

Framtidens kunnskapsbehov eller gårsdagens kompetanse?

- En studie av stillingsannonser over fem tiår

Anne Mette Nordhus

Veiledere

Linda Hye og Morten Øgård

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2015
Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap
Institutt for statsvitenskap og ledelsfag

Forord

En stor takk til mine fantastiske veiledere Linda Hye og Morten Øgård som gjennom både studiet og veiledning til masteroppgaven har tatt meg med på en utrolig reise. Dette har vært en utfordrende og krevende, men mest av alt en utrolig lærerik og interessant reise. Uten deres tålmodige veiledning og støtte hadde ikke denne oppgaven blitt til.

Dette har gitt meg sjansen til å bli kjent i min egen komplekse organisasjon på en ny måte, samtidig som det har gitt meg nye perspektiver både på samfunnsendringer generelt og i arbeidslivet spesielt. Samtidig har jeg sett at min læring ikke er over nå, men også blir viktig i tiden framover.

Videre må jeg takke dere der hjemme som har holdt ut med at bøker, notater og PC har tatt mest oppmerksomhet og plass i denne tiden. Og mamma for korrekturlesing av store dokumentmengder.

Sist, men ikke minst, stor takk til min leder og dere kolleger på NAV Kristiansand for all velvilje og støtte og kloke innspill, og til NAV Vest-Agder for økonomisk støtte til dette studiet.

Anne Mette Nordhus, mai 2015

Antall ord: 30 791.

Modeller, tabeller og figurer:

Modell 1: "LMR-modellen" - viser en oversikt over elementene som for organisasjonene inngår i de ulike nivåene av LMR.

Modell 2: Kartleggingsmodell

Tabell 1: Oversikt over organiserende modeller i offentlig sektor

Tabell 2: Utvikling av trekk gjennom studiens tidslinje.

Figur 1: Trekk fra perioden 1973-74

Figur 2: Annonse fra Fædrelandsvennen 24. januar 1973.

Figur 3: Trekk fra perioden 1983-84.

Figur 4: Annonse fra Fædrelandsvennen 11. februar 1983.

Figur 5: Trekk fra perioden 1993-94.

Figur 6: Trekk fra perioden 2003-04 (06).

Figur 7: Trekk fra perioden 2013-14.

Innholdsfortegnelse

KAPITTEL 1 - INNLEDNING.....	- 5 -
1.1 Tema.....	- 5 -
1.2 Problemstilling	- 7 -
1.3 Stillingsannonser som datagrunnlag.....	- 8 -
KAPITTEL 2 – PRESENTASJON AV NAV	- 10 -
2.1 Bakgrunn for reformen.....	- 11 -
2.2 Den nye yrkesrollen.....	- 14 -
2.3 Effektivitet.....	- 16 -
2.4 Kompetanse	- 17 -
2.5 Utredning av fremtidig kompetansebehov	- 17 -
2.6 Teknologi.....	- 20 -
2.7 Oppsummering	- 22 -
KAPITTEL 3 – TEORETISK UTGANGSPUNKT	- 23 -
3.1 Utviklingstrekk for organisering av offentlig sektor:	- 23 -
3.2 Kompetansebegrepet og viktigheten av menneskelige ressurser	- 31 -
3.3 Fire ulike tilnæringsmåter til ledelse av menneskelige ressurser	- 33 -
3.4 Trekk ved det nye arbeidslivet	- 39 -
3.5 Rekruttering som ressurstilgang i det nye arbeidslivet.....	- 43 -
3.6 Presentasjon av kartleggingsmodell	- 45 -
KAPITTEL 4 – METODE OG FORSKNINGSDESIGN	- 48 -
4.1 Valg av metode og forskningsdesign	- 48 -
4.2 Datainnsamling.....	- 50 -
4.3 Dokumentanalyse	- 51 -
4.4 Validitet og reliabilitet.....	- 53 -
KAPITTEL 5 – ANALYSE OG DRØFTING AV DATA.....	- 55 -
5.1 1973-74.....	- 56 -
5.2 1983-84.....	- 62 -
5.3 1993-94.....	- 69 -
5.4 2003-04 (06):.....	- 76 -
5.5 2013-2014.....	- 84 -
5.6 Drøfting	- 92 -
KAPITTEL 6 – OPPSUMMERING OG AVSLUTNING.....	- 102 -
6.1 Oppsummering	- 102 -
6.2 Veien videre	- 103 -
Litteraturliste:	- 105 -

KAPITTEL 1 - INNLEDNING

1.1 Tema

Arbeidslivet vårt er, i takt med samfunnet for øvrig, i stadig og omfattende endring. Hvis man sammenlikner dagens situasjon med arbeidslivet på 1970-tallet, ser man den enorme utvikling som har funnet sted. Utviklingen kan karakteriseres som en overgang fra det industrielle til det postindustrielle samfunn, eller som en overgang fra det kapitalbaserte til det kunnskapsbaserte samfunn (**Løwendahl, B., 2006**). "Det nye arbeidslivet" utfordrer bedriftene i arbeidslivet til å vurdere sine ressurser og verdier annerledes enn de tradisjonelt har gjort. Der materielle verdier tidligere har vært organisasjonens viktigste ressurser, har kunnskapsamfunnets fremvekst gjort at dens største verdi ofte sitter i arbeidstakernes hode i form av deres kunnskap. Dette medfører krav om nytenking på områder som rekruttering, organisering og ledelse i arbeidslivet. Der man i industriens storhetstid kun benyttet passiv forvaltning av personalet som ressurs, har man i det kunnskapsbaserte samfunn sett nødvendigheten av å koble ledelse av den menneskelige ressurs tett opp til organisasjonens strategi (**Nordhaug, O., 2002**).

Bedriftene har også en økende grad av endring og omorganisering som de ansatte må forholde seg til, og medfører at fleksibilitet og evne til endring blir en stadig viktigere egenskap å inneha. Det sies om den nye generasjon høyt utdannede arbeidstakere at de i større grad tenker på sin individuelle karriere, de har en høyere grad av fleksibilitet og må i større grad selv profilere sin kunnskap og kompetanse på arbeidsmarkedet. Industrisamfunnets tegn på ideal-arbeidstakeren, var gjerne den som mottok gullklokka etter lang og tro tjeneste i samme bedriften. I dag er maktforholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver er på mange måter endret. En arbeidstaker som er misfornøyd med sin arbeidssituasjon, eller får et mer attraktivt tilbud fra en annen arbeidsgiver, tar gjerne med seg sin kunnskap og går videre til en ny arbeidsplass. Man ser også at det blant enkelte grupper er løsere tilknytningsforhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. (**Saksvik, P.Ø., 2011**).

"It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent.

It is the one most adaptable to change."

Charles Darwin

Sitatet fra Darwin framstår på mange måter som en beskrivelse av hvem som vil være vinnerne i det nye arbeidslivet. Der ”det gamle arbeidslivet” har vært kjennetegnet av faste ansettelse, hierarkiske og byråkratiske organisasjoner og produksjon etter samlebåndsprinsippet, er det nye arbeidslivet kjennetegnet av faktorer som økt utdanningsnivå, økt yrkesdeltakelse, hurtig teknologisk utvikling, økte krav til produktivitet/effektivitet (**Løwendahl, B., 2006**), økt grad av fleksibilitet, at arbeidet organiseres i prosjekter og team og at byråkratiet erstattes av flate strukturer og nettverk (**Torp, H., 2005**).

Disse variablene vil bli presentert og operasjonalisert i kapittel 3.

NAV som organisasjon har vært gjennom en av de største omstillingsreformer i Norge. Dens nettverksorganisering gjennom partnerskapet mellom stat og kommune gjør at den er i en særstilling og av den grunn en meget spennende organisasjon å studere. Med bakgrunn i dette, samt en interesse for feltet arbeidsliv i endring, ønsker jeg å se nærmere på om man gjennom å følge en organisasjon og et kontor over tid kan gjenkjenne spor av de trekkene som er beskrevet som dreiningen mot ”det nye arbeidslivet”.

I min masteroppgave ønsker jeg derfor å se nærmere på om man kan finne tegn på at ”*det nye arbeidslivet*” har gjort sitt inntog ved min arbeidsplass, NAV Kristiansand.

1.2 Problemstilling

Problemstilling:

1) I hvilken grad ser man tegn på det nye arbeidslivet i NAV Kristiansand?

Ut fra mine funn vil jeg videre forsøke å reflektere rundt spørsmålet om man i dag møter organisasjonens kompetansebehov på en god måte?

Når man studerer endring er det interessant å se på hvilken *type* endring man ser, og i hvilken *grad* endring har skjedd. For å kunne påvise i hvilken grad arbeidslivet i NAV Kristiansand har endret seg, dvs. omfanget av endringen, har jeg i denne oppgaven valgt å ta utgangspunkt i annonser for utlysning av ledige stillinger for tidsperiodene 1973-1974, 1983-1984, 1993-1994, 2003-2004 og 2013-2014. Stillingsannonseene finnes bevart i uendret form og vil si noe om hvilke kvalifikasjoner man krever, hva som kjennetegner arbeidsoppgavene som skal utføres, og ellers hva som ligger i stillingens beskrivelse i de ulike periodene. De sier videre noe om hva arbeidsgiver tilbyr den som blir ansatt i form av lønn, pensjonsordninger og andre goder. Man kan med andre ord ved å studere disse stillingsannonseene finne ut om der har funnet sted en endring i organisasjonens behov for ulike typer arbeidskraft og stillingenes egenart gjennom disse fem tiårene.

Som teoretisk grunnlag for å kunne besvare problemstillingen, har jeg benyttet Odd Nordhaugs (2002) modell for ulike modeller for ledelse av menneskelige ressurser (LMR) som referanseramme. Han redegjør for en inndeling i fire forskjellige nivåer for LMR, personalforvaltning, personaladministrasjon, strategisk personalledelse og individorientert personalledelse.

En innvending mot å referere til denne modellen kan være at den er hentet fra privat sektor. Der privat sektor er styrt av private investorer, er offentlig sektor gjennom det parlamentariske system styrt av folkevalgte. Videre er offentlig sektor multifunksjonelle, som innebærer at de må vurdere flere og til dels motstridende hensyn, på den ene siden ivareta demokratiske verdier og på den andre side drive mest mulig effektiv produksjon. Private virksomheter opererer dessuten i et marked som vil gi kontinuerlig tilbakemelding til virksomheten. På den andre side kan man si at også private virksomheter må ta hensyn til motstridende hensyn gjennom et marked som består av ulike grupper, og ivareta viktige

samfunnsverdier. Dessuten må også privat sektor følge aktuelle lover og regler som gjelder for virksomhetens område (**Jacobsen, D.I. m.fl., 2013**). Videre kan man hevde at samfunnsutviklingen har gjort at tidligere forskjeller mellom privat og offentlig sektor er mer jevnet ut, delvis gjennom New Public Management-bølgen som har lagt større vekt på likheter enn forskjeller mellom disse.

1.3 Stillingsannonser som datagrunnlag

Gjennom de parametrene som er beskrevet ovenfor som tegn på det nye arbeidslivet, vil jeg ved en studie av stillingsannonser kunne si om en endring har funnet sted. Dag Øyvind Lotsberg viser i sin artikkel "Ledelsesteori – hva slags ledere passer i kommunen" i boka "Det kommunale laboratorium" (2014) til bruk av stillingsannonser for undersøkelse av hvilken type leder som etterspørres i rektor-, styrer- og rådmannsstillinger. Her vises det til at stillingsannonser "*i rimelig utstrekning er valide uttrykk for de krav som lederjobbene innebærer*" (**Lotsberg, D.Ø., 2014:146**). Peter Dahler-Larsen (2002:31) har videre gjennomført en analyse av stillingsannonser etter rådmenn i syv europeiske land. Han legger til grunn at stillingsannonser legger grunnlaget for å tiltrekke seg den rette jobbsøkeren med de kvalifikasjonene organisasjonen trenger. På den andre siden kan også annonsen være et uttrykk for "hykleri", dvs. at det ikke er samsvar mellom de faktiske arbeidsoppgaver i organisasjonen, eller også som et symbol, der jobbannonser er en mellomposisjon mellom dagens situasjon og ønsket situasjon for fremtiden.

Avgrensning:

Med bakgrunn i NAV sin historie, dvs. at etaten er en relativt ny etat som er sammenslått av henholdsvis Trygdekontor, A-etat og Sosialkontor, har jeg måtte hente ut stillingsannonser fra disse tre organisasjonene for periodene til og med 2003-2004. Annonserne er hentet fra avisen Fædrelandsvennen, Norsk Lysningsblad samt i administrative arkiver i etaten, og er begrenset til å omfatte Kristiansand Trygdekontor, A-etat (tidligere Arbeidsformidlingen) i Kristiansand og Kristiansand Sosialkontor. De to sistnevnte har i perioder hatt bydelskontorer innenfor Kristiansand som man kan gjenfinne i annonsematerialet.

Oppgaven består av seks kapitler i tillegg til litteraturliste og vedlegg. Kapittel to er viet til et innsyn i dagens NAV-organisasjon, samt et historisk tilbakeblikk på de tre etatene som i dag utgjør NAV. Kapittel tre ser nærmere på det teoretiske utgangspunktet for utviklingstrekk ved organisering av offentlig sektor, samt teorier bak ledelse av menneskelige ressurser og

presentasjon av kartleggingsmodellen jeg har brukt til drøfting av mine funn. I kapittel fire vil jeg drøfte mine metodevalg. I kapittel fem vil jeg kartlegge og beskrive undersøkelsens funn, samt analysere og drøfte disse. Avslutning og konklusjon følger så i kapittel seks.

KAPITTEL 2 – PRESENTASJON AV NAV

NAV-kontoret er det offentlige Norges fremste leverandør av velferdstjenester til innbyggerne. NAV ble opprettet 1. juli 2006 som et partnerskap mellom de tidligere statlige etatene Trygdekontoret, A-etat og de kommunale sosialkontorene, og NAV-reformen er Norges største reform i offentlig sektor. NAV har i dag ca. 19.000 medarbeidere fordelt på 14.000 med statlig tilsetting og 5.000 med kommunal tilsetting. NAV forvalter ca. en tredjedel av statsbudsjettet, og har visjonen ”Vi gir mennesker muligheter”. Gjennom verdiene ”tydelig, tilstede og løsningsorientert” skal NAV ivareta de samfunnsmessig viktige funksjonene:

- mulighet for arbeid
- mulighet for meningsfylt aktivitet
- mulighet for inntektssikring i henhold til lovfestede rettigheter

Gjennom partnerskapet med kommunen foreligger avtaler om hva NAV-kontoret i den enkelte kommune skal tilby. Med bakgrunn i dette vil det kommunale tjenestetilbudet i det enkelte NAV-kontor variere fra kommune til kommune. Partnerskapet utøves på ledelsesnivå i møter mellom rådmann og fylkesdirektør. Som følge av partnerskapet har NAV-kontorene to eiere og får derav styringssignaler både fra rådmann og fylkesdirektør. Kommune og stat har imidlertid selvstendig ansvar for sine tjenester.

Hovedmålene til NAV er:

- flere i arbeid og aktivitet og færre på stønad
- et velfungerende arbeidsmarked
- rett tjeneste og stønad til rett tid
- god service tilpasset brukers forutsetninger og behov
- en helhetlig og effektiv arbeids- og velferdsforvaltning ¹.

Det er i både i forkant og ettertid av NAV-reformen produsert et stort antall dokumenter om forventninger til, redegjørelser for og beskrivelser av situasjonen i NAV. Jeg har valgt å se

¹ Om NAV. NAV. Web-side: <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Organisering+av+NAV>.

Publisert 06.06.2013. Dato: 23.05.15.

nærmere på et utvalg av dokumentene som beskriver bakgrunnen for reformen, dagens situasjon for etaten og utvikling av rollen til den enkelte medarbeider. Videre beskrives dokumenter rundt behovet for kompetanse i NAV, samt utfordringer i forhold til den teknologiske framdriften og en presentasjon av fremtidsutfordringer NAV står ovenfor.

2.1 Bakgrunn for reformen

NAV-reformen, som er en av de største forvaltningsreformene i Norge, ble vedtatt av Stortinget i 2002 og gjennomført i perioden 2006-2010. Det er for meg av interesse å se nærmere på hvilke utfordringer og strømninger samfunnet vårt sto overfor og som derved bidro til å skape behov for denne reformen.

St.prp. nr. 46 (2004-2005) ”Ny arbeids- og velferdsforvaltning” presenterer både Trygdeetaten, Aetat og Sosialtjenesten i et historisk perspektiv og bakgrunnen for NAV-reformen:

Dagens spesialiserte arbeids- og velferdsforvaltning skriver seg tilbake til 1800-tallet, utløst av folks behov for hjelp mot fattigdom. For å sikre sosial trygghet ble det etter hvert dannet statlige etater og kommunal sosialtjeneste med spesialiserte profesjoner, og som forvaltet ulike regelverk.

Trygdeetaten var før sammenslåingen organisert i enheter på tre nivåer, med Rikstrygdeverk, Fylkestrygdekontor og kommunale trygdekontor med vedtaksmyndighet på de fleste av etatens tjenesteområder. Hovedoppgaven til trygdeetaten var inntektssikring i form av forvaltning til ytelser til livsopphold, og ble ansett for å være svært regelorientert. Etatens øvrige ansvarsområde var bredt sammensatt, og tjenestene var rettet mot stønader til mennesker både i og utenfor arbeidsstyrken, konsentrert innenfor områdene arbeid og rehabilitering, familie og pensjon og helsetjenester. I 2004 utgjorde antall årsverk i Trygdeetaten ca. 7600. Etaten hadde relativt færre ansatte med godkjent høyere utdanning enn øvrige statlige etater, eksempelvis var det 27 % av arbeidsstokken som hadde slik utdanning i 2001. Med bakgrunn i dette utførte etaten i høyere grad en andre etter- og videreutdanning på høyskole- og universitetsnivå.

Arbeidsmarkedsetaten var før NAV-reformen organisert i en tonivå modell med Aetat Arbeidsdirektoratet og Aetat lokal på kommunalt nivå. Tidligere hadde man i tillegg Fylkeskontor, som senere ble erstattet med med et hovedkontor med administrativt og faglig

ansvar i hvert fylke. Aetat hadde et klart arbeidspolitisk formål, med det operative ansvaret for gjennomføringen av arbeidsmarkedspolitikken. Tjenestene her var knyttet til arbeidsformidling (informasjon, veiledning og arbeidsmarkedstiltak) samt kvalifisering og ytelser til ordinære arbeidssøkere (dagpenger) og yrkeshemmede (yrkesrettet attføring). Videre ble etaten definert som svært resultatorientert, via sterkt søkelys på budsjetttrammer, prioriteringssignaler og mål- og resultatstyring. Antall årsverk i Aetat utgjorde i 2004 ca. 3800. 37 % av disse hadde utdanning på høyskole- og universitetsnivå.

Den kommunale sosialtjenesten utgjorde og utgjør fremdeles det sosiale sikkerhetsnettet i samfunnet, og skal sikre økonomisk og sosial trygghet, bedre levevilkår for vanskeligstilte og bidra til økt likeverd. Kommunene stod relativt fritt i forhold til organiseringen av tjenestene i sosialkontoret. Det ble opprettet sosialkontor i de fleste kommuner i løpet av 1960-70 årene, med oppgaver innen pleie og omsorg og økonomisk sosialhjelp. På 1980-tallet økte ansvarsområdet innen pleie og omsorg, og ble da gjerne skilt ut fra sosialkontoret og over i en egen helsedel. Etter hvert så man gjerne en spesialisering i de største kontorene innenfor områdene mottak/avklaring, økonomisk sosialhjelp, bolig, flyktningtjeneste, rus og tiltaksarbeid. Det var fylkesmannen som (som statens representant) skulle bidra til å iverksette nasjonal politikk og opptre som veileder for sosialkontoret samt i praksis også være klageinstans for sosialkontoret. Sosial- og helsedirektoratet hadde videre ansvar for gjennomføring av en nasjonal politikk på området, mens Statens Helsetilsyn har hatt det overordnede faglige tilsyn. Forvaltningen av sosialkontorene oppfattes som svært behovsorientert, og vedtakene fattes etter en individuell vurdering i hver enkelt sak. Sosialkontorene i kommunene besto i 2003 av om lag 4100 årsverk innenfor områdene råd, veiledning og sosialt forebyggende arbeid, økonomisk sosialhjelp og rus. Av disse hadde om lag 49 % sosialfaglig utdanning, herav 39 % sosionomer, 17 % med annen høyskole- eller universitetsutdanning. 16 % med annen kontorfaglig eller merkantil utdanning og resterende 18 % med annen utdanning/ufaglært (**St.prp. nr 46**).

I St.prp. nr 46 (2004-2005) beskrives det at arbeids- og velferdsforvaltningen skal organiseres slik at den på best mulig måte skal nå målene i arbeids- og velferdspolitikken. I St.meld. nr 8 (2004-2005) Perspektivmeldingen 2004, skisserer Regjeringen følgende internasjonale og nasjonale utviklingstrekk som ligger til grunn for at man hadde behov for en så radikal endring i forvaltningen:

- *endret demografisk utvikling som innebærer sterk økning i offentlige utgifter til pensjoner og helse- og omsorgstjenester*
- *brukerne har større forventninger til kompetent og individuell behandling*
- *sterk økning i yrkesdeltakelse blant kvinner innebærer økte forventninger om hvilket omsorgsansvar det offentlige bør ha*
- *økt innvandring gjør at integrering av innvandrere blir en voksende utfordring*

Reformbehovet er likevel **særlig** knyttet til:

- *at for mange personer i yrkesaktiv alder står helt eller delvis utenfor arbeidslivet og mottar stønader over lang tid*
- *at for mange brukere møter en oppsplittet forvaltning som ikke gjenspeiler behovet for en helhetlig og tverrfaglig vurdering (St.prp. nr 46:7).*

Det var altså disse samfunnsmessige utviklingstrekkene som gjorde at det ville være avgjørende med en gjennomgripende endring av arbeids- og velferdsforvaltningen, der brukerne innenfor en dør skal møtes av en førstelinjetjeneste som dekker hele tjenestespekteret til denne forvaltningen. NAV-kontoret bygger på et ”*gjensidig forpliktende samarbeid mellom stat og kommune*”, der det statlige ansvaret samles i arbeids- og velferdsetaten, og kommunene beholder sitt ansvar for oppgaver etter Lov om sosiale tjenester. Førstelinjetjenesten blir dermed et samarbeid mellom to likeverdige parter. Utredningsutvalget presiserer at man som følge av ulikheter i den enkeltes utdannings- og erfaringsnivå, ser viktigheten av kompetansebygging for å kunne sette organisasjonen i stand til å nå sine målsettinger. Det legges vekt på viktigheten av å kunne se både helhetlige løsninger og å kunne tilpasse løsninger i forhold til den enkeltes behov. Man vil også måtte utvikle ny kompetanse for å ivareta ansatte som vil få nye arbeidsoppgaver, samt utvikle arbeidsmetoder og IKT-løsninger som understøtter en helhetlig arbeidsprosess. **(St.prp. nr 46).**

NAV-reformen skulle være et motsvar til et tungrodd byråkrati som leverer tjenester på egne premisser og ikke brukernes. Reformen betegnes som en forvaltningsreform, i den forstand at man gjorde en organisatorisk endring.

Gjennom den ytre organisatoriske modellen ble oppgaveløsningen ble forvaltning sterkt regelstyrte og rettighetsorienterte oppgaver forankret i den statlige styringslinjen, mens mer skjønnsbaserte oppgaver som krever lokal- og regionalkunnskap ble forankret i kommunene. Den indre organisatoriske modellen innebar sammenslåingen av de tidligere Aetat og trygdeetaten til den nye arbeids- og velferdsetaten, for å gjennom dette være i stand til å oppnå en mer helhetlig og effektiv forvaltning, samt styrket oppmerksomhet på arbeidslinjen. I forhold til en effektiv utnyttelse av ressursene opprettet man spesialenheter som skulle ivareta oppgaver som ikke krevde brukernærhet, for gjennom dette å kunne frigjøre ressurser til brukeroppfølging i NAV-kontorene (**St.prp. nr. 46**).

NAV-reformen var på samme tid en innholdsreform som i praksis skulle vise sammenhengen mellom de sosialpolitiske og arbeidspolitiske virkemidler. Målsettingene til NAV var å skulle styrke arbeidslinjen og i høyere grad stille krav til brukerne. Dette gjør også at man ser et asymmetrisk maktforhold i brukernes disfavør der NAV både tilbyr hjelp og utøver kontroll. Makten utøves i praksis av de ansatte gjennom utøvelsen av sine yrkesroller (**Hansen, H.T., 2013**).

Den gjennomgripende reformen medførte at mange tusen ansatte fikk en ny arbeidsplass og nye oppgaver. Det at man gjennomgikk en organisasjonsendring både på det indre og ytre nivå og samtidig fikk nye kompetansekrav medførte endring både i forhold til hvilke oppgaver man skulle utføre, den nye yrkesrollen man skulle fylle og hvilken kompetanse som var nødvendig for å være i stand til å fylle denne rollen. Jeg vil gi en nærmere beskrivelse av noen av de endringstrekk som reformen medførte.

Uni Rokkansenteret har har stått bak den nasjonale evalueringen av NAV-reformen. Evalueringen består av har bestått av syv devalueringer, og rapporten ”Mot en spesialisert veilederrolle i NAV” (2011), ser blant annet nærmere på den nye yrkesrollen de ansatte i NAV-kontorene skulle fylle.

2.2 Den nye yrkesrollen

Ved opprettelsen av NAV fikk alle ansatte endret sin stillingstittel til ”veileder”. Begrepet innebar for mange som en dreining fra den mer hierarkisk og byråkratiske tittelen saksbehandler, og med den nye tittelen kom en endring i forhold til rollen man skulle fylle i

den nye etaten. Sentralt i den nye veilederrollen står stimulering og motivasjon av bruker mot arbeid, med søkelys på skreddersøm av brukerens individuelle behov og arbeidsretting.

Veilederrollen er ment å skulle inneholde kunnskap og kompetanse som går på tvers av de tidligere etater. Likevel viser undersøkelsen at den nye rollen opplevdes ulikt med tanke på hva den enkelte gjenkjenner fra sin tidligere bakgrunn.

I den utadrettede virksomheten er A-etat kompetansen av spesiell betydning, og ”den nye veilederrollen ligger kanskje nærmest den gamle A-etat rollen, og muligvis lengst vekk fra rollen i den gamle Trygdeetaten” (Helgøy m.fl., 2011:9). Opprettelsen av forvaltningsenhetene bidro også til å trekke ut de tradisjonelle saksbehandleroppgavene fra NAV-kontoret, slik at de med trygdefaglig bakgrunn kanskje var de som opplevde størst krav til omstilling. Den tradisjonelle rettighetskompetansen som man hadde med seg fra Trygdeetaten opplevdes som nedvurdert i NAV-sammenheng.

Den nye arbeids- og aktivitetsrollen har mange likheter med den rollen man hadde på det tidligere Sosialkontoret. Sosialarbeiderne opplever likevel at de har fått mer arbeidsfokus i sin måte å jobbe på, og at rollen har vært en utfordring i forhold til sin egen profesjonsrolle. På mange måter føles det at man skal jobbe med samme type saker uavhengig av bakgrunn som en svekkelse i forhold til egen fagkunnskap og profesjon. En av farene ved for stort arbeidsfokus er at de svakeste sosialklientene blir nedprioritert.

Generalistrollen:

En av hovedproblemstillingene bak rapporten er hvordan man har klart å forene kunnskap fra de tre tidligere etatene, og i hvilken grad man ser tegn til den nye yrkesrolle i NAV-kontorene. Ved en tilsvarende studie to år tidligere, avdekket man utfordringer i forhold at man hadde forsøk på integrering av de tre tidligere etatene ved hjelp av *generalistmodellen*, der tanken var at man hadde ansatte med breddekunnskap innenfor de ulike kunnskapssystemene, men som ikke skulle gå i dybden og utøve noen spesialistrolle. Det ble i denne forbindelse gjort en avklaring av hva som var den riktige kompetansen i forhold til å bekle den nye yrkesrollen:

For generalistmodellen ble det lagt til grunn tre spesialiseringsprinsipper:

- *formålsprinsippet, med søkelys på å tilbakeføre brukerne fra passive ytelser til arbeid*
- *prosessprinsippet, med vektlegging av veiledning som arbeidsmetode*

- *klientprinsippet, med oppmerksomhet på at brukere i NAV defineres i samlebetegnelsen "arbeidssøkere" (Helgøy m.fl., 2011).*

Videre er det viktigste ved generalistrollen å samordne arbeidsoppgaver og kompetanseområder på tvers de tre tidligere etatene, dvs. at en generalist i den ideelle verden behersker hele det totale tjenestespekteret i NAV. Dreiningen fra den gamle saksbehandlerrollen mot veilederrollen er også en dreining bort fra den byråkratiske modellen arbeidet har vært organisert etter tidligere. Man har videre oppmerksomhet på individualisering og skreddersøm, noe som krever høyere grad av skjønnsutøving, noe som også indikerer at man går bort fra den byråkratiske modellen.

I rapporten "Utvikling og utfordringer i lokale NAV-kontor" (AFI-notat 2/09), vises det til at NAV-kontorene sto ovenfor en *dobbel lærings- og utviklingsoppgave*: de skulle lære seg nye regelverk, ordninger, fagsystemer, verktøy og arbeidsredskaper. Men også lære seg nye arbeidsformer, som å møte brukerne på en mer koordinert og helhetlig måte enn før.

2.3 Effektivitet

Formålet med NAV-reformen har vært arbeidsretting, brukerretting og effektivisering av saksbehandlingen. I praksis har disse tre målsettingene vist seg å framstå som delvis konkurrerende målsettinger. For det første har øket effektivitet vist seg å bli vanskelig å oppnå. Innføringen av den nye ytelsen arbeidsavklaringspenger (AAP) ble både tids- og arbeidskrevende, samtidig som gjennomføring av generalistmodellen fikk en uønsket konsekvens i form øket saksbehandlingstid. For det andre kan ensidig oppmerksomhet på arbeidsretting og effektivisering på mange måter sies å ha gått på bekostning av brukerrettingen. For å kunne få til en aktiv brukermedvirkning i praksis kreves det at ressurser i form av tid og kompetanse, spesielt innenfor områder som samhandling og kommunikasjon, blir synliggjort i den nye yrkesrollen som skal prege NAV-kontorene.

Man har med bakgrunn i dette sett en endring mot re-spesialisering av kompetanseområder og etablering av en *spesialisert veilederrolle* hvor både den hierarkiske og rettighetsorienterte saksbehandlerrollen og generalistmodellen må vike for større skjønnsutøvelse og samarbeid på tvers av spesialiserte arbeidsområder med prioritering av arbeid og aktivitet. Gjennom denne re-spesialiseringen ser man igjen et tydeligere skille mellom stat og kommune, spesielt i de kontorene der generalistmodellen har stått sterkt i den første tiden etter reformen. Dette

innebærer at kontorene ”*beveger seg mot en middelvei i forhold til spesialisering vs. samarbeid på tvers*” (Helgøy m.fl., 2011).

I St.prp. nr. 51 (2008-2009) redegjøres det om situasjonen i NAV. Her sies det at valg av organisering og store omstillinger blant annet gjennom nye arbeidsoppgaver, for arbeidstagerne har hatt en innvirkning på etatens driftssituasjon. For de ansatte har dette innebåret en ny arbeidshverdag og nye arbeidsoppgaver, uten at man har klart å gjennomføre tilstrekkelig opplæring. Den sier videre at generalistmodellen, hvor medarbeiderne skal kunne jobbe innenfor hele fagspekteret, anses som så krevende at man i stedet for denne velger en samarbeidsmodell med oppmerksomhet på samordning av tjenester. (St.prp. nr. 51)

2.4 Kompetanse

NAV-reformen omtales i St.prp. nr. 46 (2004-2005) som en kompetansereform, og sier videre at ”det å utvikle ny kompetanse og sørge for nødvendig opplæring både som ledd i å bygge og endre en felles kultur, og for å imøtekomme behovene til ansatte som vil få nye arbeidsoppgaver som krever annen eller supplerende kompetanse”. Det å kunne se helhet, samtidig som man må kunne tilpasse løsninger etter individuelle behov står sentralt.

Som man har sett i avsnittet om det historiske tilbakeblikket på NAV, ser man at der har vært ulike grader av formell kompetanse før reformen. Sosialkontorene hadde ved sammenslåingen den høyeste graden av høyere utdanning, med hovedvekt på sosialfaglig utdannede.

Trygdeetaten og Aetat hadde lavere andel av ansatte med høyere utdanning, men har i større grad benyttet etter- og videreutdanningsløp og utdanning i form av aspirant-opplæringer for sine ansatte.

2.5 Utredning av fremtidig kompetansebehov

Rambøll Management leverte i 2010 på oppdrag for Arbeidsdepartementet sluttrapporten ”Utredning av hvordan tilbud innenfor høyere utdanning kan bidra til å dekke langsiktig kompetansebehov i arbeids- og velferdsforvaltningen”. Rapporten tar blant annet for seg hva som er arbeids- og velferdsetatens langsiktige kompetansebehov, og i hvilken grad dagens utdanningstilbud dekker behovet. Rapporten viser at kompetansen i NAV-kontorene er meget sammensatt og at der er store variasjoner i kompetansebehov mellom de enkelte kontorene. De ansattes erfaringsbakgrunn fordeler seg jevnt mellom de tre tidligere etatene, og sosionomene utgjør den største utdanningsgruppen, men også pedagogiske, samfunnsfaglige,

økonomiske og andre typer helsefaglige utdanninger er sterkt representert. Rapporten viser videre at høyere utdanning framstår som veldig viktig, og nærmest avgjørende for fremtidig rekruttering til NAV, og at velferdsvitere er den gruppen som i sterkeste grad etterspørres. Det er også et gjennomgående behov for styrking av de ansattes IKT-ferdigheter. Samtidig stilles det spørsmålsteget ved om NAV i tilstrekkelig grad framstår som en attraktiv arbeidsgiver i forhold til å kunne tiltrekke seg de beste kandidatene.

Videre avdekker rapporten behov for større grad av relevant praksis i studiene. Den sier også at det er for lite pensum og forskning i forhold til arbeidslivs- og arbeidsmarkedskunnskap i de sosialfaglige utdanningene, og er dermed ikke tilpasset de nye endringene i arbeidsoppgaver og –metoder.

I Stortingsmelding nr 13 (2011-2012) om Utdanning i velferd ser man blant annet på behovet for tilpassing av utdanning og fornyelse av tjenestene for å kunne opprettholde et bærekraftig velferdssamfunn blant annet i forhold til den kommende eldrebølgen og at mange i yrkesaktiv alder står på utsiden av arbeidslivet. Videre har man sett framveksten av kunnskapssamfunnet og at man ser en høyere grad av sammensatte problemstillinger som krever større grad av samarbeid på tvers av etats- og sektorgrenser.

I forhold til kompetansesituasjonen i Arbeids- og velferdsetaten i dag sies det at det ikke er formelle krav til kompetanse for arbeid her, men likevel enighet om at høyere utdanning er viktig. Samlet sett har 70 % av de ansatte høyere utdanning, de fleste på bachelornivå. Et kunnskapsbasert arbeidsliv krever videre at den ansatte bevisst drar nytte av ulike kunnskapskilder. Videre skisseres det at en konsekvens av nye arbeidsformer er *oppgaveglidning*, dvs. at en yrkesgruppe tar over oppgavene til en annen. For å møte behovet i de nye velferdstjenestene, samt bidra til fleksibilitet i organisasjonene, bør grunnutdanningene være ”*brede med en solid velferdsfaglig plattform med innslag av tverrfaglig læring*” (St.meld. nr. 13 (2011-2012:67)). I tillegg til de brede grunnutdanningene med vektlegging på breddekunnskap, helhetsforståelse og samarbeidskompetanse har man også et behov for spisskompetanse innen enkelte områder. Dette vil si at det i mange tilfeller vil være behov for kompetanse utover treårig bachelorutdanning, gjerne ved en spesialisering i form av videreutdanning eller masterutdanning. Det vektlegges også en større grad av ”*tverrprofesjonell samarbeidslæring (TPS)*” som et bidrag til løsning av sammensatte problemstillinger som krever løsning på tvers av strukturer.

Kunnskapsbasert praksis innebærer at yrkesutøvelsen baseres på bruk av ulike kunnskapskilder, og at arbeidstakerne holder seg oppdatert på forskningsbasert kunnskap når denne foreligger. I forhold til at helse- og velferdstjenestene får stadig mer kompliserte og sammensatte problemstillinger, anses det som avgjørende at man forholder seg systematisk til kunnskap. Større krav til effektivitet og stadig mer kompetente brukergrupper som etterprøver avgjørelser som blir tatt gjør at forskning og oppdatert kunnskap blir en viktig faktor i forhold til øket kvalitet og troverdighet i tjenesten.

NAV's policy for samarbeid med universitetene og høyskolene

Policyen i NAV tar utgangspunkt i St.meld. nr. 13 (2011-2012) og NAVs kunnskapsstrategi, og gir føringer for organisering av kompetansearbeidet i NAV. Den retter spesielt oppmerksomheten mot kompetansekravene knyttet til kjerneaktiviteter i NAV, dvs. veileder- og forvaltningsrollene, og skal bidra til:

- *”Å utvikle fagmiljøer i universitets- og høyskolesektoren som tilfører oss NAV-relevant kunnskap og kompetanse, og som bidrar til mer kunnskapsbaserte tjenester*
- *At UH-sektoren utvikler relevant kunnskap og kompetanse om NAV*
- *Rekruttering av medarbeidere med bedre grunnkompetanse på NAV's kjerneområder*
- *At ansatte opplever at de utvikler seg faglig og gis muligheter til karriereutvikling*
- *Å styrke NAV som attraktiv arbeidsplass*
- *At man har akademiske partnere som kritisk kikker i kortene, og som ser NAV som en attraktiv arena for FoU-arbeid”*²

Kompetansestrategi

I sluttrapporten fra Rambøll (2010) anbefales det at det utvikles en langsiktig og overordnet kompetansestrategi i NAV, både med øye for faglig utvikling og plan for rekruttering og fastholdelse av kompetent personell. Med bakgrunn i dette er det laget en Kompetansepolicy og en Kompetansestrategi for perioden 2013-2020, gjeldende for hele Arbeids- og velferdsdirektoratet og Arbeids- og velferdsetaten. Strategien omhandler primært etatens kjerneoppgaver, dvs. brukerrettede tjenester og ledelse, og bygger på at begrepet *kompetanse*

² Policy for NAVs samarbeid med universitetene og høyskolene. NAV. Web-side.

<https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Kunnskap/Universitet+og+hoyskoler/Samarbeid>

Publisert 12.02.14. Dato: 23.05.15.

består av følgende elementer: kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger. Det presiseres videre at utviklingen av kunnskap og ferdigheter vil vektlegges, dette med bakgrunn i at dette er kompetanseelementer som kan utvikles gjennom konkrete tiltak og gi synlig effekt. Samtidig er evner og holdninger vesentlig i forhold til utvikling av både organisasjonen og medarbeiderne.

Kompetansepolicyen gir videre føringer for organisering av kompetansearbeidet i NAV, og skal sikre en felles forståelse og lik praksis i gjennomføringen og styringen av kompetansearbeidet. Kompetansepolicyen må ses i sammenheng med Kompetansestrategien og danner i sammenheng med denne grunnlaget for operasjonalisering og iverksetting av kompetanseaktiviteter sentralt og lokalt. Videre beskriver den ansvarsdeling, kompetansekrav til basisrollene i NAV og prinsipper for kompetanseutvikling i NAV.

2.6 Teknologi

Teknologi er også et av områdene som i høy grad har endret arbeidshverdagen vår, gjennom blant annet å ha muliggjort nye former for informasjonsdeling og arbeidsmetodikk. De fleste av de rapporter og dokumenter som er gjennomgått i dette kapitlet peker på viktigheten av IKT-kompetanse, bl.a. St.prp. nr 46 (2004-2005) trekker også fram IKT-kompetanse som en viktig forutsetning for å lykkes med NAV-reformen gjennom å ”utvikle IKT-løsninger som understøtter en helhetlig arbeidsprosess” og St.mld. nr. 9 (2005-2006) hvor man argumenterer for at man gjennom satsing på teknologi skal kunne bidra til effektivisering gjennom å frigjøre ressurser til NAV sine kjerneaktiviteter veiledning og oppfølging av brukere.

Teknologien skal samtidig skal tilby nye og bedre tjenester til brukerne. Det har derfor vært satt søkelys på å utvikle nye løsninger, både som interne saksbehandlingsløsninger og elektroniske selvbetjeningsløsninger.

Ved oppstarten av NAV hadde man fått til en felles infrastruktur for alle ansatte i form av en felles påloggingsplattform, men hvor man så måtte gå videre inn i de enkelte programmer man hadde behov for. I dag er saksbehandlerløsningene de samme som de var ved oppstarten av NAV. Man benytter saksbehandlingsverktøy som har vært med på lasset fra både Aetat, Trygdeetaten og Sosialkontorene. Modernisering av IKT-området i NAV har vært gjenstand for stor oppmerksomhet.

Moderniseringsprogrammet (MOD) i NAV var et prosjekt for modernisering av de statlige IKT-systemene i NAV som startet i 2012 og var beregnet til å vare fram til 2018, med en økonomisk ramme på 3,3 milliarder. NAV-kontorene har i dag et utall av ulike IT-systemer, mange av dem av eldre dato, som har vært med på lasset fra de tidligere etatene som nå er sammenslått. Et av målene med MOD var å fornye disse, og samtidig ha søkelys på automatisering og selvbetjeningsløsninger, som her kan ses i sammenheng med nye muligheter innenfor brukerorientering. Programmet kom med sin første leveranse i oktober 2013 og besto av en elektronisk selvbetjeningsløsning, Ditt NAV, som blant annet gjorde det mulig å sende inn skjemaer elektronisk til NAV samt følge behandlingen av egen sak, endre kontaktinformasjon og kontoopplysninger direkte via nettløsningen. Dette var en første av mange leveranser som var på trappene. En modernisering av uførereformen med nytt regelverk sammen med nytt saksbehandlersystem og ny selvbetjeningsløsning var planlagt å være neste leveranse, og var med en ramme på 750 millioner i seg selv en av de største IKT-reformer i norsk historie. Etaten har selv hatt regien på moderniseringen, men har hentet inn kompetanse fra eksterne tilbydere gjennom rammeavtaler. Moderniseringsprogrammet ble med bakgrunn i mer kompleksitet enn først antatt, i oktober 2013 besluttet avvirket. Ifølge Riksrevisjonens rapport om saken ble over 700 millioner kroner tapt i prosjektet, som retter kritikk til Arbeidsdepartementet og NAV. Målet til Moderniseringsprogrammet var å ”gi en fullverdig, moderne og integrert IKT-løsning som understøtter etatens arbeidsprosesser og oppgaver”. Riksrevisjonen mener årsakene til at prosjektet måtte stoppes var:

- Undervurdering av kompleksiteten og kostnadene ved moderniseringsarbeidet
- Mangelfulle avklaringer av grensesnitt, samhandling og avhengigheter mellom eksisterende og planlagte IKT-løsninger
- Mangelfull kompetanse og ikke tilstrekkelig robuste arbeidsprosesser i organiseringen av moderniseringsarbeidet
- Urealistiske planer
- Lavere produktivitet enn forutsatt (**Riksrevisjonen, 2015**).

2. februar 2015 var saken oppe til høring i Stortingens kontroll- og konstitusjonskomité, med bakgrunn i at prisen for IKT-moderniseringen kan bli langt høyere enn tidligere lagt til grunn, samt omfanget og bruken av eksterne konsulenter i NAV. Arbeids- og velferdsdirektøren mener at prosjektet er samfunnsøkonomisk lønnsomt selv om leveransen var mindre enn

opprinnelig planlagt. Han sier videre at konsulentbruken er forsvarlig ut fra budsjettets størrelse.

Moderniseringen i NAV er i dag på vei videre, og man har fått en digital brukerdialopløsning som gjør at bruker kan stille spørsmål via sin nettside og få skriftlig svar fra NAV. Man har også på enkelte områder mulighet til å sende søknadsskjema elektronisk samt at bruker selv kan følge sin sak via egen nettside.

2.7 Oppsummering

Jeg har ovenfor presentert NAV-organisasjonen i et historisk perspektiv, bakgrunnen for at man fikk en reform og hva som er intensjonen med reformen. Dette for å redegjøre for hvordan organisasjonen, rollene og forventningene til de ansatte i NAV-kontorene er endret, og at beskrivelsen av reformen som en kompetansereform. Sett opp mot oppgavens problemstillinger, beskrives videre samarbeidet mellom NAV og utdanningsinstitusjonene, utfordringene knyttet til teknologi i organisasjonen samt NAV sine egne planer rundt det å ivareta organisasjonens kompetansebehov.

KAPITTEL 3 – TEORETISK UTGANGSPUNKT

Som et bakteppe for å kunne besvare problemstillingen min vil jeg med utgangspunkt i teori beskrive nærmere enkelte av de endringstrekk man har identifisert i arbeidslivet generelt, og som jeg har valgt å operasjonalisere i oppgaven min. Videre vil jeg, for å kunne forklare utviklingen av organisasjonen NAV og kompetansebehovet i organisasjonen, se spesielt på de utviklingstrekk offentlig sektor har gjennomgått. Parallelt med utviklingen av offentlig sektor har man også hatt en endring i organisasjoners forvaltning av den menneskelige ressurs. Disse endringene er brukt som utgangspunkt for utvikling av en modell som danner utgangspunkt for å studere stillingsannonse empirisk og gjennom dette identifisere endringstrekk i organisasjonen NAV Kristiansand.

3.1 Utviklingstrekk for organisering av offentlig sektor:

Man har i løpet av de siste 100 år sett en økning i både antall og kompleksitet i oppgaver som skal løses av ”det offentlige”. Innenfor velferdssektoren har vi i Norge gjennom 1900-tallet gått fra den gamle ”fattighjelpen” til å se velferdsstatens fremvekst. Denne utviklingen var en følge av at man ønsket å gi befolkningen *lovfestede rettigheter* selv om man skulle bli rammet av sykdom eller ulykker. Gjennom slike rettigheter ville man også styrke innbyggernes posisjon i *maktforholdet mellom stat og innbyggere* (Hansen, H.T., 2013). Man har i samme periode sett en stadig høyere grad av reformaktivitet i offentlig sektor. Norge har kanskje ikke vært blant de land som er først ute med reformaktiviteter, men har på den annen side gjennomført mange store offentlige reformer. Eksempelvis kan det nevnes etater som Posten, NSB og ikke minst NAV-reformen.

Hvorfor oppstår så disse endringene og reformaktivitetene i organisasjonene? Grunnene er nok flere og sammensatte, men har sin opprinnelse i at alle systemer som utøver makt, er avhengig av legitimitet i befolkningen for å kunne bestå. Av den grunn vil offentlige organisasjoner for å skaffe seg legitimitet være på jakt etter de beste måtene å organisere seg på. Tett knyttet til legitimitetsspørsmålet er også spørsmålet om effektivitet. Reformideer kan oppstå med bakgrunn i et ønske om at en ny organisasjonsform kan bidra til å øke effektiviteten. Man kan også se på reformideer som et motefenomen, og organisasjoner kan med bakgrunn i dette forsøke å kopiere reformaktiviteter fra andre ”vellykkede” organisasjoner man vil sammenlikne seg med. Dersom reformideen fremstilles som effektiv i forhold til å kunne løse aktuelle problemstillinger i samfunnet, vil den gjerne oppnå høy grad

av popularitet. Det skapes ofte et bilde av nye reformideer som et *idealbilde* av organisasjoner, men virkeligheten for organisasjonen som skal reformere er ofte ikke like glansfull. Man støter gjerne på uventet motstand og problemer tilknyttet iverksetting av reformen, noe som gjør at man ikke er i stand til å dokumentere forventet grad av effektivitet **(Røvik, K. A., 1998)**.

Man har i løpet av den tidsperioden jeg studerer sett en utvikling og endring av måten man styrer og organiserer offentlig sektor på. Jeg vil derfor se nærmere på de endringstrekk man har sett i et historisk perspektiv. Jeg beskriver tre idealformer for organisering av offentlig forvaltning, og benytter da begrepene hierarki, marked og nettverk.

Hieraki (tradisjonell byråkratisk styring)

I de første studier av offentlig sektor bar preg av hierarkisk oppbygde organisasjoner. Hierakiet som organisasjonsprinsipp tilhører den rasjonalistisk-instrumentelle retningen innen organisasjonsteori, også betegnet som verktøyperspektivet. Max Weber betegnes som byråkratiforskningens grunnlegger, og beskriver byråkratiet som ”*den ideelle form for rasjonell makt*” **(Bovaird og Löffler, 2009:43)**. Organisasjonen blir her betraktet som et redskap for mest mulig effektiv produksjon av vedtak, varer eller tjenester.

Effektivitetsbegrepet har tradisjonelt vært tett koblet til økonomiske idealer, og derav også til måten de offentlige organisasjoner styres på. I hierarkiske organisasjoner oppnår man effektivitet blant annet gjennom arbeidsdeling og spesialisering av oppgaver, klare ansvarsområder med inndelinger i nivå og skillelinjer, regler og rutiner. De er videre kjennetegnet av at nyrekruttering skjer etter strengt faglige standarder, at ansiennitet legges til grunn for å tilsettes i høyere stillinger, og av stabilitet og forutsigbarhet. Den offentlige forvaltning skal være *iverksettere* av politiske vedtak, det vil si å være de som oversetter politikk til praksis på en effektiv måte. Utforming av strenge regelverk til bruk i forvaltningen skulle hindre byråkrater fra å gjøre skjønnsvurderinger. Weber har selv beskrevet den byråkratiske modellen som et *ideal* og ikke en virkelighetsbeskrivelse **(Jacobsen, D.I., 1997)**.

Byråkratiets rigide organisering ble etter hvert kritisert nettopp for å være utdatert. I forhold til å løse problemstillinger som krever koordinasjon og samhandling, eller oppgaver som krever individuelle løsninger, vil den byråkratiske organisasjonen gjennom sin sterke grad av regelstyring skape treghet og lite løsningsdyktige og fleksible organisasjoner. Man etterlyste

også mer valgfrihet for den enkelte bruker, og slakk og ineffektivitet medførte høye kostnader for offentlig sektor. Det å ta i bruk markedet ble ansett for å kunne fungere som en redningsplanke gjennom å ta i bruk virkemidler som eksempelvis fristilling, konkurranseutsetting, desentralisering og mål- og resultatstyring (**Johnsen, Å., 2007**).

Marked (Nyinstitusjonell teori)

Marked som organisasjonsprinsipp har sitt utgangspunkt i økonomisk teori, og tilhører det ny-institusjonelle perspektivet innenfor organisasjonsteori. Retningen tar videre utgangspunkt i at styringen av organisasjoner kan anses ”*som et redskap eller symbol for effektivisering og modernisering*”, og at evnen til å styre organisasjonen på en tidsriktig god måte blir en legitimitetsskapende faktor i forhold til omgivelsene (**Nytrø, K.A., 1998**).

New Public Management (NPM) beskrives om en markedsorientert reformbølge som har påvirket styring av offentlig sektor siden 1980-tallet, og man har ofte satt likhetstegn mellom NPM og marked som organisasjonsprinsipp. Adam Smith beskrev allerede i 1776 i verket ”*An Inquiry into the Nature and Cause of the Wealth of Nations*” hvordan ansattes egeninteresser styrte beslutninger og handlinger blant byråkrater, og hvordan bruk av markedet kunne utjevne virkningen av disse egeninteressene. NPM må ikke betraktes som en egen modell eller teori, men må mer ses på som et samlekonsept som beskriver en reformutvikling (**Øgård, M., 2014**).

”*Public choice*”-skolen betegnes som en av markedsmodellens intellektuelle røtter, og innebærer en tanke om at alle organisasjoner, også de offentlige, i noen grad vil preges av de ansattes egeninteresse. Økt grad av ansvar og økte budsjetter vil være motivasjonsfaktorer for offentlige ansatte, som derfor vil ha oppmerksomhet på områder som lønn og økt grad av makt. Byråkrater har også gjennom sin faste ansettelse i den offentlige organisasjonen en større tilgang på informasjon enn politikerne, som gjerne har en kortere fartstid i den offentlige organisasjonen. Byråkratene kan gjennom å la egeninteressene styre foreta seg vurderinger og handlinger som skaper ineffektivitet og derav økning i offentlige utgifter. Med bakgrunn i dette kan markedet tas i bruk som en form for rettesnor som vil bidra til å utjevne mulighetene for slike utgiftsøkninger.

”*Generic management*” er et annet bakteppe for markedsmodellen, og bygger på at forskjellene mellom privat og offentlig sektor ikke er så store som man tidligere har forutsatt,

og åpner derved opp for at man kan ta i bruk ledelses- og styringsprinsipper som eksempelvis ”Total Quality Management” og ”Lean” fra privat sektor i offentlige organisasjoner (**Øgård, M., 2014**). En av teoriene som nevnes i forbindelse med ”generic management” er prinsippal-agentteori, som blant annet setter søkelyset på individuell måling og belønning, desentralisering og mål- og resultatstyring. Ved å desentralisere deler av arbeidet kan det oppstå nye problemer i forbindelse med kontroll og måling av den som skal utføre arbeidet (agenten). Transaksjonskostnadsteori er en annen teori som forbindes med ”generic management”, som tar utgangspunkt i beskrivelse av de ekstrakostnader offentlige organisasjoner får som følge av å skulle ta i bruk markedet, eksempelvis forbundet med innhenting av anbud, og kontroll og måling av de aktører som utfører arbeidet (**Johnsen, Å., 2007**).

Framveksten av denne markedsliberale innflytelsen i offentlig sektor ser man først i Storbritannia, New Zealand og USA. I Storbritannia oppstår New Public Management - begrepet samme periode som Margareth Thatcher var statsminister (1979-90), og Reagan hadde sin statsministerperiode i USA. I denne perioden vokser det fram en høyrebølge som på mange måter erstattet etterkrigstidens arbeidssamfunn med mer individualistisk tankegang og prioritering av krav til effektivitet. Man gjenkjenner elementer fra NPM-reformen som privatisering og bruk av åpne markeder (**Johnsen, Å., 2007**).

Åge Johnsen (2007) har identifisert fire årsaker til hvorfor markedsmodellen kunne erstatte den hierarkiske modellen, med henvisning til Aucoin 1990 samt Dunleavy og Hood (1994):

- *den teknologiske utvikling* har gjennom nye muligheter for samhandling og informasjonsdeling lagt grobunn for nye styringsformer som kan erstatte det tradisjonelle byråkratiet
- *høyrebølgen* som oppsto i Storbritannia og USA presenterte *markedsliberalismen* som et reelt alternativ til byråkratiet
- *normendringer i samfunnet* gjorde at tidligere styringsformer ble oppfattet som utdatert og gammeldags. Verdier som *felleskap og likhet* som sto sterkt i etterkrigstiden måtte nå se seg slått av oppmerksomhet på *individualisme og effektivitet*
- *en ny elite av ledere i offentlig sektor* var ivrige etter å ta i bruk løsninger som tidligere kun var brukt i privat sektor (**Johnsen, Å., 2007**).

Tro på ledelse står sentralt, og i NPM-tankesettet var det ikke så stor grad av forskjell mellom privat og offentlig sektor som man tidligere hadde ment. Av den grunn adopterte den nye ledereliten i offentlig sektor styringsmetoder man tidligere bare hadde brukt i privat sektor. I dette ligger økt grad av makt og myndighet til den enkelte leder, økt vektlegging av individualisme og selvstendighet, og det blir samtidig stilt større krav til resultater og måloppnåelse. Lederens søkelys blir dreid vekk fra det rent økonomiske og over til de sosiale aspektene ved rollen (**Øgård, M., 2014**).

Overgang fra direkte autoritet til indirekte kontroll i styringen av offentlig forvaltning er også et sentralt område. Dette kan ses i sammenheng med Public choice-retningen som nevnt ovenfor og bruk av markedet for å forhindre at byråkratenes egeninteresser får styre. Der man i den hierarkiske organisasjonen hadde kontrollsystemer bygd på autoritet, ser man her bruk av incentivsystemer som skal stimulere til atferd som skal sikre måloppnåelse. Indirekte kontroll oppnås eksempelvis gjennom økt bruk av konkurranseelementer som har en markedsregulerende funksjon mellom offentlig og privat sektor. Eksempler er bruk av benchmarking, konkurranseutsetting og kontrakter etter anbudsrunder (**Øgård, M., 2014**). Man ser i denne perioden også at organisasjonenes vektlegging av en klarere organisasjonsidentitet øker. Dette gjør det enklere for en organisasjon å sammenlikne seg med andre, enten internt mellom enheter eller andre sektorer, gjennom eksempelvis benchmarking (**Røvik, K.A., 1998**).

Det tredje elementet er brukerfokusering. For kunne ta enkeltindividet på alvor og oppnå legitimitet, må man som organisasjon legge til rette for brukerstyrt deltakelse. Dette kan gjøres gjennom å bemyndige den enkelte innbygger gjennom valgfrihet, service-garantier eller brukerstyrer eller gjennom indirekte tiltak som brukerundersøkelser. På den andre side mister man ved disse tiltakene det rettferdighets- og likhetsprinsippet som velferdsstaten tidligere har vært kjent for (**Øgård, M., 2014**).

For arbeidstagere vil markedsorienteringen medføre en øket grad av fleksibilitet og en travlere arbeidsdag. I forhold til organiseringen av arbeidet kan de ansette oppleve økte muligheter for direkte påvirkning av egen arbeidssituasjon. Dette har bakgrunn i redusert antall ledernivåer, og mer frihet til å finne den mest hensiktsmessige organisering av arbeidet. I NPM-tenkingen

vil lønn i større grad knyttes til personlige prestasjoner. Av den grunn vil man kunne oppleve økte lønnsforskjeller mellom ansatte.

NPM-tenkingen har etter hvert blitt utsatt for kraftig kritikk både fra ansatte og brukere av offentlig sektor. Kritikken går blant annet på at modellens skille mellom ledelse og fagprofesjoner fører til spenninger i organisasjonene, i form av maktkamper om hvem som skal ta avgjørelser og i hvilken grad det tas hensyn til faglige aspekter i beslutninger som tas.

Modellen kritiseres også for å være ensidig økonomisk og liberalistisk, med sterkt vektlegging av mål- og resultatoppnåelse. Lundquist (1998) omtaler NPM som ”økonomiens framvekst” med sin prioritering av kostnadseffektivitet og produktivitet, som går på bekostning av områder som politisk demokrati, offentlig etikk og rettssikkerhet. Dette leder til et sentralt kritisk punkt som går på om det i det hele tatt er mulig å formulere klare mål som samtidig ikke er gjensidig motstridende eller ustabile. I dagens samfunn ser man i større grad problemer som er mer sammensatt og må løses på tvers av hierakier (”wicked problems”). Dette er problemer som man ikke kan løses innen for en forvaltningsstruktur, men krever samarbeid på tvers av etater. Lester M. Salamon sier i sin artikkel ”The New Governance and the Tools of Public Action” at mange offentlige organisasjoner allerede i dag opplever å stå overfor mange av disse sammensatte utfordringene eller ”wicked problems”, altså problemer som som ikke kan løses innenfor rammen av den enkelte offentlige organisasjon, men som et samarbeid på tvers av organisasjonens grenser.

Det er i dag mye som tyder på at vi ser konturene av en tredje styringsform i offentlig sektor.

Nettverk (samstyring)

Utgangspunktet for måten valg av organisering er hvilke typer problemer eller oppgaver som skal håndteres. I forhold til fremveksten av mer komplekse problemer representerer Nettverksmodellen eller New Public Governance (NPG), et nytt styresett for organisasjonene som skal håndtere dem, og bærer preg av å være en blanding av hieraki og marked. En definisjon av NPG er: ”*how an organisation works with its partners, stakeholders and networks to influence the outcomes of public policies*” (Bovaird og Löffler, 2009:6). Enkelte hevder også at samstyring ligner den modellen som har blitt praktisert i Norden over lengre tid. Den politiske styringen kommer i søkelyset igjen, og den offentlige tjenestemanns

motivasjon er å ha tillit og bidra til samfunnet. Forvaltningens rolle blir dermed å tjene befolkningen, og ikke iverksette eller styre (Johnsen, Å., 2007).

”Our societies are increasingly formed in the bipolar tension between the net and the self”

Castells 2000

Osborne (2010) forankrer NPG teoretisk i institusjons- og nettverksteori, og beskriver tre ulike retninger innenfor NPG; Corporate Governance, Good Governance og Public Governance. Overgangen fra NPM til NPG følger to hovedspor mot økt grad av *Public Value* – som beskriver en organisasjons bidrag til å skape en merverdi for samfunnet (Øgård, M., 2014):

1) *Interorganisatorisk samarbeid*. Bruk av nettverk og partnerskap benyttes i større grad både for å løse politiske utfordringer og komplekse problemstillinger, og kjennetegnes av gjensidig avhengighet på tvers av etats- og sektorgrenser, gjerne uten noen klar struktur eller ledelse. Den raske teknologiske utvikling er også en viktig faktor i forhold til økt bruk av nettverksorganisering. Manuel Castells omtales som ”nettverkssamfunnets far”, og hans sitat ovenfor beskriver at det som skjer med samfunnet i spenningen mellom nettsamfunnet og ”selvet”, vil påvirke fremveksten av mer kompliserte problemstillingene og derav behovet for interorganisatoriske forbindelser. Med samstyring oppstår nye former for ledelse som går på tvers av tidligere grenser for offentlig, privat og frivillig sektor, og stikkord er samarbeid, læring, innovasjon og helhetlig problemløsning (Øgård, M., 2014).

2) *Demokrati- og lokalsamfunnsfokus* – som innebærer ny oppmerksomhet på å få engasjement i befolkningen, og organisasjonene blant annet gjennom å skape åpenhet, innsyn og deltakelse vil skape legitimitet hos folket. Man vil ha en høyere grad av brukerorientering, og offentlig ansattes viktigste rolle skal være å betjene innbyggerne. Der man i NPM-tankesettet så oppmerksomhet på servicekvalitet, fokuserer man i NPM på begrepet ”livskvalitet”. Storbritannia har utredet et sett med ”Quality of life indicators”. Eksempler på disse livskvalitetsindikatorne er bekjemping av arbeidsledighet, å forhindre fattigdom og sosial utstøtelse eller redusere frafallet i den videregående skolen. Dette er indikatorer som ikke ivaretas ved de tradisjonelle kvalitetssikringsverktøyene.

Summen av de faktorene som er nevnt skal til sammen utgjøre en økt grad av ”Public value”, eller merverdi for samfunn, innbyggere, brukere og skattebetalere. For å få til dette må ledere ha oppmerksomhet på endringsledelse samt bruk av resultatstyring sammen med de menneskelige ressursene kunnskap, ferdigheter og kompetanse, for til sammen å kunne bringe det beste ut av organisasjonen, og gjennom dette skape grunnlag for legitimitet. Teknologien bidrar til øket merverdi gjennom å utvikle deltakelseskanaler for innbyggerne, som for eksempel muligheter for e-dialog og informasjon via internett.

Kritikken mot NPG går på at det kun er NPM-tenking med nytt navn, og at ”Public Value”-begrepet inneholder uklare definisjoner. Man spør seg hvem det er som definerer hva som gir øket merverdi og hvilke kriterier som legges til grunn for definisjon av denne merverdien (Øgård, M., 2014). I forhold til nettverk og partnerskap vil man kunne oppleve uenighet og ulik forståelse av hvilke mål man jobber mot. Man vil da kunne oppleve redusert makt i forhold til å løse problemer, man må i større grad inngå kompromisser med de andre nettverksdeltakerne. Under vises en tabell over de tre organiserende modeller fra offentlig sektor.

Tabell 1: Oversikt over organiserende modeller i offentlig sektor

Hieraki	Marked	Nettverk
Kollektiv	Individuell	Samarbeid
Borger	Bruker	Aktør
Likhet, rettferdighet	Brukertilfredshet	Forhandlinger
Ansvarlighet	Autonomi	Gjensidighet
Sentralisering	Desentralisering/delegering	Strategi
Regler/rutine	Resultat	Konsensus
Nøytralitet	Interesseorientering	Komplekse strukturer
Stabilitet	Endring	Tilpasning

Kilde: Hye, L. (2010).

Gjennom beskrivelsen av tre idealformer for organisering av offentlig forvaltning har jeg vist hvordan styring og ledelse av offentlig sektor har utviklet seg gjennom de siste 30-40 år. Videre har vi sett hvordan blant annet nye problemstillinger og måter å samhandle på gjør at man ser konturene av nye former for organisering av offentlige organisasjoner. Det at organisasjonene endrer og utvikler seg, får også konsekvenser for de som jobber i

organisasjonene. Etter hvert som nye styringsformer har inntatt organisasjonene har man fått store endringer i arbeidshverdagen til de ansatte. Parallelt med disse endringene har også måten den menneskelige ressurs blir betraktet på endret seg. Det er ut fra oppgavens problemstilling av interesse å se på hvilken utvikling man har sett på personalfeltet i den samme periode som vi ovenfor har fulgt offentlig sektors utvikling.

3.2 Kompetansebegrepet og viktigheten av menneskelige ressurser

Med den høye grad av omstilling og endring vi har sett i offentlig sektor gjennom de siste tiår, er det, spesielt i kunnskapsbedriftene, den menneskelige ressursen som i form av sin kompetanse og innsatsvilje er en organisasjons viktigste investering. Den hurtige teknologiske utvikling gjør at investering i moderne teknologi og fysiske ressurser kun gir kortvarige fortrinn, på samme måte som fysiske ressurser for øvrig (**Nordhaug, O., 2002**). Kunnskap skiller seg ut fra andre typer ressurser ved at den øker i verdi jo mer den deles. Forvaltning av kunnskapsressursen blir derfor spesielt viktig i det nye arbeidslivet. Medarbeiderne er ikke ferdig utlært etter endt utdanning, men må ha ”*evne til livslang læring*”, og gjennom dette ha et kontinuerlig behov for påfyll av ny kunnskap. Dette innebærer at også den menneskelige ressurs som en begrenset verdi, da man for å beholde verdien av kompetansefortrinn vil ha et behov for å reinvestere, dvs. stadig måtte investere ny kompetanse. Livslang læring er viktig både for den enkelte arbeidstaker og for organisasjonene i forhold til å øket effektivitet og fleksibilitet (**Hye, L., 2014**).

Den høyt utdannede kunnskapsmedarbeideren har derfor en sentral plass i det nye arbeidslivet, og konkurransen blant arbeidsgivere om å tiltrekke seg de mest kompetente arbeidstakerne er høy. Man vet også at blant denne gruppen av ansatte ser man både hyppigere grad av jobbskifte og lavere grad av lojalitet. Det å rekruttere og beholde den beste kompetansen spesielt viktig for dagens organisasjoner, da vi ser fremveksten av stadig mer kompliserte problemstillinger som skal løses, sammen med krav om høy effektivitet (**Nordhaug, O., 2002**).

Begrepet ”kompetanse” har nærmest fremstått som et motebegrep i både arbeidsliv og faglitteratur. Linda Lai (2004: 47) definerer kompetanse som ” *de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål.* ”

Kunnskap og kompetanse brukes gjerne om hverandre. Av definisjonen ovenfor ser man imidlertid at kunnskap kun utgjør en del av kompetansebegrepet sammen med ferdigheter og evner, og Linda Lai (2004:50) betrakter kunnskap som *”en persons data- eller informasjonsbase”*, eller en persons *”viten”*. Videre definerer hun begrepet *ferdigheter* til konkret praktisk handling og definerer det som *”evne til å utføre komplekse, velorganiserte adferdsmønstre på en smidig og tilpasningsdyktig måte for å nå definerte mål”*. Ferdigheter utvikles ved hjelp av øvelse og erfaring, og oppnås gjerne som følge av opplæring. *Evner* defineres som *”et individs potensial i form av stabile egenskaper, kvaliteter og øvrige trekk som påvirker muligheten til å utføre en oppgave for å tilegne seg og anvende nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger”* Det viser også til menneskets grunnleggende karaktertrekk, som ikke utvikles gjennom kunnskaper og ferdigheter, men som fremstår som egenskaper som temperament, mentale ressurser og personlighetstrekk. Evner er med andre ord en viktig del av en medarbeider, men som ofte kan være vanskelig å avdekke.

Holdninger inngår ikke direkte i kompetansebegrepet, men som spesielt i arbeid med mennesker er en viktig faktor. Et positivt menneskesyn og medmenneskelighet utgjør derfor en viktig del av kompetansebegrepet.

Man skiller gjerne mellom *generell/standardisert* kompetanse som er den type kompetanse som man får via utdanningsinstitusjonene og kan benyttes i ulike organisasjoner, og *organisasjonsspesifikk* kompetanse som består av mer spesialisert kompetanse som man benytter i den enkelte organisasjon. Den organisasjonsspesifikke kompetansen tilegner organisasjonen seg ofte internt, og den er i liten grad overførbart til andre organisasjoner. I den organisasjonsspesifikke kompetanse har man ofte en stor grad av taus kunnskap – dvs. kunnskap man ikke får tilgang til eksternt, men som i stor grad er formet av organisasjonens kultur, normer, mål og strategier (**Mikkelsen A., og Laudal, T, 2014**). Organisasjoner kan ofte fremstå som tilbakeholdne i forhold til å skulle investere i generell kompetanse da denne også representerer en type kompetanse som arbeidstakeren lett kan ta med seg til konkurrerende arbeidsgivere (**Torp, H., 2005**).

På lik linje med at det oppstår idealer rundt organisering av organisasjoner, utvikles det oppfatninger om at bestemte typer idealkompetanser. Disse idealene kan komme til uttrykk gjennom rapporter fra myndighetene, fra interesseorganisasjoner som fagforeninger, eller fagmiljøer som høyskoler og universiteter. Et eksempel på et slikt ideal kan være å heve det

generelle utdanningsnivået i organisasjoner hvor man krever høy grad av omstillingsevne og effektivitet og måloppnåelse. (Lai, L., 2004). Politiske reformer kan også påvirke kompetansekravet til de organisasjoner som berøres av reformen, eksempelvis NAV-reformen og nye kompetansekrav til medarbeiderne som er beskrevet i kapittel 2.

3.3 Fire ulike tilnæringsmåter til ledelse av menneskelige ressurser

Odd Nordhaug m.fl. har i boka Nytt Arbeidsliv (Torp., H., 2005) beskrevet fire nivåer for utøvelse av LMR:

- **Personalforvaltning**

Personalforvaltning består av passiv håndtering av personalressurser, begrenset til rekruttering, avlønning, registrering av arbeidstid, fysisk kontroll av ansatte og avvikling av personell. Man kan tenke seg at grunner til at organisasjoner befinner seg på dette nivået kan være manglende evne eller ressurser til å satse på utvikling av kompetanse, eller at man antar at det ikke vil gi økonomisk avkastning å investere ytterligere på personalområdet. Små bedrifter uten høy grad av faglærte kan være eksempler på bedrifter som befinner seg på dette nivået.

- **Personaladministrasjon**

Personaladministrasjon innebærer en videreutvikling av personalforvaltning, og omhandler også av vedlikehold og utvikling av de ansattes kompetanse, i tillegg til personalplanlegging og samhandling med fagforeninger. Begrepet personalplanlegging innebærer en kartlegging av tilgang og avgang av personell, da i en tidshorisont som går fra måneder til noen få år fram i tid. Målet er at organisasjonen til enhver tid skal ha riktig antall ansatte og med den nødvendige kompetanse i forhold til å nå organisasjonens mål.

- **Strategisk LMR/personalledelse**

Begrepet ”Strategisk LMR” ble lansert i USA og Norge på 1980-tallet og kobler personalarbeidet tett opp mot organisasjonens overordnede strategi, der anskaffelse og utvikling av kompetanse får en sin plass i organisasjonens toppledelse, og ikke delegeres nedover i organisasjonen, eller til stabsfunksjoner. Forståelsen av personalområdets viktighet i organisasjonen oppsto blant annet som følge av den stadig raskere teknologiske utvikling, og derav raskere utdatering av eventuelle fortrinn som organisasjonen skaffet seg gjennom

investeringer i ny teknologi. Dette innebærer en visshet om at de fleste beslutninger som tas i toppledelsen på en eller annen måte vil berøre personalet. Ved å integrere personalarbeidet i toppledelsen kan man for det første unngå at avgjørelser tas uten at man har vurdert hvilke konsekvenser det vil få for de ansatte, eller for det andre uten at man vurderer hva den enkelte medarbeider kan bidra med i dette. Gjennom en slik tenkemåte vil man utvikle en kompetansedrevet strategi.

Strategisk LMR innebærer videre en systematisk og langsiktig planlegging av tilgang og avgang av personell, eksempelvis ved hjelp av personalplaner som inneholder informasjon om tidspunkt for den enkelte ansattes avgang, kompetanse og ønsket karriereutvikling. Ved hjelp av slike planer vil man kunne forutse når det er behov for erstatning av en medarbeider som slutter, og hvem som eventuelt kan tiltre stillingen. Dette står sentralt i forhold til å kunne ha en konkret plan på opplæring, og spesielt overføring av taus kunnskap, som beskrevet tidligere i kapitlet. Gjennom dette får altså den enkelte medarbeider en individuell plan for sin karriere, basert på informasjon om den enkeltes interne karriereønsker, fremkommet eksempelvis ved medarbeidersamtaler, og organisasjonen får en plan for den ivaretagelse av de enkelte stillingsfunksjoner.

Kompetanseutviklingen skal begrunnes i organisasjonens strategiske behov, for å styrke sin posisjon i forhold til samarbeidspartnere og konkurrenter. Da det som nevnt tidligere er den menneskelige ressurs som er den viktigste for organisasjonen, er det derfor kompetansekapitalen i form av kunnskaper, evner og ferdigheter som må utvikles. Kunnskap regnes for å være basert på informasjon, ferdigheter er basert på eksplisitt eller taus kunnskap mens evner er personlige egenskaper som mer eller mindre er stabile. En kompetansedrevet strategi vil innebære å utnytte den kompetansen som finnes i organisasjonen på rett måte slik at ikke noe av den går tapt.

Fokusområder er intern kommunikasjon, bedriftskultur og lederutvikling. Teoretisk sett kan denne modellen sies å være en rasjonell effektivitetsmodell, i den grad at den beskriver den ideelt sett ”optimale tilpasning mellom menneskelige ressurser og bedriftens produktive aktiviteter, forankret i den overordnede forretningsstrategien” (Nordhaug, O. m.fl., 2005). Man benytter resultatovervåket læring og utvikling, og modellen vektlegger en harmonisk tilpasning mellom ansatt og ledelse.

Påvirkning av bedriftskulturen gjennom holdninger, verdier og normer i organisasjonen henger tett sammen med kompetansebegrepet. Man kan ved å sette søkelyset på organisasjonens strategi og visjon bidra til å redusere usikkerhet for ansatte som stilles ovenfor nye og ukjente situasjoner og gjennom dette tvinges til å ta raske beslutninger. God kjennskap til interne verdier og visjoner vil kunne bidra til å utvikle trygghet og kompetanse i det å kunne ta egne beslutninger i slike situasjoner.

Modellen har utviklet en undergren; ”**Kalkulerende LMR**” hvor man tar i bruk økonomisk beregning av de enkelte innsatsfaktorer, og da også den menneskelige ressurs. Modellen tar utgangspunkt i individuell behandling av hver enkelt ansatt, og ikke som en del av en kollektiv avtale, eksempelvis gjennom en fagforening. I Norden har man ikke hatt tradisjon for noen høy grad av individuell behandling, noe som knyttes til at man har en høy grad av fagorganisering og kollektive avtaler for lønn og vilkår. I det nye arbeidslivet med lavere grad av arbeid som innebærer ren produksjon og derav mulighet for måling, vil det være nærliggende å tro at det blir lederes subjektive oppfatning som legges til grunn for vurdering av den enkelte ansatte.

Som beskrevet i de foregående kapitlene har man fått en fremvekst av det mange vil beskrive som teknologisamfunnet eller informasjonssamfunnet. Nordhaug (2002) tilføyer begrepet *relasjonssamfunnet* til beskrivelsen av dagens arbeidsliv. Man ser derved konturene av et fjerde nivå for LMR:

- **Individorientert personalledelse, ILMR**

Ledelse i det nye arbeidslivet handler om riktig håndtering av den nye generasjon arbeidstakere. I et historisk perspektiv var arbeid på mange måter sett på som et ”onde” som gjerne innbar fysisk tung arbeid. I byråkratiske virksomheter var høy grad av kontroll et virkemiddel som skulle forhindre ineffektiv bruk av arbeidstiden og latskap blant de ansatte. Dagens ungdom representerer på mange måter det anti-byråkratiske samfunnet og ønsker høyere grad av frihet og fleksibilitet. Den moderne organisasjon trenger høy grad av selvstendighet, kreativitet og løsningsdyktighet blant sine ansatte, og man får en dreining fra måling av timeverk og tilstedeværelse mot prestasjon i oppgaveløsningen.

Det at man i større grad blir stilt ovenfor komplekse problemstillinger som krever løsninger som går på tvers av etatsgrensene, gjør at man får arbeidsoppgaver som krever både individuell og organisatorisk fleksibilitet. Med bakgrunn i dette har man sett en økning i bruk av arbeidsgrupper og team samt oppgaveløsning på tvers av etatene. Dette medfører at de enkelte teammedlemmer i større grad skal utfylle hverandre for økt grad av felles nytte.

Et team skal representere mangfold både i forhold til kjønn, kultur, utdanning og erfaring. Av den grunn trenger man nye former for kompetanse, blant annet i form av *tverrfaglighet* som innebærer toleranse og åpenhet i forhold til andre medlemmer i et team eller i forhold til andre profesjoner. En profesjonsutdanning innebærer en fagspesialisering som også innebærer en viss grad av ensretting i oppgaveløsningen. De nye arbeidsformene kan dermed innebære en form for avspesialisering samtidig som man i større grad må utvikle breddekompetanse, flerfaglighet og overlappende ”grensekunnskaper” samt kompetanse om mellommenneskelige relasjoner.

Svært viktig vil det også være å opparbeide seg kompetanse i evne til å tåle usikkerhet og tilpasningsevne til nye arbeidssituasjoner og oppgaver etter omstilling.

ILMR modellen gjenspeiler på mange måter enkelte elementer innenfor NPG-/nettverkstenkingen. Nedbygging av hierakier og flatere organisasjonsstrukturer gjør at det blir færre ledernivåer og lederstillinger, og man må i høyere grad enn tidligere legge vekt på horisontale karriereveier. Man ser løsere og mer fleksible former for ledelse, og den enkelte medarbeider vil oppleve økt grad av ansvar og myndighet og behov for å kunne ta selvstendige avgjørelser. Arbeidstakerne står i større grad selv ansvarlige for sin egen karriereplanlegging, og vi ser i større grad individuell behandling i forhold til lønn og ansettelsesvilkår.

Organisasjoners eksistens er avhengig av legitimitet i omgivelsene. Kvaliteten på en tjeneste kommer til syvende og sist til syne i møtet mellom organisasjon og kunde/klient. Man vet at kravet om fleksibilitet og skreddersydde løsninger øker. I offentlige organisasjoner ser man ofte at man styres via rigide regelverk. Disse kan til syvende og sist virke som hindringer i forhold til denne fleksibiliteten.

Den nye generasjon arbeidstakere kjennetegnes som nevnt av lavere grad av lojalitet og for hyppigere skifte av arbeidsgiver. For å framstå som en attraktiv arbeidsgiver blant disse må man i tillegg til å drive rekrutteringsarbeid gjennom stillingsannonser ut i markedet og presentere organisasjonen, eksempelvis på arbeidslivsmesser og ved utdanningsinstitusjoner. Tilbud om etter- og videreutdanning er også en måte å tiltrekke seg og beholde ansatte. Gjennom strategisk LMR vil man kunne framstå både som en attraktiv arbeidsgiver og ikke minst samarbeidspartner (**Nordhaug, O., 2002**).

På neste side vises en skjematisk oppsummering av de elementer som på organisasjonsnivå inngår i de ulike nivåene av LMR.

LMR-modellen			
Personalforvaltning	Personaladministrasjon	Strategisk LMR/ Personalledelse	Individorientert personalledelse (ILMR)
Passiv håndtering	Inneholder alle elementene fra Personalforvaltning +:	Sammenkobling mellom strategi og kompetanse	Flatere organisasjonsstrukturer Fra hierarki til partnerskap
Rekruttering	Vedlikehold av kompetanse	Systematisk planlegging av tilgang/avgang	Fleksibel ledelse gjennom færre ledernivåer
Avlønning	Samhandling med fagforeninger	Tilpassing mellom individer/jobber	Aktiv rekruttering
Registrere arbeidstid		Kompetanseutvikling ut fra strategiske behov	Fremstå som attraktiv arbeidsgiver/samarbeidspartner
Fysisk kontroll		Strategisk belønning	Individuell behandling
Avvikling		Påvirkning av bedriftskultur	
		Intern kommunikasjon	
		Lederutvikling	
		(Individuell måling)	
		(Individuell lønn)	

Modell 1: "LMR-modellen" - viser en oversikt over elementene som for organisasjonene inngår i de ulike nivåene av LMR. Begrepene i parentes, individuell måling/lønn, inngår i grenen kalkulerende LMR.

I Nordhaug m.fl (2005) sine studier av LMR var man spesielt interessert i elementene i undergrenen kalkulerende LMR, med oppmerksomhet på individuell behandling av den enkelte arbeidstaker på områder som evaluering og lønnsfastsettelse. I det teknisk-rasjonelle perspektivet har man ansett at ulikheter i måter å lede på er en følge av isolasjon, enten av organisasjonen eller geografisk. Denne isolasjonen svekkes som følge av den teknologiske utviklingen, der slik isolasjon får mindre konsekvenser enn tidligere. Dette, sammen med sterkt økende globalisering kan være med å skape grunn for overføring av ledelsespraksis fra andre land. Denne sterke individ-orienteringen knyttes av flere til debatten rundt en "brutalisering" av arbeidslivet (Heum, P. m.fl., 2006).

Jeg har nå beskrevet det teoretiske grunnlag jeg vil bruke til analyse av oppgavens problemstillinger. Vi har her sett fire ulike perspektiver for å forstå LMR, men jeg skal i tillegg kunne svare på om jeg finner trekk av det nye arbeidslivet i organisasjonen NAV Kristiansand. Dette er vanskelig å studere i seg selv, og for å kunne besvare dette har jeg operasjonalisert et utvalg variabler fra trekk av det nye arbeidslivet som jeg vil studere i et historisk perspektiv. Disse trekkene har jeg satt inn i samme teoretiske rammeverk som perspektivene på LMR. Nedenfor presenterer og beskriver jeg disse utvalgte trekkene nærmere.

3.4 Trekk ved det nye arbeidslivet

Det nye arbeidslivet kjennetegnes som sagt av flere trekk. Jeg har valgt å se nærmere på følgende:

- Økt utdanningsnivå
- Økt yrkesdeltagelse
- Hurtig teknologisk utvikling
- Økte krav til produktivitet/effektivitet (**Løwendahl, B., 2006**).
- Økt grad av fleksibilitet
- At arbeidet organiseres i prosjekter og team
- At byråkratiet erstattes av flate strukturer og nettverk (**Torp, H., 2005**).

Jeg vil presentere hvert av disse trekkene nedenfor, og benytter disse videre som variabler i undersøkelsen min.

Utdanningsnivå

Det gjennomsnittlige utdanningsnivået i befolkningen øker gradvis, både i Norge og andre sammenliknbare land. Beregninger viser at mens det blant arbeidstagere i 1972 var 63 % som hadde grunnskole eller grunnkurs fra videregående skole som høyeste utdanning, var det i 2007 sunket til 27 %. I 2030 beregner man tallet til å være sunket til 18 %. (**Bjørnstad m.fl., 2010**). Gjennom det høye utdanningsnivået har kunnskapssamfunnet vokst fram. I kunnskapssamfunnet er det i høy grad den personlige kapitalen, arbeidstakernes kunnskap og

kompetanse, som er en organisasjons viktigste ressurs. SSB anslår at ca. 75 % av den norske nasjonalformuen består av menneskelige ressurser³.

Høyt utdannede arbeidstagere har ikke lenger en like sterk grad av lojalitet til bedriften de jobber i, men har en tendens til å tenke mer på sin egen karriere og videre utvikling. Dette kan igjen føre til at dagens unge og høyt utdannede arbeidssøkere stiller langt klarere krav til sine arbeidsgivere, og derav oppstår det økt konkurranse blant arbeidsgivere om den beste arbeidskraften, for å unngå ressurslekkasje i organisasjonen. Maktforholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver er med dette endret, og gjør at man like gjerne kan snakke om *kompetanseselger* og *kompetansekjøper*. Ivaretagelse av personalressursen og tilrettelegging for videre utvikling av denne blir derfor av stor viktighet i dagens organisasjoner **(Løwendahl, B., 2006)**.

Yrkesdeltakelse

Andelen sysselsatte kvinner i yrkesaktiv alder har økt fra ca. 43,8 % i 1972 til ca. 66,7 % i 2012.⁴ Over halvparten av studentene på norske universitet i dag er kvinner. Videre ser man at forskjeller i yrkesdeltagelse mellom menn og kvinner utjevnes ved høyere utdanning og er minimal blant de høyest utdannede gruppene **(Løwendahl, B., 2006)**. Pensjonsreformen fordrer videre til økt deltagelse i arbeidslivet blant våre seniorer. Muligheten for opptjening av pensjonspoeng fram til fylte 75 år mot tidligere fylte 70 år, gjør at det lønner seg å jobbe så lenge som mulig, og reformen skal stimulere eldre til å stå lengre i jobb. Hvis man ser på overgangen fra den typiske industriarbeideren som var kroppslig utslitt i ung alder, og til den høyt utdannede kunnskapsarbeideren som har lagt vekt på å pleie egen karriere, ser man litt av bakteppet for at man har større muligheter til å stå i jobb utover tidligere pensjonsalder.

Videre har det at man har hatt søkelys på en høy grad av yrkesdeltagelse, ført til at grupper som tidligere sto utenfor arbeidslivet, eksempelvis personer med funksjonsnedsettelse og innvandrerbakgrunn, nå også er med og bidrar til fellesskapet gjennom sin yrkesaktivitet. Dette gjenspeiler seg i dagens utlysningstekster der man oppfordrer arbeidstakere fra nettopp

³ Nasjonalformuen og bærekraftig utvikling. SSB. Web-side:
<http://www.ssb.no/natur-og-miljo/barekraft/nasjonalformuen-og-barekraftig-utvikling>.
Publisert 11.06.2014. Dato 24.05.15.

⁴ Sysselsatte kvinner og menn 1972-2012. KommuneProfilen. Web-side:
http://www.kommuneprofilen.no/Profil/Sysselsetting/DinRegion/z_landet_syss_yrk_region.aspx
Dato: 24.05.2015.

disse gruppene om å søke. På den andre side er det fremdeles en stor samfunnsutfordring at mange av disse gruppene står på utsiden av arbeidslivet.

Hurtig teknologisk utvikling

En av de største drivkreftene for utvikling og endring av arbeidslivet vårt er den raske teknologisk utvikling. Den har medført store endringer i jobbutførelsen og måten arbeidet organiseres på. Den har også vært et viktig bidrag mot effektivisering av produksjon samtidig som den også kan forbedre kvaliteten på en del områder. Teknologien endrer måten vi kommuniserer og jobber på, og for arbeidstagerne blir det å inneha nødvendig teknologisk kompetanse en viktig faktor.

I offentlig sektor er målet for IKT-politikken blant annet å bidra til effektivitet og kvalitet, og å tilby nye og bedre tjenester til brukerne. Fra NAVs ståsted sies det i Stortingsmelding nr. 9 (2006-2007) at ” IKT skal øke graden av selvbetjening og egenaktivitet samt gi en effektiv og kompetent kundeservice over telefon. Dette for å frigjøre til innsats omkring oppfølging og sammensatt tjenesteyting for å komme i arbeid/delta i samfunnet”. Dette vil medføre at den teknologiske utvikling gjør at arbeidsoppgavene i NAV-kontorene endrer seg mot mer prioritering av oppfølgingsoppgaver – noe som blant annet gjenspeiler seg i dreiningen fra den tidligere saksbehandlerrollen mot *veilederrollen*.

Økte krav til produktivitet/effektivitet

Økonomi og effektivitet er offentlig sektors største utfordringer. Organisasjonene har som følge av dette et mål om kontinuerlig forbedring. Måloppnåelse er derfor et sentralt element i vurderingen av en organisasjons effektivitet. Begrepet ”effektivitet” ses ofte i sammenheng med begrepet ”produktivitet”. Begge disse begrepene er knyttet til de ressurser man har til rådighet, og muligheten for måloppnåelse henger tett sammen med. Hos kunnskapsmedarbeidere henger produktivitetsbegrepet tett sammen med ”*evnen til å lære*”, og gjennom dette må man med bakgrunn i den hurtige endringstakten i arbeidslivet et krav om kontinuerlig læring (**Mikkelsen, A. og Laudal, T. (red.), 2014**). Innen offentlig sektor ser man i økende grad kompliserte og sammensatte problemstillinger som gjør at mål-middel-sammenhengene framstår som uklare. Man må ha som bakteppe at en produktiv organisasjon ikke er det samme som en effektiv organisasjon (**Jacobsen D.I. m.fl., 2013**). Et stikkord her er best mulig **kvalitet**, ved minst mulig bruk av ressurser.

Økt grad av fleksibilitet

Som følge av hyppige endringer og omstillinger i moderne organisasjoner, er fleksibilitet blitt en viktig egenskap hos arbeidstakerne. I det kunnskapsbaserte arbeidslivet med høy grad av individualiserte arbeidstakere er fravær av stabilitet, større krav til endring og store omstillingsprosesser en del av hverdagen. Arbeidstakere med høyere utdanning omtales av noen som vinnerne i arbeidslivet, med større innflytelse og kontroll på egen arbeidshverdag. Endringer og prestasjonspress kan på den ene siden føre til en brutalisering, mens andre kan oppleve dette som positivt utfordrende. Sentralt her står arbeidstagernes egen vurdering av sin arbeidssituasjon. Funksjonell fleksibilitet er en type fleksibilitet som beskrives som at man i øket grad tar i bruk jobbrotasjon og opplæring av arbeidstakere til å beherske flere typer arbeidsoppgaver (**Torp, H., 2005**). I utlysningstekster ser man gjerne at fraser som ”endring av arbeidsoppgaver må påregnes” eller rett og slett ”fleksibilitet” som en ønsket egenskap, gir uttrykk for at man ønsker fleksible arbeidstakere.

At arbeidet organiseres i prosjekter og team

Fremveksten av stadig mer flerfaglige og sammensatte problemstillinger gjør at arbeidstagerne utfordres på andre områder enn tidligere. Samtidig har man som nevnt i ”det nye arbeidslivet” flere kunnskapsarbeidere med høyere utdanning, høy grad av nye kompetansekrav og samtidig en rask teknologisk utvikling. Disse endringene har lagt til rette for nye former for arbeidsorganisering. Bruk av prosjekter og team er eksempler på at man går fra strengt hierarkiske strukturer og over til mer fleksible organisasjonsstrukturer. Når arbeidet organiseres i prosjekter, ser man gjerne at de har en begrensning i tid og omfang, og har en forventning om høy kvalitet. I endringspregede omgivelser vokser det fram nye kompetansebehov, og i prosjektsammenheng blir relasjonelle egenskaper spesielt viktige. I organisasjoner som er preget av raske omstillinger og høye krav til effektivitet, er team- og prosjektarbeid ofte brukte arbeidsformer (**Saksvik, P.Ø., 2011**). Egenskaper som kommunikasjonsevner, samarbeidsevne, evne til å jobbe i team og relasjonsbygging står sentralt i forhold egnethet i dagens arbeidsmarked.

At byråkratiet erstattes av flate strukturer og nettverk

Som nevnt tidligere ser vi stadig flere sammensatte problemstillinger, såkalte ”wicked problems” innenfor offentlig sektor. Denne typen problemstillinger kan ikke løses innenfor rammene av en enkelt etat, men krever løsninger som går på tvers av organisasjonsgrenser. Med bakgrunn i dette har vi sett fremveksten av partnerskap og nettverk. I dagens

velferdssamfunn er samarbeid på tvers av profesjoner og organisasjoner et nøkkelord. Velferdsstatens monopolsituasjon på produksjon av velferdsytelser, er blitt til et velferdssamfunn der både offentlige, private og frivillige velferdsprodusenter inngår samarbeide (**La Cour & Højlund, 2008**). Frivillig sektor har innen velferdsområdet tradisjonelt tatt ansvar der det offentlige svikter og gjennom dette bidratt til en identifisering av og bidragsyter til slike områder (**Hansen, I.L. m.fl., 2010**). Dette krever på samme måte som prosjektarbeid egenskaper som kommunikasjonsevner, samarbeidsevner og evner til å arbeide i team.

Det nye arbeidslivet har allerede påvirket mange norske arbeidsplasser, og mye forskning er gjort på området. Hege Torp presenterer i boka "Nytt Arbeidsliv" (2005) et bilde av norsk arbeidsliv og norske arbeidsplasser, da med søkelys på arbeidsorganisering og arbeidsbetingelser. Boka baserer seg på data fra Arbeids- og bedriftsundersøkelsen fra 2003. Hun konkluderer her med at det nye arbeidslivet allerede eksisterer på norske arbeidsplasser, ikke bare som tilpasning til nye rammebetingelser og ny teknologi, men også om ideer om den moderne virksomhet og om hvordan tilpasse ledelse og organisering til innovasjon og nye produkter og produktmetoder. På den andre side hevdes det at ideene om "det nye arbeidslivet" kan betegnes som moter eller myter om organisering. Man har også sett utvikling mot mer regler, hierarki og standardisering.

Jeg har beskrevet ulike nivåer av LMR, og min måte å studere dette på er gjennom tilgang av ressurser.

3.5 Rekruttering som ressurstilgang i det nye arbeidslivet

Kompetanse er som nevnt et begrep som består av flere deler. Jeg har valgt å se nærmere på rekruttering av kompetanse. Rekruttering i form av en nyansettelse kan i form av fremtidige lønnsutgifter fremstå som en investering i millionklassen, samtidig som man ønsker at den skal være et positivt bidrag til bedriftskulturen og ikke minst bidra til effektiv produksjon. Formålet med riktig rekruttering er at organisasjonen til enhver tid har de personalressurser som skal til for å ivareta sine oppgaver (**Nordhaug, O., 2002**). Prosessen rundt rekruttering går gjerne raskt for seg og bærer dessuten ofte preg av subjektivitet, og tanken om at ansettelsen skal gi økonomisk lønnsomhet i form av høy produktivitet. Dette gjør at man ofte legger mest vekt på formelle kvalifikasjoner som utdanning, og innhenting av referanser fra tidligere arbeidsgivere (**Torp, H., 2005**).

Rekruttering i dagens arbeidsliv er også preget av konkurranse for å sikre seg de beste kandidatene. Mens man tidligere brukte lokalavis som eneste annonseringskilde har man nå i tillegg nettløsninger som tilgjengeliggjør annonsene for et mye større publikum og geografisk rekkevidde. Dette bidrar til at man får flere ulike type søkere enn før både i forhold til alder, bosted og etnisk opprinnelse.

Rekruttering kan defineres som å ”*få de riktige personene interessert i en stilling*”, og bygger på en *rekrutteringsmetodikk* som beskriver ”*de metoder og handlinger en organisasjon utfører for å identifisere og tiltrekke seg mulige ansatte*” (Mikkelsen A., og Laudal T. (2014:140).

En viktig faktor i kampen om de ”riktige personene” går ut på at organisasjonen markedsfører seg i omgivelsene som et flott sted å jobbe, ved å signalisere tydelig sine verdier og visjoner for så å benytte disse i rekrutteringsøyemed. Et bevisst forhold til områder som lønnsnivå, spennende arbeidsoppgaver, kompetanseutvikling hos medarbeiderne og arbeidsmiljø bidrar også til å gjøre seg attraktiv hos potensielle arbeidstakere. Aktiv bruk av ulike typer rekrutteringskilder som for eksempel avis, internett og sosiale medier samt å kunne presentere organisasjonen ved høyskoler og universitet er også viktig i forhold til å kunne nå ut til et større publikum.

I et arbeidsliv med høy grad av endring kan det være en utfordring å prøve å forutsi fremtidens behov for kompetanse. Kompetansebehovet vil på mange måter kunne ses i sammenheng med samfunnsendringer som eksempelvis endringer i verdensøkonomi eller teknologi, demografiske forhold eller globalisering. Noen av disse endringer kan man forutse, slik som den kommende eldrebølgen. Dagens flyktningssituasjon eller finanskrisen som vi opplevde for noen år tilbake er derimot eksempler på utfordringer man ikke hadde forutsett.

Den menneskelige ressurs er i høyeste grad en komplisert og mangfoldig ressurs. En ansettelse gir organisasjonen både et juridisk, et sosialt og et moralsk ansvar og en feilansettelse vil dermed både kunne gi store økonomiske konsekvenser og være en dårlig arbeidsmiljøfaktor. LMR fremstår som et sentralt hjelpemiddel for en organisasjon i kampen om de beste arbeidstakerne. Odd Nordhaug (2002:16) definerer ledelse av menneskelige ressurser (LMR) som:

”organisasjoners samlede arbeid med å planlegge, anskaffe, utvikle, belønne og anvende menneskelige ressurser for produktive formål i den hensikt å fremme sine overordnede mål”.

3.6 Presentasjon av kartleggingsmodell

Under presenterer jeg kartleggingsmodellen jeg har brukt til analyse av datamaterialet mitt. Den består som nevnt tidligere av en sammenkobling av de fire perspektivene på LMR og de operasjonaliserte endringstrekk fra det nye arbeidslivet, presentert ovenfor. Modellen viser hvordan disse perspektivene sammenfaller, samtidig som jeg ser dette i rekrutteringsøyemed.

En stillingsannonse er i forhold til rekruttering både et uttrykk for *tilbud* (hva tilbyr arbeidsgiver for å tiltrekke seg de beste søkerne) og *etterspørsel* (hva etterspør arbeidsgiver). Kompetansebegrepet består av både formelle og uformelle trekk. Modellen er med bakgrunn i dette delt inn i tre deler; en del for etterspørsel av formelle trekk, en del for etterspørsel av uformelle trekk og en del for tilbud fra arbeidsgiver.

Etterspørsel av formelle trekk

De formelle trekkene består av de trekkene som er målbare. Denne delen av modellen inneholder trekkene ”Utdanningsnivå” og ”Yrkesdeltakelse”, samt trekket ”Annet”- som inneholder former for formelle krav som er spesifisert i stillingsannonsene. Trekket teknologisk utvikling inngår i denne.

Etterspørsel av uformelle trekk

De uformelle trekkene består av de trekkene som man ikke kan måle, og er gjerne summen en persons evner og egenskaper, eller et resultat av læring på arbeidsplassen, i fritiden, i utdanning og i organisasjonslivet. Modellen inneholder trekkene ”Erfaring” og ”Egenskaper”, som igjen rommer trekkene ”Fleksibilitet”, ”Produktivitet/Effektivitet”, ”Organisering i prosjekter/team” og ”Nettverk”.

Tilbud:

I modellen inngår elementer som arbeidsgiver tilbyr den rette arbeidstaker, dvs. hva de gjør for å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver, og med dette tiltrekke seg de beste søkerne til stillingen.

ETTERSPØRSEL: FORMELLE TREKK PR. NIVÅ

Nivå: Trekk:	Personal- forvaltning	Personal- administrasjon	Strategisk LMR/ Personalledelse	Individorientert personalledelse (ILMR)
Utdanning	Ingen krav Lav	Noe spesialisert Intern	Høyt nivå Fagspesifikk	Høyt nivå Tverrfaglig utdanning Relasjonskunnskap
Deltagelse	Spesifikk på kjønn	Nøytral	Mangfold (oppfordrer til søknad)	Mangfoldspesifikk
Annet	Helseattest Vandelsattest	Nøytral	Teknologiske ferdigheter Systemspesifikk	Systemspesifikk

ETTERSPØRSEL: UFORMELLE TREKK PR. NIVÅ

Nivå: Trekk:	Personal- forvaltning	Personal- administrasjon	Strategisk LMR/ Personalledelse	Individorientert personalledelse (ILMR)
Erfaring	Ingen	Interne krav (eks. kjennskap til..)	Etatsspesifikk erfaring	Sektorspesifikk erfaring Nettverkserfaring
Egenskaper	Ingen	Ekstern samhandling (eks. kundeservice)	Ekstern samhandling Selvstendig arbeid Nøyaktig Effektiv Læringsevne Fleksibel Endringsvillig	Ekstern samhandling Selvstendighet/myndiggjøring Nøyaktig Læringsevne Endringsvillig Teamarbeid Intern samhandling Nettverk Kommunikasjonsferdigheter Løsningsdyktig Kreativ Tilpasningsevne

TILBUD: HVA TILBYR ARBEIDSGIVER?

Nivå:	Personal- forvaltning	Personal- administrasjon	Strategisk LMR/ Personalledelse	Individorientert personalledelse (ILMR)
	Lønn Arbeidstid Ferie	Pensjonskasse	Kompetanseutvikling Godt arbeidsmiljø Spennende oppgaver Organisasjonsspesifikk kompetanse	Ikke-organisasjonsspesifikk kompetanse Generell kompetanseheving Karriereplan

Modell 2: Kartleggingsmodell. Modellen er inndelt i formelle og uformelle trekk for etterspørsel, samt tilbud fra arbeidsgiver ved rekruttering. Stillingsannonnene er kartlagt etter disse verdiene for deretter å plasseres i riktig nivå.

KAPITTEL 4 – METODE OG FORSKNINGSDESIGN

Læren om hvordan virkeligheten ser ut kalles *ontologi*. Spørsmålet er om den virkelighet jeg som forsker ønsker å få kunnskap opp eksisterer som en objektiv og konkret størrelse, eller om den er en sosial konstruksjon som formes av forskerens bevissthet. Hvis det er slik at den faktisk eksisterer som en sannhet, kan man også utprøve den gjennom hypoteser. Ontologien får da epistemologiske konsekvenser i form av at man har muligheter for å skaffe seg kunnskaper om denne virkeligheten. Hva man ønsker kunnskap om, hva vi undersøker og hvordan blir dermed bestemmende for valg av metode (**Grennes, T., 2004**).

4.1 Valg av metode og forskningsdesign

Metode er et hjelpemiddel til å beskrive fremgangsmåten for innsamling av data som beskriver virkeligheten. Innen samfunnsvitenskap skiller vi mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Ved kvantitativ metode samler man inn informasjon eksempelvis gjennom eksempelvis en spørreundersøkelse, der man ender opp med å strukturere informasjon i form av tall. Ved kvalitativ metode samler man inn informasjon ved å snakke med mennesker, eller ved å studere eksisterende dokumenter, og ender opp med informasjon i form av tekst (**Jacobsen, D.I., 2005**).

Den kvantitative og kvalitative forskningstradisjon kan beskrives som ulike kulturer som begge har sine ulike verdier, oppfatninger og normer. De har begge sine forkjempere som verdsetter sin egen tradisjon høyt, og er uttalt skeptiske til den andre tradisjonen. Felles for dem begge er derimot at de har som utgangspunkt et ønske om å produsere forskning med gyldige beskrivende og kausale årsaker. Begge metoder er derfor av stor verdi, og utfyller hverandre på en god måte. Noe av det som skiller metodene, er at man ved kvalitativ metode har som formål å finne årsaker til bestemte utfall i en enkelt sak, og er derfor til god hjelp for å forstå enkelttilfeller, men ikke effekter for en større populasjon. Ved kvantitativ metode har man derimot som mål å finne gjennomsnittseffekten av en eller flere årsaker i en populasjon, men kan ikke beskrive årsaker for enkelttilfeller.

(**Mahoney og Goertz, 2006**).

Valget av metode må bygge på hva det er vi ønsker å studere, det vil si hva som er oppgavens problemstilling. Jacobsen 2005:72 skisserer tre dimensjoner som kan benyttes for analysering av problemstillinger:

- *Om problemstillingen er klar eller uklar*
- *Om problemstillingen er forklarende (kausal) eller beskrivende (deskriptiv)*
- *Om vi ønsker å generalisere eller ikke*

Denne studien er bygget på en kvalitativ metodisk tilnærming, hvor jeg bruker tekst og ord som datakilder. Styrkene til den kvalitative metoden er at den har en åpen tilnærming til problemstillingen. Den gir detaljerte og nyanserte kunnskaper om emnet man ønsker å studere ved at man foretar et dypdykk i de data som ligger til grunn for studiet, og gir med dette en nærhet til det man observerer. Oppgaven har tatt utgangspunkt i testing og nyansering av eksisterende teori og empiri, og har ikke hatt noen målsetting om å fremskaffe nye variabler. Undersøkelsen er basert på en tidsseriestudie som viser utviklingen i et utvalg over tid. Tidsseriestudier av stillingsannonser er gjort tidligere, men det å knytte disse opp mot Odd Nordhaugs (2005) modell for ulike nivåer av LMR er, i den grad jeg kjenner til, nytt. Videre kjennetegnes kvalitative opplegg av fleksibilitet, idet man kan bevege frem og tilbake mellom de ulike forskningsprosessene.

Empirisk forskning kan aldri bli helt objektiv. Den viser den side av sannheten som forskeren velger å ta utgangspunkt i, og gjennom dette hvilken del av virkeligheten man fokuserer på. Den kvalitative metoden er her brukt i kombinasjon med en *induktiv* tilnærming, som innebærer at man ved innsamling og systematisering av data går fra empiri til teori for å finne en forklaring på et fenomen og eventuelt kommer fram til ny kunnskap eller teori. Dette ses som en motsetning til den deduktive tilnæringsmetode, der man har noen forventninger om virkeligheten og gjennom dette utformer hypoteser. Man samler så inn data med formål å komme frem til ny kunnskap, eksempelvis gjennom å teste hypoteser på teori, med mindre rom for fortolkning. Deduktiv tilnærming vil gjerne ha sammenheng med en kvantitativ tilnærming, der data systematiseres i forkant av undersøkelsen. I denne oppgaven er data er samlet inn og deretter systematisert med det formål å komme frem til en ny kunnskap. Kritikken mot induktiv tilnærming er at det er umulig å ikke foreta noen form for begrensning av informasjonen, enten bevisst eller ubevisst.

Videre legger oppgavens problemstilling grunnlag for å velge et beskrivende design, ”*I hvilken grad ser man tegn på det nye arbeidslivet i NAV Kristiansand?*”, idet den stiller et klart beskrivende spørsmål, og tar utgangspunkt i spørsmål som hvorvidt, hvor mye og i hvilken retning. Problemstillingen er formulert for å gi svar på hvordan tilstanden i

organisasjonen ser ut. En forklarende problemstilling ville gitt svar på *hvorfor* tilstanden er som den er i en organisasjon, det vil si at de i form av å være kausale beskriver årsak og virkning til et fenomen (**Jacobsen., D.I., 2005**).

Designet er også av intensiv karakter, da formålet er å få fram en helhetlig beskrivelse ved å gå i dybden og få fram så mange nyanser og detaljer som mulig ved problemstillingen. Samtidig forteller dette noe om sammenhengen mellom undersøkelsesenheten og konteksten. Det intensive designet er også på mange måter knyttet til kvalitativ metode, og datamaterialet er strukturert først etter at det er samlet inn. På den annen side kunne jeg valgt et ekstensivt design som hadde lagt grunnlag for generalisering i form av at funnene av undersøkelsen også vil gjelde andre enheter. Ved å velge et intensivt design har jeg bevisst valgt å sette søkelyset på den interne gyldigheten, og funnene kan sies å være ”sannere” for enheten jeg undersøker.

4.2 Datainnsamling

Forskningsdokumentene som ligger til grunn for analysen er stillingsannonser for fem tiår, hentet fra kildene Fædrelandsvennen, Norsk Lysningsblad, administrative arkiver samt elektroniske rekrutteringsverktøyene EasyCruit (statlig side) og WebCruit (kommunal side). Fædrelandsvennens utgaver finnes i dag tilgjengelig i digitaliserte utgaver i norske biblioteker via Nasjonalbibliotekets nettsider. Norsk Lysningsblad er tilgjengelig på mikrofilmer og er avlest i mikrofilmlaboratoriet ved Universitetsbiblioteket.

Jeg har valgt å hente ut annonser fra fem tiår tilbake, dvs. periodene 1973-74, 1983-84, 1993-94, 2003-04 (2005-06 for kommunale stillinger) og 2013-14. Tidspunktene er tilfeldig valgt og går over perioder på to år for å få den ønskede bredde i utvalget. På den måten vil man kunne si noe om den endringen som har funnet sted over tid. NAV-reformen ble som kjent iverksatt i Kristiansand i 2011. Det vil si at de fire første periodene for annonser refererer seg fra henholdsvis Kristiansand Trygdekontor, Aetat Kristiansand og Kristiansand Sosialkontor, og den siste perioden fra NAV Kristiansand, henholdsvis statlige og kommunale utlystninger. Til sammen har jeg hentet ut 141 stillingsannonser.

Et kjent problem i forhold til uthenting av data fra forskjellige tidsperioder er at man har hatt ulike krav til registrering. Dette støtte jeg på i forbindelse med at man for perioden 2003-2004 hadde gått over fra å presentere annonsene i sin helhet i avis, til å ha bare en henvisning (link) til fullstendig annonsetekst i Norsk Lysningsblad (statlig side) eller en nettside (kommunal

side). Etter mange henvendelser til ulike kommunale enheter har jeg fått bekreftelse på at Kristiansand Sosialkontor ikke hadde noen utlysninger av stillinger i denne perioden. For årene 2005 og 2006 hadde man to utlysninger som derved er lagt til grunn for denne perioden.

Stillingsannonsene kan anses for å være en offentlig erklæring av hva organisasjonen tilbyr og etterspør. De spesifiserer organisasjonens krav om kvalifikasjoner, som kan tolkes som et uttrykk for kontingensfaktorer, dvs. endring. Stillingsannonser kan også brukes til å formidle organisasjonens normer og ideer til omverdenen, og med bakgrunn i dette stå som et symbol på legitimitet. Med dette kan man si at stillingsannonser representerer et vindu mot omverdenen, og at man via dette kan følge organisasjonen og dens endringer over tid (Dahler-Larsen, P., 2002).

4.3 Dokumentanalyse

Man har flere kilder til data innen kvalitativ metode. I min oppgave har jeg valgt en *dokumentanalyse* som datakilde. Dokumentanalysen er ikke så hyppig brukt som selvstendig datagrunnlag innenfor samfunnsvitenskapen som eksempelvis spørreskjema og intervju. Dokumentanalysen benytter seg av et historisk-dokumentarisk kildemateriale, og vil være grunnlag for å forstå og forklare sosiale fenomener. Dokumentene som ligger til grunn for analysen er opprinnelig skapt for et annet formål enn forskning, og er derved i utgangspunktet ikke designet for å besvare problemstillinger. Man kan også stille seg kritisk til metoden i forhold til at man ikke kommer helt ”under huden” på forfatteren av dokumentene, og med dette forteller en annen historie enn den forfatteren ville gitt meg.

På den annen side kan man si at man nok ikke finner samfunnsvitenskapelige prosjekter med historisk søkelys som ikke anvender dokumenter. Man gir dokumentet betydning ved å sette det inn i sammenhengen, formålet og den tidsperioden det er produsert i. Dette vil gi dokumentet tidsdybde til det budskap dokumentet er produsert for å kommunisere, og representerer verdier og normer fra sin tidsperiode. En fordel kan også være at man gjennom å ikke ha direkte kontakt med dokumentets forfatter unngår påvirkning, men har en åpen tilnærming (Duedahl, P. og Jacobsen, M.H., 2010).

Studien er gjort på bakgrunn av *sekundærdata* i form av tekster, dvs. at de er eksisterende tekster som opprinnelig er laget med et annet formål enn det jeg benytter det til i dag, nemlig å tiltrekke seg arbeidssøkere. Fordelen med stillingsannonsene er at de finnes *autentiske* og

uberørte i sin opprinnelige form. De kan derved med fortelle noe om organisasjonen på det tidspunktet de er hentet fra, da tekstene bevisst er laget personer med kunnskap og kompetanse om den aktuelle organisasjonen. En innvending vil være at annonsene opprinnelig er laget for både andre mottakere og et annet formål enn forskning. De kan derved representere en form et stilisert bilde av organisasjonen, et ønske om hva man vil framstå som og ikke det som representerer virkeligheten.

Dokumentanalysen vil derved være det empiriske grunnlaget som er benyttet i oppgaven, og innebærer at min analyse er gjort på bakgrunn av skrevne dokumenter som jeg som forsker ikke har laget selv. Dokumentene vurderes på bakgrunn av fire kriterier:

- *Autensitet*
- *Troverdighet*
- *Tolkning*
- *Representativitet (Duedahl, P. og Jacobsen, M.H., 2010).*

De dokumentene jeg har lagt til grunn for dataanalysen er *autentiske* i den forstand at jeg har hentet dem i sin opprinnelige form uten noen form for manipulering eller bearbeidelse av teksten. Videre er dokumentene som er brukt er *troverdige* i form av at de er konstruert for å tiltrekke seg arbeidssøkere. De viser hva arbeidsgiver i de ulike periodene har ønsket å presentere for mottaker. De viser samtidig en flik av sin samtid idet de forteller noe om virkeligheten på det tidspunktet de er produsert. Man kan med et kritisk blikk stille spørsmål ved om de virkelig presenterer virkeligheten, eller om de presenterer et stilisert bilde av virkeligheten med mål om å fremstå som bedre enn man er.

De nevnte kilder har i sin helhet har vært utlysningsplass for kunngjøring av ledige stillinger i de aktuelle tidsperiodene. Offentlige stillinger har et lovhjemlet krav om utlysning, og dette gjør at man ved gjennomgang av alle utgivelser av de aktuelle årgangene, og uthenting av stillingsannonsene har man fått et tilnærmet komplett utvalg av den totale mengde utlysningstekster, som dermed sikrer *representativitet*. I forhold til *tolkningen* av tekstene er de produsert i klartekst og er lette å forstå.

Etter innsamling av annonsene er disse systematisert i forhold til tidsperiodene de representerer. Data fra annonsene er deretter kodet i forhold innenfor følgende verdier:

- *Stillingsstittel*
- *Oppgaver* – beskriver arbeidsoppgavene som er tillagt stillingen
- *Kompetanse* – beskriver hvilke krav om kompetanse man har satt for stillingen
- *Egenskaper* – beskriver ønskede egenskaper
- *Tilbud fra arbeidsgiver* – beskriver arbeidsgiver tilbud til arbeidstaker. Hva gjør arbeidsgiver for å ”gjøre seg attraktiv” med det formål å tiltrekke seg søkere
- *Oppfordring til søker* – beskriver i hvilken grad annonsen oppfordrer enkeltgrupper til å søke, eks. kjønn, etnisk opprinnelse eller søkere med funksjonshemming.

Da annonsene for de første fire periodene er hentet fra tre ulike etater er de i første omgang sortert og kategorisert etatsvis etter periode i forhold til verdiene nevnt ovenfor. Jeg har deretter på bakgrunn av Nordhaugs LMR-modell (beskrevet i kapittel 3) videreutviklet en modell som er operasjonalisert i de samme fire nivåene for ledelse av menneskelige ressurser, og deretter trekkene for det nye arbeidslivet (beskrevet i kapittel 1):

- *Økt utdanningsnivå*
- *Økt yrkesdeltakelse*
- *Økt grad av fleksibilitet*
- *Økte krav til produktivitet/effektivitet*
- *At arbeidet organiseres i prosjekter og team*
- *At byråkratiet erstattes av flate strukturer og nettverk*
- *Hurtig teknologisk utvikling*

4.4 Validitet og reliabilitet

I den positivistiske tenkingen er den ideelle forskning kjennetegnet av at man fjerner alle kilder til forskerens egen innvirkning på det som skulle studeres, med mål om at den skal framstå som nøytral og objektiv. På den andre side hevdes det at forskeren alltid på en eller annen måte vil påvirke det de studerer, og at avstanden fører til en nærhet til det man studerer er nødvendig i forhold til å komme i dybden av fenomenet. I den hermeneutiske tenkingen og innenfor samfunnsvitenskap hvor man studerer mennesker og adferd, beveger man seg på unike og særegne områder som ikke alltid kan måles. Vi har å gjøre med sosiale konstruksjoner og kan dermed ikke alltid snakke om kausalitet.

Arbeidsliv og kompetanse er sammensatte fenomener som ikke er direkte målbare, men må gjøres målbare gjennom operasjonalisering. Dette øker igjen usikkerheten i forhold til om det vi måler var det vi i utgangspunktet tenkte å måle, og dermed kan redusere undersøkelsens validitet.

Ved å bruke dokumentanalyse er de data jeg bygger analysen er benyttet i sin autentiske form, og de har ikke vært utsatt for noen form for endring. På den måten har jeg som forsker ikke hatt anledning til å endre på disse i noen form. På den annen side kan man si at det at jeg er ansatt i organisasjonen kanskje på forhånd kan ha innehatt noen oppfatninger om tingenes tilstand og derav ubevisst vært med på å dra resultatet i denne retningen. Denne faktoren hadde vært større hvis jeg hadde tatt i bruk intervju for å innhente data. Intervjuer ville økt sjansen for å få fram forutinntatte meninger, og det er også mange faktorer som spiller inn på det å virkelig få fram sannheten.

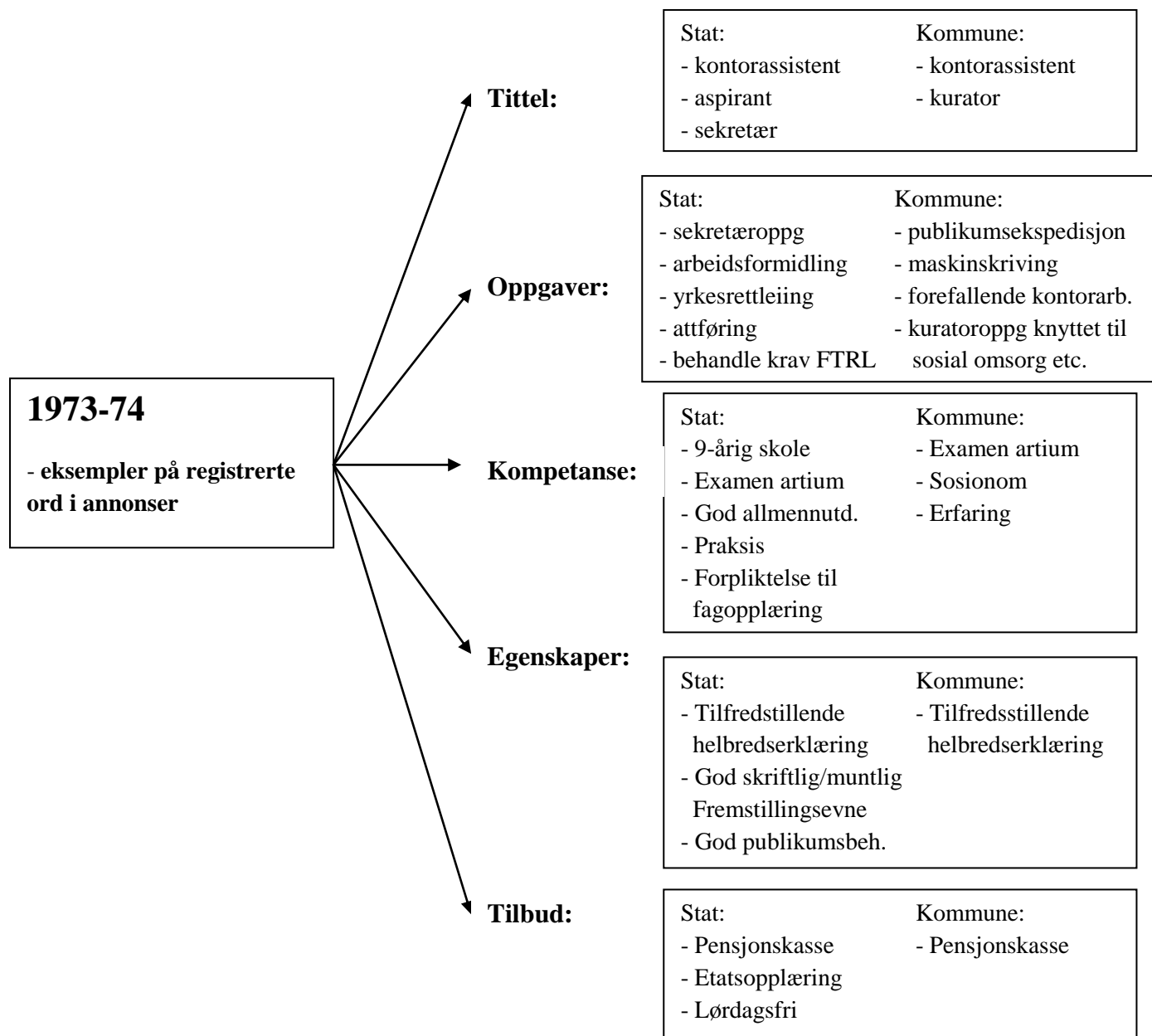
Det at jeg har forsket i egen organisasjon har gitt meg en styrke idet jeg kjenner organisasjonen og dens historie fra innsiden, og gjennom det har vært med på den utvikling organisasjonen har hatt gjennom de siste 12 årene. Jeg har nære kolleger som har vært i organisasjonen siden 70-tallet og dermed kjenner perioden jeg har forsket i godt, og gjennom dette fått tatt del i deres beskrivelser av både den formelle og uformelle virkeligheten.

KAPITTEL 5 – ANALYSE OG DRØFTING AV DATA

I dette kapitlet vil jeg starte prosessen med å kartlegge og analysere data. Jeg vil kartlegge datamaterialet mitt fordelt på tidsperiode og innenfor rammene av den enkelte etat.

Jeg benytter da som beskrevet i kapittel 4 min kartleggingsmodell, som er videreutviklet fra Odd Nordhaug (2002) sin modell for ledelse av menneskelige ressurser samt det teoretiske grunnlag beskrevet i foregående kapitler. Modellens videreutvikling innebærer at man har gått fra å beskrive organisasjonsspesifikke trekk for det enkelte nivå, til å beskrive individspesifikke trekk som preger de ulike nivå. Trekkene er operasjonalisert i de samme fire nivåene for ledelse av menneskelige ressurser, og deretter trekkene som beskriver det nye arbeidslivet (beskrevet i kapittel 1):

Videre vil jeg analysere funnene fra kartleggingen av datamaterialet og drøfte disse opp mot teori samt kartleggingsmodellen, som er beskrevet i kapittel 3. Gjennom dette vil jeg legge grunnlaget for å kunne besvare oppgavens problemstilling.



Figur 1: Trekk for perioden 1973-74

5.1 1973-74

I 1973-74 ble stillingsannonse i Fædrelandsvennen delt inn i tre kategorier; ”Stillinger menn”, ”Stillinger kvinner” og ”Stillinger menn/kvinner”. Annonse fra alle tre etatene ligger stort sett plassert under kategorien ”Stillinger menn/kvinner”, men har ikke noen form for spesifisering eller oppfordringer om søknad for verken menn eller kvinner.

I Arbeidsformidlingen ser man for denne perioden ser vi at ønsket kompetansenivå for kontorassistentstillinger ligger på ”9-årig skole med tillegg av kontorlæringskole eller handelsskole” samt ”øvelse i maskinskriving”. Arbeidsoppgavene er ikke nærmere beskrevet, heller ikke mer spesifisering av ønskede egenskaper. Arbeidsformidlingen benyttet også aspirant-ordning i denne perioden, og kompetansekravet man etterspurte for aspiranter var eksamen artium, gjerne også med praksis fra arbeidslivet. Aspirantene i A-etat fikk ifølge

utlysningen ”opplæring med lønn” og grunnutdanning i forhold til å kunne gå inn i ”sekretær-, arbeidsformidlings-, yrkesretteiings- og attføringsstillinger i arbeidsformidlinger”, og besto av et tre måneders introduksjonskurs og et års praksistjeneste i ulike fylker, før den ble avsluttet av et tre måneders avsluttende kurs.

Når det gjelder tilbud fra arbeidsgiver, ser man fra Arbeidsformidlingen at man i tillegg til lønnsvilkår tilbyr ”lørdagsfri”, ”egen etatsopplæring” og ”innlemmelse i Statens Pensjonskasse”.

Kristiansand Trygdekontor lyser i samme periode ut stillinger som ”Kontorassistent” og ”Sekretær II”. For kontorassistenter beskrives det i annonseteksten at ”personer under 18 år og uten examen artium ansettes som kontoraspiranter”. For stillinger av type sekretær II ønsker man ”god allmenutdanning” og gjerne ”praksis fra trygdetaten med gjennomgått fagopplæring”. Av egenskaper ønskes ”god evne til muntlig og skriftlig saksfremstilling og til å kunne behandle publikum”. Arbeidsoppgavene er ikke spesifisert for kontorassistentene, mens for sekretær II er oppgavene beskrevet som ”behandling av krav etter folketrygdloven” og ”tjenestepensjoner, EDB-behandling og annet arbeid med pensjonsutbetalinger”.

Av andre formelle egenskaper kreves det for begge kategoriene at ”Den som blir ansatt må kunne fremlegge tilfredsstillende helbreds- og legeerklæring og må forplikte seg til å gjennomgå nødvendig fagopplæring”. Av tilbud fra Kristiansand Trygdekontor til aktuelle kandidater begrenser man seg til å opplyse om lønnsvilkår samt medlemskap i Statens Pensjonskasse.

Ellers må det nevnes at jeg ved uthenting av annonsene kom over denne utlysningen fra Åseral Trygdekontor, hvor man plassert under ”Stillinger menn” finner trygdesjefstillingen for kommunen utlyst. Selv om den ligger utenfor det området jeg har hentet mitt datagrunnlag fra synes jeg den var verdt å nevne i forhold til å være kjønnsespesifikk, og nevner den derfor her, uten at den er med i videre analysegrunnlag.

STILLINGER MENN

Åseral trygdekontor

Stillingen som trygdesjef i Åseral trygdekontor er ledig. Stillingen er plassert i lønnsklasse 14 i lønnsregulativet for statens tjenestemenn. Begynnerlønnen er Kr 34.220,- pr år, stigende Til kr 41.940,- etter 8 års tjeneste. Fra regulativlønnen Trekkes 2 % innskudd til Statens Pensjonskasse. Den som blir tilsatt må kunne fremlegge tilfredsstillende helbreds- og legeerklæring. Søknad merket 09/73 med Bekreftede avskrifter av attester og vitnesbyrd bes Sendt Rikstrygdeverket, Drammensvn. 66, Oslo 2, innen 28. februar 1973.

Figur 2: Annonse (Kilde: Fædrelandsvennen 24. januar 1973)

Når vi går over til de kommunale stillingene, ser vi at Kristiansand Sosialkontor i perioden lyste ut kurator-/sosialkurator-stillinger og kontorassistentstillinger. For kontorassistentstillingene spesifiseres ikke utdanningsnivået konkret, men det nevnes at ”*søkere med eksamen artium*” avlønnes høyere enn de som ikke har dette utdanningsnivået. Videre beskrives arbeidsoppgavene som ”*publikumsekspedisjon, maskinskriving og forefallende kontorarbeide*”. For kurator/sosialkurator krever man utdanning som sosionom, og gjerne med erfaring fra sosialkontor. Arbeidsoppgavene spesifiseres ikke konkret med oppgis å være knyttet til ulike avdelinger ved kontoret, samtidig som det poengteres at ”*det må påregnes arbeidsoppgaver innen kontorets arbeidsområde*”.

Stillingene ved Kristiansand Sosialkontor er plassert i kategori menn/kvinner, men det er i en av kuratorstillingene spesifisert at ”*stillingen fortrinnsvis ønskes besatt med en mann*”. Det kreves også i alle de kommunale stillingsannonseene at ”*den som tilsettes må kunne legge fram tilfredsstillende helbredserklæring*”. Av tilbud fra Kristiansand Kommune finner vi opplysninger om stillingenes avlønning samt medlemskap i Kommunal Pensjonskasse.

Analyse og oppsummering 1973-74

Når man studerer annonsene fra denne perioden ut fra modellen ser man at man kravet til formell utdanning i begge de statlige etatene ligger på lavere nivå i form av 9-årig skole med tillegg av kontorlærlingskole eller handelsskole og eksamen artium. I Arbeidsmarkedsetaten har man en internskolering i form av *aspirantutdannelse*, og i Trygdeetaten ansetter man søkere uten eksamen artium som *kontoraspiranter* - som jeg forutsetter må være kandidater som skal gjennomføre intern *fagopplæring* som nevnes i andre annonser. Det vil si at begge de statlige etatene innenfor trekket utdanning befinner seg i nivået for personalforvaltning, dvs. ingen eller lave krav til utdanning, og nivået for personaladministrasjon med bruk av internutdanning, slik som aspirantordningene der man gir intern fagutdanning i organisasjonsspesifikke fagområder, og på denne måten sørger for kompetanse i egen organisasjon.

Det at man i enkelte tilfeller nevner at eventuelle søkere med eksamen artium vil få en noe høyere stillingskategori eller et høyere lønnsnivå, kan også tyde på at man beveger seg mot et noe høyere utdanningsnivå, og dermed mot LMR-modellens nivå for personaladministrasjon.

I forhold til yrkesdeltagelsen er de fleste utlysningene *kjønnsnøytrale*, med bakgrunn i at de ligger utlyst under stillinger kvinner/menn, og at man heller ikke finner oppfordringer om søknad til noen spesiell gruppe. Dette med unntak av eksemplet jeg viste til i kapittel 5 med utlystning av trygdesjef i Åseral (som som nevnt befinner seg utenfor undersøkelsesområdet for denne oppgaven), som var plassert under ”Stillinger menn”. I store trekk vil dette si at trekket yrkesdeltakelse vil tilsvare nøytral, noe som svarer til personaladministrasjon.

Av ønskede egenskaper for potensielle arbeidstagere ønsker Trygdekontoret ”*god evne til muntlig og skriftlig saksfremstilling og til å kunne behandle publikum*” og gjerne ”*praksis fra trygdeetaten*”. Dette samsvarer med LMR-modellens nivå for personaladministrasjon idet de

beskriver interne krav til erfaring, og egenskaper for som skal sikre kvalitet i ekstern samhandling og høy grad av publikumsservice.

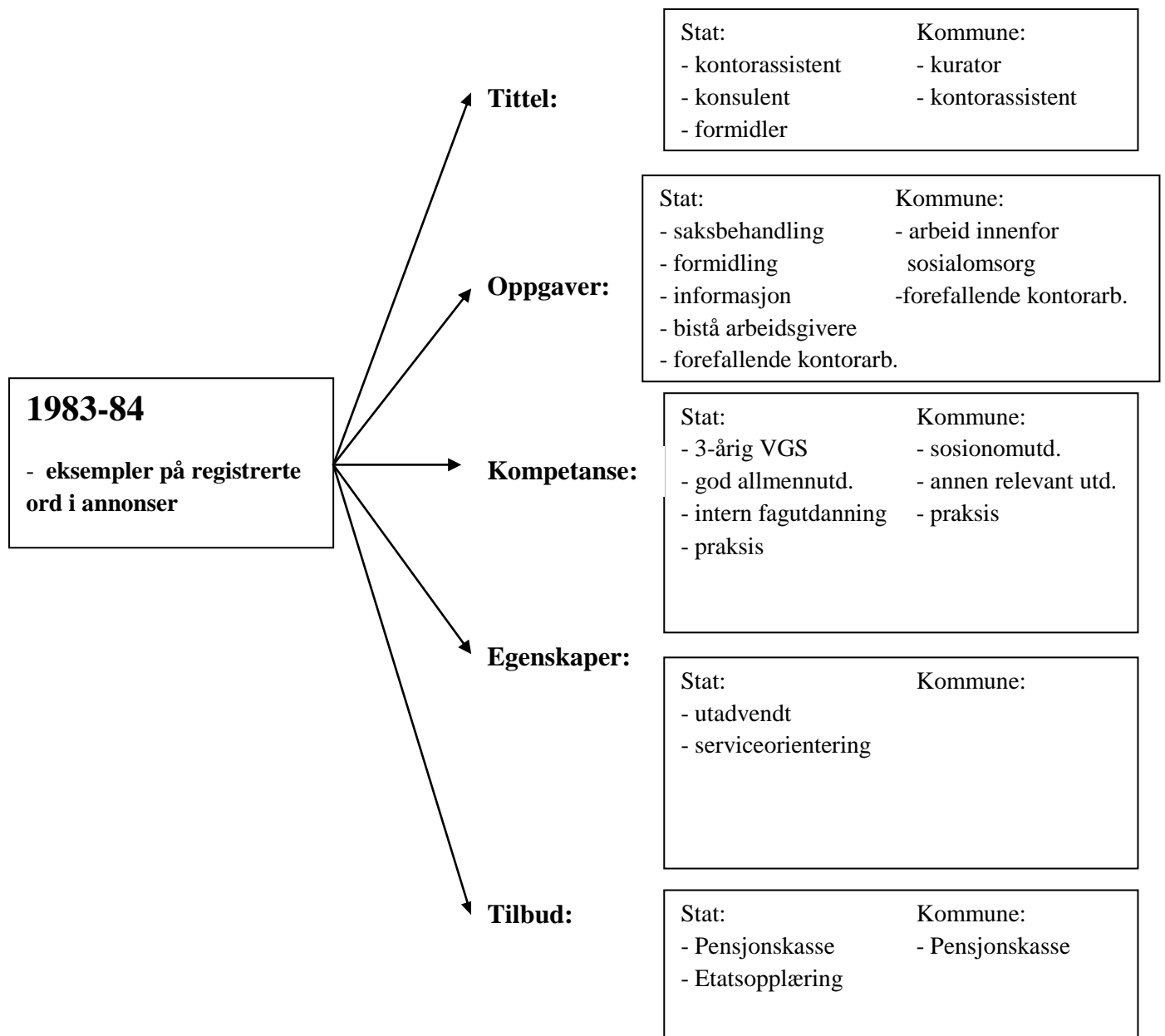
Sosialkontoret har i hele perioden 1973-2006 hatt to grupper av ansatte; sosialfaglig utdannede som jobber med veiledning/saksbehandling, og merkantilt ansatte som arbeider med kontorfaglige oppgaver. For de kontoransatte spesifiseres ikke noe krav til utdanningsnivå, men det nevnes på lik linje med statlig sektor at søkere med eksamen artium vil få høyere avlønning en de uten slik utdanning. Det vil si at for denne gruppen ansatte ligger man også ved Sosialkontoret innen nivået for personalforvaltning. For kurator-/ og sosialkuratorstillingene krever man derimot utdanning som sosionom, det vil si at man ligger i et nivå for *høyere utdanning som er fagspesifikk*, og dermed ligger i området for strategisk LMR.

Man har stort sett kjønnsnøytrale utlysninger med unntak av et tilfelle der en kuratorstilling er spesifisert med at *”stillingen fortrinnsvis ønskes besatt med en mann”*. Det man derimot ser i Sosialkontorets utlysninger er utbredt bruk av at søkere må dokumentere at de har god helse, i det de benytter frasen *”den som tilsettes må kunne legge fram tilfredsstillende helbredserklæring”*. Dette finner man i modellen igjen i nivået for personalforvaltning. Man har ingen spesifisering av ønskede egenskaper, og dette gir en plassering også her i nivået for personalforvaltning.

Når det gjelder tilbud fra arbeidsgiver befinner både stat og kommune seg på samme nivå. Det er sparsomt med tilbud for å tiltrekke seg attraktive søkere, og man opplyser om lønnsnivå og innlemmelse i pensjonskasse. Av dette ser man at man ligger i grenseland mellom nivåene for personalforvaltning og personaladministrasjon.

Sett under ett ser man for perioden 1973-74 at annonsene er preget av små og korte annonser som ikke inneholder mye tekst og beskrivelse. Dette kan ses i sammenheng med Webers byråkratibeskrivelser, der man ved nyrekruttering kun vektlegger strengt formelle krav til søkere. Stillingstitlene er med unntak av kurator-stillingene preget av byråkratiske betegnelser som *”kontorassistent”* og *”sekretær”*, og også arbeidsoppgavene gjenspeiler byråkrati-verdier som *”saksbehandling”*, *”yrkesrettledning”* og *”sekretær oppgaver”*. Dette avslører at man i forhold til offentlig sektors utvikling befinner seg i den tradisjonelt byråkratiske tidsalder.

I forhold til LMR-modellen plasserer man perioden i et grenseland mellom nivåene personalforvaltning og personaladministrasjon. Det som skiller seg ut er utdanningskravet for sosialkuratorer som ligger på høyt nivå og er fagspesifikk og dermed samsvarer med nivået for strategisk LMR i modellen. Man ser gjennom dette at kommunen har vært den etaten som tidligst har etterspurt høyskoleutdannede arbeidstakere, og det samsvarer også med at Sosialkontoret hadde høyest utdanningsnivå ved sammenslåingen til NAV. Det at man må fremlegge helbredserklæring eller gjennomgå legesjekk for på den måte å dokumentere god helse tas også som et tegn på at man anser personalforvaltning som passiv håndtering, og står i skarp kontrast til dagens oppmerksomhet rundt inkludering i arbeidslivet.



Figur 3: Trekk fra perioden 1983-84

5.2 1983-84

Stillingsannonserne for denne perioden er også hentet ut fra Fædrelandsvennen. Inndelingen i kjønnsbestemte annonser er nå opphørt, og alle stillingsannonser ligger nå utlyst under tittelen ”Stilling ledig”.

Arbeidsformidlingen har nå endret navn til Arbeidsmarkedssetaten. Etaten utlyser fremdeles aspirantstillinger for ”1 ½ års teoretisk og praktisk opplæring”. Utdanningskravet er 3-årig videregående skole. Opplæring danner grunnlaget for ”rekruttering til forskjellige stillingsgrupper i etaten”, uten noen nærmere spesifisering av dette, og etterfølges av 1 ½ års pliktjeneste.

Man utlyser også stillinger med titlene ”Formidler” og ”Formidlingskonsulent”, der de viktigste oppgavene oppgis å være ”å knytte kontakt mellom arbeidssøkere og arbeidsgivere, gi arbeidssøkere informasjon om høvelig arbeid og bistå arbeidsgiverne med å skaffe passende arbeidskraft. Formidleren vil dessuten arbeide med den praktiske gjennomføringen av ulike ekstraordinære sysselsettingstiltak, samt saksbehandling i forbindelse med stønad etter Folketrygdens kap 4 (Arbeidsløsetrygd, mobilitetsfremmende stønad m.v.)”.

Videre har man en utlysning etter ”Attføringssekretær”, der oppgavene er å ”hjelp yrkeshemmede til å få beholde høvelig arbeid”. Videre er det ”rådgivingsarbeid i samarbeid med helse- og trygdemyndigheter, attføringsinstitusjoner, bedrifter, skoler m.fl. Arbeidet vil bl.a. omfatte trenings og kvalifiseringsopplegg og bistand i forbindelse med bedriftsintern attføring”.

En gruppelederstilling utlyses også, der oppgavene er å ”lede en gruppe ungdommer under arbeidstrening, delta i arbeidet ungdommen utfører, følge opp den enkelte i arbeidssituasjonen, medvirke til sosial trening og samhold i gruppen og bistå i gruppens kontakt med arbeidsgiver, arbeidsledelse og prosjektleder”. Videre vil gruppeleder bli medlem av ”et tverrfaglig basisteam som er knyttet til tiltaket”.

Utdanningskravene beskrives som ”god allmennutdanning, fagutdanning av sosial, psykologisk eller teknisk art, Arbeidsformidlingens etatsskole eller 3-årig videregående skole. Praksis fra offentlig eller privat virksomhet er nødvendig”. Man ønsker også erfaring fra eksempelvis attføringsarbeid, arbeid med ungdom eller arbeidsmarkedsetaten. Eksempler på ønskede egenskaper er ”anlegg for utadvendt virksomhet og publikumsservice”, og at det stilles ”store krav til initiativ og samarbeidsevne”.

Man har også utlysning etter ”Kontorassistent ved avdeling Sjømannskontoret”, med oppgaver som omfatter ”maskinskriving og kartotekarbeid”. Her ønsker man ”god allmennutdanning og utdanning i kontorfag. Det er ønskelig med sjømannsbakgrunn”.

I alle utlysninger går det igjen at man ”ønsker søkere av begge kjønn”. Man tilbyr lønn under utdanning for aspirantene, og tilbyr ellers i enkelte av annonsene egen etatsutdanning, og opplysninger om lønnsnivå.

Kristiansand Trygdekontor har utlysninger etter kontorassistenter og konsulent. Her ser man at også trygdeetaten har fått sin egen internutdanning og man oppgir at de som blir tilsatt *”forplikter seg til å gjennomgå nødvendig fagopplæring”*. For kontorassistenter består grunnopplæring av *”internatkurs og praksis på kontoret, varer ca. ¾ år og blir avsluttet med eksamen. Det gis full lønn i opplæringstiden. Etter endt grunnopplæring er et års pliktjeneste i etaten”*. Kompetansekravet for øvrig er for kontorassistenter 9-årig grunnskole eller lignende, og gjerne praksis fra trygdeetaten.

For konsulent består arbeidsoppgavene i å lede og arbeide i avdeling for langtidsytelser, og inneholder saksbehandling innenfor pensjonsområdet. Det tas forbehold om endring av oppgaver. Kompetansekravet her betegnes som *”god utdanning og evne til ledelse og samarbeid. Relevant praksis vil være en fordel”*.

Trygdekontoret tilbyr medlemskap i Statens Pensjonskasse og opplyser om avlønningsnivå for stillingene.

Ved Kristiansand Sosialkontor ser man at det siden forrige periode er foretatt en oppsplitting av kontoret og inndeling i tre distriktssosialkontorer; Vågsbygd, Sentrum og Øst.

Utlysningene er i hovedsak etter sosialkuratorer, fullmektiger og kontorassistenter.

Arbeidsoppgavene for sosialkuratorerne er innenfor områder som *”arbeid med norske statsborgere, arbeid med flykninger og innvandrere, sosialomsorg, edruskapsvern, barnevern, eldreomsorg, klientarbeid, hjemmemiljøarbeid”*. Man har også i en av annonsene informasjon om et forsøksprosjekt som med en kuratorstilling som *”arbeidsformidler”* med tanke på *”sysselsetting av arbeidsledig ungdom”*. Formelle kompetansekrav beskrives som *”sosionomutdanning, barnevernspedagog eller annen relevant/sosialfaglig utdanning. For hjemmemiljøarbeidere godtas også pedagogisk utdanning”*.

Fullmektig og kontorassistenters oppgaver består i *”ekspedisjonstjeneste, sentralbord, maskinskriving og arkivering og forefallende kontorarbeid”*. En annonse sier dessuten *”Det vil i løpet av høsten 1984 bli installert elektronisk tekstbehandlingsutstyr... Det vil derfor være en fordel om søkere har kjennskap til slikt utstyr”*. Utdanningsnivå er satt til 2-3-årig handelsskole eller merkantil utdanning. En annonse oppgir at *”Det tas spesielt hensyn til unge arbeidstakere som fyller dette kravet”*. Ønskede egenskaper er beskrevet som *”erfaring i å betjene publikum”*.

Man har også i denne perioden utlysninger etter distriktssosialleder og nestleder.

Distriktssosialleders oppgaver beskrives som ”*administrativt ansvar, leder for de sosiale klienttjenester innenfor sosialdistriktet*”. Av formell kompetanse ønskes ”*bred erfaring fra sosialt arbeid, og gjerne noe ledererfaring. Det søkes fortrinnsvis etter sosionom*”.

Nestleders oppgaver ”*å være stedfortreder for distriktssosialleder, veiledning og samordning i forhold til distriktets barnevernssaker, samt sekretærfunksjon for barnevernsnemnda i klientsaker*”. Av kvalifikasjoner her ønsker man ”*fortrinnsvis sosionomutdanning, men også barnevernspedagoger kan være aktuelle*”. Videre ønsker man ”*erfaring fra arbeid ved sosialkontor, særlig med oppgaver innen barnevernet. En forutsetter at vedkommende har erfaring med å gi veiledning*”.

Blant tilbudene Kristiansand Kommune kommer med i forhold til enkelte av sosionom-utlysningene er: ”*I Kristiansand finnes det et meget variert tilbud av ledige leiligheter/hus*”, samt ”*individuell- og gruppeveiledning*” og pensjonsordning.

Analyse og oppsummering 1983-84

I denne perioden ser man at tekstmengden i annonsene er økt fra forrige periode. Man har i Arbeidsformidlingen mer detaljerte beskrivelser av arbeidsoppgaver, og også mer variasjon i stillingstitler og oppgaver som er lagt til den enkelte stilling. Videre har man fremdeles aspirantutdanninger, og kvalifikasjonskravet for å kunne søke på disse er 3-årig videregående skole. Ellers beskrives de formelle kompetansekravene ”*god allmennutdanning, fagutdanning av sosial, psykologisk eller teknisk art, Arbeidsformidlingens etatsskole eller 3-årig videregående skole. Praksis fra offentlig eller privat virksomhet er nødvendig*”. Det vil si at kompetansekravene er noe mer spesialisert og fremdeles med bruk av intern opplæring, tilsvarende nivået for personaladministrasjon.

Man presiserer i Arbeidsformidlingens annonser at man ”*ønsker søkere av begge kjønn*”, noe som sier at man her dreier mot et ønske om mer mangfold, og derved også mot nivået strategisk LMR.

Av uformelle trekk beskrives ønsket erfaring som ”*attføringsarbeid, arbeid med ungdom eller arbeidsmarkedsetaten*”, det vil si i form av interne krav til erfaring. Av egenskaper ønsker man ”*anlegg for utadvendt virksomhet og publikumsservice*”, noe som ligger innenfor nivået

personaladministrasjon, samt ”store krav til initiativ og samarbeidsevne”, som vil dreie noe mot neste nivå, dvs. strategisk LMR.

Aspiranter til Arbeidsmarkedsetaten

Arbeidsmarkedsetaten skal i slutten av september 1984 ta inn aspiranter for 1 1/2 års teoretisk og praktisk opplæring. (Opplæringen er under revisjon). Opplæringen danner grunnlaget for rekruttering til forskjellige stillingsgrupper i etaten. Plikttjenesten etter endt opplæring er 1 1/2 år.

Søkere må ha 3-årig videregående skole eller annen 3-årig praktisk eller teoretisk opplæring. Praksis fra arbeidslivet er nødvendig.



Aspitantene får lønn i opplæringstiden.

Søknadsskjema og nærmere orientering fås ved henvendelse til nærmeste arbeidskontor.

Søknad sendes Arbeidsdirektoratet, Postboks 8127 Dep, Oslo 1.

Søknadsfrist 15. mars 1984.

Arbeidsdirektoratet.

Figur 4: Annonse (Kilde: Fædrelandsvennen 11. februar 1983)

Ved Kristiansand Trygdekontor ser man også tendens til mer beskrivende annonser, men i mindre grad en man gjør i Arbeidsformidlingen. Man har også ved trygdekontoret utstrakt bruk av internutdanning som inkluderer lønn i opplæringstid og pliktteneste i etterkant. Kompetansekravet i forhold til å søke på disse stillingene er 9-årig grunnskole, noe som tilsvarer lavt nivå. I forhold til utlyst lederstilling beskriver man ønsket kompetanse i form av den vage beskrivelsen ”god utdanning”, noe som ikke innebærer noen bestemte krav til utdanning. For trekket utdanning plasserer man ser med dette i grenseland mellom nivåene personalforvaltning og personaladministrasjon.

Der er ikke noen særlig grad av formelle eller uformelle krav utover dette, med unntak av at det er en ”fordel med praksis fra trygdeetaten”, noe som tilsvarer en plassering i nivået for personalforvaltning, med en svak dreining mot personaladministrasjon.

Av tilbud fra de statlige arbeidsgiverne er det fremdeles egen etatsutdanning, opplysninger om lønnsnivå og tilbud om pensjonskasse det dreier seg om, og derved også her en plassering mellom nivåene personalforvaltning og personaladministrasjon.

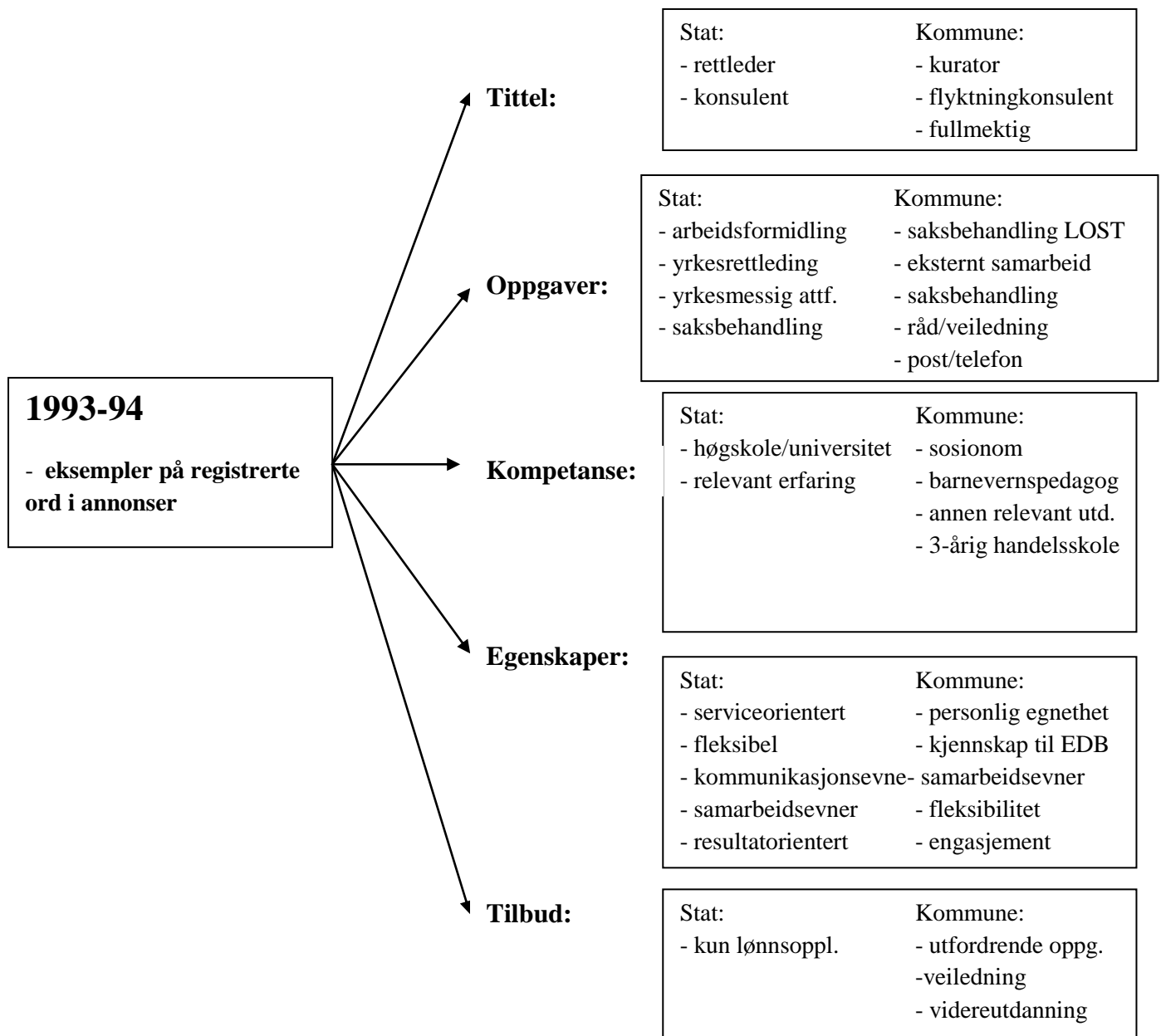
Kristiansand Sosialkontor viser også tegn til mer tekst og beskrivelse i tekstene sine, selv om det enda er relativt sparsommelig. For kontorfaglig ansatte ligger ønsket utdanningsnivå på 2-3-årig handelsskole, dette tilsvarende et noe spesialisert område og en bevegelse mot personaladministrasjonsnivået. Der er videre beskrevet innføring av tekstbehandlingssystemer og at man derfor søker personer med ”*kjennskap til slikt utstyr*”. Dette medfører at man ser en bevegelse mot strategisk LMR innen for formelle trekk/annet, også for de merkantilt ansatte på sosialkontoret. Av uformell kompetanse ønsker man seg ”*erfaring med å betjene publikum*”, dvs. man satser på god kundeservice som tilhører nivået personaladministrasjon.

For sosialkuratorer er der en økning i beskrivelse av arbeidsoppgavene, som dekker flere felt, blant annet sosialomsorg, arbeid med flyktninger og innvandrere og barnevern. Kravet til formell kompetanse er fremdeles på samme nivå som forrige periode, men man ser at man nå søker personer med både ”*sosionomutdanning, barnevernspedagoger og annen relevant sosialfaglig utdanning*”, og tilhører med dette fremdeles nivået strategisk LMR. Av uformelle trekk ønsker man intern erfaring og erfaring med veiledningsoppgaver, noe som begge anses for å være interne krav og derved ligge under personaladministrasjonsnivået for de uformelle trekk.

Jeg vil også nevne spesielt utlysningen av en kuratorstilling som ”*arbeidsformidler*” med tanke på ”*sysselsetting av arbeidsledig ungdom*”. Her ser man begynnelsen til samarbeid mellom Arbeidsmarkedsetaten og Sosialkontoret på sysselsettingsområdet, og som etter hvert blir til en sammenslåing av etatene.

Kristiansand Sosialkontor tilbyr i tillegg til opplysninger om lønnsvilkår og pensjonsrettigheter ”*individuell- og gruppeveiledning*”, og reklamerer i et tilfelle også med at man har ”*et meget variert tilbud av ledige leiligheter/hus*” i Kristiansand. Dette er en videreutvikling fra forrige nivå, og har et innslag av at man ønsker å fremstå som attraktiv for potensielle søkere, men ligger fremdeles innenfor nivået personaladministrasjon.

Selv om man ser tegn til endring i forhold til mer variert bruk av stillingstitler og beskrivelse av arbeidsoppgaver, ser man fremdeles tydelige tegn til byråkrati/hieraki i stillingsannonseene. I forhold til LMR-modellen ser man i denne perioden innslag av både personalforvaltning, personaladministrasjon og strategisk LMR. Arbeidsmarkedsetaten er kanskje den som har beveget seg mest framover mot strategisk LMR, mens den fremdeles har aspirantordningen igjen som holder igjen mot personalforvaltning. Trygdeetaten er den med mest innslag av personalforvaltning, Ved sosialkontoret ser man trekk både av nivået personaladministrasjon og faktisk noen trekk som går mot strategisk LMR blant de kontoransatte. For sosionomene ligger man utdanningsmessig på nivået for strategisk LMR, mens man er nøytrale både i forhold til trekkene yrkesdeltagelse og annet – og dermed ligger i nivået for personaladministrasjon, slik som også de uformelle trekk.



Figur 5: Trekk fra perioden 1993-94.

5.3 1993-94

Perioden utmerker seg som den av periodene jeg har undersøkt med flest utlysninger. I denne perioden ser også i Arbeidsmarkedsetaten en oppsplitting av kontoret og opprettelse av bydelskontoret. I en annonse i Fædrelandsvennen lørdag 8. oktober 1994 meddeler man at ”Arbeidskontoret i Kristiansand fra 17.10.94 vil bli omorganisert til tre kontorer, hhv. Kristiansand sentrum, Vågsbygd og Strømme”.

I perioden utlyser man i Arbeidsmarkedsetaten stillinger som rettledere, rettleidingskonsulenter, førstekonsulenter og konsulenter. I ingressen til etaten står det ”Arbeidsmarkedsetaten har ca. 3200 ansatte, og har som hovedoppgave å yte service til

arbeidsgivere og arbeidssøkere. I arbeidet legges det vekt på arbeidsgiverkontakt, formidling og kvalifisering av arbeidssøkere. Etaten benytter EDB som hjelpemiddel med bl.a. landsomfattende oversikt over ledige stillinger, arbeidssøkere og opplæringsmuligheter både i det ordinære skoleverket og i arbeidsmarkedsopplæringen. Vi arbeider med en rekke utviklingsprosjekter for å gjøre etatens service tilpasningsdyktig i forhold til et varierende arbeidsmarked”.

Arbeidsoppgavene til rettledere og rettleidingskonsulenter beskrives som ”arbeidsformidling, yrkesretteiing og yrkesmessig attføring. Kontoret samarbeider med videregående skoleverk og med bedrifter og offentlig etater om arbeidsmarkedsopplæring. Kontorene administrerer dessuten en rekke tiltak med sikte på ekstraordinær sysselsetting. Arbeidet forutsetter aktiv kontakt med næringsliv, skoleverk og offentlige etater”. Man har også utlysninger til leder og rettleder til ”Ungdom og Arbeid” som er et ”samarbeidsprosjekt mellom arbeidskontoret i Kristiansand og Kristiansand kommune v/sosialetaten. Målgruppa er arbeidsledige sosialhjelpsmottakere i alderen 18-25 år. Kontoret er tilknyttet arbeidsformidlingens EDB-system og kan mednytte ulike arbeidsmarkedstiltak i arbeidet med å få ungdommen i aktive tiltak. Kontoret behandler saker etter lov om sosial omsorg og er også tilknyttet sosialetatens EDB-system. Stillingen vil i stor grad bli knyttet opp mot saksbehandling på EDB.”

Formell kompetanse som etterspørres av etaten i denne perioden er for rettleder ”utdanning på høgskole- eller universitetsnivå, samt relevant arbeidserfaring”. For leder kreves ledererfaring i tillegg. Ønskede egenskaper for rettleder er ”serviceorientert, legning for veilednings- og informasjonsarbeid, fleksibel og at man har gode kommunikasjons- og samarbeidsevner”.

Man finner videre en konsulentstilling utlyst innenfor arbeidsområdet innvandrere og flyktninger. Arbeidsoppgaver vil være ”planlegging av virksomhet/tiltak ut fra en totalvurdering av behovene målgruppene har i forhold til arbeidsmarkedet. Koordinering og oppfølging av kontorets planer gjennom tilrettelegging og iverksetting av tiltak”. Av formell kompetanse kreves utdanning på ”universitets-/høgskolenivå, særlig interessant er samfunnsvitenskapelig utdanning på hovedfagnivå”. Videre ønsker man ”erfaring fra arbeid med innvandrere og flyktninger og kjennskap til etaten”.

Man finner også i denne perioden opprettelsen av en ny arbeidslivstjeneste innen arbeidsmarkedsetaten. Konkrete oppgaver blir å ”*hindre utstøting fra arbeidslivet gjennom rådgivning, forebygging, nettverksbygging, informasjonsinnhenting og –spredning*”. Man utlyser som følge av dette ledere/koordinatører og konsulenter/førstekonsulenter til denne enheten. For eventuelle søkere forsettes det ”*utstrakt kontakt med og kjennskap til næringslivet og næringslivets organisasjoner, ulike forskningsmiljøer, samarbeidspartnere internt i etaten og samarbeidende offentlige instanser som for eksempel trygdekontor og arbeidstilsyn*”.

Av formell kompetanse kreves *relevant universitetsutdannelse eller utdanning på høgskolenivå, for ledere ønskes fortrinnsvis embetseksamen av høyere grad, mens for konsulent/førstekonsulent ønskes samfunnsvitenskapelig utdanning på hovedfagsnivå. For ledere kreves analytiske grunnferdigheter, ledererfaring og/eller erfaring fra feltet personal/organisasjon. Videre beskrives solid og bred yrkeserfaring samt tverrfaglig kompetanse. Gode samarbeidsevner vil bli vektlagt*”.

Man har også i perioden tre utlysninger etter distriktsarbeidssjefer samt en nestleder. Oppgavene spesifiseres som ”*å være kontorets leder og ha det operative og administrative ansvaret av etatens virksomhet for det distrikt kontoret dekker.*” Av formell utdanning krever man ”*utdanning på høgskole- eller universitetsnivå av minimum to års varighet, samt to års ledererfaring. Av egenskaper ønsker man søkere som tar ansvar og initiativ, har analytiske evner, og er mål- og resultatorientert. Det er nødvendig med gode samarbeidsevner samt evne til å informere*”.

For stillingene i arbeidslivstjenesten og som distriktsarbeidssjef oppfordres kvinner om å søke. Ellers er det eneste tilbud fra arbeidsgiver opplysninger om lønnplassering i de ulike stillinger.

Kristiansand Trygdekontor har i perioden tre utlysninger av vikariater. Stillingstitler nevnes ikke. Som arbeidsoppgaver ser man *saksbehandling, kontorarbeid og annet forefallende arbeid*. Av kompetanse ønsker man ”*god utdanning og/eller relevant yrkespraksis*”. Også i Trygdeetaten ser man at eneste tilbud fra arbeidsgiver er opplysninger om lønnplassering.

Kristiansand Sosialkontor består fremdeles av tre distrikt. Dette er også for sosialkontoret den perioden med flest utlysninger, og man finner mange ulike stillingstitler som sosialkuratorer, ungdomskurator, tiltakskurator, mottakskonsulent, saksbehandler, fullmektig, barnevernkonsulent, konsulenter, økonomikonsulent og nestleder, og mange ulike oppgaver å fylle.

For sosialkuratorer er oppgavene beskrevet som bl.a. ”*saksbehandling etter lov om barnevernstjenester, veiledning, klientutredningsarbeid, mottakssamtaler, råd og veiledning, tiltaksarbeid, samarbeid med merkantil saksbehandler, saksbehandling etter Lov om sosiale tjenester (LOST), nettverksarbeid for flyktninger og innvandrere, utstrakt samarbeid med andre instanser i sonen samt interne enheter*”.

Ønskelig kompetanse for disse stillingene er ”*sosionom, barnevernspedagog, praksis fra sosialkontor, veiledningskompetanse. Ønskede egenskaper beskrives som ”personlig egnethet, kjennskap til EDB, engasjement, samarbeidsevner*”.

Arbeidsgiver tilbyr ”*å være behjelpelig med å skaffe bolig, veiledning*” (sosialkurator/tiltakskurator) samt informasjon om lønnplassering.

For mottakskonsulent beskrives oppgavene som ”*daglig ansvar for mottak og ekstern kontakt med samarbeidspartnere samt oppfølging av forebyggende tiltak. Inngår i barneverngruppens lederteam*”. Mens for ungdomskurator er oppgavene ”*saksbehandling og oppfølging av ungdom som en har kontakt med og samarbeidspartnere*”.

For disse stillingene tilbyr arbeidsgiver ”*veiledning, utfordrende arbeidsoppgaver, gode muligheter for faglig og personlig utvikling, behjelpelig med å skaffe bolig*”, samt opplysninger om lønnplassering.

For tiltakskurator beskrives oppgavene som ”*formidling til utdanning og arbeid, styrket råd og veiledning ved tett oppfølging over tid, forhindre klientifisering/redusering av klienttid, styrke og videreutvikle den del av det sosiale arbeid som ikke omhandler økonomisk hjelp, samarbeid med andre instanser (trygdekontor, arbeidsformidling, kommunalt tiltakskontor m.v.), prosjektarbeid*”.

For nestleder er oppgavene å være ”*stedfortreder for sosialleder, leder for sosialomsorgsgruppe, utvikling av nye tiltak og evaluering av drift, utredningsoppgaver, utvikling av gode samarbeidsforhold og faglig standard, veiledning individuelt og i gruppe, målstyring av arbeidet i sosialomsorgsgruppen, virksomhetsplanlegging og resultatoppfølging, interessert i utradisjonelle arbeidsformer*”.

Formelle krav til disse stillingene er ”*fagutdanning som sosionom eller tilsvarende, praksis fra sosialkontor, administrativ utdanning, ønskelig med veilederkompetanse og ledererfaring. Ønskede egenskaper er ”gode samarbeidsevner, personlig egnethet, målorientering, engasjement for å utvikle personalet og tjenestene*”.

For oppfølgingskurator består oppgavene av ”*feltarbeid mot klientgruppen som pr i dag ikke vurderes som arbeidsføre, men trenger behandling innen psykiatri eller rusomsorgen, oppfølging av den enkelte, vurdering av trygderettigheter i samråd med det øvrige hjelpeapparatet. Det legges stor vekt på samhandling med 2. –linjetjenesten. Jobbing med nettverket til den enkelte med tanke på hjelp til selvhjelp og motivering til dette*”.

Man krever utdanning ”*som sosionom/barnevernskurator*”. Det legges stor vekt på ”*personlig egnethet*”. Kontoret tilbyr ”*godt arbeidsmiljø og gode muligheter for faglig og personlig utvikling*”.

For økonomikonsulent beskrives oppgaver innenfor feltene ”*økonomiforvaltning, budsjett og personalarbeid*”.

Ønsket kompetanse er ”*utdanning på høyskolenivå innenfor fagområdene økonomi/personaladministrasjon, EDB-kompetanse vil bli vektlagt, praksis fra lignende type arbeid*”. Det stilles store krav til ”*samarbeidsevne, selvstendighet og fleksibilitet*”.

For fullmektig er oppgavene ”*registrering av inngående post, registrering av søknader, ta telefoner, sitte i ekspedisjonen, gi råd og veiledning, ansvar for sakskart til politisk behandling, avkvikting/EDB-rapporter*”. Ønsket kompetanse for fullmektig er ”*3-årig handelsskole og EDB-kompetanse*”. Ønskede egenskaper er ”*samarbeidsevne, fleksibilitet og interesse for å jobbe med mennesker*”.

Som vi ser er listen over ulike funksjoner, oppgaver og ønsket kompetanse og egenskaper lang for denne perioden.

Analyse og oppsummering 1993-94

Perioden er fremdeles preget av byråkratiske verdier i både stillingstitler og arbeidsoppgaver, men man ser også nye innslag i form av titler som *"konsulent"* og *"flyktningkonsulent"*. Dette viser at man har en økende kompleksitet i form av nye arbeidsoppgaver og –områder, og også som et tegn på at man forsøker å framstå som en mer moderne organisasjon, og kvitte seg med stempelet som gammeldags og utdatert. Blant ønskede egenskaper dukker *"resultatorientert"* opp, og bringer markedstenkingen inn i offentlig sektor en økende oppmerksomhet rundt målstyring og krav til effektivitet.

Den teknologiske utvikling ser man tegn til hos både Arbeidsmarkedsetaten og Sosialkontoret som i annonsene forteller at de har tatt i bruk EDB-system, og som viser begynnelsen på en teknologisk bølge som medførte store endringer både i de ansattes arbeidshverdag og i forhold til muligheter for styring og kontroll. Man ser også at man gjennom teknologiske forbindelser har muliggjort et samarbeid på tvers av disse etatene ved at man gjennom felles benyttelse av Arbeidsmarkedsetatens datasystem og Sosialetatens datasystem oppretter et prosjekt for målgruppen langtidsledige sosialhjelpsmottakere.

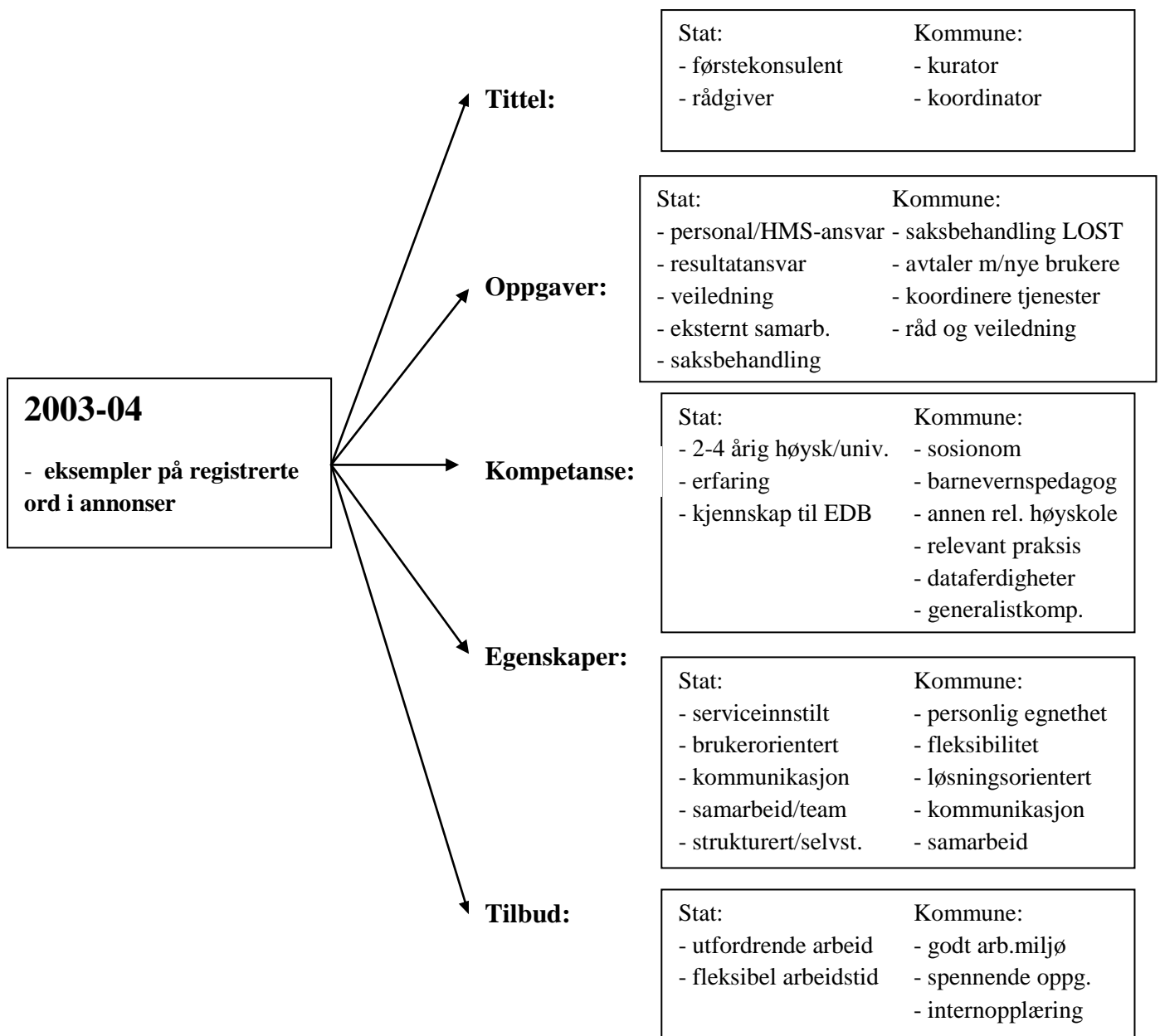
Man ser også at Arbeidsmarkedsetaten utmerker seg ved å legge vekt på inkludering i arbeidslivet gjennom opprettelse av egen arbeidslivstjeneste, og ved å allerede i denne perioden etterspørre tverrfaglig kompetanse og samarbeidsevner. Dette sammenfaller med beskrivelsen av etaten som den som hadde mest likhetstrekk med dagens NAV-kontorer. Sosialkontoret følger også etter i dette sporet ved å i en av sine lederutlysninger sette søkelys på målstyring av arbeidet og derved ønsker seg kandidater som er målorienterte. Dette sammenfaller med NPM-tenkingens lederfokusering, der det stilles store krav til resultater og måloppnåelse. Gjennom dette legges også grunnlaget for benchmarking – der man kan sammenlikne seg med andre og gjennom dette få styringssignaler i forhold til hvor man ligger resultatmessig i forhold til andre enheter eller kontorer.

Et annet tegn på at man beveger seg mot markedsstyring i denne perioden er at oppmerksomheten rundt organisasjonsidentitet øker. Dette gjenkjenner vi eksempelvis i bruk av ingress i stillingsannonsene som presenterer organisasjonen og dens rolle utad.

Sett opp mot LMR-modellen, ser man på samme tid tegn til en bevegelse mot høyere nivåer av LMR for alle etater. Arbeidsmarkedsetaten har hatt en større endring og beveget seg helt opp på området for strategisk LMR på i forhold til trekket utdanning. I forhold til deltakelse nevner man i utlysning av lederstillinger at kvinner oppfordres om å søke. Det uttrykkes som et ønske om å ha mangfold i sin ledergruppe, noe som plasseres i nivået for strategisk LMR. Man forteller både i ingressen og i beskrivelse av oppgaver at etaten har tatt i bruk EDB som hjelpemiddel. Man nevner likevel ikke teknologiske ferdigheter som en spesifikk ferdighet man ønsker seg fra arbeidstaker. Jeg legger til grunn at man ved å nevne dette både i ingress og oppgavebeskrivelse vil vektlegge denne kompetansen hos kandidater til stillingene, noe som gir en plassering i nivået for strategisk LMR. Når det gjelder uformelle egenskaper ser man verdier som svarer til både nivåene personaladministrasjon, strategisk LMR og faktisk helt opp på nivået for ILMR ved egenskapene kreativ, samhandling og kommunikasjon. Det som er påfallende med denne etaten er at de har hatt stor grad av endring på etterspørselstrekkene, mens tilbud fra arbeidsgiver faktisk er gått tilbake til nivået personalforvaltning.

Trygdeetaten er den av de tre etatene som for perioden ligger på de laveste nivåene av LMR, med svært sparsomt beskrivende annonser og definerer heller ikke noe klart utdanningskrav for sine søkere. Man har heller ingen opplysninger om øvrige formelle krav, og plasserer seg derfor som nøytral i nivået for personaladministrasjon. Av uformelle krav finner man ingen beskrivelse av ønskede egenskaper, og plasserer seg med dette i nivået for personalforvaltning. På tilbudssiden opererer man kun med opplysninger om lønnplassering, noe som ligger i nivået for personalforvaltning.

Sosialkontoret har med sine to grupper av ansatte (merkantilt ansatte og fagpersonell) også beveget seg fremover med flere trekk som går over i nivået strategisk LMR, men har også noen trekk av personaladministrasjon. I forhold til deltakelse er man i store trekk nøytral. I forhold til trekket ”Annet” etterspør man i enkelttilfeller EDB-kompetanse, noe som gjør at man er i bevegelse mot strategisk LMR. Av uformelle trekk har man også etterspørsel etter flere av elementene i nivået strategisk LMR, som samarbeidsevne og fleksibilitet. På tilbudssiden tilbyr man blant annet faglig utvikling som man gjenfinner i nivået strategisk LMR.



Figur 6: Trekk fra perioden 2003-04(06).

5.4 2003-04 (06):

Dette er perioden med færrest utlysninger av alle fem periodene. Videre går man i løpet av denne perioden over fra å ha fullstendige utlysningstekster i Fædrelandsvennen, til å ha korte innrykk med henvisning til fullstendig utlysningstekst i Norsk lysningsblad på statlig side, og på kommunal side henvisning til en kommunal internettside.

Arbeidsmarkedssetaten har nå skiftet navn til Aetat, og har i perioden utlysning etter sekretær, førstekonsulenter, rådgiver (jurist) og kontorsjefer. I ingressen legger man vekt på at *”Aetat ønsker en balansert alders- og kjønns sammensetning, samt å rekruttere flere personer med*

innvandrerbakgrunn og yrkeshemmede. Som IA-virksomhet tilrettelegger Aetat arbeidsforholdene for yrkes- og funksjonshemmede”.

Man kunngjør også Aetats grunnverdier som er *”Respekt – tilgjengelighet – kunnskap”*.

Sekretærstillingens arbeidsoppgaver er *”betjening av sentralbord, post- og arkiv og annet forefallende kontorarbeide”*. Ønskede formelle kvalifikasjoner er *”3-årig videregående skole eller fagbrev fra kontorlag, praksis fra sentralbord og gode kunnskaper i bruk av EDB som verktøy”*. Ønskede uformelle kvalifikasjoner er *”bruker- og serviceorientert, gode kommunikasjon og samarbeidsevner, resultatorientert og nøyaktig, fleksibel og strukturert og selvstendig”*.

Den ene førstekonsulentstillingen er opprettet i forbindelse med *”overtakelse av vedtaksmyndigheten etter Folketrygdloven § 11-5 fra Trygdeetaten”*, og beskriver arbeidsoppgavene som *”veiledning, oppfølging og avklaring av arbeidssøkere på attføring, kontakt med arbeidsgivere skole- og utdanningssystemet og andre samarbeidspartnere”*.

Den andre førstekonsulentstillingen er ved jobbsenteret og har arbeidsoppgaver som *”oppfølging av arbeidssøkere, publikumskontakt, veiledning og bistand, kontakt med arbeidsgivere”*.

Ønsket formell kompetanse for begge stillingene er *”2-4 års utdanning fra høyskole eller universitet, godkjennskap til bruk av EDB som arbeidsverktøy”*. I forhold til erfaring sier man at det er *”ønskelig med erfaring fra veiledningsarbeid”*, mens ønskede egenskaper beskrives som *”bruker- og serviceorientert, gode evner innen kommunikasjon, samarbeid og teamarbeid, strukturert og selvstendig, fleksibel”*.

Man har også utlysning av kontorsjefstillinger i forvaltningsavdelingen og i jobbsenteret med følgende arbeidsoppgaver: *”faglig og administrativ ledelse av avdelingen, herunder personal- og HMS-ansvar, produksjons- og resultatansvar for avdelingen, aktiv kontakt med hovedkontorets øvrige avdelinger og eksterne samarbeidspartnere”*. Ønskede formelle kvalifikasjoner for kontorsjefstillingene er *”4-årig høyskole-/universitetsutdanning og krav om ledererfaring”*. Av personlige egenskaper ønsker man at kandidaten er *”serviceinnstilt, analytisk, gode kommunikasjons- og samarbeidsevner, omgjengelig, med evne til å skape*

trygghet og gi rom for utvikling av medarbeiderne, omstillingsevne og fleksibilitet, beslutningsdyktig og resultatorientert”.

Der blir ikke fra Aetat gitt noen tilbud til potensielle søkere, men opplyser kun om lønns- og pensjonsrettigheter.

Kristiansand Trygdekontor har i perioden utlysninger av førstekonsulent- og konsulentstillinger. Også Trygdekontoret har fått med en ny oppfordring: *”Den statlige arbeidsstyrken skal i størst mulig grad gjenspeile mangfoldet i befolkningen. Det er derfor et personalpolitisk mål å oppnå en balansert alders- og kjønnsammensetning og rekruttere personer med innvandrerbakgrunn. Personer med innvandrerbakgrunn oppfordres til å søke stillingen.*

Arbeidsområdene vil være *”saksbehandling etter forskjellige bestemmelser i trygdelovgivningen”*. Ønskede formelle kvalifikasjoner er *”utdanning fra universitet eller høyskole og god kjennskap til bruk av EDB-verktøy”*. Av uformelle egenskaper ønskes *”relevant yrkeserfaring, analytisk evne, god skriftlig og muntlig fremstillingsevne og serviceinnstilling”*. Trygdekontoret tilbyr *”utfordrende arbeid i et trivelig og travelt miljø og fleksibel arbeidstid”*. De informerer også om lønns- og pensjonsforhold og reklamerer med *”spesiell av lønning for akademikere som ansettes som konsulent”*.

Ved Kristiansand Sosialkontor har der ikke vært utlyst mange stillinger i perioden 2003 og 2004. Jeg har et eksempel på en utlysning av en sosialkurator/servicemedarbeider-stilling utlyst i DuViTo i 2004, som er kommunens nyopprettede servicesenter for helse- og sosialsektoren, og er mottak for Kristiansand sosialkontor for brukere over 25 år.

Arbeidsoppgavene vil være *”timeavtaler med nye brukere av kontoret, og å utføre fullført saksbehandling etter LOST”*. Videre opplyser man om at det *”stilles krav til fleksibilitet og generalistkompetanse i forhold til publikums behov for informasjon og samhandling”*. Formelle kompetansekrav er *”sosionom, barnevernspedagog eller annen relevant høyskoleutdanning. Gode dataferdigheter er en fordel”*. *”Personlig egnethet”* vil bli videre vektlagt.

Av hensyn til kontorets sammensetning oppfordrer man ”*ynge personer og menn til å søke*”. Av tilbud fra arbeidsgiver opplyser man om lønns- og pensjonsforhold.

Jeg har også valgt å ta med en stillingsutlysning etter koordinator ved NAV Kristiansand Ungetat, som er et ”*tverretattlig samarbeid mellom NAV-arbeid, NAV-trygd og sosialtjenesten i Kristiansand Kommune. Målgruppen er alle under 25 år som er brukere av de tre samordningsetatene. De ulike fagpersonene jobber tett opp mot hverandre for å sikre felles innsats mot brukerne.*” Ambisjonen beskrives i god NAV-ånd til å være ”*at brukerne skal ha ett kontor og en person å forholde seg til. Den enkelte bruker skal få en effektiv og individuelt tilpasset saksbehandling, slik at de raskest kan komme i aktivitet eller arbeid*”.

Arbeidsoppgavene i Ung etat er ”*koordinering/igangsetting av tiltak for ungdom med sammensatt problematikk, ha hovedansvar for koordinering av ansvarsgrupper, gi råd og veiledning, spesielt innenfor fagfeltet rus/psykiatri, saksbehandling etter LOST*”. Av ønskede kvalifikasjoner har man ”*minimum 3-årig høyskoleutdanning innenfor sosialfaglige studier*”, samt ”*ønskelig med videreutdanning innenfor området rus/psykiatri*”. Av egenskaper ønsker man ”*en løsningsorientert person, med evne til god kommunikasjon og samarbeid, erfaring med arbeid med unge mennesker og evne til å møte ungdommer med respekt*”.

Ung etat tilbyr potensielle søkere ”*utfordrende arbeidsoppgaver, høyt arbeidstempo, trivelig arbeidsmiljø og faglig og målrettet fokus*”.

Analyse og oppsummering 2003-04(06)

I denne perioden ser man igjen en endring i stillingstitlene, som nå eksempelvis er ”*førstekonsulent*”, ”*rådgiver*” eller ”*koordinator*”. I beskrivelsen av arbeidsoppgavene ser man nå beskrivelser som ”*veiledning*”, ”*eksternt samarbeid*” og ”*koordinering av tjenester*”. Ved det nyopprettede Ung Etat, beskrives også tverrfagligheten samarbeidet bygger på. Dette bærer for det første preg av en ytterligere modernisering i stillingsbetegnelser, samt at man har fått en utvikling fra det byråkratiske saksbehandlerbegrepet til det mer brukerrettede veiledningsbegrepet. I dette ligger som nevnt i kapittel to en endring av den byråkratiske saksbehandlerrollen mot veilederfunksjonen, som innebærer mer vektlegging av individuelle, helhetlige løsninger og arbeidsretting. For det andre bærer det preg av interorganisatorisk

samarbeid på tvers av etatsgrenser, og gjennom dette at man ser de første tegnene til nettverksorganisering/samstyring.

Man ser også eksempler på at identitetsfokuset rundt egen organisasjon er enda sterkere. Aetat profilerer seg i ingressen sin på inkludering både i forhold til alder, kjønn, etnisitet og yrkeshemming. De oppgir i denne perioden også sine grunnverdier, noe som gir en ytterligere presentasjon av identitet som er typisk for NPM-tankesettet. Trygdekontoret har i sin ingress også oppmerksomhet på inkludering, mens man ved Sosialkontoret ikke presenterer noe søkelys på inkludering.

I forhold til forvaltning av personalet ser man i A-etat denne perioden at man i forhold til utlysning av førstekonsulentstillinger etterspør formelle trekk som *”2-4 års utdanning fra høyskole eller universitet”*, og *” god kjennskap til bruk av EDB som arbeidsverktøy”*. Dette innebærer et høyt utdanningsnivå, og kan også innebære tverrfaglighet i og med at man ikke spesifiserer konkret type utdanning. Videre ser man krav til teknologiske ferdigheter tilsvarende nivået strategisk LMR.

Man ser både at kvinner oppfordres til å søke, og at man nevner ønske om *”balansert kjønns- og alderssammensetning, samt flere med innvandrebakgrunn og yrkeshemmede”* og at *”A-etat som IA-virksomhet tilrettelegger arbeidsforholdene for yrkes- og funksjonshemmede”*. Dette innebærer faktisk at man for trekket yrkesdeltakelse ligger på et mangfoldspesifikt nivå, og derved beveger seg mot nivået individorientert LMR (ILMR). Jeg registrerer videre at man for første gang retter oppmerksomheten mot visjon og verdier i annonsen til A-etat med kunngjøring grunnverdiene; *”Respekt – tilgjengelighet – kunnskap”*, og bruker disse aktivt i stillingsannonsen i rekrutteringsøyemed, med tanke på å kunne tiltrekke seg den rette typen søkere.

Av uformelle trekk sier man at det er *”ønskelig med erfaring fra veiledningsarbeid”*, som tolkes som en form for sektorspesifikk erfaring og dermed en plassering i ILMR-nivået. Videre søkes egenskaper som *”bruker- og serviceorientert, gode evner innen kommunikasjon, samarbeid og teamarbeid, strukturert og selvstendig, fleksibel”*. Her ser man at man har både krav til ekstern samhandling, selvstendighet og fleksibilitet fra nivået strategisk LMR, og egenskaper som kommunikasjonsferdigheter, teamarbeid fra nivået ILMR.

Det registreres at man i Aetat ønsker å beholde merkantilt personale til å utføre forefallende kontorarbeid, og utlyser sekretærstilling med 3-årig videregående skole som formelt kompetansekrav, og samtidig ønsker seg ” *gode kunnskaper i bruk av EDB som verktøy*”. Når det gjelder uformelle trekk er disse samsvarende med egenskapene nevnt ovenfor. Dette gjør at man i denne utlysningen dekker hele spennet fra nivået personaladministrasjon til ILMR.

Også i utlysningen av lederstillinger for denne perioden har man samsvarende egenskaper med utlysningene etter førstekonsulentene ovenfor, men også med tillegg av egenskapene *serviceinnstilt, analytisk, omgjengelig, evne til å skape trygghet og gi rom for utvikling av medarbeiderne, omstillingsevne og fleksibilitet, beslutningsdyktig og resultatorientert*”, som også ligger i området for strategisk LMR/ILMR.

A-etats tilbud til sine arbeidssøkere er enda begrenset til kun å inneholde informasjon om lønns- og pensjonsrettigheter, og dette trekket vurderes derfor til å ligge i nivået for personaladministrasjon.

Kristiansand trygdekontor ønsker i denne perioden et kompetansenivå tilsvarende ” *utdanning fra universitet eller høyskole og god kjennskap til bruk av EDB-verktøy*” – noe som i modellen tilsvarer nivået strategisk LMR. Når det gjelder yrkesdeltakelsen ønsker man også ved trygdekontoret å ” *gjenspeile mangfoldet i befolkningen*” og gjennom dette ” *oppnå en balansert alders- og kjønns sammensetning og rekruttere personer med innvandrerbakgrunn*”. Man oppfordrer videre personer med innvandrerbakgrunn om å søke og derved plasseres også trygdekontoret seg som mangfoldspesifikk i forhold til trekket yrkesdeltakelse, plassert i nivået for ILMR.

Når det gjelder uformelle trekk ønsker man ved trygdekontoret ” *relevant yrkeserfaring, analytisk evne, god skriftlig og muntlig fremstillingsevne og serviceinnstilling*”, noe som tilsvarer etatspesifikk erfaring i nivået strategisk LMR og ellers egenskaper som plasseres både i nivået personaladministrasjon og strategisk LMR.

Trygdekontoret er for første gang på banen og viser at de gjør noe aktivt for å tiltrekke seg gode søkere ved å sette søkelyset på ” *utfordrende arbeid i et trivelig og travelt miljø og fleksibel arbeidstid*”, samt ” *spesiell av lønning for akademikere*”. Dette gjør at man også her trekker opp mot området for strategisk LMR.

Kristiansand Sosialkontor har i en utlysning etter sosialkurator/servicemedarbeider samme formelle utdanningskrav som tidligere; ”*sosionom, barnevernspedagog eller annen relevant høyskoleutdanning*”. De sier videre at ”*gode dataferdigheter er en fordel*”, noe som plasserer sosialkontorets trekk for utdanning og annet i området strategisk LMR. Det ses videre tegn til at man ønsker en variert sammensatt arbeidsstokk ved sosialkontoret, og at man av hensyn til denne oppfordrer ”*ynge personer og menn til å søke*”. Dette viser at de ønsker mangfold blant sine ansatte, men sosialkontoret henger etter de statlige etatene i forhold til dette trekket, og nevner verken yrkes-/funksjonshemmede eller personer med innvandrerbakgrunn i utlysningen. Av denne grunn legger man til grunn en plassering i nivået for personaladministrasjon.

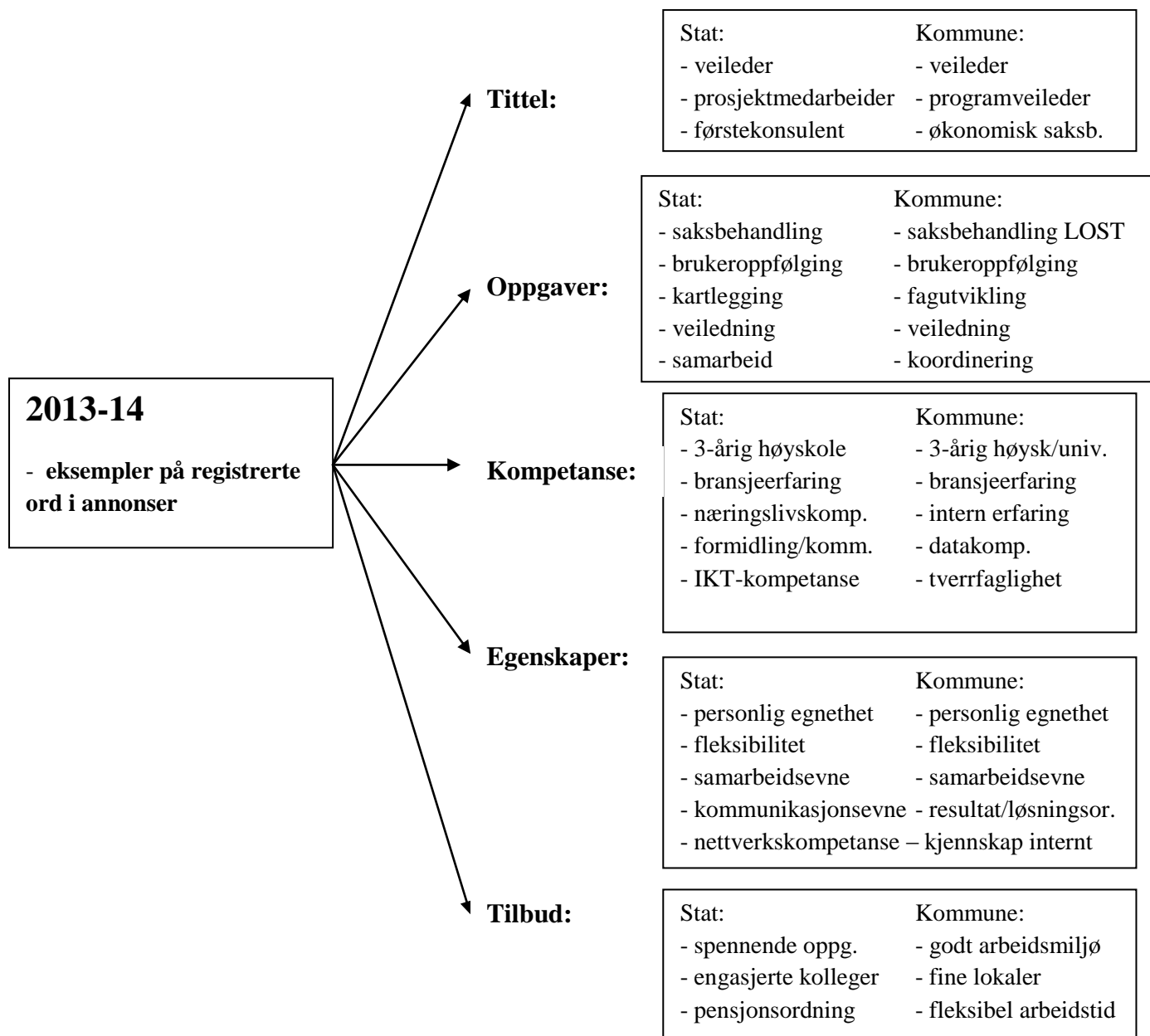
Av uformelle trekk nevnes egenskapen ”*personlig egnethet*” og det ”*stilles krav til fleksibilitet og generalistkompetanse i forhold til publikums behov for informasjon og samhandling*”. Generalistkompetanse innebærer som nevnt i kapittel 2 å samordne arbeidsoppgaver og kompetanseområder på tvers av organisasjonens grenser, dvs. at en generalist i den ideelle verden behersker hele det totale tjenestespekteret i organisasjonen. Ønske om denne generalistkompetanse tolkes derfor som at man begynner å se tegn til ønske om tverrfaglig kunnskap eller grensekunnskap, men kan også tolkes som at man ønsker en generalist innen sosialkontorets arbeidsområde.

Hvis man ser på Ung etats utlysning fra 2006, ser man tegnene til tverrfaglighet, og man får beskrevet ønskede egenskaper som løsningsorientering, kommunikasjonsferdigheter og samarbeid som tilsvarer ILMR-nivået. Videre ønskes ”*erfaring med arbeid med unge mennesker og evne til å møte ungdommer med respekt*”, noe som tolkes til å være en type sektorspesifikk erfaring som også tilsvarer nivået for ILMR. Kompetansekravet er ”*minimum 3-årig høyskoleutdanning innenfor sosialfaglige studier*”, samt ”*ønskelig med videreutdanning innenfor området rus/psykiatri*”, dvs. fremdeles plassert i området for strategisk LMR.

Ung etat er også mer på tilbudssiden enn man har sett på kommunal side tidligere og reklamerer med ”*utfordrende arbeidsoppgaver, høyt arbeidstempo, trivelig arbeidsmiljø og faglig og målrettet fokus*” for å tiltrekke seg søkere. Dette ligger i modellen innenfor området for strategisk LMR.

Sett under ett ser man i perioden igjen en høyreforskyving av trekkene og man får trekk fra alle tre etatene som ligger i området for ILMR. Både Aetat og trygdekontoret har trekk i alle nivåene fra personaladministrasjon til ILMR. Det som er det tydeligste tegnet til forskyvning ser man for trekket yrkesdeltagelse og den økte oppmerksomheten på at alle grupper mennesker skal delta og bli inkludert i arbeidslivet. Her er begge de statlige etatene tydelige i sine stillingsannonser med oppfordring til eksempelvis yrkes- og funksjonshemmede og arbeidstakere med innvandrerbakgrunn om å søke.

Aetat bemerker seg videre ved å ha flere trekk innenfor ILMR-nivået, mens de er dårligst av de tre etatene i forhold til å gjøre seg attraktive for arbeidssøkere.



Figur 7: Trekk fra perioden 2013-14.

5.5 2013-2014

Nå har de tre etatene slått seg sammen til en og NAV Kristiansand etablert. Kontoret er Norges største NAV-kontor med nesten 200 ansatte og er delt inn i administrasjonsavdeling, oppfølgingsavdeling, markedsavdeling, ungdomsavdeling, mottaksavdeling og introduksjonsavdeling. Man utlyser både kommunale stillinger og statlige stillinger gjennom de digitale søkekanalene WebCruit og EasyCruit.

NAV Kristiansand forteller følgende i ingressen: ”NAV er Norges arbeids- og velferdsforvaltning med 19 000 medarbeidere. Vi leverer tjenester og stønader til 2,8 millioner mennesker. Gjennom vår innsats skal flere få mulighet til å være i arbeid, delta i

samfunnet og være sikret inntekt. Vi ser etter deg med pågangsmot og engasjement, og som ønsker å gjøre en forskjell”.

På statlig side har man utlystninger etter prosjektmedarbeider, veileder, prosjektstillinger for rekrutteringskontakter og førstekonsulenter.

Man sier i alle statlige utlysninger at ”NAV er opptatt av mangfold, og vi oppfordrer alle kvalifiserte kandidater til å søke jobb hos oss uansett alder, kjønn, funksjonshemming, nasjonal eller etnisk bakgrunn. NAV er IA-virksomhet, og vil legge forholdene til rette for søkere med nedsatt funksjonsevne”.

De ledige førstekonsulent-stillingene er tilknyttet markedsavdelingen med arbeidsoppgaver som ”vurdere bistandsbehov etter NAV loven § 14 a og gjennomføre arbeidsevnevurderinger, brukersamtaler i forhold til søknader om arbeidsavklaringspenger, vilkårsvurdering og klagebehandling, og oppfølging av sykmeldte, veiledning av brukere”.

Av formelle kvalifikasjoner ønskes ”juridisk embedseksamen/mastergrad i rettsvitenskap, gode muntlige og skriftlige kommunikasjonsevner” og ”høyskoleutdannede søkere med markedsfokus. Videre ønsker man ”erfaring fra arbeidsrettet brukeroppfølging i NAV, erfaring med å utarbeide arbeidsevnevurderinger og tverrfaglig samarbeid”.

Av personlige egenskaper ønsker man ”personlig egnethet, fleksibilitet og samarbeidsevner”.

For prosjektmedarbeider forteller man at ”NAV i 2013 startet opp med et nytt forsøk med lønnstilskudd til arbeidsgivere som ansetter personer med rett til arbeidsavklaringspenger”. Oppgavene som prosjektmedarbeider vil være å ”Bidra til utvidet oppfølging mot arbeidsgivere, være resultatansvarlig for antall brukere i tiltaket, ha hovedansvar for å identifisere og rekruttere brukere, være kontaktperson og kunne koordinere tjenester fra NAV, rapportere til prosjektleder”.

Formelle krav øker i denne perioden, og den kandidaten man søker etter må ha ”kompetanse i forhold til lokalt arbeidsmarked og arbeidsgivers behov for oppfølging, spisskompetanse på å selge inn brukere i stillinger i ordinært arbeidsmarked, beherske veiledning og oppfølging av dem som er utenfor det ordinære arbeidsmarked, har en fordel hvis man behersker etatens

saksbehandlingssystem Arena, har minimum bachelorgrad". Av uformelle krav ser man ønske om en arbeidstaker som *"er utviklingsorientert og løsningsdyktig, må kunne jobbe i et team og bidra til å styrke dette"*.

Man har også utlyst fire prosjektstillinger for rekrutteringskontakter med bakgrunn i å skulle *"realisere NAV's overordnede strategi "Arbeid først", og en satsing på et mer aktivt markedsarbeid"*. Hovedoppgaven for rekrutteringskontaktene vil være å *"bistå arbeidsgivere ved rekruttering av nye medarbeidere og i omstillingsprosesser. Stillingene innebærer regelmessig og tett dialog med arbeidsgivere i markedsområdet – i samarbeid med kontorets øvrige ansatte og andre interne samarbeidspartnere"*. Videre beskrives ansvarsområdet og arbeidsoppgaver med å *"utvikle og vedlikeholde avtaler med lokalt næringsliv innen markedsarbeid, bistå arbeidsgivere med rekruttering av nye medarbeidere, bistå arbeidsgivere i omstillingsprosesser, koordinere markedsarbeidet i kontoret/lage markedsplaner i samarbeid med ledelsen, planlegge og gjennomføre bedriftsbesøk, seminarer, møter og lignende, lede markeds møter og holde foredrag, registrere egen aktivitet og resultater, utvikle formidlingsarbeidet ved kontoret"*.

Av kompetanse kreves *"minimum 3-årig utdanning fra høyskole/universitet. Kunnskap, erfaring og kompetanse fra lokalt næringsliv og gjerne praktisk relevant bransjeerfaring og ha god IKT-kompetanse. Av egenskaper søker man kandidater med "gode formidlings- og kommunikasjonsevner, både i forhold til individ og gruppe, stor arbeidskapasitet og kan takle ulike arbeidssituasjoner, omstillinger og utfordringer, har spennende nettverk i nærings- og samfunnslivet og er god på å bygge og vedlikeholde nettverk, er utadvendt og offensiv, har selgeregenskaper og er opptatt av mål og resultater, er selvgående, men må kunne jobbe i team og dele kompetanse"*.

NAV tilbyr søkere *"spennende og meningsfylte arbeidsoppgaver innenfor et viktig samfunnsområde, aktive og engasjerte kolleger, lønn og pensjonsordning"*.

På kommunal side har man flere utlysninger etter veiledere tilknyttet oppfølgingsavdelingen. Oppgaver som tillegges stillingene er *"oppfølging, saksbehandling, råd og veiledning, koordinering av tjenester, ansvarsgruppearbeid, kartlegging og motivering, gjennomføring av arbeidsevnevurdering, rapportskrivning.*

Blant ønskede kvalifikasjoner for veilederne finner man ”*minimum 3-årig utdanning på høyskole-/universitetsnivå innenfor fagfeltene sosial/helse/samfunn/juss, erfaring fra arbeid innen NAV/Sosialtjenesten, evt. erfaring eller videreutdanning innen rus/psykiatri, gode datakunnskaper, (erfaring med Arena er å foretrekke), veiledningskompetanse, god skriftlig og muntlig fremstillingsevne*”. Av uformell kompetanse ønsker man ”*erfaring med selvstendig arbeid*”, samt egenskapene ”*personlig egnethet, fleksibilitet, samarbeidsevner (fokus på tverrfaglig samarbeid og lagspill), kommunikasjonsegenskaper, at man liker utfordringer og er resultat- og løsningsorientert*”.

Tilbud fra arbeidsgiver ”*tilsetting på kommunale vilkår etter gjeldende avtaleverk og tariff*” og i et tilfelle frister man med ”*godt arbeidsmiljø, lyse og attraktive lokaler i Gyldengården og fleksibel arbeidstid*”.

I Introduksjonsavdelingen har man også en rekke utlysninger i perioden. I ingressen presenterer avdelingen seg som ”*ansvarlig for introduksjonsprogrammet som gjennomføres for nyankomne flyktninger mellom 18 og 55 år. Målet med programmet er at deltakerne kommer i arbeid eller videre utdanning innen to år.*” videre sier man at ”*i 2014 skal vi bosette 200 flyktninger, de fleste fra asylmottak, men også direkte fra flyktingleirer i nærheten av områder i konflikt.*”

Avdelingen lyser ut ulike stillinger, som programveileder, boveileder/bosetter og saksbehandler. Arbeidsoppgaver i avdelingen er ”*veiledning, oppfølging og integrering av nyankomne flyktninger i kommunen, oppfølging av enkeltbrukere, bistå med praktisk hjelp, koordinere hjelpebehov, bidra til at brukere kommer i arbeid/utdanning, saksbehandling, kartlegging av behov, utarbeide handlingsplaner og individuelle planer, pådriver til fagutvikling og dokumentering av metodikk i samhandling med ansatte/veiledere og samarbeidspartnere, samarbeide på tvers av ulike enheter*”.

Av formelle kvalifikasjoner krever man ”*3-årig høyskole/universitetsutdanning, erfaring og kunnskap fra kommunalt flyktingarbeid*”, mens man av uformelle kvalifikasjoner ønsker ”*erfaring fra veilednings-/oppfølgingsarbeid i NAV*”, ”*god skriftlig og muntlig fremstillingsevne, evne til å arbeide selvstendig og i ”team”, fleksibilitet, gode samarbeidsevner og personlig egnethet*”.

Tilbud fra arbeidsgiver i de kommunale utlysningene er *”ansettelse på de kommunale vilkår som til enhver tid fremgår av gjeldende lover, reglement og tariffavtaler”* og i et tilfelle *”varierte arbeidshverdag, og engasjerte og faglig dyktige kollegaer”*.

Analyse og oppsummering 2013-14

Nå har man opprettet et fullverdig NAV-kontor i Kristiansand, og man har med det også opprettet en nettverksorganisasjon, som følge av partnerskapsavtalen mellom stat og kommune. Man har likevel separate stillingsutlysninger i stat og kommune. Av stillingstitler ser man eksempler som *”veileder”, ”programveileder” og ”prosjektmedarbeider”*. Arbeidsoppgavene er detaljrikt spesifisert, og inneholder eksempler som *”brukeroppfølgning”, ”veiledning”, ”saksbehandling, ”koordinering” og ”samarbeid”*.

Stillingsannonse bærer preg av å være svært innholdsrike og med høy grad av spesifisering av ønskede kvalifikasjoner. På statlig side ser man igjen bruk av organisasjonsstrategi i utlysningsteksten bevisst brukt for rekrutteringsformål, som setter søkelyset på å *”realisere NAV’s overordnede strategi ”Arbeid først”, og en satsing på et mer aktivt markedsarbeid”*. Dette er også en måte å vise organisasjonens identitet og verdier, som man som nevnt kjenner fra NPM.

Av formelle kompetansekrav på statlig side finner man flere eksempler på høyt nivå og høy grad av tverrfaglighet, som *”juridisk embedseksamen/mastergrad i rettsvitenskap”, og ”høyskoleutdannede søkere med markedsfokus”, og relasjonskunnskap; ”kompetanse i forhold til lokalt arbeidsmarked og arbeidsgivers behov for oppfølging”, ”kunnskap, erfaring og kompetanse fra lokalt næringsliv og gjerne praktisk relevant bransjeerfaring” og ”har spennende nettverk i nærings- og samfunnslivet og er god på å bygge og vedlikeholde nettverk”*. Dette tilsvarende modellens ILMR-nivå.

I forhold til trekket deltakelse ser man i statlige utlysninger sier man i ingressen at *”NAV er opptatt av mangfold, og vi oppfordrer alle kvalifiserte kandidater til å søke jobb hos oss uansett alder, kjønn, funksjonshemming, nasjonal eller etnisk bakgrunn. NAV er IA-virksomhet, og vil legge forholdene til rette for søkere med nedsatt funksjonsevne”*.

Man ser videre eksempler på både på krav om teknologiske ferdigheter og systemspesifikke ferdigheter i kravene om *”god IKT-kompetanse”* og at søkere *”har en fordel hvis man*

behersker etatens saksbehandlingssystem Arena". Dette tilsvarer at man befinner seg i området strategisk LMR og også er oppe på ILMR-nivået for de formelle trekkene.

Av uformelle egenskaper nevnes *" beherske veiledning og oppfølging av dem som er utenfor det ordinære arbeidsmarked"*. I tillegg ønskes egenskapene *"personlig egnethet, fleksibilitet og samarbeidsevner"*, *"er utadvendt og offensiv, har selgeregenskaper og er opptatt av mål og resultater"*, *"gode muntlige og skriftlige kommunikasjonsevner"*, *"gode formidlings- og kommunikasjonsevner, både i forhold til individ og gruppe"*, *"stor arbeidskapasitet og kan takle ulike arbeidssituasjoner, omstillinger og utfordringer"* å være *"utviklingsorientert og løsningsdyktig"*. Vektlegging av teamarbeid kommer også inn i denne perioden via egenskapene *"må kunne jobbe i et team og bidra til å styrke dette"*, *"er selvgående, men må kunne jobbe i team og dele kompetanse"*. Dette tolkes som at NAV i sine statlige utlysninger også har tatt steget opp i ILMR-nivået.

Staten som arbeidsgiver tilbyr potensielle ansatte *"spennende og meningsfylte arbeidsoppgaver innenfor et viktig samfunnsområde, aktive og engasjerte kolleger, lønn og pensjonsordning"*. Dette er det trekket som ikke ligger innenfor ILMR, men blir plassert i området for strategisk LMR.

På kommunal side utlyser man i NAV flere stillinger, hovedsakelig etter veiledere i oppfølgingsavdeling og i introduksjonsavdelingen.

I forhold til trekket utdanning etterspør man utdanning på høyt nivå, og man ser eksempler både på fagspesifikke utdanning og tverrfaglighet, eksempelvis *"høyskole-/universitetsnivå innenfor fagfeltene sosial/helse/samfunn/juss, evt. videreutdanning innen rus/psykiatri og veiledningskompetanse"*. Dette vil si at man befinner seg både i nivåene strategisk LMR og ILMR for dette trekket.

I forhold til deltagelse ser man etterspørsel etter systemspesifikk utdanning, eksempelvis ved *"gode datakunnskaper (erfaring med Arena er å foretrekke)"*, også dette tilsvarende ILMR-nivået.

På kommunal side har man ingen oppfordring mot noen grupper om søknad, noe som på dette området fører til et skille mellom statlige og kommunale utlysninger i NAV. Det vurderes

derfor at NAV Kommune befinner seg i nøytralt nivå, og derved er helt nede på området for personaladministrasjon.

Av uformelle trekk søker man personer med ”*erfaring med selvstendig arbeid*”, ”*erfaring fra arbeid innen NAV/Sosialtjenesten*”, ”*erfaring fra veilednings-/oppfølgingsarbeid i NAV*”. I Introduksjonsavdelingen søker man ”*erfaring og kunnskap fra kommunalt flyktningarbeid og erfaring fra veilednings-/oppfølgingsarbeid i NAV*”. Dette tilsvarer høy grad av etatsesifikk erfaring, tilsvarende strategisk LMR-nivået.

Av egenskaper ønsker man eksempelvis ”*god skriftlig og muntlig fremstillingsevne*”, ”*personlig egnethet, fleksibilitet, samarbeidsevner*”, ”*fokus på tverrfaglig samarbeid og lagspill*”, ”*evne til å arbeide selvstendig og i team*”, ”*kommunikasjonsegenskaper*”, ”*at man liker utfordringer*” og er ”*resultat- og løsningsorientert*”. Dette vil si at også her finner man elementer fra strategisk LMR, men mest fra ILMR-nivået.

Tilbud fra NAV kommune er eksempelvis ”*tilsetting på kommunale vilkår etter gjeldende avtaleverk og tariff*” og i et tilfelle frister man med ”*godt arbeidsmiljø, lyse og attraktive lokaler i Gyldengården og fleksibel arbeidstid*”, ”*variert arbeidshverdag, og engasjerte og faglig dyktige kollegaer*”. Dette vil si at man har elementer fra strategisk LMR-nivået innen for dette trekket.

Sett under ett er perioden 2013-14 spesielt interessant da det er den første perioden etter sammenslåing til fullverdig NAV-kontor. Dette preger også utlysningstekstene, og man ser i høy grad at etterspørselstrekkene har beveget seg opp mot ILMR-nivå. I forhold til tilbud kommer man derimot ikke lenger enn til nivået for strategisk LMR.

På neste side vises en skjematisk fremstilling av de ulike trekk gjennom periodene som er studert.

Tabell 2: Utvikling av trekk gjennom studiens tidslinje.

UTVIKLING AV TREKK: ETTERSPORSEL FORMELLE TREKK				
Nivå Periode	Personalforv.	Personaladm.	Strategisk LMR	Individorientert LMR
1973-74	Arbeid, Trygd, Sosial	Arbeid, Trygd	Sosial	
1983-84	Trygd	Arbeid, Trygd, Sosial	Arbeid, Sosial	
1993-94		Arbeid, Trygd, Sosial	Arbeid, Sosial	Arbeid
2003-04 (06)		Arbeid, Trygd, Sosial	Arbeid, Trygd, Sosial	Arbeid, Trygd
2013-14		NAV Kommune (deltakelse)	NAV Stat, NAV Kommune	NAV Stat, NAV Kommune

UTVIKLING AV TREKK: ETTERSPORSEL UFORMELLE TREKK				
Nivå Periode	Personalforv.	Personaladm.	Strategisk LMR	Individorientert LMR
1973-74	Sosial	Arbeid, Trygd		
1983-84	Trygd	Arbeid, Trygd, Sosial	Arbeid, Sosial	
1993-94	Trygd	Arbeid	Arbeid, Sosial	Arbeid
2003-04 (06)		Trygd	Arbeid, Trygd	Arbeid, Sosial
2013-14			NAV Kommune	NAV Stat, NAV Kommune

UTVIKLING AV TREKK: TILBUD				
Nivå Periode	Personalforv.	Personaladm.	Strategisk LMR	Individorientert LMR
1973-74	Arbeid, Trygd, Sosial	Arbeid, Trygd, Sosial		
1983-84	Arbeid, Trygd	Arbeid, Trygd Sosial		
1993-94	Arbeid, Trygd		Sosial	
2003-04 (06)		Arbeid	Trygd, Sosial	
2013-14			NAV Stat, NAV Kommune	

Tabellen viser en overordnet fremstilling som viser tidslinja i utviklingen av trekkene man har studert. Denne viser at utviklingen er i bevegelse fra personalforvaltning mot individorientert LMR. Som vist i drøftingen, viser undersøkelsen at det ikke er en samsvarende utvikling mellom trekkene, og at det dermed oppstår en ”utakt” i forholdet mellom de ulike trekk, og da spesielt mellom tilbuds- og etterspørselssiden.

5.6 Drøfting

Jeg har i denne oppgaven foretatt en tidsseriestudie av endringer i arbeidslivet ved NAV Kristiansand. De funnene jeg har gjort er knyttet til den organisasjonen jeg har studert, og er således ikke generaliserbare. Jeg har studert stillingsannonser for fem tiår tilbake i tid, for gjennom dette å kunne si noe om i hvilken grad arbeidslivet i organisasjonen har endret seg. Jeg har hatt utfordringer i forhold til å få oversikt i det store materialet jeg skulle studere, og også å skulle velge de trekk jeg har valgt å operasjonalisere. Jeg kunne valgt flere eller andre trekk å studere og gjennom dette funnet andre dimensjoner ved det bildet som presenteres. De trekk jeg har valgt å studere mener jeg kan gi et godt bilde av endringen som har funnet sted. NAV-organisasjonens spesielle sammensetning har også komplisert studien ved at den før sammenslåingen besto av to ulike statlige etater og en kommunal etat. Dette har på den andre siden gjort det spennende, i forhold til å se hvilke likheter og ulikheter man kunne finne mellom disse. Utgangspunktet for oppgavens empiriske undersøkelse er imidlertid at man ved hjelp av LMR-modellen har operasjonalisert utvalgt trekk ved det nye arbeidslivet. Gjennom dette har jeg fått et teoretisk utgangspunkt for å kunne måle om NAV Kristiansand følger trekk ved ”det nye arbeidslivet”.

Stillingsannonsene kan på den ene side sies å representere en begrenset verdi i forhold til å skulle studere endringer i arbeidslivet. I kombinasjon med teorier om ledelse av menneskelige ressurser mener jeg imidlertid at jeg ved sammenkobling av disse dimensjonene har fått et pålitelig verktøy for å vurdere graden av endring man gjennom undersøkelsens tidsperiode har sett i organisasjonen.

Med utgangspunkt i kartleggingen vil jeg her drøfte mine funn, for derved å kunne svare på oppgavens problemstilling og videre ha et grunnlag for å drøfte spørsmålet om man i dag møter organisasjonens kompetansebehov på en god måte.

Hva fant jeg med tanke på oppgavens problemstilling?

Med utgangspunkt i kartlegging av datamaterialet og en teoristyrte analyse ved bruk av kartleggingsmodellen, har undersøkelsen vist at man har hatt en stor grad av endring i arbeidslivet ved NAV Kristiansand. Imidlertid ser man at det er en utakt i dette endringsnivået som gir seg utslag i at man er på topp på etterspørselssiden av modellen, mens man henger etter i forhold til å presentere attraktive tilbud med det formål å tiltrekke seg de beste arbeidssøkerne.

I forhold til trekket utdanning, ser man gjennom kartleggingen at kravet om formell utdanning har økt gradvis gjennom perioden. På 70-tallet hadde man ikke hadde noen krav om utdanning/evt. etterspurte man 9-årig skolegang, mens man i dag etterspør 3-5-årig høyskole eller universitetsutdanning. I forhold til utdanning er det også interessant å merke seg at man kan gjenkjenne ulikhetene mellom de tre etatene, som beskrevet i kapittel 2. I forhold til utdanningstrekket har man i de kommunale sosialkontorene helt siden første periode etterspurt sosionomutdannede arbeidstakere, mens de statlige etatene i de første periodene benyttet seg av internopplæring i form av aspiranter for opplæring i sine fagområder, og derav hatt lavere formelle utdanningskrav for sine søkere. Sosialkontoret har også skilt seg ut ved at man har to tydelig adskilte grupper ansatte; sosialfaglig utdannede og merkantilt ansatte, som hver har sine ulike krav til etterspørsel.

Flere instanser har sett nærmere på kunnskapsbehovet til NAV. Rambøll-rapporten (2010) peker på at høyere utdanning er en nødvendighet ved rekruttering og Stortingsmelding nr. 13 (2011-12) har sett behovet for brede grunnutdanninger med fokus på bredde, helhetstenking og samarbeid i kombinasjon med spisskompetanse er nødvendig for å svare på NAVs kompetansebehov. Dette gjenspeiler på mange måter bildet av "kunnskapsorganisasjonen", som både Hege Torp (2005) og Bente Løwendahl (2006) beskriver. Det at NAV framstår som en kunnskapsorganisasjon får videre noen konsekvenser i form av at maktforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er forskjøvet, og der arbeidstaker i form av sin kompetanse representerer organisasjonens viktigste ressurs i forhold til organisasjonens økende mengde kompliserte problemstillinger. På den andre side kan man også si at teknologi har ført til standardisering og mer rutinepreg på enkelte deler av jobben. Dette kan gjøre at kunnskapsarbeiderne som gjerne fremstår med lavere grad av lojalitet ikke finner jobbene interessante nok, og dermed etter hvert forlater organisasjonen.

Trekket deltakelse viser at man fra å være nøytrale (eller i enkelte tilfeller ”kvinne-ekskluderende”) etter hver oppfordret kvinner om å søke, ut fra et ønske om å oppnå likestilling og balanse mellom kjønnene. Man i dag har stor oppmerksomhet på å inkludere alle grupper mennesker i arbeidslivet. Dette gjelder både i forhold til balanse mellom kjønn og alder, og ulik etnisk opprinnelse og funksjonshemming. I forhold til å ansette personer med nedsatt helse, viser dette at man i tidligere perioder har foretatt en regelrett ekskludering av denne gruppen fra arbeidslivet. Hvis man samtidig legger til grunn at denne praksisen er representativ for arbeidslivet i denne tidsperioden kan dette tolkes som en medvirkende årsak til at for mange har blitt stående utenfor arbeidslivet, og i dag er mottakere av passive ytelser. I dag har man også gjennom IA-avtalen forpliktet seg til å gjennom tilrettelegging og andre tiltak forhindre utstøting av arbeidslivet, og rekruttering av personer med nedsatt arbeidsevne.

Også seniorgruppen er viktig å sette søkelyset på i forhold til deltakelse i arbeidslivet. Dette fordi endringen i pensjonsreglene gjør at man må jobbe mer og lenger for å kunne oppnå full pensjonsopptjening, og i tillegg at samfunnet faktisk trenger at folk står i jobb så lenge som mulig som et ledd i å kunne opprettholde en bærekraftig utvikling.

Trekket ”annet” har også vært gjennom en utvikling der man i undersøkelsens første periode fant krav om helseattest for å kunne dokumentere god helse, til at man i dag ved siden av de formelle utdanningskravene krever at man har teknologiske ferdigheter. Teknologi er i dagens arbeidsliv den største tilrettelegger for utvikling og endring, og Rambøll-rapporten (2010) viser at NAVs teknologiske kompetanse gjennomgående har behov for styrking. Nye teknologiske løsninger gjør at man på den ene siden kan bidra til forenkling og effektivisering av rutineoppgaver, noe som kan være med på å forbedre den enkeltes arbeidssituasjon. På den andre side vil disse teknologiske løsningene også bidra til å gi effektivisering og rutinepreg i forhold til oppgaveløsningen.

De teknologiske utfordringene i NAV er beskrevet i kapittel 2, og består i at man fremdeles opererer med 300 ulike datasystemer som er både utdaterte (et av de mest sentrale systemene stammer fra 70-tallet), og som i liten grad har hatt evne til å samhandle med hverandre. Teknologi er samtidig nøkkelen til å skape merverdi, og vi vet at brukernes behov og forventninger endret seg. NAV har med bakgrunn i dette blant annet utviklet en kanalstrategi som blant annet innebærer opprettelse av digitale kommunikasjonskanaler, innsynstjenester

og web-baserte søknader. Man kan i prinsippet oppsøke NAV-kontoret 24 timer i døgnet via sin egen PC, og kan følge sin saksbehandling og stille spørsmål via elektroniske kommunikasjonskanaler. På denne måten kan man si at teknologien skaper en *merverdi* for bruker i form av økt tilgjengelighet. Dette muliggjør videre åpenhet og innsyn i egen sak, noe som også kan betegnes som en legitimitetsskapende faktor, og gjennom dette en økt grad av brukerorientering. Til sammen kan dette sies å utgjøre en øket grad av ”public value”.

Også organisasjonens samlede teknologiske kompetanse bør kartlegges og vurderes i forbindelse med nyrekruttering. Ofte tar man kanskje for gitt at unge velutdannede søkere besitter et visst nivå av teknologisk kompetanse, mens det kanskje ikke alltid er slik i virkeligheten.

Som et resultat av effektiviseringen av disse tjenestene skal påregner man overføring av flere ressurser i brukeropfølging.

I modellens uformelle variabler ligger trekkene ”fleksibilitet” og ”produktivitet/effektivitet”, som man gjenfinner i nivåene for strategisk LMR/ILMR i modellen. ”Den fleksible bedrift” beskrives av Hege Torp (2005) som den ”*idealtypiske beskrivelse av en tilpasningsdyktig bedrift*”. Hun beskriver videre hvordan NPM-reformen bidro til strukturell fleksibilitet ved å blant annet sette søkelyset på å erstatte de hierarkisk oppbygde organisasjonene med flatere organisasjonsstrukturer, for gjennom dette å lettere kunne tilpasse seg omgivelsene. Innenfor rekruttering er fleksibilitet blitt en egenskap man ofte etterspør hos arbeidstakere, og i undersøkelsen fant jeg fleksibilitet som en ønsket egenskap første gang i perioden 1993-94. Her brukes begrepet nok mest om funksjonell fleksibilitet, i forhold til at man som arbeidstaker må ha evne til å omstille seg og kunne sette seg raskt inn i nye og flere arbeidsområder, og på denne måten gjøre organisasjonen endringsdyktig. Torp har videre funnet at funksjonell fleksibilitet generelt er økende i norsk arbeidsliv, men at offentlig sektor benytter dette i mindre grad enn i privat sektor.

Mitt funn er at man fra og med 90-tallet i alle tre etatene som i dag utgjør NAV i stor grad har etterspurt denne egenskapen. Dette kan være tegn på en økende grad av omstilling. Man har, spesielt på statlig side, ikke hatt sterke yrkesprofesjoner representert, noe som kan motvirke utstrakt bruk av fleksibilitet.

Effektivitet har som nevnt i kapittel tre vært viktig i forhold offentlig sektors legitimitet i befolkningen. I stillingsannonse fant jeg i liten grad ordet ”effektiv” brukt som en ønsket egenskap, men begrepene ”mål- og resultatorientert” finner man både for periodene 93-94 og 03-04, og jeg tolker dette som at man setter søkelyset på effektiv produksjon for å være i stand til å nå virksomhetens mål og resultater. I offentlig sektor er det et hyppig debattert tema at målstyring har medført ensidig fokus på kvantitet, og at for ensidig oppmerksomhet mot dette kan gå på bekostning av kvalitet. I NAV som organisasjon kompliseres målstyringen av at man har to styringslinjer i stat og kommune som hver har sine mål, som kan influere og gå på bekostning av den andre linjens målkrav.

Vi har videre sett at begrepene effektivitet og produktivitet i industrisamfunnet var knyttet til å produsere så mange enheter som mulig. Mikkelsen, A. og Laudal, T. (2014) har imidlertid beskrevet at effektivitet og produktivitet i kunnskapssamfunnet er tett knyttet opp til evnen til å lære, og at det gjennom dette er gjennom læring at offentlige organisasjoner kan øke sin effektivitet. ”Læringsevne” er beskrevet som en ønsket egenskap i kartleggingsmodellens ILMR-nivå. Jeg har ikke funnet denne egenskapen igjen i noen annonser. Dette kan tyde på at man kanskje enda ikke har anerkjent sammenhengen mellom læring og effektivitet, og at en organisasjons kompetanse har direkte innvirkning på dens evne til å nå sine målsetninger. Økt omstillingshastighet med stadig nye områder man skal sette seg inn i og liten grad av formell opplæring gjør at evnen til å lære er av høy viktighet i dagens arbeidsliv.

Økt bruk av organisering i prosjekter/team og ”nettverk” er også et av kjennetegnene på det nye arbeidslivet, og har som nevnt sammenheng med økt mengde problemstillinger som krever tverrfaglige løsninger. Undersøkelsen har vist at man, spesielt i siste periode, har stor etterspørsel etter egenskaper som teamkompetanse og erfaringer fra tverrfaglig- og nettverkssamarbeid. Eksempler på områder man i dag benytter denne typen samarbeid er ”NAV i skole” som er et samarbeid mellom arbeids- og velferdsdirektoratet og kunnskapsdepartementet. Gjennom opprettelse av NAV-kontorer ute på de videregående skolene, skal man gjennom forebygging og tett oppfølging i samarbeid med rådgivere og lærere jobbe med helhetlige løsninger med det mål å forhindre frafall i videregående skole. Opprettelse av NAV-kontorer i fengslene er et annet område der man i samarbeid med fengslene og de innsatte jobber med løsninger i forhold til arbeid, aktivitet og boligsituasjon i forkant av løslatelse.

Disse organiseringsformene er bygget på at man skal komme frem til felles løsninger på problemstillinger, og skal ideelt sett bestå av personer med ulik bakgrunn og kompetanse. Bevissthet rundt det å rekruttere ansatte med en større grad av ulikhet i yrkes- og utdanningsbakgrunn kunne gitt større grad av flerfaglighet i interne team, og gjennom dette stått bedre rustet til å løse sammensatte problemstillinger. En utfordring i forhold til disse organiseringsformene er at man gjennom slike strukturer kan få både styringsutfordringer og mer kompliserte løsningsprosesser i forhold til at man i større grad må inngå kompromisser. Klare avtaler om ansvarsforhold og kanaler for avklaring av uklarheter er eksempler på områder man må vie oppmerksomhet til før samarbeidet trer i kraft.

Det er i forbindelse med rekruttering av stor viktighet å foreta en kartlegging av organisasjonens kompetanse, og gjennom dette identifisere hvilke områder man mangler kompetanse på. I forhold til tverrfaglighet og teamarbeid ligger jo også en viktig faktor i at man har ulike utdanningsretninger representert, og derved kan utfylle hverandre i samarbeid.

Et spørsmål det er verdt å stille seg er om man virkelig finner personer som innehar alle disse egenskapene man etterspør? Kan man finne personer som er både effektive, nøyaktige, kreative, selvstendige, har gode kommunikasjonsevner, tilpasser seg raske omstillinger, er løsningsdyktige og har nettverksevner? Dersom man lykkes i å rekruttere arbeidstakere som har "alt", er neste spørsmål om de da vil bli fornøyde og trives med jobben i NAV? Samtidig som du har stillinger der samhandling og nettverk er viktige deler av jobben, er det jo ikke til å stikke under en stol at teknologens utvikling har effektivisert og standardisert deler av arbeidet som utføres, slik at standardisert oppgaveløsning foran dataskjermen også er en viktig del av jobben. Man kan i forlengelsen av dette også stille seg spørsmålet om mine funn ved organisasjonen NAV Kristiansand på alle områder er sammenfallende med trekk ved "det nye arbeidslivet"? Eller om man med bakgrunn i nevnte standardisering går over til å være mer spesialiserte?

Man har også gjennom studien identifisert trekk både fra styringsformene hierarki, marked og nettverk. Med utgangspunkt i mengden av tekst i annonsene, kan man se en utvikling som går fra i periodene 1973-74 og 1983-84 å være på et absolutt minimum, noe som kan tilskrives weberianske byråkrativerdier. I siste periode har tekstmengden økt betraktelig, og på etterspørselssiden ser man detaljerte beskrivelser av både formelle og uformelle kvalifikasjoner, slik at man faktisk fyller alle beskrivelsene i nivået for ILMR. Dreiningen fra

saksbehandlerrollen over mot veilederrollen indikerer også en bevegelse bort fra den strengt hierarkisk styrte organisasjonsformen og over mot en mer tverrfaglig kompetanse.

Man ser videre hvordan målstyring dukket opp i annonsene på 90-tallet, og dette ses i sammenheng med NPM og generic management som skapte en tro på at styringsprinsipper som målstyring fra privat sektor også kunne benyttes i offentlige organisasjoner. I samme periode ser man at identitetsfokuset for organisasjonene vokser frem, og man begynner å se presentasjoner av organisasjonen og dens visjon og verdier i stillingsannonsene.

NAV fremstår gjennom sin partnerskap med kommunen som en nettverksorganisasjon, og har gjennom dette gjensidige forpliktelser og avtaler seg imellom. Organisasjonen må sies å ha komplekse strukturer og utstrakt grad av samarbeid med andre etater. Den må ha høy grad av tilpasningsevne i forhold til å kunne takle raske endringer som eksempelvis svingninger i arbeidsledighet og mottak av høye antall flyktninger. På den andre side er organisasjonen også svært regelstyrt og fremdeles med hierarkiske trekk.

Sett under ett ser man en bevegelse fra personalforvaltning mot individorientert LMR, og gjennom dette kan man konkludere med at man har sett en stor grad av endring i arbeidslivet ved NAV Kristiansand. Undersøkelsen avslører videre at man ikke ser en samsvarende utvikling mellom trekkene, og at det dermed oppstår en ”utakt” i forholdet mellom trekkene, og da spesielt mellom tilbuds- og etterspørselssiden. På tilbudssiden når man ikke til topps i modellen, men blir hengende igjen i lavere forvaltningsnivåer.

Mangelen på bruk av attraktive tilbud til arbeidssøkere kan tolkes som et uttrykk for at noe av den byråkratiske tankegangen, som innebærer passiv forvaltning av personalressursen, henger igjen i organisasjonen. Man tar kanskje ikke helt inn over seg at man i det nye arbeidslivet også har en maktforskyvning i forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, der kampen om de beste hodene er stor, og man vil måtte ha et bevisst forhold til dette for å kunne fremstå som en attraktiv arbeidsplass. Det at man ansetter høyt utdannede personer kan gjøre at man kanskje ikke prioriterer vedlikehold av kunnskapskapitalen. Evnen til å lære skiller seg videre ut som kanskje den viktigste egenskapen i kunnskapssamfunnet. Denne kan man kanskje delvis få gjennom utdanning, men er også i noen grad bygget på medfødte evner. Det nye arbeidslivets krav om kontinuerlig læring gjør at denne læringen i seg selv utgjør et viktig virkemiddel i å oppnå større effektivitet.

Når det gjelder rekrutteringskildene benytter man i dag avis og nettsider for publisering av stillingsannonser. Det å i større grad benytte seg av alternative rekrutteringsarenaer som eksempelvis jobbmesser, stands på høyskoler og universiteter kunne vært områder som kunne være med på å øke interessen for å jobbe i NAV, som med sitt spennende samfunnsoppdrag og mange mulige karriereveier i utgangspunktet burde være en attraktiv arbeidsplass.

Møter man i dag organisasjonens kompetansebehov på en god måte?

For å kunne svare på dette spørsmålet velger jeg å ta utgangspunkt i NAVs policy for samarbeid med universiteter og høyskoler samt NAVs kompetansestrategi. Policyen skal som nevnt i kapittel 2 blant annet bidra til å styrke NAV som attraktiv arbeidsplass blant annet gjennom at ansatte både skal føle at de får faglig utvikling og muligheter til karriereutvikling. Videre beskriver kompetansestrategien behovet for behovet planer for rekruttering, planlegging av faglig utvikling og å beholde kompetent personell.

I kampen om å kunne tiltrekke seg de beste arbeidstakerne er det avgjørende å kunne komme med tilbud som gjør det interessant å jobbe i NAV. Lønns plasseringer i offentlig sektor og NAV vil ikke være det som får de beste kandidatene til å søke seg til organisasjonen, og man må derfor profilere seg på andre måter for å kunne framstå som en interessant arbeidsplass. Man ser eksempler på at man nevner spennende arbeidsoppgaver, godt arbeidsmiljø, men med unntak av enkelttilfeller nevner man ikke kompetanseutvikling hos medarbeiderne. Dette til tross for at NAV i høyeste grad er en kunnskapsorganisasjon, og at tilbudene om etter- og videreutdanning faktisk finnes i organisasjonen. Aktiv bruk av disse utdanningstilbudene i en rekrutteringssammenheng, kunne bidratt til å tiltrekke seg gode kunnskapsmedarbeidere.

Et annet element man kunne vie oppmerksomhet til er de karrieremuligheter som finnes i NAV som organisasjon. Man har i dag 19 000 medarbeidere som jobber i NAV-kontor, forvaltningsenheter og ulike spesialenheter og forvaltningsnivåer, og organisasjonen er i behov av en rekke ulike yrkesgrupper som eksempelvis økonomer, jurister, samfunnsvitere og ikke minst teknologiutdannede mennesker. Ved å bruke karriereplaner som et tilbud ved rekruttering, og gjennom dette å være i stand til å planlegge en langsiktig karriere i NAV, ville man kunne fremstå som en attraktiv arbeidsgiver for større grupper arbeidssøkere.

Et kompetanseområde som ikke har fått så stor oppmerksomhet i rekrutteringen i NAV-kontoret er *rettighetsaspektet*, som tradisjonelt sto sterkt i den trygdefaglige kompetansen og i saksbehandlerrollen. Dette aspektet har delvis blitt erstattet av oppmerksomhet rundt skjønnsutøvelse og samhandling. Man finner i stillingsannonse i liten grad etterspørsel etter denne typen kompetanse, eksempelvis kunnskap om forvaltningsloven. Dette kan være en kritisk kompetanse, da mye av arbeidet som gjøres i organisasjonen er basert på nettopp rettigheter. Ovennevnte policy sier også at man gjennom rekruttering skal sikre bedre grunnkompetanse på kjerneområdene, og dette må i høy grad kunne sies å være et av kjerneområdene i NAV. Det å sikre seg kompetanse på dette området ville også kunne føre til effektivitet, ved at man unngår klagebehandlinger og omgjøringsvedtak som følge av feilvurderinger.

Ulikheten man historisk har hatt i etatene med tanke på utdanningsnivå, kultur og også i forhold til hvilken type oppgaver man har hatt og måten man har løst disse på fremhever viktigheten av kompetanseplaner og –tiltak for å få et enda sterkere felles utgangspunkt. Det er et paradoks å tenke på at man ved bruk av aspiranter investerte mye i god fagopplæring av de ansatte for å kunne jobbe i etaten, mens det kan synes som om man i dag har en forventning om at nyansatte skal kunne beherske de ulike fag og roller uten særlig grad av opplæringsaktiviteter.

Det kan også tenkes at man ikke har rekrutteringsmetodikken innbakt i organisasjonsstrategien, men at denne kan være et resultat av tilfeldigheter og raske prosesser mer enn helhetlig tenking. I skiftende omgivelser og med stadig nye endringer for den enkelte i form av nye kompetanse- og ansvarsområder å skulle beherske, øker viktigheten av å ha en kompetansestrategi som kobles tett mot organisasjonsstrategien. For å fremstå med som en løsningsdyktig og kunnskapsrik aktør og gjennom dette oppnå legitimitet i befolkningen, vil kontinuerlig læring kunne bidra til å oppnå dette. For å skape grobunn for en læringsdyktig organisasjon, vil det være viktig å skape arenaer for læring i organisasjonen. Disse må knyttes opp mot organisasjonens strategi og visjoner, samtidig som man har oppmerksomhet på synliggjøring av disse læringsarenaene og påskjønnelse for aktiv bruk av disse. Foruten kunnskaper om nettopp *læring*, vil ferdigheter innenfor teknologi og relasjoner være viktige satsingsområder. For de ansatte vil man gjennom slike tiltak bidra til å redusere usikkerhet i forhold til oppgaveløsningen, og derved gjøre organisasjonen bedre rustet til å løse sine viktige samfunnsoppdrag.

Ledere og personalansvarlige har en viktig jobb å gjøre i forhold til rekruttering av nye medarbeidere. Et viktig skritt på veien er at man internt anerkjenner NAV som kunnskapsorganisasjon, og derved ser viktigheten av å forvalte de menneskelige ressurser ut fra dette ståsted.

KAPITTEL 6 – OPPSUMMERING OG AVSLUTNING

6.1 Oppsummering

Gjennom arbeidet med oppgaven har jeg foretatt et dypdykk inn i et avgrenset område av organisasjonen NAV Kristiansand. Gjennom kartlegging og analyse sammenholdt med oppgavens teoretiske grunnlag har jeg identifisert dagens situasjon og mulige veier videre i forhold til oppgavens undersøkelsesområde.

Situasjonen for arbeidstakerne i organisasjonen vil også i framtiden være preget av store endringer. Det nye arbeidslivet er preget av lavere krav til fysisk yteevne, men samtidig høyere krav til blant annet sosial samhandling, evne til omstilling og fleksibilitet. Den økte oppmerksomhet på fleksibilitet på den ene siden gjøre at man gjennom eksempelvis jobbrotasjon vil kunne beherske ulike arbeidsområder og muliggjøre variasjon i arbeidshverdagen. På den andre side vil dette kunne gjøre hverdagen travlere, og raske omstillinger vil gjøre at man kan miste følelsen av kontinuitet. Krav om effektivitet og produktivitet gjør også at presset på den enkelte arbeidstaker øker.

Dette kan gjøre at man på den vil kunne oppleve belastninger som følge av møtet med de krav og forventninger som stilles, og at jobbpess og krav om vellykkede og spennende karrierer kan virke utstøtende på enkelte grupper av arbeidstakere. Det at man i det nye arbeidslivet ser tegn til økt grad av individualisme og individuell behandling av den enkelte arbeidstaker vil også kunne bidra til ekskludering av de svakeste. Samtidig lever vi i en tid der man i høy grad har søkelyset på at alle må være med å bidra i form av arbeid, for at samfunnsmaskineriet og velstandssamfunnet vårt skal videreføres. Arbeidslinjas strategi bygger på at man ved hjelp av virkemidler og velferdsordninger skal oppnå målet om arbeid for alle, og er tuftet på tanken om at fellesskapets evne til å yte er avhengig av at den enkelte yter tilbake til fellesskapet.

Studier viser at arbeidstagere som mister jobben ved nedbemanning har en økt sannsynlighet for sykefravær og uførhet. Dette kan ha sammenheng med at det ofte er marginaliserte grupper som eldre, arbeidstagere med høyt sykefravær eller dårlig produktivitet som blir først blir rammet ved nedbemanning. Utfordringen i det nye arbeidslivet vil ikke bare være å skaffe seg de beste arbeidstakerne, men vil også være inkludering av de nevnte gruppene og oppmerksomhet rundt å forhindre utstøting som følge av fremveksten av nye former for belønningssystemer og individuell prestasjonsvurdering. Tradisjonelt har fagforeninger og

kollektive avtaler vært en buffer mot en slik individuell behandling av den enkelte ansatte, mens LMR på de øverste nivåene i større grad har elementer som fremmer en slik tankegang.

6.2 Veien videre

I et foredrag for NAV-ansatte i Vest-Agder i november 2014 skisserte tjenestedirektør Bjørn Gudbjørsgsrud i NAV blant annet følgende utfordringer man står overfor:

- Kommunereformen vil gi endringer i kommunestrukturen og derav endringer i NAV-kontorene.
- Økonomiutfordringer gjør at man kan vente seg krevende driftsbudsjetter i form av kutt i trygdeytelser
- Økte krav til aktivitet gjør at blant annet personer med levekårsutfordringer har et behov for samordning av tjenester fra NAV og andre instanser som skoleverk, helsesektoren og andre tiltaksarrangører.
- Betydelige demografiske endringer i form av økning i antall stønadsmottakere og søkelys på effektivisering som følge av befolkningsvekst. Arbeidslivet og NAV må håndtere en større gruppe innvandrerbefolkning med mangelfull kompetanse og manglende norskkunnskaper, som gir økt konkurranse i forhold til arbeidsplasser for ufaglærte. I tillegg vil man se en økning i antall utenlandssaker som krever samhandling med utenlandske trygdemyndigheter. Dette krever større behov for tolketjenester og flere ansatte med språkkunnskaper.
- Man vil oppleve økte forventninger fra innbyggere og myndigheter om digitalisering og selvbetjening av tjenester, og i størst mulig grad legger til rette for effektiv digital kommunikasjon. Denne utviklingen vil også gjøre det mulig å ivareta en større andel brukermøter uten direkte fysiske møter, og derav oppnå en lavere ressursbruk på en stadig større andel av brukere.

Dette innebærer at NAV kontorene også i tiden fremover står overfor store endringer både i form av nye kontorstrukturer og nye kompetanseområder. Det framtidsbildet som tjenestedirektøren skisserer sammenfaller på mange måter med oppgavens funn. Relasjonskompetanse, fleksibilitet og handlingskompetanse er eksempler på viktige læringsområder i det nye arbeidslivet. Disse kan oppnås ved hjelp av utdanning, men er også resultater av egenskaper ved enkeltmennesket. Anerkjennelse og forvaltning av

personalressursen som organisasjonens viktigste ressurs, vil bli et skritt i retning av å kunne framstå som en løsningsdyktig samfunnsaktør i fremtiden.

Litteraturliste:

Bøker:

- Baldersheim, Harald og Rose, Lawrence (2005): *Det kommunale laboratorium*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.
- Bovaird, T. & Löffler, E. (eds.) (2009): *Public Management and Governance*. London: Routledge.
- Castells, Manuel (2000): *Network society*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Dahler-Larsen, Peter (red) (2002): *Social Bonds to City Hall*. Odense University Press, Odense.
- Duedahl, Poul og Jacobsen, Michael Hviid (2010): *Introduktion til dokumentanalyse*. Syddansk Universitetsforlag, Odense.
- Grennes, Tor (2004): *Hvordan kan du vite om noe er sant?* J.W. Cappelens Forlag as, Oslo.
- Hansen, Hans Tore (red) (2013): ” *Nav – med brukeren i sentrum?* ”. Universitetsforlaget, Oslo.
- Heum, Per, Nesheim, Torstein, Nordhaug Odd, Salvanes, Kjell Gunnar (red.) (2006): *Arbeidsliv i omstilling*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.
- Jacobsen, Dag Ingvar (1997): *Administrasjonens makt*. Fagbokforlaget, Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Høyskoleforlaget, Kristiansand.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2013): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.
- Johnsen, Åge (2007): *Resultatstyring i offentlig sektor*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.
- Lai, Linda (2004): *Strategisk kompetansestyring*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.
- Lundquist, Lennart (1998): *Demokratins väkare*. Lund: Studentlitteratur.
- Mikkelsen, Aslaug og Laudal, Thomas (red.) (2014): *Strategisk HRM 1 og 2*. Cappelen Damm AS, Oslo.
- Nordhaug, Odd (1998): *Kompetansestyring i arbeidslivet*. Tano Aschehoug, Oslo.

- Nordhaug, Odd (2002): *LMR: Ledelse av menneskelige ressurser*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Osborne, Stephen (2010): *The New Public Governance?*. London: Routledge.
- Røvik, Kjell Arne (1998): *Moderne organisasjoner*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.
- Røvik, K.A. (2007): *Trender og translasjoner*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Saksvik, Per Øystein (red) (2011): *Arbeids- og organisasjonspsykologi*. Cappelen Damm AS.
- Torp, H., (2005) *Nytt arbeidsliv, Medvirkning, inkludering og belønning*. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.
- Yin, Robert K. (2014): *Case Study Research*. Sage Publication, Third Edition Inc. London, United Kingdom.

Artikler:

- Andreassen, Tone Alm og Reichborn-Kjennerud, Kristin (2009): *Utvikling og utfordringer i lokale NAV-kontor*. AFI-notat 2/09.
- Bjørnstad, Roger m.fl. (2010) *Demand and supply of labor by education towards 2030*, Statistics Norway.
- Hansen, Inger Lise Skog og Grønningsæter, Arne Backer (2010): "Nye velferdssignaler". Fafo-rapport 2010:40.
- Helgøy, Ingrid, Kildal, Nanne og Nilssen, Even (2011): "Mot en spesialisert veilederrolle i Nav?" Uni Rokkansenteret.
- La Cour, Anders og Højlund, Holger (2008): "Velferd gjennom det superviserende samarbeid." i Sløk, Camilla og Villadsen (red) *Velfærdsledelse – I den selvstyrende velferdsstat* Hans Reitzels Forlag, København.
- Lotsberg, Dag Øyvind (2014): "Hva slags ledere passer i kommunene?". I Det kommunale laboratorium (2014). Fagbokforlaget.
- Løwendahl, Bente R (2006): "Når ressurser både tenker og beveger seg" i Nordhaug, Odd (2002) "Kunnskapsledelse – trender og utfordringer". Universitetsforlaget.
- Mahoney, James og Goertz, Gary (2006): "A tale of Two Cultures: Contrasting Quantitative and Qualitative Research". Advance Access publication.

- Rambøll Management (2010): *"Utredning av hvordan tilbud innenfor høyere utdanning kan bidra til å dekke langsiktig kompetansebehov i arbeids- og velferdsforvaltningen"*. Sluttrapport. Oslo: Arbeidsdepartementet.
- Riksrevisjonen (2015): *"Riksrevisjonens rapport om den årlige revisjon og kontroll for budsjettåret 2013"*. Dokument 1 (2014-2015).
- Salomon, Lester M. (2002): *"The New Governance and the Tools of Public Action: An Introduction"*. London. Oxford University Press.
- St.prp. 46 (2004-2005): Forslag om ny arbeids- og velferdsforvaltning.
- St.meld. nr. 9 (2006-2007): Arbeid, velferd og inkludering.
- St.prp. 51 (2008-2009): Redegjørelse om situasjonen i arbeids- og velferdsforvaltningen.
- St.meld. nr. 13 (2011-2012): Utdanning for velferd.
- Øgård, Morten (2014): *"Fra New Public Management til New Public Governance"*.

Annet:

- Avisen Fædrelandsvennen onsdag 24. januar 1973
- Avisen Fædrelandsvennen fredag 11. februar 1983
- Hye, Linda (2010): *"NAV Forvaltningen.. Fra et klassisk maskinbyråkrati til nettverk... eller noe midt i mellom?"* Masteroppgave.
- Hye, Linda (2014): Forelesningsmaterieell i kurset Arbeidsliv i endring.
- NAV (2012): Kompetansestrategi for 2013-2020, og Kompetansepolicy for NAV. Oslo: NAV

Nettsider:

- <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Organisering+av+NAV>
- <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Kunnskap/Universitet+og+hoyskoler/Sam+arbeid>
- http://www.kommuneprofilen.no/Profil/Sysselsetting/DinRegion/z_landet_syss_yrk_region.aspx