

Strategisk kompetanseledelse i Utviklings- og kompetanseetaten i Oslo Kommune

Rita Lengviniene

Masteroppgave i Styring og ledelse OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo våren 2022.

Sammendrag

Denne masteroppgaven er en kvalitativ studie, basert på intervjuer med ledere på ulikt nivå med ulike fagbakgrunn og kompetanse, som støttende datamaterialer brukte jeg 10- faktor medarbeiderundersøkelses resultater og dokumenter. Formålet med studien var en ønske å få en dypere forståelse av hvordan kommunale mellomledere bruker 10 – faktor utviklingsverktøy til strategisk kompetanseledelse. 10- faktor er et anerkjent digitalt utviklingsverktøy som brukes av både kommunale og private virksomheter. De ti faktorene er viktige innsatsfaktorer for å oppnå organisasjonens mål og kvalitet på tjenestene.

For å undersøke problemstillingen: *Hvordan bruker kommunale mellomledere 10 - faktor utviklingsverktøy til strategisk kompetanseledelse? Utvalg av de viktigste områdene fra resultater og videre oppfølging.* Jeg har brukt strategisk kompetanseledelses modell som har blitt utarbeidet av Linda Lai som er professor i organisasjonspsykologi og forsker ved handelshøyskolen BI. Modellen består av tre hoveddeler: kompetanseplanlegging, kompetanse implementering, kompetanse evaluering og videre oppfølging.

Utviklings- og kompetanseetaten (UKE) er avhengige av styringsdokumenter og kunder som de samarbeider med. UKE er pålagt å bruke 10 – faktorverktøy.

Hvert år mottar UKE et tildelingsbrev som er viktig styringsdokument fra Byrådet. Tildelingsbrevet for UKE - utgjør sammen med vedtatt budsjett, årsberetning og instruks for virksomhetsstyring de sentrale styringsdokumentene i styringsdialogen mellom byrådsavdeling og underliggende virksomhet. I tildelingsbrevet formidler byrådsavdelingene bystyrets budsjettvedtak, presiserer forventninger knyttet til dette og angir/varsler eventuelle særskilte oppdrag. I tillegg inneholder tildelingsbrevet føringer høyt prioritert fra byrådet, og som gjelder alle virksomheter det kommende året (tildelingsbrev, 2022, s.1). I brevet for året 2022 finner man også en punkt som er spesifisert for måloppnåelse i forbindelse med 10- faktor medarbeiderundersøkelse.

Funnene viser at det er en leder ønske om at medarbeidere skal bidra til tillitskultur ved å ta initiativ til samarbeid, ta ansvar for egen utvikling og bidra til at felles mål oppnås.

Medarbeiderundersøkelsen 10 - faktor støtter opp under arbeidet med disse målsetningene. Kommunale mellomlederne bruker medarbeiderundersøkelsen til å jobbe systematisk og målrettet.

Abstract

This master's thesis is a qualitative study, based on interviews with managers at different levels with different professional backgrounds and competence, as supporting data materials I used 10 - factor employee survey results and documents. The purpose of the study was a desire to gain a deeper understanding of how municipal middle managers use 10-factor development tools for strategic competence management. 10-factor is a recognized digital development tool used by both municipal and private companies. The ten factors are important input factors for achieving the organization's goals and quality to the services.

To investigate the problem: *How do municipal middle managers use 10-factor development tools for strategic competence management? Selection of the most important areas from results and further follow-up.* I have used the strategic competence management model that has been developed by Linda Lai who is a professor of organizational psychology and a researcher at BI Norwegian Business School. The model consists of three main parts: competence planning, competence implementation, competence evaluation and further follow-up.

The Development and Competence Agency (DCA) is dependent on management documents and customers with whom they collaborate. DCA is required to use 10-factor tools. Every year, DCA receives an award letter which is an important management document from the City Council. The allocation letter for DCA - together with the approved budget, annual report and instructions for business management, constitute the central management documents in the management dialogue between the city council department and the underlying business. In the allocation letter, the city council departments communicate the city council's budget decision, specify expectations related to this and indicate / notify any special assignments. In addition, the allocation letter contains guidelines of high priority from the City Council, and which apply to all businesses in the coming year (allocation letter, 2022, p.1). The letter for the year 2022 also contains a point that is specified for goal achievement in connection with a 10-factor employee survey.

The findings show that there is a leader's desire for employees to contribute to a culture of trust by taking the initiative for cooperation, taking responsibility for their own development and contributing to the achievement of common goals. The employee survey 10 - factor

supports the work with these objectives. Municipal middle managers use the employee survey to work systematically and purposefully.

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på masterstudiet i styring og ledelse ved OsloMet.

Jeg har jobbet full tid som regnskapsrådgiver ved Lønn- og Regnskapsavdeling ved Utviklings- og Kompetanseetaten (UKE), Oslo Kommune, i løpet av studietiden. Jeg er svært interessert i kompetanseutvikling, og jeg har sett at kompetansebehov endrer i en organisasjon. Dette har motivert meg til å fordype meg i problemstillingen: *Hvordan bruker kommunale mellomledere 10 - faktor utviklingsverktøy til strategisk kompetanseledelse? Utvalg av de viktigste områdene fra resultater og videre oppfølging.*

Først vil jeg takke UKE som har vært fleksibel disse årene slik at jeg har kunnet studere ved siden av jobben. I tillegg vil jeg takke informantene som stilte velvillig opp til intervjuene og har bidratt med sine meninger og erfaringer som ledere. Dere spiller en viktig rolle for at medarbeiderne har tilstrekkelig kompetanse.

En stor takk rettes til min veileder Agnete Vabø for gode faglige råd, tilgjengelighet og tilstedeværelse.

Tusen takk til min god kollega Marit som har bidratt med lesing.

Jeg vil også takke mannen min Marius og barna våre Tadas og Monika som har oppmuntret og vært tålmodige med meg gjennom hele masterstudiet. Spesielt utfordrende var det for alle gjennom korona-tiden. Tusen takk til mine venner og kolleger for støtte og oppmuntring gjennom denne reisen. Disse tre studieårene har både vært en faglig og personlig utvikling for meg.

God lesing!

Rita Lengviniene

Oslo, mai 2022

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
Abstract	3
Forord.....	5
Innholdsfortegnelse	6
Figurliste.....	9
1. Innledning	10
1.1 Strategisk kompetanseledelse i Utviklings- og kompetanseetaten i Oslo kommune	10
1.2 Problemstilling:	11
1.3 Disposisjon av oppgaven	12
2. Teori.....	14
2.1 Styring offentlig organisasjon	14
2.2 10- faktor verktøy	14
2.2.1 Metoder for oppfølging av 10-faktor.....	17
2.3 Strategisk kompetanseledelse	18
2.4 Kompetanseplanlegging	19
2.4.1 Virksomhet mål og strategier.....	20
2.4.2 Kompetanseanalyse	20
2.4.3 Kompetansestrategi.....	21
2.4.4 Tiltaksplaner	22
2.5 Implementering av kompetansetiltak.....	22
2.5.1 Anskaffelse av kompetanse.....	22
2.5.2 Kompetanseutvikling	22
2.5.3 Mobilisering av kompetanse	23
2.5.4 Avvikling av kompetanse	23
2.6 Kompetanseevaluering og -oppfølging	23
2.7 Oppsummering av teorikapittelet	24
3. Forskningsmetode	25
3.1 Metodetilnærming	25
3.2 Forskningsdesign	25
3.3 Intervju.....	26
3.3.1 Utforming av intervjuguide.....	26
3.3.2 Informasjon og samtykke.....	26

3.3.3 Gjennomføring av intervjuene	27
3.4 Medarbeiderundersøkelse	27
3.5 Dokumentanalyse	27
3.6 Rekruttering av informanter	28
3.7 Min rolle som kollega og forsker	29
3.8 Forskningskvalitet	29
3.8.1 Pålitelighet	29
3.8.2 Gyldighet.....	30
3.9 Oppsummering av metodekapittel.....	30
4. Analyse	31
4.1 Kompetansemål og -verktøy i Utviklings- og kompetanseetaten.....	31
4.2 Kompetansestrategi	33
4.2.1 Organisasjons mål.....	33
4.2.2 Bruk av 10 – faktor verktøy i strategisk kompetanseplanlegging.....	36
4.2.3 Forberedelser i forkant av 10 – faktor medarbeiderundersøkelse.....	38
4.3 Implementering av kompetanse i UKE	38
4.3.1 Anskaffelse av kompetanse.....	38
4.3.2 Alternative læringsformer	40
4.3.3 Relevant kompetanse	41
4.3.4 Kompetanse etter behov.....	43
4.4 Leders rolle i evaluerings- og oppfølgingsprosesser	44
4.4.1 Utvalget av fokusområder og kompetansetiltak.....	46
4.4.2 Prosessen videre og tidsperspektiver	49
4.5 Oppsummering av analyses kapittel	51
5. Konklusjon.....	52
5.1 <i>Hvilken rolle har ledere i kompetanseplanleggingsprosesser på kommunalt nivå?</i>	52
5.2 <i>Hvordan mellomledere i kommunen skaffer og utvikler den kompetansen de trenger for å oppnå sine mål?</i>	53
5.3 <i>Hvordan styrer ledere evaluerings- og oppfølgingsprosesser i forbindelse med kompetansstyring?</i>	55
5.4 Oppsummert	57
Litteraturliste	58
Vedlegg 1.	60
Vedlegg 2.	62

Vedlegg 3.	65
Vedlegg 4.	69

Figurliste

Figur 1: Tabell 1. Tanggaard, (2018), <i>Oversikt over metoder</i> . s.129.....	18
Figur 2: Ruud, (2021), <i>De sentrale elementene i kompetanse styring</i> . s. 33.....	19
Figur 3: Lai (2021), <i>Evaluering av tiltakseffekter på ulike målnivåer</i> . s. 187.	24
Figur 4: Tabell 2. UKE (2020), <i>10 – faktor medarbeiderundersøkelse i Lønns- og regnskapstjeneste</i>	32
Figur 5: Diagram 1. R. Lengviniene (2022), <i>10 – faktor medarbeiderundersøkelse i Lønns- og regnskapstjeneste, UKE, Oslo kommune og Norge</i>	33
Figur 6: Tabell 3., R. Lengviniene (2022), <i>Utvalgte faktorene i Lønns- og regnskapstjeneste avdelingen</i>	45
Figur 7: Lai. L. 2013, <i>Strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess</i> . s.15.....	61

1. Innledning

1.1 Strategisk kompetanseledelse i Utviklings- og kompetanseetaten i Oslo kommune

Kompetanse er et veldig aktuelt tema. Alle medarbeidere og alle organisasjoner er avhengige av kompetanse i en eller annen form, for å utføre oppgaver og nå mål (Lai, 2021, s.11).

Kompetanse er en nøkkel til kvalitet – for å sikre dagens velferdstjenester og samtidig styrke evnen til fornyelse av tjenester og arbeidsformer (Børrestuen, 2022).

Strategisk tenkning og strategisk handling spiller en viktig rolle for de fleste virksomheter – i næringsliv, offentlig sektor og frivillige organisasjoner. En viktig årsak er at globalisering, teknologisk utvikling, digitalisering av informasjon og kommunikasjon, økende kunnskapsintensitet og stadig større miljømessige utfordringer stiller krav til endring, tilpasning og fornyelse på virksomhetsnivå (Johnsen sitert fra Knudsen & Flåten, 2015, s. 513).

Hvert år mottar UKE et tildelingsbrev som er viktig styringsdokument fra Byrådet. Tildelingsbrevet for Utviklings- og kompetanseetaten - utgjør sammen med vedtatt budsjett, årsberetning og instruks for virksomhetsstyring de sentrale styringsdokumentene i styringsdialogen mellom byrådsavdeling og underliggende virksomhet. I tildelingsbrevet formidler byrådsavdelingene bystyrets budsjettvedtak, presiserer forventninger knyttet til dette og angir/varsler eventuelle særskilte oppdrag. I tillegg inneholder tildelingsbrevet føringer høyt prioritert fra byrådet, og som gjelder alle virksomheter det kommende året (tildelingsbrev, 2022, s.1). I brevet for året 2022 finner man også en punkt som er spesifisert for måloppnåelse i forbindelse med 10- faktor medarbeiderundersøkelse.

Utviklings- og kompetanseetaten (videre UKE) er Oslo kommunes interne tjenesteleverandør av prosjektledelse, IT, anskaffelser, organisasjonsutvikling, lederstøtte, rekruttering, lønns- og regnskapstjeneste og kommunikasjonstjenester rettet mot kommunens ansatte og innbyggere (årsberetning 2021, s.4).

UKE har et ansvar for at kompetansetiltak rettet mot ledere og medarbeidere understøtter hverandre og bidrar til realisering av kommunens mål. Tematikk og innretning i

kompetansetiltak for ulike målgrupper med ledere må ses i sammenheng (tildelingsbrev 2022, s.13).

For å oppnå gode resultater sammen med medarbeiderne, forventes det at leder er opptatt av utvikling, bidrar til mestring og engasjement. Medarbeidernes kompetanse skal utnyttes, og det må legges vekt på læring og erfaringsdeling på tvers av sektorer og fagområder. Medarbeiderne skal bidra til tillitskultur ved å ta initiativ til samarbeid, ta ansvar for egen utvikling og bidra til at felles kjente mål oppnås. Medarbeiderundersøkelsen 10-faktor støtter opp under arbeidet med disse målsetningene. UKE skal i første halvår 2022 gjøre en overordnet evaluering av kommunens erfaringer med undersøkelsen og hvordan resultatene brukes i virksomhetene. Formålet er å identifisere tiltak som kan sikre at både virksomhetene og kommunen kan hente ut både effekter og gevinster fra undersøkelsen. UKE skal også undersøke hvordan 10-FAKTOR aktivt kan brukes som verktøy i videreutviklingen av tillitsbasert styring og ledelse i virksomhetene. Planen skal fremlegge forslag til relevante kompetansetiltak, prosesser og lederstøtte for planlegging, gjennomføring og oppfølging av 10-faktor, slik at undersøkelsen gjennomføres i alle kommunens virksomheter innen fristen og at målet om svarprosent nås (tildelingsbrev 2022, s.14).

Medarbeiderundersøkelsen 10-faktor har vært gjennomført regelmessig i Oslo kommune siden 2016. Den er utviklet av KS i samarbeid med blant annet Oslo kommune, under faglig ledelse av BI-professor Linda Lai. 10-faktor undersøkelsen er et godt utgangspunkt for leder- og medarbeiderutvikling. Den fanger opp viktige signaler for å skape resultater for kommunens innbyggere, sier koordinator for 10-faktor i Oslo kommune, Lene Moum i UKE (Johansen, 2020. nyhetsbrev, UKE). Undersøkelsen bygger på forskning om effektiv ledelse og hva som har vist seg å være gode virkemidler for å motivere medarbeidere til å yte sitt beste. I denne forskningen er svarene til medarbeiderne og lederne koblet opp mot hvordan brukerne vurderer kvaliteten på tjenester som leveres. Medarbeiderundersøkelse 10-faktor har fokus på medarbeidere og ledere, og resultatene skal gi grunnlag for målrettet medarbeiderutvikling, organisasjonsutvikling og lederutvikling (Arnesen, 2020.)

1.2 Problemstilling: *Hvordan bruker kommunale mellomledere 10 - faktor utviklingsverktøy til strategisk kompetanseledelse? Utvalg av de viktigste områdene fra resultater og videre oppfølging.*

Jeg har valgt å bruke strategisk kompetanseledelsesmodell som er utarbeidet av Linda Lai for å besvare denne problemstillingen. Modellen består av en prosess: planlegging, implementering og evaluering/oppfølging. Mitt viktigste empiriske case er å undersøke kommunale lederes erfaringer ved bruk av 10 –faktor medarbeiderundersøkelsen ved Lønns- og regnskapstjenesteavdelingen i UKE. Følgende forskningsspørsmål står sentralt i undersøkelsen:

- Hvilken rolle har lederne i kompetanseplanleggingsprosesser på kommunalt nivå?
- Hvordan skaffer og utvikler lederne i Oslo kommune kompetansen de trenger for å oppnå sine mål?
- Hvordan styrer lederne evaluerings- og oppfølgingsprosesser i forbindelse med kompetansstyring?

Dette er en kvalitativ studie, basert på intervjuer med ledere på ulike nivå med ulik fagbakgrunn og kompetanse. I tillegg benytter jeg data fra resultatene av 10 – faktor medarbeiderundersøkelsen og dokumenter. De teoretiske perspektivene som danner grunnlag til analysen: strategisk kompetanseledelse som en kontinuerlig prosess. Kontinuerlig prosessen består av planlegging, implementering og oppfølging.

Oppgaven er begrenset i omfang til et case ved utvalg av ledere fra en avdeling med flere enheter. Studieobjektet er Lønns- og regnskapsavdeling i Utviklings- og kompetanseetaten i Oslo kommune. Dette er oppgavens case i denne studien.

1.3 Disposisjon av oppgaven

Innledning og teorikapittel

Først i kapittel 2 presenterer jeg en offentlig organisasjon. Deretter presenterer jeg det teoretiske rammeverket som danner grunnlaget for analysen.

Jeg tok utgangspunkt i Linda Lais modell for strategisk kompetanseledelse som en kontinuerlig prosess i det teoretiske rammeverket. Modellen består av: kompetanseplanlegging, implementering av kompetansetiltak, evaluering og oppfølging

Metodekapittel

I tredje kapittel begrunner jeg mitt metodiske valg. Deretter beskriver jeg forskningsdesign og intervju metode. Videre presenterer jeg bruk av andre kilder og dokument analyse i studien. Til slutt vil jeg vurdere forskningskvalitet ved bruk av kriterier til pålitelighet og gyldighet.

Analyse

I kapittel 4. starter jeg analysen med å presentere kompetansemål og verktøy i UKE. For at strategisk kompetanseledelse handler om prosesser for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål. Videre presenterer jeg funnene om implementering av kompetanse i UKE. Til slutt analyserer jeg leders rolle i evaluerings- og oppfølgingsprosesser.

Konklusjoner

Til slutt i kapittel 5. avslutter jeg min masteroppgave med en konklusjon, hvor jeg svarer på tre forskningsspørsmål som har bidratt til å besvare problemstillingen.

Litteraturliste og vedlegg

Litteraturlista følger etter selve oppgaven, etterfulgt av vedleggene: intervjuguide, informasjonsbrev- og samtykkeskjema til informantene, godkjenning fra NSD og organisasjonskart.

2. Teori

Jeg begynner den teoretiske delen av min studie med å presentere en offentlig organisasjon. Deretter presenterer jeg det teoretiske rammeverket som danner grunnlaget for analysen. Jeg har valgt å undersøke strategisk kompetanseledelse prosesser i Utviklings- og kompetanseetaten ved bruk av 10 – faktor medarbeiderundersøkelse.

Jeg tok utgangspunkt i Linda Lais modell for strategisk kompetanseledelse som en kontinuerlig prosess i det teoretiske rammeverket. Modellen består av: kompetanseplanlegging, implementering av kompetansetiltak, evaluering og oppfølging.

2.1 Styring offentlig organisasjon

Strategisk styring er viktig for offentlig sektor ifølge Johnsen sitert fra Knudsen & Flåten (2015). Dersom strategisk styring kan forbedre virkningene av offentlig politikk og tjenesteyting, kan dette ha stor betydning for mange mennesker, staters selvråderett og overlevelse. Det er mange likhetstrekk mellom offentlig politikk, planlegging, strategisk planlegging og styring. Offentlig strategi omfatter mange ulike prosesser og verktøy for å utforme, iverksette og evaluere offentlig politikk. Strategisk styring i offentlig sektor er mangesidig og sammensatt.

Offentlige ledere skal ta mange og til dels ulike hensyn. Lederne arbeider innenfor et multistrukturelt og komplekst apparat, og de skal ta hensyn til veletablerte kulturelle tradisjoner som er i endring, som har et vedvarende og stadig skiftende press på seg fra omgivelsene (Christensen et al., 2015, s. 145.).

Kommunesektorens interesseorganisasjon (KS) er sammen med Linda Lai er grundere for 10-faktor medarbeiderundersøkelse. KS er også utviklingspartner og landets største offentlige arbeidsgiverorganisasjon. Alle kommuner og fylkeskommuner er medlemmer. KS arbeider for en effektiv og selvstendig kommunesektor som ivaretar innbyggernes behov (ks.no/om-).

2.2 10- faktor verktøy

Medarbeiderundersøkelsen 10 – faktor er laget for å være et verktøy for leder-, medarbeider- og utviklingsutvikling. De ti faktorene er viktige innsatsfaktorer for å oppnå gode

resultater ut fra organisasjonens mål og kvalitet på tjenestene (Lai, 2013). Nedenfor har jeg beskrevet de ti faktorene og tiltak for hvordan man kan forbedre de fra et teoretisk standpunkt.

Oversikt over 10-faktorene:

Indre motivasjon. Motivasjonen for arbeidsoppgavene i seg selv, det vil si om oppgavene oppleves som en drivkraft og som spennende og stimulerende. (Også kalt indre jobbmotivasjon).

Indre motivasjon kan økes ved å finne personlige styrker, for eksempel «selvutvikling» at man får energi av å lære nye ting. Når man lærer noe nytt, kommer det ofte også andre til gode, som kolleger, brukere og arbeidspartnere (Tanggaard, 2018, s.11, 135).

Mestringstro. Mestringstroen gjenspeiler hver enkelt medarbeiders tiltro til egen kompetanse og mulighet til å mestre utfordringer i jobbsammenheng. (Også kalt subjektiv mestringsevne). Mestringstroen kan økes på fire måter: oppleve mestring selv, observere andre som lykkes med en vanskelig oppgave, få konstruktive tilbakemeldinger eller øve på stressmestring (Tanggaard, 2018, s.11, 143).

Autonomi. Medarbeidernes opplevelse av å ha mulighet til å jobbe selvstendig og gjøre egne vurderinger i jobben sin, basert på egen kompetanse, og innen en definert jobbrolle (Også kalt jobbautonomi).

På arbeidsplassen kan autonomien økes på to måter: enten kan man gjøre noe med sin egen arbeidshverdag ved å ta noen egne grep, eller man kan i felleskap ta grep som øker opplevd selvstendighet (Tanggaard, 2018, s.12, 148).

Bruk av kompetanse. Medarbeidernes opplevelse av å få brukt egen jobbrelevant kompetanse på en god måte i nåværende jobb. (Også kalt kompetansemobilisering).

Det er viktig å ha konstruktive samtaler om hvordan kompetansen til den enkelte kan tas i bruk på måter som gagnar den enkelte medarbeider, organisasjon og innbyggere (Tanggaard, 2018, s.12, 157).

Mestringsorientert ledelse. Ledelse som vektlegger at den enkelte medarbeider skal få utvikle seg og bli best mulig ut fra sine egne forutsetninger, slik at medarbeideren opplever mestring og yter sitt beste. (Fagbegrep på engelsk: mastery oriented leadership, mastery oriented supervisor support.).

Den mest effektive måte å utvise støtte på er å tilrettelegge for at medarbeiderne kan oppleve mestring i arbeidet. Ifølge Linda Lais mestringsorientert ledelse innebærer at medarbeiderne opplever at lederne gir:

- nyttige råd og konkret støtte til å forbedre jobbytelsen
- utfordringer som utvikler og styrker medarbeidernes kompetanse
- den støtten medarbeideren ønsker ut fra sine mål og ambisjoner
- nyttige tilbakemeldinger om medarbeiderens ytelse/innsats
- tid til å sette seg inn i medarbeiderens ønsker om videreutvikling
- Informasjon om forskjellige karrieremuligheter til medarbeideren (Tanggaard, 2018, s.12, 166, 168).

Rolleklarhet. Høy rolleklarhet innebærer at forventningene til den jobben medarbeideren skal gjøre er tydelig definert og kommunisert.

Ifølge Tanggaard (2018) er det et lederansvar å tydeliggjøre hva hver enkelt jobbrolle innebærer. Selv om det er en leders ansvar, kan medarbeidere og ledere gjennom samtaler bli enige om hva som skal til for å skape mest mulig klarhet i den enkeltes oppgaver, ansvarsområder, plikter og beslutningsmyndighet (Tanggaard, 2018, s.12, 175).

Relevant kompetanseutvikling. Relevant kompetanseutvikling er avgjørende for at medarbeiderne til enhver tid er best mulig rustet til å utføre sine oppgaver med høy kvalitet. Relevant kompetanseutvikling er avgjørende for kvaliteten på de tjenestene som leveres, uansett hvilken type tjeneste det dreier seg om.

Forskningen til L. Lai og kolleger viser at kurs og formell kompetanseutviklingsprogram i liten grad bidrar til bedre tjenester. Ifølge dem er ofte den læringen medarbeiderne får i det daglige møtet med kolleger, kunder, innbyggere og arbeidsoppgaver den mest relevante kompetanseutviklingen som bidrar til bedre utført jobb (Tanggaard, 2018, s.12, 183).

Fleksibilitetsvilje. Medarbeiderens villighet til å være fleksibel på jobb og tilpasse jobben til nye behov og krav.

Fleksibilitetsviljen øker hvis man forstår hvorfor man trenger å endre og hvordan man løser en oppgave, samtydig øker sannsynlighet for at enn blir motivert til å gjøre det (Tanggaard, 2018, s.12, 198).

Mestringsklima. I et mestringsklima motiveres medarbeiderne av å lære, utvikle seg og gjøre hverandre gode, fremfor å kjempe om å bli best. (Fagbegrep på engelsk: Mastery climate, mastery oriented motivation climate.)

For å øke mestringsklimaet i en gruppe kan det brukes en metode som kalles for «styrkespotting». Det handler om at medarbeidere skal se etter styrker hos hverandre (Tanggaard, 2018, s.13, 209).

Prosocial motivasjon. (Nytteorientert motivasjon). Nytteorientert motivasjon handler om motivasjon til å gjøre noe som er nyttig for andre. Ifølge Podsakoff et al., (2009) sitert av Tanggaard, (2018, s.213) viser en stor oversiktsstudie at prososial atferd blant ansatte gir en rekke positive effekter for organisasjonen: økt kundetilfredshet, produktivitet, lønnsomhet og lavere turnover.

2.2.1 Metoder for oppfølging av 10-faktor

I tabellen fra boka til Tanggaard (2018) er det beskrevet metoder for oppfølging av 10 – faktor medarbeiderundersøkelsen som kan brukes individuelt, i par og i grupper. Mange av metodene tar utgangspunkt i personlige erfaringer og tanker hos den enkelte medarbeider og leder. Det betyr at flere oppgaver kan gjøres som rene individuelle refleksjoner uten at de deles med noen, eventuelt bare med nærmeste leder i medarbeidersamtale eller på annet vis. Likevel legges det opp til at de individuelle refleksjonene skal deles med flere, fordi atferdsendring som regel innebærer at flere enn bare den det gjelder, blir involvert. Derfor vil alle metodene spille opp til at man deler noe i plenum eller blir enige om noe i plenum, underveis eller til slutt. Det gjør at samtlige metoder har fått et kryss av at de kan brukes i plenum, men det er få av oppgavene som starter rett i plenum (Tanggaard, 2018, s.129).

FAKTOR	METODENE	INDIVIDUEL T	PAR	GRUPPE/PLENU M
1. Indre motivasjon	Energityver og energigivere.	X		X
	Mine signaturstyrker.	X		X
2. Mestringstro	Kollegers mestring		X	X
	Jeg på mitt beste	X		X
3. Autonomi	Spør meg	X		X
	Jobbforming	X		X
4. Bruk av kompetanse	Kompetansemobilisering	X	X	X
	Flyt- dagbok	X		X
	Flyt- intervju	X	X	X
5. Mestringsorientert ledelse	Mestringsorientert ledelse i praksis		X	X
	Kjede av styrker			X
6. Rolleklarhet	Rollekart	X	X	X
	Dikotomier i rollebeskrivelsen	X	X	X
7. Relevant kompetanseutvikling	Mindsetøvelse	X	X	X
8. Flexibilitetsvilje	Vår felles endringsreise		X	X
	Kjernekvadrant	X	X	X
	Brukerintervju		X	X
9. Mestringsklima	Feiltastisk klima		X	X
	Tre gode ting	X	X	X
	Styrkespotting	X	X	X
10. Prososial motivasjon	Gi og få hjelp	X		X

Figur 1: Tabell 1. Tanggaard, (2018), *Oversikt over metoder.* s.129.

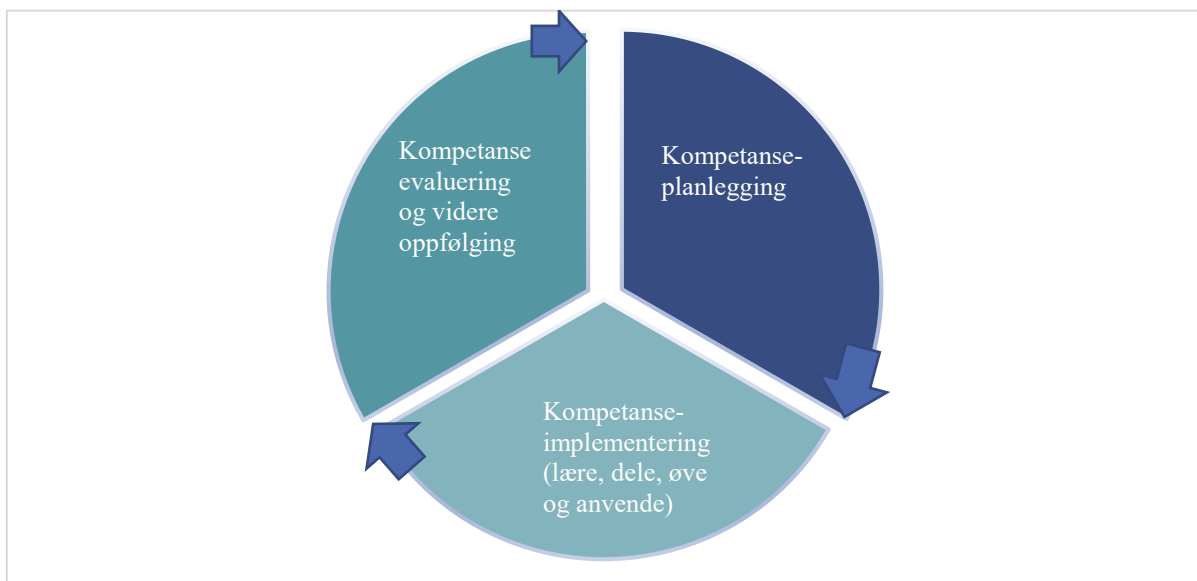
2.3 Strategisk kompetanseledelse

Hva er egentlig *strategisk kompetanseledelse*? Ifølge Lai (2013) er begrepet av Strategisk kompetanseledelse beskrevet slik: *Strategisk kompetanseledelse* innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål.

Ifølge Lai (2013) bør ikke strategisk kompetanseledelse betraktes som en aktivitet eller tidsavgrenset prosjekt, men som en kontinuerlig prosess, som starter med planlegging og måldefinering og fortsetter med prioriterte tiltak, som deretter evalueres og følges opp med vekt på å avdekke resultater ut fra definerte mål. Prosessen slutter ikke med evaluering. Derimot er ett av formålene med evaluering å innhente verdifull informasjon og erfaringer som kan benyttes ved planlegging og gjennomføring av nye tiltak med en ny tidshorisont (Lai, 2013, s. 14.).

Strategisk ledelse er et mer inklusivt konsept enn strategisk planlegging, fordi strategisk ledelse er en mer rimelig integrering av strategisk planlegging og gjennomføring gjennom en organisasjon i en pågående måte til å forbedre en oppfyllelse av strategi, møter av mandater, kontinuerlig læring, og vedvarende opprettelse av offentlige verdier (Bryson, 2011, s.25).

Glenn Rudd (2021 s.32-33) beskriver kompetansestyling som en prosess. Han mener at det er også viktig at det settes klare mål for hva man ønsker å få til gjennom kompetansesatsingen. For å få til det man trenger er en plan for hvorfor man skal utvikle kompetansen, hvordan man skal gjennomføre, og følge opp kompetanseutviklingen. Se figur 1.



Figur 2: Rudd, (2021), *De sentrale elementene i kompetanse styring*. s. 33.

2.4 Kompetanseplanlegging

Linda Lai (2013) skriver at kompetanseledelse må være basert på strategiske analyser for at den skal være strategisk reell, og man må definere mål å lede mot. Ansvar for planlegging

og gjennomføring av kompetanseledelse og tiltak må også være forankret i toppledelsen, ikke bare gjennom ord, men også handling. For å oppnå en reell strategisk forankring av satsing på kompetanse, er det ikke tilstrekkelig å informere om allerede formulerte overordnede strategier, og deretter delegere ansvaret for kompetansearbeidet til linjeledere eller personalavdelinger. Beslutninger om hvordan man skal satse på kompetanse, er kritiske, strategiske beslutninger som påvirker hele organisasjonen, og bør derfor inngå i strategiarbeidet på toppnivå i organisasjonen (Lai, 2021, s. 14.).

2.4.1 Virksomhet mål og strategier

Når en organisasjon etableres, vil det alltid ligge noen ønsker eller hensikter bak. Det er disse ønskene eller intensjonene vi kaller for mål. Når mål er satt, må det utarbeides planer for hvordan målene skal nås. Hva skal man gjøre? Hvordan skal man gjøre det? Og når skal det gjøres? Slike planer kaller Jacobsen og Thorsvik, (2019, s.36) for strategier.

De fleste norske kommuner utvikler for eksempel strategiske planer for alt fra næringspolitikk til helse- og sosialsektoren, mens departementer og direktorater utvikler strategiske planer knyttet til for eksempel anskaffelse av IKT-utstyr, rekruttering av personale og internasjonalt samarbeid (Jacobsen, Thorsvik, 2019, s.36).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) vil strategi i offentlige organisasjoner alltid innebære å stille spørsmålet: Hvordan oppnår vi størst mulig offentlig nytte («public value») ved bruk av de midlene det offentlige har til rådighet? Dette innebærer at offentlige organisasjoner hele tiden må stille spørsmål om hvordan de best kan tilfredsstille ønsker og behov til sine brukere og klienter. Eksisterende tjenester må forbedres, og nye tjenester må utvikles. Generelt er det slik at ansatte med høy «Public Service Motivation» legger mer energi i arbeidet, og at dette medfører bedre ytelser dersom det er samsvar mellom de ansattes offentlige servicemotivasjon og deres arbeidsoppgaver ved at de gjennom sitt arbeid har muligheter for å hjelpe andre eller bidra samfunnsmessig, og at det er samsvar mellom de ansattes motivasjon og organisasjonens mål (Christensen et al., 2015, s. 119.)

2.4.2 Kompetanseanalyse

Kompetanseanalysen bør ta utgangspunkt i organisasjonens overordnede mål og strategier. Formålet med kompetanseanalysen er å identifisere og prioritere kompetansekrav, det vil si

hva organisasjonen trenger for å nå sine mål, og ulike typer kompetansebehov for å anskaffe, utvikle, mobilisere eller avvikle kompetanse for å dekke kravene som er definert (Lai, 2013, s. 15.).

Mange som arbeider med kompetanseanalyse i praksis, etterlyser ferdig utviklede IKT-verktøy. Det finnes imidlertid få eller ingen standard verktøy som passer alle, hverken når det gjelder bruk av begreper og kategorier eller analysemuligheter (Lai, 2013, s. 67.).

De fleste store organisasjoner driver med en eller annen form for måling av medarbeideres opplevelser av forhold ved jobben og organisasjonen gjennom såkalte arbeidsmiljøundersøkelser, medarbeiderundersøkelser eller klimamålinger. En viktig grunn til å gjennomføre HR-målinger er å måle indikatorer som har betydning for organisatoriske resultater. Dersom man har lyktes i å identifisere slike indikatorer, og man benytter pålitelige og gyldige måleinstrumenter, vil HR-målinger kunne bidra til først prioriteringer av det viktigste og andre til overvåking, utvikling og tidlig varsel vedrørende sentrale resultatdrivere (Kuvaas, Dysvik, 2016, s. 205-206).

Det er mange metoder som kan brukes for å kartlegge både eksisterende kompetanse og organisasjoners kompetansebehov. En av metodene er observasjon, man observerer hvordan en eller flere medarbeidere utfører jobben over noe tid og noterer hvilke typer oppgaver som utføres. En annen metode er å utarbeide et skjema med spørsmål om hvilke oppgaver den enkelte medarbeider utfører, og eventuelt hvilken utdanning, erfaring og øvrige kunnskaper medarbeiderne har eller bør ha, dersom dette ikke allerede er registrert i personalarkivet. Videre kan man konsultere nøkkelpersoner, blant andre de nærmeste ledere eller de nærmeste kollegene, og man kan også undersøke skriftlig materiale fra organisasjonen (Martinsen, 2017, s.268.).

2.4.3 Kompetansestrategi

Organisasjonens overordnede plan for satsing på kompetanse bør angi målene for satsingen på kompetanse, med andre ord hvordan investeringene i kompetanse skal bidra til å nå organisasjonens overordnede mål. I tillegg bør kompetansestrategien beskrive prioriterte tiltaksområder samt mål og retningslinjer for gjennomføring av tiltak innenfor de enkelte områdene (Lai, 2021, s.16.).

2.4.4 Tiltaksplaner

Tiltaksplaner kan utvikles både for organisasjon som helhet og for enkelte avdelinger eller grupper. Tiltaksplanene bør utformes slik at det defineres mål for hvert enkelt tiltak på en måte som kan danne grunnlag for evaluering og oppfølging. I tillegg bør tiltaksplanene omfatte informasjon om hvem som skal eller bør delta, tidshorisont, kostnader og hvem som er ansvarlig for å gjennomføre og evaluere tiltaket (Lai, 2021, s.16.).

2.5 Implementering av kompetansetiltak

Kompetansetiltak handler om å finne gode mekanismer for å utvikle eller mobilisere kompetanse. Anskaffelse av ny kompetanse gjennom rekruttering kan være en god strategi for å sikre at virksomheten skaffer seg nødvendig kompetanse (Ruud, 2021, s.35.).

2.5.1 Anskaffelse av kompetanse

Ifølge Lai (2021) kan anskaffelse av kompetanse skje på flere måter: ved rekruttering av nye medarbeidere, samarbeid med andre organisasjoner, eller å skaffe seg bistand fra eksterne kompetansesentre, som høyskoler og universiteter. Organisasjonen kan forsøke å ansette eller leie inn personer som har mål og interesser som sammenfaller med organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 91).

2.5.2 Kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling og læring benyttes ofte som synonyme begreper, og begge handler hovedsakelig om å tilegne seg ny eller endret kompetanse. I forbindelse med strategisk kompetanseledelse fokuserer vi imidlertid på systematisk kompetanseutvikling, det vil si målrettede tiltak for å oppnå læring og skape gode læringsarenaer. Det er viktig å vurdere alternative læringsformer og –metoder (Lai, 2021, s.17.).

Ifølge Ruud (2021 s. 35) kan det være hensiktsmessig å vurdere både interne og eksterne ressurser eller en kombinasjon i utviklingen og i gjennomføringen av kompetansetiltak. Fordelene ved bruk av interne ressurser er at det kan sikre sterkere intern forankring, eierskap og relevans, mens eksterne ressurser og løsninger kan gi nye og andre perspektiver som kan utfordre eksisterende praksis.

2.5.3 Mobilisering av kompetanse

Kompetansemobiliseringen defineres som å utnytte sin relevante kompetanse. Tiltak for å sikre de best mulig betingelser for at den kompetansen som er anskaffet eller utviklet, faktisk blir brukt, er derfor helt kritisk for at satsingen på kompetanse skal gi ønskede resultater. Mange medarbeidere får ikke utnyttet sin relevante kompetanse, men går tvert imot på tomgang og opplever et demotiverende avvik mellom eget potensial og de oppgavene, mulighetene og utfordringene de får i sin jobb, det vil si såkalt kompetanseinkongruens. Det er sentralt lederansvar å legge best mulig til rette for høy grad av kompetansemobilisering ved å ta hensyn til disse faktorene, slik at investeringene i kompetanse kan bidra til økt måloppnåelse og verdiskapning (Lai, 2021, s. 19.). Faktorene for kompetansemobilisering:

1. Rolledefinerings- rolleklarhet, rollebelastning og rolleorientering
2. Mestringstro – tillit til egen kompetanse
3. Autonomi – opplevd tillit og kontroll over eget arbeid
4. Mestringsorientert ledelse
5. Mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger (mestringsklima) (Lai, 2021, s. 155.).

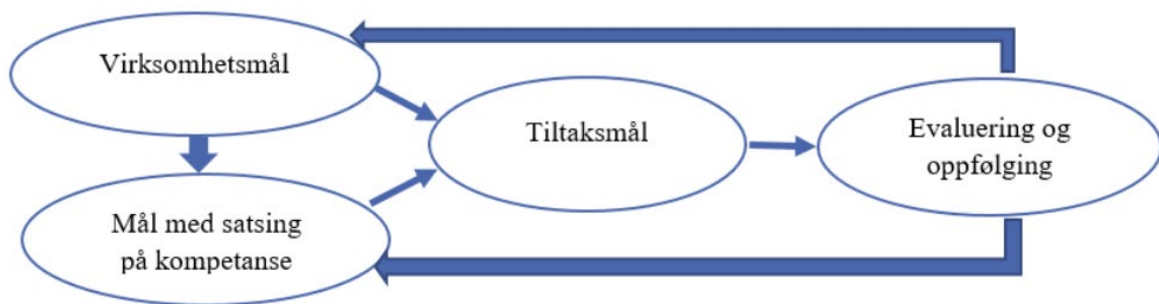
2.5.4 Avvikling av kompetanse

Noen ganger kan det sett fra organisasjonens synspunktet være nødvendig med tiltak for å utvikle kompetanse. Dersom organisasjonen endrer sin strategi eller sine arbeidsområder, eller det oppstår varige endringer i omgivelser, markedet eller teknologi, kan det tvinge seg frem et behov for å redusere eller fjerne kompetansebasen innenfor et område. Kompetansebehovet kan dekkes på flere måter, blant annet gjennom omorganiseringer, selektiv nedbemanning eller ved å sette ut oppgaver til enheter utenfor organisasjonen. En fjerde og mye brukt løsning er å gi medarbeidere med oppgaver og dermed kompetanse som skal avvikles, muligheter til å utvikle ny kompetanse som det er behov for i fremtiden.

2.6 Kompetanseevaluering og -oppfølging

Det siste elementet innen strategisk kompetanseledelse er evaluering og oppfølging. I et strategisk perspektiv er det helt avgjørende å følge opp tiltak for å undersøke om resultatene står i forhold til forventninger og definerte mål (Lai, 2021, s. 18.).

Målbasert evaluering kan imidlertid rette seg mot effekter av enkelttiltak så vel som mot resultater av det samlede sett kompetansetiltak innenfor en gitt periode, med andre ord organisasjonens totale satsing på kompetanse. I mange tilfeller vil det være vanskelig å skille effektene av enkelttiltak fra andre parallelle tiltak og aktiviteter. Det kan være formålstjenlig å gjennomføre en samlet evaluering av kompetansetiltak opp mot mål på organisasjonsnivå og for kompetanseledelse som helhet, slik de er uttrykt i kompetansestrategien. Se figur 2. illustrerer sammenhengen mellom mål på ulike nivåer.



Figur 3: Lai (2021), *Evaluering av tiltakseffekter på ulike målnivåer*. s. 187.

2.7 Oppsummering av teorikapitlet

I teorikapitlet presenterte jeg offentlig organisasjon og rammeverket for strategisk kompetanseledelse i en organisasjon. Rammeverket for strategisk kompetanseledelse består av planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider har og bruker nødvendige kompetanse for oppnå organisasjonens mål.

3. Forskningsmetode

I tredje kapittel begrunner jeg mitt metodiske valg. Deretter beskriver jeg forskningsdesign og intervju metode. Videre presenterer jeg bruk av andre kilder og dokument analyse i studien. Til slutt vil jeg vurdere forskningskvalitet ved bruk av kriterier til pålitelighet og gyldighet.

3.1 Metodetilnærming

En viktig motivasjon bak denne studien er ønsket om å få en dypere forståelse av hvordan ledere på kommunalt nivå kan benytte 10 – faktor verktøy i sin strategiske kompetanseledelse. Jeg la derfor opp til en kvalitativ forskningsmetode med vekt på forståelse, og nærhet til de man forsker «på» og data i form av tekst. Kvalitative studier forholder seg til et fortolkende paradigme, ofte med fokus på informantenes opplevelse og meningsdannelse, og hvilke konsekvenser meninger har.

3.2 Forskningsdesign

Den metodiske tilnærmingen bygger på en fenomenologisk inspirert forskningsdesign. Fenomenologi er både en filosofi som kan føres tilbake til den tyske filosofen Edmund Husserl (1859 – 1938), og et kvalitativ forskningsdesign. Som kvalitativ design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen. For å forstå verden må vi forstå mennesket. Det er mennesker som konstituerer virkeligheten, ikke omvendt (Creswell 1998, sitert fra Johannessen et al., 2020, s. 169,171). Fenomenologi vil fange opp fellestrekk i en levd opplevelse i en bestemt gruppe. En bestemt gruppe blir kommunale ledere fra en avdeling i UKE på ulike nivåer, og et fenomen som skal undersøkes i denne oppgaven blir da erfaring med strategisk kompetanseledelse ved bruk av 10-faktor medarbeiderundersøkelse.

Dataene har jeg samlet fra ledere som har erfaring med fenomenet som studeres. Informasjonen er hentet fra intervjuer med ledere, resultater fra medarbeiderundersøkelsen. Som tilleggsdata bruker jeg andre relevante dokumenter: tiltaksplaner, tildelingsbrevet, årsberetning og tiltaksplaner.

Det ble stilt et krav til informantene som deltok i denne studien om å ha relevant erfaring med fenomenet jeg undersøker for å besvare problemstillingen i masteroppgaven. Med andre ord er det viktig at de valgte informantene har erfaring med 10- faktorundersøkelsen. Som informanter valgte jeg representanter fra ledelsen i Lønns- og regnskapstjenesteavdeling ved UKE siden de har ulik erfaring, ulik bakgrunn og ansvar på ulike nivåer. Det var interessant å gjennomføre intervjuer, høre erfaringer, synspunkter og få forståelse om prosesser rundt strategisk kompetanseledelse.

3.3 Intervju

Dybdeintervjuet som metode har jeg valgt for min studie for å undersøke nærmere prosesser i strategisk kompetanseledelse. Den valgte metoden bidro til å skape en avslappet stemning og en noenlunde romslig tidsramme, ofte cirka en time per intervju. Meningen var å få informanten til å reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til det aktuelle temaet for forskningen. I dybdeintervjuer benytter forskeren åpne spørsmål som gir informantene mulighet til å gå i dybden hvor de har mye å fortelle. Dybdeintervjuet som metode er basert på et fenomenologisk perspektiv, hvor forskeren ønsker å forstå informantenes opplevelser samt hvordan informanten reflekterer over dette (Stradley, 1979, sitert fra Tjora 2021, s. 127-128).

3.3.1 Utforming av intervjuguide

Jeg har brukt en strukturert intervju metode i denne studien. Dette betyr at jeg på forhånd har fastlagt både tema, spørsmål og rekkefølgen på spørsmålene. Intervjuguiden består av tre hoveddeler med underspørsmål hvor alle spørsmålene er åpne. Det vil si, at det ikke er formulert svaralternativer på forhånd. Alle informantene har besvart samme intervjuguide. Dette anbefales for å ha en vis standardisering i undersøkelse (Johannessen et al., 2020, s. 109).

3.3.2 Informasjon og samtykke

Før jeg intervjuet informantene sendte jeg ut samtykkeskjema og informasjonsskriv om forskningsprosjektet sammen med en intervjuguid. Intervjuguiden sendte jeg samtidig for at informantene kunne lese gjennom og forberede seg til intervjuet. Fem av seks informanter signerte på samtykkeskjemaet elektronisk. Intervjuene ble gjennomført både fysisk og via

Teams. Pandemien i verden styrte metoden for gjennomføring av intervjuene. Respondentene og jeg hadde foretrukket å møtes fysisk.

3.3.3 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene startet med en uformell samtale, siden informantene er kolleger ved min arbeidsplass. Jeg tillot også delen med å presentere meg og spurte heller ikke informantene om å presentere seg siden jeg allerede kjente de. Innledningsvis informerte jeg om prosjektet, hva jeg ville spørre om og så gjentok jeg spørsmålet om lydopptak, selv om jeg hadde informert om dette på forhånd. I tillegg informerte jeg om at jeg ville notere stikkord underveis i intervjuet. Jeg synes at lydopptak er et godt verktøy når man skriver masteroppgave alene, og skal bruke sitater i analysedelen. Intervjuene varierte cirka fra 30 til 60 minutter. Alle intervjuene ble transkriberte og brukt som underlag for analysen.

Transkriberte intervjuer måtte korrigeres. Årsaken til det er at informantene snakket med ulike dialekter. Jeg brukte cirka en månedstid til å gjennomføre intervjuene, og dette medførte behov for å høre lydopptakene flere ganger.

3.4 Medarbeiderundersøkelse

I oppgaven brukte jeg resultater av 10-faktor medarbeiderundersøkelsen som tilleggs kilde. Resultatene i tillegg til intervjuene gir en bedre totaloversikt. En medarbeiderundersøkelse er en utvidet form for arbeidsmiljøundersøkelse. Mens den tradisjonelle arbeidsmiljøundersøkelsen som regel tar utgangspunkt i hvilket aktuelt lovverk forventer at man kartlegger, kan medarbeiderundersøkelse være mer utvidende i den forstand at man også tar med andre forhold, eller at man utdyper bare enkeltforhold (Molstad & Sæter, 2016, s.17.). I organisasjonen finnes det flere medarbeiderundersøkelser, men 10-faktor er annerledes. 10 – faktor er laget nettopp for å være et verktøy for leder-, medarbeider- og organisasjonsutvikling. De ti faktorene er viktige innsatsfaktorer for å oppnå gode resultater ut fra organisasjonens mål og kvalitet på tjeneste (Tanggaard, 2018, s.16.).

3.5 Dokumentanalyse

Analysen retter fokus på eksisterende dokumenter som organisasjonen har publisert offentlig for utfylle andre metoder.

Jeg har brukt Tildelingsbrev som er et sentral dokument for styring av Utviklings- og kompetanseetaten. Tildelingsbrevet er et styringsdokument som bidrar til å belyse problemstillingen, og som forklarer hvorfor akkurat 10 – faktorverktøyet har blitt valgt som verktøy for kompetanseutvikling i UKE. I tillegg brukte jeg årsberetning fra 2021 som er et dokument som oppsummerer etatens organisasjonsmål, oppnådde resultater og tiltak på organisasjonsnivå. Videre brukte jeg tiltaksplaner som ble utarbeidet av hvert team i avdelingen som er case til denne studien. Bruk av ulike kilder har bidratt til å forsterke funnene fra intervjuene.

3.6 Rekruttering av informanter

Informantene ble ikke tilfeldig valgt, men strategisk for å kunne besvare problemstillingen. I litteraturen kalles dette for strategisk utvelgelse eller `` purposeful sampling `` (Johannessen et al., 2020, s. 58). Utvelgelse av informanter er også gjort for en avgrensning i oppgavens omfang. Informantene som skulle intervjues måtte være ledere som har relevant erfaring med fenomenet. Det er viktig at de valgte informantene har erfaring med 10- faktor medarbeiderundersøkelse. I dette tilfellet avgrensnes utvalget til Lønns -og regnskapsavdeling i UKE. Jeg innkalte ledere fra en seksjon (avdeling) i UKE som har gjennomført 10 - faktor medarbeiderundersøkelse. Respondentene representerer tre ulike organisatoriske roller: teamledere, seksjonsleder og direktør. Utvalget bidrar til å undersøke arbeidet med strategisk kompetanseledelse fra flere perspektiver.

Teamlederne har ansvar for et team som består ca. av 8-10 personer. Teamlederne er fra to ulike avdelinger som har over en felles seksjonsleder og på toppen avdelingsdirektør.

Rekrutteringsmetoden som passet best var å sende en e-poster til aktuelle informanter. E-postene inneholde informasjon og samtykkeskjema, forslag til tidspunkt for intervju. På grunn av koronapandemien foreslå jeg to metoder for å gjennomføre intervjuet: fysisk møte eller teams møte.

Jeg har intervjuet totalt seks personer. Fem av seks intervjuer ble gjennomført digitalt, på grunn av koronapandemi. Flere av informantene hadde foretrukket fysisk intervju.

3.7 Min rolle som kollega og forsker

I dette prosjektet var det viktig å opprettholde tidlig skillet mellom min rolle som kollega og min rolle som forsker. Før prosjektstart hadde jeg søkt om tillatelse fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) for behandling av personopplysninger. NSD sendte meg en lenke hvor jeg fant beskrivelse om forskning på egen arbeidsplass. Ifølge NSD er det flere forhold som man bør være bevisst på: frivillighet, dobbeltrolle, tilgang til opplysninger og taushetsplikt både som ansatt og forsker.

Før jeg har begynte datainnsamlingen og valgte forskningsfelt, ba jeg om tillatelse fra mine ledere om å utføre forskning på egen arbeidsplass. For å oppfylle frivillighets kravet har jeg vært tidlig ved innkallinger til intervjuer. Alle informantene ble informert skriftlig og muntlig om at det er frivillig å delta i mitt forskningsprosjekt. Et par leder aksepterte ikke deltakelse i oppgaven og jeg har ikke tvunget dem til å ombestemme seg. Tilbudet om deltakelse i prosjektet ble sendt via e-post på dette tidspunktet var det påbud om hjemmekontor, hvilket kunne ha medført at informantene lettere kunne takket nei til å delta i prosjektet.

Jeg jobber som regnskapsrådgiver i et team i lønns- og regnskapstjenesteavdelingen i UKE. Jeg har erfaring som leder fra restaurantbransjen. Som ansatt har jeg observert at 10- faktor medarbeiderundersøkelse er brukt som verktøy for strategisk kompetanseledelse. I dette prosjektet bruker jeg kun de dokumentene som jeg har fått tillatelse til å bruke som forsker.

Min rolle som forsker har vært litt utfordrende, spesielt under intervjuer, fordi jeg kjenner organisasjonen og informantene fra før. Jeg var tvunget til å holde tilbake mine synspunkter for å unngå å påvirke svarene.

3.8 Forskningskvalitet

Kvalitativ undersøkelsen evalueres ved bruk av begrepene pålitelighet og gyldighet. For å styrke forskningskvalitet skal studien oppfylle krav til pålitelighet og gyldighet. Jeg brukte kombinert forskningsmetode for å oppfylle krav til forskningskvalitet.

3.8.1 Pålitelighet

Pålitelighet handler om sammenhenger internt i forskningsprosjektet og hvordan dette synliggjøres i rapportering. Relevante koblinger mellom empiri, analyse og teori bidrar til en styrket pålitelighet. Analyse delen er basert på intervjuer med ledere, og intervjuguiden ble utarbeidet

ved bruk av modellen fra relevant strategisk kompetanseledelse teori. For å forsterke dataenes pålitelighet har jeg tatt opp alle intervjuene ved hjelp av lydopptak. Jeg brukte sitater for å formidle bedre det som ble sagt av informantene. Intervjuguiden ble utarbeidet ut fra et forskningsbasert rammeverk for strategisk kompetanseledelse i organisasjon.

3.8.2 Gyldighet

Gyldighet/validitet knytter Tjora (2021) til spørsmålet om hvorvidt de svarene vi finner i vår forskning, faktisk er svar på de spørsmål vi forsøker å stille.

Ifølge Barley og Kunda, (2001) sitert fra Tjora, (2021, s. 262) bruk av dybdeintervjuer reduserer forskningens gyldighet, derfor mener jeg er riktig å bruke kombinert forskningsmetode og ulike data kilder for å forsterke forskningens validitet. Tjora, (2021), understreker at viktigste kilden til høy gyldighet er at forskningen pågår innenfor rammene av faglighet, forankret i relevant annen forskning. Metodologisk treffsikkerhet med utgangspunkt i problemstillinger og forskningsspørsmål må alltid veie tungt. I oppgaven brukte jeg ulike datakilder: dokumenter og intervjuer med ledere. Besvarelsene fra intervjuer analyserte jeg ved hjelp av 10 – faktor medarbeiderundersøkelses resultater. Jeg har intervjuet og analysert data fra to avdelinger under en seksjon. For å styrke gyldighet har jeg valgt informantene fra ulike ledelses nivå. Kombinert metoden skal bidra til økt validitet.

3.9 Oppsummering av metodekapittel

Dette er en kvalitativ studie, basert på intervjuer med kommunale ledere på ulike nivåer med ulik fagbakgrunn og kompetanse. I tillegg benytter jeg av data fra resultater av 10 – faktor medarbeiderundersøkelsen og dokumentanalyse. Forskningskvaliteten forsterkes ved bruk av kombinert forskningsmetode.

4. Analyse

I denne studien undersøker jeg hvordan ledere på kommunalt nivå kan benytte 10 – faktor verktøy til sin strategisk kompetanseledelse. 10- faktor er et anerkjent digitalt utviklingsverktøy som brukes av både kommunale og private virksomheter.

Medarbeiderundersøkelsen er i tråd med KS' arbeidsgiverpolitiske satsing «Skodd for framtida» og er et sentralt verktøy for utvikling i KS' «Guide til god ledelse». De ti faktorene er viktige innsatsfaktorer for å oppnå organisasjonens mål og kvalitet på tjenestene (<https://www.10faktor.no/>). For at 10-faktor skal bli et godt utviklingsverktøy for kommunen, er det viktig å lykkes i oppfølgingen etter selve kartleggingen. Medarbeiderne involveres i etterkant for å gjennomgå resultatene fra 10 - faktorundersøkelsen (Tanggaard, 2018).

4.1 Kompetansemål og -verktøy i Utviklings- og kompetanseetaten

Oslo kommune har siden 1986 hatt en parlamentarisk styreform med et bystyre som fungerer som kommunens parlament, og et byråd som fungerer som kommunens utøvende organ og øverste ledelse av kommunens administrasjon i stedet for administrasjonssjefen. Under Byrådet ligger Byrådsavdeling for finans, og under den ligger Utviklings- og kompetanseetaten UKE) ([vedlegg 4. Organisasjonskart Oslo kommune](#)).

Ifølge Ladegård & Vabo, (2010 s. 90)., er kommunen avhengig av de organisasjoner og aktørene den samarbeider med, og UKE er en etat i Oslo kommune. UKE består av cirka 350 ansatte. UKE leverer tjenester til innbyggere og andre organisasjoner i Oslo kommune. UKE er avhengig av styringsdokumenter fra Byrådet, og UKE samarbeidet tett med andre etater i Oslo kommunen.

Hvert år mottar UKE et tildelingsbrev som er styringsdokumentet fra Byrådet. Tildelingsbrevet for Utviklings- og kompetanseetaten - utgjør sammen med vedtatt budsjett, årsberetning og instruks for virksomhetsstyring de sentrale styringsdokumentene i styringsdialogen mellom byrådsavdeling og underliggende virksomhet. I tildelingsbrevet formidler byrådsavdelingene bystyrets budsjettvedtak, presiserer forventninger knyttet til dette og angir/varsler eventuelle særskilte oppdrag. I tillegg inneholder tildelingsbrevet føringer høyt prioritert fra byrådet, og som gjelder alle virksomheter det kommende året (tildelingsbrev, 2022, s.1). I brevet for året

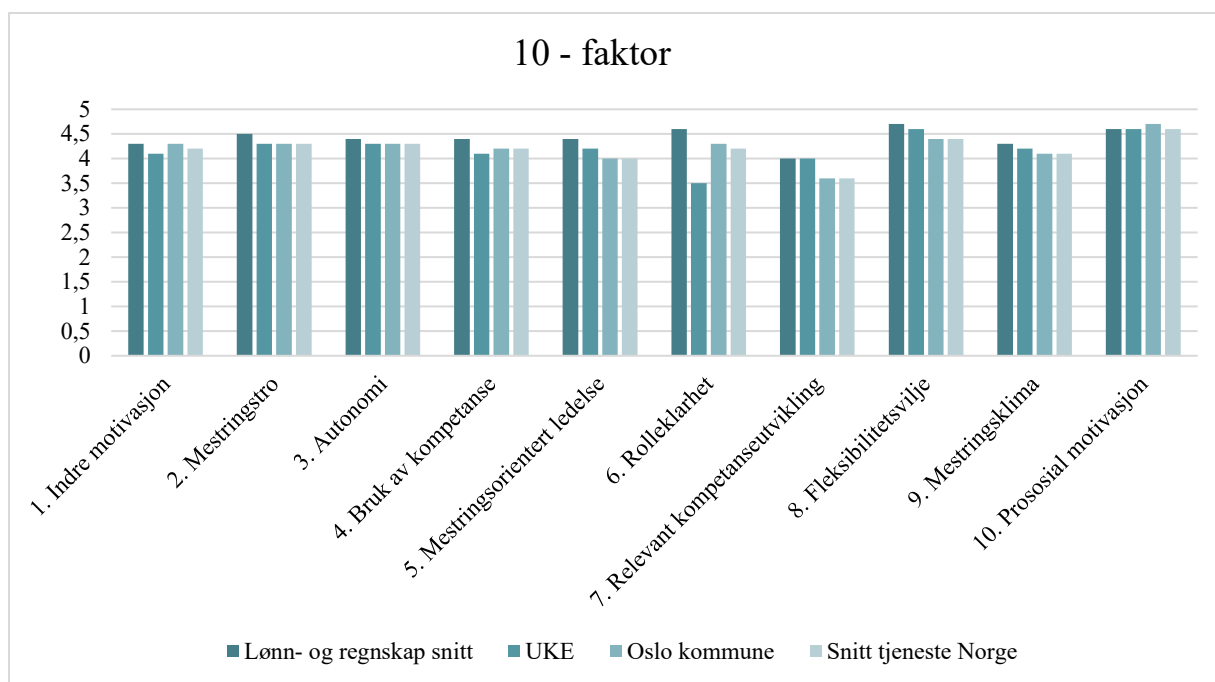
2022 finner man også en punkt som er spesifisert for måloppnåelse i forbindelse med 10- faktor medarbeiderundersøkelse.

I Oslo kommune gjennomføres 10-faktor undersøkelsen hvert andre år. I tabellen under ser vi resultater fra undersøkelsen i 2020 i Lønns- og regnskapsavdeling. I medarbeiderundersøkelsen deltok både medarbeidere og teamledere.

2020	Innre Motivasjon	Mestringstro	Autonomi	Bruk av kompetanse	Mestringsorientert lærløse	Rolleklarhet	Relevant kompetanseutvikling	Relevant kompetanseutvikling	Relevant kompetanseutvikling	Mestringsklinn	Prosocial motivasjon	Snitt		
Lønn- og regnskap	4,3	4,5	4,4	4,4	4,4	4,6	4,0	4,7	4,3	4,6	4,42	55 av 65	85 %	
Lønn A	4,6	4,6	4,7	4,8	4,8	4,8	4,3	4,9	4,7	4,7	4,69	9 av 9	100 %	
Lønn B	4,0	4,5	4,5	4,1	4,3	4,6	3,4	4,7	4,2	4,2	4,25	5 av 7	71 %	
Lønn C	3,8	4,4	4,4	4,1	4,2	4,3	3,6	4,1	3,7	4,1	4,07	7 av 7	100 %	
Lønn D	4,4	4,5	4,4	4,4	4,2	4,6	3,8	4,3	4,2	4,6	4,34	6 av 8	75 %	
Lønn E	4,3	4,3	3,8	4,3	4,4	4,2	4,4	4,9	4,6	4,9	4,41	8 av 9	89 %	
Lønn- og regnskap teamledere	4,8	4,5	4,5	4,7	4,4	4,6	4,7	4,6	4,8	4,9	4,65	7 av 7	100 %	
Regnskap A	4,3	4,8	4,6	4,4	4,6	4,9	4,3	4,8	4,3	4,6	4,56	6 av 8	75 %	
Regnskap B	4,0	4,4	4,1	4,2	4,1	4,6	3,7	4,8	4,1	4,5	4,25	7 av 10	70 %	

Figur 4: Tabell 2. UKE (2020), 10 – faktor medarbeiderundersøkelse i Lønns- og regnskapstjeneste.

Besvarelsen i lønns- og regnskapsavdelingen er tilnærmet lik 85%. Resultatene markert med rødt viser resultater som har skåret lavest, og grønt markerer høyest skåret resultater. Lønnsteam A skåret høyest, tett fulgt av teamlederne med bare 0,04 poeng. Resultatene fra disse to teamene er troverdig for deltakelsen tilsvarende 100 prosent. Lønns team C. har skåret lavest. Tabellen viser at en faktor skiller seg mest fra de andre. Faktor nummer 7 – relevant kompetanseutvikling har skåret lavest i forhold til andre faktorene på alle nivåer. Se både tabell nr. 2. og diagram nr. 1. Med kompetanseutviklingen mener man alle typer læringstiltak, både på arbeidsplassen og utenfor, inkludert veiledning, kurs, hospitering og studier. Videre viser diagram 1. resultater fra Lønns- og regnskapstjeneste i forhold til UKE, Oslo kommune og nasjonalt.



Figur 5: Diagram 1. R. Lengviniene (2022), 10 – faktor medarbeiderundersøkelse i Lønns- og regnskapstjeneste, UKE, Oslo kommune og Norge.

Lønns- og regnskapsavdelingen har skåret bedre eller likt på alle 10 – faktorene i forhold til UKE. Totalt sett ligger UKE omtrent på det samme nivå som hele Oslo kommune og snitt tjeneste i Norge. UKE skiller seg bare ut på faktor 6 rolleklarhet som har skåret 3,5 poeng. Jeg kommer tilbake til faktorene litt senere i analysen.

4.2 Kompetansestrategi

Kompetansestrategi (også kalt kompetanseplanlegging) handler om hvordan organisasjonen som enhet skal satse på kompetanse gjennom tiltak for anskaffelse, utvikling, mobilisering og eventuelt avvikling av kompetanse (Lai, 2021, s.31). Dette kapittelet starter med blick på Utviklings- og kompetanseetaten sine mål. Videre undersöker jeg bruk av 10 – faktor medarbeiderundersøkelsen som utviklingsverktøy til strategisk kompetanseledelse.

4.2.1 Organisasjons mål

Et mål er en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand (Jakobsen, Thorsvik, 2019, s.37).

Målet til Utviklings- og kompetanseetaten er et ønske om å levere effektive og sikre fellestjenester til Oslo kommune. Fellestjenestene inkluderer portaler for innbyggere og ansatte, e-post, HR- og økonomi - systemstøtten, fakturabehandling og oppgjør, kontroll og

avstemming av utbetalinger knyttet opp mot HR- og økonomisystemet, samt kontaktsentertjenester mot innbyggerne (Årsberetning, 2021, s.4). UKE er Oslo kommunes interne tjenesteleverandør av IT, anskaffelser, OU/kompetanseutvikling og lønns- og regnskapstjeneste.

Etaten tilbyr bistand og kompetanseutvikling innen HR, kommunikasjon, rekruttering, anskaffelser, organisasjonsutvikling og lederstøtte, og er kommunens kompetansesenter innenfor samkjøp. UKE koordinerer kommunens tiltak knyttet til bekjempelse av arbeidslivskriminalitet og sosial dumping og leder kommunens lovliggjetsteam (Årsberetning, 2021, s.4).

Hovedprinsippene ved dagens organisering er mer sammenheng i verdikjedene knyttet til tjenester og leveranser, og tydelige styrings- og beslutningslinjer på alle nivåer. Det har i 2021 blitt gjennomført ytterligere justeringer av organisasjonsstrukturen basert på fortløpende kvalitetssikring og konsolidering i avdelingene. [Vedlegg 4.: Organisasjonskart.](#)

Etaten gjennomførte en kundetilfredshetsundersøkelse (KTU) første halvår 2021, hvor målgrupper i alle virksomheter i Oslo kommune ble invitert til å delta. Tilbakemeldingene fra virksomhetene har gitt verdifull kunnskap om deres forventinger og opplevelse av etaten som internleverandør. Oppfølgende dialog med virksomhetenes toppledergrupper bekrefter behovet for å styrke samhandlingen.

Resultatet av årets kundetilfredshetsundersøkelse viser forbedring på alle tjenestoområder målt mot fjorårets undersøkelse. Svarprosenten har også gått opp fra 25% til 41%. Dette er neppe tilfeldig. De tiltakene UKE iverksatte i fjor har hatt effekt. Selv om det er fremgang på alle områder er det fortsatt mye å hente (Marthinsen, 2022, 8 april, <https://oslo.workplace.com>).

Alle informantene beskriver leveransen som viktigst organisasjonsmål. Målet er å levere til kunder og innbyggere sikre og effektive tjenester. Kompetanseheving er viktig tiltak for å oppnå målene. KTU brukes for å vurdere kvaliteten på av tjenester som leveres til UKEs kunder. Ifølge informant 1. og 2. er tilbakemeldinger fra undersøkelsen ikke så bra, og målet er å jobbe videre strategisk for å forbedre resultatene. Informant 1 forteller:

«Vi har en kundeundersøkelse. Tilbakemeldingene er ikke så bra. Vi fikk ikke gjort så mye med den, men det største strategiske målet vi egentlig har i hele tjenesten. Det er å få god tilbakemelding på den.» (Informant 1).

Sitatet over illustrerer at lederen opplever at det er gjort for få forbedringstiltak i forhold til tilbakemeldinger fra kunder. Derfor er de nødt til å jobbe strategisk med utvikling.

Informant to mener at ledelsen skal være opptatt av å kunne håndtere kunden på en profesjonell måte. Målet er å forsterke den profesjonelle relasjonen med kunden.

Kommunikasjon med kunden skal foregå raskt og i løpet av kort tid.

UKE har utarbeidet fire prinsipper som det jobbes med for å forbedre kunderelasjon:

- Det skal være lett å vite hvem i UKE du skal snakke med
- Vi skal svare deg raskt
- Du skal få god informasjon
- Vi skal kjenne dine forventninger og behov

I tillegg har UKE etablert en rekke nye digitale arbeidsformer siden mars 2020. Det viktigste enkelttiltaket med hensyn til kunnskapsbasert utvikling har vært innføringen av Office 365, herunder Teams. Dette har gitt nyttige erfaringer og kunnskap som vil benyttes videre.

Endrede kompetansebehov og strategisk kompetanseutvikling har blitt vektlagt i 2021. Etaten har igangsatt økt bruk av kompetansemidler for å sikre at fagmiljøene er bedre rigget for nåværende og fremtidige kompetansebehov (Årsberetning, 2021, s. 5). To av seks ledere påpekte også at det er mer fokus på kompetanseområdet, men samtidig at det er budsjettstyrt, og at det settes av midler for kompetanseheving for hver medarbeider. Dette betyr at det er begrenset budsjett for kompetanseutvikling. Men det finnes også andre muligheter for å søke midler for kompetanse utvikling, ifølge en informant kan dette være «en sentral pott», for eksempel OU – fondet (opplærings- og utviklingsfond)

<https://www.oslo.kommune.no/tilskudd-legater-og-stipend/ou-fondet/#gref>. Informant forteller følgende:

*«Det foregår jo fra toppen en strategisk kompetanse styring samtidig så er jo vi kunne være med på å påvirke på det da samtidig så er det liksom du ikke er fritt til å kunne påvirke du -
et budsjett som styrer litt den biten og» (Informant 3.)*

Sitatet ovenfor beskriver strategisk kompetanseledelse som prosess fra toppledelsen og nedover. Et blikk tilbake til strategisk kompetanseledelse og kompetanseplanlegging, ifølge Lai (2021, s.14) kompetanseledelse må være forankret i toppledelsen, og deretter ansvaret delegert for kompetansearbeid til linjeleder. I denne casen er en linjeleder er en teamleder. I avdelingen jeg undersøker finnes det tre ledelsesnivåer: direktør, etatsjef og teamleder. Ansvaret for måloppnåelsen delegeres videre til nivåer nedover i den hierarkiske strukturen i organisasjonen. Informantene bekrefter at hovedansvaret for kompetanse hos medarbeidere ligger hos teamledere, og teamleder er den nærmeste lederen til medarbeiderne. Teamlederne deltok også i 10- faktor medarbeiderundersøkelse. Resultatene er fremstilt i tabell 2.

Ifølge informant 2., er det satt ekstra midler i etaten for kompetanseheving blant lederne også. Seksjonslederen er ansvarlig for teamledernes kompetanse, mens direktørens rolle er mer koordinerende, siden han skal sørge for at de helhetlige prosessene fungerer i hele avdelingen.

4.2.2 Bruk av 10 – faktor verktøy i strategisk kompetanseplanlegging

Lederne i UKE har ulike synspunkter på 10- faktor verktøyet. Noen informanter mener at det er veldig godt verktøy, mens andre mener at verktøyet burde brukes sammen med andre metoder. Anbefalingen er å knytte 10-FAKTOR arbeidet opp mot øvrig utviklingsarbeid for å synliggjøre relevansen. Å bruke begrepene fra undersøkelsen i strategi- og utviklingsarbeid vil synliggjøre sammenhenger slik at denne undersøkelsen oppleves å ha reell praksis nær verdi (Aakre sitert fra Johansen, 2019). For eksempel mener en informant at medarbeidersamtaler er et alternativt verktøy for kartlegging og planlegging av kompetanse. Ifølge Informant 6. passer medarbeidersamtaler bedre til å fange opp hver enkelt behov, og deretter forme strategier i kompetanseplanlegging.

«Vi prøver jo gjennom samtaler med den enkelte og se på kompetanse og lage en slags kompetanseplan. Vi har veldig variert bakgrunn» (Informant 6.)

Videre forteller Informant 3. at han kunne tenke seg å bruke 10- faktor medarbeiderundersøkelse sammen med kundetilfredshetsundersøkelsen. For disse to undersøkelsene viser resultater fra alle ønskede aktører: kunder, medarbeidere og ledere.

Ifølge informant 2, burde ikke resultatene overraske – at ledere skal jobbe slik til daglig at de skal ha en viss tilnærming til fremtidige resultater. Informant 3. er enig i at det burde brukes flere metoder sammen, for å få en helhetlig oversikt.

«Summen av alt, det som gir mye innspill» (Informant 3.)

Informant 1. og 5. beskriver 10 –faktor medarbeiderundersøkelse hovedsakelig som et godt verktøy for ledere, men trekker frem ulempen med at undersøkelsen er anonym. Dette kan skape utfordringer, ifølge informantene. Hvis en eller flere ansatte scorer lavt på noen av faktorene, får lederne ikke vite hvem dette gjelder, og kan derfor ikke jobbe direkte med utfordringen.

For at verktøyet skal fungere godt, mener informantene at det er en veldig viktig oppgave for leder å engasjere medarbeiderne å delta i undersøkelsen, og samtidig oppnå høy deltakelse som gir mest mulig riktige resultater. Tabellen 2. viser høy deltakelse i avdelingen totalt sett. I noen team tilsvarer ikke deltakelsen 100 prosent, men dette kan skyldes ulike former for fravær.

10 - faktor medarbeiderundersøkelsen er et av flere kompetanseanalyseverktøy som brukes i UKE. Formålet med kompetanseanalysen er å identifisere og prioritere kompetansekrav, det vil si hva organisasjonen trenger for å nå sine mål, ulike type kompetansebehov for å anskaffe, utvikle, mobilisere eller avvikle kompetanse for å dekke kravene som er definert (Lai, 2013, s. 15).

Analysen viser så langt at verktøyet brukes som et av flere verktøy til utforming av helhetlig kompetansestrategi. Tre av seks informanter forteller at det er viktig å bruke mer tid, og at de ønsker å bruke mer tid med resultatene fra 10 – faktor medarbeiderundersøkelse.

Informantene uttaler:

«Vi bruker for lite tid» (Informant 3.). «Litt dårlig oppfølging» (Informant 5.). «Vi må jobbe mye mer sånn at vi får mer likhet i måten vi leverer.» (Informant 1.)

Basert på uttalelsene over er det tydelig at informantene vil bruke mer tid og ressurser til oppfølging av 10 – faktor medarbeiderundersøkelse. Ifølge informant 6. er det rettet mye fokus på kompetanseutvikling område i UKE akkurat nå.

Videre i oppgaven beskrives forberedelses prosesser med 10 faktor undersøkelse.

4.2.3 Forberedelser i forkant av 10 – faktor medarbeiderundersøkelse

Fire informanter beskriver forberedelsesprosessen ganske likt. Alle leser beskrivelsen av 10 - faktorene. To av fire informanter sier at de arrangerer møter med sitt team i forkant av undersøkelsen. I møtene går de gjennom hver faktor sammen med ansatte og avklarer faktorene.

«Jeg har snakket med teamet mitt» (Informant 4.)

«Involvere teamet, bidra til å engasjere medarbeidere.» (Informant 5.)

Det er en enighet blant informantene om et felles ansvar til å engasjere sine ansatte å delta i medarbeiderundersøkelsen. Ansvar for selve gjennomføringen av medarbeiderundersøkelse ligger hos HR- avdelingen i UKE. Resultatene fra 10-faktor undersøkelsen følges opp hvert enkelt team. Ifølge KS (Kommunesektorens organisasjon) betyr det at det er den enkelte virksomhet som eier egne resultater og har ansvaret for å følge dem opp lokalt. KS har utarbeidet faglig veiledningsmaterieil til arbeid med 10 – faktor medarbeiderundersøkelse. I intervjuene fortalte kommunale ledere at de også benytter veiledningsmaterialer og Pål Tanggaards bok om oppfølging av 10- faktor metoder og verktøy.

4.3 Implementering av kompetanse i UKE

Dette kapittelet består av 4 underkapitler som undersøker anskaffelser av kompetanse i Lønns- og regnskapsavdelingen i UKE via ulike metoder som rekruttering, internt- og eksternt læring. Videre i kapittelet analyserer jeg hvordan relevant kompetanse utvikles, mobiliseres og eventuelt avvikles. Datagrunnlaget for dette kapittelet er intervjuene med kommunale ledere og resultatene av 10- faktor undersøkelse.

4.3.1 Anskaffelse av kompetanse

Anskaffelse av kompetanse. Ifølge Ruud, (2021, s. 35) Kompetansetiltak handler om å finne gode mekanismer for å utvikle eller mobilisere kompetanse. Anskaffelse av ny kompetanse gjennom rekruttering kan være en god strategi for å sikre at virksomheten skaffer seg

nødvendig kompetanse. I intervjuene spurte jeg lederne om hvordan de skaffer nødvendig kompetanse, og om rekruttering kan være en god strategi.

«Det er ekstremt kostbart for oss som arbeidsgiver å ha ansatte som bare er inne og ute. Så er det viktig at vi gjennomfører intervjuprosessen godt, for at vi da ser at vedkommende passer inn at vedkommende har erfaring, ikke minst utdanning» (Informant 1.).

Uttalelsen kan tyde på det at lederen har hatt erfaring med ansatte som starter og slutter etter veldig kort tid. Samtidig er det viktig å gjennomføre intervjuprosesser godt for å sikre de beste kandidater. Ut fra sitatet er det også tydelig at arbeidsgiver stiller formelle krav til rekruttering av nye ansatte. Gjennom formelle krav kan man sikre seg nødvendige kompetanse. Informant 2. forteller følgende:

*«Lyser ut til den kompetanse vi trenger. Ønsker jo, at det skal være interne søkere også»
(Informant 2.)*

Uttalelsen overfor bekrefter at rekrutteringen brukes for å skaffe nødvendig kompetanse i avdelingen. I rekrutteringsprosessen kan både interne og eksterne kandidater søke. Informant 3. påpeker at ved rekruttering skal man ikke undervurdere personlighet som veier også mye. Personlighet bør vurderes sammen med kompetanse og formell utdanning. Ifølge informant 3.:

*«du kan få noen som har kompetanse, men som ikke har noe ønske om å utvikle seg. Da er det mye bedre å få tak i personer som har lyst og er villig, og ønsker å strekke seg litt lengre»
(Informant 3.)*

Sitatet over kan tyde på at formell kompetanse ikke er avgjørende ved rekruttering av nye ansatte. Til kandidater stilles ofte krav om formell kompetanse, for eksempel høyere utdanning på minimum bachelor grads nivå, men at dette formelle kravet kan erstattes med lang erfaring.

UKE er en stor virksomhet som har egen HR- avdeling, som bistår ledere i rekrutteringsprosesser. Informantene forteller at de alltid bruker HR- avdelingen i rekrutteringsprosessene. Ansettelse av medarbeidere starter med kartlegging av kompetansebehov, deretter med stillingsutlysning og intervjuprosess. Ifølge informant 4. er intervjuene to trinns. I første trinn vurderes formelle krav og ledelsen får mulighet til å bli

kjent med kandidaten. I andre trinn involveres HR- avdelingen som vurderer kandidater ved hjelp av ulike tester. Testene måler personlighet og faglig kompetanse. Ifølge informant 6. bidrar disse testene til å komme fram til den riktige kandidaten.

4.3.2 Alternative læringsformer

Rekruttering er ikke den eneste form for anskaffelse av kompetanse. Kompetansen kan være anskaffet ved samarbeid med andre organisasjoner, som høyskoler og universiteter. Samtidig kan kompetanse være anskaffet og utviklet internt i organisasjon. Endrede kompetansebehov og strategisk kompetanseutvikling har blitt vektlagt i 2021. Etaten har igangsatt økt bruk av kompetansemidler for å sikre at fagmiljøene er bedre rigget for nåværende og fremtidige kompetansebehov (årsberetning 2021, s.7). Ut fra intervjuene med ledere og datamaterialet kan det tyde på at avdelingen benytter både eksterne og interne læringsmetoder. Alle informantene bekrefter at de bruker ulike læringsformer, men noen av dem bare legger mer vekt på eksterne og andre motsatt på intern læring. Informant 6. forteller:

«Vi har hatt ekstra fokus på å lære gjennom interne arbeidsgrupper, for vi tror at mye læring skjer jo først og fremst der.» (Informant 6.)

Sitatet overfor illustrerer fokus gjennom intern læring, mens informant 2. legger mer fokus på lederes utvikling gjennom eksterne kurs tilbud. Ifølge informant 2. er alle ledere i avdelingen påmeldt til endringsledelseskurs, kaller dette for et «*strategisk grep*». Årsaken til dette er en stor organisasjonsendring og Lønns- og regnskapsavdelingen er spesielt berørt av denne endringen. UKE bidrar Byrådsavdeling for finans med å forberede en budsjettsak for standardisering og sentralisering av lønnstjeneste i Oslo kommunen. Felles lønnstjeneste for Oslo kommune er forventet etablert i 2024 (årsberetning 2021, s. 11).

Videre beskriver informantene 1, 3 og 5 intern læringsmetode som en effektiv metode, og er metoden som fungerer bra for de fleste. Ifølge Ruud (2021) er deling av kompetanse viktig for å sikre for å sikre at den kompetansen som virksomheten har gjennom ansatte utnyttes optimalt. Kunnskap videreutvikles når den deles – gjennom konstruktive tilbakemeldinger tilfører nye perspektiver. Interne læringsmetoder består av: teams fagmøter, opplæring ved deling av kompetanse i små grupper og individuell opplæring etter behov. Noen foretrekker

også å jobbe «rotasjon», det betyr å dele oppgaver med andre slik at alle skal kunne håndtere de fleste oppgavene. Dette er særlig viktig for organisasjonen ved ansattes fravær. Ifølge informant 1. kan korte videosnutter være en av læringsmetoder, som viser hvordan oppgaven gjøres fra A til Å. Kommunale ledere forteller at det finnes ikke så mange relevante eksterne kurs aktører i markedet. NKK (Norges kemner- og kommune økonomers forbund) er en av de mest brukte kursaktørene. NKK er spesialisert innenfor kommuneregnskap, og er derfor mest relevant for avdelingen.

4.3.3 Relevant kompetanse

Ledere, og spesielt den nærmeste leder, er den mest sentrale personen som skal støtte å motivere, men også tilrettelegge for de ansatte utvikler og til enhver tid har relevant kompetanse (Ruud, 2021, s. 51).

Ut fra 10 – faktor medarbeiderundersøkelsens resultater (tabell 2.) er det tydelig at faktor – relevant kompetanseutvikling har skåret lavt. Denne faktoren skiller seg ut også i hele Oslo kommune og i snitt tjeneste- Norge (diagram 1.). Hva kan dette skyldes? Ut fra tabellen 2, kan det tyde på at ledere og medarbeidere har ulike synspunkter på relevant kompetanseutviklingen. Teamledere har skåret veldig bra på denne faktoren, mens medarbeiderne har scoret lavt.

I kapittelet om alternative læringsformer viser funnene at ledere retter mer fokus på kompetanseutvikling i det siste. De retter mer fokus på intern læring. Samtidig viser forskningen til L. Lai og kolleger viser at kurs og formelle kompetanseutviklingsprogram i liten grad bidrar til å bedre tjenestene. Ifølge dem er ofte den læringen medarbeiderne får i det daglige møtet med kolleger, kunder, innbyggere og arbeidsoppgaver er den mest relevante kompetanseutviklingen og det som bidrar til bedre utført jobb (Tanggaard, 2018, s.12, 183).

Intervjuene med kommunale ledere viser en felles trekk om relevant kompetanseutviklingen til medarbeidere. Ifølge informantene ligger ansvaret for kompetanseutvikling også hos hver enkelt ansatte, ikke bare hos nærmeste leder. Informant 6. forteller:

«Litt opp til den enkelte å komme med tilbakemeldinger» (Informant 6.)

Sitatet ovenfor kan forstås slik at teamleder forventer at hans ansatte kommer selv med ønsker og innspill om relevant kompetanse.

Alle informantene forteller at de syns at kompetanseutviklingen burde være tilpasset til medarbeidernes behov, for medarbeiderne har ulikt kompetansenivå. Informant 2. påpeker igjen om midlene som finnes og som kan søkes av hver enkelte medarbeider:

«Jeg oppfordrer til å oppsøke kurs, i tillegg har vi de strategiske kompetansemidlene på avdelingsnivå og på organisasjonsnivå» (Informant 2.).

Sitatet ovenfor illustrerer at leders rolle er å motivere medarbeiderne, mens ansatte burde ta selv mer ansvar for kompetanseutviklingen. Noen informanter forteller at det finnes ansatte som er selvgående og trenger veldig lite oppfølging. Informant 5. uttalelse:

«Noen er veldig proaktive, andre er selvstendig» (Informant 5.)

Uttalelsen kan det tyde på at noen medarbeidere er ansvarlige og selvstendige og tar selv ansvar for egen kompetanseutvikling.

Videre forteller informant 6. om at fleksibilitetsviljen spiller også en rolle. Fleksibilitetsviljen er en faktor av 10, som handler om medarbeiderens villighet til å være fleksibel på jobb og tilpasse sin måte å jobbe på tilpasset nye behov og krav. Faktor fleksibilitetsvilje har skåret bra, og flere team i avdelingen har valgt å jobbe med faktoren videre for å opprettholde gode resultater.

I intervjuene ble ledere spurt om hva de gjør for å tilrettelegge at medarbeiderne kan utnytte sin relevante kompetanse og om hva de gjør eller har gjort for å forbedre mestringsklimaet. Informant 4. forteller at han tilrettelegger for at medarbeiderne kan utvikle seg internt og eksternt. Informant 4. grupperer ansatte etter evne til å håndtere oppgaver, og setter personer med ulik kompetanse sammen for at flere skal kunne bli «sterkere» sammen.

Informant 1. tilrettelegger:

«Til hver enkeltes behov, for å bruke det potensialet best mulig» (Informant 1.)

Ifølge informant 1 handler det også om tålmodighet, at det tar tid å utnytte hele «spekteret». Han synes også at leders ansvar er å passe på at medarbeiderne blir sett og kompetansen utnyttet.

Informant 4. forteller at man i etterkant av 10 – faktor medarbeiderundersøkelsen har begynt med teamet sitt å jobbe i arbeidsgrupper, hvor man lærer av hverandre, diskuterer og utveksler erfaringer i teamet. Ifølge informant 4.:

«Det er viktig at man har en høflig tone og et godt klima. Det hjelper når man prøver å lære hverandre» (Informant 4.)

Også informant 5. forteller at et god kommunikasjon er viktig for både arbeidsmiljø og godt mestringsklima.

En av informantene forteller at det har vært utfordrende å forbedre mestringsklimaet på grunn av korona pandemien. Ifølge informanten er det mye lettere å fange opp utfordringen på kontoret. En annen informant forteller at han har innført daglige digitale status møter for å fange opp utfordringer, å være til stedet ved behov gjennom pandemi.

Ifølge teorien kan man forbedre mestringsklimaet i en gruppe ved bruk av en metode som kalles for «styrkespotting». Det handler om at medarbeiderne skal se etter styrker hos hverandre (Tanggaard, 2018, s.13, 209). Analysen viser at flere teamledere bruker denne metoden for kompetanseutveksling og kompetanseutvikling. De setter mennesker med ulik kompetanse sammen i grupper for å utfylle hverandres styrker.

Resultater fra 10 faktor- medarbeiderundersøkelses forteller også noe om lederes kunnskap å mestre på. Det er en faktor i 10 – faktor medarbeiderundersøkelsen som måler mestringsorientert ledelse. Dette handler om ledelse som vektlegger at den enkelte medarbeider skal få utvikle seg og bli best mulig ut fra egne forutsetninger, slik at medarbeideren opplever mestring og yter sitt beste (Tanggaard, 2018, s. 12). Resultatene fra undersøkelse i 2020 (tabell 2.) viser at faktor - mestringsorientert ledelse skårer veldig bra på avdelingsnivå. Det er en viss sammenheng mellom mestringsorientert ledelse og andre faktorer. Teamlederen som har skåret best på mestringsorientert ledelse har det beste resultatet i snitt ut fra alle faktorene på avdelingsnivå.

4.3.4 Kompetanse etter behov

Analysen viser at avvikling av kompetanse ved nedbemanning i offentlig sektor ikke er et tema, men at det er behov for at kompetansen skal utvikles og tilpasses etter behov i forbindelse med omorganisering og digitalisering i organisasjonen.

Som tidligere nevnt i oppgaven er UKE berørt av både digitalisering og omorganisering. UKE har etablert en rekke nye digitale arbeidsformer som innføring av Office 365 og Teams. Informant 6. forteller om digitalisering:

«Nye ting skaper ofte nye oppgaver. Så er ikke jeg bekymret for at det blir for lite å gjøre. Målet - må være å finne nye måter å jobbe på. Ved å ta i bruk nye teknologier inn i den nye måten å jobbe på». (Informant 6.)

I denne sammenhengen kan sitatet bety at informanten ser på digitalisering som en prosess hvor kompetanse skal tilpasses. Digitalisering kan både være en forbannelse og en velsignelse, og skaper frykt for utenfor skap samtidig som den åpner for et hav av nye muligheter. Digitaliseringen åpner helt nye dører hvis man velger å være nysgjerrig og omfavner teknologiens muligheter (Ruud, 2021, 177). Ut fra sitatet kan det tyde på at informanten har positiv holdning til digitalisering.

Dette funnet viser at kommunale ledere i UKE er positive til digitalisering. Samtidig forteller de at digitalisering kan være utfordrende. Informant 2. forteller at det er viktig å ta digitaliseringsprosessen på alvor i en tidlig fase for det er mye arbeid med kompetanseutvikling og kompetansedeling. Informant 5. ser andre utfordringer med digitalisering:

«er det utfordrende å omstille folkets tanker» (Informant 5.)

Ut fra sitatet ovenfor kan det tyde på at noen medarbeidere sliter med digitalisering. Også resultater fra 10 – faktor medarbeiderundersøkelser i tabellen 2. viser lite variasjon i faktorene som indre motivasjon, mestringstro og fleksibilitetsvilje. Disse faktorene handler om vilje til å tilpasse sin måte å jobbe på overfor nye behov og krav, energi til å lære nye ting, og mestringstro til nye utfordringer i jobbsammenheng (Tanggaard, 2018).

UKE har fått i oppdrag å etablere en felles sentral lønntjeneste for hele Oslo kommune. Den vil ligge i avdeling for Lønns- og regnskaps tjenester i UKE. I den sammenhengen forteller en informant at ingen kommer til å bli sagt opp i sentraliseringsprosessen. Kompetansen kommer til å bli utviklet og tilpasset etter behov. (Informant 3.) Ifølge Martinsen (2017) er det nødvendig at ledere har kunnskap om bruk av menneskelige ressurser forsterkes ytterligere av vår tids raske endringstakt. Når en organisasjon gjennomgår endring- og omstillingsprosesser, vil det kunne stille nye krav til medarbeidernes kompetanse.

4.4 Leders rolle i evaluerings- og oppfølgingsprosesser

Samlede satsinger på kompetanse og de enkelte tiltakene som iverksettes, bør følges opp ut fra formulerte mål og forventninger om effekter, for å sikre den strategiske forankringen av kompetanseledelse (Lai, 2021, s. 19). 10 – faktor medarbeiderundersøkelsen kan følges opp ifølge Tanggaard (2018, s. 9), gjennom involverte prosesser ved å innta rollen som prosessleder.

Tidligere i oppgaven har jeg beskrevet om UKE organisasjonsmål som er å levere effektive og sikre fellestjenester til Oslo kommunes innbyggere og kunder. Hvert år måler UKE kvaliteten på tjenester som leveres gjennom KTU. Analysen viser at KTU gir ikke forventete resultater. Derfor jobber kommunale ledere strategisk med kompetanseutviklingen for å forbedre både kvalitet og effektivitet av tjenestene. Det er et verktøy som alle kommunale ledere i avdelingen er pålagt å bruke. Verktøyet bidrar til medarbeidernes og ledernes utviklingen.

I dette kapittelet undersøker jeg leders rolle i evaluerings- og oppfølgingsprosesser i forbindelse med resultatene fra 10 – faktor medarbeiderundersøkelsen. Tabell 3. under viser hvilke faktorer teamene har valgt å jobbe videre med. Det er ulike årsaker til hvorfor og hvordan teamene har valgt de viktigste områdene de skal jobbe videre med. Jeg kommer tilbake til utvalgskriteriene senere i analysen.

Lønn A	Lønn B	Lønn C	Regnskap A og B
Jobber videre med valgte faktorer:	Jobber videre med valgte faktorer:	Jobber videre med valgte faktorer:	Jobber videre med valgte faktorer:
4. Bruk av kompetanse	1. Indre motivasjon	3. Autonomi	7. Relevant kompetanseutvikling
6. Rolleklarhet	7. Relevant kompetanseutvikling	6. Rolleklarhet	8. Flexibilitetsvilje
9. Mestringsklima	9. Mestringsklima	8. Flexibilitetsvilje	

Figur 6: Tabell 3., R. Lengviniene (2022), *Utvalgte faktorene i Lønns- og regnskapstjeneste avdelingen.*

Intervjuene viser tydelig at hovedansvaret for oppfølging og evaluering av resultatene fra 10 – faktor medarbeiderundersøkelse ligger hos teamlederne. Teamlederne er i en strategisk prosesslederrolle, og har ansvaret for å sette i gang møter, involvere ansatte, følge opp og ivareta prosesser slik at resultatene blir gode (Informant 1. og 3.).

«Leder er pådriver. Alle har ansvar for å følge opp. Alle må bidra. Alle skal komme med innspill.» (Informant 5.)

Dette sitatet belyser tydelig leders rolle. Ifølge informant 6. skal alle medarbeidere involveres i prosessen. Dette kan være tidvis litt utfordrende, ifølge informant 6. Utfordringene kan for eksempel skapes på grunn av korona pandemien og pålagt hjemmekontor, som hindre fysisk oppmøte. «Kommunikasjonen er bedre når man sitter fysisk i et rom» (Informant 6.).

Seksjonslederen har også en «pådriver rolle». Hans rolle omfatter oppfølging og koordinering av prosessene. Teamlederne har møter sammen med seksjonsleder hvor de diskuterer oppfølging og tiltak. Deretter er informasjonen formidlet videre til direktøren.

Prosesslederrollen handler om å lede dialogprosesser med medarbeiderne. For noen ledere kan det oppleves uvant å la medarbeiderne ta mer styring over resultatet av prosessen, men det å åpne opp for medarbeidernes perspektiver vil også kunne bidra til at helt andre ideer og innspill kommer fram (Tanggaard, 2018, s. 39). Videre skal jeg analysere hvordan ledere setter seg inn i prosesslederrollen, og hvordan de involverer medarbeiderne i prosessen til å velge fokusområder.

4.4.1 Utvalget av fokusområder og kompetansetiltak

Medarbeiderundersøkelsen gjennomført, hva nå? Nå er det viktig å velge fokus områder. Når en medarbeiderundersøkelse skal følges, er det viktig ikke bare å se på det som må forbedres og endres. Skal man lykkes best mulig i forbedrings- og endringsarbeid, er det like viktig å se på som er bra, og hva man ønsker å bevare. Det å se nærmere på hva teamet lykkes med og mestrer av små og større ting i hverdagen, kan gi stolthet, motivasjon, mestringsfølelse og mye positiv energi innad i teamet (Molstad & Sæter, 2016, s.60).

Ut fra intervjuene og datamaterialene kan det tyde på at teamleder velger fokusområder etter samme prinsippet som er beskrevet over. Noen av faktorene vil forbedres, mens andre skal beholdes. Ifølge flere informanter bruker de en demokratisk metode for utvalget av fokus områder. Teamlederne involverer medarbeiderne inn i prosessen for utvelgelse av fokus områder. Dette betyr at lederen arrangerer møter hvor alle skal diskutere og komme med

forslag. Ifølge informant 4. er det viktig at ansatte føler eierskap og ansvar, siden det dreier seg om en medarbeiderundersøkelse. Informant 6. forteller:

«Teamet selv skulle velge hva de skulle jobbe videre med, og vi prøvde å gjøre dette på en demokratisk måte. Vi delte ansatte inn i grupper som skulle komme med forslag. Opplevde at det var ikke så lett å komme ned til konkrete tiltak» (Informant 6.)

Sitatet over forteller om medarbeideres deltakelse i evalueringsprosesser av resultater, og at det ikke er lett å velge konkrete tiltak. I tabell 3. ser vi faktorene som teamene har valgt å jobbe videre med. Ut fra tabellen ser jeg at det varierer lite på hvor mange faktorer hvert team velger. Varierer ligger mellom to og tre faktorer.

Lønnsteam A har valgt tre faktorer å jobbe videre med: bruk av kompetanse, rolleklarhet og mestringsklima. Dette teamet har skåret best i forbindelse med andre team i samme avdeling. De tre valgte faktorene har skåret bra i 10 – faktor medarbeiderundersøkelsen. De valgte tiltakene er:

Bruk av kompetanse - teamet ønsker å jobbe med kompetanseutvikling. Tiltak: ukentlige fagmøter i teams der samtlige er med på å bestemme agenda. Det er satt av tid til å diskutere oppgaver, å ta opp bestemte emner. Ønske om å jobbe faglig på tvers sammen med andre lønnsteam. Ifølge Tanggaard (2018) er det viktig å ha konstruktive samtaler om hvordan kompetansen til den enkelte kan tas i bruk på måter som gagnar den enkelte medarbeider. Her kan man tyde på at teamet har valgt tiltak som samsvarer med teorien.

Rolleklarhet - vil ha mer klarhet i rollefordeling på teamet. Stillingsbenevnelsen oppleves som negativt, og det vanskelig å vite hva som forventes av den enkelte medarbeider. I lønnsavdelingen var det to stillingsbenevnelser: lønnskonsulent og lønnsrådgiver. I sak MBU 07/22 Nye stillingsbeskrivelser er det besluttet at alle ansatte i UKE skal ha en stillingsbeskrivelse knyttet til de ulike stillingene i avdelingene i UKE. Etter bestemmelsen har medarbeiderne bare fått en tittel – rådgiver lønn (Medbestemmelsesutvalget, 2022). Tiltak: statusmøter hver morgen opprettholdes. Her blir arbeidsoppgaver fordelt slik at man til enhver tid vet hvem som jobber med hva.

Mestringsklima - veldig fornøyd med denne faktoren – samtlige ønsker å gjøre en innsats for å beholde denne faktoren videre. Tiltak: denne faktoren er spesielt viktig for teamet – «dette

kjennetegner team A» - morgenmøtene opprettholdes, da disse har vært et tiltak som har gjort det mulig å skape et godt arbeidsmiljø på tross av at man sitter på hjemmekontor.

Lønnsteam B har også valgt de tre faktorene indre motivasjon, relevant kompetanseutvikling og mestringsklima. Faktorene indre motivasjon og mestringsklima har skåret relativt bra i medarbeiderundersøkelsen, mens relevant kompetanseutvikling fikk bare 3,4 poeng.

Indre motivasjon - viktig å øke kompetanse, trivsel på jobb, utføre arbeidsoppgaver på en god måte og bra samarbeid med teamet. Godt samarbeid med kollegaer. Møterutiner fungerer bra, skal tilpasses ved behov. Tips og triks på epost. Sosialaspekt: små prat på teams, fredagsmøte lunsj kl.11:30.

Relevant kompetanseutvikling - fagmøter med team A og hele LRT, kurs internt og eksternt. Deling av triks og tips på mail. Workplace oppdateres og formidles til alle av teamleder.

Mestringsklima - vi gjør alle en veldig god jobb. Kompetansedeling, finne frem riktige rutiner, bruke mindre tid til å lete. Kunnskapsbasert opplæring til kunder.

Utvalget til lønnteam C består også av de tre faktorene: autonomi, rolleklarhet og fleksibilitetsvilje. Teamet har ikke satt tiltak på alle faktorene som de har valgt å jobbe med videre. Ifølge informant 4. kan dette skyldes tidsmangel.

Autonomi – ønsker om å forbedre: Overholde frister, organisere arbeidsoppgavene på en annen måte i gruppen, for eksempel noen har fokus på et område i en/to måned. Dele gruppen i 2 eller 3 (fravær og lønn). Fordele 2114 på feil nr., istedenfor virksomhetsnummer.

Rolleklarhet – ønske å forbedre.

Fleksibilitetsvilje – ønske om å beholde faktorens nivå. Ikke fortsette med rutiner hvis disse ikke fungerer optimalt. Alle må være fleksible til endringer og ev. gjøre ting på andre måter hvis det gir bedre resultat. Alle i teamet er villige til å tilpasse sin måte å jobbe på og eventuelt også påta seg nye oppgaver hvis og når det er nødvendig.

Regnskapsteamene A og B har jobbet sammen med å finne konkrete tiltak for å beholde og forbedre. Følgende faktorer er valgt: relevant kompetanse utvikling og fleksibilitetsvilje.

Relevant kompetanseutvikling – ønske om å forbedre. Tiltak: 1) Alle medarbeidere bør ha gjennomført NKK- skole. 2) Medarbeidersamtaler. 3) Beste praksis. 4) Intern kompetansedeling 5) Informasjonsmøter.

Fleksibilitetsvilje – teamet er fornøyd med resultatet på denne faktoren. Tiltak: 1) Godt arbeidsmiljø: - god kommunikasjon. -kultur for å tilegne og dele oppgaver. 2) Eksterne kursholdere. 3) Ansvarlig gjøre kundekontakt: -arbeidsmøter med kunder. - planleggingsmøter. 4) Tilgang til verktøy: kartlegge behov.

4.4.2 Prosessen videre og tidsperspektiver

I intervjuene spurte jeg ledere i Lønns- og regnskapsavdelingen om hvordan de planlegger prosessen videre og om hvor ofte de tenker det er lurt å gjennomføre 10 – faktor medarbeiderundersøkelsen.

I et strategisk perspektiv er det helt avgjørende å følge opp tiltak for å undersøke om resultatene står i forhold til forventninger og definerte mål. Likevel er evaluering en av de mest forsømte aktivitetene i forbindelse med satsing på kompetanse. Det er ofte sammenheng mellom mangelfull kompetanseplanlegging, og mangel på klare mål som kan danne grunnlag for systematisk evaluering og oppfølging (Lai, 2021, s. 18).

De aller fleste informantene forteller at det er tidskrevende prosesser, og at de ønsker å strukturere prosesser i forbindelse med oppfølgingsarbeid. En informant forteller at en del oppfølgings- og evalueringsarbeid gjennomføres gjennom medarbeidersamtaler.

Medarbeidersamtalene bør gjennomføres hvert år. Medarbeidersamtalene brukes for å kartlegge hver enkeltes kompetanse og behov for kompetanseutvikling. En annen informant forteller at organisasjonsendringer hindrer videre planlegging av prosessen. Dette gjelder spesielt lønnsavdelingen som er berørt av lønnstjenestes sentralisering i Oslo kommune. Informant forteller følgende:

«Utover det kan jeg ikke planlegge, akkurat nå på grunn av sentralisering. Jeg vet ikke hvordan det kommer til å se ut hos oss» (Informant 1).

Lønnstjenestes standardisering og sentralisering betyr det at lønnstjenesteavdelingen blir betydelig større og delvis annerledes. Medarbeiderne som jobber med lønn i Oslo kommune skal samles fra ulike bydeler og etater i UKE. På grunn av standardisering av lønnstjeneste, er det behov for kartlegging- og utvikling av kompetanse blant alle medarbeiderne.

Lønns- og regnskapstjenesteseksjonen ligger i en avdeling per dags dato, men på grunn av organisatoriske endringer, er det veldig stor sannsynlighet for at disse to tjenester kommer til å bli adskilt. I regnskapstjeneste jobber ca. 20 medarbeidere, mens i lønnstjenesten har ca. 60 ansatte. Etter sentraliseringen vil lønnsavdelingen bestå av over 200 ansatte.

Informantene har ulike synspunkter om hvor ofte burde 10 – faktor medarbeiderundersøkelsen gjennomføres. To av seks informanter synes at undersøkelsen burde gjennomføres to ganger i året. Svaret begrunner de med at det kunne vært lettere å ha fokus på tiltak. En annen årsak til hyppigere medarbeiderundersøkelse er endringer i ledelse eller blant ansatte (som fravær på grunn av sykdom eller andre årsaker). Ifølge informant 1 er det også andre fordeler med bruk av 10 – faktor medarbeiderundersøkelse. Informanten 1. forteller:

«Jeg tenker dette er et verktøy, man virkelig kan bruke til å bli en bedre leder.» (Informant 1.)

Videre forteller informant at verktøyet bidrar til leders kommunikasjonsutvikling. Samtidig er det et godt verktøy for medarbeideres utvikling.

Medarbeiderundersøkelsen bør ikke gjennomføres oftere enn annet hver år, ifølge tre informanter. Bare en informant mener at medarbeiderundersøkelsen burde gjennomføres årlig. Informant forteller:

«Det blir for ofte fordi det er såpass tidskrevende prosesser å jobbe med dette. Så jeg tror at det vil bli bare sånn at du må kaste det du har, og så begynne på neste 10 faktor». (Informant

6.)

Sitatet over beskriver informantens opplevelse og synspunkter om hvor ofte medarbeiderundersøkelsen skal gjennomføres. Sitatet tyder på det at undersøkelsen ikke skal kjøres oftere på grunn av tidskrevende prosesser i oppfølgings- og evalueringsarbeid med resultatene.

4.5 Oppsummering av analyses kapittel

Hvordan bruker kommunale mellomledere 10 –faktor verktøy til strategisk kompetanseledelse? Utvalg av de viktigste områdene og videre oppfølging.

UKE er en offentlig organisasjon som er avhengig av styringsdokumenter og kundene de samarbeider med. UKE er pålagt å bruke 10 – faktor verktøy i etaten. Kommunale mellomlederne benytter seg av 10 – faktor verktøy som bidrar til å jobbe systematisk med både medarbeidernes og ledernes utvikling. Prosessen til 10- faktor medarbeiderundersøkelse og utvalg av de viktigste områdene er bygd opp som en kontinuerlig prosess. Funnene viser at prosessen tilsvarer strategisk kompetanseledelsesmodell som består av: planlegging, gjennomføring, evaluering og oppfølging.

5. Konklusjon

I denne studien har formålet vært å undersøke strategisk kompetanseledelse i UKE i Oslo kommune. Strategisk kompetanseledelse innebærer en målrettet og helhetlig satsing på kompetanse. Alle organisasjoner er avhengige av kompetanse i en eller annen form for å utføre oppgaver og nå mål (Lai, 2021,).

Jeg tok utgangspunktet i Linda Lai sin modell for strategisk kompetanseledelse som en kontinuerlig prosess for det teoretiske rammeverket for forskingen. En kontinuerlig prosess består av: kompetanseplanlegging, implementering av kompetanse tiltak og evaluering og oppfølging.

Ved hjelp av det teoretiske rammeverket har jeg forsøkt å finne svar på følgende problemstilling:

Hvordan bruker kommunale mellomledere 10 - faktor utviklingsverktøy til strategisk kompetanseledelse?

Analysen er basert på dybdeintervjuer med kommunale mellomledere, dokumenter og 10-faktor medarbeiderundersøkelsesresultater. Medarbeiderundersøkelsen 10 – faktor er skreddersydd for kommunesektoren. Undersøkelsen er orientert både mot medarbeidere og ledelse, og fanger opp viktige faktorer på medarbeider-, gruppe-, organisasjons- og ledernivå. Resultatene skal danne grunnlag for medarbeider-, organisasjons- og lederutvikling (Fletre, 2020).

Mine funn skal besvare på tre forskningsspørsmål.

5.1 Hvilken rolle har ledere i kompetanseplanleggingsprosesser på kommunalt nivå?

Kompetanseplanleggingsprosessen består av virksomhetsmål, kompetanseanalyse, kompetansestrategi og tiltaksplaner. For at kompetanseledelse skal være strategisk, skal det være forankret i toppledelsesnivå og man må ha definerte mål å lede mot (Lai, 2021). Resultat fra analysen viser at målet til UKE er et ønske om å levere effektive og sikre fellestjenester. Organisasjonens mål samsvarer med målet til Lønns- og regnskapsavdelingen som har vært casen i denne studien. Informantene ønsker å forbedre resultatet fra

kundetilfredshetsundersøkelse som brukes for å vurdere kvaliteten på fellestjenester som leveres til kundene. Funnene viser at kompetanseutvikling til medarbeiderne er viktig for organisasjonens måloppnåelse. UKE har igangsatt økt bruk av kompetansemidler for å sikre at fagmiljøene er bedre rigget for nåværende og fremtidige kompetansebehov (Årsberetning, 2021, s. 5.). Etaten har også etablert en rekke nye digitale arbeidsformer, og har utarbeidet prinsipper som de jobber med for å forbedre kunderelasjon. Det viktigste enkelttiltaket med hensyn til kunnskapsbasert utvikling har vært innføringen av Office 365, herunder Teams.

Analysen viser også at kommunale ledere har ulike synspunkter om 10- faktor verktøyet i UKE. Noen informanter mener at det er et godt verktøy for kartlegging- og utvikling av kompetanse, mens andre synes at verktøyet burde kombineres med andre metoder. Informantene pekte på medarbeidersamtaler som et alternativt verktøy for kartlegging og planlegging av kompetanse. Medarbeidersamtalene passer bedre til å fange opp hver enkeltes behov, og lage strategier i kompetanseplanlegging. Ulempen med 10-faktor medarbeiderundersøkelsen er at resultatet er anonymt og ikke kan spores på samme måte som en medarbeidersamtaler fanger opp hver enkeltes behov.

Mine funn tyder på at 10 - faktor medarbeiderundersøkelsen brukes som et av flere verktøy til utforming av helhetlig kompetansestrategi. Mine funn viser imidlertid også at informantene vil bruke mer tid til å strukturere arbeid med oppfølging av 10 – faktor medarbeiderundersøkelse.

Det er en veldig viktig oppgave for leder å engasjere medarbeidere å delta i undersøkelsen, for å oppnå høy deltakelse som gir best mulig riktige resultater. I tråd med tidligere forskning kom det frem i analysen at lederrollen i kompetanseplanleggingsprosesser er å kartlegge, utvikle, anskaffe, mobilisere kompetanse og bidra til helhetlig utforming av kompetansestrategi i etaten (Fletre 2020, Lai 2021, Taanggaar 2018).

5.2 Hvordan mellomledere i kommunen skaffer og utvikler den kompetansen de trenger for å oppnå sine mål?

Kompetansetiltak handler om å finne gode mekanismer for å anskaffe, utvikle eller mobilisere kompetanse. Anskaffelse av ny kompetanse gjennom rekruttering kan være en god strategi for å sikre at virksomheten skaffer seg nødvendig kompetanse (Ruud, 2021, s.35.).

I denne studier er det lagt vekt på mellomlederne og mellomlederrollen ettersom denne gruppen i kommunesektoren, i tråd med tidligere forskningsfunn, spiller en viktig rolle i å anskaffe ny kompetanse gjennom rekruttering. UKE er en stor virksomhet som har egen HR-avdeling. Avdelingen bistår mellomledere i rekrutteringsprosesser. I intervjuene fortalte informantene at de alltid benytter av HR-avdelingen i rekrutteringsprosesser. Ansettelsen av nye medarbeidere starter med kartlegging av kompetansebehov, deretter med stillingsutlysning og intervjuopprosess. Ifølge informantene legges det mye vekt på personlighet som vurderes sammen med kompetanse og formell utdanning i ansettelsesprosessen.

I tillegg anskaffes og utvikles kompetansen internt i organisasjonen. Gjennom analysen fra intervjuene med ledere og datamaterialer viser funnene at avdelingen benytter både eksterne og interne læringsmetoder. Interne læringsmetodene i Lønns- og regnskapsavdelingen består av: teams fagmøter, opplæring ved deling av kompetanse i små grupper og individuell opplæring etter behov. Ekstern opplæring er styrt gjennom økonomiske rammer. Staten er en offentlig organisasjon som skal forholde seg til budsjettammer.

Videre viser mine funn at mellomlederne retter mer fokus på intern læring. Samtidig viser forskningen til L. Lai og kolleger at kurs og formelle kompetanseutviklingsprogram i liten grad bidrar til bedre tjenester. Ifølge dem er ofte den læringen medarbeidere får i det daglige møtet med kolleger, kunder, innbyggere og arbeidsoppgaver den mest relevante kompetanseutviklingen og som bidrar til bedre utført jobb (Tanggaard, 2018).

Min studie viser at det er lagt mer vekt ikke bare på kompetanse hos medarbeiderne, men også på kompetanse blant lederne. Alle mellomledere fra avdelingen er eksempelvis påmeldt til endringsledelseskurs. Dette tiltaket ble kalt for «strategisk grep» av en informant. Årsaken til dette er en stor organisasjonsendring, og Lønns- og regnskapsavdelingen er spesielt berørt av denne endringen. UKE har fått i oppdrag fra Byrådsavdeling for finans å etablere en felles sentral lønnstjeneste for hele Oslo kommune. Felles lønnstjeneste for Oslo kommune er forventet etablert i 2024 (årsberetning 2021, s. 11). Dette er en prosess som omfatter både sentralisering og standardisering av lønnstjeneste. På grunn av dette blir det behov for kartlegging og utvikling av kompetanse både blant medarbeidere og ledere. Kommunale mellomlederne opplever at denne prosessen skaper barrierer for planlegging av oppfølgingsarbeid med 10 – faktor medarbeiderundersøkelser resultater og implementering av kompetansetiltak.

Andre funn avdekket at faktor – relevant kompetanseutvikling skiller seg ut fra andre i forhold til avdeling, UKE, hele Oslo kommune og i snitt tjeneste Norge (diagram 1.). Analysen viser at lederne og medarbeiderne har ulike synspunkter om relevant kompetanseutvikling. Teamlederne har skåret veldig bra på denne faktoren, i motsetning til medarbeiderne. Ansvaret for relevant kompetanseutvikling ligger hos den nærmeste leder, som er den mest sentrale personen, som skal motivere, men også tilrettelegge for de ansatte utvikler og til enhver tid har relevant kompetanse (Ruud, 2021, s. 51). Mellomlederne mener at lederrollen er å motivere medarbeidere, tilrettelegge for internt og eksternt utvikling, men at ansatte burde ta mer ansvar selv for kompetanseutvikling. Med andre ord er lederrollen –en drivkraft. Samtidig mener de at det finnes ansatte som er selvgående og trenger veldig lite oppfølging fra leder.

Mestringsorientert ledelse handler om ledelse som vektlegger at den enkelte medarbeider skal få utvikle seg og bli best mulig ut fra sine egne forutsetninger, slik at medarbeideren opplever mestring og yter sitt beste (Tanggaard, 2018, s. 12). Resultatene fra undersøkelsen i 2020 (tabell 2.) viser at teamlederen som har skåret best på mestringsorientert ledelse har det beste resultatet i snitt ut fra alle faktorene på avdelingsnivå. Det er et tydelig tegn på en viss sammenheng mellom mestringsorientert ledelse og andre faktorer. Forskere fant at en støttende lederstil gir også gode forutsetninger for å lykkes med 10-FAKTOR som prosess (Fletre, 2020).

Analysen viser at utvikling av kompetanse ved nedbemanning i offentlig sektor ikke er et tema. Ut fra et optimalt perspektiv bør kompetansen utvikles og tilpasses etter behov i forbindelse med omorganisering og digitalisering i organisasjonen.

5.3 Hvordan styrer ledere evaluerings- og oppfølgingsprosesser i forbindelse med kompetansstyring?

Det er tydelig ut fra analysen at hovedansvaret for oppfølging og evaluering ligger hos teamlederne. Teamlederne er i en strategisk prosesslederrolle, og har ansvaret for å sette i gang møter, involvere ansatte, følge opp og ivareta prosesser slik at resultatene blir gode. Jo mer ansatte involverer seg i det som skjer i organisasjonen og deltar i de ulike beslutningsprosessene, desto større vil effektiviteten være (Bang, 2019, s. 128).

Fokusområdene fra 10- faktor undersøkelsen velges på en demokratisk måte ifølge informantene. Dette betyr at medarbeidere involveres i evaluerings- og oppfølgingsprosesser. For noen ledere kan det oppleves uvant å la medarbeiderne ta mer styring over resultatet av prosessen, men det å åpne opp for medarbeidernes perspektiver, vil også kunne bidra til at helt andre ideer og innspill kommer fram. *En strategiskprosesslederrolle* handler om lede dialogprosesser med medarbeiderne. (Tanggaard, 2018, s. 39).

Seksjonslederen har også en «*pådriverrolle*». Hans rolle omfatter oppfølging og koordinering av prosesser. Teamlederne har møter sammen med seksjonsleder hvor de diskuterer oppfølging og kompetansetiltak. Deretter formidles informasjonen videre til direktøren.

Funnene viser at teamlederne velger fokusområder fra undersøkelsesresultater etter prinsippet som er omtalt i teorien. Noen av faktorene som velges vil forbedres, mens andre skal beholdes. Ifølge informant er det viktig at ansatte føler eierskapet og ansvaret siden det dreier seg om medarbeiderundersøkelse.

Funnene viser også at ledere opplever at det var utfordrende å ha nok tid til oppfølgings- og utviklingsarbeid selv om de mente denne fasen var viktigst. De aller fleste informantene ønsker å strukturere prosesser i forbindelse med oppfølgingsarbeid. En informant forteller at en del oppfølgings- og evalueringsarbeid gjennomføres gjennom medarbeidersamtaler.

I et strategisk perspektiv er det helt avgjørende å følge opp tiltak for å undersøke om resultatene står i forhold til forventninger og definerte mål. Likevel er evaluering en av de mest forsømte aktivitetene i forbindelse med satsing på kompetanse. Det har ofte sammenheng med mangelfull kompetanseplanlegging, og derved mangel på klare mål som kan danne grunnlag for systematisk evaluering og oppfølging (Lai, 2021, s. 18).

Analysen illustrerer ulike holdninger mellom informanter om hvor ofte 10 – faktor medarbeiderundersøkelsen burde gjennomføres. To av seks informanter synes at undersøkelsen burde gjennomføres to ganger i året, og begrunnet svaret med at det kunne vært lettere å ha fokus på tiltak. En annen årsak til hyppigere medarbeiderundersøkelse er endringer i ledelse eller blant ansatte (kanskje fravær på grunn av sykdom eller andre årsaker). Andre fordeler med bruk av 10 – faktor medarbeiderundersøkelse er: verktøyet kan brukes til å bli en bedre leder, verktøyet bidrar til leders kommunikasjonsutvikling og er samtidig et godt verktøy for medarbeideres utvikling.

5.4 Oppsummert

Hvordan bruker kommunale mellomledere 10-faktor verktøy til strategisk kompetanseledelse? Utvalg av de viktigste områdene og videre oppfølging.

Et av de viktigste funnene i denne masteroppgaven er at 10 - faktor medarbeiderundersøkelsen brukes av kommunale mellomledere til å jobbe systematisk og målrettet. Medarbeiderundersøkelsen er en kontinuerlig prosess som starter med medarbeiderundersøkelse, videre med utvalg av fokusområder, deretter med valg av tiltak og oppfølging. I analysen kom det frem både fordeler og ulemper ved bruk av undersøkelsen: *Fordeler:* styrker kompetansen blant medarbeiderne på teams nivå, bidrar til kartlegging- og utvikling av både medarbeideres og ledes kompetanse. Utvalg av de viktigste områdene fra resultatene setter konkrete tiltak på utvalgte faktorer og forbedring av disse områdene bidrar til organisasjonens måloppnåelse.

Ulemper: anonymitet, tidskrevende, ulik praksis med oppfølgingsprosesser, lav deltakelse kan skape uriktige resultater.

Litteraturliste

Arnesen F. R., 2020, *Forskningsmessig grunnlag*. <https://www.10faktor.no/forskningsmessig-grunnlag>

Bang H., (2019). *Organisasjonskultur*. (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Bryson J. M., (2011). *Strategic planning. For public and nonprofit organizations*. (4. utg.).

San Francisco: Jossey-bass. A Wiley Imprint.

Børrestuen, H. (2022, 16. mars). *Verktøy - strategisk kompetanseplanlegging*. KS.

<https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/kompetanse-og-rekruttering/verktoy---strategisk-kompetanseplanlegging/>

Christensen T., Egeberg M., Læg Reid P., Roness P. G., Røvik K., A., (2015).

Organisasjonsteori for offentlig sektor (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Creswell 1998, sitert fra Johannessen A., Christoffersen L. og Tufte P.A., (2020).

Forskningsmetodene for økonomisk- administrative fag. (4. utg.). Oslo: Abstrakt.

Fletre, A., M., (2020, 25. mars). *Om 10 - faktor*. KS.

<https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/ledelse-og-organisering/et-vellykket-10-faktor-arbeid/om-10-faktor/>

Jacobsen, D., Thorsvik J., (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Bergen:

Fagbokforlaget.

Johannessen A., Christoffersen L. og Tufte P.A., (2020). *Forskningsmetodene for økonomisk-administrative fag*. (4. utg.). Oslo: Abstrakt.

Knudsen H., Flåten B. T., Johnsen Å., (2015). *Strategisk ledelse* (1. utg.). Oslo: Cappelen

Damm.

Kommunesektorens interesseorganisasjon. *Om KS*. <https://www.ks.no/om-ks/>

Ladegård G., Vabo S.I., (2010). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lai L., (2021). *Strategisk kompetanseledelse*. (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Martinsen Ø.L., (2017). *Perspektiver på ledelse*. (4. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Molstad M. H., Sæter T. A., (2016). *Medarbeiderundersøkelsen gjennomført – hva nå?* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Ruud G., (2021). *Kompetanseutvikling som virker. Fra læring til implementering*. Oslo: Universitetsforlaget.

Tjora A., (2021). *Kvalitative forskningsmetoder* (4. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Dokumenter:

Bjørn Marthinsen, (2022, 8 april), <https://oslo.workplace.com>).

Johansen S.J.K., 2020, Nyhetsbrev. (2020, 16. oktober). *10-FAKTOR er mer enn en øvelse*. <https://nyhetsbrev.ukeoslo.no/10-faktor-er-mer-enn-en-ovelse/>

Medbestemmelsesutvalget (2022). *Sak 7/22 Stillingsbeskrivelse*. [https://uke.intranett.oslo.kommune.no/medbestemmelse/medbestemmelsesutvalg-mbu/PowerPoint-presentasjon \(oslo.kommune.no\)](https://uke.intranett.oslo.kommune.no/medbestemmelse/medbestemmelsesutvalg-mbu/PowerPoint-presentasjon (oslo.kommune.no))

Tildelingsbrev 2022 Utviklings- og kompetanseetaten. <https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/13439503-1644835904/Tjenester%20og%20tilbud/Politikk%20og%20administrasjon/Budsjett%2C%20regnskap%20og%20rapportering/Tildelingsbrev/Tildelingsbrev%202022/Tildelingsbrev%202022%20-%20Utviklings-%20og%20kompetanseetaten.pdf>

Aakre B., sitert fra Johansen S.J.K., 2019, Nyhetsbrev. (2019, 14. februar). *10-FAKTOR er mer enn en øvelse*. <https://nyhetsbrev.ukeoslo.no/10-faktor-er-mer-enn-en-ovelse/>

Årsberetning, (2021). <https://uke.intranett.oslo.kommune.no/om-oss/arsberetninger/>

Vedlegg 1.

Presentere meg, oppgaven, hva jeg kommer til å spørre om, betydningen med intervjuet, lydopptak? sletting, anonymitet, rett til å avbryte, ca. 1 time.

1. Kompetanse planlegging

- Hvilke rolle har du som leder for strategisk kompetanseutvikling i UKE?
- Hvilke forberedelser gjorde du i forkant av 10- faktor undersøkelsen?
- Hvordan fungerer verktøyet for ledere? Fordeler og ulemper.
- Benytter ledelsen resultater til utforming av helhetlig kompetansestrategi?

2. Implementering av tiltak

- Hvordan skaffer du nødvendig kompetanse? Rekruttering, høyskoler, internt ...
- Har du vurdert alternative læringsformer, metoder? Ut fra egne ressurser og behov. Eksterne kurs eller internt (læring som skjer i selve arbeidssituasjon).
- Hvordan opplever du det, utnytter medarbeidere sin relevant kompetanse? Hvordan tilrettelegger du til dette? Utfordrende oppgaver...
- Hva kan du gjøre eller har gjort for å forbedre mestringsklima? Arbeidsmiljø, å dele kompetanse, å samarbeide. Tre gode ting (What went well).
- Har du tenkt om avvikling av kompetanse? Digitalisering. Nedbemanning. Omorganisering.

3. Evaluering og oppfølging

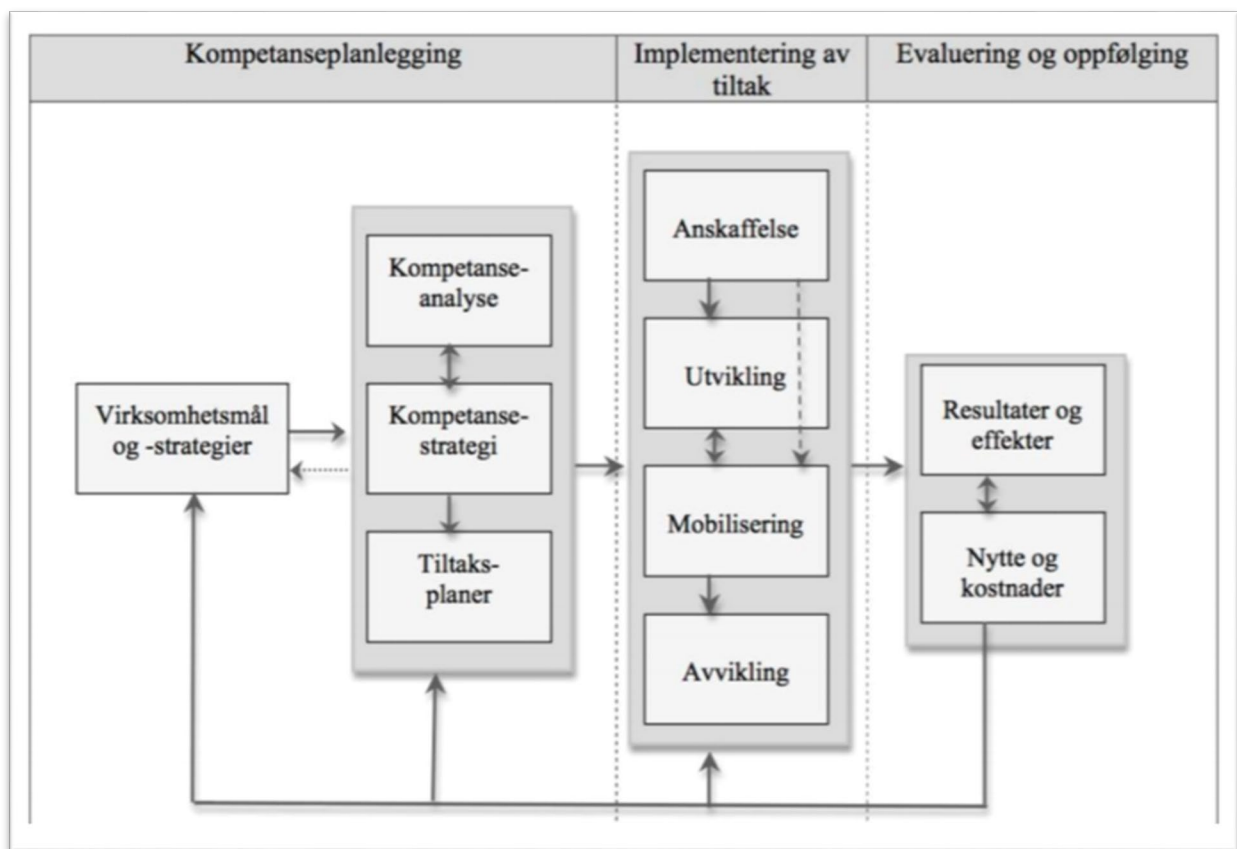
- Hvem har ansvar for oppfølging og evaluering av tiltak?
- Hva er din rolle i oppfølgingsprosessen?
- Hvordan velger du (dere) de viktigste områdene fra resultater?
- Hvordan planlegger du prosessen videre? Hvor ofte tenker du er det lurt å gjennomføre 10-faktor medarbeiderundersøkelsen?

Oppsummering

Vi har nå snakket generelt om kompetanseutvikling, 10 –faktor spørreundersøkelse, oppfølging av resultater og strategisk ledelse.

Er det noe du ønsker å tilføye som du mener er relevant å ta med?

Hvis jeg har behov for det, kan jeg kontakte deg igjen ved senere anledning?



Figur 7: Lai. L. 2013, *Strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess*. s.15.

Vedlegg 2.

Vil du delta i forskningsprosjektet *Strategisk kompetanseledelse i UKE?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke:

Hvordan ledere knytter 10 - faktor verktøy til strategisk kompetanseledelse i Utviklings- og kompetanseetaten i Oslo kommune? I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva en eventuell deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan ledere knytter 10 - faktor verktøy til strategisk kompetanseledelse i UKE. Studien skal baseres på intervjuer med ledere på ulikt nivå, med ulik fagbakgrunn og kompetanse. Som utgangspunkt i oppgaven tar jeg i resultatene av 10 – faktor undersøkelse. Prosjektet er en masteroppgave som skal leveres i slutten av mai 2022, ved OsloMet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

OsloMet – storbyuniversitet. Fakultet for samfunnsvitenskap, handelshøyskolen ved studieprogrammet erfarings basert master i styring og ledelse (MSL).

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget til dette prosjektet er trukket på bakgrunn av et ønsket variasjon i utvalget. Det er ca. 9 ledere som har fått forespørsel om å delta i prosjektet. Det er ønskelig med deltakelse fra ledere på samme avdeling på ulikt nivå. Jeg har tatt direkte kontakt med lederne.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i forskningsprosjektet, innebærer det at du deltar på et ca. 45-60 minutters intervju. Vi avtaler tidspunkt og sted (eventuelt Teams-møte) slik at det passer i forhold til din arbeidssituasjon. I intervjuet vil jeg notere stikkord og gjøre lydopptak. Det krever at du godkjenner at jeg gjør lydopptak. Dette krever også at du som informant deltar aktivt med opplysninger, tanker, refleksjoner over forskningstemaet.

Personlige opplysninger som navn, kjønn og alder bli ikke registrert. Det som kan gjenspeiles i oppgaven er arbeidssted og stilling.

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet.

Forskningsprosjektet skal avsluttes i mai 2022 og jeg vil destruere lydopptaket etter at jeg har transkribert datamaterialet. Jeg vil behandle opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Jeg skal bruke et godkjent opptakssystem for lydopptak. Diktafon-appen kan benyttes for opptak på både privateid smarttelefon så vel som OsloMet-eid utstyr, fordi lydfilene av sikkerhetsgrunner ikke kan avlyttes på den mobile-enheten, men blir overført til Nettskjema/TSD.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i mai 2022. Lydopptaket skal slettes ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra OsloMet – storbyuniversitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- OsloMet – storbyuniversitet ved Agnete Vabø agnvab@oslomet.no
- Student: Rita Lengviniene rita.tadas@gmail.com
- Vårt personvernombud: Inger Johanne Flatland ingerjf@oslomet.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Agnete Vabø
(veileder)

Rita Lengviniene
(student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Strategisk kompetanseledelse i UKE*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3.

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Vurdering

Referansenummer

879089

Prosjekttittel

Master oppgave i styring og ledelse. Strategisk kompetanseledelse i Utviklings- og kompetanseetaten (videreUKE).

Behandlingsansvarlig institusjon

OsloMet – storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Agnete Vabø, agnvab@oslomet.no, tlf: 41585185

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Rita Lengviniene, rita.tadas@gmail.com, tlf: 40562477

Prosjektperiode

16.12.2021 - 30.06.2022

Vurdering (1)

06.01.2022 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet medvedlegg den 06.01.2022, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til ca. 30.06.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art.6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved
- at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovenskrav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtalemed.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for->

personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

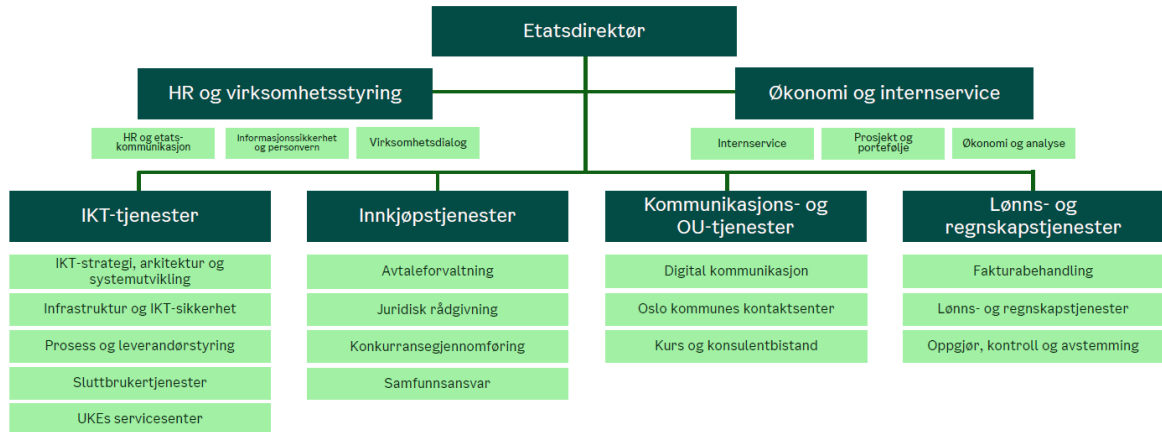
Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 4.

Utviklings- og kompetanseetaten 1.3.2022

Avdeling
Seksjon



Organisasjonskart Utviklings- og kompetanseetaten i Oslo kommune

