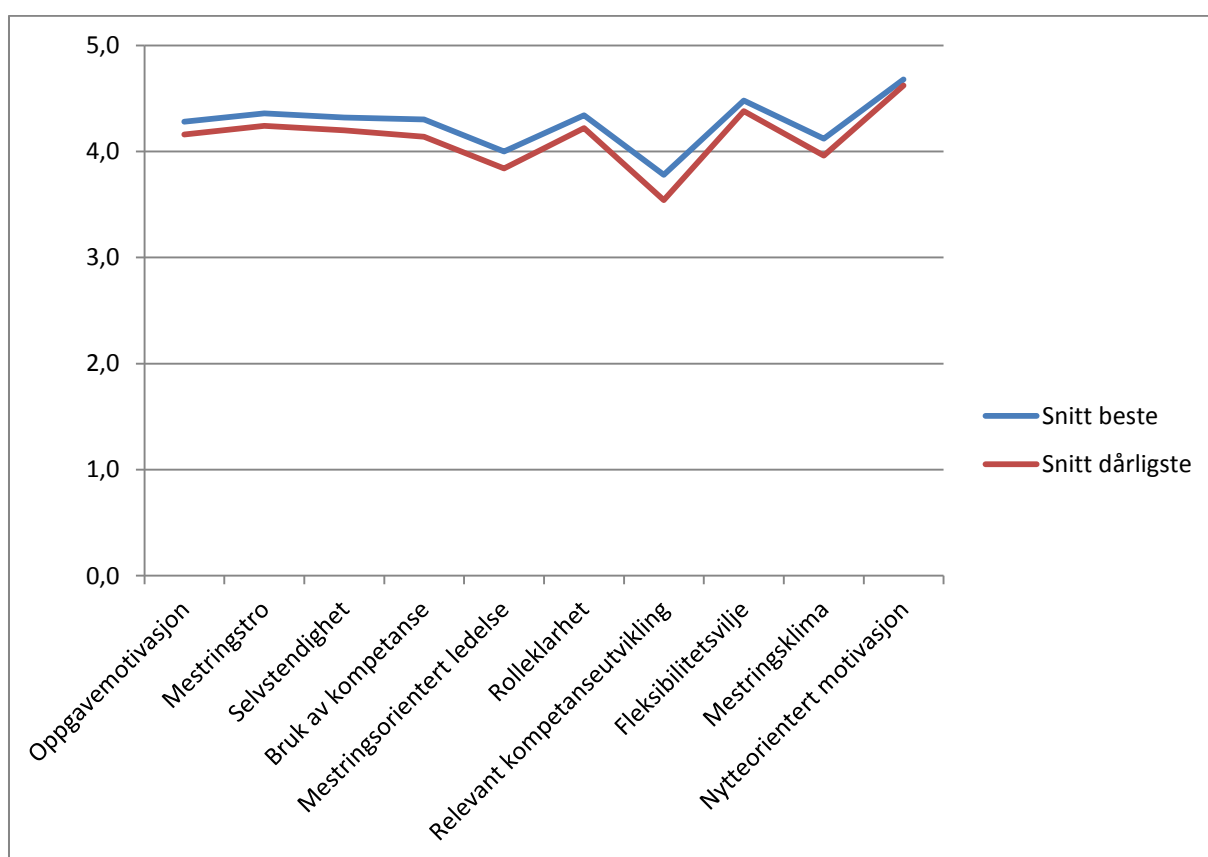
Figur 5 viser at personalsjefene i de fem kommunene med de beste resultatene på kommunebarometeret vurderer kvalitet på personalarbeidet høyere enn personalsjefene i de kommunene med de laveste resultatene. Gjennomsnittlig ga de beste kommunene seg en score på 7,4 på skalaen fra 1 til 10, mens de kommunene med svakeste plasseringen i kommunebarometeret gav seg selv en score på 6,9.

Resultatene fra denne rangeringen samsvarer også resultatene fra kommunebarometeret.

#### 4.4 Er det positiv sammenheng mellom høy score på Kommunebarometeret og tilsvarende på 10-faktor medarbeiderundersøkelse?

I figur 6 er resultatene fra 10-faktor medarbeiderundersøkelse sammenlignet mellom gruppen med de fem kommunene som hadde høye resultatet i kommunebarometeret (blå graf) og de fem kommunene som hadde svake resultater i kommunebarometeret (rød graf)

**Figur 6: Sammenheng mellom resultater i medarbeiderundersøkelsen 10-faktor og resultater i Kommunebarometeret**

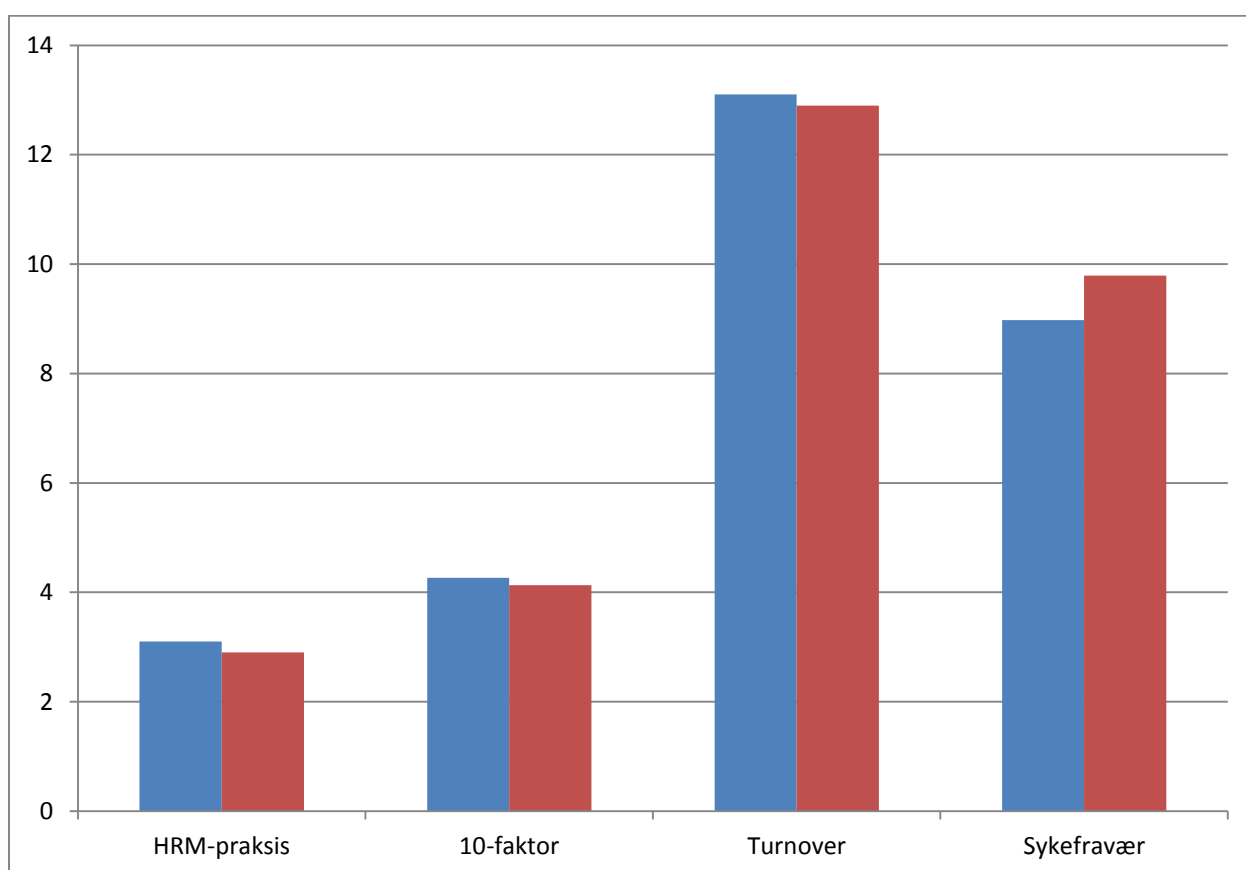


Figur 6 viser at de gode kommunene har en noe høyere score på samtlige ti faktorer som kartlegges i medarbeiderundersøkelsen. Forskjellen er ikke stor, men den er gjennomgående for alle ti faktorene.

#### 4.5 Er det sammenheng mellom styrken på HRM-praksisene, 10-faktor medarbeiderundersøkelse, turnover og sykefravær?

Resultatene fra kartleggingen av HRM-praksisene, 10-faktor medarbeiderundersøkelsen, turnover og sykefravær fordelt på de to gruppene i utvalget av kommuner er vist i figur 7. De røde søylene viser resultatene for de fem kommunene med lave resultater i kommunebarometeret, og de blå søylene viser resultatene for de fem kommunene med gode resultater i kommunebarometeret.

**Figur 7: Oversikt over resultater i HRM-praksis, 10-faktor medarbeiderundersøkelsen, turnover og sykefravær fordelt på de to kommunegruppene**



Figur 7 viser at de fem kommunene som har høyeste resultater i kommunebarometeret, har noe sterkere HRM-praksiser (snitt 3,1 mot 2,9), noe bedre resultater i 10-faktor medarbeiderundersøkelsen (snitt 4,3 mot 4,1) og lavere sykefravær (9,0 prosent mot 9,8 prosent). De har høyere turnover enn de fem kommunene i utvalget med svake resultater på kommunebarometeret (13,1 prosent mot 12,9 prosent).

## 5. Diskusjon

Resultatene i denne studien viser at kommunene har flere sterke HRM-praksiser, men at innholdet og styrken varierer. Kommunene har sterke HRM-praksiser på ansettelsestrygghet og balanse mellom jobb og fritid. De har også gode HRM-praksiser på involvering og deltakelse, opplæring og kompetanseutvikling, og avansert ansettelsesprosess. Bruk av team varierte mellom kommunene. Prestasjonsbasert lønn var i svært liten grad brukt som HRM-praksis i kommunene. De fem kommunene med gjennomsnittlig svært høy plassering i kommunebarometeret siste tre år, har i gjennomsnitt noe sterkere HRM-praksiser enn snittet for de kommunene med svake resultater. Forskjellen er størst på HRM-praksisen involvering og deltakelse. På HRM-praksisene ansettelsestrygghet, internt arbeidsmarked og balanse jobb og fritid har de samme resultat som snittet for de fem kommunene som har lave resultater i Kommunebarometeret. Kommunene med gjennomsnittlig svært høy plassering i Kommunebarometeret hadde også lavere sykefravær enn de kommunene med lave resultater i Kommunebarometeret. Kommunene med lavest resultater i Kommunebarometeret hadde lavest turnover. Det er ikke identifisert noen sammenheng mellom kontekst og strategi og HRM-praksisene til kommunene i utvalget.

I den videre diskusjonen vil jeg ta utgangspunkt i HRM-styrkemodellen til Bowen og Ostroff (2004). I en sterk HRM-situasjon deler de ansatte en felles tolkning av hvilken adferd virksomheten forventer og belønner (Bowen and Ostroff 2004). Styrken kan vurderes ut fra begrepene tydelighet, konsistens og konsensus. Tydelighet kan vurderes ut fra i hvilken grad HRM-praksisene er synlige, forståelige og har troverdighet, legitimitet og relevans. I konsistens ligger det at ansatte opplever en klar årsakssammenheng mellom målene og HRM-systemet og konsekvensene for de ansatte og at HRM-politikken er i tråd med praksis. Det må også være konsensus om valg av HRM-praksiser mellom de sentrale beslutningstakere og budskapet som sendes (Mikkelsen 2014b).

I drøftelsen er hovedtyngden av diskusjonen rundt funnene for gjennomsnittet av kommunene i utvalget. Dette er valgt fordi det vil være variasjoner mellom alle kommuner, og gjennomsnittet vil da kan være mer interessant å diskutere når hensikten er å kartlegge kjennetegn ved en gruppe.

Videre i kapitlet vil funnene i studien drøftes opp mot forskningsspørsmålene.

En sentral del av studien er å få svar på hva som er beste praksis HRM i kommunene og styrken som HRM-praksisene har. Beste praksis er de HRM-praksisene som går igjen i virksomheter som gjør det bra. Hvilke praksiser og hvor sterke de er, kan også variere mellom de beste virksomhetene. Mikkelsen (2014b) oppsummerer de viktigste HRM-praksisene i lys av dagens arbeidsliv til å være ansettelsestrygghet og internt arbeidsmarked, avanserte systemer for rekruttering og seleksjon, opplæring, kompetanseutvikling og karriere, prestasjonsbasert lønn, medarbeidersamtaler, selvstyrte team, involvering og deltakelse, og balanse mellom jobb og fritid (Mikkelsen 2014b). Studiet viste at disse praksisene også går igjen i kommunene i utvalget. Når det gjelder vurdering av HRM-styrken viste studien av denne varierte mellom praksisene og mellom kommunene.

Studien har vist at ansettelsestrygghet er en sterk HRM-praksis i alle kommunene i utvalget. Som vist tidligere er det et omfattende lovverk som ivaretar rettighetene til arbeidstaker i en situasjon med nedbemanning og som gir vern mot usaklig oppsigelse. Kommunene i utvalget har hatt en økning av antall ansatt siste fem til ti år. Dette samsvarer også med statistikk fra SSB. Den viser at fra 1970 og frem til i dag er antall årsverk i offentlig sektor nesten tredoble. Årsverkene har steget jevnt. Antall årsverk i det private har også økt betydelig - men med konjunktursvingninger (Statistisk Sentralbyrå 2014a). Statistikken viser at offentlig sektor ikke er konjunkturutsatt: dette øker ansettelsestryggheten ytterligere kontra privat virksomhet. Svært få har blitt oppsagt i kommunene i utvalget. Som et eksempel nevnes kommunen som skulle nedbemanne 64 årsverk og som gjennom ordninger med omplasseringer og naturlig avgang endte opp med oppsigelse av 0,25 årsverk. Personalsjefen fortalte at denne personen noen måneder seinere fikk tilbud om stillingen igjen.

HRM-praksisen ansettelsestrygghet fremstår totalt sett som en sterk HRM-praksis fordi ansettelsestryggheten er tydelig, de ansatte kjenner til at det er svært sjelden noen sies opp, samt at årsverkene har økt betydelig over en lang periode. Det er også konsistens mellom praksisen og regelverket. Rettighetene i forhold til overtallighet blir ivaretatt. Personalsjefene som dette hadde vært aktuelt for, uttrykte at prosessene rundt nedbemanning var omfattende og at det ble lagt mye innsats i å finne gode løsninger for de berørte ansatte. Dette viser også et det er konsensus om praksisen. Pfeffer (1998) mener at ansettelsestrygghet ligger som en forutsetning bak de andre HRM-praksisene. For å kunne oppnå fullt engasjement og forpliktelse fra arbeidstakerne så må de ha trygghet for arbeidsplassen sin (Pfeffer, 1998 i Mikkelsen, 2014a s 137). Studien viser at denne forutsetningen er oppfylt i kommunene. Det er også vist at resultatene samsvarer med annen empiri.

HRM-praksisen balanse mellom jobb og fritid ble også kartlagt som en sterk praksis. Mye av denne praksisen har grunnlag i at mange forhold er regulert i forhold til arbeidstid, ferie og permisjoner, og at kommunene overholder disse bestemmelsene. Kartleggingen viste også at personalsjefene betraktet kommunene som fleksible og positive i forhold til å innvilge permisjoner og redusert arbeidstid, slik at det også ble gitt permisjoner utover rettighetene i forhold til arbeidsmiljøloven. Kommunene har høy andel kvinnelige ansatte. Kvinneandelen var 78 prosent i 2015 (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon 2016c). Dette kan også skyldes at kommunene er gode til å tilrettelegge for de som har barn, både med tilpasset stillingsstørrelse (balanse jobb fritid) og gode permisjonsordninger i forhold til å være med barna på helsestasjon, tannlege og lege. I følge Kommunesektorens arbeidsgivermonitor 2015 var gjennomsnittlig stillingsstørrelse i kommunene 78 prosent i 2014. Skillet mellom jobb og fritid er likevel blitt svakere i arbeidslivet generelt gjennom den teknologiske utviklingen med hjemmekontorløsninger, mobiler og e-post på mobilen. Personalsjefene bekreftet også at dette stemmer for de med lederansvar i kommunene. Det er likevel ikke ensidig negativt. Mer frihet i forhold til selv å bestemme når man ønsker å jobbe fører til mer kontroll over egen arbeidssituasjon og mer autonomi i jobben. Dette kan føre til at de ansatte blir mer involverte, motiverte og produktive (Kuvaas and Dysvik 2012). Likevel er det i flere studier påvist at lange arbeidsdager kan føre til konflikt med familierollen, og føre til økt stress og belastning (Major, Klein et al. 2002). Major, Klein og Ehrhart (2002) har også vist at målsetninger om høy kvalitet og gode resultater ikke nødvendigvis henger sammen med antall arbeidstimer.

HRM-praksisen balanse mellom jobb og fritid er tydelig. Alle kommunene har permisjonsreglement, dette fører til at praksisen er synlig og forståelig, og gir praksisen legitimitet. Permisjonsreglementene omfatter alle ansatte. At skillet mellom arbeid og fritid er mindre for lederne går ikke ut over følelsen av rettferdighet for hovedtyngden av medarbeiderne. Mange lederne vil også oppfatte det som helt legitimt at de må yte en ekstra innsats som til tider kan gå mer utover privatlivet enn dersom man ikke var leder. Det er også regler for fleksitid i alle kommunene. Personalsjefene sier at de oppfatter at det er høy grad av skille mellom arbeid og fritid for ansatte i kommunene. De uttaler seg på vegne av ansatte, men man må anta at de har ganske god oversikt over situasjonen. Det er da konsistens mellom praksis og lov, avtaleverk og permisjonsreglement. Denne HRM-praksisen ser altså ut til å være sterk i alle kommunene ut fra kjennetegnene tydelighet, konsistens og konsensus.

For at medarbeiderne skal gjøre en god jobb må de være opplagte og fokuserte. Dersom kommunene ønsker å oppnå høy grad av involvering og engasjement, slik at medarbeiderne

vil stå på ekstra for kommunene, må det tas hensyn til at medarbeiderne har et liv utenom arbeidet. Studien viser at det både er et regelverk som ivaretar dette og at det er en kultur i kommunene for å ta hensyn til privatlivet.

Opplæring, kompetanseutvikling og karriere er en del av HRM-praksisene i kommunene, og HRM-styrken ble vurdert til middels. Kompetanse er et av våre tre basale psykologiske behov ifølge selvbestemmelsesteori. Når arbeidsgiver legger til rette for at medarbeiderne kan utvikle seg i jobben blir de mer motiverte, produktive og fornøyde, og arbeidsgiver får bedre resultater (Ryan, Sheldon et al. 1996).

Ingen av kommunene i studien hadde fokus på internt arbeidsmarked og utnyttet dette til interne karrieremuligheter. Ekstern rekruttering fører til økte kostnader ved rekruttering og opplæring, samt at det alltid vil være en usikkerhet i om rett person er ansatt før vedkommende er godt i gang i jobben. Å gi medarbeiderne mulighet til intern karriere kan derfor både være lønnsomt for organisasjonen, samt øke medarbeiderne engasjement og forpliktelse overfor organisasjonen. Fire av ti kommuner påpeker at de har lite midler til kompetanseutvikling. Kompetanseutvikling er mer enn kurs som kan kjøpes. Resultatene i medarbeiderundersøkelsen viste at alle kommunene hadde medarbeiderne med høy nytteorientert motivasjon, altså at de i høy grad ønsker å bidra til andres måloppnåelse. Gjennomsnittet for kommunene i utvalget var 4,7 på en skala fra en til fem. Det amerikanske flyselskapet Southwest Airlines har blitt verdenskjent for sin strategi og sin suksess (O'Reilly and Pfeffer 2000). Suksessen er bygd på en sterk HRM der ansattes engasjement og forpliktelse er utløst. Når det gjelder opplæring og kompetanseutvikling er dette et satsingsområde, og strategien er å gjøre dette internt, altså bruke egne krefter. Dette fører til at læringsutbyttet blir mest mulig praktisk og rettet mot Southwest Airlines, i tillegg til at det bidrar til sosialisering og kulturbevaring. Southwest Airlines prioriterer også interne forfremmelser og intern karriere, ut fra at de allerede har ansatt de beste og mest lærevillige kandidatene (O'Reilly and Pfeffer 2000). Det kan altså være en forbedringsmulighet for kommunenes HRM-praksis på dette området; ved å utnytte potensialet i den høye nytteorienterte motivasjonen som medarbeiderne har, til å satse på intern opplæring og kompetanseheving. Dette kan også være mer kostnadseffektivt og man får en kultur for kontinuerlig læring. Når det gjelder intern karriere er dette ikke bare oppover i systemet, men det omfatter også økt spenn i fagområde. Dette perspektivet øker mulighetene for intern karriere i kommunene. For at kompetanseutviklingen skal være nyttig og gi effekt må den oppfattes som relevant. Faktor 7 i medarbeiderundersøkelse var «relevant kompetanseutvikling» og var den faktoren med lavest score i undersøkelsen. Dette tyder på at



kommunene bør ha fokus på å evaluere effekten av kompetanseplanene og ha kompetansetiltak som medarbeiderne oppfatter som mer relevante. I et system for prestasjonsledelse vil evaluering av tiltak være en viktig del i forbedringsarbeidet. Åtte av ti kommuner hadde kompetanseplan. I en rapport om HR-feltet i Norge 1995-2014 fra Samfunns- og Næringslivsforskning AS har de kartlagt at kun tre av ti virksomheter i det private evaluerer effekten av opplæringstiltakene. (Døvigen, Gooderham et al. 2015). Personalsjefene ble ikke spurt konkret om de evaluerte effekten av tiltakene i kompetanseplanen. Flere oppgav at de reviderte planen nå. Evaluering bør være en del av revideringen.

I følge Bowen og Ostroff (2004) kjennetegnes en sterk HRM-situasjon av at de ansatte deler en felles tolkning av hvilken adferd som virksomheten forventer og belønner. Kompetanseplan er en god måte å sikre tydelighet, konsistens og konsensus for HRM-praksisen opplæring, kompetanseutvikling og karriere. En kompetanseplan som er forankret i organisasjonen og utarbeidet gjennom en prosess med involvering kan være et godt redskap for å sikre en sterk HRM-praksis. Den gjør praksisen på området synlig. Den må også være lett å forstå, si noen om hvorfor den er viktig, samt ha autoritet: Ledelsen må si at planen og arbeidet på området er prioritert, og sørge for at målene oppnås. En personalsjef sa at han / hun ikke hadde oversikt over kompetanseutviklingen i organisasjonen og at det var virksomhetsleders ansvar. HRM-praksisene er så viktig at det bør være en del av en overordnet strategi innen HRM for kommunene. Flere andre personalsjefer sa at noen grupper fikk mer opplæringsmidler, og at det var lite vekt på kompetanseutvikling for andre grupper ansatte. Et viktig kjennetegn på en sterk HRM-praksis er at den blir oppfattet som rettferdig (Bowen and Ostroff 2004). Tiltakene innen opplæring, kompetanseutvikling og intern karriere kan være forskjellige for ulike grupper, men må likevel oppfattes som rettferdige av de ansatte. Ut fra drøftelsen er derfor HRM-praksisen opplæring, kompetanseutvikling og karriere er vurdert til middels HRM-styrke.

HRM-praksisen rekruttering og seleksjon fikk i snitt middels score hos kommunene og ble vurdert til middels HRM-styrke. Funnene i studien viste at åtte av ti kommuner mente at rutinen for ansettelser ble benyttet i stor eller svært stor grad. En av kommunenes store utfordringer på området er en stor mengde ansettelser. Kommunene i utvalget hadde en turnover for 2014 på 13,0 prosent, landssnittet for 2014 for kommunene var 13,3 prosent (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon 2016b). Kommunesektoren er også kjennetegnet av en høy andel deltidsstillinger innen pleie- og omsorgssektoren på grunn av turnusordninger. I tillegg har denne sektoren høyere sykefravær og dermed høyere

vikarbruk (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon 2016a). En høy andel kvinner fører også til vikarbruk ved foreldrepermisjoner og perioder med redusert stillingsstørrelser. Totalt sett fører dette til mange ansettelser. Tre av ti personalsjefer sier også at rutinene ved ansettelser ikke alltid følges, for eksempel ved ansettelser av ufaglærte, ved mindre stillingsstørrelser og ved vikarer innen omsorg. I tillegg uttrykte seks personalsjefer at det var vanskelig å ha full oversikt over i hvilken grad ansettelsesrutinen ble fulgt.

Legeforskningsinstituttet gjennomførte i 2015 en evaluering av ny turnusordningen, der kriteriene for å få turnustjeneste ble endret fra loddtrekning til søknadsbasert tilsetning. 48 prosent av turnuslegene i kommunehelsetjenesten oppgav at de ble ansatt uten intervju (Henriksen 2015). Dette er et eksempel som bekrefter at det skjer tilsetninger i kommunene uten intervju. Kun en av kommunene hadde en rutine for å følge opp at ansettelsesrutinen følges. Feilansettelser kan være at personen ikke fungerer i jobben, eller at beste kandidaten ikke ble tilsatt på grunn av svakheter ved seleksjonsmetodene som ble benyttet. Det er viktig å ansette den beste kandidaten da dyktige medarbeidere er grunnlag for gode prestasjoner. I tillegg fører høy ansettelsestrygghet i kommunene til at det er svært viktig å rekruttere riktige personer ved første forsøk. I følge Proffice' arbeidsmarkedsundersøkelse fra 2011 så mener en av tre ledere at en feilansettelse koster minst 500.000 kroner (Solem and Kleppe 2015). I tillegg kommer de menneskelige kostnadene både for arbeidstaker, leder og kollegaer. I samme undersøkelse svarte syv av ti ledere at de hadde ansatte som de ville sagt opp dersom det ikke var i strid med Arbeidsmiljøloven, og at flere ledere i det offentlige enn i det private hadde arbeidstakere som de ønsket de kunne si opp. Svikt i rutinen for ansettelser kan føre til feilansettelser.

Seks av ti personalsjefer sier i tillegg at de har problemer med å rekruttere sykepleiere og ingeniører. Når utvalget er begrenset får det konsekvenser for hvor høye krav man er i stand til å stille til den som skal ansettes.

Proffice' arbeidsmarkedsundersøkelse fra 2011 viste også at 94 prosent av lederne sier at de følger magefølelsen når de ansetter. Blant disse igjen sier 30 prosent at de alltid følger magefølelse. Som beskrevet i kapittel 2.1 er de seleksjonsmetodene med høyest treffsikkerhet til å forutse framtidige jobbprestasjoner arbeidstester, evnetester og strukturerte intervjuer. Ingen av kommunene benyttet arbeidstester. Det var kun i forhold til ledere og spesielle stillinger at det ble benyttet ulike personlighetstester. Ingen kommuner oppgav at de brukte evnetester. Åtte av ti kommuner benyttet strukturerte intervjuer. Ut fra forskning kan altså kommune forbedre rekrutterings- og seleksjonsmetodene. Åtte av ti personalsjefer oppgav av

man brukte strukturerte intervjuer i kommunene. For at denne seleksjonsmetoden skal ha høy validitet er det strenge krav til at intervjumalen følges og at man ikke stiller tilleggsspørsmål etter innfallsmetoden. Forskning viser at det er mer vanlig å bruke ustrukturerte intervju, der man har noen forhåndsbestemte spørsmål og så har mange oppfølgingsspørsmål, eller at de forhåndsbestemte spørsmålene ikke blir stilt likt hver gang (Skorstad, Schulze et al. 2008). Denne formen for intervju kommer svært dårlig ut som seleksjonsmetode. Personalsjefene bør derfor sikre seg at intervjuene ikke tar denne formen i praksis, selv om malen som benyttes er tydelig.

Intervjuet har også flere funksjoner enn å være en seleksjonsmetode. Rousseau (1995) definerte den psykologiske kontrakten som et individs oppfatninger av de gjensidige forpliktelsene mellom en person og en annen part (Rousseau 1995). I intervjuet kan oppfatningene avstemmes mellom kandidaten og arbeidsgiveren, slik at man unngår forventninger som ikke innfris når medarbeideren tiltrår. Et høyprestasjonsparadigme forutsetter en psykologisk kontrakt der begge parter aksepterer at både den enkelte medarbeiders behov for jobbtilfredshet, og virksomhetens behov for resultater, innfris (Mikkelsen 2014b). Alle kommunene i utvalget har som vist høy turnover. Forventninger som ikke innfris er en viktig grunn til at medarbeidere slutter. Intervjuet kan også bidra til å bygge gjensidige relasjoner og til å markedsføre organisasjonen.

Alle kommunene sjekket minst en referanse, og seks av ti kommuner brukte mal for referanseintervjuet. Referansesjekk har lav validitet i forhold til fremtidige jobbprestasjoner (Schmidt and Hunter 1998). Dette kan skyldes flere forhold. Ustrukturert intervjumetode kan føre til tilfeldig og ikke sammenlignbare resultater, og de blir ofte gjort seint i prosessen, slik at arbeidsgiver allerede har gjort seg opp en mening. Det er også vanlig at medarbeider selv velger ut referansene. Proffice' arbeidsmarkedsundersøkelse viser også at kun 26 prosent av lederne sjekker andre referanser enn de kandidaten selv oppgir. Kommunene kan forbedre kvaliteten på referanseintervjuene ved å lage retningslinjer for hvem referansene skal være fra, foreta intervjuene tidlig i prosessen, samt forholde seg strengt til intervjumalen.

Jo mer avansert seleksjonsprosess, jo mer tid og penger koster det. Kommunene bør derfor gjøre en reflektert avveining av konsekvensene ved ansettelse der man kanskje ikke fikk ansatt den beste kandidaten, mot ressursbruken ved mer avanserte seleksjonsmetoder. Det er mulig kommunene burde differensiert ansettelsesrutinene ut fra stillingsstørrelse, varighet (faste, vikarer, sommervikarer) og ansvarsområde. Ingen av kommunene i utvalget gjorde dette.

Kommunene har altså mulighet for å ta mer avanserte metoder i bruk i ansettelsesprosessen. Samtidig må det være en avveining mot kostnadene, og metodene som brukes bør i tillegg være så gode at de klarer å skille mellom kandidatene.

Når det gjelder HRM-styrken er denne vurdert ut fra tydelighet, konsistens og konsensus. HRM-praksisen er synlig gjennom en rutine for ansettelsesprosessen som er kjent og som følges i stor eller svært stor grad. Den følges likevel ikke fullt ut, men det er vanskelig for personalsjefene å ha oversikt over dette. Den store mengden ansettelser kan føre til at det kan være vanskelig å oppfylle rutinen for vikarstillinger og deltidsstillinger. Høy turnover kan også være et tegn på at det ikke alltid er rett person som ansettes i stillingene. Det kan derfor være mulig at det ikke er full konsistens og konsensus om denne HRM-praksisen. HRM-praksisen vurderes likevel slik at den gir ganske like signaler og en ganske lik praksis for HRM. HRM-styrke er derfor vurdert til middels.

Studien har vist at alle kommunene benytter medarbeidersamtaler, men personalsjefene mener at kommunene ikke får mer enn middels utbytte av samtaler. Studien viser at medarbeidersamtaler er krevende å lykkes med. Dette sammenfaller også med forskning. Hvor nyttig medarbeidersamtalene er for medarbeiderne og organisasjonen avhenger både av hvordan medarbeidersamtalsystemet oppfattes (Kuvaas 2007) og hvordan det praktiseres (Brown, Hyatt et al. 2010). Forskning viser at et utviklingsperspektiv på samtalen kan gi bedre resultater enn administrative, kontrollerende eller resultatorienterte samtaler (Combs, Liu et al. 2006). Hensikten med utviklende medarbeidersamtaler er å vektlegge læring og utvikling slik at prestasjonene forbedres. Samtalen må også oppfattes positivt av medarbeideren for å ha effekt (Kuvaas and Dysvik 2012). Lederen må kjenne sine medarbeidere, både kompetanse, personlighet og motivasjon samt jobbetingelser. Det er viktig å basere seg på medarbeideres styrker, og gi positiv tilbakemelding på hvordan de kan bruke styrkene for å få gode resultater. Mikkelsen (2014a) sier: «*Mål og tilbakemelding på godt utført arbeid er en sentral menneskelig drivkraft og viser til et medfødt behov for å bruke evner og anlegg*» (Mikkelsen 2014a s 208). Det er derfor viktig at man har en oppsummeringsdel med realistiske arbeids- og utviklingsmål for det kommende året. Studien viste at åtte av ti kommuner har med en mål- og resultatdel.

Dersom medarbeidersamtalene skal være et verktøy i et prestasjonsledelsessystem, bør de omfatte alle ansatte. Studien viser at det kun er to av ti kommuner som har oversikt over andelen som reelt får samtale. Kommunene bør derfor ha et system for oversikt over når og hvor mange som har gjennomført medarbeidersamtalen. Innen omsorg er det mange ansatte

og mange med lave stillingsprosent. Studien viste også at fire kommuner oppgir at det er vanskelig å rekke å gjennomføre å ha medarbeidersamtale med de med små stillingsstørrelser. Gruppesamtale kan være en løsning for å klare å gjennomføre samtale med alle ansatte. Fire av kommunene i utvalget brukte gruppesamtaler for de med små stillingsstørrelser.

Utgangspunktet for medarbeidersamtalen er at det skal være en personlig samtale. Flere temaer vil derfor ikke egne seg i en gruppesamtale. I en norsk studie sammenlignet man en gruppe helsearbeidere som fikk medarbeidersamtale i gruppe med en gruppe helsearbeidere som fikk individuelle medarbeidersamtaler. Resultatene viste at helsearbeiderne med medarbeidersamtale i gruppe rapporterte mer profesjonell læring enn medarbeiderne som fikk individuell samtale (Vasset, Marnburg et al. 2012). Dette viser at ut fra et læringsperspektiv så kan gruppesamtaler være en god metode, som også sikrer at flere får samtale.

Medarbeidersamtalen ble vurdert til middels HRM-styrke ut fra det som ble kartlagt.

Medarbeidersamtalen er ikke kartlagt som HRM-praksis, kun i hvilken grad kommunene benytter denne. I følge Ostroff og Bowen (2004) er det medarbeiders oppfatning av HRM-praksisen som er avgjørende for om den virker etter hensikten og påvirker organisasjonens mål (Bowen and Ostroff 2004) Styrken er derfor vurdert ut fra nytten som personalsjefene vurderte at kommunene hadde av denne, samt ut fra det som er kartlagt av systemet for samtaler. For å sikre en sterkere praksis kan kommunene jobbe ut fra å forbedre tydelighet, konsistens og konsensus ved praksisen. Systemet for medarbeidersamtalen må være synlig og forståelig. Samtalen må avtales i god tid, malen for samtalen må være kjent og både leder og ansatte må forberede seg. Ansatte må oppfatte samtalen som legitim og at den har relevans, altså er nyttig. Den må også oppfattes som rettferdig av medarbeider. Oppfatningen av rettferdighet er knyttet til deltakelse i samtalen, kunnskap om samtalen og holdninger til leder (Kavanagh, Benson et al. 2007). Mikkelsen (2014a) sier at for å lykkes med medarbeidersamtalene så er det blant annet viktig å sikre helhjertet støtte av ledere og ansattes organisasjoner. Systemet må evalueres og revideres kontinuerlig, og ledere og medarbeidere må læres opp (Mikkelsen 2014a). Dersom kommunene ønsker å bruke medarbeidersamtalen som den sentral HRM-praksisen den er, så krever det en del av kommunen for å lykkes med denne.

Studien viste at HRM-praksisen prestasjonsbasert lønn var brukt i svært liten grad i disse ti kommunene. Norge har høy grad av kollektive avtaler, og likelønn er et viktig prinsipp. Motivet for å øke bruk av prestasjonsbasert lønn i kommunene bør være begrunnet ut fra en forventning om høyere resultater. Lønnssystemet skal da motivere til en ekstraordinær

arbeidsinnsats. Medarbeiderundersøkelsen viser at medarbeiderne i kommunene har høy score på indre motivasjon for oppgavene. Kommunene i utvalget har en gjennomsnittlig score på 4,3 på en skala fra en til fem. Lai (2015) skriver at mange studier viser til at indre motivasjon er den formen for motivasjon som gir flest positive effekter, og at indre motivasjon er blant annet avgjørende for hvilken innsats medarbeideren gjør, kvaliteten på arbeidet som leveres, lojaliteten til organisasjonen og stoltheten over å jobbe der (Lai 2015 s 5). Gagné og Deci (2005) viser til når kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere for oppgavene enn kvantitet så er indre motivasjon mer effektivt for høye prestasjoner enn prestasjonsbasert lønn (Gagné and Deci 2005). Prestasjonsbasert lønn er mer egnet for oppgaver som er enkle og rutinepregede (Kuvaas and Dysvik 2012). Det kan ut fra dette se ut til at kommunens produksjon av tjenester ikke passer så godt til prestasjonsbasert lønn. En HRM-praksis på lønn og belønning som ikke tar oppmerksomheten fra indre motivasjon kan fungerer. Et eksempel på det er fastlønn. Forskingen viser at generelt så vil fysisk belønning redusere indre motivasjon, mens verbal, symbolsk eller abstrakt belønning ikke gjør det (Mikkelsen 2014c).

HRM-praksisen prestasjonsbasert lønn har lav HRM-styrke. Prestasjonsbasert lønn er en del av den formelle lønnspolitikken, men kun for en liten del av de ansatte. For den gruppen varierer det også i hvor stor grad den er brukt. Den har liten legitimitet og relevans for størstedelen av medarbeiderne, og dermed også liten konsistens og det er liten konsensus om denne. Man må kunne anta at medarbeiderne i kommunene generelt oppfatter denne HRM-praksisen som lite viktig.

Involvering og deltakelse er en HRM-praksis i kommunene med middels til sterk HRM-styrke. Medvirkning er sentralt i høyprestasjonsregimet (Pfeffer 1994, Huselid 1995, Appelbaum, Baily et al. 2000, Thompson og Heron 2005). I følge Mikkelsen (2014b) er medvirkning en bred betegnelse som omfatter direkte medvirkning gjennom selvstyrte grupper, kvalitetssirkler eller allmøter, til indirekte medvirkning gjennom styrerepresentasjon og ulike former for grupper for informasjonsutveksling, drøftinger og forhandlinger (Mikkelsen 2014b). I studien er det vist at kommunene bruker et omfattende system for indirekte medvirkning gjennom administrasjonsutvalg, arbeidsmiljøutvalg, og møter mellom tillitsvalgte og verneombud og ledelse. Direkte medvirkning kan være formell eller uformell. Det avholdes personalmøter i alle virksomhetene i kommunene i utvalget. For små avdelinger er det flere som ikke har formelle personalmøter, men uformelle, fordi de arbeider tett sammen til daglig. Det varierer mellom kommunene hvor ofte møtene i de ulike fora avholdes.

Personalmøter sikrer informasjon til og medvirkning med alle ansatte, og er en arena for viktige styringssignaler. Slik sett er det muligens noe overraskende at åtte av ti kommuner ikke har noen overordnede retningslinjer for at slike møter i det hele tatt skal avholdes. Ingen av de ti kommunene har krav om hvor ofte disse møtene skal avholdes.

Opplevelsen av medvirkning kan også knyttes til grad av autonomi, muligheten til å kunne styre seg selv og egen adferd. I medarbeiderundersøkelsen ble også medarbeidernes opplevelse av grad av mulighet til å jobbe selvstendig og gjøre egne vurderinger i jobben målt. For kommunene i utvalget var gjennomsnittlig score 4,2 på en skala fra en til fem, der fem representerer at man er svært enig. Medarbeiderne i kommunene vurderer altså at de har høy grad av autonomi i jobben. Dette samsvarer også ganske bra med personalsjefenes vurdering: fem sier at de har en kultur for høy grad av involvering og deltakelse, en personalsjef vurderer kulturen som middels til høy, og fire sier de har en kultur for middels grad av involvering. Av de fire som vurderte kulturen som middels sier tre at dette er et område de jobber med og som de ønsker å forbedre. En personalsjef sier at den har vært lav, men at de er i ferd med å få en kultur for høy grad av involvering, og at dette er et satsingsområde fremover.

Studien viser at involvering og deltakelse er en viktig HRM-praksis for kommunene som de er opptatt av. Jeg har vurdert HRM-styrken som middels til sterk. Det er mulig at dette er noe strengt og at den burde kunne karakteriseres som sterk, da det er de ansattes oppfatning av HRM-praksisen som er avgjørende. Faktoren autonomi fikk høy score. HRM-praksisen er vurdert ut fra kriteriene tydelighet, konsistens og konsensus. Det som har trukket litt ned er at det er varierende praksis for gjennomføring av personalmøter og at det ikke er noen formelle retningslinjer for dette som er med og synliggjør og legitimerer at personalmøtene er en viktig arena for involvering og deltakelse. I noen kommuner er det også noe lavere grad av frekvens på møter for indirekte medvirkning enn det som bør være forventet dersom kommunene skal bruke dette som en sterk HRM-praksis. Signalene dette gir kan føre til mindre konsistens og redusert validitet av HRM-praksisen.

Bruk av team er den siste HRM-praksisen som er undersøkt i studien. Bruk av team henger også sammen med mulighet for involvering og deltakelse og kan bidra til at medarbeidernes innflytelse på hvordan arbeidet gjøres øker. Batt (2004) har vist at bruk av selvstyrte team henger sammen med høyere grad av autonomi, jobbsikkerhet og jobbtilfredshet for arbeidstakerne (Batt 2004). Resultatene fra studien viste at personalsjefene i fem av ti kommuner sier at selvstyrte team er brukt i mindre grad. Flere av personalsjefene var usikre

på i hvilken grad team ble bruk. Det generelle inntrykket var at de fleste hadde lite oversikt over i hvilken grad team blir benyttet. Ingen av kommunene hadde noen skriftlig strategi i forhold til bruk av team. To av personalsjefene anslår at over halvparten av medarbeiderne var med i et team. Alle personalsjefene fikk lest opp samme definisjon av team. Måtene å jobbe på er ganske like mellom sektorene i ulike kommuner, jamfør beskrivelsen av kommunene tidligere i oppgaven. Det var derfor større variasjon mellom svarene enn forventet.

Forskning viser også at bruk av team kan utløse andre kontrollmekanismer ved at overvåking, evaluering og disiplinering skjer mellom kollegaene i teamet i stedet for fra ledelsen (Olsen 2014). Ut fra en «hard» tilnærming til HRM kan dette være positivt fordi det kan redusere kostnadene ved overvåkning, ved at medlemmene i teamet overvåker hverandre. Ingen av kommunene oppgav at de hadde fullt selvstyrte team der de hadde eget budsjett og resultatansvar. Bruk av team i kommunene var mer kjennetegnet av samarbeid mellom grupper, for eksempel ansatte på en avdeling i barnehagene, fagteam på skolene og lindrende arbeid innen omsorgen. Flere var usikre på skillet mellom samarbeid og team. Medarbeiderne i kommunene scoret høyt på nytteorientert motivasjon på medarbeiderundersøkelsen. Det viser at det sannsynligvis er en god kultur for samarbeid og kunnskapsdeling. Det er mulig at dette også kan gi HRM-resultater som tilsvarer de positive effektene av teamarbeid.

HRM-praksisen bruk av selvstyrte team er vurdert til å ha lav styrke ut fra at studien viser at team ser ut til å være lite brukt som HRM-praksis i kommunene. Det er ikke en overordnet politikk på å bruke team, og det er avdekket at det er lite bruk av formelle team. HRM-praksisen burde vært mer detaljert undersøkt for å gi et mer sikkert svar på i hvilken grad team er brukt. Det kan være glidende overganger mellom samarbeid og team.

Et av forskningsspørsmålene i studien var også å undersøke i hvilken grad HRM-praksisene tilpasses kontekst og strategi.

Det er i studien ikke påvist en sammenheng mellom forskjeller i strategi og kontekst, og forskjeller i tilpasning av HRM-praksiser. Det er mange trekk som er like ved konteksten til kommune: De er i en situasjon med liten konkurranse som tilbyr av tjenester.

Inntektssystemet sørger for at kommunene skal ha økonomi til kunne tilby likeverdige tjenester, og det er omfattende regelverk og kontrollordninger som sikrer at kommunene gjør det. Det er en høy andel kvinner ansatt i kommunene og svært mange er organisert i fagforeninger.



Det er likevel identifisert noen forskjeller i kontekst mellom kommunene med høye resultater i Kommunebarometeret og kommunene med lave resultater når man ser på gjennomsnittet for gruppene. I den gruppen som har høye resultater i Kommunebarometeret er gjennomsnittlig distriktsindeks ca 20 poeng høyere enn gjennomsnittet for de kommunene med lave resultater i kommunebarometeret. Dette utgjør 30 prosent bedre plassering i snitt.

Inntektsnivået er også betydelig lavere i de kommunene med høye resultater i Kommunebarometeret enn i de kommunene med lave resultater. Gjennomsnittlig inntekt for kommunene med høye resultater er 95,9 mot snitt 101,8 for de kommunene som har svake resultater. Dette er noe overraskende da man skulle tro at økonomiske rammebetingelser kunne ha sammenheng med resultater – altså hvor gode tjenester kommunene kan gi. Kommunal- og regionaldepartementet har i 2016 også gjennomført en kartlegging av særtrekk ved kommunene som har høye resultater i Kommunebarometeret. Deres kartlegging bekrefter funnet i studien på at de beste kommunene har svakere økonomiske rammebetingelser (Sanner 2016).

Personalsjefene vurderer også økonomien som bedre i de kommunene med gode resultater i kommunebarometeret, selv om de økonomiske rammebetingelsene er svakere. Dette samsvarer for øvrig med nøkkeltall på netto driftsresultat for kommunene. De kommunene med best resultater i kommunebarometeret hadde et gjennomsnittlig netto driftsresultat på 3,2% av driftsinntektene, mot 1,5% for de kommunene med de dårligste resultatene i kommunebarometeret. (Det tekniske beregningsutvalg for kommunal og fylkeskommunal økonomi, 2015, tabell 3).

For øvrig har Kommunal- og regionaldepartementet funnet at de beste kommunene i Kommunebarometeret har et gjennomsnittlig innbyggertall som er over landssnittet per kommune. Dette samsvarer også med studien: I utvalget så hadde de fem beste kommunene et gjennomsnittlig innbyggertall på om lag 14.800. Gjennomsnittet i Norge var per 01.01.2015 om lag 11.000.

Det er likevel ikke funnet noen sammenheng mellom forskjeller i kontekst og forskjeller i valg og tilpasning av HRM-praksiser.

Når det gjelder strategi er det antatt at kommunene har det samme formålet og derfor vil ha den samme strategien. Dette representerer en grov forenkling. For at studien kunne gitt et resultat i forhold til dette burde den konkrete strategien i hver kommune vært innhentet og analysert. Et eksempel på dette kan være den ene av de to kommunene med høyest score på

HRM-praksisene involvering og deltakelse. Denne kommunen har en overordnet visjon for organisasjonen som går på medvirkning. Visjonen er førende for strategien i kommunen. I dette konkrete tilfellet kan det være en sammenheng mellom tilpasning av HRM-praksisene og strategien.

Prestasjonsbasert lønn er en HRM-praksis som brukes i liten grad av samtlige kommuner i utvalget. Forskning viser at prestasjonsbasert lønn er mer egnet for oppgaver som er enkle og rutinepregede (Kuvaas and Dysvik 2012). Kommunene produserer nesten bare tjenester i direkte kontakt med innbyggerne, som for eksempel undervisning, omsorg for eldre, spedbarnskontroller og førskoletilbud. Kvaliteten på tjenestene er viktig, og det er mindre fokus på antall tjenester levert i forhold til antall kroner satt inn i tjenesteproduksjonen. Økonomiske overskudd er heller ikke målet, men heller å utnytte budsjettet til å gi best mulig tjenester. Prestasjonsbasert lønn er sannsynligvis ikke en HRM-praksis som passer så godt til strategien i kommunene. Her kan det se ut som kommunene har tilpasset valg av HRM-praksiser til strategi ved ikke å ta i bruk HRM-praksisen prestasjonsbasert lønn i større grad.

Paauwe og Richardson (1997) viser hvordan HRM-praksisene implementeres i en kontekst, der konteksten påvirker både virksomhetens resultater, HRM-resultatene (den svarte boksen) og HRM-praksisene (Paauwe and Richardson 1997). Siden det i studien ikke ble undersøkt mer detaljert hva som ble prioritert i den enkelte kommunens strategi, er det ikke identifisert en tilpasning av HRM-praksisene til strategien, utover prestasjonsbasert lønn. Det er heller ikke identifisert en sammenheng mellom valg av HRM-praksiser og kontekst. Det kan være at dette skyldes at konteksten til kommunene i hovedtrekk er så lik at de kriteriene som det er skilt på mellom kommunene, er av mindre betydning. De objektive kriteriene som det er forsøkt skilt på varierer også mellom kommunene i samme gruppe.

Det er altså ikke i denne studien påvist en klar tilpasning av HRM-praksisene til kontekst og strategi, utover lite bruk av prestasjonsbasert lønn. Det er likevel vist at det finnes en beste praksis HRM i kommunene og at de har flere sterke praksiser. Et annet forskningsspørsmål er om de beste kommunene som scorer høyt i kommunebarometeret, også har de sterkeste HRM-praksisene?

Studien viser at det totalt sett er liten forskjell i hvilke HRM-praksiser som brukes og HRM-styrken, mellom de kommunene med svake resultater i Kommunebarometeret og de kommunene med høye resultater. En forklaring kan være at kommunene er underlagt det samme rammeverket; for eksempel arbeidsmiljøloven som regulerer arbeidstid, medvirkning og retten til permisjoner. Hovedtariffavtalen utvider rettighetene i lovverket og gir felles

regler for kommunene. I tillegg så har KS tatt et stort ansvar for utviklingsarbeider i kommunene og er en pådriver for at kommuneforvaltningen skal være på et høyt nivå. KS utarbeider en rekke maler, retningslinjer og prosedyrer for kommunene og holder kurs på mange områder, også innen personalledelse. De arrangerer nettverk for kommunene og har mye veiledningsmateriell innen blant annet arbeidsgiverpolitikk, rekruttering og kompetansearbeid, og hva som er god ledelse. Disse forholdene fører til at HRM-praksisene i kommunene blir mer like.

Selv om kommunene er rangert fra plass 1 til plass 428 i kommunebarometeret betyr dette nødvendigvis ikke at de kommunene som er lavt rangert leverer dårlige tjenester. Tvert i mot er hensikten med et omfattende regelverk og utjevning innen inntektssystemet at kommunene skal levere likeverdige tjenester. Det er et viktig prinsipp at innbyggerne i Norge skal kunne få likeverdige kommunale tjenester uavhengig av hvor de bor i landet. Dette er også en del av den overordnede målsettingen med inntektssystemet for kommunene, uttrykt i høringen om nytt inntektssystem: «Den overordnede målsettingen med inntektssystemet er å utjevne kommunenes økonomiske forutsetninger, slik at forholdene legges til rette for et likeverdig tjenestetilbud til innbyggerne over hele landet» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2015 s 13).

Det er i tillegg mange lover, forskrifter og føringer som regulerer det kommunale tjenestetilbudet og som gjør at tilbudet ikke kan variere så mye mellom kommunene. Staten har også et system for tilsyn på de fleste tjenesteområdene til kommunene for å sikre at dette ikke skjer. Man kan derfor anta at kommunene generelt leverer tjenester på et høyt nivå uansett rangering i Kommunebarometeret, og at dette kan være grunnen til at det ikke er identifisert noen større forskjeller i HRM-praksiser mellom kommunene med høye resultater i Kommunebarometeret og kommuner med lave resultater.

Resultatene i studien viser likevel at i snitt så har de beste kommunene noe bedre HRM-praksiser enn de kommunene med lave resultater. På HRM-praksisen involvering og deltakelse er det imidlertid en markant forskjell mellom kommunene med gode resultater og kommunene med svake resultater. HRM-praksisen fikk en score på 3,5 i de kommunene med høye resultater og en score på 2,4 i de kommunene med lave resultater. Det er derfor interessant å drøfte dette funnet nærmere. Kartlegging har vært på et overordnet nivå gjennom intervjuer med personalsjefene, og med overvekt på kartlegging av systemer for indirekte (representativ) deltakelse, som for eksempel møter i arbeidsmiljøutvalget, administrasjonsutvalget og møter mellom toppledelsen og de hovedtillitsvalgte og

hovedverneombud. De kommunene med de høyeste resultatene har høyere frekvens på møter som er arenaer for representativ deltakelse. Når det gjelder direkte deltakelse er det sett på frekvens på personalmøter (allmøter for en avdeling, virksomhet), bruk av team og personalsjefens vurdering av i hvor stor grad den enkelte arbeidstaker har anledning til å delta i beslutninger som gjelder egen arbeidssituasjon. Det høres logisk ut at høy grad av medvirkning gir bedre resultater. Dette stemmer også med forskning. Riordan og kollegaer (2005) studerte sammenhengen mellom involvering og effektivitet blant forsikringsselskaper. De fant at organisasjoner med høyt nivå av involvering hadde bedre resultater, lavere turnover og høyere forpliktelse og jobbtilfredshet blant de ansatte (Riordan, Vandenberg et al. 2005). Huselid (1995) fant også at medvirkning i form av teamarbeid og høyprestasjonsparadigmer økte effektiviteten og produktiviteten (Huselid 1995). Den norske arbeidslivsmodellen er kjennetegnet av høy grad av medvirkning og medbestemmelse på virksomhetsnivå (Løken and Stokke 2009).

Funnet fra studien viser at det ser ut som de beste kommunene har en sterkere HRM-praksisen på involvering og deltakelse enn kommuner med svake resultater i Kommunebarometeret. Medvirkning er et av de viktige kjennetegnene på høyprestasjonsparadigme, slik at resultatet også stemmer med forskning. Som diskutert tidligere er det mulig at utvalget er noe lite for å si noe sikkert om overførbarheten av funnet til kommunene generelt. Det kan derfor være interessant å se nærmere på denne sammenhengen i en egen studie.

Det er ovenfor drøftet om det er slik at de kommunene som scorer høyt på Kommunebarometeret også har de sterkeste HRM-praksisene. En annen innfallsvinkel er å se på om det er en positiv sammenheng mellom høy score på Kommunebarometeret og tilsvarende på medarbeiderundersøkelsen 10-faktor.

Medarbeiderundersøkelsen måler noen av de mellomliggende variablene som er vist i modellen til Paauwe og Richardsom (1997) mellom HRM-aktiviteter og virksomhetens resultater (Paauwe and Richardson 1997). Medarbeiderundersøkelsen måler indre motivasjon, mestringstro, autonomi, bruk av kompetanse, mestringsorientert ledelse, rolleklarhet, relevant kompetanseutvikling, fleksibilitetsvilje, mestringsklima og nytteorientert motivasjon. Kristensen (2010) har vist at HRM-resultater ser ut til å ha sammenheng med økonomiske resultater (Kristensen 2010). Resultatmålene for kommunene er også sammensatt av andre nøkkeltall.

Studien viste at de kommunene med høye resultater på Kommunebarometeret hadde noe høyere score på medarbeiderundersøkelsen enn de kommunene med svake resultater i

Kommunebarometeret. Resultatet samsvarer med forskning. Forskjellen mellom de beste kommunene og de svake kommunene er likevel ikke stor. De beste kommunene hadde et snitt på 4,3 i score, og de svakeste kommunene hadde i snitt 4,1 i score. Landssnittet var 4,2 i score, tilsvarende som snittet for hele utvalget. Det er tidligere i oppgaven vist at det er sannsynlig at også kommuner med svake resultater i Kommunebarometeret leverer gode tjenester. Det kan være en forklaring på at forskjellen i score på medarbeiderundersøkelsen mellom kommunene med de beste resultatene og kommunene med de svake resultatene ikke er større.

En score på over fire på en skala fra en til fem er gode resultater, og viser at det er høy grad av tilfredshet blant ansatte i kommunene. Dette samsvarer også med den årlige arbeidslivsundersøkelsen til Kelly Global Workforce Index for 2013, som viste at 46 prosent av norske arbeidstakere sier det de er veldig engasjert og opptatt av å gjøre en god jobb. Dette var høyest score i Europa (Fiksdal 2013). Variasjonen i score på faktorene mellom kommunene i utvalget varierer likt med landssnittet. Gjennomsnittlig score for de beste kommunene er litt bedre på samtlige faktorer enn de svake kommunene. De faktorene med høyest score for de beste kommunene er nytteorientert motivasjon (4,7), fleksibilitetsvilje (4,5) og mestringstro (4,4). Oppgavemotivasjon (4,3), bruk av kompetanse (4,3), autonomi (4,3) og høy rolleklarhet (4,3) har også høy score.

Armstrong og Taylor (2014) har definert en del kjennetegn på toppprestasjonskultur, blant annet at folk vet hva som er forventet av dem, at de føler at jobben er verd å gjøre, at de er bemyndiget, at det er en kultur for læring og forbedring, og at det er et klima for tillit og teamarbeid med mål om å levere særpreget service til kundene (Armstrong and Taylor 2014). Noen av disse beskrivelsene kjenner vi igjen i resultater fra medarbeiderundersøkelsen, blant annet høy rolleklarhet, høy indre motivasjon, høy nytteorientert motivasjon og høy grad av autonomi.

Studien har vist at det ser ut til å være en sammenheng mellom høy score på Kommunebarometeret og resultatene i medarbeiderundersøkelsen. Resultatene i medarbeiderundersøkelsen viser også gode resultater for flere faktorer som kjennetegner høyprestasjonsparadigmer.

Det siste forskningsspørsmålet er om det var mulig å identifisere noen sammenheng mellom styrken på HRM-praksisene, funnene i medarbeiderundersøkelsen, turnover og sykefravær.

Funnene i studien viser at kommunene med de høyeste resultatene i Kommunebarometeret har noe høyere styrke på HRM-praksisene, noe bedre resultater i 10-faktor medarbeiderundersøkelse, lavere sykefravær og noe høyere turnover. Det er altså funnet en positiv sammenheng mellom alle faktorene unntatt turnover. Dette samsvarer med forskning som viser at organisasjoner med høyt nivå av involvering hadde bedre produktivitet målt gjennom finansielle resultater, lavere turnover og høyere grad av «commitment» og jobbtilfredshet (Riordan, Vandenberg et al. 2005).

Når det gjelder turnover kan det se ut som resultatene i studien avviker noe fra forskning som viser at organisasjoner med gode resultater har lavere turnover enn organisasjoner med svake resultater. Guest mfl. (2003) påviste i en stor studie sammenheng mellom større bruk av HRM, og lavere turnover og høyere profitt (Guest, Michie et al. 2003). Huselid (1995) påviste også sammenheng mellom «high commitment practices» og redusert turnover, økt salg, økt markedsverdi og profitt (Huselid 1995). Resultatene i studien viste det motsatte resultatet: Kommunene med svake resultater hadde bedre tall på turnover enn de med høye resultater i Kommunebarometeret. Det er mulig at resultatene for turnover har en sterkere sammenheng med andre faktorer enn resultater i Kommunebarometeret. Kommunene med de laveste resultatene hadde større grad av distriktsutfordringer. Dette kan bety at det er et mindre arbeidsmarked i disse kommunene og derfor vanskeligere å skifte arbeidsgiver. Dette kan føre til at turnover er lavere. Gjennomsnittlig turnover for kommunesektoren var 13,4 prosent i 2014. Når vi sammenligner med gjennomsnittet i norske kommuner har altså de beste kommunene i Kommunebarometeret likevel bedre turnover – altså lavere. Dette betyr at vi likevel kan konkludere med at funn i studien knyttet til turnover sammenfaller med annen forskning.

Grunnen til at de kommunene med de svake resultatene har gode tall for turnover kan i tillegg til distriktsprofil på arbeidsmarkedet, være andre konkurransefortrinn som ikke er identifisert i studien. Det kan være at de 30 kommunene som brukte 10-faktor medarbeiderundersøkelse i 2015 skiller seg fra andre kommuner med å være innovative, opptatt av ny forskning og har større fokus på forbedring, siden de tidlig tok i bruk denne undersøkelsen. En annen forklaring er at utvalget er for lite til at funnene er statistisk signifikante. Dette er også drøftet i studien.

Freemann (1980) fant i en studie at bedrifter med fagforeninger hadde lavere turnover (Freeman 1980). Det er vist tidligere at kommunene har en høy andel organiserte, også i forhold til privat sektor. HR Norge har i HR-undersøkelsen 2013 tall for turnover (HR Norge

2013). Resultatene bygger på svar fra 165 medlemmene i HR Norge. Disse representerer et utvalg på 68 prosent fra privat sektor, 31 prosent fra offentlig sektor og en prosent fra interesse-/ medlemsorganisasjoner. Undersøkelsen viser at 28 prosent har en turnover på 0-3 prosent og 47 prosent har en turnover på mellom 4 og 7 prosent. Kun 18 prosent har en turnover på mellom 8 og 19 prosent (HR Norge 2013). Tall fra KS viser at kommunene har betydelig høyere turnover enn resultatene fra HR-undersøkelsen 2013 (gjennomsnittlig turnover for kommunesektoren var 13,4 prosent i 2014). Det kan skyldes at turnover måles på forskjellige måter i disse to statistikkene og derfor ikke er sammenlignbare. HR-undersøkelsen bygger på spørsmål til HR-leder, mens statistikken på turnover fra KS bygger på inn- og utmelding av lønssystemene i kommunene. En annen forklaring kan være at gjennomsnittsalderen er høyere i kommunene, og at flere går over på pensjon enn utvalget i HR-undersøkelsen 2013.

Høy turnover fører til økte kostnader for kommunene, da rekruttering, utvelgelse og opplæring koster. I tillegg kommer produktivitetstapet i opplæringsfasen, som også kan innebære redusert kvalitet. Kostnadene er avhengig av hvem som slutter. HR Norge skisserer kostnader på 30-50 prosent av en årslønn for en nyansatt på lavt nivå i organisasjonen, mens kostnader knyttet til at en mellomleder slutter ligger på mellom 125 og 200 prosent av årslønnen (HR Norge 2013). Her kan man likevel skille mellom dysfunksjonell turnover (lavt presterende slutter) og funksjonell turnover (høyt presterende slutter). Noe turnover kan også være positivt; nye medarbeidere kan bidra med nye ideer, ny kompetanse og ny læring i organisasjonen. Turnover skaper også karrieremuligheter internt. Det kan likevel være grunnlag for at kommunene bør analysere grunnene til den høye turnoveren nøyer, for å redusere kostnadene samt bedre resultatene.

I 2014 var sykefraværet 6,4 prosent på landsbasis i følge tall fra Statens Arbeidsmiljøinstitutt (Statens Arbeidsmiljøinstitutt 2015). Gjennomsnitt for kommunene i utvalget var 9,4 prosent. Tallene kommer fra ulike kilder, men viser likevel at sykefraværet i kommunene er betydelig høyere enn snittet for landet. Dette kan skyldes flere forhold, blant annet sammensetningen av ansatte og arbeidets art. Det kan også skyldes forhold som lav mestringstro, lav rolleklarhet, lav autonomi og lav kompetansemobilisering (Lai 2015). Disse faktorene måles også i medarbeiderundersøkelsen og viser relativt høy score.

Sykefravær blant kvinner er høyere enn for menn. I 4.kvartal 2015 var menns sykefravær 4,5 prosent og kvinners sykefravær 8,3 prosent, forskjellen blir noe mindre når man tar hensyn til at kvinner bruker mer gradert sykemeldinger (Statistisk Sentralbyrå 2016). Kommunene i

Norge har om lag 78 prosent kvinner (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon 2016c). Kommunene er også IA-bedrifter og har et særskilt ansvar for å inkludere medarbeidere med redusert funksjonsevne (NAV Arbeidslivssenter Oslo 2016). Når det gjelder enkelte utsatte yrkesgrupper er det en overhyppighet av selvrapporterte plager innen kvinnedominerte yrker som pleie- og omsorgsarbeidere, sykepleiere, og barnehage-/ skoleassistenter (Statens Arbeidsmiljøinstitutt 2015). I en undersøkelse i 2013 fant Statens arbeidsmiljøinstitutt at rundt 16 prosent av sysselsatte befant seg i en arbeidssituasjon kjennetegnet av høye jobbkraav i kombinasjon med lav jobbkontroll. Denne kombinasjonen var mer utbredd blant kvinner (22 prosent) enn menn (11 prosent), og særlig utbredt blant annet innen helse- og omsorgsykker (Statens Arbeidsmiljøinstitutt 2015). Rapporten viser også at sykepleiere er den gruppen som opplever høyest ubalanse mellom innsats og belønning. Ubalansen øker helserisikoen. Disse forholdene samt andre fører til at sykefraværet vil være høyere i kommunene enn landssnittet.

Sykefravær fører til økte kostnader for virksomhetene (eksempler: vikarbruk, overtid, opplæring), men har også betydning for kvaliteten på tjenestene, samt at det kan føre til økt belastning på kollegaer. Men sykefravær er selvsagt først og fremst en belastning på den som er syk. Det er derfor viktig å redusere sykefraværet. Kommunene bør bryte ned resultatene fra medarbeiderundersøkelsen på et lavere nivå for å identifisere utsatte grupper. Da er det mulig å sette i verk konkrete tiltak for å bedre faktorer som påvirker helsen. Forskning viser at følgende spesifikke faktorer har betydning for helse og fravær: rollekonflikter, autonomi, sosial støtte fra nærmeste leder, rettferdig belønning etter innsats, rettferdig og redelige ledere, bemyndigende ledelse og en kultur for at medarbeiderne også har ansvar for arbeidsmiljø og klima (Knardahl 2014). Kommunene bør også fokusere på disse faktorene for å bedre sykefraværet.

Resultatene fra studien på sykefravær samsvarer likevel med forskning, og viste at kommunene med de beste resultatene i Kommunebarometeret hadde lavere sykefravær sammenlignet med kommunene med svake resultater i Kommunebarometeret.



## 5.1 Oppsummering

Studien har vist at det er en beste praksis HRM i kommunene og at kommunene har flere sterke HRM-praksiser. Kommunene har sterke HRM- praksiser på balanse mellom jobb og fritid, og ansettelsestrygghet og internt arbeidsmarked. I studien er involvering og deltakelse vurdert til en middels til sterk HRM-praksis. Hovedvekten i kartleggingen av denne HRM-praksisen var av formelle systemer for indirekte og direkte deltakelse. Kommunene har også gode HRM-praksiser på avanserte systemer for rekruttering og seleksjon, opplæring, kompetanseutvikling og karriere og medarbeidersamtaler.

Styrken til HRM-praksisene kan økes ved å bruke modellen til Bowen og Ostroff (2004) og forbedre praksisene ut fra begrepene tydelighet, konsistens og konsensus (Bowen and Ostroff 2004). Under drøftingen av styrken og sammensetningen av hver enkelt HRM-praksis, ble det ut fra annen forskning også funnet måter kommunene kan forbedre forhold ved HRM-praksisene på. I forhold til HRM-praksisen avansert rekruttering og seleksjon, er det viktig med opplæring og oppfølging for å sikre at metoden for strukturert intervju følges. Dersom intervjuet tar form av ustrukturert intervju er det en svært dårlig seleksjonsmetode.

Kommunene har også svært mange ansettelser, og det kan være fornuftig ut fra et kost/ nytte perspektiv, å vurdere ulike rutiner ved rekrutteringsprosessen, ut fra vurderinger av stillingens størrelse og varighet. Når det gjelder opplæring og kompetanseutvikling er det gode muligheter til å utnytte intern kompetanse til opplæring. Medarbeiderne i kommunene har høy nytteorientert motivasjon. Det er også viktig å evaluere effekten av kompetansetiltakene i opplæringsplanene. Kommunene bruker i liten grad mulighetene i internt arbeidsmarked til å tilby interne karrieremuligheter. Interne karriere kan være både vertikalt, og horisontalt i form av endring eller utvidelse oppgaver. Kommunene bruker team i varierende grad. Batt (2004) har vist at bruk av selvstyrte team henger sammen med høyere grad av autonomi, jobbsikkerhet og jobbtilfredshet for arbeidstakerne (Batt 2004). Kommunene bør derfor se om de kan forbedre denne HRM-praksisen. Personalsjefene vurderte at kommunene hadde lavt til middels utbytte av medarbeidersamtalene. Samtalen gir mulighet for dialog om alle HRM-praksisen og er derfor en av de viktigste HRM-praksisene vi har (Boswell and Boudreau 2002). Kommunene bør derfor prioritere å bedre denne HRM-praksisen slik at de får et høyere utbytte av medarbeidersamtalene. Et lærings- og utviklingsperspektiv er mest nyttig på samtalen.

Når det gjelder i hvilken grad HRM-praksisene tilpasses kontekst og strategi, ser ut til at det kan være en sammenheng mellom strategi, og at HRM-praksisen prestasjonsbasert lønn er

brukt i svært liten grad. Utover det er det ikke funnet en tilpasning av HRM-praksisene til kontekst og strategi. Dette kan også skyldes at studien ikke var avansert og dyptgående nok til å identifisere tilpasninger. Annen forskning viser også at det er vanskelig å påvise en sammenheng (Johansen and Mikkelsen 2014)

Studien viste at de kommunene som hadde høye resultater i Kommunebarometeret hadde sterkere HRM-praksiser enn de kommunene med svake resultater i Kommunebarometeret. Dette samsvarer også med annen forskning. Forskjellen var likevel liten. Det kan skyldes at nivået på resultatene er høyt for kommunene generelt, og at også de kommunene med lave resultater i Kommunebarometeret, leverer tjenester på høyt nivå. Det ble likevel funnet en større forskjell mellom kommuner med høye resultater og kommuner med svake resultater. Kommunene med høye resultater hadde til dels betydelig sterkere HRM-praksis på involvering og deltakelse. Dette er et av kjennetegnene på høyprestasjonsparadigme.

Kommunene med høye resultater i Kommunebarometeret hadde høyere score på medarbeiderundersøkelsen enn kommunene med svake resultater. Det samsvarer også med forskning som viser at høyere HRM-resultater fører til høyere økonomiske resultater for virksomheten (Kristensen 2010). Forskjellen til kommunene med svake resultater i Kommunebarometeret var liten, men likevel gjennomgående for alle faktorene i medarbeiderundersøkelsen.

Videre ble det påvist en sammenheng mellom styrken på HRM-praksisene, medarbeiderundersøkelsen, sykefravær og turnover. De kommunene med høye resultater i Kommunebarometeret hadde bedre resultater. Studiet viste altså en sammenheng mellom HRM-praksisene, HRM-resultatene og kommunenes resultater. Dette samsvarer med modeller som er utviklet innen HRM (Paauwe and Richardson 1997).

Studien har gitt noen svar i forhold til hva som er best praksis HRM i kommunene. Det er også avdekket mulige forbedringer kommunene kunne fokusere på. Samtidig har det også kommet fram nye spørsmål som det kunne vært interessant å forske videre på.

Utvalget kommuner er noe lite i forhold til antall kommuner i landet (ti kommuner i forhold til total 428 kommuner). Det er heller ikke testet om resultatene er statistisk signifikant, eller utført en dataanalyse av sammenhengene mellom variablene. Dette kunne vært forbedret ved videre forskning.

Hver kommunes særskilte strategi ble ikke kartlagt i studien. Det hadde også vært mulig å gjøre større sammenligninger med mer tilgjengelig statistikk på konteksten til kommunene og

sammenhengen med resultater. Studien har likevel vist noen forskjeller i kontekst. De beste kommunene har et gjennomsnittlig innbyggertall som er høyere enn gjennomsnittskommunen, og de har noe lavere økonomiske rammebetingelser, men likevel høyere økonomisk resultat. Disse funnene samsvarer med funnene til Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Studien viste også at de beste kommunene hadde en lavere distriktsprofil. Denne sammenhengen er det ikke annen empiri på. Det kunne derfor vært interessant ved videre forskning å gå dypere inn i kartlegging av kontekst og strategi - gjerne i forhold til de ulike tjenesteområdene – og sett på om det da hadde vært mulig å avdekke sammenhenger mellom kontekst, strategi og HRM-praksiser.

Når det gjelder kartleggingen av HRM-praksisene kunne denne vært mer detaljert og omfattende. Dette gjelder også HRM-praksisen på involvering og deltakelse, der det i studien ble funnet en til dels betydelig sterkere HRM-praksis blant kommunene med høye resultater enn kommunene med lave resultater. Kartleggingen av denne HRM-praksisen hadde hovedvekt på formelle systemer for direkte og indirekte medvirkning. Ved videre forskning kunne man både utvidet kartleggingen av de formelle systemene for medvirkning, men også sett på den uformelle medvirkningen i den daglige jobbsituasjonen.

## 6. Konklusjon

Hensikten med oppgaven var å undersøke om det finnes en beste praksis HRM i kommunene og hva denne består av. Studien har gitt svar i forhold til hensikten med oppgaven. Det er funnet at det finnes en beste praksis HRM i kommunene, og det er gjort funn i forhold til hva beste praksis består av. HRM-styrken er også undersøkt. Det er funnet samsvar mellom HRM-praksis, HRM-resultater og kommunenes resultater. Det ble ikke funnet en klar sammenheng i forhold til at HRM-praksiser ble tilpasset strategi og kontekst. Utvalget i studien var noe lite til å konkludere sikkert på overførbarheten av funnene, men i den grad det er mulig, er funnene testet mot annen empiri. Funnene stemmer også med annen forskning.

For å forsøke å forbedre en svak HRM-situasjon, kan lederne ta utgangspunkt i modellen til Bowen og Ostroff (2004) for å øke styrken på HRM-praksisene (Bowen and Ostroff 2004). De må da ta utgangspunkt i begrepene tydelighet, konsistens og konsensus, og konkretisere hva disse begrepene betyr i forhold til de enkelte HRM-praksisene. Hensikten vil være å skape en sterk HRM-situasjon der de ansatte deler en felles tolkning av hvilken adferd kommunene forventer og belønner.

## Litteraturliste

- Ames, C. (1992). "Classrooms. Goals, structures, and student motivation." Journal of Educational Psychology 84(3).
- Appelbaum, E., et al. (2000). Manufacturing advantage. Why high-performance system pay off. Ithaca, Cornell University Press.
- Arbeidsdepartementet (2010). "NOU 2010: 1 - Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet."
- Arbeidsmiljøloven (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.
- Argyris, C. and D. A. Schön (1996). Organizational learning II. Massachusetts, Addison-Westley Publishing Company.
- Armstrong, M. and S. Taylor (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London, Kogan Page Publishers.
- Bakken, A. (2014). "Sosial ulikhet i skoleresultater - en oppsummering av NOVAs forskning." from <https://nettsteder.regjeringen.no/fremtidensskole/files/2014/05/NOVAs-forskning-p%C3%A5-ulikhet-i-skolen-en-oppsummering.pdf>.
- Bandura, A. (1986). Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Bang, H. (2008). "Effektivitet i ledergrupper - hva er det , og hvilke faktorer påvirker det?" Tidsskrift for Norsk Psykologforening 37(3): 670-687.
- Batt, R. (2004). "Who benefits from teams? Comparing workers, supervisors and managers." Industrial Relations 43(1): 183-212.
- Boswell, W. R. and J. W. Boudreau (2002). "Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses." Journal of Business and Psychology 16(3): 391-412.
- Bowen, D. E. and C. Ostroff (2004). "Understanding HRM-firm performance linkages. The role of the "strength" of the HRM system." Academy of Management Review 29: 203-221.
- Bragelien, I. and O. Kvaløy (2014). Lønn og belønning. Strategisk HRM 2: HMS, Etikk og Internasjonale perspektiver. A. Mikkelsen and T. Laudal. Oslo, Cappelen Damm Akademiske: 328-355.
- Brown, M., et al. (2010). "Consequences of the performance appraisal experience." Personell Review 39(3): 375-396.
- Busch, T. (2013). Akademisk skriving. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Combs, J., et al. (2006). "How much do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance." Personell Psychology 59(3): 501-528.
- Cummings, L. L. and D. P. Schab (1973). Performance in organizations. determinants and appraisal. Glenview, Scott Foresman.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (2014). "Generelle forskningsetiske regler." from <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>.
- Deci, E. L., et al. (1999). "A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic motivation." Psychological Bulletin 125(6): 627-668.
- Deci, E. L. and R. M. Ryan (1985). "The General Causality Orientations Scale: Self-determination in personality." Journal of Research in Personality 19: 109-134.
- Delery, J. E. and D. H. Doty (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management. Tests of universalistic, contingency, and configural performance predictions." Academy of Management Journal 39(4): 802-835.
- Demerouti, E., et al. (2004). "The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study." Journal of Vocational Behaviour 64 (2004): 131-149.
- Det tekniske beregningsutvalg for kommunal og fylkeskommunal økonomi (2015). Rapport fra Det tekniske beregningsutvalg for kommunal og fylkeskommunal økonomi november 2015, Kommunal og Moderniseringsdepartementet,.

- Donaldson, L. (2001). The contingency theory of organizations. Thousand Oaks, California, SAGE.
- Dysvik, A. and B. Kuvaas (2011). "Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance." European Journal of Work & Organizational Psychology 20(3): 367-387.
- Døvingen, E., et al. (2015). HR-feltet i Norge 1995-2014: Stabilitet og profesjonalisering? Samfunns- og næringslivesforskning AS. Rapport 14/15.
- Eriksson-Zetterquist, U., et al. (2014). Organisasjonsteori. Oslo, Cappelen Damm Akademiske.
- Fiksdal, B. (2013). "Europas meste engasjerte medarbeidere." Retrieved 24.10.2013, from <http://www.nhoservice.no/article.php?articleID=4624&categoryID=8>.
- Freeman, R. B. (1980). "The exit-voice tradeoff in the labor-market. Unionism, job tenure, quits and separations." Quarterly Journal of Economics 94(4): 643-673.
- Fried, Y., et al. (2003). "The moderating effect of job security on the relation between role clarity and job performance: A longitudinal field study." Human Relations 56(7): 787-805.
- Gagné, M. and E. L. Deci (2005). "Self-determination theory and work motivation." Journal of organizational behavior 26(4): 331-362.
- Ghitulescu, B. E. (2013). "Making Change Happen: The Impact of Work Context on Adaptive and Proactive Behaviors." Journal of Applied Behavioral Science 49(2): 206-245.
- Grant, A. (2014). Gi og ta: Hvordan lykkes gjennom å hjelpe andre, Cappelen Damm.
- Griffin, J. M., et al. (2007). "The effect of Self-Reported and Observed Job Conditions on Depression and Anxiety Symptoms: A Comparison of Theoretical Models." Journal of Occupational Health Psychology, 12 (4):334-349
- Guest, D. E. (1987). "Human resource management and industrial relations." Journal of Management Studies 24: 503-521.
- Guest, D. E. (2011). "Human resource management and performance. Still searching for some answers." Human Resource Management Journal 21(1): 3-13.
- Guest, D. E., et al. (2003). "Human resource management and corporate performance in the UK." British Journal of Industrial Relations 41(2): 291-314.
- Hamel, G. (2002). Leading the revolution. How to thrive in turbulent times by making innovation a way of life? Boston, Plume.
- Henriksen, K. H. (2015). "En av tre ansettes uten intervju." from <http://ledernett.no/%C3%A9n-av-tre-ansettes-uten-intervju>.
- Hetland, H. (2013). "Lederen som inspirator og støtte i forhold til våre basale psykologiske behvo." Magma(3): 18-25.
- Hetland, H., et al. (2011). "Leadership and learning climate in a work setting." European Psykologist.
- Hill, C. W. L. and G. R. Jones (2001). Strategic management theory. An integrated approach. Boston, Massachusetts, Houghton Mifflin.
- HR Norge (2013). HR-undersøkelsen 2013. [www.hrnorge.no](http://www.hrnorge.no), HR Norge.
- Huselid, M. A. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance." Academy of Management Journal 38: 635-672.
- Jiang, K., et al. (2012). "How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms." Academy of Management Journal 55(6): 1264-1294.
- Johansen, S. T. and A. Mikkelsen (2014). Beste tilpasning innenfor HRM og Strategi. Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering. A. Mikkelsen and T. Laudal. Oslo, Cappelen Damm Akademiske: 154-198.
- Joo, B.-K., et al. (2010). "Investigating the influences of core self-evaluations, job autonomy, and intrinsic motivation on in-role job performance." Human Resource Development Quarterly 21(4): 353-371.

- Kavanagh, P., et al. (2007). "Understanding performance appraisal fairness." Asia Pacific Journal of Human Resources 45(2): 132-150.
- Knardahl, S. (2014). Arbeid, ledelse og helse. Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver. A. Mikkelsen and T. Laudal. Oslo, Cappelen Damm Akademiske.
- Kommunal- og Moderniseringsdepartementet (2015a). "Distriktsindeksen 2015." from [https://www.regjeringen.no/contentassets/96e4b5a9a05d49d0af9f19a86361629d/distriktsindeksen\\_2015\\_august\\_20151224334.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/96e4b5a9a05d49d0af9f19a86361629d/distriktsindeksen_2015_august_20151224334.pdf).
- Kommunal Rapport (2015). "Her er nøkkeltallene om metodene for 2015-barometeret." Retrieved 25.03.2015, from <http://barometer.kommunal-rapport.no/om-datane>.
- Kommuneloven (1993). Lov om kommuner og fylkeskommuner.
- Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon (2014). Hovedtariffavtalen 01.05.2014-30.04.2016. Oslo, Kommuneforlaget.
- Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon (2015). "Arbeidskraft og rekruttering." from <http://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/arbeidsgivermonitoren/arbeidsgivermonitoren-2015/arbeidskraft-og-rekruttering/>.
- Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon (2016). "Hovedavtalen 01.01.2016-31.12.2017." 2016, from <http://www.ks.no/globalassets/blokker-til-hvert-fagomrade/arbeidsgiver/tariff-lov--og-avtaleverk/hovedavtalen-01.01.2016-31.12.2017.pdf?id=41539>.
- Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon (2016a). "Tabell 2: Sykefravær for kommunene.Tidsserier 1999-2015." from <http://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/analyse-og-statistikk/fravar/sykefravarstall-for-kommuner-og-fylkeskommuner/>.
- Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon (2016b). "Tabell 5.1.3: Turnover per kommune. Snitt siste 4 år."
- Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon (2016c). "Kommunesektorens arbeidsgivermonitor 2015." from <http://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/arbeidsgivermonitoren/arbeidsgivermonitoren-2015/kjonnssdelt-arbeidsmarked/>.
- Kristensen, T. S. (2010). Trivsel og produktivitet - to sider av samme sak. København, HK/ Danmark.
- Kuvaas, B. (2007). "Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance." Personnel Review 36(3): 378-397.
- Kuvaas, B. and A. Dysvik (2012). Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lai, L. (2011). "Kompetansemobilisering og egenmotivasjon." Magma 3(3): 49-55.
- Lai, L. (2013a). Strategisk kompetanseledelse. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lai, L. (2013b). "Mastersyken." from <https://www.bi.no/bizreview/artikler/mastersyken/>.
- Lai, L. (2015). "10-FAKTOR: En innføring." from [http://www.10faktor.no/ks/kurs\\_og\\_veiledninger/innforing\\_i\\_de\\_ti\\_faktorene/](http://www.10faktor.no/ks/kurs_og_veiledninger/innforing_i_de_ti_faktorene/).
- Lai, L. and J. C. Kapstad (2009). "Perceived Competence Mobilization: An Explorative Study of Predictors and Impact on Turnover Intention." International Journal of Human Resource Management 20(9): 1985-1998.
- Lange, A. H. D., et al. (2004). "The Relationships between work characteristics and mental health: Examining normal, reversed and reciprocal relationships in a 4-wave study." Work & Stress 18(2): 149-166.
- Langfred, C. W. and N. A. Moye (2004). "Effects of Task Autonomy on Performance: An Extended Model of Considering Motivational, Informational, and Structural Mechanisms." Journal of Applied Psychology 89(6): 934-945.
- Latham, G., et al. (2008). Performance Management. Oxford Handbook og human resource management. P. Boxall, J. Purcell and P. Wright. Oxford, Oxford University Press.

- Løken, E. and T. A. Stokke (2009). Labour relations in Norway, Fafo rapport nr 2009:33
- Major, V. S., et al. (2002). "Work time, Work Interference With Family, and Psychological Distress." Journal of Applied Psychology 87(3): 427-436.
- Maslow, A. H. (1954). Motivation og Personality. New York, Harper and Row.
- McGregor D. (1960). The human side of enterprise. New York, McGraw-Hill.
- Mikkelsen, A. (2014b). Finnes det en beste praksis innenfor HRM? Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering. A. Mikkelsen and T. Laudal. Oslo, Cappelen Damm Akademiske: 106-153.
- Mikkelsen, A. (2014c). Hva bør HMS-medarbeidere og ledere vite om motivasjon? Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver. A. Mikkelsen and T. Laudal. Oslo, Cappelen Damm Akademiske.
- Mikkelsen, A. and T. Laudal (2014b). Hva er strategisk human resources management? Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering. A. Mikkelsen and T. Laudal. Oslo, Cappelen Damm Akademiske: 27-68.
- NAV Arbeidslivssenter Oslo (2016). "Ny IA-avtale: Forenkling og forebygging." from <https://www.nav.no/no/Lokalt/Oslo/NAV+Arbeidslivssenter+Oslo/Nyttig+a+vite+i+Oslo/ny-ia-avtale-forenkling-og-forebygging>.
- Nergaard, K. (2014). Organisasjonsgrader, tariffavtaledekning og arbeidskonflikter 2013. F.-n. 2014:14.
- O'Reilly, C. A. I. and J. Pfeffer (2000). Hidden Value. Boston, Harvard Business School Press.
- Olsen, K. M. (2014). Deltakelse og medvirkning i HRM. Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering. A. Mikkelsen and T. Laudal. Oslo, Cappelen Damm Akademiske.
- Paauwe, J. and R. Richardson (1997). "Introduction special issue on HRM and performance." International Journal of Human Resource Management 8: 257-262.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. Unleashing the power of the work force. Boston, Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998). The human equation. Building profits by putting people first. Boston, Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. New York, Free Press.
- Pousette, A. and J. J. Hanse (2002). "Job Characteristics as predictors of ill-health and sickness absenteeism in divergent occupational types - a multigroup structural equation modeling approach." Work & Stress 16(3): 229-250.
- Rafferty, A. E. and M. A. Griffin (2006). "Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership." Journal of Occupational and Organizational Psychology 79: 37-61.
- Riordan, C. M., et al. (2005). "Employee involvement climate and organizational effectiveness." Human Resource Management Journal 44(4): 471-488.
- Roberts, G. C. (2012). "Motivation in sport and exercise from an achievement goal theory perspective: After 30 years, where are we?" Advances in motivation in sport and exercise 3: 5-58.
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, SAGE Publications.
- Ryan, R. M. and E. L. Deci (2000). "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being." American Psychologist 55(1): 68-78.
- Ryan, R. M., et al. (1996). "All goals were not created equal: An organismic perspective on the nature of goals and their regulation." Retrieved January, 1996, from <https://www.researchgate.net/publication/232498662> All goals are not created equal An organismic perspective on the nature of goals and their regulation.



- Røvik, K. A. (2007). Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon. Oslo, Universitetsforslaget.
- Salgado, J. F., et al. (2003). "A metaanalytic study of general mental ability validity for different occupations in the European community." Journal of Applied Psychology 88(6): 1068-1081.
- Sanchez, J. L. and E. L. Levine (1999). Is job analysis dead, misunderstood, og both? New forms of work analysis and design. San Fransisco, California, Jossey-Bass.
- Sanner, J. T. (2016). Kommuneopplegget for 2017 v/Statsråd Jan Tore Sanner, Kommunal- og regionaldepartementet. Informasjonsmøte om Kommuneproposisjonen 2017, Riva Dyreparken Hotel, Kristiansand. 12.05.2016.
- Schmidt, F. L. and J. Hunter (2004). "General mental ability in the world of work. Occupational attainment and job performance." Journal of Personality og Social Psychologi 86(1): 162-173.
- Schmidt, F. L. and J. E. Hunter (1998). "The validity and utility of selection methods in personnel psychology. Practical og theoretical implications of 85 years of research findings." Psychological Bullentin 124(2): 262-274.
- Schuler, R. S. and S. E. Jackson (1987). "Linking competitive strategies with human resource management practices." Academy og Management Executive 1(3): 207-219.
- Scott, R. (1987). Organizations. Rational, natural, and open systems. Englewood Cliffs, New York, Prentice-Hall.
- Skogstad, A. and S. Einarsen, Eds. (2011). Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Skorstad, E., et al. (2008). Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling. Oslo, Gyldendal Akademiske.
- Solem, L. K. and M. K. Kleppe (2015, 19.01.2015). "En av ti er feilansettelser." Retrieved 18.01.2015, from <http://www.dn.no/jobbledelse/2015/01/18/2101/Arbeidsliv/-en-av-ti-er-feilansettelser>.
- Statens Arbeidsmiljøinstitutt (2015). Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2015.
- Statistisk Sentralbyrå (2014a). "Antall offentlige årsverk nesten tredoblet siden 1970." from [http://www.ssb.no/offentlig-sektor/artikler-og-publikasjoner/offentlig-forvaltning-storrelse#Offentlig\\_forvaltnings\\_andel\\_av\\_sysselsettingen\\_stabil\\_etter\\_1993](http://www.ssb.no/offentlig-sektor/artikler-og-publikasjoner/offentlig-forvaltning-storrelse#Offentlig_forvaltnings_andel_av_sysselsettingen_stabil_etter_1993).
- Statistisk Sentralbyrå (2014b). "Barnehager 2013, endelige tall." from <https://www.ssb.no/utdanning/statistikker/barnehager/aar-endelige/2014-04-25>.
- Statistisk Sentralbyrå (2016). Sykefravær, 4.kvartal 2015. [www.ssb.no](http://www.ssb.no).
- Statistisk Sentralbyrå (2016a). "Sysselsette i kommunal sektor." Retrieved 23.03.16, from <http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/komregsys>
- Statistisk Sentralbyrå (2016b). "Kommuneregnskap 2015, foreløpige tall." from <http://www.ssb.no/offentlig-sektor/statistikker/kommregnko>.
- Statistisk Sentralbyrå (2016c). "Barnehager, nøkkeltall - ureviderte tall per 09.04.2016." from <https://www.ssb.no/a/kostra/stt/faktaark.cgi?f=95194000717112&m=102700&std=checked&t=2015&type=>.
- Statistisk Sentralbyrå (2016d). "Pleie og omsorg, nøkkeltall - ureviderte per 09.04.2016." from <https://www.ssb.no/a/kostra/stt/faktaark.cgi?f=95254922811832&m=102700&std=checked&t=2015&type=>.
- Stortinget (2015). "Statsbudsjettet 2015." from <http://www.statsbudsjettet.no/Statsbudsjettet-2015/Dokumenter-NY/Budsjettdokumenter/Statsbudsjettet-2010/Prop-1-S/3-Gruppering-av-budsjettets-inntekter-og-utgifter-etter-art/>.
- Strauss, K., et al. (2015). "Building og sustaining Proactive Behaviors: The Role of Adaptivity and Job Satisfaction." Journal of Business and Psychology 30(1): 63-72.
- Suter, J., et al. (2009). Role understanding and Effective Communication as Core Competencies for Colloborative Practice. Journal of Interprofessional Care. 23: 41-51.

- Thompson, M. and P. Heron (2005). "Management capability and high performance workorganization." International Journal of Human Resource Management 16: 1029-1048.
- Truss, C., et al. (1997). "Soft and hard models of human resource management. A reappraisal." Journal of Management Studies 34(1): 54-73.
- Utman, C. H. (1997). "Performance effects of motivational state: A meta-analysis." Personality and Psychology Review 1: 170-182.
- Valentine, S., et al. (2008). "Role Conflict, Mindfulness, and Organizational Ethics in an Education-Based Healthcare Institution." Journal of Business Ethics 94: 455-469.
- Vasset, F., et al. (2011). "The effects of performance appraisal in the Norwegian municipal health service. A case study." Human Resources for Health 9(1): 9-22.
- Vasset, F., et al. (2012). "Exploring different effects of performance appraisal in groups and individual conversations." Vård i Norden 3: 23-41.
- Walton, R. E. (1985). "From Control til Commitment in the Workplace." Harvard Business Review(March).
- Yukl, G. (1999). "An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership." Leadership Quarterly 10(2): 285-305.

## Vedlegg: Intervjuguide om HRM-praksiser i kommunene

### SPØRRESKJEMA HRM-PRAKSIS NORSKE KOMMUNER

Kommunenavn:

Dato gjennomført:

Navn personalsjef:

Beskrivelse av stilling og posisjon/ hvor lenge i jobben/ arbeidet i kommunen:

#### **Kort beskrivelse av kontekst:**

*(Stikkord;\_Ca antall ansatte/ årsverk, ROBEK, befolkningsutvikling, utfordringer, rekruttering)*

---

#### **Ansettelsestrygghet og internt arbeidsmarked**

Har kommunen din vært gjennom en eller flere prosesser med nedbemanning de siste 10 årene?

Var det overtallighet, og hvordan ble overtalligheten håndtert?

Ble det foretatt oppsigelser?

Ble det gitt tilbud om andre jobber?

Totalt sett: Har antall årsverk gått opp eller ned siste 10 år?

Har kommunen utarbeidet skriftlig dokumentasjon på hvordan nedbemanninger håndteres? Er det laget noe skriftlig ift tilbud om andre stillinger?

#### **Avanserte systemer for rekruttering og seleksjon**

Blir alle stillinger lyst ut? Anslå en andel?

Ved interne ansettelser/ utvidelse av stilling: Er det vurdering av utdanning/ praksis/ personlige egenskaper?

Gjennomføres det alltid intervju?

Hvordan blir de som skal intervjues tatt ut?

Vurdering av utdanning?

Vurdering av praksis?

Vurdering av personlige egenskapet?

Andre forhold? (vandelsattest)

Gjennomføring av intervjuet:

Blir det utarbeidet en intervjuguide for hver ansettelse?

Gjennomføres det personlighetstester?

Må kandidaten foreta en presentasjon eller løse et case?

Gjennomføres det flere runder med intervju per ansettelse?

Innhentes det referanser?

Hvor mange?

Lages det en guide for gjennomføring av samtale med referanse ved hver ansettelse?

I hvor stor grad følges planen ved ansettelser eller er det avvik i praksis?

Er det noen grupper det ikke følges for?

Er det utarbeidet rutine/ reglement for ansettelser?

Er det utarbeidet maler for gjennomføring av intervju?

Er det utarbeidet maler for gjennomføring av samtale med referanser?

Er det utarbeidet en mal for protokoll/ konklusjon på hvem som skal innstilles/ ansettes?

## **Opplæring, kompetanseutvikling og karriere**

I hvilken grad legges det til rette for kurs og opplæring for den enkelte ansatte?

Har kommunen utarbeidet en kompetanseplan med kartlegging av kompetanse – kartlegging av framtidig behov?

Er det ordninger der ansatte kan ta etter- eller videreutdanning og få fri til undervisning og dekning av utgifter?

Er det grupper som i liten grad får kurs og opplæring?

Er det lagt vekt på interne karrieremuligheter i kommunen?

Er det mange som har fått økt ansvar og oppgaver?

### **Prestasjonsbasert lønn**

Fastsettes lønn ut fra prestasjoner?

Ved lokale lønnsoppgjør er ansattes prestasjoner grunnlag for lønnstillegg?

Er det utarbeidet lønnspolitikk for kommunen?

Er dette et av punktene?

I hvor stor grad benyttes dette?

Hvor stor andelen av lønnspotten benyttes til dette?

## Medarbeidersamtaler

Gjennomføres det medarbeidersamtaler jevnlig? Hvor ofte?

Er alle omfattet av tilbud om medarbeidersamtale/ hvem gis tilbud?

Gjennomføres det gruppe-medarbeidersamtaler?

Er det gitt opplæring i hvordan man gjennomfører medarbeidersamtaler?

Er det grupper som ikke får medarbeidersamtale?

Er det en mal for gjennomføring av samtalen?

Hvordan behandles resultatene av medarbeidersamtalen?

Vurderer du det som kommunen har lavt – middels – høyt utbytte av medarbeidersamtalene?

## Selvstyrte team

Definisjonen presenteres for personalsjef: Team er grupper der ansatte har felles oppgaver og mål, og der de samarbeider for å løse disse. Eksempler på dette kan være ansatte i en barnehageavdeling, et demensteam, psykiatriteam eller faggrupper på skolene (engelsk-team)

Blir det brukt selvstyrte team i kommunen?

I hvilke sektorer blir det brukt?

Barnehage

Skole

Eldreomsorg

Teknisk

Administrasjon/ stabsressurser

Hvor stor del av de ansatte er inkludert i team?

Barnehage

Skole

Eldreomsorg

Teknisk

Administrasjon/ stabsressurser

## **Involvering og deltakelse**

I hvilken grad har de ansatte anledning til å delta i beslutninger som angår egen arbeidssituasjon?

Er de ansatte med på å utarbeide mål for egen arbeidsplass?

Hvilke fora benyttes:

Administrasjonsutvalget

Hvor mange møter i året?

Arbeidsmiljøutvalget

Hvor mange møter i året?

Er det flere saker enn de som er omtalt i AML kap 7

Møter mellom ledelse og tillitsvalgte/ vernetjenesten

Toppleder/ HTV/HVO

Linjeledere/PTV/ VO

Møtehyggighet?

Personalmøter

Hvor mange i året?

Avdelingsmøter

Ansvarsgruppemøter

Er det en kultur for lav – middels- høy grad av involvering og medvirkning?

## **Balanse mellom jobb og fritid**

Forventes det at ansatte svarer på e-post etc hjemme?

Er det mulighet for fleksitid?

Gis det mulighet for permisjoner utover Arbeidsmiljølovens bestemmelser?

Er det utarbeidet et permisjonsreglement?

Hvordan er holdningen til å kunne innvilge redusert arbeidstid?

Er det akseptert å jobbe mer enn 100% stilling?

Er det mange som jobber mer enn ordinær arbeidstid?

Er det en forventning i organisasjonen om å jobbe mer enn den tiden man er betalt for?

## **PERSONALSJEFENS EGEN OPPSUMMERING**

På en skala fra 1 til 10 – hvordan vurderer du kvaliteten på HRM i egen kommune?

Sterke sider:

Forbedringspotensial: