

MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S

Navn: Anne Harjo / kandidatnr.: 1

Kompetanseutvikling og seniorer - En erfaringsbasert master i HRM ved Nord Universitet

Dato: 02.09.2019

Totalt antall sider: 62

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|----|
| Innholdsfortegnelse | i |
| Sammendrag | 1 |
| Forord | 1 |
| 1. Innledning | 3 |
| 1.1 Begrunnelse for valg av tema | 4 |
| 1.2 Formål med oppgaven og problemstilling | 5 |
| 1.3 Oppgavens problemstilling: | 6 |
| 1.4 Presisering og avgrensinger av problemstillingen | 6 |
| 1.5 Definisjoner og nøkkelbegreper: | 6 |
| 1.5.1 Seniorpolitikk | 6 |
| 1.5.2 Livslang læring | 7 |
| 1.5.3 HR aktiviteter | 7 |
| 1.5.4 Ledelse | 8 |
| 1.5.5 Motivasjon | 8 |
| 1.5.6 Verdier | 8 |
| 2. Teorikapittel | 10 |
| 2.1 Utviklingen i samfunnet | 10 |
| 2.1.1 Fra jordbrukssamfunn til kunnskapssamfunn | 10 |
| 2.1.2 Kompetansereformen | 12 |
| 2.1.3 Demografi | 13 |
| 2.1.4 Pensjonsreformen og IA avtalen | 14 |
| 2.2 Psykologiske jobbkraav | 15 |
| 2.3 HR`s 4 strategiske nivåer | 15 |
| 2.3.1 De strategiske nivåene og organisasjonspolitikken i Vestfold fylkeskommune | 16 |
| 2.3.2 Strategisk HR – Nivå 4: Utforming av organisasjonspolitik | 16 |
| 2.3.3 Strategisk HR – Nivå 2 - Strategiutforming | 17 |
| 2.3.4 Strategisk HR – Nivå 2 - Utforming av handlingsprogrammer | 18 |
| 2.3.5 Kompetansestrategi for videregående opplæring i Vestfold 2018-2020 | 19 |
| 2.3.6 Nivå 1 - Strategisk HR – Drift av personalpolitikken | 20 |
| 2.3.7 Avvik fra vedtatt personalpolitikk | 21 |
| 2.4 Senter for Seniorpolitikk | 22 |
| 2.4.1 Norsk Seniorpolitisk Barometer | 22 |
| 2.5 Teoretisering av hverdagserfaringer | 22 |
| 3. Metode | 24 |
| 3.1 Valg av metode og betraktninger | 24 |
| 3.2 Kvantitativ metode | 24 |
| 3.3 Spørreundersøkelse | 25 |
| 3.4 Gjennomføring | 26 |

| | |
|--|----|
| 3.5 Utvalg | 28 |
| 3.5.1 Strategisk utvelgelse av informanter | 28 |
| 3.5.2 Bearbeiding av data | 29 |
| 4. Resultater og funn | 30 |
| 4.1 Resultat og respons | 30 |
| 4.2 Pålitelighet og representativitet | 30 |
| 4.3 Frafall | 31 |
| 4.4 Funn relatert til problemstillingens 5 delspørsmål | 31 |
| 4.4.1 Funn delspørsmål 1 | 31 |
| 4.4.2 Funn delspørsmål 2 | 33 |
| 4.4.3 Funn delspørsmål 3 | 35 |
| 4.4.4 Funn delspørsmål 4 | 36 |
| 4.4.5 Funn delspørsmål 5 | 41 |
| 5. Drøfting av funn | 48 |
| 5.1 Drøfting delspørsmål 1 | 48 |
| 5.2 Drøfting delspørsmål 2 | 49 |
| 5.3 Drøfting delspørsmål 3 | 50 |
| 5.4 Drøfting delspørsmål 4 | 51 |
| 5.5 Drøfting delspørsmål 5 | 53 |
| 5.6 Drøfting funn opp mot oppgavens problemstilling | 54 |
| 6. Konklusjon | 56 |
| 7. Litteraturliste | 58 |
| 7.1 Nettadresser | 58 |
| 7.2 Vedlegg | 60 |

Sammendrag

I dagens samfunns- og arbeidsliv er *læring* et sentralt tema. Og begrepet får en stadig viktigere betydning for samfunnet, organisasjonene og den enkelte av oss. Vi står ovenfor en fremtid som blir mer og mer uoversiktlige fordi den teknologiske utviklingen skjer i stadig høyere tempo. Det krever at vi må holde oss i takt med utviklingen, og for noen kan det medføre en økende grad av usikkerhet omkring egen kompetanse.

Organisasjoner i seg selv kan ikke lære, det er det bare menneskene i dem som kan. For at det skal skje «læring i organisasjoner» er det en forutsetning at det er sammenheng mellom den strategi og atferd som organisasjonen legger opp til på et kollektivt nivå og det som organisasjonsmedlemmene erfarer og tilegner seg av kunnskap i den praktiske hverdag.

I denne oppgaven har jeg undersøkt om en slik sammenheng finnes i en spesifikk offentlig organisasjon. Jeg har foretatt en todelt undersøkelse i to av organisasjonens virksomheter, i det segmentet av arbeidsstyrken som betegnes som *seniorer*, samt deres ledere. Jeg har sammenliknet virksomhetens politikk og strategier for kompetanseutvikling med funnene fra undersøkelsen - seniorennes *opplevde* læring- og kompetanseutvikling.

Funnene fra den todelte undersøkelsen viser at det er behov for en mer bevisst satsing på kompetanseutvikling - særlig for gruppen seniorer.

Forord

Denne oppgaven er en avsluttende del av en Erfarings basert master i Human Resource Management (HRM) ved Nord universitet. Oppgaven markerer slutten på et langt studieløp både ved Nord Universitet og andre utdanningsinstitusjoner. Arbeidet med masteroppgaven har vært tidkrevende, til dels utfordrende og samtidig veldig lærerikt.

Det er en sammenheng mellom overordnet virksomhetsstrategi på den ene siden og forvaltning av menneskelige ressurser på den andre. Denne sammenhengen dreier seg først og fremst om konsistens mellom virksomhetsstrategi og HR-strategiske tiltak. Disse sammenhengene har gitt fenomenet ledelse og *organisering av menneskelige ressurser* nytt innhold og gjør HR-strategiske valg til en enda viktigere del av lederoppgaven. Human Resource Management (HRM) handler om hvordan ledere kan rekruttere, motivere, utvikle og beholde sine medarbeidere. Ikke minst handler det om at arbeidstakeren opplever å bli

involvert, sett og være helt reelt med i virksomhetens fremtidsplaner.

(Kuvås, B. 2008 s 216).

1. Innledning

Arbeid blir enda viktigere de neste tiårene om vi skal lykkes med å skape et bærekraftig velferdssamfunn. I nesten alle jobber vil oppgavene endre seg. Det blir flere datamaskiner. Flere roboter. Vi må også forandre oss om vi skal henge med. Flere av oss må stå lenger i jobb, samtidig som utdannelsen raskere går ut på dato. Mange av oss må derfor fylle på utdannelsen, eller kanskje til og med ta en helt ny. Det skal vi legge til rette for.

Målet er klart: I det norske arbeidslivet skal ingen gå ut på dato. I fremtiden blir det mer forandring. Det må vi venne oss til. Ikke bare fordi det er helt nødvendig. Men også fordi ny teknologi og ny kunnskap skaper et bedre samfunn for alle

Erna Solberg, 2018

Jeg bet meg merke i Erna Solbergs nyttårstale ved inngangen til 2018. Ikke fordi det hun sa var nytt, men fordi budskapet hun kom med opplevdes *mer* relevant da, enn ved tidligere anledninger. Talen hennes er en av årsakene til at jeg skriver om denne oppgavens tematikk og målgruppe.

Jo mer jeg har lest om temaet *læring og kompetanseutvikling i arbeidslivet* - jo sterkere befester inntrykket seg av at seniorene er en litt «glemt» gruppe i den sammenheng. På sett og vis kan jeg forstå det. Jeg husker godt hvordan det var før, den gang da jeg selv og de som nå er 50+, entret arbeidslivet. På den tiden kunne man gå rett ut i arbeid, enten man hadde utdanning eller ikke. Men, hvis man først *tok* en utdanning, så var det med en forståelse om at den skulle «vare» livet ut. Slik er det ikke nå. Det spås at 65% av dagens ungdommer kommer til å arbeide i yrker som enda ikke er oppfunnet, at det eneste *sikre* vi vet om fremtiden er at den bare blir mer usikker, og at vi må lære oss å *tåle* å stå i det usikre.

Disse spådommene fikk regjeringen i 2013 til å oppnevne «Ludviksen-utvalget». Utvalget fikk i oppdrag å vurdere innholdet i grunnopplæringen opp mot nye krav til kompetanse i et fremtidig samfunns- og arbeidsliv.

I 2014 kom utvalget med delutredningen [NOU 2014:7 Elevenes læring i fremtidens skole](#). Utredningen pekte på utviklingstrekk mot et samfunn med større mangfold, høy grad av kompleksitet og hurtige endringer. På bakgrunn av utviklingstrekken anbefalte utvalget fire kompetanseområder; 1) fagspesifikk kompetanse, 2) kompetanse i å lære, 3) kompetanse i å kommunisere, samhandle og delta og 4) kompetanse i å utforske og skape. Ludviksen utvalget la med rapporten i 2014 grunnlaget for et stort arbeid som vi nå ser resultater av både i grunnskole og videregående skole – [Fagfornyelsen](#). Gjennom fagfornyelsen satses det stort på morgendagens arbeidstakere.

På samme tid viser [perspektivmeldinger](#) at den gruppen som *øker mest* i samfunnet er de eldste. Om vi skal sikre stabilitet og trygghet i et arbeids- og samfunnsliv med hyppige endringer, er det etter min mening, en *like viktig* satsing å legge til rette for læring og kompetanseutvikling for de som allerede *er* i arbeidslivet og da kanskje spesielt for de eldste arbeidstakerne – de som står *lengst unna* tidligere utdanning. Særlig når samfunnet har en målsetting om å få arbeidstakere til å *stå lengre* i arbeidslivet. Hvordan samfunnet, virksomheter og de selv legger til rette for at det kan skje, er fokus for denne oppgaven.

Jeg har gjennomført en todelt undersøkelse for å finne ut av hvordan ledere stiller seg til seniorer, til deres kompetanse og utvikling, samt hvordan disse holdningen oppleves av seniormedarbeiderne. Funnene har jeg sammenlignet med resultater fra tilsvarende årlig undersøkelse i regi av Senter for senior politikk (SSP). Samtidig har jeg sett på sammenhengen mellom virksomhetens strategier og tiltak for kompetanseutvikling og den opplevde utviklingen blant senioren selv.

Jeg har et ønske om at oppgaven skal bevisstgjøre ledere og andre, at senioren er en ressurs som må utvikles og håper at min undersøkelse kan åpne for videre refleksjoner omkring temaet.

1.1 Begrunnelse for valg av tema

Som arbeidstaker i en offentlig virksomhet i 10 år har jeg til gode å høre mine seniorkolleger legge planer for en mulig *senkarriere*, veldig få ytrer ønske om *mer* utdanning eller kompetanseheving. Jeg har ofte undret meg over hvorfor det er slik. Selv startet jeg på høyere utdanning i relativt voksen alder. Jeg var 38 år den gangen og siden har jeg ikke klart å slutte med studier. Jo mer jeg lærer, jo mer nysgjerrig blir jeg på å lære *mer*. Nå når jeg har rundet 50 er det stadig færre som skjønner dette behovet for *mer*.

De fleste har ved 50 års alderen oppnådd en god balanse mellom levestandard og livstandart. Man er i en livsfase med mye arbeidskapasitet – og hvis en har god helse, er en i denne fasen på sitt mest ideelle som arbeidstaker. De fleste ledere vil nok mene at dette er en lite krevende gruppe. Man stiller på arbeid, man yter og har stor selvstendighet i jobben. Samtidig, og kanskje nettopp derfor, er det lett å bli «glemt» i denne fasen. Min erfaring er at det er lite fokus på kompetanse- og karriereutvikling og jeg vil hevde at det i seg selv er en medvirkende årsak til tidlig avgang fra arbeidslivet. I stedet rettes fokus fremover mot neste fase – pensjonisttilværelsen. Man begynner å snakke seg imellom og de ulike scenariene diskuteres; Hva med redusert stillingsstørrelse, gå av på AFP eller om å kombinere AFP med arbeid? Og hva blir konsekvensene og det økonomiske regnestykket – på kort og lang sikt? Min erfaring er at det er lett å få råd og veiledning av HR og arbeidsgiver i forhold til denne type utsjekking. Det er få som legger planer om å stå *til* pensjonsalder og enda færre legger planer om å stå *etter* fylte 67 år. I dette ligger et paradoks. Dette er en gruppe arbeidstakere som vi erfaringsmessig vet har stor arbeidskapasitet, evner og høy trivsel og som arbeidsgivere flest burde kunne høste *mer* av.

Det er en rekke årsaker til at arbeidstaker går tidlig av med pensjon. Jeg tror at en medvirkende årsak er den tiden vi lever i. I dagens samfunn verdsettes ofte *fritiden* vår høyere enn arbeidet. Mange drømmer om en aktiv pensjonisttilværelse med tid nok til alt og alle og samfunnet legger til rette for det, gjennom pensjonsordninger, som gjør det mulig å realisere drømmen. En annen årsaksfaktor jeg har registrert, men som man ikke snakker så høyt om, handler om *følelser*. Med økende alder kommer gjerne økende grad av usikkerhet omkring egen mestring, kompetanse og omstillingsevne. Stadig flere får vansker med å se seg selv og sin rolle i et arbeidsliv 5-10 år fram i tid. De velger da heller å gå av, for å beholde selvfølelsen, eller fordi de føler at de ikke makter å mobilisere til enda en omstilling. En tredje årsak antar jeg er manglende strategier og tiltak for å *utvikle og beholde* seniorenene og det er dette jeg vil undersøke.

1.2 Formål med oppgaven og problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å ta rede på om det er sammenheng mellom den overordnede virksomhetspolitikken for HR i Vestfold fylkeskommune og utøvelsen av den praktiske personalpolitikken ute i virksomhetene, da sett i forhold til *kompetanseutvikling* av

seniorer slik at IA avtalens delmål 3 om *bedre bruk av eldre arbeidstakeres ressurser og arbeidskraft for å motvirke tidlig avgang*, kan oppfylles.

1.3 Oppgavens problemstilling:

Er det konsistens mellom virksomhetsstrategi og HR-strategiske tiltak – når det kommer til kompetanseutvikling av seniorer?

1. Hvordan vurderer lederne sine seniorers arbeidsprestasjoner og muligheter for læring og kompetansepåfyll i hverdagen?
2. Hvilke oppfatninger har ledere til avgang og hva mener de fremmer fortsatt yrkesdeltakelse?
3. Hvordan stiller lederutvalget seg til oppfatninger om alder, aldersgrenser og aldersdiskriminering?
4. Hva med seniorene selv - Opplever de at de har tilstrekkelig kompetanse, er i utvikling og at de blir tatt med i virksomhetens fremtidsplaner?
5. Er det samsvar mellom utvalgene og mellom undersøkelsene?

1.4 Presisering og avgrensinger av problemstillingen

Virksomhetens personalpolitikk er retningsgivende for forvaltning av menneskelige ressurser og utøvelse av ledelse. Personalpolitikk må omfavne alle ansatte i alle livets faser og ha flere perspektiv. Seniorpolitikk er således kun et av flere perspektiv. I denne oppgaven har jeg avgrenset temaet til å omhandle seniorpolitikk og ser på *ledelse og kompetanseutvikling av seniormedarbidere*.

1.5 Definisjoner og nøkkelbegreper:

1.5.1 Seniorpolitikk

Jeg har lagt SSP sin definisjon av seniorpolitikk til grunn for denne oppgaven; *Seniorpolitikk i arbeidslivet er samfunnets og virksomhetenes ulike strategier og tiltak for å:*

- a) forebygge uønsket tidligpensjonering og
- b) gjøre det mer attraktivt for seniorer å fortsette lenger i arbeid

Seniorpolitikk i arbeidslivet rommer all aktivitet som har som mål å rekruttere, utvikle og beholde gode seniormedarbeidere og deres kompetanse. Seniorpolitikk bygger på to grunnleggende holdninger:

- 1) Mennesker lærer og utvikler seg gjennom hele yrkeslivet.
- 2) Seniorer er en ressurs med verdifull kompetanse som arbeidslivet trenger ([SSP.no](#)).

1.5.2 Livslang læring

Læring er tilegnelse av ny eller endret kompetanse – i form av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger – som gir relativt varige endringer i en persons adferds potensial (Lai L. 2008 s155).

Livslang læring er et samlebegrep for all type læring. Med begrepet menes læring på alle nivåer og i alle deler av livet. Begrepet blir som oftest brukt for å understreke betydningen av læring i *voksen* alder og for læring som skjer utenfor de formelle utdanningssystemene.

Livslang læring i arbeidslivet kan deles inn i;

Formell utdanning – utdanning som gir studiepoeng, som er offentlig godkjent og som er av lengre varighet

Opplæring – alle former for organisert opplæring og kurs, som gir kursbevis, men som ikke inngår i offentlig godkjent utdanning og som er av kortere varighet

Uformell opplæring – alle former for erfaringsbasert læring. Det er ikke bevisst læring for den det gjelder, men er *taus* kunnskap som tilegnes gjennom det daglige arbeidet.

([SSB.no](#)).

1.5.3 HR aktiviteter

I generell forstand omfatter begrepene alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og «avvikling» av menneskelige ressurser i organisasjoner. I denne oppgaven avgrensers jeg HR-aktiviteter til *utvikling* og HR-tiltak *lederutvikling, trening og opplæring*. (Gimsø R 2006 s.42)

1.5.4 Ledelse

Ledelse kan defineres om *ethvert forsøk på å påvirke atferden til et individ eller en gruppe slik at man kan oppnå resultater*. Hensikten med ledelse er med andre ord å oppnå resultater gjennom samspill med dem man jobber sammen med. (Berg, Martinsen og Thompsen 2001, s. 67)

I de fleste praktiske situasjoner må ledere fatte beslutninger og handle delvis basert på hva de tror og hva de føler om hva som påvirker medarbeideres holdninger, motivasjon og atferd i en for organisasjonen ønsket retning.

1.5.5 Motivasjon

Motivasjon defineres gjerne som *«de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål»*.

Påvirkning av medarbeidernes motivasjon for jobben bør ellers ta hensyn til at det er individuelle variasjoner i medarbeidernes potensial for å bli motivert. Gjennom kunnskap om slike individuelle variasjoner vil den kompetente leder kunne vite mer presist hvordan ulike medarbeidere best kan motiveres. (Linda L 2006 s. 142)

Motivasjonsfaktorer – indre og ytre motivasjon

Generelt kan man si at indre motivasjon som kilde til gode prestasjoner er mer effektivt enn ytre motivasjon for oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet. Ytre motivasjon ser derimot ut til å være godt egnet for relativt trivielle, enklere og standardiserte oppgaver eller jobber som i utgangspunktet ikke er indre motiverende – hvor det viktigste er få oppgaven eller jobben gjort med et tilfredsstillende resultat (Bård Kuvås 2008 s. 21)

1.5.6 Verdier

Verdier kan defineres som *sosialt bestemte oppfatninger av noe ønskverdig for et individ eller en gruppe*. Verdier påvirker valg av mål, midler og atferd og styre dermed menneskelige handlinger. Individets materielle og/eller ikke materielle verdier vil påvirke dets mål og forventninger, krav og behov. (Gimsø, R. 2001 s 37)

Arbeidstakernes endrede verdier

Arbeidstakernes verdier vil være avgjørende for hvordan organisasjonen kan tiltrekke, motivere og beholde arbeidskraften. Selv i en tid med stor arbeidsledighet og utrygghet på

arbeidsmarkedet har de mer immaterielle verdier fått økende betydning for den enkelte arbeidstaker. Livsstandard, muligheten til å leve et liv nærmere familie, venner, naturen o.l. vektlegges av stadig flere. Å få bruke sine evner og anlegg og å være i utvikling, får stadig større betydning for arbeidstakerne. Ikke minst har utdanningssamfunnet bidratt til dette. Et høyere utdanningsnivå øker den enkeltes krav til å få være med å bestemme over sin egen arbeidssituasjon.

I den utstrekning organisasjonen ikke klarer å tilpasse seg disse arbeidstakerholdningene, vil den bli den tapende part. Klarer den det, vil den ha store fordeler av det. Den som finner glede i arbeidet, er også motivert for å gjøre en innsats. En arbeidstaker kan identifiserer seg med meningsfylt arbeid, og det styrker også identifikasjonen med organisasjonen. De endrede verdier og holdninger hos arbeidstakerne vil derfor også i høy grad påvirke de kravene som må stilles til ledelse. (ibid s 37)

2. Teorikapittel

Dette kapitlet tar for seg de teoretiske perspektivene som er lagt til grunn for undersøkelsen. I det innledende kapitlet definerte jeg noen sentrale nøkkelord og gjorde nødvendige avgrensinger i forhold til oppgaven og problemstillingen. Dette kapitlet søker å vise problemstillingens relevans ved å sette det inn i et samfunns-, arbeidslivs og individperspektiv.

I kapitlet presenteres de «ytre» rammene satt av historisk utvikling, demografi, lov- og avtaleverk, de selvvalgte teoriene, og ikke minst de «indre» rammene for organisasjonen, som er ulike overordnede styring- og strategidokumenter for virksomhetene omfattet av min todelte undersøkelse.

2.1 Utviklingen i samfunnet

De utfordringene som Erna Solberg peker på i sin tale må ses i sammenheng med utviklingen som til enhver tid finner sted og som påvirker samfunnet og det norske arbeidslivet.

2.1.1 Fra jordbrukssamfunn til kunnskapssamfunn

Inntil begynnelsen av det nittende århundre var Norge et typisk jordbrukssamfunn, der de fleste livnærte seg som bønder (80-90%) og hvor flertallet var avhengig av å bygsle (leie) jorden de drev, enten fra adelsmenn, storbønder eller kirken. Det var et samfunn med få rettigheter og stor frykt. Frykt for å bli for gammel eller for syk for å drive. Frykt for at en annen overbød bygselavgiften, og bli kastet fra gården. Frykt for feilslåtte avlinger, for det var ensbetydende med sult og lidelser. ([Eldre historie](#))

Dette endret seg mot midten av det nittende århundre, da etablerte det seg store industrienheter i Norge, bøndene flyttet inn til byene og tok jobber i industrien og Norge ble med det et industrisamfunn. Med industrisamfunnet fulgte et arbeidsliv preget av hierarkisk oppbygde organisasjoner, rigide arbeidsskille mellom ledelse og arbeidere og der den enkelte ansatte hadde ansvar for «sin del» av oppgaven. Det var maskinene som bestemte arbeidstempoet. Den enkelte arbeider ble isolert i sitt arbeid og følte savn av sosialt fellesskap og nødvendig frihet i jobben. Med industrialiseringen fulgte et ønske fra arbeidernes side om å få innflytelse på beslutninger som vedrørte deres arbeidssituasjon (Jacobsen og Thorsvik s. 251).

Den historiske utviklingen av medbestemmelse og innflytelse, som kjennetegner det norske arbeidslivet i dag, startet med Marcus Thrane da han i 1849 opprettet den første norske arbeiderforeningen. Fra begynnelsen dreide det seg stort sett om arbeidernes ønske om bedre fordeling av makt og vern av arbeidernes interesser, så vel som et ønske om demokrati også i arbeidsorganisasjonen. I de senere år har det også vært argumentert med at medbestemmelse fremmer trivselen blant de ansatte og dermed øker organisasjonens effektivitet. Den økende formaliseringen av ansattes rett til innflytelse og medbestemmelse i den virksomhet der de arbeider, er et produkt av mange forhold. Arbeidsgivernes og arbeidstakernes motiver i denne prosessen kan være svært forskjellige, selv om virkemidlene er de samme. (Gimsø, R. 2008 s 52)

De ansatte har klare økonomiske, psykologiske og politiske interesser i den organisasjonen der de bruker sine kunnskaper, sin erfaring og sin arbeidskraft. Derfor forventer de også å få influere på og delta i beslutninger som direkte eller indirekte berører deres arbeidsoppgaver, arbeidssituasjon og økonomiske fremtid. Det vil være en forutsetning for å være engasjert og forpliktet.

Arbeidsgiveren er på sin side avhengig av de ansattes kompetanse, engasjement og forpliktelse for å drive effektivt og være konkurransedyktig. Ikke minst har de senere års kunnskapsutvikling understreket dette behovet.

Den norske arbeidslivsmodellen

Den norske arbeidslivsmodellen bygger på en gjensidig balanse mellom arbeidsgivere og ansatte. Våre demokratiske rettigheter som er nedfelt både i lovgivning ([Arbeidsmiljøloven](#)) og i direkte avtaler mellom partene i arbeidsmarkedet ([IA avtalen](#)), gir grunnlag for å utvikle organisasjons- og ledelsesformer tuftet på *medvirkning* og *medbestemmelse*. Ansattes medvirkning har stått sterkt som prinsipp i norsk arbeidsliv gjennom flere tiår. Det som har blitt kalt den skandinaviske tradisjonen med vektlegging av bedriftsdemokrati, medvirkning og likeverd er nært knyttet til Samarbeidsprosjektet mellom LO og NAF. Prosjektet ble etablert på begynnelsen av 1960-tallet og målet var å øke den personlige medvirkningen i arbeidslivet. (Amundsen og Kongsvik s. 136).

Det er også et stadig større fokus på motivasjon i arbeidslivet. Hvis en tenker seg en skala hvor kravet til personlig initiativ og selvstendighet i arbeidet varierer fra «svært lavt» til

«svært høyt», vil vi i det ene ytterpunktet av skalaen finne standardiserte arbeidsoppgaver hvor tempoet ofte er styrt av maskiner. Fordi dette er faste standarder hvor oppgavene skal løses, er arbeidsdisiplin og utholdenhet det eneste som kreves av de ansatte for realisering av mål. I det andre ytterpunktet av skalaen, hvor kravet til personlig initiativ og selvstendighet er svært høyt, vil vi for eksempel finne tjenesteproduksjon. Karakteristisk for tjenesteproduksjon er at tjenestenes kvalitet er direkte avhengig av de ansattes initiativ, atferd og prestasjoner, og hvordan den ansatte mestrer den sosiale samhandlingen med kundene. (Jacobsen og Thorsvik s. 260)

Parallelt med utviklingen av det norske arbeidslivet har det også vært en utvikling innenfor det norske utdanningssystemet som har hatt stor påvirkning på arbeidslivet. Siden Reform 94 gav en [lovfestet rett](#) til videregående opplæring, har stadig flere tatt høyere utdanning. Og med et stigende kompetansenivå, har utviklingen gått stadig raskere bort fra det tradisjonelle industrisamfunnet mot kunnskapsindustrien med det, et høyt antall meget kompetente medarbeidere. Dette i seg selv endret radikalt tidligere skillelinjer mellom «overordnet» og «underordnet». I dag er grensene mellom stillinger langt mer diffuse. De endres hurtig, organisasjoner blir stadig mindre hierarkiske og samtidig blir de ansattes arbeidsoppgaver stadig bredere. (Gimsø, R. 2008 s 52).

Norsk arbeidsliv merker også i økende grad påvirkningen fra EU. Gjennom direktiver og ved utforming av ny politikk på arbeidslivsområdet er EU den som stadig setter dagsorden, også i Norge. Samtidig, fordi Norge ikke er medlem av EU, er våre muligheter til å direkte påvirke EUs prosesser svært begrenset (ibid s. 45)

2.1.2 Kompetansereformen

Både OECD og EU har formulert politiske målsettinger og satt *livslang læring* på dagsorden. I Norge hadde man hatt en utbygging av utdanningssystemet over flere tiår, som førte til utdanningsnivået var høyt sett i forhold til mange andre land. På tross av dette innså man at det var behov for fokus på etter- og videreutdanning av den voksne delen av befolkningen. Det medførte at regjeringen i 1997 la fram St.meld. 42 – 1997-98 *Kompetansereformen*. Begrunnelsene var den tiltagende globaliseringen av økonomien, internasjonaliseringen, den teknologiske utviklingen samt endrede krav til omstilling av produksjon og organisasjon i arbeidslivet. En arbeidsliv i stillstand ble ikke spådd noen lys fremtid, det ble derimot et

arbeidsliv med omstillingsevne og kontinuerlig kompetanseutvikling. *Mens tenkningen tidligere har båret preg av «en gang utdannet alltid utdannet» går filosofien nå i retning av at «fullført grunntidanning er bare begynnelsen». Utviklingen mot stadig mer vekt på den livslange læringen har foregått over lengre tid. Det som gjør situasjonen annerledes nå, er takten i utviklingen og dynamikken i endringene ([Kompetansereformen](#)).*

Opprinnelig ble Livslang læring forstått som *tilbakevending til* utdanningssystemet for kunnskapsmessig oppdatering. I dag er det en bred enighet om at det er voksne's læring på mange ulike arenaer gjennom livet, ikke minst i arbeidslivet.

Livslang læring er enda mer aktuelt i dag og en ny reform står på trappene. I oktober 2018 inviterte Regjeringen partene i arbeidslivet til konferanse for å diskutere kompetanseutfordringene i norsk arbeidsliv og for å få innspill til arbeidet med en ny reform - [Lære hele livet](#). Den nye kompetansereformen er ventet lagt frem våren 2020. Reformen skal bidra til å styrke kompetansen til de som er i arbeidslivet, i tillegg skal den bidra til at *flere kommer i jobb og kan stå lenger i arbeid*.

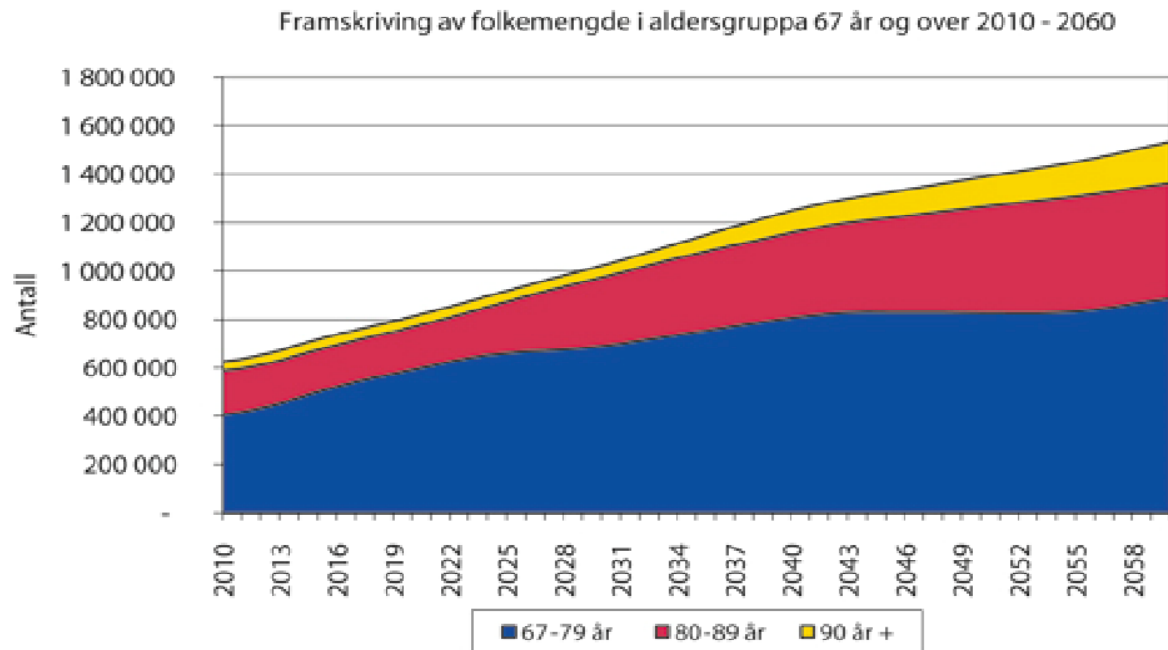
2.1.3 Demografi

For å forstå hvorfor temaet «seniorer» og «kompetanseutvikling» stadig blir viktigere i arbeidslivet, må man sette det i sammenheng både med utviklingen i det norske samfunnet og de demografiske endringene som skjer der. Endringer som vil påvirke i arbeidslivet og som mange ser på som en trussel mot vår fremtidige velferd.

Det har lenge vært snakk om *eldrebølgen*. Situasjonen minner mye om en dag på stranden, på utkikk etter den store bølgen: Vi tror vi ser den komme, men som oftest flater den ut lenge før den når oss. Eldrebølgen kommer og i en viss forstand kan vi si at den allerede er her.

Eldrebølgen skyldes bare delvis det faktum at vi blir eldre (flere på toppen av pyramiden). Vel så viktig er de lave fødselstallene, som betyr at det blir færre i bunnen. Og når eldrebølgen ennå ikke helt har nådd oss, skyldes det både at fruktbarheten i Norge fortsatt er relativt høy og at innvandrerne er unge. ([SSB.no](#))

Mens det i 1950 bare var vel 8 prosent som var 67 år og over, er dagens andel vel 15 prosent. Og når de store etterkrigskullene blir pensjonister, vil denne andelen øke ytterligere, til 17 prosent i 2030 og 21 prosent i 2050. Andelen barn og unge under 15 år vil fortsatt synke, til om lag 17 prosent i 2050.



Figur 1, Fra SSB – Befolkningsframskrivninger - Middelalternativet.

2.1.4 Pensjonsreformen og IA avtalen

Den forventede eldrebølgen beskrevet over med vekst i levealderen og aldring av befolkningen har lagt press på pensjonsordningene selv i rike Norge. For å sikre et bærekraftig pensjonssystem har man, blant annet, innført levealdersjustering i folketrygden og innført alleårs- opptjening. Levealdersjusteringen gjør at yngre årskull må stå lenger i jobb for å få like høy årlig pensjon som eldre årskull dersom levealderen fortsetter øke. Det er samtidig *frihet til å velge å gå av like tidlig som eldre årskull*, men da blir den årlige pensjonen lavere. Ved hjelp av [IA-avtalen](#) og [pensjonsreformen](#) satser myndighetene på at *andelen eldre yrkesaktive skal stige* i årene som kommer, fordi det skal *lønne seg* å stå i arbeid frem for å gå av med pensjon.

Samtidig viser forskning at seniorer som yrkesgruppe ikke i særlig grad motiveres av økonomiske incentiver i jobbsammenheng (NSBP). De er mer opptatt av at arbeidet er interessant og av å føle at de bidrar til noe samfunnsnyttig. Som gruppe er de lite tilbøyelige til å skifte jobb, men *om* de slutter i jobben, er det samtidig som oftest også en avslutning på yrkeskarrieren.

Gitt at senioren har kapasitet og motivasjon til å stå i arbeid, vil dette være et tap for virksomhetene og for samfunnet. Om opplæring kan bidra til at seniorer står lengre i arbeid i stedet for å pensjonere seg vil dette være en gevinst for alle parter. ([Seniorporten.no](#))

2.2 Psykologiske jobbkrav

Et resultat av samarbeidsprosjektet LO og NAF er *De psykologiske jobbkravene* som ble formulert av Thorsrud og Emery i 1970 (ibid 136). De viser til at selv om vi mennesker har ulike motiver og ønsker for vårt arbeid, er det likevel enkelte krav eller behov som er *felles* for oss alle. Selv om alle seks jobbkrav, etter mitt skjønn, er like aktuelle i dag, har jeg ut fra oppgavens problemstilling valgt å avgrense til jobbkravene 2 og 6.

1. Behov for innhold i jobben som fordrer noe ut over ren utholdenhet og som betyr et visst minimum av variasjon selv om dette ikke nødvendigvis innebærer noe stadig nytt i jobben.
2. Behov for å *lære noe i jobben* og å *fortsette å lære*
3. Behov for å kunne treffe beslutninger, i det minste innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget.
4. Behov for anseelse, i det minste en viss grad av mellom menneskelig støtte og respekt på arbeidsplassen.
5. Behov for å se sammenhengen mellom arbeidet og omverdenen, i det minste slik at man kan se en viss forbindelse mellom det man utfører i arbeidet og det som betraktes som nyttig og verdifullt
6. Behov for å *se at jobben er forenelig med en ønskverdig framtid* uten at dette nødvendigvis innebærer avansement. (ibid s. 137)

Vi finner igjen de psykologiske jobbkravene i andre kjente teorier om motivasjon, for eksempel Maslows behovshierarki og Hertzbergs to-faktor teori.

I Maslows behovshierarki utgjør de psykologiske jobbkravene (eller behovene) de øverste delene av pyramiden, nemlig behovet for samhørighet, status og prestisje og selvrealisering. Og i Hertzbergs teori finner vi igjen de samme motivasjonsfaktorene i det som påvirker tilfredshet – det å prestere, selve arbeidet, anerkjennelse og ansvar. (Gimsø R. 2008 s. 51)

2.3 HR`s 4 strategiske nivåer

Det som vanligvis menes med strategisk HR, kan oppsummeres gjennom følgende to forhold; *Samsvar mellom en organisasjons strategi og andre egenskaper ved organisasjonen, og dens HR-aktiviteter, og en forutsetning om at et slikt samsvar er av betydning for organisatoriske resultater.* (Kuvås, 2006 s 216).

Vi kan skille mellom ulike nivåer av strategisk HR:

1. HR-funksjonen opererer helt uavhengig av organisasjonens strategi.
2. HR-funksjonen forsøker å tilpasse tiltak til strategien.
3. Toveis kobling der organisasjonen tar hensyn til HR i sin strategi.
4. Kontinuerlig og likeverdig toveis kobling mellom strategi og HR. Begge parter setter premisser for hverandre, og hvor HR like godt kan gi grunnlag for strategiutforming som strategiske valg som visa versa. (ibid s 217).

2.3.1 De strategiske nivåene og organisasjonspolitikken i Vestfold fylkeskommune

Et av hovedfunnene fra NSPB undersøkelsen i 2018 var at *det er et forbedringspotensial når det gjelder seniorpolitiske strategier og tiltak* i virksomhetene. Med bakgrunn i dette ønsket jeg å gjennomføre en undersøkelse for å se om det er sammenheng mellom den strategi og atferd som organisasjonen legger opp til på et kollektivt nivå og det som seniorandelen organisasjonsmedlemmene erfarer og tilegner seg av kunnskap i den praktiske hverdag.

Under har jeg søkt å fremstille sammenhengen mellom de ulike strategiske nivåene nevnt i forrige avsnitt med offisielle og vedtatte planer, strategier og tiltak gjeldene for Vestfold fylkeskommune. Jeg har tatt for meg det som omhandler *læring* eller *utvikling* på et kollektivt nivå. Hensikten med dette er å synliggjøre omfanget og tiltak og for deretter å drøfte disse opp mot funnen i den todelte undersøkelsen.

2.3.2 Strategisk HR – Nivå 4: Utforming av organisasjonspolitik

Nivå 4 av strategisk HR er det øverste nivået der politikken utformes. Politikk er en erklæring om intensjon – og organisasjonspolitikken forteller omverden hva virksomheten har til hensikt å gjøre. Samtidig er politikk også et uttrykk for hvordan virksomheten definerer, prioriterer og fordeler sine verdier i sitt sosiale system.

I 2013 ble det vedtatt en ny organisasjonspolitik i Vestfold fylkeskommune og dokumentet *Sammen om Vestfolds fremtid – kultur og identitet* (vedlegg 5) ble presentert.

I dokumentet defineres fylkeskommunens store og mangfoldige samfunnsoppdrag, blant annet å *levere gode tjenester til Vestfolds innbyggere*. Organisasjonens visjon *Sammen om Vestfolds fremtid* og de felles verdiene – *Åpen – Rettferdig – Modig – Profesjonell* legger føringer for hva som er verdsatt og foretrukket i organisasjonen.

I tillegg ble ledelses- og medarbeiderprinsippene definert og kommer til uttrykk gjennom blant annet - *Hvordan vi tar ansvar for arbeidsoppgavene og hvordan vi omgås på arbeidsplassen.*

I dette overordnede dokumentet står det: Lederne skal bidra til at de ansatte har *nødvendig kompetanse* og faglig innsikt til å fatte beslutninger i tråd med felles visjon og verdier, prinsipper for godt medarbeiderskap og lederskap og fylkeskommunens etiske retningslinjer.

Visjon, verdier og politikk er en nyttig bakgrunn for neste strategiske nivå, der den overordnede personalpolitikken og de ulike virksomhetsstrategier utvikles og nedfelles.

2.3.3 Strategisk HR – Nivå 2 - Strategiutforming

Virksomhetens politikk og verdigrunnlag gir retning for det overordnede personalarbeidet, men det er på dette nivået at virksomhetens prinsipielle rammer og retningslinjer for personalpolitikken blir utformet.

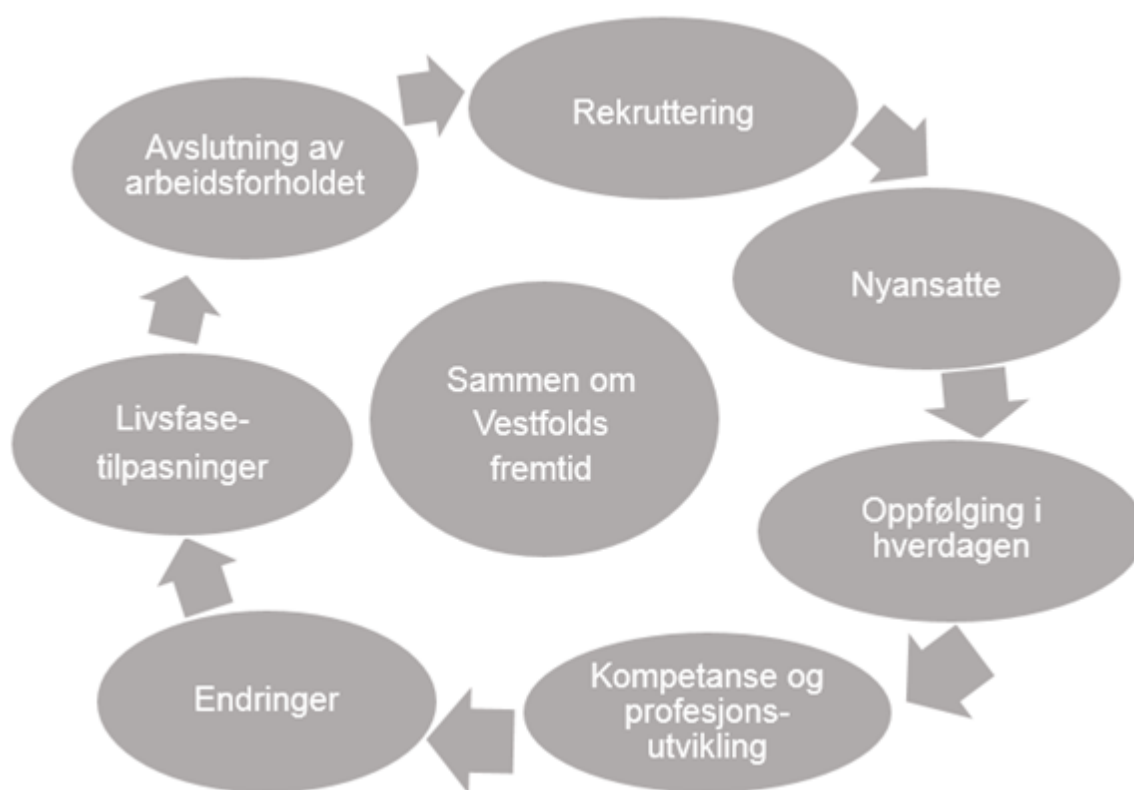
Samtidig blir overordnede målsettinger skriftliggjort gjennom ulike strategier og programmer som skal gi retning for hvordan arbeidet skal gjennomføres. *Strategisk plan for lederutvikling 2013-2016.* (Vedlegg 6) og *Strategisk plan for medarbeiderutvikling* (vedlegg 7) er eksempler på dette.

Bakgrunnen for ny organisasjonspolitikken var blant annet de utviklingstrendene man så fremover og som man ønsket å ruste seg mot. Rådmannen skrev blant annet: *Utviklingen vi står overfor vil få konsekvenser for lederskapet og medarbeiderskapet i Vestfold fylkeskommune, og vil påvirke samfunnsoppdraget, arbeidshverdagen, måten vi løser oppgavene på, og hvordan vi samarbeider. Ikke minst vil kompetansekravene til medarbeidere stadig være i endring*

I 2016 vedtok Vestfold fylkeskommune en ny overordnet strategiplan *Digitalstrategi* for 2016-2019, (vedlegg 8) med en handlingsperiode for de to første årene i planperioden. Med denne strategien ønsker Vestfold fylkeskommune å ruste organisasjonen ytterligere for fremtiden.

Innholdsmessig er de overordnede dokumentene helt i tråd med prinsippene og avtaleverket som gjelder for norsk arbeidsliv. Og det legges gjennomgående vekt på de ansattes *medvirkning* i utøvelsen av et godt leder- og medarbeiderskap. Dokumentene beskriver den overordnede virksomhetsstrategien for HR arbeidet og personalpolitikken.

Medarbejderreisen skildres slik;



Figur 2 – Medarbejderreisen

Som figuren over viser, er *Kompetanse og profesjonsutvikling* fremhevet og er et punkt i medarbejderreisen, og samtidig ser vi at punktet *livsfasetilpasninger* på overordnede nivå angir retningslinjene for personalpolitikken. Det enkelte punkt legger på denne måten *føringer* for hva som skal medtas og utdypes videre på neste nivå. Eksempelvis, når de generelle personalpolitiske retningslinjene er trukket opp, må det klarlegges *hvordan* personalpolitikken tenkes gjennomført, gjennom at en angir prosedyrer (detaljerte regler) for gjennomføringen, noe som skjer i det neste nivået.

2.3.4 Strategisk HR – Nivå 2 - Utforming av handlingsprogrammer

For hvert av de ulike personaladministrative funksjonsområdene i virksomheten vil det bli utformet en «delpolitikk», eksempelvis ansettelsespolitikk, opplæringspolitikk osv. I denne sammenhengen vil eksempelvis opplæringspolitikken si noe om organisasjonens holdninger til opplæring og videreutvikling av sine ansatte.

På dette nivået omsettes utøvelsen de ulike HR strategiene til programmer og/eller tiltak. Derfor vil dette nivået vil ha størst betydning for lederne og arbeidstakerne.

Vestfold fylkeskommunes har på nivå 2 blant annet utviklet handlingsplaner for lederopplæring og for livsfasepolitikken, som senioren og IA-arbeidet (arbeidet for et mer inkluderende arbeidsliv) er en del av.

Delpolitikken er til for å sikre at organisasjonen med alle sine ulike avdelinger, seksjoner og virksomheter arbeider mest mulig *likt* med felles målsettinger. Ser man eksempelvis på det som omhandler Livsfasepolitikk, så står det:

Tiltak og satsingsområder for å bedre arbeidssituasjonen vil være rettet mot medarbeidere gjennom hele yrkeskarrieren. Noen av tiltakene vil være generelle og åpne for alle. Andre tiltak er forbeholdt enkelte aldergrupper/livsfaser og /eller vurdert ut ifra individuelle hensyn.

For å stimulere til at medarbeidere står lenger i arbeidet, skal det være egne tiltak for seniorer. Arbeidsgiver skal tilby seniorsamtale for lærere etter fylte 55 år og etter fylte 60 år for øvrige ansatte.

- *Seniorsamtalen skal være en del av utviklingssamtalen.*
- *Alle arbeidstakere skal tilbys seniorkurs det året de fyller 60 år.*
- *For lærere gjelder egne regler for tilrettelegging av arbeidstiden.*
- *Arbeidstakere som har fylt 60 år, har i henhold til ferieloven, rett til en ekstra ferieuke. Arbeidstakere som har fylt 62 år har rett til avtalefestet pensjon iht. tariffavtale.*

På sektornivå kan det på dette nivået utvikles egne handlingsplaner og/ eller strategier som gjelder for den aktuelle sektoren. Jeg har derfor tatt med Utdanningssektorens egne *Kompetansestrategi i Handlingsperioden*, som jeg mener er relevant for oppgaven

2.3.5 Kompetansestrategi for videregående opplæring i Vestfold 2018-2020

Opplæringsloven og [§ 10-8 Kompetanseutvikling](#) slår fast at kommuner og fylkeskommuner, har ansvar for å ha riktig og nødvendig kompetanse på skolen og forplikter skoleeier til å sette kompetanseutvikling på dagsorden. Utdanningssektoren er med andre ord gjennom lovverket pålagt kompetanseutvikling *ut over* det som den vedtatte organisasjonspolitikken legger opp

til. Sektoren har derfor sett behovet for å utarbeide sin egen kompetansestrategi for ansatte i sektoren og i 2018 ble *Kompetansestrategi for videregående opplæring 2018-2020* vedtatt (vedlegg 9). Dokumentet gir en oversikt over nasjonale og lokale føringer for kompetanseutvikling i videregående opplæring og etter- og videreutdanningsordninger som Vestfold fylkeskommune benytter seg av formell art.

Av mer generell art legger sektoren følgende føringer:

Det legges til grunn en vid definisjon av kompetanseutvikling, slik at dette ikke er avgrenset til kurs med eller uten studiepoeng. Ulike opplegg for erfaringsutveksling og refleksjon over egen praksis på den enkelte skole. Hovedvekten av kompetanseutvikling i gjennomføres internt i den enkelte skole. Virksomhetenes kompetansehevede tiltak skal på en systematisk måte henge sammen med virksomhetenes utviklings- og kvalitetsarbeid.

Også digitalstrategiplanen er relevant for oppgavens problemstilling og jeg har derfor valgt å ta med utdrag derfra:

I den digitale strategiplanen står det å få organisasjonen til å tenke digital kompetanse utvikling og ta i bruk e-læring som et virkemiddel og en kilde til kompetanseutvikling, krever endringsledelse og for enkelte virksomheter er dette en modningsprosess.

- *Det skal legges til rette for kompetanseheving gjennom e-læring.*

2.3.6 Nivå 1 - Strategisk HR – Drift av personalpolitikken

På dette laveste nivået av HR er personalpolitikken blitt omsatt til rene driftsoppgaver eller det man vil omtale som *praksis i hverdagen*. Den enkelte leder har ansvar for å følge opp sine medarbeidere gjennom ulike personalpolitiske tiltak. For seniorene som denne oppgaven omhandler vil det blant annet være de som er nedfelt i Handlingsplanen for IA-arbeidet. I planen under punktet aktivitetsmål står det følgende:

Følge Strategisk plan for medarbeiderutvikling som vektlegger:

- *livsfasetilpasning*
- *oppfølging i hverdagen*

- *kompetanse- og profesjonsutvikling*
- *gjennomføring av utviklingssamtaler*
- *2 dagers seniorkurs tilbys alle ansatte i det året de fyller 60 år. Kurset har seniorer som ressurs i fokus, muligheter og rettigheter for den enkelte blir hovedtema*

Ser man eksempelvis på punktet *gjennomføring av utviklingssamtaler*, vil det bety 2 årlige utviklingssamtaler (vedlegg 10) som nærmeste personalleder har ansvar for å innkalle til. Gjennom disse medarbeidersamtalene ansvarlig gjøres den enkelte senior til å gi uttrykk for *sitt* individuelle behov for kompetanseutvikling. Deretter har lederen og den ansatte felles *medansvar* for å følge opp dette jmf Organisasjonspolitikken og medarbeiderprinsippene.

2.3.7 Avvik fra vedtatt personalpolitikk

Vestfold fylkeskommune er en stor organisasjon som favner over 2200 medarbeidere i fem ulike sektorer. I tillegg har enkelte sektorer, slik som utdanningssektoren, selvstendig drevne virksomheter underlagt organisasjonen. Det er naturlig at det i en så stor organisasjon vil fremkomme avvik. Selv når politikk og prosedyrer er formulert og gjort kjent, vil en finne at praksis ikke alltid stemmer overens med retningslinjene. Det må regnes med små avvik, som følge av liten tid, dårlig oversikt, manglende kunnskaper om prosedyrer hos den som er satt til å ivareta oppgaven.

Hvis det er vedvarende mangel på samsvar mellom uttrykt målsetting for dette arbeidet og måten arbeidet i realiteten gjennomføres på, vil praksis fremstå som virksomhetens *reelle* personalpolitikk.

Selv om personalpolitiske prioriteringer til en viss grad er styrt av verdigrunnlag og målsettinger er visse forhold bestemt gjennom lovgivningen og gjennom avtaleverket. Lover og regler for medbestemmelse, det fysiske og psykiske arbeidsmiljøet, likestilling osv. må organisasjonen følge. Det er først når virksomheten ønsker å *gå lengre i sine tiltak* enn lover og regler fastsetter at vi kan snakke om *virksomhetens* personalpolitiske retningslinjer (Gimsø R. 2008 s. 98)

2.4 Senter for Seniorpolitikk

Senter for seniorpolitikk (heretter kalt [SSP](#)) har fått i oppdrag av myndighetene å koordinere satsingen Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet som skal få arbeidslivet til å legge til rette for at eldre arbeidstakere velger å fortsette i arbeid fremfor å pensjonere seg tidlig. Satsingen går ut på å synliggjøre «eldres ressurser og utviklingsmuligheter, utvikle et inkluderende og godt arbeidsmiljø for alle arbeidstakere i virksomhetene og etablere et utvidet samarbeid om seniorpolitikk mellom arbeidslivets organisasjoner og mellom organisasjonene og myndighetene.» (seniorpolitikk.no)

2.4.1 Norsk Seniorpolitisk Barometer

Siden 2003 har Norsk seniorpolitisk barometer (heretter kalt NSPB) gjennomført en årlig undersøkelse der hensikten er å kartlegge hvordan arbeidsmarkedet stiller seg til ulike seniorpolitiske spørsmål. Undersøkelsen har sin bakgrunn i SSP's samfunnsoppdrag om å fremskaffe, utvikle og formidle kunnskap og erfaringer som bidrar til økt deltakelse for personer over 50 år i arbeidslivet.

I den todelte undersøkelsen [Norsk Seniorpolitisk Barometer](#) (NSPB) blir oppfatninger til ledere i næringslivet og øvrige yrkesaktive over 16 år kartlagt og sammenstilt. SSP har beholdt samme metodiske opplegg og blitt gjennomført på samme tidspunkt siden oppstart. Spørsmålssettene har holdt seg relativt stabilt fra år til år slik at tidsserier er tilgjengelig for en vesentlig del av spørsmålene. Fordi NSPB har vært tro til sitt design, sine målgrupper og spørsmålssett valgte jeg å benytte meg av den samme metodiske designen i mitt forskningsprosjekt. Alle utvalsundersøkelser er beheftet med statistiske feilmarginer, jeg har forsøkt å minimere mine ved å benytte samme design som NSPB og deretter sjekke ut hvordan funn fra min undersøkelse faller ut ift funnene gjort i NSPB. Dette kommer jeg nærmere tilbake til i Analysekapittelet.

2.5 Teoretisering av hverdagserfaringer

Mennesker forholder seg på sett og vis til to «verdener» (Johannessen, Tufte og Christoffersen s. 27). Hvert enkelt individ er sentrum i sin egen verden og gjør sine hverdagserfaringer. Dette kan betegnes som «den lille verden». Hvert individ er imidlertid del av en større helhet. Det finnes en verden utenfor oss selv som kan betegnes som «den store verden». Hvis vi holder oss til fenomenet skole, består den store verden av erfaringene til alle som har gått på eller går på skole, eller som arbeider i skolen. Den store verden består av en

mengde mennesker og erfaringer som det ikke er mulig å ha fullstendig kunnskap om. Den store verden er noe vi må *forestille oss*. (ibid 28). Det er en typisk menneskelig egenskap å veksle mellom våre egne individuelle erfaringer i den lille verden, og basert på disse, danne oss generelle forestillinger om den store verden. Vi er i så måte alle teoretikere. Vi går alle rundt med en mengde teorier om hvordan virkeligheten ser ut. (ibid)

Som jeg nevnte innledningsvis i kapittel 1, så har jeg erfaringer fra min egen arbeidshverdag i en offentlig organisasjon – eller her *Min lille verden*. I tillegg er jeg faretruende nær den aldersgruppen jeg her gjør undersøkelser på. Jeg risikerer med andre ord å være forutinntatt. Det er mye som har hendt i den store verden i løpet av de siste 15 årene, blant annet endringer i arbeidslivet, i lovverket, i demografi og i pensjonsalder. Jeg ønsket gjennom min undersøkelse om det er sammenheng mellom (mine) teorier fra *den lille verden* og forske på om det står seg i forhold virkeligheten eller rettere sagt *den store verden*.

3. Metode

Metodelæren diskuterer hvilke metoder som fungerer best når en ønsker å oppnå mest mulig sann kunnskap om forhold som undersøkelsen skal belyse. Først og fremst handler metodelæren om hvilken type undersøkelse som skal gjennomføres - kvalitativ eller kvantitativ, om hvordan spørsmål utformes for å få frem mest mulig informasjon om det fenomenet man ønsker å belyse. Dernest handler det om hvordan den innsamlede informasjonen best skal behandles, analyseres og tolkes i etterkant for å kunne gi et så korrekt bilde som mulig av fenomenet. Til sist handler det om hvordan utvalg skal velges for at resultatene skal bli så sikre som mulige slik at de kan generaliseres til resten av populasjonen. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015 s. 29-32)

3.1 Valg av metode og betraktninger

Før jeg kunne gå i gang med å gjennomføringen av selve forskningsprosjektet var det flere vurderinger å gjøre og valg å ta. Viktigste var valg av fremgangsmåte, nærmere bestemt hvilken metode og forskningsdesign som ville være mest hensiktsmessig for det jeg ønsket å forske på.

I og med at min oppgave fokuserer på å finne konsistens mellom virksomhetsstrategi og HR strategiske tiltak, mente jeg at kvantitativ metode med en todelt spørreundersøkelse ville være en god fremgangsmåte både sett i forhold til undersøkelsens problemstilling og formål.

Underveis dukket det andre overveielser omkring tidsbruk, kostnader, miljø, organisering og respons. Et eksempel på dette var valget mellom å benytte trykte eller digitale spørreskjemaer eller gjennomføre undersøkelsen pr telefon (da helst ved hjelp av en assistent). Jeg valgte å benytte digitale skjemaer, som jeg utformet i Google - *Forms*. Jeg hadde en tanke om at det var metoden som ville være mest kostnadseffektiv, minst ressurskrevende og føre til minst frafall og være lettest å bearbeide i etterkant.

3.2 Kvantitativ metode

I den samfunnsvitenskapelige metodelæren, skilles det mellom de to metodene; kvalitative og kvantitative. Spørreundersøkelser er et eksempel på en kvantitativ metode og er den metoden som jeg har valgt for å få svar på oppgavens problemstilling.

Generelt kan man si at det ved tilnærming til et fenomen, der man skal «telle» opp fenomener og kartlegge utbredelse av fenomenet er kvantitativ metode å foretrekke. Kvantitativ metode kalles også «tallenes tale» og man kan si at den kvantitative metoden har nokså fastlagte prosedyrer for innsamling og analysing av data, men datatolkningen kan også gi rom for kreativ tankegang (Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2010 s. 31). En slik metode ville egne seg for mitt forskningsprosjekt med bakgrunn i at jeg ønsket å lete etter mønstre i en gitt populasjon.

3.3 Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelse er uten tvil den mest benyttede datainnsamlingsmetoden innenfor samfunnsvitenskapelig metode, og defineres gjerne som *forskning i bredden*. (ibid s. 32)

I kvantitative spørreundersøkelser distribueres spørreskjemaer til et forholdsvis stort utvalg personer (respondenter) som stilles de samme spørsmålene med faste svaralternativer. I slike spørreskjemaer vil det ikke være mulig å utlede individuelle kjennetegn fordi både spørsmål og svaralternativer er forhåndsdefinerte.

Svarene fra den enkelte respondent blir deretter tolket på det som kalles aggregatnivå, det vil si at man kun ser på hvordan en gitt kategori personer forholder seg til en gitt variabel. (ibid 260)

Spørreundersøkelser kan gjennomføres på ulike måter, som trykte eksemplarer, som digitale undersøkelser på nett/ epost eller som spørsmål som blir lest opp over telefon.

Jeg valgte som nevnt tidligere, å gå for digital undersøkelse, mest på bakgrunn av de erfaringer som jeg har gjort meg på egen arbeidsplass. Utsendelse på papir var ikke aktuelt, av miljømessige årsaker. Vestfold Fylkeskommune er miljøfyrtårnbedrift og har gjennom flere år jobbet målrettet mot å gå over til intranett og epost som informasjonskanaler. Respondentene i mine utvalg var av den grunn vant til å jobbe digitalt. Telefonintervjuer var også uaktuelt, både på grunn av manglende tid og ressurser.

Min undersøkelse henvender seg til to ulike utvalg og jeg valgte å utforme to ulike spørreskjemaer, ett til ledere (vedlegg 9) og ett til ansatte over 50 år (vedlegg 10). Det er enkelte spørsmål eller påstander som er like for begge utvalgene: Eksempel på et slikt spørsmål er: *Har du kjennskap til særskilte tiltak rettet mot ansatte over 50+?*

Jeg stilte 20 spørsmål til lederne og 24 til senioren (vedlegg 1 og 2). De fleste spørsmålene i undersøkelsen er «strukturet og lukket», det som i samfunnsvitenskapelig metode defineres

som pre-kodede spørsmål. Da kan respondentene lett «hake av» for sitt valgte svaralternativ i skjemaet. Også etterarbeidet forenkles fordi det gir muligheter til å «telle» antall svar og man kan gjøre forholds vise sammenligninger i analysen. Jeg var forberedt på at de strukturerte og pre-kodede svaralternativene ikke ville gi meg informasjon ut over det jeg spurte om, men jaktet først og fremst etter samsvar eller ulikheter mellom de to utvalgene samt mellom de to undersøkelsene - min og NSPB sin.

Fordi jeg hadde behov for noe utdypende informasjon omkring bestemte temaer, utformet jeg noen få åpne spørsmål i begge spørreskjemaene. Eksempelvis var et slikt spørsmål til Lederne: *Hva anslår du som ditt viktigste verktøy for å få seniorene til å stå lengre i arbeid?* Disse individuelle svarene mente jeg ville være verdifulle bidrag i analysen eller drøftelsesdelen av oppgaven.

Ifølge lærebøkene er det ikke lurt å gi for store tolkningsrom for spørsmål man stiller. Det kan fort bli kilde til misforståelser og gi problemer med tanke på klassifisering av svarene. Jeg føler jeg meg relativt trygg på det var tilstrekkelig mange svaralternativer til at respondentene hverken manglet svaralternativer eller hadde problemer med å svare.

3.4 Gjennomføring

Når det kom til selve gjennomføringen ønsket jeg å gjennomføre undersøkelsen i to av fylkets videregående skoler. Jeg mente at den felles overordnede virksomhetsstrategien, felles politikk og retningslinjer, dannet grunnlaget for å finne mønstre eller svar på min problemstilling, selv om virksomhetene hadde ulik kultur, struktur og lederskap.

Jeg hadde sendt forespørsel til to skoler av de 10 videregående skolene i fylket, en stor og en mellomstor. Skolene varierer i størrelsen små (250 – 400 elever) til store (1600-2000 elever). Dessverre var responsen fra den største skolen negativ, og jeg hadde problemer med å få innpass på andre skoler. Jeg havnet i et dilemma mellom å gjennomføre undersøkelsen på bare en skole, da med liten populasjon og smale utvalg, eller øke utvalgsstørrelsene ved å gjennomføre undersøkelsen på egen arbeidsplass. Tiden løp fra meg og jeg måtte igangsette for å ikke havne i konflikt med eksamenstid, noe som jeg antok ville gi potensielt frafall. Jeg endte opp med å ta avgjørelsen om å gjennomføre på egen arbeidsplass.

I ettertid har jeg tenkt at hvis jeg hadde fått gjennomført undersøkelsen i det tidspunktet jeg hadde valgt (mars) og ikke måtte vente til slutten av april, ville jeg sannsynligvis fått flere

svar. Derimot tror jeg ikke at frafallet i forhold til antall spurte ville vært særlig annerledes om en annen større skole hadde vært med. Jeg ville kanskje fått flere antall svar, men selv med ett større utvalg tror jeg ikke at den prosentvise representativiteten ville økt på tross av flere respondenter.

I forespørselen til skolene (vedlegg 3) gav jeg en redegjørelse for undersøkelsen og hvordan jeg ønsket å gå fram. Jeg ba om at de fremskaffet lister med epostadresser til ledere og senioransatte. Jeg brukte deretter epostadressene til å sende ut lenken med den digitale spørreundersøkelsen der jeg informerte om prosjektet. Vedlagt eposten var brevet med utdypende deltakerinformasjon (vedlegg 4). Jeg valgt å gjøre det slik for å fremheve lenken fra det som for mange kunne oppleves som et overveldende 2 sider langt informasjonsskriv. I epostene som ble sendt ut var de ulike epostadressatene satt i blindkopi.

For å si noe om spørreskjemaet er flere av spørsmålene hentet fra spørreundersøkelsen som [Norsk seniorpolitisk barometer](#) (NSPB) årlig gjennomfører på vegne av Senter for senior politikk. I sin undersøkelse går NSPB bredt ut i et landsrepresentativt utvalg av personer over 16 år. Jeg ønsket å sammenligne NSPB`s funn i et *representativt* utvalg med mitt *strategiske* utvalg. De resterende spørsmålene har jeg utarbeidet i lys av det teoretiske rammeverket som legges til grunn for oppgaven. Jeg har forsøkt å holde meg mest mulig til de anbefalte retningslinjene for spørreundersøkelser ved å stille ikke-ledende, lukkede og strukturerte spørsmål i en oppbygging som jeg selv mener virker logisk. Spørsmålene til de to utvalgene er utformet slik at enkelte svar kan sammenlignes for å se om det er samsvar eller avvik i holdninger.

I informasjonsbrevene til skolene, lederne og senioren ble det understreket at den enkelte deltaker stod fritt opp til å delta eller ikke, at deltakelsen var anonym og at svarene ikke kunne spores tilbake til den enkelte deltaker. Jeg ser nå i ettertid at jeg skulle foretatt en pre-studie. Særlig gjelder dette ut-testingen av det digitale skjemaet. På den måten ville jeg fått luket vekk nybegynnerfeil og fått gjort nødvendige justeringer. Den første dagen etter at undersøkelsen ble sendt ut gikk til å rette opp tilbakemeldinger om feil i det digitale skjemaet, blant annet at det ikke var mulig å sende inn skjemaet hvis ikke alle spørsmål var fylt ut, selv de spørsmålene som ikke var merket obligatorisk. Dette ledet til at jeg måtte ta vekk haken «obligatorisk» noe jeg antar førte til økt frafall på enkelte spørsmål. Jeg tar selvkritikk for dette og antar at jeg mistet mange potensielle respondenter på denne måten.

Jeg sendte ut 102 eposter til utvalget «Seniorer» og fikk 54 svar (53%) og i utvalget «Ledere» var 15 invitert og 10 svarte (75%). Jeg kommer tilbake til responsen i neste kapittel.

3.5 Utvalg

Utvalget til undersøkelsene var gitt for min del fordi denne oppgaven handler om seniorer og deres ledere, undersøkelsens to utvalg bestod derfor av ledere og seniorer (50+) i to spesifikke virksomheter. I det første utvalget satt jeg ingen begrensninger, alle ledere blir spurt, ikke bare en del eks. avdelingsledere. I det andre utvalget derimot begrenses antallet mulige respondenter fra alle ansatte til kun ansatte over 50 år.

Når det gjaldt leder-undersøkelsen mente jeg at de var viktig å favne alle typer ledere. Både fordi det er relativt få ledere generelt, men også fordi jeg mente at de aller fleste ville ha personalansvar med det det innebar av daglig oppfølging av den enkelte medarbeider. Årsaken til at jeg satt 50 år i som nedre grense, var for å få favne flest mulig respondenter i den «rette» delen av skalaen.

På tross av tilfeldigheter, er det ønskelig at et utvalg skal kunne speile et mangfold bestående av kvinner og menn i samme aldersgruppe, men med ulik bakgrunn, ulike arbeidsoppgaver, ulike oppfatninger og meninger. I kvantitative undersøkelser trekkes gjerne utvalget tilfeldig, slik at man skal kunne gjøre statistiske generaliseringer, basert på teorien om at et utvalg skal representerer den populasjonen som det er trukket fra.

3.5.1 Strategisk utvelgelse av informanter

Kvoteutvelgelse eller stratifiserte utvalg: Her konstrueres det først kategorier basert på sentrale kjennetegn, deretter rekrutteres i de forskjellige kategoriene. (Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2010 s. 110) I min undersøkelse var det sentrale kjennetegnet å være ansatt i ansatt i en virksomhet under Vestfold fylkeskommune. Kategoriene mine var ansatte i alderen 50 år eller eldre samt deres ledere.

En utfordring for å gjøre en slik utvelgelse er at det er risiko for at forskeren i slutfasen av prosjektet mangler data fordi det kan ligge mye verdifull informasjon hos potensielle informanter som ikke er intervjuet. (ibid 109)

Jeg fant at for min undersøkelse var strategisk utvelgelse av informanter den mest riktige utvalgsmetoden. Jeg mente at jeg hadde grunnlag for å anta funn fra en virksomhet i stor grad

ville kunne overføres/ generaliseres til øvrige virksomheter innenfor organisasjonen. Dette baserte jeg på min kunnskap om organisasjonen som helhet, da med felles overordnet personalpolitikk, et felles ledelses program for organisasjonen, felles tiltak mm. Selv om undersøkelsen ville gi relativt begrensede data mente jeg en sammenlikning med NSPB ville styrke og kanskje utkrystallisere funnene og gi grunnlag for generalisering til de øvrige virksomhetene i Vestfold fylkeskommune.

3.5.2 Bearbeiding av data

Jeg har tidligere ingen erfaring med å bearbeide datamengde på denne måten. Selv om jeg anser meg selv som nokså uredd og villig til å kaste seg ut i nye oppgaver, må jeg erkjenne at dette nok var mer krevende enn jeg hadde forestilt meg. For de som er så heldige å ha kjennskap til denne typen arbeid vil jeg anta at de ville brukt betydelig mindre ressurser og tid, enn hva jeg måtte bruke. For å framstille funnene grafisk har jeg brukt programmet Excel.

4. Resultater og funn

I dette kapittelet vil jeg presentere resultater og funn fra min to-delte undersøkelse. Funnene presenteres grafisk under hvert underordnede delspørsmål til problemstillingen med utdypende kommentarer og sammenstilles med funn fra NSPB sin undersøkelse der det er naturlig. Funnene blir drøftet i neste delkapittel.

4.1 Resultat og respons

På bakgrunn av 102 utsendte spørreskjemaer til senioren var det 55 personer som svarte, og tilsvarende ble det sendt ut 15 spørreskjemaer til lederne der 10 personer svarte. Med disse tallene har jeg på den første undersøkelsen en svarprosent på 53 og på den andre en svarprosent på 67. Jeg er, tross lav oppslutning blant senioren, godt fornøyd med svarprosentene og spesielt at nærmere 67 % av lederne svarte. Det gir meg en indikasjon på at temaet var interessant.

4.2 Pålitelighet og representativitet

Antall deltakere i en undersøkelse har alt å si for hvor troverdig, eller pålitelig den er, med det menes om den står seg i forhold til den totale populasjonen.

Jeg fikk svar fra i alt 55 ansatte i alder 50+ hvorav 38 % var menn og 62 % var kvinner. Det er en generell overvekt av kvinner i offentlig sektor og videregående skolene er intet unntak, så at det kunne være slik var jeg klar over i forkant.

Til sammenligning var det 51 % kvinner og 49 % menn i NSPB sin undersøkelse, men samtidig var kun 37 % av de forespurte som var i aldersgruppen 50 eller eldre. NSPB sitt utvalg består av *netto* 1000 personer over 16 år. Etersom utvalget er landsrepresentativt, er sammensetningen av utvalget omtrent som sammensetningen av hele den yrkesaktive befolkningen når det gjelder sosiodemografiske kjennetegn. Svarprosenten for den delen av utvalget som er 50 år eller eldre i NSPB`s undersøkelse er utfra min forståelse av en mer

tilfeldig art enn et systematisk trekk, siden det ikke nevnes hvor mange *brutto* som er kontaktet og hvilket kjønn/ aldergruppe de tilhører.

4.3 Frafall

Ved gjennomgang av datamaterialet fant jeg det var relativt lite frafall. De fleste har svart på alle spørsmål, selv om det er et relativt høyt frafall i oppfølgingsspørsmålene.

Jeg hadde valgt å benytte en digital skjemaløsning og ser nå i etterkant at jeg skulle ha gjort meg bedre kjent med verktøyet i forkant.

4.4 Funn relatert til problemstillingens 5 delspørsmål

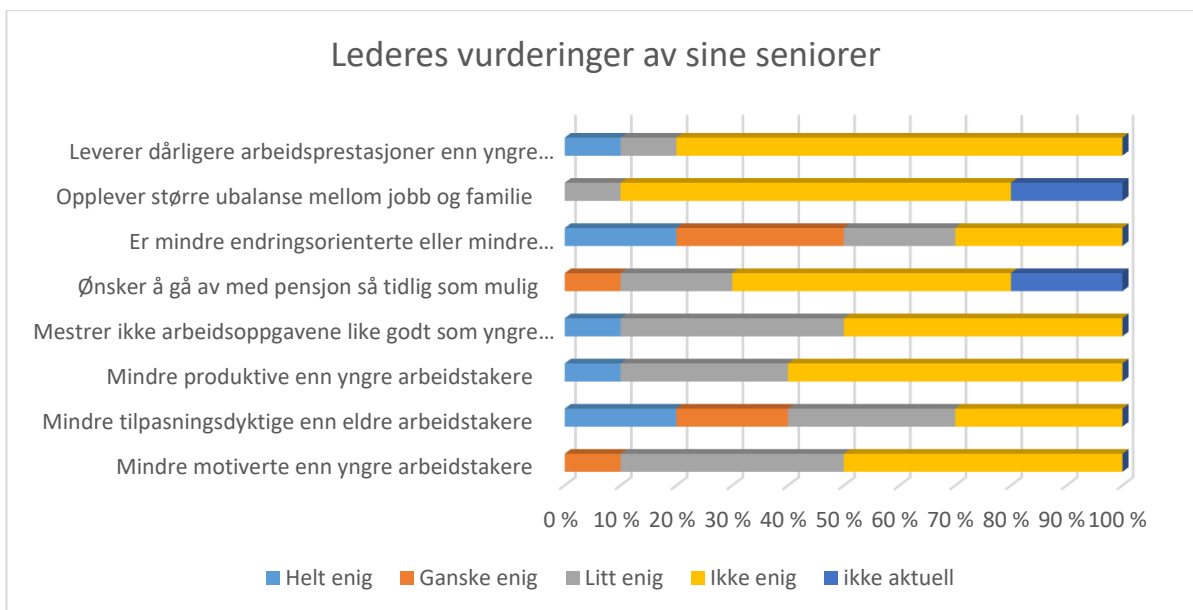
Opgavens overordnede problemstilling lyder:

Er det sammenheng mellom virksomhetsstrategi og HR-strategiske tiltak – når det kommer til kompetanseutvikling av seniorer?

Hvorvidt det er en slik sammenheng blir utledet av funnene fra hvert av delspørsmålene i problemstillingen og som deretter drøftes mot vedtatt personalpolitikk og virksomhetsstrategier i Vestfold fylkeskommune.

4.4.1 Funn delspørsmål 1

Hvordan vurderer lederne sine seniorers arbeidsprestasjoner og muligheter for læring i arbeidshverdagen?

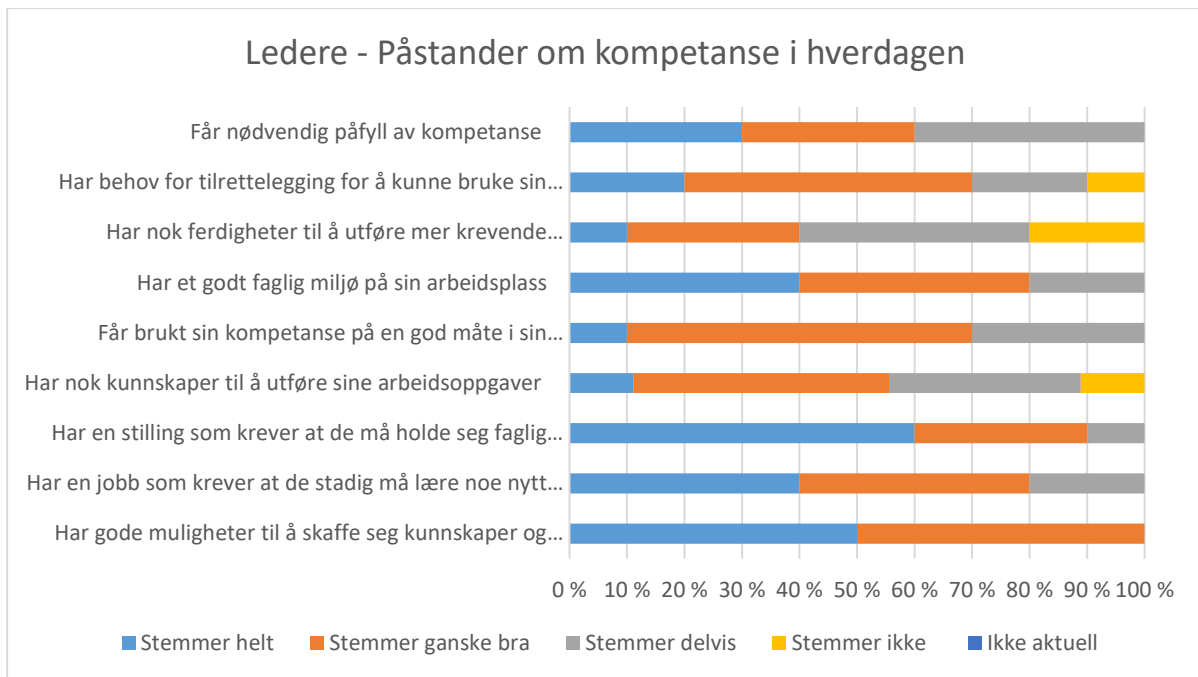


Figur 3 – Lederne vurderinger av sine seniorer

Som Figur 1 viser har lederne jevnt over en *svært positiv holdning* til sine seniorers og deres arbeidsprestasjoner generelt.

Funnene viser at lederne vurderer senioren som *stabile* arbeidstakere, som leverer *like gode arbeidsprestasjoner* som sine yngre medarbeidere og med en *like høy motivasjon* for sitt arbeid.

På tross av den generelle positive holdningen blant lederne om senioren, svarer likevel 4 av 10 ledere at de er enten «helt enig» eller «ganske enig» i at senioren både er *mindre tilpasningsdyktige, mindre endringsorienterte og mindre lærevillige* enn yngre medarbeidere.



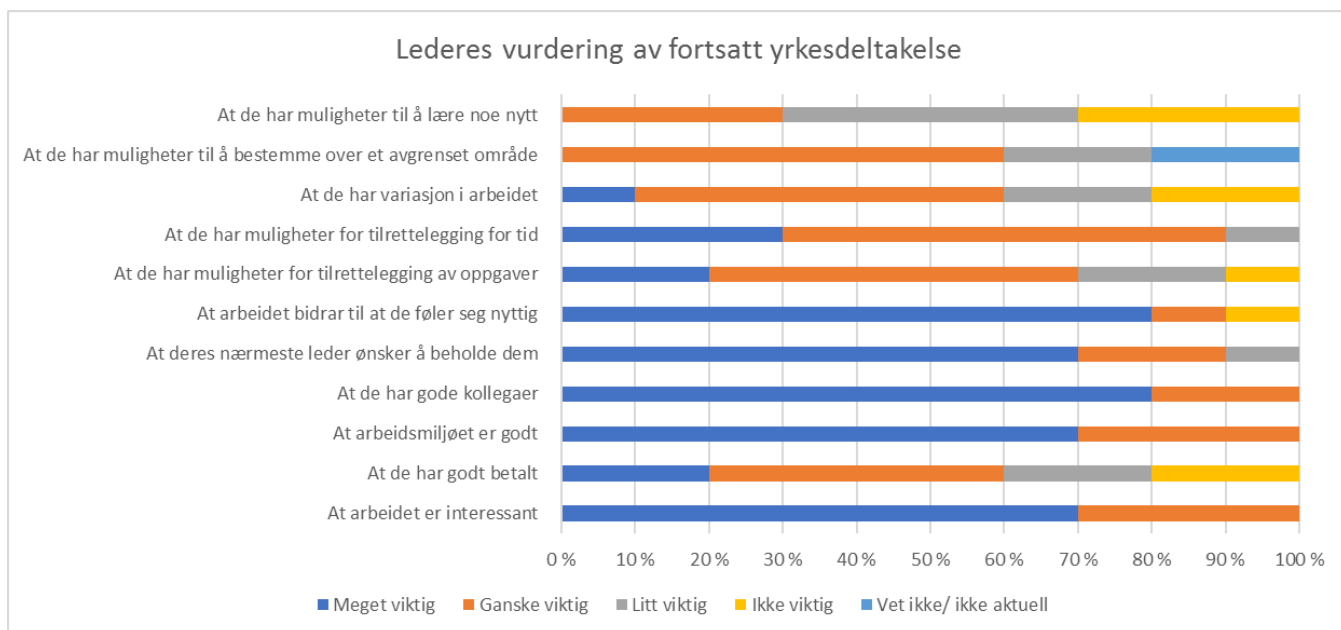
Figur 4: Ledere – Påstander om kompetanse og læring i hverdagen

Når det kommer til påstander om kompetanse i hverdagen er samtlige ledere for en stor grad enig i at seniorene deres har *stillinger som krever at de må holde seg faglig oppdatert*. Og 9 av 10 ledere mener at seniorene har gode muligheter til å skaffe seg nødvendige kunnskaper og ferdigheter til dette gjennom det daglige arbeidet.

Likevel er det 4 av 10 ledere som «helt eller delvis» svarer at seniorene *mangler kunnskaper* for å utføre sine arbeidsoppgaver, og 6 av 10 ledere mener at seniorene heller ikke har *ferdigheter nok* til å utføre mer krevende oppgaver og hele 9 av 10 mener at seniorene deres i en eller annen grad *har behov for tilrettelegging* for å kunne bruke sin kompetanse bedre.

4.4.2 Funn delspørsmål 2

Hvilke oppfatninger har ledere til avgang og hva mener de fremmer fortsatt yrkesdeltakelse?



Figur 5 – Lederes vurdering av faktorer som fremmer fortsatt yrkesdeltakelse

Samtlige ledere i undersøkelsen holder frem *gode kollegaer, et godt arbeidsmiljø, et interessant arbeid og positive holdninger fra lederne* sine som de viktigste faktorene for hva som vil fremme fortsatt yrkesdeltakelse. Videre er det 9 av 10 ledere som svarer at *et arbeid som bidrar til at senioren føler seg nyttig* er viktig.

Det er noen av lederne (30%) som ikke tror at *mulighet til å lære noe nytt* er viktig, det sammen gjelder faktorer som *variasjon i arbeidet* og *betaling*. Her svarer 2 av 10 at de ikke tror at det vil fremme fortsatt yrkesdeltakelse.

På spørsmålet *Tror du at det er sannsynlig at du som leder kan påvirke dette valget?* er det 50 % av lederne angir at de finner det er «Lite sannsynlig».

Lederne ble stilt noen åpne oppfølgingsspørsmål: *Hva anslår du som leder er ditt viktigste handlingsrom/ verktøy for å ivareta seniorer?*

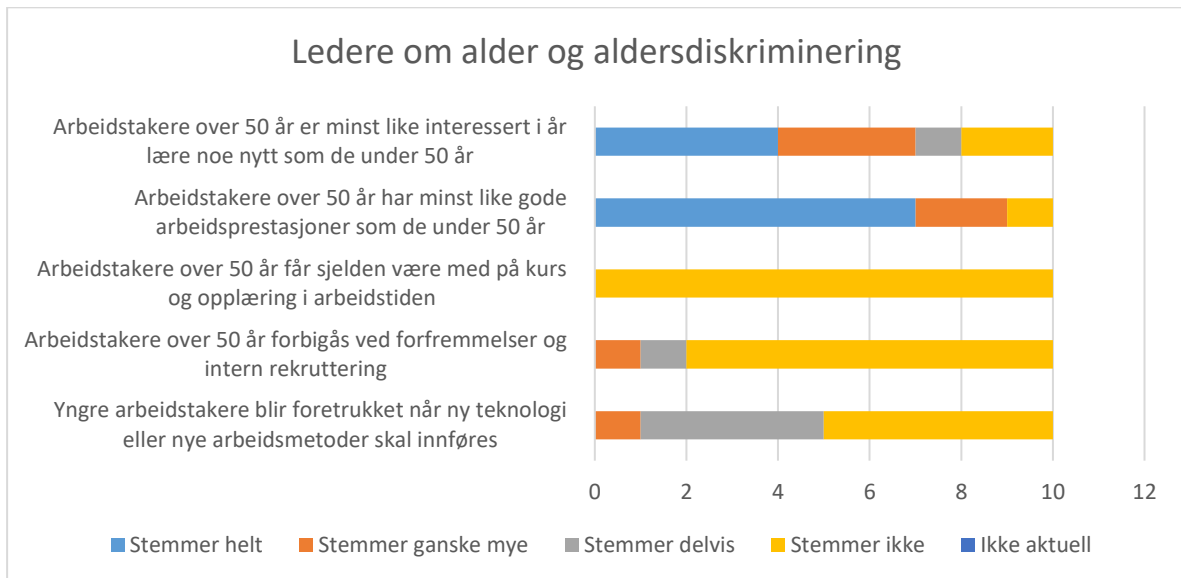
Her svarer ledere at «tett oppfølging», «tilrettelegging» og «samtaler» er de viktigste verktøyene de har i dette arbeidet.

På spørsmålet: *Hva tror du vil være den viktigste faktoren for å få seniorer til å stå lengre i arbeid?*

Her svarer lederne: «kompetanseheving som bidrar til økt mestring», «tilrettelegging», «trivsel», «anerkjennelse», «at vi trenger dem», «møte behov» I tillegg trekkes «Digital kompetanse» frem som svært sentralt fremover.

4.4.3 Funn delspørsmål 3

Hvordan stiller lederutvalget seg til oppfatninger om alder, aldersgrenser og aldersdiskriminering?



Figur 6 – Ledere om alder og aldersdiskriminering

Som figuren over viser svarer samtlige lederne at seniorene deres gis mulighet til å delta på kurs i arbeidstiden. Det er også stor enighet blant lederne at arbeidstakere over 50 *ikke forbigås* ved forfremmelser.

Funnene fra leder undersøkelsen viser at det er en tendens til at yngre arbeidstakere blir foretrukket når det skal innføres ny teknologi eller nye arbeidsmetoder.

I tillegg er det en andel (30%) av lederne svarer at seniorer (helt eller delvis) hverken er like interessert i å lære noe nytt eller at de har like gode arbeidsprestasjoner som yngre medarbeidere.

Lederne ble spurt om følgende åpne oppfølgingsspørsmål:

Ved hvilken alder vil du anslå at folk blir regnet som eldre i arbeidslivet?

Her angir 8 av 10 ledere at 60 år som den alderen en medarbeider bør regnes som «eldre»

Ved hvilken alder mener du seniorer burde tre helt ut av arbeidslivet hvis du kunne velge fritt?

Mer forbausende er funnene fra dette spørsmålet for her angir hele 6 av 8 ledere fra 70 til 75 år som den alderen de de ville valgt hvis de kunne velge fritt..

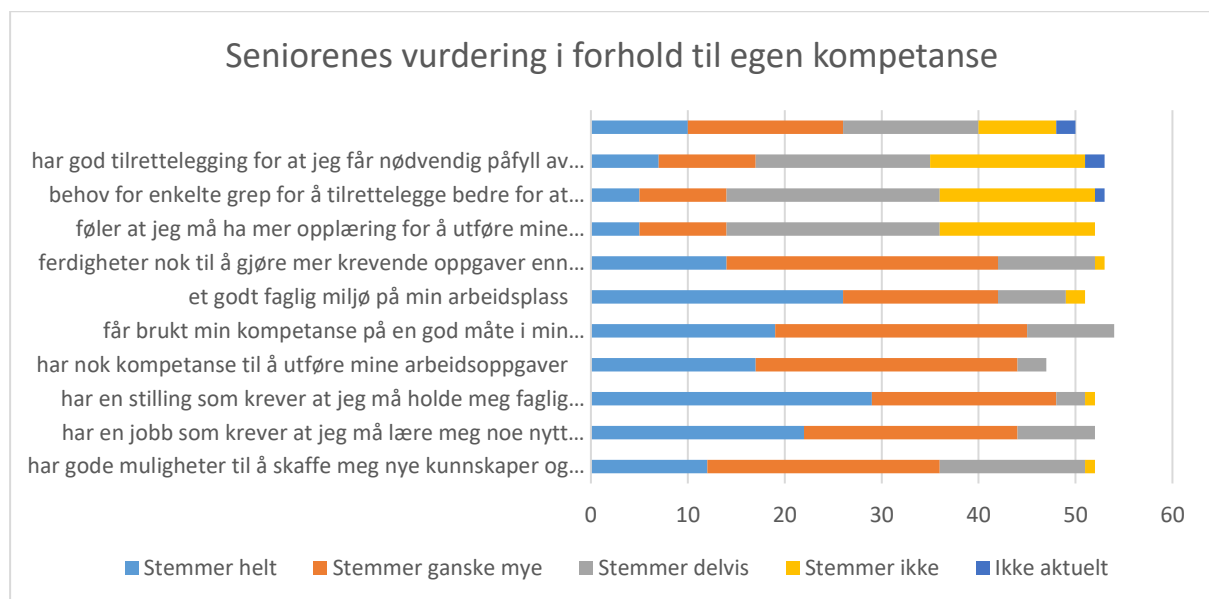
4.4.4 Funn delspørsmål 4

Hva med senioren selv – Opplever de at de har tilstrekkelig kompetanse, er i utvikling og at de blir tatt med i virksomhetens fremtidsplaner?

Senioren fikk spørsmålet: *I hvilken grad er kompetanse til ansatte over 50 år viktig i din virksomhet?*

Funnene viser at majoriteten av senioren (92%) anser sin kompetanse som viktig, enten i «stor grad» (62%) eller «noen grad» (29%) for virksomheten.

Det ble deretter stilt en rekke delspørsmål omkring seniorenens vurdering av egen kompetanse for å finne ut hvordan senioren vurderte sin kompetanse og ferdigheter i forhold til dagens oppgaver, om de hadde kompetanse nok til mer krevende oppgaver samt hvordan de vurderte sine muligheter eller hindre for kompetanseutvikling.

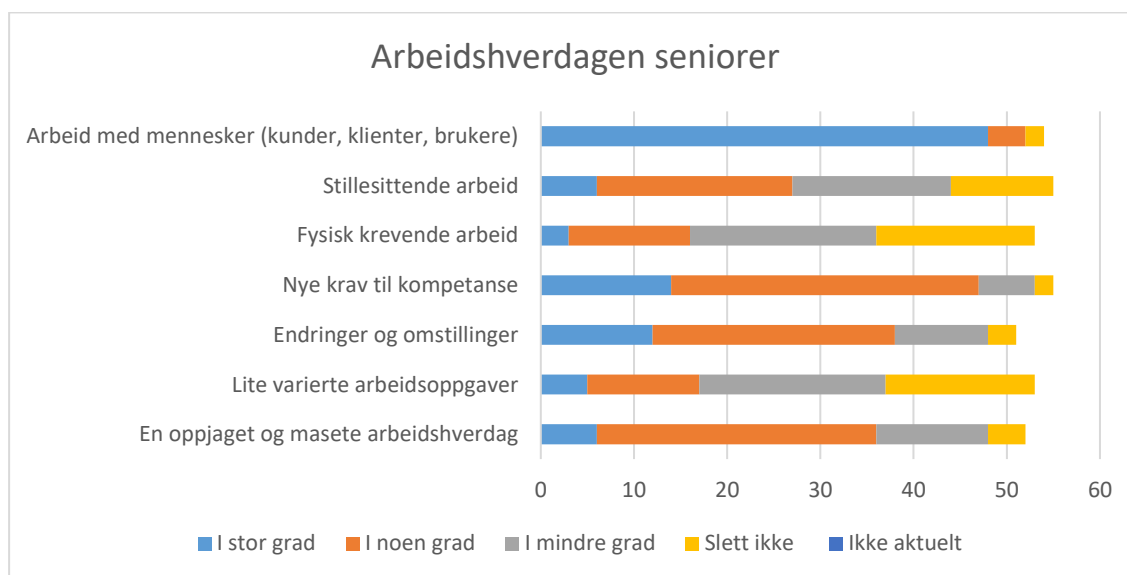


Figur 7 – Seniorers vurdering av egen kompetanse

Som figuren over viser er majoriteten av senioren enige om at de har et *godt faglig miljø*, og at de *får brukt sin kompetanse på en god måte* i sin arbeidshverdag. Videre er det også for en stor del enighet om at de har stillinger som *krever at de må holde seg faglig oppdaterte* og at de *stadig må lære seg noe nytt*.

Selv om det er veldig mange av seniorenne (79%) som svarer at de har *gode muligheter til å skaffe seg nye kunnskaper og ferdigheter* gjennom sitt daglige arbeid, er det likevel en relativt stor andel (27%) som svarer at de føler at de må ha *mer opplæring* for å utføre sine nåværende oppgaver godt og 26% svarer at har behov for enkelte grep for å *tilrettelegge bedre* for at de skal kunne bruke sin kompetanse bedre på sin arbeidsplass.

Hvordan *arbeidshverdagen oppleves* for den enkelte senior er i undersøkelsen delt opp i en rekke delspørsmål se figuren under:

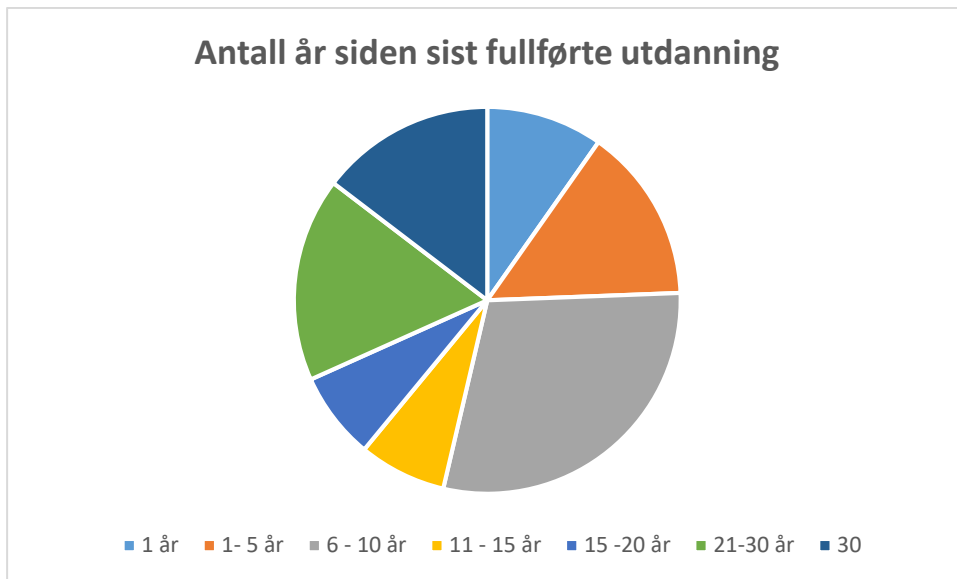


Figur 8 - Seniorer om arbeidshverdagen

Med bakgrunn i at denne undersøkelsen er gjennomført i to videregående skoler, er det naturlig at funnene viser at de fleste opplever at arbeidshverdagen i stor grad preges av å arbeide med mennesker, at arbeidet ikke i særlig grad hverken oppleves stillesittende eller fysisk krevende.

Det er etter mitt skjønn oppsiktsvekkende at en så stor andel som 85% av seniorenne som oppgir at i de «i stor grad» eller «noen grad» har en arbeidshverdag som bærer preg av *nye krav til kompetanse* samt *endringer og omstillinger*.

Seniorene ble spurt om hvor lenge det var siden de fullførte siste utdanning er svarfordelingen slik:



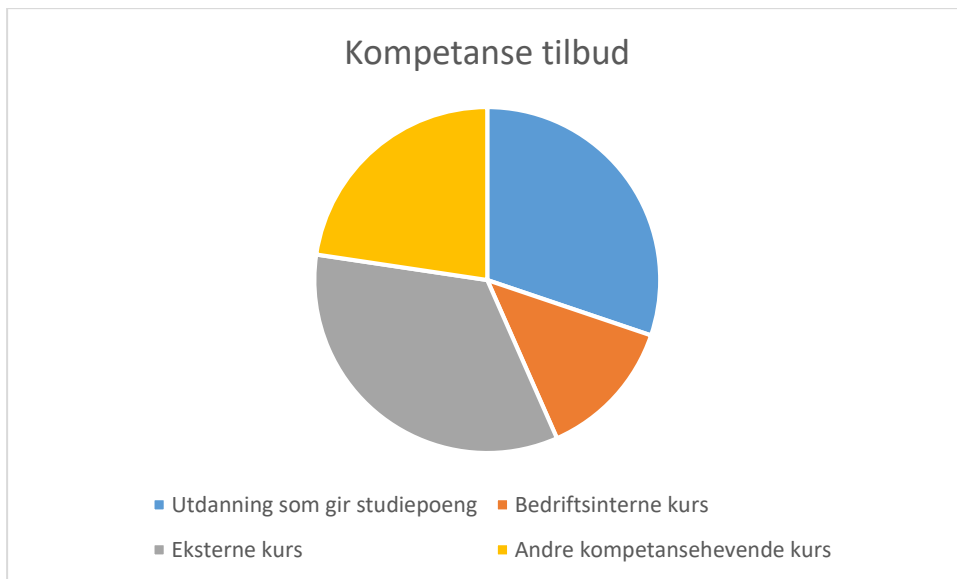
Figur 9 – Seniorer og sist fullførte utdanning

Figuren viser år siden den sist fullførte formelle utdanning. Funnene viser at det er bare 25 prosent av seniorene som har oppgradert sin kompetanse de siste 5 årene. Nærmere 75 % av de spurte har mer enn 6 år siden siste fullførte utdanning og hele 32 % av seniorene fullførte utdanning for mer enn 20 år siden.

Selv om seniorene oppgir at de stadig opplever krav om å fornye den viser figuren over at det i liten grad er formell utdanning som benyttes til å oppgradere og fornye kompetansen.

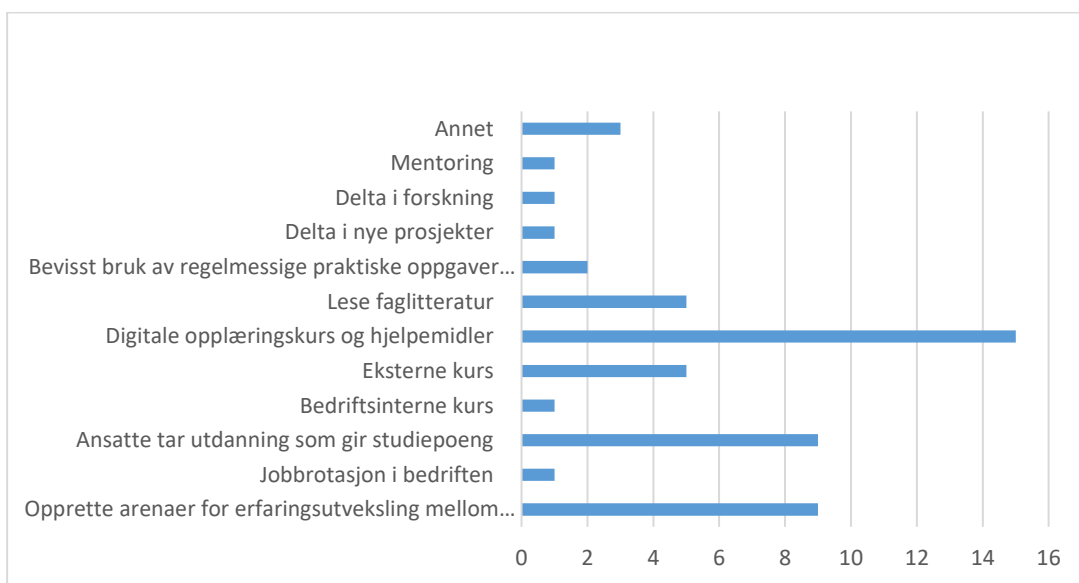
Funnene styrkes gjennom svarene fra seniorene om på spørsmålet om *hvilken type* kompetanse som tilbys. Av de seniorene som svarte på dette tilleggsspørsmålet var det 30% som svarte formell utdanning, mens 70% svarte kurs.

Svarfordelingen kompetansetilbud:



Figur 10 – Seniorer om kompetansetilbud

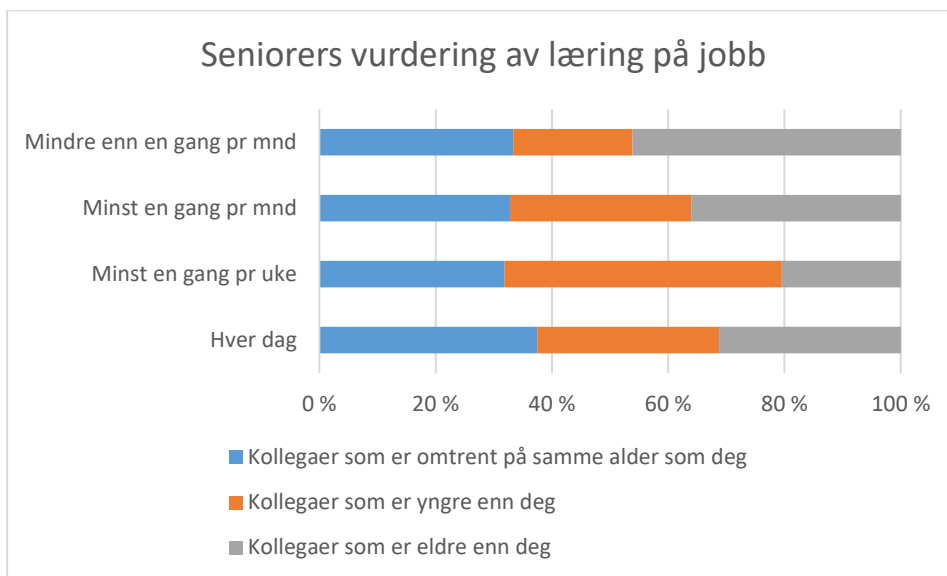
På spørsmål om hvordan virksomheten *tilrettelegger for* kompetanseheving blant ansatte svarer seniorenne:



Figur 11 - Seniorer om læringsarenaer

Funnene viser at de mest benyttede opplæringstilbudene i virksomhetene er digitale opplæringskurs sammen med arenaer for erfaringsutveksling mellom medarbeidere, men det tilbys også annen opplæring slik som formell utdanning, eksterne kurs og at den enkelte selv leser faglitteratur.

På spørsmål om læring på jobb, viser grafen under at seniorene lærer omtrent like mye og like ofte av alle typer kollegaer. Det er ikke utpreget av svarene at de eksempelvis lærer oftere eller mer av yngre kollegaer enn av jevnaldrende eller eldre kollegaer, selv om det er en liten tendens til å lære litt oftere av yngre kollegaer (ukentlig) og litt sjeldnere av eldre kollegaer (månedlig). Funnene fra dette spørsmålet viser at en stor del av læringen og kompetanseoverføring skjer på arbeidsplassen i møte med kollegaer.



Figur 12 – Seniorers vurdering av læring på jobb

Seniorene selv tillegger *mulighet for utvikling* av større betydning enn lederne gjorde gjennom sine svar, se funnene i delspørsmål 5.

4.4.5 Funn delspørsmål 5

Er det samsvar mellom utvalgene og mellom undersøkelsene?

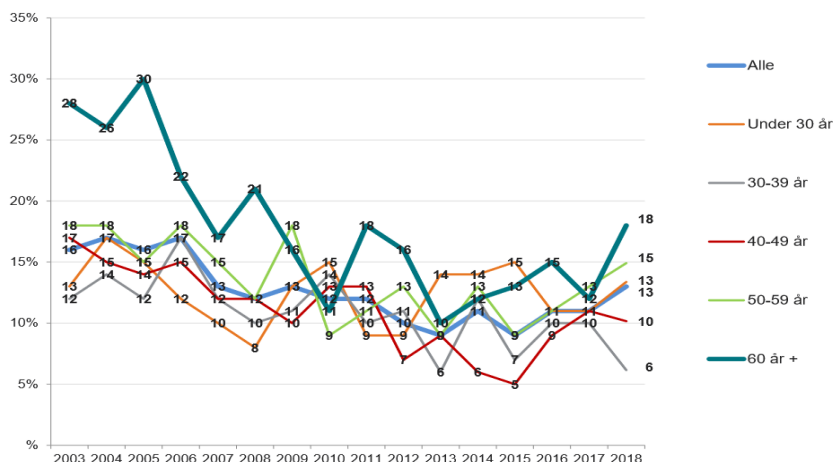
Til dette delspørsmålet har jeg avgrenset sammenligningen til å omfatte funn fra spørsmål knyttet opp mot de to psykologiske jobbkravene som er lagt til grunn i teorikapittelet. Jeg har valgt ut spørsmål som omhandler læring, mestring og hvor viktig arbeidet er for seniorene. Dette er faktorer som jeg antar kan bidra til at seniorer står lengre i arbeid.

1. Behov for å lære noe i jobben og å fortsette å lære

I NSPB stilles spørsmålet;

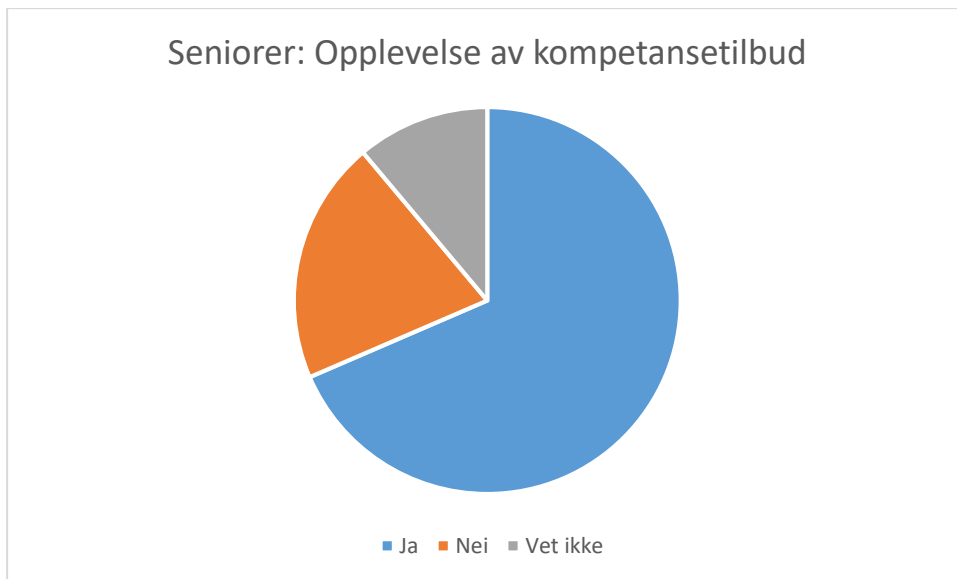
I hvor stor grad opplever du følgende i ditt arbeid: *Mulighet til å lære nye ting:*

Figur 10. I hvor stor grad opplever du følgende i ditt arbeid? (2003-2018)
«Du får mulighet til å lære nye ting». Andel som svarer «i liten grad» eller «slett ikke»



Figur 13 – Mulighet til å lære nye ting – NSPB 2018

Når det gjelder ulikheter mellom aldersgrupper, ser vi at yrkesaktive over 60 år sjeldnere «i stor grad» opplever at de får mulighet til å lære nye ting (45 %) sammenlignet med gjennomsnittet (58 %). I årets undersøkelse fremkommer en utvikling i retning av økte forskjeller i andelen som «i liten grad» eller «slett ikke» opplever at de får mulighet til å lære nye ting. Dette gjelder nær 2 av 10 av seniorene over 60 år. For øvrige aldersgrupper er andelen gjennomgående lavere. Dette står i kontrast fra fjorårets resultater, da det ikke var vesentlige forskjeller i svar mellom ulike alder (NSPB s 17).



Figur 14 – Senioresnes opplevelse av kompetansetilbud

Det er stort samsvar mellom funnene fra seniorene i min undersøkelse og funnene i NSPB når det gjelder de som *ikke opplever* å få tilbud om kompetansepåfyll, på samme tid er det en *større* andel av seniorene i min undersøkelse enn i NSPB (70 %) som svarer at de gis tilbud om kompetansepåfyll.

På tross av at så mange av seniorene bekrefter at de gis tilbud om kompetansepåfyll, er det likevel et større gap mellom dem og deres ledere. I leder undersøkelsen svarer samtlige ledere at seniorene i en eller annen grad *får* nødvendig påfyll av kompetanse, det er også et fåtall av lederne som oppgir at deres *seniorer selv ber* om ulike former for opplæring.

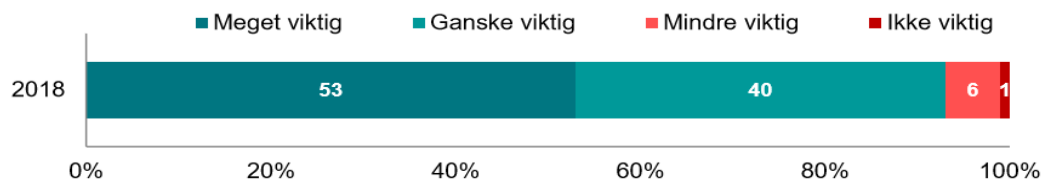
Det andre psykologiske jobbkrevet som er lagt til grunn for undersøkelsen er

2. Behov for å *se at jobben er forenelig med en ønskverdig framtid*

For å kunne se på om en fremtid er ønskverdig eller ikke må man først se på hvor betydningsfullt arbeidet er for den enkelte *i dag*. Jeg har derfor valgt å ta med funnene fra de spørsmålene som sier noe om senioresnes vurdering av hvor viktig arbeidet er for dem.

Nytt spørsmål i 2018 i NSB sin undersøkelse var; «Hvor viktig vil du si at ditt arbeid er for deg nå for tiden?»

Figur 5. Hvor viktig vil du si at ditt arbeid er for deg nå for tiden? (2018)



Figur 15 – Viktigheten av arbeid NSPB 2018

Over 9 av 10 opplever at ens arbeid er viktig, og mer enn halvparten mener arbeidet er «meget viktig». Jevnt over var tallene høye på tvers av ulike aldersgrupper. Samtidig er det en noe lavere andel blant personer på over 60 år (89 %) som opplever at arbeidet er viktig sammenlignet med gjennomsnittet (93 %).

Ser vi på de som har svart «meget viktig», er differansen mellom den eldste aldersgruppen (43 %) og gjennomsnittet (53 %) på hele 10 prosentpoeng. En opplevelse av at arbeidet er viktig vil kunne påvirke den enkelte senior til å velge å jobbe lenger. (NSPB s 11)

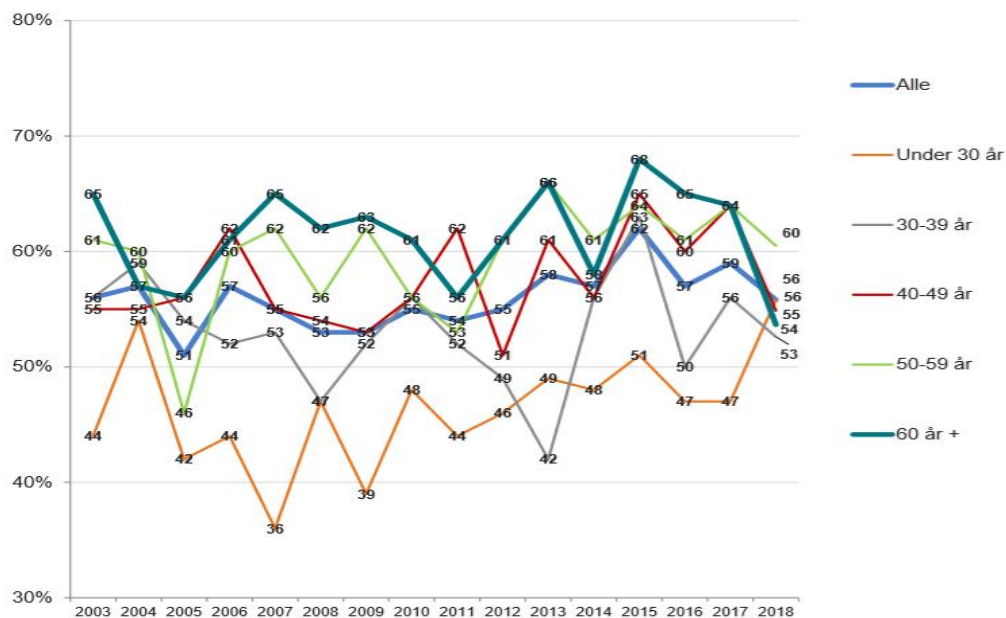
Til sammenligning viste funnene fra Seniorene i min undersøkelse at en høyere andel - 55% vurderer sitt arbeid som «meget viktig» og de resterende vurderer det som «ganske viktig».



Figur 16 – Viktigheten av arbeid - Seniorene

En annen forutsetning for å ønske å bli i jobben kan være at man føler at man mestrer arbeidsoppgavene man har. Evnen til produktivitet i jobbsammenheng kan utgjøre en mestringsglede.

Figur 8. Hvor godt føler du at du mestrer de arbeidsoppgavene du har? (2003-2018)
Andel som svarer «meget godt»

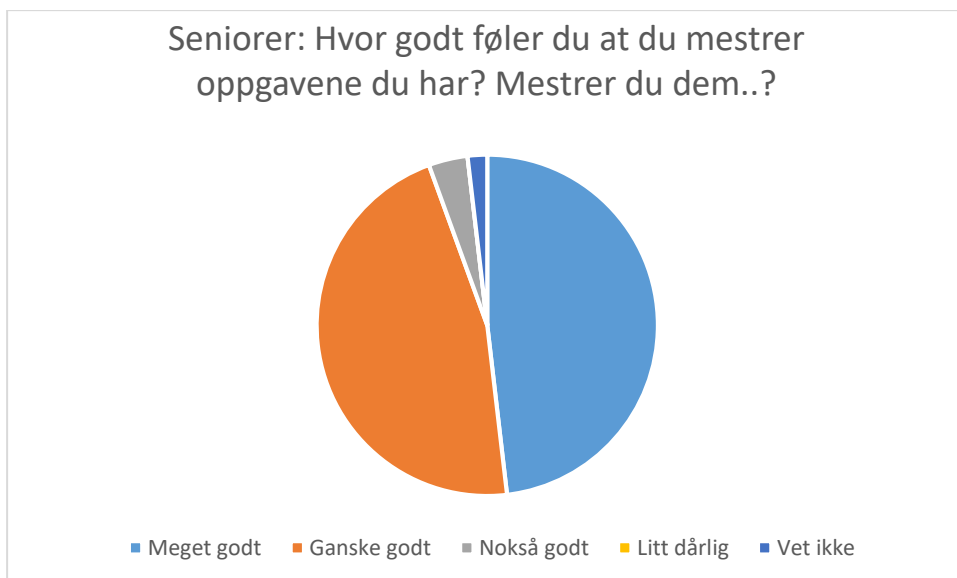


Figur 17 – Mestring av arbeidsoppgaver – NSPB 2018

Som tidligere år mener nær sagt alle de yrkesaktive at de mestrer arbeidsoppgavene sine godt (figur 7 NSPB). I årets undersøkelse ser vi ikke lenger en trend hvor de eldre aldersgruppene opplever sterkere mestringsfølelse enn de yngre. 60 % av dem mellom 50 og 59 år og 56 % av dem under 30 år synes at de mestrer oppgavene meget godt. Til sammenligning gjelder dette 54 % av dem over 60 år.

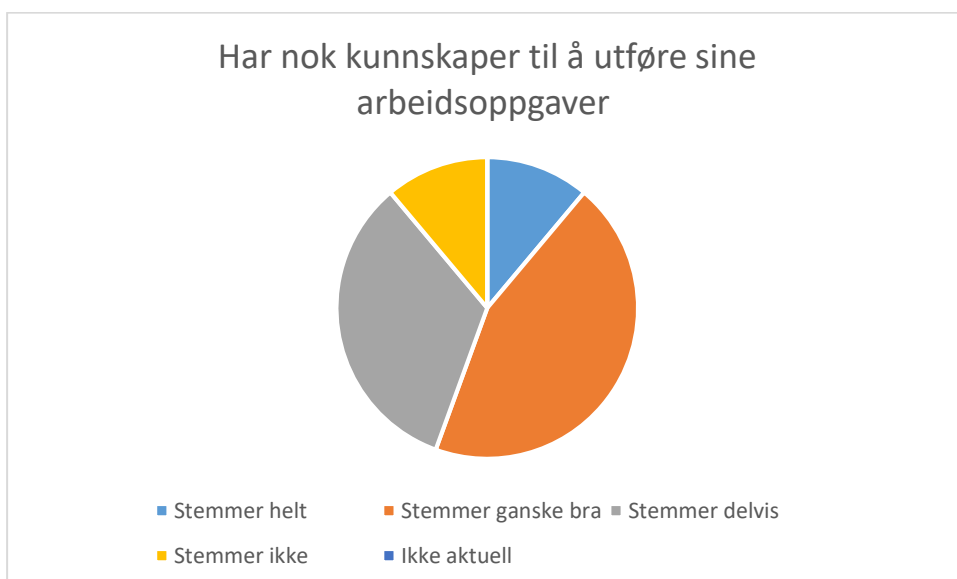
Vi merker oss at andelen seniorer over 60 år som mestrer arbeidsoppgavene meget godt har minket de siste tre årene. Mens andelen var rekordhøye 68 % i 2015, har den blitt redusert til 64 % i 2017 og videre til 54 % i årets undersøkelse. (NSPB s 13)

Til sammenligning viser funnene fra min undersøkelse at det kun er 48% av seniorerne som svarer at de mestrer «meget godt». Selv om det er en stor andel (94%) som svarer at de mestrer «meget godt» eller «nokså godt», er det likevel en nokså betydelig forskjell mellom utvalgene spesielt med tanke på at seniorsegmentet i min undersøkelse favnet hele aldersspennet fra 50+ og at hele 70 % av respondentene svarer at de er i alder 50-59 år .



Figur 18 – Mestring av oppgaver - Seniorer

Forskjellene i utvalgene og mestringsfølelsen blant seniorenne, bekreftes på sett og vis i funnene fra leder undersøkelsen, når 40% av ledere at seniorenne deres «ikke eller delvis» har nok kunnskaper til å utføre sine arbeidsoppgaver.



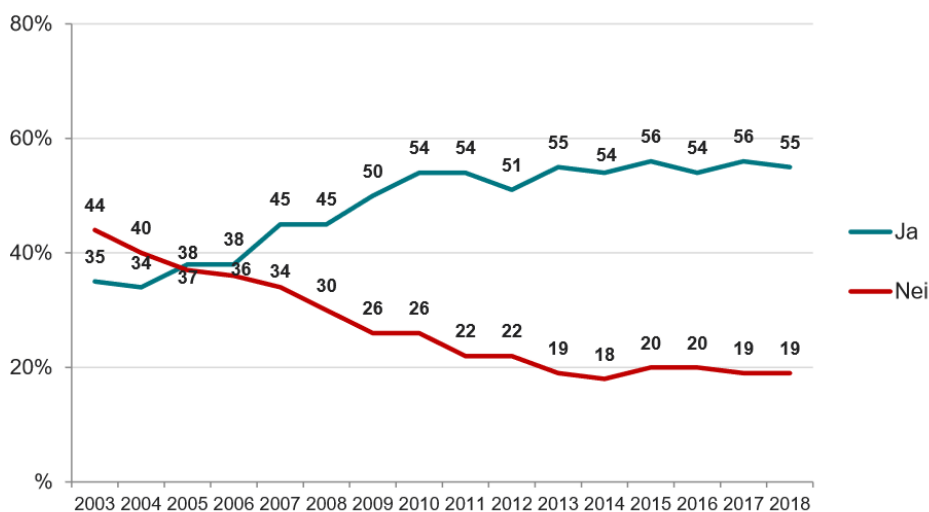
Figur 19 – Kunnskaper til oppgaveutførelse - Ledere

Et siste spørsmål i forhold til de psykologiske jobbkravene i forhold til om en arbeidet er forenelig med en «ønskerdig fremtid» så har jeg hentet ut et spørsmål fra NSPB sin undersøkelse. Der blir det stilt spørsmål om hvorvidt man *kan tenke seg å fortsette i arbeid etter man har fått rett på pensjon*:

En majoritet på 55 % blant yrkesaktive kan tenke seg å fortsette i arbeid etter at de får rett til pensjon (figur 17). Andelen økte betydelig fra 2003 (35 %) til 2010 (54 %), og har siden det vært relativt stabil.

Om lag 1 av 5 kan ikke tenke seg å fortsette i arbeid etter at de få rett til pensjon. Dette er omtrent like mange som de siste 5-6 årene, men betydelig færre enn på begynnelsen av 2000-tallet (NSB s. 24)

Figur 17. Kan du tenke deg å fortsette i arbeid etter at du får rett til pensjon? (2003-2018)



Figur 20 – ønske om å stå i arbeid etter 67 år – NSPB 2018

I min todelte undersøkelse hadde jeg ikke stilt samme spørsmål, men har delt opp spørsmålet i flere underspørsmål og seniorenne ble spurt følgende tre spørsmål:

Tror du at fokus på kompetanse (livslang læring) ville bidra til at du står lengre i arbeid?

På dette svarte 46% «helt enig» og 33% «nokså enig».

Tror du det er sannsynlig at du fortsatt ønsker deg utvikling og nye utfordringer når du nærmer deg 67 år?

Her har andelen gått ned og kun 31% «meget sannsynlig» og 27% «nokså sannsynlig».

Tror du det er sannsynlig at du fortsatt står i arbeid når du nærmer deg 72 år?

Her svarer kun 4% at det er «meget sannsynlig» og 6% at det er «nokså sannsynlig»

Det er omtrent en av fem (20%) i NSPB sin undersøkelse som *ikke* kan tenke seg å stå i arbeid etter at de har fått rett på pensjon. Hvis man tenker seg at senioren i denne undersøkelsen befinner seg i landskapet mellom at en andel (33%) ønsker fortsatt utvikling frem til pensjonsalder og 10 prosent av senioren antar at de fortsatt ønsker å stå i arbeid når de nærmer seg 72 år, vil jeg hevde at det er grunn til å påstå samsvar mellom funnene og de to utvalgene. Og funnene styrkes gjennom leder undersøkelsen der lederne ble spurt om de trodde det var sannsynlig at *senioren stod i arbeid etter fylte 67 år*. På det spørsmålet svarer halvparten at de trodde det er «ganske sannsynlig».

5. Drøfting av funn

I dette delkapitlet vil jeg drøfte funnene fra den todelte undersøkelse som ble presentert grafisk i forrige delkapittel.

Jeg har valgt å drøfte hvert delspørsmål for seg fordi jeg mener det gir et mer oversiktlig og helhetlig bilde for leseren. Til sist drøftes funnene opp mot tidligere presentert teori og relevant litteratur for å søke å svare opp oppgavens problemstilling om hvorvidt det er en konsistens mellom overordnede strategier for virksomhetene og den opplevde effekten av politikken blant seniorene.

5.1 Drøfting delspørsmål 1

På delspørsmålet om hvordan lederne vurderte sine seniorers *arbeidsprestasjoner i hverdagen* fant jeg at lederne hadde en generell positiv holdning til seniorene sine når det kom til stabilitet, arbeidsinnsats og motivasjon for arbeid. Holdninger som forøvrig også bekreftes i NSPBs leder undersøkelse der hovedfunn viser at seniorene er *vel ansett* av sine ledere i virksomhetene de arbeider i. Begge undersøkelsene er i samsvar med hverandre om at seniorer er arbeidstakere i god balanse mellom livsstandard og levestandard med stor arbeidskapasitet og selvstendighet i arbeidet.

Likevel var det en relativt stor andel (40%) ledere som «helt eller delvis» svarte at seniorene deres *mangler kunnskaper* for å utføre sine nåværende arbeidsoppgaver, og en enda større andel (60%) som svarte at seniorene deres ikke har *ferdigheter nok* til å utføre mer krevende oppgaver. Og det store flertallet (90%) mente at seniorene deres *i en eller annen grad* har behov for tilrettelegging for å kunne bruke sin kompetanse bedre. Så på tross av ledernes positive holdninger, viser funnene et avvik mellom de oppgavene som skal løses i hverdagen, den kompetansen lederne opplever at seniorene deres *faktisk* besitter, selv med de mulighetene seniorene gis *i det daglige* for å tilegne seg nødvendig kompetanse.

Kompetanse handler jo om *å være i stand til å mestre oppgaver for å oppnå definerte mål*. Etter mitt skjønn er det alvorlig at så mange som 60% av lederne mener at seniorene deres ikke vil være i stand til å mestre *mer krevende* oppgaver enn de de har i dag, særlig når vi står ovenfor en fremtid med forventninger om raskere og hyppigere endringer. Det er alvorlig når vi vet at mye av dagens kompetanse vil gå ut på dato. Funnene styrker etter mitt skjønn hvorfor det *å lære å lære* framholdes som en av våre viktigste fremtidige kompetanser.

Funnene gir grunn til å stille spørsmål rundt tilstrekkeligheten av dagens strategier og tiltak for kompetanseutvikling i Vestfold fylkeskommune. Funnene viser at det er behov for en mer bevisst satsing på kompetanseutvikling - særlig for gruppen seniorer.

Slik jeg leser strategiplanene er oppfølging av kompetanseutvikling «delegert» ned til virksomhetsleder eller den enkelte leder med personaloppfølging: *Deltakelse i rådmannens ledersamlinger er kun igangsettende, det er i hverdagen og ute på den enkelte virksomhet at jobben må gjøres. Det forutsetter derfor at den enkelte virksomhetsleder tar ansvar for oppfølging lokalt. Dette gjelder både for virksomheten som helhet og for den enkelte leder.*

Når ansvaret delegeres på denne måten står man i fare for å få «avvik i vedtatt personalpolitikk». Eksempelvis gjennom at opplæringen blir mer av tilfeldig art enn av systematisk art, eller at andre faktorer legger føringer for hvor omfattende tiltakene blir, slik som økonomi osv. Gitt den demografiske og teknologiske utviklingen vi vet kommer, vil det etter mitt skjønn være behov for en mer *systematisk* satsing på seniorer. Gjerne med et mer formalisert grunnlag for å legitimere satsingen og synliggjøre for alle at kompetansen til seniorer er viktig og verdsettes i organisasjonen. Samtidig som en nedfelling av tiltak i planer vil være nødvendige for å sikre at det settes av nok tid og penger til kompetanseutvikling av denne gruppen medarbeidere.

5.2 Drøfting delspørsmål 2

Når det kom til det andre delspørsmålet som omhandlet oppfatninger ledere hadde til avgang og hva de mente fremmet en fortsatt yrkesdeltakelse fremsto de sosiale aspektene et *godt arbeidsmiljø, gode kollegaer, trivsel* som de viktigste motivasjonsfaktorene for å fremme fortsatt yrkesdeltakelse.

I forhold til hva som fremmer fortsatt yrkesdeltakelse holdt lederne i en eller annen grad *sin rolle som leder* som en viktig faktor i dette arbeidet. Imidlertid var det kun et fåtall av lederne (30%) som holdt *mulighet for å lære noe nytt* som annet enn en «nokså viktig» faktor. Likevel fremkommer det av oppfølgingsspørsmålene til lederne at *om* senioren skal stå lengre, vil de ha behov for *mer* kompetanse og tilrettelegging. Denne tenderte holdningen fremkommer når lederne ble bedt om å beskrive hva de *selv tror vil være den viktigste faktoren for å få senioren til å stå lengre i arbeidslivet* og de blant annet svarer «kompetanseheving som

bidrar til økt mestring», «tilrettelegging», «møte behov». I tillegg er det en leder som svarer: «Jeg vil trekke frem oppdatering av digital kompetanse som det mest avgjørende for at seniorer skal kunne klare å henge med i arbeidslivet..»

Som jeg nevnte i det innledende kapittelet er senioren ofte en gruppe medarbeidere med både stor arbeidskapasitet og stor selvstendighet i jobben, og at de av den grunn har lett for å bli «glemt» når det kom til temaer som karriere og kompetanseutvikling i denne slutfasen av arbeidslivet.

Funnene fra lederundersøkelsen bekrefter mine antakelser om at lederne ikke holder *læring* som en viktig faktor for å få senioren til å stå lenger i arbeidslivet. Dette til tross for at de fleste lederne mente at senioren har behov for tilrettelegging, kompetanseutvikling eller nye ferdigheter *om* de skal stå *lengre*.

For meg blir dette et paradoks og kanskje litt selvmotsigende og styrker min påstand fremsatt under delspørsmål 1, om at det er behov for å nedfelle en bevisst satsing for kompetanseutvikling av denne gruppen medarbeidere.

5.3 Drøfting delspørsmål 3

På det tredje delspørsmålet som omhandlet hvordan lederutvalget stilte seg til oppfatninger om alder, aldersgrenser og aldersdiskriminering, fant jeg også avvik i funnene.

Om man blir oppfattet som «eldre» vil selvsagt variere fra person til person, men den rådende holdningen blant lederne var at de ikke anså medarbeiderne sine som «eldre» før ved 60 årsalderen, funnene er forøvrig sammenfallende med funnene i NSPB, der gjennomsnittet var 59,4 år.

Når det kom til oppfatninger om aldersgrenser var lederne delte i synet. Halvparten mente at det burde være en øvre aldersgrense for hvor lenge en arbeidstaker skal ha rett til å fortsette i arbeidslivet, her ligger lederne i mitt utvalg høyere enn NSPB sin undersøkelse, der kun en tredjedel svarer at det burde være en øvre aldersgrense.

På oppfølgingsspørsmålet om hvor en slik grense skulle ligge var lederne i min undersøkelse mest positive til at grensen skulle settes etter fylte 70 år eller eldre. Selv om NSPB sin undersøkelse ikke direkte viser til en øvre aldersgrense, fremkommer det et trekk ved bakgrunns materialet at andelen som er for øvre aldersgrense øker med økende utdannings- og inntektsnivå. Og at andelen er større i offentlig sektor enn i privat sektor. På bakgrunn av dette kan man anta at funnene til en viss grad samsvarer.

Når det kom til spørsmål omkring aldersdiskriminering er funnene etter mitt skjønn mer delte. I stort tenderer lederne til å være enig om at diskriminering ikke finnes. Det både i funnene over og av svarene på spørsmål om seniorenne *forbigås ved forfremmelser* eller om seniorenne *gis mulighet til å delta på kurs* i arbeidstiden. Imidlertid viser undersøkelsen likevel noen negative tendenser. Eksempelvis er det en andel (30%) av lederne svarer at seniorer (helt eller delvis) *ikke er like interessert i å lære noe nytt* eller at de *har like gode arbeidsprestasjoner som yngre medarbeidere* i tillegg til at det er en *tendens til at yngre arbeidstakere blir foretrukket når det skal innføres ny teknologi eller nye arbeidsmetoder*. Disse tendensene samsvarer med funn fra NSPB der utviklingen fra 2017 til 2018 går i retning av mindre positive holdninger til eldres arbeidsprestasjoner. Imidlertid er det i NSPBs lederundersøkelse hele 6 av 10 lederne som svarer at de har opplevd at yngre arbeidstakere blir foretrukket når ny teknologi og arbeidsmåter skal innføres.

Funnene får meg til å stille spørsmål om det handler om *holdninger* blant lederne og i samfunnet at man velger bort seniorer ved innføring av ny teknologi og nye arbeidsmetoder? Eller dreier det seg om *manglende strategiske tiltak* i medarbeideroppfølgingen av senior for å sørge for at de fortsatt kan være med i front og ikke havne bakerst?

5.4 Drøfting delspørsmål 4

Delspørsmål fire omhandler seniorenne – hvordan de opplever sin nåværende kompetanse, sine muligheter for utvikling og om de føler å bli tatt med i virksomhetens fremtidsplaner. Blant seniorenne som hos lederne er det delte meninger.

De fleste seniorenne er det man vil i utgangspunktet karakteriseres som *kompetente*. Over (89%) oppgir at har høyere utdanning, og selv om det er relativt lenge siden de fleste fullførte denne utdanningen, så angir seniorenne likevel sin kompetanse som *viktig* for virksomheten de arbeider i. Seniorenne er også omforent både med hverandre og med sine ledere om at de har en arbeidsplass med et *godt faglig miljø* og at de *får brukt sin kompetanse på en god måte* i sin arbeidshverdag. Det er videre en stor andel (79%) som svarer at de har *gode muligheter til å skaffe seg nye kunnskaper og ferdigheter* gjennom det daglige arbeidet, også dette samsvarer med funnene fra lederundersøkelsen.

Et funn i NSPB var seniorers mulighet til kunnskapsoppbygging gjennom *deltakelse på kurs, opplæring og utdanning*. Undersøkelsen viste at når ansatte passerer 50 år, fikk de sjeldnere mulighet til å lære noe nytt, enn øvrige yrkesaktive. Denne tendensen forsterkes ytterligere etter fylte 60. Det er på ingen måte i samsvar med funnene fra min undersøkelse. Seniorenne i

de to virksomhetene er omforente om at de *gis* tilbud om kurs, opplæring og utdanning. At det er så lite samsvar mellom de to undersøkelsen er etter mitt skjønn forventet. Min todelt undersøkelse er gjennomført i to videregående skoler (kunnskapsinstitusjoner) som over tide har hatt stort eksternt og internt fokus på kompetanse jfr. sektorens egne kompetansestrategiplan og de lovpålagte kravene til relevant kompetanse i opplæringslova.

På tross av at seniorene svarer at de *gis* tilbud om kurs, opplæring og utdanning svarer likevel hver fjerde senior (27%) at de trenger *mer opplæring* for å utføre sine nåværende oppgaver godt og like mange (26%) svarer at de har behov for at det *gjøres grep* for å *tilrettelegge* for at de skal kunne bruke sin kompetanse bedre på sin arbeidsplass. Setter man dette i sammenheng med at svært mange (75%) opplever å stå i *endringer og omstillinger* og at enda flere (85%) opplever *nye krav til kompetanse* og at ytterligere flere (93%) svarer at de har en stilling som krever at de *holder seg faglig oppdaterte* er det, etter mitt skjønn, ikke urimelig å anta at en andel av seniorene opplever et økende kompetanse- «gap» eller kompetanse«press».

Når det kommer til påfyll av kompetanse viser funnene at når det bare i liten grad skjer gjennom *formell utdanning*, og at de mest benyttede opplæringstilbudene i virksomhetene er tilbud om *digitale opplæringskurs* og/ eller ulike arenaer for *erfaringsutveksling* mellom medarbeidere. Funn som forøvrig henger godt sammen med den vedtatte Kompetansestrategien, spesielt opprettet for utdanningssektoren, og den Digitale strategien for alle ansatte i Vestfold fylkeskommune. Seniorene i min undersøkelse omfattes av begge strategiene. Det får meg til å stille spørsmål om de tilbudene som tilbys av formell og uformell art kanskje oppleves som enten for *vage* (midttimekurs) eller for *ambisiøse* (videreutdanning) for denne gruppen?

Når det kommer til medarbeiderutvikling sier strategiplanen at *Det er et lederansvar å legge forholdene til rette for faglig og personlig utvikling, individuelt og kollektivt.*

Livsfasepolitikken og «medarbeiderreisen» legger opp til et langsiktig og individuelt fokus på den enkelte medarbeider. Samtidig legger strategiplanen opp til å ansvarlig gjøre den enkelte medarbeider «For å møte utviklingstrendene og kunne løse oppgavene på best mulig måte, er vi avhengig av medarbeidere som er *motivert for* og *kontinuerlig tar ansvar for egen kompetanse- og profesjonsutvikling*».

Jeg vil hevde at om man ikke velger å lage egne strategier for seniorene, så vil det være viktig at lederopplæringen tar for seg temaer som omhandler gruppen, blant annet hva som

motiverer seniorer, ellers risikerer man i et slikt langsiktig perspektiv, å miste fokus på kompetanseutvikling av denne gruppen.

5.5 Drøfting delspørsmål 5

Delspørsmål fem tar for seg om det er samsvar mellom utvalgene og mellom undersøkelsene og det er enkelte funn som trer relativt tydelig frem i svarene fra de to utvalgene.

Det er bred enighet i begge utvalg om at seniorene står i stillinger som krever stadig påfyll av ny kompetanse. Det er også enighet om at seniorene har gode muligheter til å skaffe seg læring og kompetansepåfyll i hverdagen. På tross av dette viser funnene etter min mening et kompetanse«gap». Gitt de utviklingstrendene som spås, er dette et gap som bare vil øke dersom organisasjonen ikke tar grep for å motvirke det.

Etter min mening vil det være viktig å skape en kollektiv bevissthet i organisasjonen om ansattes kompetanse og hvilke ønsker eller behov både ansatte og virksomheten har for fremtiden.

I virksomheter med en viss størrelse kan med fordel systematisere dette arbeidet gjennom kartleggings- og registreringssystemer. På den måten kan virksomheten få en samlet oversikt over egen kompetanse og erfaring. Det igjen kan legge grunnlaget for å anvende ressursene best mulig og eventuelt identifiserer hvor det trengs mer kompetanse. Nyttene med å lage slike systemer forutsetter at virksomheten bruker tid og ressurser på å vedlikeholde og oppdatere informasjonen som blir lagt inn.

Det var også samsvar i funnene mellom ledere og seniorer om at det som bidro til å stå i arbeid først og fremst er sosiale aspekter slik som trivsel, gode kollegaer og at arbeidet er interessant. Faktorer som for øvrig også fremkommer som like viktige i NSBP undersøkelsen. Når det kom til *læring* som en faktor til å bidra til at seniorer står lengre i arbeidslivet er utvalgene imidlertid ikke samstemte. Seniorene selv mente at læring ville bidra til at de stod lengre, mens deres ledere ikke fremholdt det som særlig relevant.

Som nevnt innledningsvis er det mange årsaker til tidligpensjonering. Mange seniorer tar beslutning om pensjonering helt uavhengig av hva som skjer på arbeidsplassen. Likevel mener jeg at en satsing på læring og kompetanseutvikling kan ha avgjørende betydning for om en senior velger å gå av med pensjon eller ikke, og at læring kan bidra til å mobilisere at seniorene står lenger i arbeid. At det ventes en ny reform *Lære hele livet* støtter opp om dette synspunktet.

Funnene viser også et relativt stort samsvar gjennom at både lederne og seniorenene kjenner på et økende kompetansegap og læringspress. Det kommer til uttrykk hos seniorenene gjennom at de svarer at de *trenger mer opplæring* for å utføre sine nåværende oppgaver godt, at de trenger en *bedre tilrettelegging når det kommer til påfyll av kompetanse*. Og det kommer til uttrykk blant lederne gjennom at de mener at seniorenene *mangler kunnskaper* for å utføre sine nåværende arbeidsoppgaver, og en seniorenene heller ikke har *ferdigheter nok* til å utføre mer krevende oppgaver. Skal man benytte læring og kompetanseutvikling som tilnæringsmetode for å øke seniorenenes avgangsalder må man koble den enkelte seniors behov og ønsker med virksomhetens behov. Det betinger tett dialog mellom leder og den enkelte senior for å tilpasse hans eller hennes behov og ønsker mot de oppgavene som skal løses. Og det betinger at det settes inn systematiske tiltak og ordninger.

5.6 Drøfting funn opp mot oppgavens problemstilling

Problemstillingen lyder:

Er det sammenheng mellom virksomhetsstrategi og HR-strategiske tiltak – når det kommer til kompetanseutvikling av seniorer?

Forskning viser at dersom eldre yrkesaktive opplever arbeidet sitt som positivt, blir de mer tilbøyelige til å stå lenger i arbeid. Dette kalles gjerne tilknytningsfaktorer (stay-faktorer), og kjennetegnes ved at det arbeidet man har stimulerer til å fortsette å jobbe. Dersom eldre yrkesaktive utsettes for negative faktorer i arbeidet sitt, blir de mer tilbøyelige til å avslutte yrkeslivet. Dette kalles gjerne utstøtningsfaktorer (push-faktorer), og er en av flere mulige årsaker til tidlig avgang fra arbeidslivet (Endelig rapport yrkesaktive 2018, s 15).

Det hersker ikke tvil om at det er ligger mye godt arbeid bak virksomhetsdokumentene i Vestfold fylkeskommune og den daglige utøvelsen av HR strategiene ut i virksomhetene. Det er mange og ulike tiltak som er satt i gang for å sikre kompetanseutviklingen av den enkelte. Likevel vil jeg påstå at det er grunn til å hevde at det *ikke er* konsistens mellom strategi for kompetanseutvikling og opplevd kompetanseutvikling blant seniorenene. Jeg mener det fremkommer i funnene fra begge utvalgene - der både seniorer og deres ledere - viser at det er et *opplevd kompetansegap*.

Det opplevde kompetansegapet kan etter mitt skjønn ha to årsaksforklaringer – Enten handler det om samspillet mellom den enkelte leder og seniormedarbeider, med for lite fokus fra

begge parter på læring og kompetanseutvikling. Eller så kan det handle det om feilslått kompetansestrategi – gjennom at tiltakene oppleves som for vage eller for ambisiøs for den enkelte senior.

Vi vet at kompetanse har begrenset levetid, både når det gjelder mennesker og teknologi. Vi vet også at kompetanse heller ikke kan lagres. I et samfunn i kontinuerlig endring, hvor gårsdagens kunnskap, bokstavelig talt kan være utrangert i dag, vil strategier for å «lære å lære» være grunnlaget for all videre utvikling. Og selv om mennesker har like stor læringsevne gjennom hele livet, så lærer vi på ulike sett i livets ulike faser. Å utvikle egne strategier for læring og kompetanseutvikling for senioren antar jeg, både vil være et ledd i å forebygge tidlig pensjonsavgang, men samtidig være et ledd i å redusere usikkerheten og øke mestringsfølelsen hos den enkelte senior.

6. Konklusjon

Når det hevdes at de ansatte er virksomhetens viktigste ressurs, tenkes det først og fremst på de enkelte ansattes *aktuelle* eller *potensielle* kompetanse. Organisasjonens kompetanse er summen av de kunnskaper og ferdigheter som dens ansatte besitter og den teknologi de gjør bruk av. Kompetanse vil i så måte alltid være bygd inn i virksomhetens teknologi og struktur, men denne form for kompetanse er statisk. Forutsetningen for at den skal kunne utnyttes, økes, endres eller tilpasses er den dynamiske kompetanse som den enkelte ansatte representerer.

Når virksomhetene finansierer, initierer og organiserer mye av læringsaktivitetene, og læringskrav i jobben er en vesentlig drivkraft, er det rimelig å anta at en kompetansepolitikk som har som ambisjon å påvirke deltakelsen i opplæring og utdanning i større grad enn kompetansereformen må rette seg mot virksomhetens kompetansestrategier og den læringen som foregår på arbeidsplassen. (ref utdanningssektorens kompetansestrategi)

Det er en forutsetning for læring i organisasjoner at det er en sammenheng mellom hva medlemmene i organisasjonen erfarer og tilegner seg av kompetanse og hva slags strategi og atferd det legges opp til på kollektivt nivå. I strategiplanene snakkes det om oppfølging og utvikling av medarbeidere i hverdagen generelt. Det er lite fokus på senioren spesielt. Dette på tross av at *en av de sikreste trendene* vi vet om fremtidens arbeidsmarked er at det kommer en kraftig tilvekst av denne gruppen medarbeidere.

Et av hovedfunnene fra NSPB undersøkelsen i 2018 var at *det er et forbedringspotensial når det gjelder seniorpolitiske strategier og tiltak* i virksomhetene. I Vestfold fylkeskommune er det ikke er mangel på hverken politisk vilje eller på strategier. Likevel vil jeg hevde at det er et forbedringspotensial når det kommer til senior politiske *tiltak*. Organisasjonen legger ikke opp til andre seniorpolitiske tiltak ut over de som er vedtatt gjennom lov- og avtaleverk. Virksomheten har således ingen *egen* politikk for gruppen seniorer.

Skal virksomheten oppfylle IA avtalens delmål 3 – om å gjøre *bedre bruk av eldre arbeidstakers ressurser og arbeidskraft for å motvirke tidlig av gang*, må virksomheten fokusere mer på læring og kompetanseutvikling av seniorer, og det må styres eller settes i system. For eksempel kan det gjøres gjennom at seniorsegmentet av arbeidsstokken behandles på samme måte som nyansatte, men en oppfølgingsplan og statusmøter for å sikre at man er på samme kurs. Bare på den måten kan man favne *alle* senioren.

Om virksomhetene greier å matche virksomhetens behov og den ansattes behov for og ønske om utvikling, kan det skapes en arbeidsplass, hvor de ansatte er motiverte og engasjerte. Og effekten for organisasjonen er økt produktivitet, effektivitet, trivsel, lavere sykefravær, lavere turnover-intensjon og forhåpentligvis også - flere ansatte som står lengre i yrkeslivet.

7. Litteraturliste

Kuvaas B 2008. «Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser», Fagbokforlaget

Berg, Martinsen og Thompson 2001, 12 opplag «Ledelse, kompetanse og omstilling»
Gyldendal Akademisk

Lai L. 2008, 3 utgave «Strategisk kompetansestyring, 2. utgave», Fagbokforlaget

Grimlø, R. 4 utgave, 2 opplag 2006 «Personaladministrasjon», Gyldendal Akademisk

Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, 4 utgave «Introduksjon til samfunnsvitenskapelig
metode», Abstrakt forlag.

LO-NHO (1998): *Handlingsplan for kompetanse*. Tariffoppgjøret 1998. Oslo: LO.

7.1 Nettadresser

SSB.no - om Livslang læring <https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/sa74/kap-7.pdf>
(21.07.2019)

SSB.no – Om befolkningsframskrivinger <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/attachment/234757?ts=1516c743d80> (12/08 2019)

Regjeringen.no - Om ny pensjonsreform: <https://www.regjeringen.no/no/tema/pensjon-trygd-og-sosiale-tjenester/pensjonsreform/id86731/> (23.08.2019)

Endelig rapport 2018 – Yrkesaktive: <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/statistikk/endelig-rapport-yrkesaktive-2018.pdf> (23.08.2019)

Endelig rapport 2018 - Ledere: <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/endelig-rapport-ledere-2018-v2.pdf> (23.08.2019)

Seniorpolitikk.no – om IA avtalens delmål 3 <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/ssp-notater/article?id=11590> (23.09.2019)

Seniorporten.no – Om livslang læring og ansettelsesbarhet <https://seniorporten.no/wp-content/uploads/2016/11/livslang-laering-og-ansettbarhet-for-arbeidstakere-over-55-ar.pdf>
(23.08.2019)

Regjeringen.no – Om kompetansereformen -
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-42-1997-98/id191798/> (23.08.2019)

Lovdata.no – Arbeidsmiljøloven https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_1#§1-1 (23.08.2019)

SPK.no <https://www.spk.no/nyheter/2018/enighet-om-ny-pensjonslosning-for-offentlig-sektor/> (21.07.2019)

NOU 2014:7 <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/NOU-2014-7/id766593/>

Opplæringsloven og [§ 10-8 Kompetanseutvikling](#)

Perspektivmeldingen 2013

<https://www.regjeringen.no/contentassets/0825e498ab40465ea3836b06bebd6b93/no/pdfs/stm201220130012000dddpdfs.pdf>

Befolkningsframskrivinger 2016 <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/befolkningsframskrivinger-2016-2100-dodelighet-og-levealder>

Pensjonsreformen <https://www.regjeringen.no/no/tema/pensjon-trygd-og-sosiale-tjenester/pensjonsreform/id86731/>

Livslang læring og ansettelsesbarhet <https://seniorporten.no/wp-content/uploads/2016/11/livslang-laering-og-ansettbarhet-for-arbeidstakere-over-55-ar.pdf>

Den digitale senioren <https://seniorpolitikk.no/fag-fakta/forskning-og-utvikling/1den-digitale-senior.pdf>

Eldre historie: <https://www.mennesket.net/eldre-historie/opplysningstiden/oppgangstider-i-danmark-norge/>

7.2 Vedlegg

Spørsmål og svar seniorene (vedlegg 1)

Spørsmål og svar fra lederne (vedlegg 2)

Forespørselen til skolene (vedlegg 3)

Deltakerinformasjon (vedlegg 4)

Sammen om Vestfolds fremtid – kultur og identitet (vedlegg 5)

Strategisk plan for lederutvikling 2013-2016. (Vedlegg 6)

Strategisk plan for medarbeiderutvikling (vedlegg 7)

Digitalstrategi for 2016-2019 (vedlegg 8)

Kompetansestrategi for videregående opplæring i Vestfold 2018-2020 (Vedlegg 9)

Utviklingssamtaler (vedlegg 10)

Vedlegg 1 – Spørsmål og svar fra senioren

Svar seniorer

Hva er din alder i dag (53 svar)

| | | |
|----|-------|-------|
| 1 | 2% | 45-49 |
| 22 | 41,5% | 50-54 |
| 15 | 28,3% | 55-59 |
| 9 | 17% | 60-64 |
| 5 | 9,4% | 65-67 |
| 1 | 2% | 67+ |

Kjønn

| | | |
|----|-------|--------|
| 32 | 59,3% | Kvinne |
| 21 | 38,9% | Mann |
| 1 | | Ukjent |

Hvor godt føler du at du mestrer oppgavene du har? (54 svar)

| | |
|----|-------------------------------|
| 26 | Meget godt (48,1%) |
| 25 | Ganske godt (46,3%) |
| 2 | Nokså godt (3,7%) |
| 0 | litt dårlig |
| 1 | vet ikke/ ikke aktuell (1,9%) |

Hvor viktig vil du se at ditt arbeid er for det nå for tiden (53 svar)

| | |
|----|-----------------------|
| 29 | Meget viktig (54,7%) |
| 24 | Ganske viktig (45,3%) |
| 0 | Mindre viktig |

- 0 Ikke viktig
0 Ikke aktuell

Hvilket utdanningsnivå har du (54 svar)

| | | |
|----|---------|----------------------------------|
| 0 | (0%) | Grunnskole |
| 6 | (11,1%) | Vgs/fagbrev/gymnas |
| 2 | (3,7%) | Fagskole/mesterbrev/ årstudium |
| 31 | (57,4%) | Universitet/ bachelor/ cand mag. |
| 15 | (27,8%) | Master / hovedfag |

Antall år siden fullført utdanning (41 svar)

Av de som svarte var det 19 (46%) som hadde fullført innenfor de siste 10 årene, hvorav 4 akkurat hadde fullført.

9 (22%) svarte at det var mellom 10 og 20 år siden og 13 (32%) svarte at det var mer enn 25 år siden sist fullførte utdanning.

Kjenner du til om din virksomhet har spesielle tiltak rettet mot ansatt over 50 år? (53)

- 28 52,8% Nei
13 24,5% Ja
12 22,6% Vet ikke

Du har svart JA på at din virksomhet har spesielle tiltak: Hvilke tiltak er det? (13 svar)

Redusert arbeidstid

reduksjon i undervisningsstilling

Redusert undervisning.

et senior kurs ved fylte 60 år

Alternative arbeidsoppgaver.

Redusert leseplikt

Seniortiltak

Lengre ferie, færre timer undervisning

Jeg svarte akkurat nei på spørsmålet, hvorfor sier du jeg svarte JA?

Ekstra friuke over 60, og AFP

Nedsatt leseplikt og ekstra ferieuke etter fylte 60, er også et el annet etter fylte 58?

Redusert undervisning–
Redusert leseplikt, pensjonskurs

Opplever du at din virksomhet gir påfyll av kompetanse? (54 svar)

| | | |
|----|-------|----------|
| 36 | 66,7% | Ja |
| 11 | 20,4% | Nei |
| 6 | 11,1% | Vet ikke |
| 1 | 1,9% | Positivt |

Du har svar JA om påfyll av kompetanse. Hvilken type kompetanse (53 svar)

| | | |
|----|-------|-------------------------------------|
| 16 | 30,2% | Utdanning som gir studiepoeng |
| 7 | 13,2% | Andre bedriftsinterne kurs |
| 18 | 34% | Eksterne kurs |
| 12 | 22,6 | Andre kompetansehevende aktiviteter |

I hvor stor grad er arbeidet ditt preget av følgende?

I stor grad, i noen grad, i mindre grad, slett ikke, ikke aktuell

En oppjaget og masete arbeidshverdag

(6,30,12,4,0)

Lite varierte arbeidsoppgaver

(5,12,20,16,0)

Endringer og omstillinger

(12,26,10,3,0)

Nye krav til kompetanse

(14,33,6,2,0)

Fysisk krevende arbeid

(3,13,20,17,0)

Stillesittende arbeid

(6,21,17,11,0)

Arbeid med mennesker (kunder, klienter, brukere)

(48,4,0,2,0)

Vurdering av utsagn i forhold til deg og din kompetanse

Stemmer helt, stemmer ganske mye, stemmer delvis, stemmer ikke, ikke aktuell

Jeg har gode muligheter til å skaffe meg kunnskaper og ferdigheter gjennom mitt daglige arbeid

(12,24,15,1,0)

Jeg har en jobb som krever at jeg må lære meg noe nytt eller sette meg inn i nye ting

(22,22,8,0,0)

Jeg har en stilling som krever at jeg må holde meg faglig oppdatert

(29,19,3,1,0)

Jeg har nok kompetanse til å utføre mine arbeidsoppgaver

(17,27,3,0,0)

Jeg får brukt min kompetanse på en god måte i min arbeidshverdag

(19,26,9,0,0)

Jeg har et godt fagmiljø på min arbeidsplass

(26,16,7,2,0)

Jeg har ferdigheter nok til å gjøre mer krevende oppgaver enn de jeg må utføre i min nåværende jobb (14,28,10,1,0)

Jeg føler jeg må ha mer opplæring for å utføre mine nåværende oppgaver godt

(5,9,22,16,1)

Jeg har behov for enkelte grep for å tilrettelegge bedre for at jeg får brukt min kompetanse på min arbeidsplass (7,10,18,16,2)

Jeg har god tilrettelegging for at jeg får nødvendig påfyll av kompetanse

(10,16,14,8,2)

Hvor ofte lærer du noe du har nytte av i arbeidet fra andre i jobben din?

(Hver dag, minst en gang pr uke, minst en gang pr mnd , mindre enn en gang pr mnd)

Kolleger som er omtrent på samme alder som deg (6,14,20,13)

Kollegaer som er yngre enn deg (5,21,19,8)

Kollegaer som er eldre enn deg (5,9,22,18)

Spesifiser om mulig hva du har lært av dem:

Vi har gode spesialpedagogiske diskusjoner og godt teamarbeid rundt enkeltelever med sammensatte, store hjelpebehov.

Nye måter å løse oppgaver på, datatekniske programmer

Faglig påfyll og tips om praktisk gjennomføring av ulike oppgaver

Erfaringer med opplegg i timer og faglige drøftinger der vi kan være usikre på hva som er rett inni mellom. Fint å ha lav terskel for å spørre kolleger om relevante og faglige ting.

diverse

IKT

digitale ferdigheter, nye ideer til undervisning

Faglig nytt/metoder og annen tilnærming lærestoff

Faglig diskusjoner og pedagogikk

IT

Tekniske tips på PC, orientere seg på alle plattformer som skal til for å være tidsriktig lærer. Forstå fagplaner, følge VLF osv.

Vi diskuterer stadig utfordringer vi står i og hvordan vi skal løse dem.

Multimedia dataprogrammer

Faglige råd

faglig, deling av erfaringer, diskuterer løsninger/planer, felles sensur

forslag til undervisningsopplegg og diskusjoner som gjør oss fagligsterkere

undervisningsopplegg, bruk av PC-relaterte ting

Samarbeid, tverrfaglighet

Datarelaterte ting

organisering

Tegn til tale

Nye digitale ferdigheter, nytt innenfor fagplaner.

IT , faglig oppdatering, endringer

Hva gjør din virksomhet for å stimulere til kompetanseheving blant ansatte

9 17,3% Opprette arenaer for erfaringsutveksling mellom ansatte

1 1,9% Jobbrotasjon i bedriften

| | | |
|----|-------|--|
| 9 | 17,3% | Ansatte tar utdanning som gir studiepoeng |
| 1 | 1,9% | Bedriftsinterne kurs |
| 5 | 9,6% | Eksterne kurs |
| 15 | 28,8% | Digitale opplæringskurs og hjelpemidler |
| 5 | 9,6% | Lese faglitteratur |
| 2 | 3,8% | Bevisst bruk av regelmessige praktiske oppgaver til bestemte ansatte |
| 1 | 1,9% | Delta i nye prosjekter |
| 1 | 1,9% | Delta i forskning |
| 1 | 1,9% | Mentoring |
| 3 | 5,8% | annet |

I hvilken grad er kompetanse til ansatte over 50 år viktig i din virksomhet (52 svar)

| | | |
|----|-------|--------------|
| 32 | 61,5% | I stor grad |
| 15 | 28,8% | I noen grad |
| 2 | 3,8% | I liten grad |
| 1 | 1,9% | Ikke viktig |
| 0 | 0 | Ikke aktuell |

Dersom du skulle arbeide i et arbeidslag (team) og medlemmene enten var mange under 30 år eller mange over 60 år. Hva ville du foretrukket? (53 svar)

| | | |
|----|-------|-------------------|
| 17 | 32,1% | Mange under 30 år |
| 6 | 11,3% | Mange over 30 år |
| 30 | 56,6% | Vet ikke |

Hva tror du er de viktigste faktorene for deg (eller andre seniorer) for å fortsette i arbeidet etter at du har fått rett til pensjon?

Meget viktig, ganske viktig, nokså viktig, ikke viktig, ikke aktuell

At arbeidet er interessant

(39,11,2,0,0)

At arbeidet er godt betalt

(15,24,12,1,0)

At arbeidsmiljøet er godt

(44,7,1,0,0)

At du har gode kollegaer

(43,8,1,0,0)

At du blir anerkjent for arbeidet du gjør

(40,10,3,1,0)

At arbeidet bidrar til at du føler deg nyttig

(39,13,0,0,0)

At du har mulighet til å utvikle deg

(26,17,7,2,0)

At du har mulighet til å tilrettelegge arbeidstiden

(29,15,5,2,1)

At din nærmeste leder «ser» deg

(22,17,7,7,0)

Påstander

Helt enig, ganske enig, nokså enig, ikke enig, ikke aktuell

Når en bedrift skal nedbemanne bør eldre arbeidstakere kunne sies opp før yngre (2,2,10,34,4)

Arbeidstakere over 60 år har minst like gode prestasjoner som de under 60 år (24,12,14,2,1)

Arbeidstakere over 60 år er minst like interessert i å lære noe nytt som de under 60 år

(12,24,11,6,1)

Eldre arbeidstakere som har rett til pensjon bør trekke seg og frigjøre jobber til yngre søkere

(3,8,11,25,5)

Mener du at fokus på kompetanse (livslang læring) kan bidra til at du selv vil kunne stå lenger i arbeid? (53 svar)

25 47,2% Helt enig

18 34% Ganske enig

7 13,2% Nokså enig

2 3,8% Ikke enig

2 3,8% Vet ikke/ ikke aktuell

Tror du at det er sannsynlig at du fortsatt ønsker utvikling og nye utfordringer når du nærmer deg 67 år?

| | | |
|----|-------|------------------------|
| 17 | 32,% | Meget sannsynlig |
| 15 | 28,3% | Ganske sannsynlig |
| 10 | 18,9% | Nokså sannsynlig |
| 9 | 17% | Ikke sannsynlig |
| 4 | 7,5% | Vet ikke/ ikke aktuell |

Hvor sannsynlig tror du det er at du fortsatt er i arbeid når du nærmer deg 72 år? (53 svar)

| | | |
|----|-------|------------------------|
| 2 | 3,8% | Meget sannsynlig |
| 3 | 5,7% | Ganske sannsynlig |
| 6 | 11,%3 | Nokså sannsynlig |
| 38 | 71,7% | Ikke sannsynlig |
| 5 | 9,4% | Vet ikke/ ikke aktuell |

Vurderer du det som sannsynlig at jevnlig samtaler med nærmeste leer om din utvikling kan påvirke deg til å stå lengre i arbeid? (53 svar)

| | | |
|----|-------|------------------------|
| 9 | 17% | Meget sannsynlig |
| 11 | 20,8% | Ganske sannsynlig |
| 12 | 22,6% | Nokså sannsynlig |
| 18 | 34% | Ikke sannsynlig |
| 3 | 5,7% | Vet ikke/ ikke aktuell |

Ønsker du å gi andre tilbakemeldinger?

- reel opplevelse av å bli hørt er viktig - enten svaret er nei eller ja
- Spørsmål 15: Burde kunne markere flere alternativer enn 1 svar. "Skrivefeil" eller dårlige formulerte spørsmål bla nr. 4, 17 og 23.
- Statens Pensjonskasse er overholdet ikke i takt med Erna Solberg. Hun vil vi skal arbeide til 72, men ordningen med SP betyr at vi da taper kroner hvert år etter 67 år.
- Alder er ikke viktig, personlighet og engasjement hos den enkelte er viktigere.
- Det burde vært mulighet til å legge inn flere alternativer på svar 10 og 15. Her tilbyr man mange ulike måter å heve sin kompetanse på.
- Senior sitter på erfaringer iht. relasjonsbygging - har innsikt og forståelse for hvordan man løser en konflikt. De unge kommer inn med ny fagkunnskap - ideer - setter nye tanker i senior. Ser en tildens på min arbeidsplass til at man ansetter unge fremfor

erfarenende eldre. JA- viktig at man oppfordrer senior til å videreutvikle seg - opplevelse av å være nyttig.

- Det hektiske daglige arbeidet (les: retting og skriving/lesing av beskjeder, noesom tar langt mer tid etterat vi innførte PC-medfører at jeg har begrenset med tid til å sette meg inn i nye ting. Det er dessuten stadigflere nye ting en føler en burde lære), så til en viss grad løper en etter bussen som går fortere og fortere og en tar den aldri igjen. Et behov for forenkling av arbeidsrutiner for å frigjøre tid slik at en får mer overskudd/Tid til oppgavene, men her skjer det lite
- Les korrektur på spørreskjemaet deres og åpne opp for at det kan svares mer enn en ting.
- Seniorer vil alltid være en ressurs. Det er viktig å se hvor man kan bruke de enkelte, slik at blomstring kan skje flere ganger i sesongen.....
- Viktig å holde seg oppdatert digitalt. Endringer skjer veldig fort og hele tiden

Vedlegg 2 – Spørsmål og svar fra lederne

Ledere: 20 spørsmål

1. Hva slags stilling har du i din virksomhet? (10 svar)

| | |
|---------|-----------------------------------|
| 2 (20%) | Toppleder i en større virksomhet |
| 2 (20%) | I ledergruppe i større virksomhet |
| 5 (50%) | Mellomleder med større ansvar |
| 2 (20%) | Mellomleder med noe ansvar |

2. Hvor mange ansatte har du personalansvar for? (10 svar)

| | |
|---------|-------|
| 2 (20%) | 1-5 |
| 3 (39%) | 6-10 |
| 0 | 11-15 |
| 1 (10%) | 16-20 |
| 4 (40%) | 20+ |

3. Hvor mange av disse er seniorer? (55+) (9 svar)

| |
|-----------|
| 2 (22,2%) |
| 2 (22,2%) |
| 2 (22,2%) |
| 1 (11,1%) |
| 1 (11,1%) |
| 1 (11,1%) |

4. Hva er dine seniorers utdanningsnivå? (10 svar)

| | |
|---------|----------------------------------|
| 1 (10%) | Grunnskole |
| 0 | Vgs/fagbrev/gymnas |
| 2 (20%) | Fagskole/mesterbrev/ årstudium |
| 6 (60%) | Universitet/ bachelor/ cand mag. |

6 (60%) Master / hovedfag

5. Har din virksomhet særegne kompetansetiltak rettet mot de over 50 år?

4 (40%) ja

6 (60%) nei

0 (0%) Vet ikke

6. I hvilken grad stemmer disse utsagnene for deg? Mine seniorer..

Stemmer helt, stemmer ganske, Stemmer delvis, stemmer ikke, ikke aktuell

Har gode muligheter til å skaffe seg kunnskaper og ferdigheter gjennom det daglige arbeidet
(5, 5,0,0,0)

Har en jobb som krever at de stadig må lære noe nytt eller må sette seg inn i nye ting
(4,4,2,0,0)

Har en stilling som krever at de må holde seg faglig oppdatert
(6,3,1,0,0)

Har nok kunnskaper til å utføre sine arbeidsoppgaver
(1,4,3,1,0)

Får brukt sin kompetanse på en god måte i sin arbeidshverdag
(1,6,3,0,0)

Har et godt faglig miljø på sin arbeidsplass
(4,4,2,0,0)

Har nok ferdigheter til å utføre mer krevende oppgaver enn de som utføres i dag
(1,3,4,2,0)

Har behov for mer opplæring for å kunne utføre sine oppgaver godt
(2,5,2,1,0)

Har behov for tilrettelegging for å kunne bruke sin kompetanse bedre
(1,1,4,3,1)

Får nødvendig påfyll av kompetanse
(3,3,4,0,0)

7. Dersom dine ansatte trenger mer opplæring for å kunne håndtere sine nåværende oppgaver.

Hva slags opplæring trenger de? (10 svar)

1 (10%) Utd. som gir studiepoeng

6 (60%) Bedriftsinterne kurs

- 8 (80%) Eksterne kurs
- 6 (60%) Andre kompetansehevende kurs

8. Eldre arbeidstakere er...

Helt enig, ganske enig, litt enig, ikke enig, ikke aktuell

Mindre motiverte enn yngre arbeidstakere

(0,1,4,5,0)

Mindre tilpasningsdyktige enn eldre arbeidstakere

(2,2,3,3,0)

Mindre produktive enn yngre arbeidstakere

(1,0,3,6,0)

Mestrer ikke arbeidsoppgavene like godt som yngre arbeidstakere

(1,0,4,5,0)

Ønsker å gå av med pensjon så tidlig som mulig

(0,1,2,5,2)

Er mindre endringsorienterte eller mindre endringsvillige enn yngre medarbeidere

(2,3,2,3,0)

Opplever større ubalanse mellom jobb og familie

(0,0,1,7,2)

Leverer dårligere arbeidsprestasjoner enn yngre medarbeidere

(1,0,1,8,0)

9. Hva tror du er de viktigste faktorene for å få seniorer til å fortsette i arbeid etter at de får rett til pensjon? Er det..?

Meget viktig, ganske viktig, litt viktig, ikke viktig, vet ikke/ ikke aktuell

At arbeidet er interessant

(7,3,0,0,0)

At de har godt betalt

(2,4,2,2,0)

At arbeidsmiljøet er godt

(7,3,0,0,0)

At de har gode kollegaer

(8,2,0,0,0)

At deres nærmeste leder ønsker å beholde dem

(7,2,1,0,0)

At arbeidet bidrar til at de føler seg nyttig

(8,1,0,1,0)

At de har muligheter for tilrettelegging av oppgaver

(2,5,2,1,0)

At de har muligheter for tilrettelegging for tid

(3,6,1,0,0)

At de har variasjon i arbeidet

(1,5,2,2,0)

At de har muligheter til å bestemme over et avgrenset område

(0,6,2,0,2)

At de har muligheter til å lære noe nytt

(0,3,4,3,0)

10. I hvor stor grad opplever du følgende

4 seniorer selv ber om uformell opplæring/ kompetansehevende kurs etc.

2 seniorer som ønsker tilrettelegging for formell opplæring eks skole, videreutd.

11. På hvilken måte stemmer følgende utsagn med din egen erfaring

Stemmer helt, stemmer ganske, Stemmer delvis, stemmer ikke, ikke aktuell

Arbeidstakere over 50 år forbigås ve forfremmelser og intern rekruttering

(0,1,1,8,0)

Arbeidstakere over 50 år får sjelden være med på kurs og opplæring i arbeidstiden

(0,0,0,10,0)

Yngre arbeidstakere blir foretrukket når ny teknologi eller nye arbeidsmetoder skal innføres

(0,1,4,5,0)

Arbeidstakere over 50 år har minst like gode arbeidsprestasjoner som de under 50 år

(7,2,0,1,0)

Arbeidstakere over 50 år er minst like interessert i å lære noe nytt som de under 50 år

(4,3,1,2,0)

12. Ved hvilken alder vil du anslå at folk blir regnet som eldre i arbeidslivet?

| | | |
|---|---------|------|
| 1 | (11,1%) | 58+, |
| 7 | (77,8%) | 60+ |
| 1 | (11,1%) | 65+ |

13. Ved hvilken alder mener du at seniorer burde tre helt ut av arbeidslivet hvis du kunne velge helt fritt? (9 svar)

| | |
|---|-------------------------|
| 1 | 63 |
| 1 | 64 |
| 2 | 70 |
| 1 | 72 |
| 1 | 73 |
| 1 | 75 |
| 1 | ikke fasit, individuelt |

14. Mener du at det bør være en øvre aldersgrense for hvor lenge en arbeidstaker skal ha rett til å fortsette i yrkeslivet?

| | |
|---|-------------|
| 5 | ja |
| 3 | nei |
| 1 | 64 år |
| 1 | individuelt |

15. Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander..

Helt enig, delvis enig, litt enig, ikke enig, vet ikke/ ikke aktuell

Når en bedrift skal nedbemanne bør eldre arbeidstakere kunne sies opp før yngre

(0,2,1,6,1)

Arbeidstakere over 60 år har minst like gode arbeidsprestasjoner som de under 60 år

(3,4,1,2,0)

Arbeidstakere over 60 år er minst like interessert i å lære noe nytt som de under 60 år

(3,3,1,3,0)

Mange 70 åringer kan yte like mye i jobb som folk som er 10-15 år yngre

(5,0,1,4,0)

Eldre arbeidstakere som kan ta ut pensjon bør trekke seg og frigjøre jobber til unge arbeidstakere

(1,2,2,4,1)

16. Er det sannsynlig at dine seniorer står i arbeid etter fylte 67 år 10 svar
(0,5,5,0,0)

17. Tror du at det er sannsynlig at du som leder kan påvirke dette valget? 10 svar
(0,5,5,0,0)

18. Hva anslår du som leder at ditt viktigste handlingsrom/ verktøy er for å ivareta seniorer?9 svar

Tett oppfølging
Bidra til godt arbeidsmiljø. Legge til rette ifht tid.
legge til rette for det
holdningsskapende arbeid rundt endringer
Nærvær
Tilbakemeldinger og tett kommunikasjon
Redusering av leseplikt
Tilrettelagt arbeidstid
Samtaler

19. Hva tror du vil være den viktigste faktoren for å få seniorer til å stå lengre i arbeid? 8 svar

At de trives med oppgavene sine
Kompetanseheving som bidrar til økt mestring.
tilrettelegging
At vi trenger de
anerkjennelse til utført arbeide.
Inkludering og bekreftelse
Fleksibel arbeidstid
møte behov

20. Har du andre tilbakemeldinger/ egne betraktninger som du ønsker å dele?1 svar

Jeg vil trekke frem oppdatering av digital kompetanse som det mest avgjørende for at seniorer skal kunne klare å henge med i arbeidslivet...

Vedlegg 3 – Forespørsel til skolene

Hei !

Jeg holder på å skrive en master som omhandler kompetanseutvikling av den delen av arbeidsstyrken som kalles “seniorer”.

Hvorfor? Seniorene ikke bare den gruppen som vokser mest i antall, men også ofte en litt glemt gruppe når det kommer til karriere- og kompetanseutvikling.

Bakgrunn for valg av tema:

Da seniorene entret arbeidslivet, var det med en utdanning og en trygghet om den samme utdannelsen skulle stå seg frem mot pensjonsavgang. Slik er det ikke i dag.

I 2014 kom Ludviksen utvalget med en delutredning NOU 2014:7 *Elevenes læring i fremtidens skole*. Utredningen pekte på utviklingstrekk mot et samfunn med større mangfold, høy grad av kompleksitet og hurtige endringer.

Ludviksen utvalget la med rapporten i 2014 grunnlaget for et stort arbeid som vi nå ser starten av både i grunnskole og videregående skole – fagfornyelsen.

Samtidig som dette pågår vet vi at den gruppen som vokser mest i samfunnet er seniorene. En gruppe arbeidstakere som samfunnet er avhengig av skal stå så lenge som mulig i arbeidslivet. Seniorer som ønsker å forbli i arbeidslivet vil i økende grad måtte ta inn over seg at de hyppige endringene krever påfyll av ny kompetanse, hvis de ikke skal «hektes av».

Det snakkes på alle nivåer om *livslang læring*. Hvordan samfunnet, virksomheter og arbeidstakere selv legger til rette for at læring kan skje, er fokus for denne oppgaven.

Jeg ønsker å få svar på hva dagens seniorer tenker om sin arbeidshverdag, sin fremtid i arbeidslivet og hvordan de selv definerer behovet for utvikling og kompetansepåfyll. Jeg ønsker også å undersøke hva deres ledere mener omkring de samme temaene. Svarene ønsker jeg bl.a. å sammenligne med resultater fra andre tilsvarende undersøkelser utført av SSP (Senter for senior politikk).

Som en del av forskningen ønsker jeg å gjennomføre en digital spørreundersøkelser. Den skal gå ut til to ulike utvalg; Ledere og seniorer (55+) i to ulike virksomheter i Vestfold fylkeskommune. Det er mitt ønske at Færder videregående er en av disse virksomhetene.

Undersøkelsen, som vil ta i underkant av 10 minutter å gjennomføre, skal sendes ut til den enkelte pr epost. I eposten vil det være en kort informasjon og en lenke til ett digitalt spørreskjema.

Jeg ønsker med denne henvendelsen å be om å få lov til å gjennomføre den spørreundersøkelsen i din virksomhet.

Ønsker deg en riktig god helg og håper på snarlig og positivt svar.

Vedlegg 4 – Deltakerinformasjon

April 2019 - Informasjon til deltakere i forskningsprosjektet

En spørreundersøkelse til ledere og senioransatte i 2 virksomheter i Vestfold fylkeskommune.

Undersøkelsen er en del av min masteroppgave i HRM ved Nord Universitet i Bodø.

Forskningsprosjektet har ingen ekstern oppdragsgiver eller ekstern finansiering. Resultatene og oppgaven vil bli publisert og gjort tilgjengelig gjennom Nord universitet etter innlevering i august 2019.

Bakgrunn for oppgaven;

Vi lever i en tid der *utdanning* ikke lengre er noe man foretar seg i starten av en karriere for deretter å stå i arbeidslivet frem til pensjonsalder. Kompetanse må i stadig større grad betraktes som en “ferskvarer” som kontinuerlig må oppdateres. Behovet for stadige oppdateringer i form av uformell eller formell kompetanseheving er forløper for det vi i dag definerer som *livslang læring*.

Hensikten med denne oppgaven er å finne ut hvordan seniorer selv og deres ledere stiller seg til spørsmål omkring behovet for livslang læring, det å stå så lenge som mulig i arbeidslivet samt hvordan det tilrettelegges for at flest mulig skal kunne ha en senkarriere. Svarene fra undersøkelsen skal sammenlignes med svar fra andre tilsvarende undersøkelser.

Jeg håper at min undersøkelse kanskje kan bidra til å gi noen svar, eller åpne for videre refleksjoner i virksomhetene.

Jeg har valgt å ta med to utvalg i denne undersøkelsen. Det ene utvalget er ledere og mellomledere i to fylkeskommunale virksomheter, det andre utvalget er medarbeidere i aldersgruppen 50 år + i de samme to virksomhetene.

Lenken til spørreskjemaene [finner du her](#). Besvarelsen din vil være anonym. Skjemaet vil ta i underkant av 5 minutter å besvare på og spørsmålene besvares i all hovedsak ved avhuking.

Du som mottar denne e-posten må ikke skrive navn eller andre identifiserende opplysninger i det digitale skjemaet. Svarene dine vil kun fremkomme grafisk uten at jeg som skal behandle resultatene vil ha mulighet til å vite hvem som har svart.

Stabsavdelingen/ HR av bistått med å fremskaffe relevante e-postadresser og med utsendelse av skjemaet. Det er frivillig om du som mottar den ønsker å svare på spørsmålene eller ikke. Jeg håper likevel at du tar deg tid til dette, fordi undersøkelsens kvalitet avhenger av at så mange som mulig svarer.

Siste svarfrist er 15 mai.

Har du ytterligere spørsmål om studien kan du ta kontakt med meg eller min veileder.

Anne Harjo, masterstudent ved Nord Universitet i Bodø

Mob. 95861215 eller Anne.harjo@sf-nett.no

Eller veileder

Jarle Løvland, seniorforsker Nordlandsforskning.no

Phone: +47 75 41 18 30 / +47 984 40580 eller Jlo@nforsk.no

Vennlig hilsen

Anne Harjo

Vedlegg 5 – Epost seniorer



VESTFOLD
fylkeskommune

Sammen om Vestfolds framtid

Kultur og identitet

Innhold

| | |
|---------------------------------------|----|
| Innledning | 4 |
| Samfunnsoppdraget | 6 |
| Felles visjon og verdigrunnlag | 8 |
| Medarbeiderprinsipper | 14 |
| Ledelsesprinsipper | 16 |
| Etikk og samfunnsansvar | 18 |

Innledning

VISJON OG VERDIER for Vestfold fylkeskommune er blitt til gjennom medvirkning og involvering i hele organisasjonen. Dette arbeidet er viktig for å bygge fellesskap, identitet og tilhørighet blant alle medarbeiderne.


I en stor og mangfoldig organisasjon vil det være nødvendig med lokale tilpasninger. Hva betyr visjonen og verdiene for deg og i den jobben du gjør? Med mål om at vi stadig skal bli bedre gjennom refleksjon over egen praksis, er felles visjon og verdier, prinsipper for medarbeiderskap og lederskap og etisk bevissthet, et viktig utgangspunkt. Jeg ønsker en levende diskusjon i organisasjonen om disse temaene.

Et bevisst forhold til hva som er vår kultur og identitet er viktig i en tid preget av raske endringer og omstillinger. Samarbeid er nøkkelen til å oppnå resultater. Det krever at vi er oppmerksomme på relasjonene mellom oss og omverdenen. Et godt omdømme for fylkeskommunen handler om at innbyggere, brukere og samarbeidsparter har tillit til fylkeskommunen som tjenesteleverandør, utviklingsaktør, tilrettelegger, pådriver og eier. Vestfold fylkeskommune har et bredt samfunnsoppdrag, og alle medarbeidere spiller en viktig rolle i utførelsen av dette samfunnsoppdraget. Vi er alle medarbeidere og noen har også et lederansvar. Felles visjon og verdigrunnlag gir rammer for utøvelse av godt lederskap og medarbeiderskap, og bidrar til at vi når målene våre. Godt medarbeiderskap er grunnlaget for yrkesstolthet. Yrkesstolthet gir arbeidsglede.

Visjonen skal minne oss på hvorfor vi gjør det vi gjør hver dag og bidra til at vi alle drar i samme retning. Verdiene skal komme til uttrykk i det vi sier og gjør. Det skal prege organisasjonen og omdømmet vårt internt og eksternt.

Det er mitt ønske at alle medarbeidere skal se seg selv og den jobben de gjør i en større sammenheng, nemlig som bidrag til vårt felles samfunnsoppdrag. Det er summen av vår samlede innsats som teller!

Egil Johansen
Fylkesrådmann



» Felles verdigrunnlag og visjon gir rammer for utøvelse av godt lederskap og medarbeiderskap, og bidrar til at vi når målene våre.

SAMFUNNS- OPPDRAGET

Vi har et stort og mangfoldig samfunnsoppdrag.

FYLKESKOMMUNEN LEGGER rammer for dagens innbyggere og for Vestfolds framtid. Fylkeskommunen skal være regional utviklingsaktør og legge til rette for utvikling av næringsliv og arbeidsplasser, påvirke arealbruken, bevare kulturminner, landskap og miljøkvaliteter. Fylkeskommunen skal påse at viktige verdier i samfunnet ikke går tapt. Dette skal vi gjøre ved å ta initiativ og mobilisere ulike samfunnsaktører til å dra sammen mot felles mål.

Fylkeskommunen har ansvar for å levere gode tjenester til fylkets innbyggere. De største tjenesteområdene er videregående opplæring, kollektivtrafikk, fylkesveier, tannhelsetjenester, kulturprogram, kulturarenaer og kulturminner.

Politikerne definerer hva som er en bedre framtid for Vestfold-samfunnet, og hvordan vi kommer oss dit. Fylkespolitikernes fremste oppgave er å stake ut kursen framover og prioritere mellom de oppgavene som anses som viktige for fylkets utvikling.

Administrasjonen i Vestfold fylkeskommune fremmer forslag til strategier for de ulike politikkområdene. Strategiene gir politikerne mulighet til å drøfte og gi retning til arbeidet som skal gjøres innen for eksempel utdanning, næringsliv, folkehelse, samferdsel, klima, miljø og kultur.

Alle medarbeidere i Vestfold fylkeskommune spiller en viktig rolle i utførelsen av samfunnsoppdraget.



FELLES

visjon og verdigrunnlag

Felles visjon og verdier er
viktig for utøvelse av lederskap
og medarbeiderskap.

➤ Vi våger, tenker nytt og
tenker stort.





Vår visjon er

SAMMEN OM VESTFOLDS FRAMTID

VISJONEN GIR ET BILDE av hvor vi er på vei og hvilket langsiktig og overordnet mål vi har. Visjonen skal være en ledestjerne og bidra til at vi alle drar i samme retning.

ALLE HAR BEHOV FOR VERDIER til å styre livet sitt, selv om vi ikke alltid er dem like bevisst. Noen verdier har større betydning for oss enn andre. Verdiene våre forteller oss og andre hvem vi er og hva vi står for. Verdiene er grunnlaget for motivasjon, valg og handlinger. De gir en retning og en mening til det vi gjør.

Verdiene setter en standard for hvordan vi skal forholde oss til hverandre og omverdenen. Verdiene skal gjenspeile vår kultur og våre prioriteringer. De skal komme til uttrykk i det vi sier og gjør. På denne måten viser vi hva som er verdsatt og foretrukket i vår organisasjon. For eksempel i møter og i dialog med hverandre og med omverdenen, i strategiske planer og rapporter, kommunikasjonsplaner, styringsdokumenter og i utvelgelsen av nye medarbeidere.

➤ Verdiene setter en standard for hvordan vi skal forholde oss til hverandre og omverdenen.



Våre verdier er

Profesjonell

▶ Vi deler kunnskap og erfaring med hverandre.

Åpen

▶ Vi skaper kultur og rom for å gi uttrykk for ulike meninger.

▶ Vi tør, inkluderer og applauderer.

Modig

Rettferdig

▶ Å behandle rettferdig vil også si å kunne behandle forskjellig.

MEDARBEIDER- PRINSIPPER

Medarbeiderskap handler om hvordan vi tar ansvar for arbeidsoppgavene og hvordan vi omgås på arbeidsplassen.



DERFOR ER DET VIKTIG å ha fokus på kjenne-tegn på godt medarbeiderskap. Godt medarbeiderskap gir yrkesstolthet og arbeids-glede og bidrar til å gjøre fylkeskommunen til en attraktiv arbeidsplass.

Alle er medarbeidere og noen medarbeidere har et lederansvar.

Medarbeiderprinsippene setter ord på hva som forventes av et godt medarbeiderskap i vår organisasjon.

MEDARBEIDER- PRINSIPPER

Levere tjenester med god kvalitet gjennom

- Å jobbe mot felles mål
- Å ha fokus på oppgavene, selvstendig og i samhandling med andre
- Å ha bevissthet rundt egen rolle og helhetsforståelse for fylkeskommunens oppdrag

Skape et godt arbeidsmiljø gjennom

- Å se og støtte hverandre
- Å ha evne til å lytte og bidra til en ærlig og positiv tilbakemeldingskultur
- Å jobbe for en kultur som skal preges av gode holdninger, respekt, tillit og lojalitet

Bidra til god samhandling gjennom

- Å avklare forventninger til hverandre
- Å jobbe selvstendig og i team
- Å bidra aktivt til en kultur der vi deler informasjon, kunnskap og erfaringer



Bidra til utvikling og endring gjennom

- Å være kreativ, nyskapende og prøve ut nye metoder og ideer
- Å være endringsvillig og tilpasningsdyktig
- Å prioritere kompetanseutvikling

Bruke mine ressurser gjennom

- Å bruke eget talent
- Å være kvalitetsbevisst, kompetent og faglig engasjert
- Å bruke kompetansen til beste for brukerne og innbyggerne

LEDELSES- PRINSIPPER

Økt fokus på medarbeiderskap får betydning for lederskapet.

Hvordan kan medarbeidere og ledere bidra til å gjøre hverandre gode? Prinsippene setter ord på hva som forventes av et godt lederskap i vår organisasjon.

LEDELSES- PRINSIPPER

Jobbe målrettet for å oppnå resultater for Vestfolds innbyggere gjennom

- Å arbeide for å nå konkrete og realistiske mål
- Å være handlekraftig og følge opp beslutninger
- Å legge vekt på kvalitet i tjenestetilbudet og utviklingsarbeidet

Praktisere åpenhet og involvering gjennom

- Aktiv og tydelig informasjon, internt og eksternt
- Utøvelse av inkluderende ledelse der beslutninger forankres ved hjelp av åpne prosesser
- Å skape og utvikle gode relasjoner

Utvikle fellesskapsfølelse gjennom


- Å skape engasjement og entusiasme
- Å etablere samarbeidsarenaer og skape felles opplevelser
- Å utvikle trygghet og gjensidig respekt

Synliggjøre handlingsrom og muligheter gjennom

- Å legge til rette for helhetsforståelse og nytenking
- Å inspirere, motivere og vise tillit
- Å bidra til kritisk refleksjon

Ta vare på medarbeiderne og seg selv gjennom

- Å være en god rollemodell
- Åpen dialog, klare forventninger og konstruktive tilbakemeldinger
- Å legge til rette for faglig og personlig utvikling



➤ Våre ledere er synlige og tydelige.

➤ Vi bruker egen kompetanse og ressurser til beste for brukerne og innbyggerne.



ETIKK OG SAMFUNNSANSVAR

Etikk har stor betydning for organisasjonsutvikling og kulturbygging.

SOM VIKTIGE AKTØRER i utviklingen av Vestfold-samfunnet stilles det høye krav til den enkelte leders og medarbeiders etiske bevissthet. Alle ledere og medarbeidere har et særlig etisk ansvar i kraft av å være rollemodeller.

Å handle etisk forsvarlig er å opptre i samsvar med gjeldende lover og forskrifter og i samsvar med etablerte oppfatninger av hva som er rett og galt. God behandling av medarbeidere og et fullt forsvarlig arbeidsmiljø er en del av dette. Det handler også om å kunne begrunne valg og beslutninger.

Lederne skal bidra til at de ansatte har nødvendig kompetanse og faglig innsikt til å fatte beslutninger i tråd med felles visjon og verdier, prinsipper for godt medarbeiderskap og lederskap og fylkeskommunens etiske retningslinjer. Samfunnsansvar handler om å ta hensyn til de økonomiske, miljømessige og sosiale konsekvensene av våre aktiviteter.

Tillit til at alle ansatte opptre etisk forsvarlig og tar samfunnsansvar er avgjørende for fylkeskommunens omdømme og for utviklingen av Vestfolds framtid.



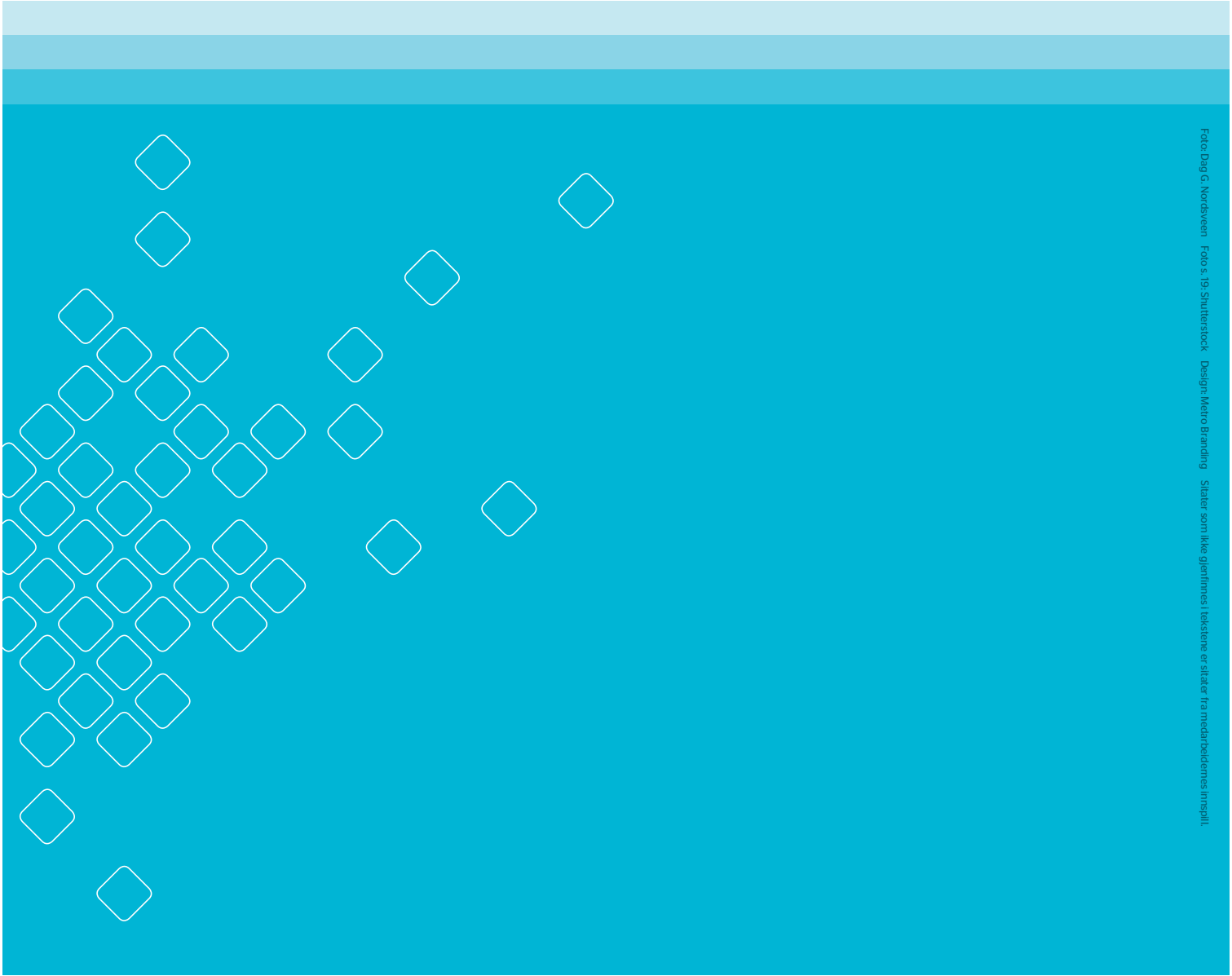


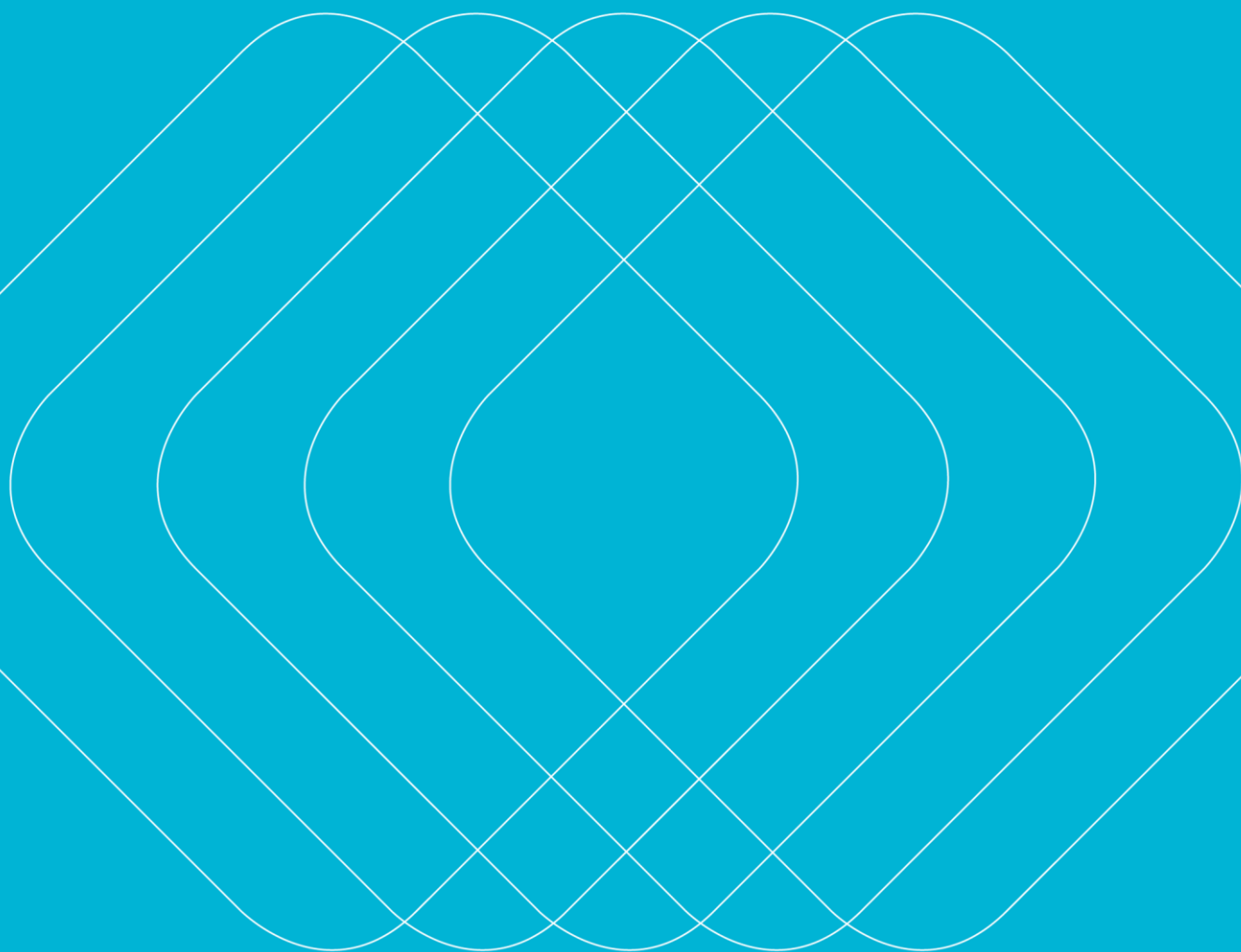
Foto: Dag G. Nordvean | Foto s. 19: Shutterstock | Design: Metro Branding | Sliker som ikke gjefrines i tekstene er sliker fra medarbeiderens innspill.



VESTFOLD
fylkeskommune

Strategisk plan for lederutvikling 2017-2020

Sist godkjent dato: 09.03.2017



| | | | |
|--|---------------|-------------------------|---------------|
| Fagområde | | | |
| <u>Kompetanseutvikling; Personal; Lederutvikling</u> | | | |
| Dokumenttittel | | Målgruppe | |
| Strategisk plan for lederutvikling 2017-2020 | | <u>Alle</u> | |
| Utgiver | Godkjent dato | Godkjent av | 360 referanse |
| HR-seksjonen | 09.03.17 | Administrasjonsutvalget | [Referanse] |

Innhold

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Innledning | 4 |
| 2 | Organisasjonspolitikk og leder- og medarbeiderutvikling... | 5 |
| 3 | Mål og målgrupper | 5 |
| 4 | Utviklingstrender | 6 |
| 5 | Tematikk | 7 |
| 6 | Omfang, organisering og arbeidsform | 8 |
| 6.1 | Fylkesrådmannens ledersamlinger | 8 |
| 6.2 | Lederutvikling på sektor- og virksomhetsnivå | 8 |
| 7 | Nye ledere | 9 |
| 8 | Evaluering | 10 |

1 Innledning

Fylkesrådmannen har siden 2011 hatt systematiske ledersamlinger med alle ledere i fylkeskommunen. Fra 2013 ble lederutvikling på alle nivå samlet i Strategisk plan for lederutvikling 2013-2016. Planen er rullert for perioden 2017-2020.

Den strategiske planen for lederutvikling er utarbeidet i samarbeid med lederne og hovedtillitsvalgte med et klart felles mål: Vi vil samle fylkeskommunens ledere for å sikre felles kompetanseutvikling, legge til rette for utvikling av fellesskap og identitet til Vestfold fylkeskommune og bruke felles lederutvikling som virkemiddel for resultatoppnåelse.

Gjennom en langsiktig, konsernovergripende strategisk plan for lederutvikling ønsker vi å bidra til koordinering og forutsigbarhet i framtidige kompetansetiltak for våre ledere.

Rådmannens ledersamlinger skal stimulere til felles refleksjon og erfaringsutveksling der kunnskap bygges og innsikt utvikles. Deltakelse i rådmannens ledersamlinger er kun igangsettende, det er i hverdagen og ute på den enkelte virksomhet at jobben må gjøres. Det forutsettes derfor at den enkelte virksomhetsleder tar ansvar for oppfølging lokalt. Dette gjelder både for virksomheten som helhet og for den enkelte leder.

Strategisk plan for lederutvikling omfatter både rådmannens ledersamlinger og introduksjonsprogram for nye ledere, sektor-/virksomhetsvis lederutvikling og fagspesifikke kurs. Strategiske grep beskrevet i planen skal være retningsgivende for hele organisasjonen.

Vi skal som ledere gå foran som gode rollemodeller. Gjennom felles lederutvikling skal vi bygge identitet, fellesskap og kompetente ledere, basert på bevisstheten om ledelse som eget fagområde.

Det er vår samlede lederinnsats som teller, som ledere er vi *Sammen om Vestfolds framtid!*

Egil Johansen

fylkesrådmann

2 Organisasjonspolitikk og leder- og medarbeiderutvikling

Gjennom høy grad av medvirkning fra arbeidstakerorganisasjonene og samtlige ledere ble ny organisasjonspolitikk vedtatt våren 2013. Organisasjonspolitikken gir føringer for utøvelse av godt lederskap og medarbeiderskap. Gjennom strategisk plan for lederutvikling og strategisk plan for medarbeiderutvikling er det et klart mål at organisasjonspolitikken skal brukes for å videreføre en helhetlig organisasjonskultur. Felles visjon, verdier, etiske retningslinjer og prinsipper for lederskap og medarbeiderskap gir klare prioriteringer for tematikk og innhold i leder- og medarbeiderutvikling.

Organisasjonspolitisk plattform er utviklet for at vi som organisasjon skal samle oss om å levere best mulige resultater på fylkeskommunens definerte samfunnsoppdrag. Ledere skal jobbe målrettet for å oppnå resultater for Vestfolds innbyggere, praktisere åpenhet og involvering, og synliggjøre handlingsrom og muligheter. Vi har tro på at verdibasert lederskap vil være en styrke når vi skal fatte beslutninger, legge strategier og tilrettelegge for medvirkning.

3 Mål og målgrupper

Fylkesrådmannens sektorovergripende lederutviklingsprogram omfatter alle ledere med faglig -, økonomisk - og personalansvar. Arbeidstakerorganisasjonens hovedtillitsvalgte og fylkeshovedverneombudet defineres også som målgruppe for rådmannens ledersamlinger. Nye ledere ivaretas spesielt gjennom deltakelse i et introduksjonsprogram. Definisjon av ledernivåer og intern organisering følger retningslinjer gitt i reglement for intern videredelegasjon fra fylkesrådmannen i Vestfold fylkeskommune.

Lederutvikling planlegges innenfor følgende hovedmålsettinger:

Sektorovergripende lederutvikling – fylkesrådmannens ansvar:

- 1) Lederne opplever fellesskap og identitet med Vestfold fylkeskommune.
- 2) Lederne bruker hverandres kompetanse og bygger organisasjonskultur.
- 3) Lederne deltar i utvikling av organisasjonens strategiske beslutninger gjennom gode medvirkningsprosesser.
- 4) Lederne utvikler sin bevissthet og praksis for god personalledelse.
- 5) Lederne utvikler sin kompetanse for endringsledelse.
- 6) Lederne er oppdatert på relevant forskning av betydning for utvikling av godt lederskap.

Lederutvikling – sektordirektør og virksomhetsleders ansvar:

- 7) Lederne utvikler god vurderingsevne og ferdigheter i å utøve aktiv, tydelig og profesjonell ledelse i møte med konflikter og personalsaker.
- 8) Lederne utvikler handlingskompetanse og får trening i å mestre ulike metoder og verktøy for ledelse.
- 9) Lederne reflekterer over eget ståsted som leder for å bevisstgjøres på personlige mål og utviklingsområder.
- 10) Lederne utvikler mer fag- og sektorspesifikk lederkompetanse gjennom deltakelse på lederutviklingstiltak i regi av den enkelte sektor/virksomhet.

4 Utviklingstrender

Vestfold fylkeskommune er en viktig aktør i vestfoldsamfunnet, både som regional utviklingsaktør, tjenesteyter og som arbeidsgiver for over 2200 ansatte. Offentlig sektor står overfor krav og forventninger om raskere og hyppigere endringer, økt brukertilpasning og kostnadseffektive tjenester.

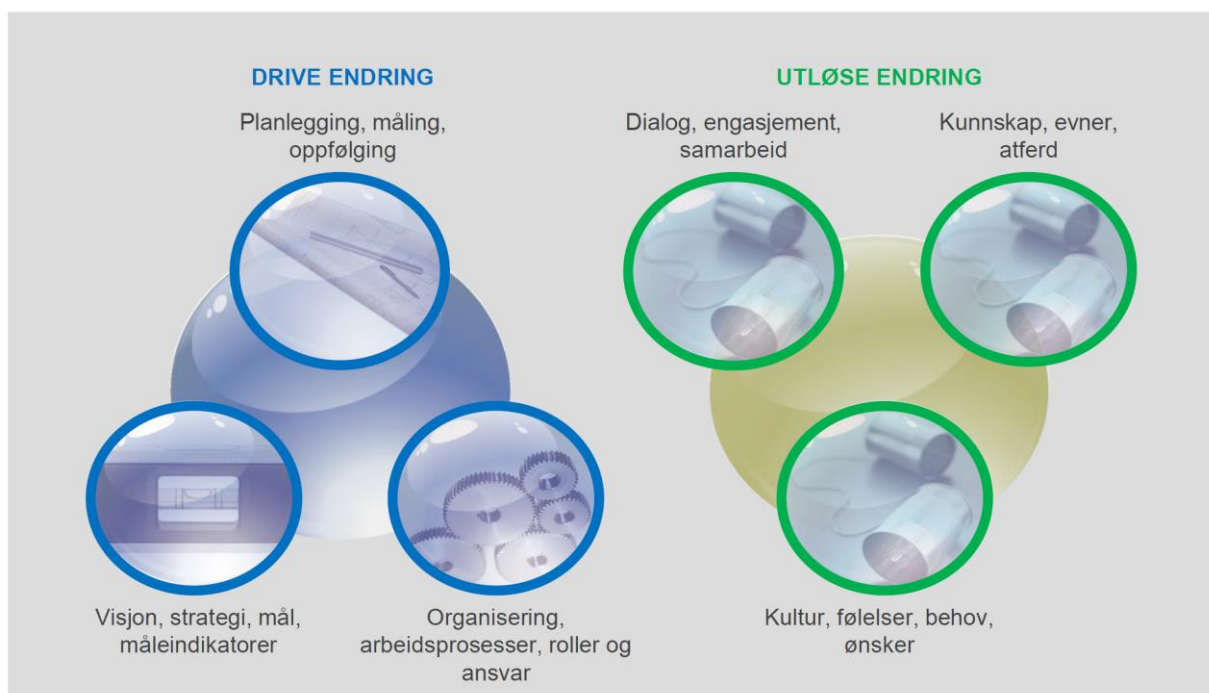
Følgende utviklingstrender er definert av ledere i Vestfold fylkeskommune, av medarbeiderne via de hovedtillitsvalgte og forskningsmiljøer:

- Digitalisering
- Nye kommunikasjonsformer
- Økt globalisering
- Demografisk utvikling
- Det grønne skifte
- Behov for livslang læring
- Fylkeskommunen i rollen som samfunnsutvikler
- Kommune- og regionreform, endringer i statlig forvaltning

Overordnet tematikk for lederutvikling vil ta utgangspunkt i disse definerte utviklingstrendene.

Utviklingen vi står overfor vil få konsekvenser for lederskap og medarbeiderskap i Vestfold fylkeskommune, og vil påvirke arbeidshverdagen, måten vi gjør ting på og ikke minst kravene til lederkompetanse.

I dette ligger at lederne i Vestfold fylkeskommune trenger kompetanse i å lede endringsprosesser og iverksette endringsprosesser i samhandling med medarbeiderne. Som leder skal du både drive og utløse endring:



Figur: Aktiviteter i gevinstrealisering handler om å drive og utløse endring. Kilde: PA-consulting

Verdien av endring realiseres først når ledere og medarbeidere tar i bruk ny teknologi, nye arbeidsprosesser og nye måter å gjøre ting på. For å sikre realisering av gevinster må medarbeiderne ledes gjennom en endringsreise. Ny teknologi, endrede tjenester, arbeidsprosesser og undervisningsmetoder må fullt ut adopteres og iverksettes av medarbeiderne. Dette krever lederegenskaper og kunnskap om planlegging, oppfølging, organisering, kommunikasjon, atferd, kultur, følelser osv.

5 Tematikk

Lederutvikling skal bygge opp under samfunnsoppdraget og visjon og verdier som fremkommer i Organisasjonspolitikken 2020. Lederutvikling skal videre basere seg på forskning og kunnskapsbasert erfaring på området og bidra til fremtidsrettet utvikling og endring.

Trender, utviklingstrekk, politisk fokus, resultater, resultatmål, medarbeidermålinger og endrede forutsetninger må ligge til grunn for tema og innhold i lederutvikling på alle nivå.

Overordnet tematikk og innhold for perioden 2017 – 2020 bygger på ovennevnte og tar utgangspunkt i innspill fra fylkesrådmannens ledergruppe, fra ledersamlingene, HR-nettverket, hovedarbeidsmiljøutvalget og rådmannens faste møter med hovedtillitsvalgte.

Konkrete forslag til tema og foredragsholdere vil bli gjort tilgjengelig fortløpende for fylkesrådmannens ledergruppe og virksomhetslederne. Fylkesrådmannens ledergruppe beslutter årlig hovedtema for lederutviklingen.

6 Omfang, organisering og arbeidsform

Lederutvikling i Vestfold fylkeskommune er tredelt: fylkesrådmannens ledersamlinger, lederutvikling på sektor/virksomhetsnivå samt fagspesifikke kurs.

6.1 Fylkesrådmannens ledersamlinger

Deltakelse i den sektorovergripende lederutviklingen er obligatorisk og gjennomføres med to overnattingsamlinger for alle ledere pr år, månedsskifte januar/februar og november/desember. Pulje 1 omfatter direktører, virksomhetsledere/seksjonssjefer og stedfortredere samt hovedtillitsvalgte og fylkeshovedverneombud. Pulje 2 omfatter alle mellomledere. Ledersamling for Pulje 1 avholdes før pulje 2, fortrinnsvis mandag-tirsdag og torsdag-fredag i samme uke.

Foredragsholdere, kulturformidlere, planlegging og informasjon skal bidra til kvalitativt gode samlinger. Samlingene skal oppleves å ha nytteverdi, og være et rom i hverdagen der ledelsesfaget står i fokus.

De sektorovergripende ledersamlingene gjennomføres med:

- Utgangspunkt i overordnet planverk og utviklingstrender
- Fylkesrådmannens innledning med aktuelle saker
- Innledninger og erfaringsutveksling ved ledere i fylkeskommunen
- Kunnskapsbaserte foredrag med konkret metodikk/verktøy
- Refleksjon og case i grupper
- Nettverksbygging
- Praktisk trening
- Oppsummering av temaer og drøfting av veien videre i refleksjonsgrupper
- Samlingene avsluttes av fylkesrådmannen

6.2 Lederutvikling på sektor- og virksomhetsnivå

Den enkelte sektor utvikler fag- og sektorspesifikk lederutviklingstiltak etter behov. Tematikken skal bygge på strategisk plan for lederutvikling og hovedtemaer vedtatt i fylkesrådmannens ledergruppe (FLG).

Skal lederutvikling resultere i endret praksis og lederatferd, er det avgjørende at den enkelte virksomhet og leder bevisstgjøres og trener på forhold knyttet til ledelse i hverdagen. Bruk av egen arbeidsplass som treningsarena og i samarbeid med medarbeiderne er en forutsetning for endret praksis.

Lederutvikling i Vestfold fylkeskommune



7 Nye ledere

Lederutvikling planlegges som en kontinuerlig aktivitet for ledere i Vestfold fylkeskommune, og det er vesentlig at også nye ledere ivaretas. Den enkelte virksomhetsleder er ansvarlig for at nye ledere meldes inn i lederprogrammet og at den nye lederen får en egen mentor.

Fylkesrådmannen legger til rette for to obligatoriske dagsamlinger der organisasjonskultur, erfaringsutveksling og refleksjon omkring ledelse i Vestfold fylkeskommune er tema. Samlingene avholdes 2 ganger pr år og nye leder kan delta på kursdag 1 (i løpet av september/mars) og 2 (i løpet av desember/mai) i den rekkefølge som passer best i forhold til tiltredelsestidspunktet for den enkelte. Nødvendig fleksibilitet sikres gjennom at begge kursdager arrangeres to ganger pr år. Tidspunkt planlegges og koordineres med fylkesrådmannens ledersamlinger og andre konsernovergripende aktiviteter.

Fylkesrådmannens introduksjonsprogram for nye ledere tar for seg fire hovedområder:

- Eierskap til Vestfold fylkeskommune som organisasjon
- Forventninger til ledere
- Samarbeid og medvirkning
- HMS
- Medarbeiderutvikling

Videre skal sektordirektør/virksomhetsleder systematisk følge opp nye ledere. Det legges også til rette for nødvendig opplæring i aktuelle rutiner og fagsystemer.

8 Evaluering

Evaluering gjennomføres digitalt etter hver ledersamling, og evalueringen sees i sammenheng med programmets hovedmålsettinger og delmål for den enkelte samling. Systematisk evaluering skal sikre at vi gjennomfører i tråd med definerte mål.



VESTFOLD
fylkeskommune

Strategisk plan for medarbeiderutvikling 2018- 2020

Sist godkjent dato: 14.02.2018



| | | | |
|--|----------------------------------|---|-----------------------------------|
| Emnekategori Personal | | | |
| Dokumenttittel Strategisk plan for medarbeiderutvikling 2018-2020 | | Organisasjonsnivå Fylkesrådmann | |
| Utgiver HR-seksjonen | Godkjent dato 14.02.18 | Godkjent av AU | 360 referanse 201708782 |

Innhold

| | | |
|----|--|---|
| 1 | Fylkesrådmannens innledning | 4 |
| 2 | Medarbeiderreisen | 5 |
| 3 | Mål og målgrupper | 5 |
| 4 | Utviklingstrender | 6 |
| 5 | Etisk bevissthet..... | 6 |
| 6 | Rekruttering | 7 |
| 7 | Nyansatte | 7 |
| 8 | Oppfølging i hverdagen..... | 7 |
| 9 | Kompetanse- og profesjonsutvikling | 8 |
| 10 | Endringer | 8 |
| 11 | Livsfasetilpasning | 9 |
| 12 | Avslutning av arbeidsforholdet | 9 |

1 Fylkesrådmannens innledning

Vestfold fylkeskommune har et bredt samfunnsoppdrag og en felles visjon «Sammen om Vestfolds fremtid». Medarbeiderne og medarbeiderskap er fylkeskommunens viktigste virkemiddel i dette arbeidet.

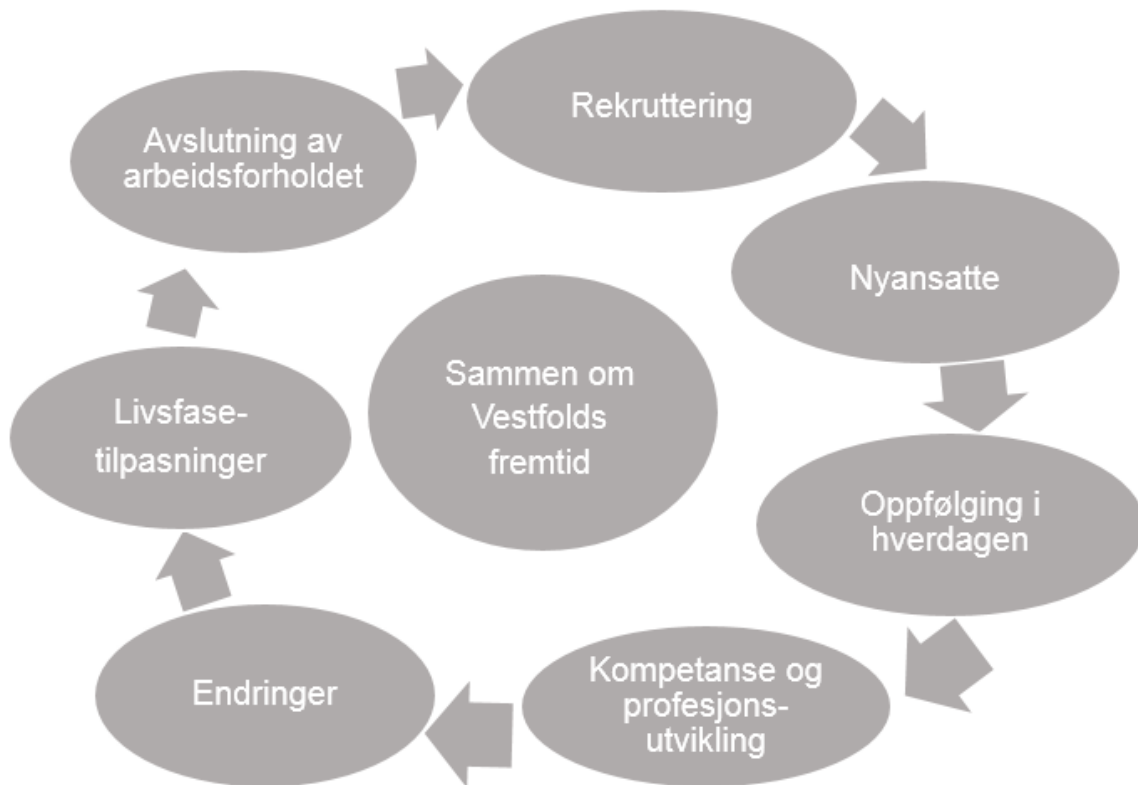
Medarbeiderskap handler om forventninger til hvordan alle ansatte forholder seg til omgivelsene, arbeidsoppgaver, til arbeidskollegaer og til arbeidsgiver. Det handler om å skape et forpliktende samspill der godt lederskap og godt medarbeiderskap virker sammen og sees i sammenheng.

Med mål om at vi stadig skal bli bedre gjennom refleksjon over egen praksis, ønsker jeg en levende diskusjon omkring visjon og verdier, arbeidsmåter, arbeidsklima og samhandling internt og eksternt. Det er vårt felles ansvar at Strategisk plan for medarbeiderutvikling skal føre til praktisk handling.

Det er mitt ønske at alle medarbeidere skal se seg selv og den jobben de gjør i en større sammenheng, nemlig som bidragsytere til vårt felles samfunnsoppdrag. Det er summen av vår samlede innsats som teller! Gjennom felles medarbeiderutvikling skal vi bygge identitet, fellesskap og kompetente medarbeidere for å nå vår felles visjon.

Fylkesrådmann

2 Medarbeiderreisen



Planen omfatter alle faser i en arbeidskarriere: rekruttering, nyansatte, oppfølging i hverdagen, kompetanse- og profesjonsutvikling, endringer, livsfasetilpasninger og avslutning av arbeidsforholdet. Oppsummert handler planen om hvordan vi rekrutterer, utvikler og beholder viktig kompetanse. Planen skal støtte opp om samfunnsoppdraget og vår organisasjonspolitikk.

Strategisk medarbeiderutvikling forutsetter aktiviteter og fokuserer både på den enkelte medarbeider og på fellesskapet og arbeidsmiljøet totalt sett. Planen omfatter både de fysiske møtene og bruken av elektroniske arbeids- og kommunikasjonsverktøy.

3 Mål og målgrupper

Strategisk plan for medarbeiderutvikling omfatter alle fylkeskommunens medarbeidere uansett ansvar, rolle og oppgaver. Vi er i dette perspektivet alle medarbeidere og noen medarbeidere har et lederansvar.

Planens hovedmålsettinger er:

- Medarbeiderne har god kjennskap til samfunnsoppdraget.
- Medarbeiderne opplever fellesskap og identifiserer seg med Vestfold fylkeskommune.

- Medarbeiderne bidrar i utviklingen av fylkeskommunens tjenester og oppgaver.
- Medarbeiderne utvikler god vurderingsevne og ferdigheter i å utøve aktiv, tydelig og profesjonell yrkesutøvelse.
- Medarbeiderne bruker hverandres kompetanse og bygger organisasjonskultur.
- Medarbeiderne reflekterer over eget ståsted for å bevisstgjøres på egne mål og utviklingsområder.

Planen skal oppleves viktig og nyttig for alle ansatte og skal bidra til kvalitet i arbeidet.

4 Utviklingstrender

Vestfold fylkeskommune er en viktig aktør i Vestfold- samfunnet, både som regional utviklingsaktør, tjenesteyter og som arbeidsgiver for over 2200 ansatte. Offentlig sektor står overfor krav og forventninger om raskere og hyppigere endringer, økt brukertilpasning og kostnadseffektive tjenester.

Følgende utviklingstrender er definert av ledere i Vestfold fylkeskommune, av medarbeiderne via de hovedtillitsvalgte og forskningsmiljøer:

- Digitalisering
- Nye kommunikasjonsformer
- Økt globalisering
- Demografisk utvikling
- Det grønne skiftet
- Behov for livslang læring
- Fylkeskommunen i rollen som samfunnsutvikler
- Kommune- og regionreform, endringer i statlig forvaltning

Utviklingen vi står overfor vil få konsekvenser for lederskapet og medarbeiderskapet i Vestfold fylkeskommune, og vil påvirke samfunnsoppdraget, arbeidshverdagen, måten vi løser oppgavene på, og hvordan vi samarbeider. Ikke minst vil kompetansekravene til medarbeidere stadig være i endring.

5 Etisk bevissthet

Som viktige aktører i utviklingen av Vestfold-samfunnet stilles det høye krav til den enkelte leders og medarbeiders etiske bevissthet. Alle ledere og medarbeidere har et særlig etisk ansvar i kraft av å forvalte fellesskapets verdier, utøve offentlig myndighet og yte tjenester som er viktige for samfunnet og for enkeltmennesker. Det er forventet at alle ansatte er gode rollemodeller og praktiserer verdiene og prinsippene for godt lederskap og medarbeiderskap. Vestfold fylkeskommune har

utviklet etiske retningslinjer for folkevalgte og ansatte som det forventes at alle medarbeidere følger.

6 Rekruttering

Rekruttering av nye medarbeidere er den viktigste investeringen vi gjør. Vestfold fylkeskommune ønsker kompetente og motiverte medarbeidere som kan bidra til gode tjenester og videreutvikling av organisasjonen. Rekrutteringsprosessen skal synliggjøre Vestfold fylkeskommune som en god arbeidsgiver og attraktiv arbeidsplass og bidra til omdømmebygging. Vestfold fylkeskommune vil legge vekt på mangfold ved rekruttering.

For å sikre god oppfølging og rett rekruttering skal i hovedsak tilsettinger i fast stilling og midlertidig tilsetting over seks måneder, gjøres med prøvetid. Prøvetiden skal være seks måneder og avtales skriftlig mellom arbeidstaker og arbeidsgiver i arbeidsavtalen. I prøvetiden skal arbeidsgiver sørge for at arbeidstaker får nødvendig veiledning og opplæring.

7 Nyansatte

Vestfold fylkeskommune ønsker en mest mulig ensartet praksis i hele organisasjonen for hvordan vi tar imot nye medarbeidere. Nye medarbeidere skal umiddelbart oppleve seg inkludert i fellesskapet på arbeidsplassen. Ledelsen må ha en strukturert og planlagt oppfølging av nytilsatte og legge forholdene til rette for en god start. For den nye medarbeideren vil informasjon, veiledning og opplæring bidra slik at medarbeideren raskt kan orientere seg videre på egenhånd og oppleve mestring. Systematisk bruk av erfarne kollegaer er viktig i denne sammenheng for å bli bedre kjent med oppgaver, verktøy og organisasjonskultur. Fylkesrådmannen har introduksjonsprogram for nye ledere og introduksjonsdag for alle nye medarbeidere for raskt å skape en identitet til Vestfold fylkeskommune som arbeidsgiver.

8 Oppfølging i hverdagen

Oppfølging i hverdagen omfatter den daglige uformelle samtalen og de små øyeblikkene i hverdagen som gjør at medarbeideren opplever å bli sett, hørt, få tillit, bli respektert og verdsatt av lederen sin. Det handler også om de nødvendige samtalene for å justere retning og mål, samt konflikthåndtering. Alle ledere med personalansvar skal i tillegg til jevnlig oppfølging i hverdagen, gjennomføre to forberedte utviklingssamtaler med sine medarbeidere pr år; én mer omfattende og én kortere oppfølgingssamtale.

Organisasjonspolitikken bygger på prinsippet om medarbeiderskap og en forventning om at den enkelte medarbeider tar et helhetlig ansvar for egen jobb i hverdagen - selvløse.

I følge medarbeiderprinsippene våre har alle medarbeidere et ansvar for å skape et godt arbeidsmiljø gjennom å se og støtte hverandre. Alle skal lytte og bidra til en ærlig og positiv tilbakemeldingskultur. Medarbeidere skal bidra til god samhandling gjennom å avklare forventninger til hverandre, jobbe godt sammen i team og gjennom å dele kunnskap og erfaring. Slik sett er oppfølging i hverdagen ikke kun et lederansvar, men noe alle medarbeidere skal bidra med.

9 Kompetanse- og profesjonsutvikling

Endringer i samfunnet påvirker oss. For ledere vil en bevisst og systematisk bruk av kompetansen hos medarbeiderne utgjøre en viktig ressurs for å løse samfunnsoppdraget i dag og fremover.

Det er et lederansvar å legge forholdene til rette for faglig og personlig utvikling, individuelt og kollektivt. Dette er viktig for å tiltrekke oss nye medarbeidere, men ikke minst for å utvikle eksisterende medarbeidere og beholde viktig kompetanse.

For å møte utviklingstrendene og kunne løse oppgavene på best mulig måte, er vi avhengig av medarbeidere som er motivert for og kontinuerlig tar ansvar for egen kompetanse- og profesjonsutvikling. Medarbeidernes evne og vilje til nyskaping og endring vil være helt avgjørende fremover.

Å utvikle profesjonalitet og profesjonell kultur gjøres av kollegaer i et fellesskap. Det er derfor avgjørende at ledere sørger for arenaer der vurdering av praksis, kunnskapsdeling og trening på nye ferdigheter i jobbutførelsen kan foregå. Å bruke egen arbeidsplass som treningsarena for å heve kvaliteten på praksis og utvikle profesjonell kultur, gir et solid grunnlag for utvikling av godt medarbeiderskap.

10 Endringer

Utviklingstrendene fører til at endringer må kunne iverksettes i stadig større omfang og i økt tempo. Endring er ikke lenger unntaket, men en del av arbeidshverdagen. Ledere og ansatte står nå foran mange nye utfordringer som krever medarbeiderutvikling på alle nivåer i organisasjonen, og viktigheten av ledelse og endringskompetanse hos alle forsterkes.

Vår omstillingsevne og effektivitet avhenger av at vi har kompetente, engasjerte og ansvarsbevisste medarbeidere som er proaktive i forhold til et livslangt læringsløp. Ledere har et særlig ansvar for å utløse og drive nødvendige endringer, men et kontinuerlig utviklingsfokus forventes hos alle medarbeidere. Vi skal ikke bare utføre jobben, vi skal også utvikle den.

Omstilling og omorganisering må gjennomføres slik at både arbeidsgivers krav til effektivisering og arbeidstakers behov for trygghet ivaretas på en god måte.

I fylkeskommunen er det et forsterket fokus på nærværarbeid i usikre tider. Trygghet skapes blant annet gjennom samarbeid, dialog og medvirkning mellom arbeidsgiver, tillitsvalgte, verneombud og arbeidstaker.

11 Livsfasetilpasning

Ansatte skal ha mulighet for å kombinere arbeidsliv og privatliv med utgangspunkt i den livsfasen/livssituasjonen de er i, på en best mulig måte ved fleksibel bruk av tiltak og virkemidler. Arbeidsgiver og arbeidstaker skal ved behov i fellesskap finne individuelle løsninger som passer for arbeidsgiver og for den livsfasen/livssituasjonen arbeidstaker befinner seg i. Løsningene må finnes i en konkret avveining mellom arbeidstakers og virksomhetens behov og muligheter og skal dokumenteres.

Leder og medarbeidere skal bidra til helsefremmende arbeidsmiljø og økt nærvær. Ledere skal tidlig følge opp sykmeldte og tilrettelegge for rask tilbakeføring til arbeid.

Det er et mål at medarbeidere skal ha mulighet til å være i arbeid så lenge som mulig frem mot pensjonsalder. Ledere skal sørge for at seniormedarbeidernes kompetanse blir benyttet som en ressurs.

12 Avslutning av arbeidsforholdet

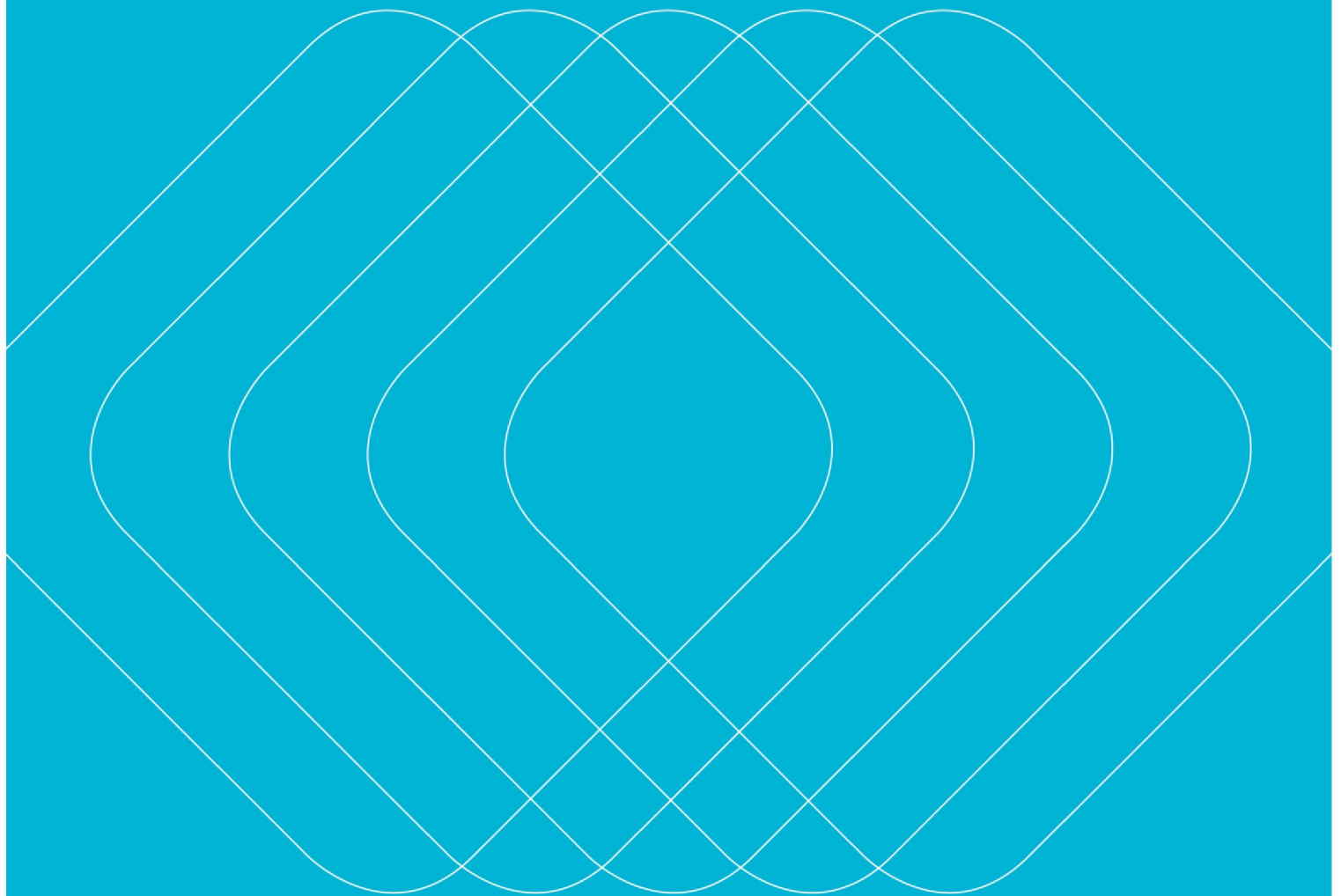
Avslutning av en medarbeiders tilsetningsforhold skal skje på en åpen og profesjonell måte og i samsvar med gjeldende lov- og avtaleverk. Medarbeiderne er Vestfold fylkeskommunes viktigste ressurser, og medarbeidernes erfaringer ved avvikling av arbeidsforholdet er nyttig for organisasjonen. For medarbeidere som avslutter sitt tilsetningsforhold, skal det gjennomføres en sluttsamtale med nærmeste leder. Sluttsamtale skal også gjennomføres ved avslutning av midlertidige tilsetninger.

Sluttsamtalene kan brukes som grunnlag for forbedringsarbeid. Leder kan i sluttsamtalen gi medarbeideren en avsluttende tilbakemelding på arbeidet. Sluttsamtalen skal sammen med rekrutteringsprosessen og aktiviteter underveis i arbeidskarrieren bidra til omdømmebygging og at Vestfold fylkeskommune framstår som en attraktiv arbeidsplass.



VESTFOLD
fylkeskommune

Digitalstrategi handlingsplan 2016 - 2017



Innhold

| | | |
|----------|--|----------|
| | Innledning..... | 3 |
| 1 | Satsingsområde: Brukerfokus | 4 |
| 1.1 | Strategi: Vektlegge brukernes behov | 4 |
| 1.2 | Strategi: Tilby god brukerstøtte for alle digitale løsninger | 4 |
| 1.3 | Strategi: Forenkle og automatisere arbeidsprosesser | 5 |
| 2 | Satsingsområde: Digital kompetanse | 5 |
| 2.1 | Strategi: Systematisk utvikle digital kompetanse | 5 |
| 2.2 | Strategi: Styrke ledernes strategiske digitale kompetanse | 5 |
| 3 | Satsingsområde: Digital dialog | 6 |
| 3.1 | Strategi: Tilby digitale tjenester som et naturlig førstevalg..... | 6 |
| 3.2 | Strategi: Drive tjenesteutvikling i et digitalt perspektiv | 7 |
| 4 | Satsingsområde: Helhetlig systemforvaltning | 7 |
| 4.1 | Strategi: Etablere felles praksis for drift og forvaltning av digitale løsninger.. | 7 |
| 4.2 | Strategi: Integre digitale løsninger..... | 8 |
| 4.3 | Strategi: Samarbeide med andre om drift og forvaltning av felles løsninger.. | 8 |
| 5 | Satsingsområde: Innovasjon, styring og prioritering | 8 |
| 5.1 | Strategi: Realisere de gode idéene | 8 |
| 5.2 | Strategi: Styre og prioritere aktiviteter som gir gevinst for tjenestene..... | 9 |
| 6 | Satsingsområde: Sektorenes behov i en digital hverdag. 10 | |
| 6.1 | Stabs- og kommunikasjonsavdelingen | 10 |
| 6.2 | Utdanningssektoren..... | 11 |
| 6.3 | Kultursektoren | 12 |
| 6.4 | Tannhelsesektoren | 13 |
| 6.5 | Regionalsektoren..... | 13 |

Innledning

Digitalstrategien definerer hovedlinjene for hvordan digitale løsninger skal støtte tjenesteutviklingen og bidra til effektivitet og kvalitet i det daglige arbeidet. Strategien skal hjelpe oss til å prioritere aktiviteter, evaluere, lære og hente ut gevinster.

Denne handlingsplanen beskriver hvilke konkrete tiltak som skal prioriteres og iverksettes som en følge av Digitalstrategi 2016 - 2019. Handlingsplanen gjelder for perioden 2016 - 2017 og ny utarbeides for 2018 og 2019. Fylkesrådmannens ledergruppe (FLG) vil fungere som porteføljestyre for tiltakene i handlingsplanen. Tiltakene vil ytterligere konkretiseres og planlegges og legges fram for FLG til beslutning.

Hvert tiltak i handlingsplanen er kort beskrevet og viser til et bestemt satsingsområde og en bestemt strategi i Digitalstrategi 2016 - 2019. Ansvar for oppfølging av hvert tiltak og oppstart er definert.

Informasjon om arbeidet med tiltakene vil gjøres tilgjengelig på Portalen.

1 Satsingsområde: Brukerfokus

Mål: Brukervennlige digitale løsninger

1.1 Strategi: Vektlegge brukernes behov

| ID | Tiltak | Beskrivelse | Ansvar | Opstart |
|-------|--|--|------------|----------|
| 1.1.1 | Forenkle tilgangen til digitale løsninger og tilpasse de til brukernes behov | Redusere antall pålogginger, tilgjengeliggjøre programmer på en enklere måte og tilpasse digitale verktøy. | IKT-sjef | Vår 2017 |
| 1.1.2 | Vektlegge brukernes behov ved innføring av nye digitale løsninger | Brukernes behov skal vektlegges ved anskaffelser og tilrettelegging av utstyr og digitale løsninger. | Systemeier | Vår 2016 |
| 1.1.3 | Tilby digitale løsninger som fungerer godt uavhengig av hvor brukeren befinner seg | Gjøre flere digitale løsninger tilgjengelig på en sikker måte på ulike enheter. | IKT-sjef | Vår 2017 |

1.2 Strategi: Tilby god brukerstøtte for alle digitale løsninger

| ID | Tiltak | Beskrivelse | Ansvar | Opstart |
|-------|--|---|---------------------|----------|
| 1.2.1 | Innføre ett kontaktpunkt for brukerstøtte | Gjøre det enklere for brukerne å få hjelp ved å implementere ett felles system for brukerstøtte. Systemet kan benyttes for alle digitale løsninger inkludert fagsystemer. Definere rutiner og ansvar for oppfølging av henvendelser. | Stabsdirektør | Vår 2017 |
| 1.2.2 | Gjennomføre opplæringsprogram for profesjonell service og brukerstøtte | Sørge for at henvendelser håndteres profesjonelt. Opplæring i system og rutiner og god kommunikasjon og serviceinnstilling. Målgruppen omfatter alle som yter brukerstøtte for digitale løsninger. | IKT-sjef og HR-sjef | Vår 2017 |

1.3 Strategi: Forenkle og automatisere arbeidsprosesser

| ID | Tiltak | Beskrivelse | Ansvar | Oppstart |
|-------|---|--|---------------|-----------|
| 1.3.1 | Forenkle og digitalisere tidkrevende interne arbeidsprosesser | Gjennomgå arbeidsprosesser og vurdere forenkling og digitalisering for å gjøre hverdagen enklere og frigjøre tid for brukerne. | Stabsdirektør | Høst 2016 |

2 Satsingsområde: Digital kompetanse

Mål: Digitalt engasjerte og kompetente ansatte

2.1 Strategi: Systematisk utvikle digital kompetanse

| ID | Tiltak | Beskrivelse | Ansvar | Oppstart |
|-------|--|--|---------------|-----------|
| 2.1.1 | Utvikle kultur for deling og læring av digital kompetanse | Støtte og fremme egenaktiviteter som motiverer og bygger kunnskap, holdninger og ferdigheter. | FLG | Høst 2016 |
| 2.1.2 | Legge til rette for og stille krav til digital kompetanseutvikling | Leder og medarbeider har felles ansvar for digital kompetanseutvikling. Det defineres relevante krav til digital kompetanse for ansatte, og digital kompetanseutvikling prioriteres gjennom utviklingssamtaler, arbeidsplaner og aktiviteter. | FLG | Vår 2017 |
| 2.1.3 | Tilby e-læring for de viktigste og mest brukte digitale løsningene | Etablere felles teknisk løsning for å publisere e-leksjoner. Anskaffe eller utvikle e-leksjoner for digitale løsninger. | Stabsdirektør | Høst 2016 |
| 2.1.4 | Vektlegge god og relevant digital kompetanse ved ansettelse | Innarbeide i tilsettingsrutiner at relevant digital kompetanse etterspørres og vurderes ved ansettelse. | HR-sjef | Høst 2016 |

2.2 Strategi: Styrke ledernes strategiske digitale kompetanse

| ID | Tiltak | Beskrivelse | Ansvar | Oppstart |
|-------|------------------------------------|---|---------------|-----------|
| 2.2.1 | Strategisk digital kompetanse skal | Utvikle ledere som er gode rollemodeller, tar i bruk nye digitale | Stabsdirektør | Høst 2016 |

| | | | | |
|-------|--|--|-----|-----------|
| | prioriteres i lederutvikling og ledelse | løsninger og leder an i digitaliseringsarbeidet. Avsette tid til refleksjon og drøfting i ledergrupper. | | |
| 2.2.2 | Alle ledernivåer skal delta i nettverk og aktiviteter internt og eksternt der digitalisering er tema | Følge med på trender og utvikling innen digitalisering. Få innsikt og forståelse for å kunne fatte gode strategiske beslutninger. | FLG | Høst 2016 |

3 Satsingsområde: Digital dialog

Mål: Profesjonell digital dialog

3.1 Strategi: Tilby digitale tjenester som et naturlig førstevalg

| ID | Tiltak | Beskrivelse | Ansvar | Oppstart |
|-------|---|--|------------------------|-----------|
| 3.1.1 | Ta i bruk løsning for digital forsendelse | Digital forsendelse av brev gjennomføres ved bruk av SvarUT, som er en nasjonal løsning etablert av Kommunenes Sentralforbund (KS). | Stabsdirektør | Vår 2016 |
| 3.1.2 | Innføre løsning for digitale skjema | Erstatte papirbaserte skjema med digitale skjema for å forenkle søknadsprosesser, meldingstjenester mv. og sikre en mer effektiv saksbehandling. | Stabsdirektør | Vår 2017 |
| 3.1.3 | Innføre løsning for digital signatur | Erstatte håndskrevne signaturer med digital signatur. | Stabsdirektør | Høst 2017 |
| 3.1.4 | Gjennomføre digitale møter | Fremme og legge til rette for bruk av digitale møter for å spare tid, miljø og kostnader, samt gi økt mulighet for deltakelse. | IKT-sjef | Høst 2016 |
| 3.1.5 | Tilby videoopptak av kurs og konferanser | Gjøre videoopptak av kurs og konferanser tilgjengelig for å nå flere og spare tid, miljø og kostnader. | Kommunikasjonsdirektør | Vår 2017 |
| 3.1.6 | Øke digital samhandling | Benytte Portalen til å samhandle og dele informasjon og dokumenter internt og med eksterne samarbeidspartnere. | Kommunikasjonsdirektør | Vår 2016 |

3.2 Strategi: Drive tjenesteutvikling i et digitalt perspektiv

| ID | Tiltak | Beskrivelse | Ansvar | Oppstart |
|-------|---|--|--------|----------|
| 3.2.1 | Tilby flere og bedre tjenester digitalt | Digitalisere tjenester for å forenkle og gi bedre kvalitet på arbeidsprosesser og tjenester både interne og eksterne brukere. Eksempelvis løsning for innsyn, timebestilling, meldingstjeneste mv. | FLG | Vår 2017 |
| 3.2.2 | Gjøre offentlige data tilgjengelig digitalt | Tilgjengeliggjøre kartdata, historiske data, statistikk, analysegrunnlag og annet for allmenheten i samarbeid med andre aktører. | FLG | Vår 2017 |

4 Satsingsområde: Helhetlig systemforvaltning

Mål: Stabil drift og helhetlig forvaltning av digitale løsninger

4.1 Strategi: Etablere felles praksis for drift og forvaltning av digitale løsninger

| ID | Tiltak | Beskrivelse | Ansvar | Oppstart |
|-------|---|--|---------------|-----------|
| 4.1.1 | Iverksette forvaltningsmodell for digitale løsninger | Implementere felles forvaltningspraksis og definere roller for systemeier, systemansvarlig, superbruker og IKT-tjenesteansvarlig. | Stabsdirektør | Vår 2016 |
| 4.1.2 | Etablere systemforvalterforum | Systemforvalterforum skal bidra til god forvaltningspraksis og samordning av de digitale løsningene slik at de fungerer godt sammen. | IKT-sjef | Høst 2016 |
| 4.1.3 | Etablere standard for forvaltning av teknologisk utstyr | Definere standarder for utrustning av møterom, undervisningsrom, auditorium, arbeidsplass, mm | IKT-sjef | Høst 2016 |
| 4.1.4 | Implementere system for informasjonssikkerhet | Felles praksis basert på rutiner og retningslinjer for informasjonssikkerhet sikrer forskriftsmessig håndtering av personopplysninger. | HR-sjef | Høst 2016 |

4.2 Strategi: Integrere digitale løsninger

| ID | Tiltak | Beskrivelse | Ansvar | Oppstart |
|-------|----------------------------------|--|-------------|-----------|
| 4.2.1 | Utarbeide integrasjonsprinsipper | Prinsippene skal beskrive hvordan vi integrerer digitale løsninger for å bidra til gjenbruk av informasjon. | IKT-sjef | Høst 2016 |
| 4.2.2 | Ta i bruk integrasjoner | Identifisere behov og ta i bruk eller utvikle integrasjoner der formålet er økt datakvalitet og dokumentfangst, gjenbruk av informasjon, redusert manuelt arbeid og fravær av dobbeltregistreringer. Stille krav til gode integrasjonsløsninger ved anskaffelser. | Systemeiere | Vår 2017 |

4.3 Strategi: Samarbeide med andre om drift og forvaltning av felles løsninger

| ID | Tiltak | Beskrivelse | Ansvar | Oppstart |
|-------|---|---|--------|-----------|
| 4.3.1 | Evaluere og utvikle eksisterende samarbeid og vurdere nye | Ta en aktiv rolle som samarbeidspartner for å bidra til godt fungerende samarbeid. Samarbeide med regionale og nasjonale partnere for å tilby optimale digitale løsninger. | FLG | Høst 2016 |

5 Satsingsområde: Innovasjon, styring og prioritering

Mål: Nytenkende og utviklingsorientert organisasjon

5.1 Strategi: Realisere de gode idéene

| ID | Tiltak | Beskrivelse | Ansvar | Oppstart |
|-------|-------------------------------|--|--------|-----------|
| 5.1.1 | Utvikle kultur for innovasjon | Lede og fremme nybrottsarbeid med formål om å teste ut og evaluere innovative konsepter og løsninger. Følge med på utviklingen, være nysgjerrig og ligge i front i digitaliseringsarbeidet. | FLG | Høst 2016 |

| | | | | |
|--------------|--|---|-----|----------|
| 5.1.2 | Etablere arenaer som stimulerer til utvikling, nytenking og deling | Legge til rette for idéutvikling og deling av kunnskap og erfaringer som gir kompetanseheving og bidrar til innovasjon. | FLG | Vår 2017 |
| 5.1.3 | Utvikle kultur som understøtter realisering av gode idéer | Etablere praksis for hvordan idéer tas imot, vurderes, prioriteres og realiseres. | FLG | Vår 2017 |
| 5.1.4 | Delta aktivt i utviklingsaktiviteter | Aktiv deltakelse i regionale og nasjonale utviklingsprosjekter som bidrar til bedre og mer helhetlige løsninger. | FLG | Vår 2016 |

5.2 Strategi: Styre og prioritere aktiviteter som gir gevinst for tjenestene

| ID | Tiltak | Beskrivelse | Ansvar | Oppstart |
|--------------|---|--|---------------|-----------|
| 5.2.1 | Ta i bruk felles prosjektmodell og prosjektrøm i Portalen for digitale utviklingsprosjekter | Prosjektveiviseren er en prosjektmodell utviklet av Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) til bruk i offentlig sektor. En felles prosjektportal basert på denne prosjektmodellen sikrer god og helhetlig oppfølging og gjennomføring av prosjekter. | Stabsdirektør | Vår 2016 |
| 5.2.2 | Etablere porteføljestyling for digitale utviklingsprosjekter | Porteføljen av prosjekter vurderes og prioriteres av FLG basert på gevinstanalyse og tilgjengelige ressurser. | Stabsdirektør | Vår 2016 |
| 5.2.3 | Den enkelte sektor avsetter personalressurser for arbeid med digital utvikling | Den enkelte sektor tar eierskap til vurdering av behov og utvikling av digitale løsninger. | FLG | Høst 2016 |

6 Satsingsområde: Sektorenes behov i en digital hverdag

Mål: *Teknologi og digitale løsninger utnyttes for å levere på samfunnsoppdraget*

Sektorene utnytter tilgjengelige og fremtidsrettede digitale løsninger innenfor sine prioriterte områder. Profesjonell samhandling og gjensidig rolleavklaring mellom den enkelte sektor og IKT-seksjonen skal sikre digitale løsninger som leverer på sektorenes behov. Den enkelte sektor tar eierskap til utvikling og forvaltning av sektorens digitale løsninger. IKT-seksjonen understøtter sektorenes faglige behov og avsetter ressurser for utvikling og støtte.

6.1 Stabs- og kommunikasjonsavdelingen

Strategi: Støtte og utvikle organisasjonen

| ID | Tiltak | Beskrivelse | Ansvar | Oppstart |
|-------|---|--|------------------------|-----------|
| 6.1.1 | Etablere gode samhandlingsarenaer og samarbeidsavtaler mellom IKT-seksjonen og den enkelte sektor | Systematisk gjennomføring av operative og utviklingsorienterte møter for å understøtte sektorenes faglige behov. Erfaringsdeling med formål om felles forståelse for behov og videre utvikling. Etablere samarbeidsavtaler for klargjøring av servicenivå og ansvarsdeling. | IKT-sjef | Vår 2016 |
| 6.1.2 | Bistå i kompetanseutvikling og endringsprosesser | Bistå i tilrettelegging for e-læring, bistå i utvikling av læring på nett, understøtte delingskultur, være rollemodell. | HR-sjef | Vår 2016 |
| 6.1.3 | Etablere digitale systemer for god eiendomsforvaltning | Implementere og forvalte FDV-system for dokumentasjon, oppfølging og planlegging. Implementere EO-system for oppfølging og effektivisering av energiforbruk. | Eiendomssjef | Høst 2016 |
| 6.1.4 | Vurdere flere digitale kunnskapskilder | Behov for å ha tilgang til og kvalitetssikre digitale kunnskapskilder. Gjelder flere sektorer. | Kommunikasjonsdirektør | Høst 2016 |
| 6.1.5 | Tilgjengeliggjøre multimedia-håndteringsverktøy | Benytte FotoStation for tilgjengeliggjøring og gjenbruk av bilder og videoer. | Kommunikasjonsdirektør | Vår 2017 |

6.2 Utdanningssektoren

Strategi: Bidra til læring og utvikling for den enkelte deltaker i dagens og fremtidens samfunns- og arbeidsliv

| ID | Tiltak | Beskrivelse | Ansvar | Oppstart |
|-------|--|--|--------------------|-----------|
| 6.2.1 | Innføre Visma Flyt Skole | Utvikle og implementere nytt, nasjonalt skoleadministrativt system. Arbeidet ble startet 2014, og systemet vil bli endelig innført i 2018. | Utdanningsdirektør | Vår 2014 |
| 6.2.2 | Det utarbeides en standard og en opplæringsplan for den digitalt kompetente skoleleder og lærer | Standarden definerer relevante krav til digital kompetanse for hver rolle og revideres årlig. Arbeidet følges opp blant annet gjennom styringsdialogen mellom skole og skoleeier. | Utdanningsdirektør | Høst 2016 |
| 6.2.3 | Skoleeier styrker støtten til skolenes pedagogiske utviklingsarbeid i en digital hverdag | Utdanningsavdelingen tar ansvar for å etablere et team med representanter fra utdanningsavdelingen, virksomhetene og IKT-seksjonen som har fokus på det digitale perspektivet i skolenes utviklingsarbeid, og som fungerer som pådriver og tilrettelegger for dette arbeidet på et overordnet nivå. Teamet deltar i, støtter og koordinerer utviklingsarbeid på tvers av organisasjonen. | Utdanningsdirektør | Vår 2016 |
| 6.2.4 | Digitalpedagoger får en klar definert rolle og de brukes til systematisk pedagogisk utviklingsarbeid | Det utarbeides en felles arbeidsbeskrivelse for rollen digitalpedagog i VFK, samt en tilhørende føring for minimumsressurs basert på skolens utdanningstilbud og størrelse. | Utdanningsdirektør | Vår 2016 |
| 6.2.5 | Skoleeier jobber for at elevene møter et tilrettelagt læremiddeltilbud | Skoleeier jobber for at hver enkelt elev på sikt skal få mulighet til å velge hvilket læremiddelformat (papirbok/digital bok/lydbok) eleven vil bruke. Læremidlene velges, som tidligere, av skolene etter faglige og pedagogiske kriterier. Fylkeskommunen satser på økt bruk og videre utvikling av NDLA. | Utdanningsdirektør | Høst 2016 |
| 6.2.6 | Prøvemodus utvikles til å bli et nyttig | Basert på den allerede eksisterende løsningen Eksamensmodus utvikles en variant for bruk under | Utdanningsdirektør | Høst 2016 |

| | | | | |
|-------|--|--|--------------------|-----------|
| | redskap for læreren i vurderingssituasjoner | vurderingssituasjoner gjennom skoleåret. Løsningen gir mulighet for tilpasning etter lærerens behov. | | |
| 6.2.7 | Kvalitetssikring av eksamen med digitale verktøy | Utdanningsavdelingen tar eierskap til arbeidet og enes med skolene om hvilke hjelpemidler som skal være tillatt og ikke. Det jobbes frem felles føringer for gjennomføring av eksamensperioden. | Utdanningsdirektør | Høst 2016 |
| 6.2.8 | Vurdere etablering av nettprattjenester | Det vurderes å etablere en nettprattjeneste i kontortiden for å bidra til bedre kvalitet og tilgjengelighet i tjenestene, for eksempel ved å gjøre fysisk oppmøte unødvendig. Forslag til tjenester som kan tilgjengeliggjøres via en slik løsning er: skolens resepsjon/kontor, rådgiver og elevtjenestene, helsesøster, leksehjelp, m.fl. | Utdanningsdirektør | Vår 2017 |

6.3 Kultursektoren

Strategi: Inneha nødvendig faglig kompetanse

| ID | Tiltak | Beskrivelse | Ansvar | Oppstart |
|-------|------------------------------------|--|------------------------------------|-----------|
| 6.3.1 | Ivareta VFKs GIS-baserte tjenester | Utvikle og organisere VFKs ansvar for geografiske informasjonssystemer (GIS) og offentlig kartinnsyn. Avklare rolledeling, kompetansebehov og tjenester. | Kulturdirektør Regionaldirektør | Høst 2016 |

Strategi: Utvikle digitale tjenester

| ID | Tiltak | Beskrivelse | Ansvar | Oppstart |
|-------|--|--|---------------------|-----------|
| 6.3.2 | Digitalisere SEFRAK og Topografisk Arkiv | Forenkle tilgang og søkbarhet til informasjon om eldre bygninger, andre kulturminner og dokumentasjon om funn og forminner for eksterne brukere. Skaper bedre fysisk plass i fylkeshuset. Krever bevilgning. | Leder for Kulturarv | Høst 2016 |

| | | | | |
|--------------|---|---|---------------------|-----------|
| 6.3.3 | Etablere App-løsning for Vikingveien | Se SKP, tiltak 5 under Formidling i Kulturarv | Leder for Kulturarv | Høst 2016 |
| 6.3.4 | Ta i bruk løsning for digitale skjemaer | Ta i bruk løsning for elektroniske søknadsskjemaer (tilskudd) for eksterne søkere og kommunikasjon med disse. | Kulturdirektør | Høst 2017 |

6.4 Tannhelsesektoren

Strategi: Effektivisere elektronisk pasientjournal (EPJ)

| ID | Tiltak | Beskrivelse | Ansvar | Oppstart |
|--------------|--|--|-------------------|-----------|
| 6.4.1 | Samarbeide med de andre fylkeskommunene om å utvikle EPJ | Utvikle EPJ til å tilfredsstille myndighetenes krav til rapportering og statistikk på en rasjonell og sikker måte. | Tannhelsedirektør | Vår 2016 |
| 6.4.2 | Helelektronisk journal | Innføring av skannere på alle klinikker for å digitalisere alle vedlegg til journal. | Tannhelsedirektør | Høst 2016 |

Strategi: Digitalisere kommunikasjon med samarbeidspartnere og brukere

| ID | Tiltak | Beskrivelse | Ansvar | Oppstart |
|--------------|--|--|-------------------|----------|
| 6.4.3 | Legge til rette for digitale løsninger i kommunikasjon med samarbeidspartnere og brukere av våre tjenester | Ta i bruk timebestilling over nett, digital forsendelse (SvarUt), KID løsning for fakturainnbetaling og elektronisk henvisning/epikrise. | Tannhelsedirektør | Vår 2017 |

6.5 Regionalsektoren

Strategi: Utvikle digitale tjenester

| ID | Tiltak | Beskrivelse | Ansvar | Oppstart |
|--------------|------------------------------------|--|------------------------------------|-----------|
| 6.5.1 | Ivareta VFKs GIS-baserte tjenester | Utvikle og organisere VFKs ansvar for geografiske informasjonssystemer (GIS) og offentlig kartinnsyn. Avklare rolledeling, kompetansebehov og tjenester. | Regionaldirektør Kulturdirektør | Høst 2016 |

| | | | | |
|--------------|---|--|----------------|-----------|
| 6.5.2 | Utvikle og integrere løsninger for digital oppfølging og styring av eksterne driftsoperatører | Kartlegge gjeldende løsninger og fremme forslag til digitalisert kommunikasjon med operatører som Vestfold Kollektivtrafikk AS og Statens Vegvesen Region Sør. | Sektordirektør | Høst 2016 |
|--------------|---|--|----------------|-----------|



VESTFOLD
fylkeskommune

Kompetansestrategi for videregående opplæring i Vestfold 2018-2020

Sist godkjent dato: 06.06.2018

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Innledning | 3 |
| 1.1 | Strategier | 4 |
| 1.2 | Kompetanseutvikling | 4 |
| 2 | Nasjonale og lokale føringer | 5 |
| 2.1 | Nasjonale føringer | 5 |
| 2.2 | Pedagogisk kompetanse | 5 |
| 2.3 | Faglig- og fagligdidaktisk kompetanse | 6 |
| 2.4 | Profesjonsfaglig digital kompetanse | 6 |
| 2.5 | Lokale føringer | 7 |
| 3 | Nasjonale etter- og videreutdanningsordninger | 7 |
| 3.1 | Kompetanse for kvalitet | 7 |
| 3.2 | Lærerspesialistutdanning | 9 |
| 3.3 | Stipend PPU/YFL | 10 |
| 3.4 | Yrkesfaglærerløftet | 10 |
| 3.5 | Stipend for minoritetsspråklige lærere | 10 |
| 3.6 | Ny modell for kompetanseutvikling i skolen | 11 |
| 4 | Sentrale satsingsområder for videregående opplæring i Vestfold | 11 |
| 4.1 | Strategiplan for videregående opplæring – strategiområder | 11 |
| 4.2 | Fylkesrådmannens ledersamlinger og lederutvikling | 12 |
| 4.3 | Regional plan for et helhetlig opplæringsløp | 13 |
| 4.4 | Digitalstrategi 2016-2019 - digital kompetanse | 13 |
| 4.5 | Kompetanseutvikling gjennom e-læring | 13 |
| 4.6 | Faglige og pedagogiske samhandlingsarenaer | 14 |
| 4.7 | FYR (Fellesfag – Yrkesretting – Relevans) | 14 |
| 4.8 | Visma InSchool | 14 |
| 4.9 | Hospitering og yrkesfaglærerløftet | 14 |
| 4.10 | Pedagogisk vandring | 14 |
| 4.11 | Virksomhetsbasert kompetanseutvikling | 15 |
| 5 | Referanser | 16 |

1 Innledning

Kompetansestrategi for videregående opplæring er utdanningssektorens styringsdokument for arbeidet med kompetanseutvikling i Vestfold de kommende 2 årene.

Opplæringsloven sier at kommuner og fylkeskommuner, som skoleeier, har ansvar for å ha riktig og nødvendig kompetanse på skolen: § 10-8 Kompetanseutvikling

Skoleeigaren har ansvar for å ha riktig og nødvendig kompetanse i verksemda. Skoleeigaren skal ha eit system som gir undervisningspersonale, skoleleiarar og personale med særoppgåver i skoleverket høve til nødvendig kompetanseutvikling, med sikte på å fornye og utvide den faglege og pedagogiske kunnskapen og å halde seg orienterte om og vere på høgd med utviklinga i skolen og samfunnet.

Ansaret tilsier at fylkeskommunen må ha et system som gir ansatte nødvendig kompetanseutvikling. Kompetanseutviklingen skal være systematisk og har som formål å fornye og utvide den faglige og pedagogiske kompetansen hos ansatte med oppgaver knyttet til elevenes og lærlingenes læring og utvikling.

Utdanningssektorens visjon er *Muligheter for alle og vekst for den enkelte*. Det er videre en politisk målsetting at Vestfold fylkeskommune skal ha en videregående opplæring hvor elever og lærlinger opplever tilfredshet og fullfører og består utdanningen sin med gode resultater. Ungdom skal også få anledning til å delta i demokratisk arbeid og oppleve å ha innflytelse og medbestemmelse i opplæringen.

Kompetansestrategi for videregående opplæring skal medvirke til kontinuerlig kvalitetsutvikling for å nå de overordnede målsettingene:

- Forbedre læringsresultatene for alle
- Øke andelen som fullfører og består opplæringen
- Øke opplevelsen av livsmestring

Dokumentet gir en oversikt over nasjonale og lokale føringer for kompetanseutvikling i videregående opplæring og etter- og videreutdanningsordninger som Vestfold fylkeskommune benytter seg av. Dokumentet beskriver også sentrale kompetansestrategiområder for videregående opplæring i Vestfold 2018-2020.

Målgrupper for strategien er ledere og lærere i de videregående skolene, instruktører og faglig ledere i lærebedrifter og øvrig ansatte i utdanningssektoren som primært har oppgaver knyttet til elevenes og lærlingenes læring og utvikling.

1.1 Strategier

Vestfold fylkeskommune prioriterer videreutdanning for lærere knyttet til strategiområdene i Strategiplan for videregående opplæring i Vestfold 2017-2022.

Med utgangspunkt i relevant forskning, sentrale føringer og innholdet i vår egen strategiplan foreslås satsning på følgende strategipunkter i perioden 2018-2020:

- Systematisk benyttelse av Utdanningsdirektoratets videreutdanningsordninger
- Videreutdanne lærere slik at alle oppfyller formelle krav til fag de underviser i
- Gi skoleledere tilbud om formell skolelederutdanning og rekruttere ledere med slik utdanning
- **Prioritere kompetanseutvikling som betyr mye for elevenes og lærlingenes læring**
- **Øke den digitale kompetansen**
- Kvalifisere lærere, instruktører og ledere til å lykkes med innføringen av Fagfornyelsen og ny struktur i yrkesfagene
- Øke lærernes bevissthet om dybdelæring og utnytte de muligheter som nye læreplaner gir for mer dybdelæring
- **I større grad ta i bruk felles metodikk for skoleutvikling**
- **Prioritere virksomhetsbasert og praksisnær utvikling av profesjonsfellesskapets kompetanse**
- Øke den gjensidige kunnskapen om den yrkesfaglige opplæringen i skole og bedrift
- **Øke ansattes kompetanse til å bidra til livsmestring**
- **Øke ansattes flerkulturelle kompetanse**
- **Øke ansattes kompetanse i internasjonalisering**
- Kvalifisere ledere, lærere og øvrig ansatte til å lykkes med innføringen av det nye skoleadministrative systemet **Visma InSchool**

Strategipunktene som er uthevet gjelder for alle ansatte.

1.2 Kompetanseutvikling

Det legges til grunn en vid definisjon av kompetanseutvikling, slik at dette ikke er avgrenset til kurs med eller uten studiepoeng. Ulike opplegg for erfaringsutveksling og refleksjon over egen praksis på den enkelte skole og mellom skolene er et godt redskap for å utvikle kompetansen til den enkelte og organisasjonen. Tilsvarende viktig er den erfaringsutvekslingen som skjer i lærebedrift og opplæringskontor, og mellom næringsliv og skole.

Hovedvekten av kompetanseutvikling i gjennomføres internt i den enkelte skole og bedrift, i tråd med prioriterte satsingsområder og prinsipper, forskning og virksomhetens definerte behov. Virksomhetenes kompetansehevede tiltak skal på en systematisk måte henge sammen med virksomhetenes utviklings- og kvalitetsarbeid.

2 Nasjonale og lokale føringer

Kompetansestrategien skal understøtte fylkeskommunens hovedmål og strategier. Strategien er forankret i nasjonale og lokale føringer og følger hovedavtalen (Del C, § 6) og arbeidsmiljølovens (§ 4-2) krav om kompetanseutvikling og personlig utvikling.

2.1 Nasjonale føringer

Felles for de nasjonale føringene er et fokus på et systematisk, kunnskapsbasert og dynamisk arbeid med kompetanseutvikling:

- Opplæringsloven
- Krav i Læreplanverket
- Kompetanse for kvalitet – Strategi for videreutdanning for lærere og skoleledere frem mot 2025
- Yrkesfaglærerløftet – Strategi for kompetanseutvikling for yrkesfaglærere
- Stortingsmelding 18 (2010-2011) Læring og fellesskap
- Stortingsmelding 20 (2012-2013) På rett vei
- Stortingsmelding 21 (2016-2017) Lærelyst – tidlig innsats og kvalitet i skolen
- Stortingsmelding 23 (2012-13) Digital agenda for Norge
- NOU 2014:7 Elevenes læring i fremtidens skole
- NOU 2015:8 Fremtidens skole. Fornyelse av fag og kompetanser (Ludvigsenutvalget)
- Kunnskapsdepartementet (2017): Framtid, fornyelse og digitalisering – Digitaliseringsstrategi for grunnsopplæringen 2017-2021
- Kunnskapsdepartementet (2014): Lærerløftet – På lag med kunnskapskolen

2.2 Pedagogisk kompetanse

NOU 2014:7 *Elevenes læring i fremtidens skole* løfter frem 7 sentrale forutsetninger for god læring basert på forskning:

1. Elevene deltar aktivt i og forstår læringsprosesser
2. Elevene deltar i kommunikasjon og samarbeid
3. Elevene får utvikle dybdeforståelse og får hjelp til å forstå sammenhenger
4. Elevene får utfordringer som gjør at de strekker seg
5. Undervisningen er tilpasset elevenes ulike forkunnskaper og erfaringer
6. Elever og lærere er orientert mot mål og progresjon i læringen
7. Læringsmiljøet tar hensyn til elevenes relasjoner, motivasjon og følelser

I de 7 punktene ligger det blant annet en vektlegging av elevaktiv undervisning, bevissthet omkring elevenes egne læreprosesser, tilpasset opplæring, vurdering for læring og et godt og inkluderende læringsmiljø. Dette synliggjør viktige elementer i læreres pedagogiske kompetanse. NOU 2015:8 *Fremtidens skole. Fornyelse av fag og kompetanser* synliggjør også sentrale elementer i lærerens kompetanse.

I NOU 2015:8 *Fremtidens skole. Fornyelse av fag og kompetanser* har et utvalg vurdert hvilke kompetanser som vil være viktige for elevene og hvilke endringer som må gjøres for at elevene utvikler disse kompetansene. Utvikling av skoleeier og skolene sin kompetanse når

det gjelder styring og ledelse av lokalt arbeid med læreplaner vil være en viktig strategi for å bygge utviklingskapasitet i utdanningssektoren i årene framover.

Videre påpeker Ludvigsenutvalget at lærerprofesjonens kompetanse og praksis er avgjørende for at elevene skal kunne utvikle kompetanse for fremtiden. Utvalget sier at lærerne vil ha behov for å styrke sin didaktiske og fagdidaktiske kompetanse og videreutvikle metoder for undervisning, og prioritere dybdelæring. Kollegialt samarbeid om elevenes læring er en forutsetning for å sikre at planlegging og gjennomføring av undervisningen bygger på forskning og erfaring og er tilpasset elevenes læringsbehov. Ludvigsenutvalget peker på at et godt læringsmiljø, samt støtte til lærernes arbeid, er avgjørende for lærerens profesjonelle arbeid.

Opplæringen skal tilpasses evnene og forutsetningene til den enkelte elev jfr. Opplæringsloven § 1-3. Tilpasset opplæring krever kunnskap om mangfoldet i elevgruppa og om den enkelte elev. Slik kunnskap er en forutsetning for å kunne løfte fram og bygge på den enkelte elevs ressurser og ressurser i elevgruppa som helhet. Mangfoldet i elevgruppa synliggjør også behovet for at de videregående skolene har kompetanse innenfor områder som minoritetsspråklige/flerkulturalitet og spesialpedagogikk.

2.3 Faglig- og fagligdidaktisk kompetanse

Læreren er en avgjørende faktor for læringsmiljø og læringsutbytte, og lærerens faglige- og fagdidaktiske kompetanse er nært knyttet til elevenes læringsutbytte. Krav til kompetanse ved tilsetning og undervisning er regulert i Opplæringsloven med forskrift:

- Opplæringsloven § 10-1 *Krav om kompetanse ved tilsetning av undervisningspersonell*
- Opplæringsloven § 10-2 *Krav om relevant kompetanse i undervisningsfag*
- Forskrift til Opplæringsloven § 14-1 *Krav til pedagogisk kompetanse for tilsetning*
- Forskrift til Opplæringsloven §14-4 *Krav for tilsetning og undervisning i den videregående skolen.*

For Vestfold fylkeskommune som skoleeier er det av avgjørende betydning å sikre at lærere har formell kompetanse i de fagene de underviser i.

2.4 Profesjonsfaglig digital kompetanse

Stortingsmelding 23 (2012-13) definerer digital kompetanse slik: «Digital kompetanse er evnen til å forholde seg til og bruke digitale verktøy og medier på en trygg, kritisk og kreativ måte. Digital kompetanse handler både om kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Det dreier seg om å kunne utføre praktiske oppgaver, kommunisere og innhente eller behandle informasjon. Digital dømmekraft knyttet til personvern, kildekritikk og informasjonssikkerhet, er også en viktig del av den digitale kompetansen».

Senter for IKT har utarbeidet rammeverk for lærerens profesjonsfaglige kompetanse: «En profesjonsfaglig digitalt kompetent lærer har forståelse for hvordan den digitale utviklingen endrer og utvider innholdet i fagene. Læreren har innsikt i hvordan integrering av digitale ressurser i læringsprosessen kan bidra til å nå kompetansemål i fag og ivareta de fem grunnleggende ferdighetene. Som forutsetning for dette trenger læreren å utvikle egne

grunnleggende digitale ferdigheter. Samtidig trenger læreren innsikt i hva elevenes digitale ferdigheter innebærer og hvordan de kan utvikles i fagene.»

2.5 Lokale føringer

Kompetansestrategien for videregående opplæring er forankret i følgende lokale føringer:

- Årlig tilstandsrapport for videregående opplæring i Vestfold
- Strategiplan for videregående opplæring i Vestfold 2017-2022
- Regional plan for et helhetlig opplæringsløp
- Digitalstrategi 2016-2019
- Strategisk plan for lederutvikling 2017-2020
- Strategisk plan for medarbeiderutvikling 2018-2020
- Organisasjonspolitikk 2020
- Opplæringsplan Visma InSchool 2018-2019

I forbindelse med regionsammenslåingen må felles styringsdokumenter for videregående opplæring i Vestfold og Telemark vurderes.

3 Nasjonale etter- og videreutdanningsordninger

Dette kapittelet gir en oversikt over ulike etter- og videreutdanningsordninger som Vestfold fylkeskommune benytter seg av.

3.1 Kompetanse for kvalitet

Dette er Kunnskapsdepartementets strategi for kompetanseutvikling i utdanningssektoren frem mot 2025. Strategien skal bidra til å øke lærere og skolelederes status og styrke tilliten til skolens kvalitet. Hovedmålet er at videreutdanning for lærere og skoleledere skal bidra til god faglig og pedagogisk kvalitet i grunnopplæringen for å styrke elevenes læring, slik at de er godt rustet for livslang læring, for fremtidig arbeidsliv og for aktiv deltakelse i samfunnet.

Delmål er at satsingen på videreutdanning skal:

- bidra til økt faglig og didaktisk kompetanse for lærere og til styrket lederfaglig kompetanse for skoleledere
- være et tilbud særlig tilrettelagt for at skoleeiere skal kunne oppfylle kompetansekravene for undervisning i engelsk, matematikk, norsk, norsk tegnspråk og samisk i løpet av ti år, og bidra til at skoleeiere skal kunne oppfylle kravene til relevant kompetanse i alle skolens fag
- bidra til kollektiv læring, og utvikling av profesjonsfellesskap på den enkelte skole og skoleeier

Skoleeier bør ha en plan for kompetanseutvikling for sine ansatte som viser hvordan kompetansekravene skal oppfylles. Dersom skolen eller fylkeskommunen har flere lærere som har behov for videreutdanning i samme fag, kan utbyttet bli større hvis lærerne fra skolen eller fylkeskommunen studerer sammen.

Vestfold fylkeskommune prioriterer videreutdanning for lærere knyttet til strategiområdene i Strategiplan for videregående opplæring i Vestfold 2017-2022.

3.1.1 Videreutdanning for lærere

Kunnskapsdepartementet oppfordrer til fortsatt satsing på kompetanseutvikling. I studieåret 2017/18 fikk i overkant av 6000 lærere tilbud om stipend- eller vikarordning. For studieåret 2018/2019 er bevilgningen økt ytterligere slik at enda flere lærere vil kunne videreutdanne seg.

Lærerne kan velge studietilbud fra Utdanningsdirektoratets studiekatalog eller selvvalgte studietilbud. De velger også, i samråd med arbeidsgiver, mellom to ulike finansieringsordninger; vikarordning eller stipendordning.

I *vikarordningen* er det statlige tilskuddet for 30 studiepoeng i matematikk og naturfag 240 000 kr og 192 000 kr i andre fag. Lærere som deltar på et studie tilsvarende 30 studiepoeng, skal frigjøres fra sine ordinære arbeidsoppgaver med 37,5 prosent av full stilling. En lærer som arbeider mindre enn full stilling, men skal ta 30 studiepoeng, skal likevel frigjøres like mye, siden det er omfanget av studiet (antall studiepoeng) som avgjør hvor mye læreren skal frigjøres fra stillingen sin mens han/hun studerer. Hvordan denne tiden fordeles i løpet av året, må læreren og skoleeier (arbeidsgiver) avtale selv. Frigjøringen betyr ikke at læreren skal ha permisjon, men at han/hun skal bruke arbeidstiden til å studere.

30 studiepoeng over ett arbeidsår tilsvarer en arbeidsbelastning på 50 prosent. Den tiden læreren bruker på studiene ut over den frigjorte arbeidstiden, må han/hun ta av fritiden sin.

I *stipendordningen* bidrar staten med et stipend på 110 000 kr til lærere som tar 30 stp. Læreren står fritt til å ta studier på mer enn 30 studiepoeng, men kan ikke få stipend for mer enn 30 studiepoeng i løpet av et studieår. Dersom læreren tar færre enn 30 studiepoeng, får han/hun mindre i stipend.

Denne ordningen gir lærerne mulighet til, etter avtale med arbeidsgiver, å bestemme hvordan man ønsker å bruke stipendet - enten til å kompensere for redusert lønn dersom man tar permisjon uten lønn mens man studerer, eller som ekstra inntekt. Skoleeier skal dekke kostnader læreren har til reise og opphold ved samlinger, og læremidler. Dette skal ikke tas av stipendet.

Videreutdanningsordningen er gunstig både for lærere, skolene og skoleeier, og Vestfold fylkeskommune ønsker å benytte seg av denne ordningen i størst mulig grad.

3.1.2 Rektorutdanning

Rektorutdanning er et statlig finansiert videreutdanningstilbud for å styrke lederkompetansen til rektorer og andre skoleledere i grunn- og videregående skoler. Det er også et virkemiddel for kvalitetsutvikling. Utdanningen gir deltakerne forskningsbasert kunnskap om skoleledelse med vekt på elevenes læring. Dette er basert på en erkjennelse av at skoleledelse har en

vesentlig innvirkning på elevers læring og læringsmiljø. Målet er å styrke elevenes læringsutbytte gjennom god pedagogisk praksis og godt samarbeid mellom lærere. Utdanningen er tilrettelagt for at den kan kombineres med full jobb som skoleleder.

Rektorutdanningen er samlingsbasert over tre semestre, gir 30 studiepoeng og har oppstart hver høst. Studieplassene er finansiert av Utdanningsdirektoratet. Det er ingen stipend- eller vikarordning knyttet til rektorutdanningen. Skoleeier skal godkjenne eller avslå søknader fra dine skoleledere. Ved å godkjenne søknaden forplikter skoleeieren seg til å legge til rette for at deltakerne kan delta på samlinger og gjennomføre ulike studiekraav, inkludert eksamen.

3.2 Lærerspesialistutdanning

Lærere som ønsker en faglig karrierevei som lærer kan søke lærerspesialistutdanningen. Målgruppen for utdanningen er lærere som har 60 studiepoeng og minst tre års undervisningspraksis i faget eller fagområdet. Utdanningen er på 60 studiepoeng på masternivå over en periode på to år.

Spesialistutdanningen har arbeidskrav som innebærer at læreren underveis i studiet skal utvikle og utforske egen praksis, og skal sette i gang utviklingsprosesser på egen skole.

Etter studiet skal læreren kunne bidra til å styrke det kollektive profesjonsfellesskapet på skolen, og til å utvikle skolen som lærende organisasjon.

Staten finansierer studieplassene og bidrar med økonomisk støtte til studentene etter modell av vikarordningen for norsk og engelsk i Kompetanse for kvalitet (60 prosent statlig finansiering, det vil si et statlig bidrag på 192 000 kroner per 30 studiepoeng).

Kostnader til reise, opphold, læremidler og liknende skal skoleeier dekke.

3.2.1 Lærerspesialistfunksjonen

Skoleeier kan søke om tilskudd til funksjon som lærerspesialist. Lærerspesialistene skal dykke enda dypere i sitt fag eller fagområde, og bidra i det kollektive profesjonsfellesskapet på skolen. Formålet med ordningen:

Regjeringen ønsker å beholde gode lærere i klasserommet slik at de kan bidra til mer læring for elevene. Kunnskapsdepartementet gjennomfører derfor en pilotering av nye faglige karriereveier for lærere i form av lærerspesialister. Målsettingen er å gi lærere nye utfordringer og profesjonell videreutvikling, samtidig som de fortsetter i klasserommet.

Funksjonen som lærerspesialist er todelt.

1. Den skal bidra til at dyktige lærere opplever gode faglige utviklingsmuligheter og ønsker å fortsette å undervise.
2. Den skal også bidra til å styrke det kollektive profesjonsfellesskapet og utvikling av skolen som lærende organisasjon

3.3 Stipend PPU/YFL

Ansatte i undervisningsstillinger som mangler godkjent lærerutdanning, kan få utdanningsstipend for å ta Praktisk-pedagogisk utdanning (PPU og PPU-Y) eller Yrkesfaglærerutdanning (YFL).

Personer som ikke er ansatt i skolen, men som skoleeier ønsker å rekruttere inn, kan få rekrutteringsstipend for å ta YFL eller PPU-Y for å jobbe i skolen.

Staten bidrar med et stipend på

- 110 000 kr for ansatte som tar PPU og PPU-Y (60 studiepoeng)
- 220 000 kr for ansatte som tar YFL (180 studiepoeng)

Skoleeier er ansvarlig for å sende en felles søknad til Utdanningsdirektoratet. Innvilgede stipender går også via skoleeier, som utbetaler stipendet til den ansatte. Den ansatte kan selv, i dialog med arbeidsgiver, avgjøre om stipendet skal komme på toppen av annen inntekt eller som kompensasjon for redusert lønn ved nedsatt stillingsprosent i perioder.

3.4 Yrkesfaglærerløftet

Det overordnede målet med regjeringens strategi *Yrkesfaglærerløftet* er å bedre kvaliteten på fagopplæringen. Ved å øke rekrutteringen av fagarbeidere med relevant kompetanse til læreryrket, ved å bidra til at yrkesfaglærere får delta i gode etter- og videreutdanningstilbud, og ved å sørge for et godt samarbeid med næringslivet, vil elevene få relevant opplæring med høy kvalitet.

Yrkesfaglærere skal være en del av målgruppen i alle relevante nasjonale satsinger på kompetanse. Vestfold fylkeskommune har ambisjoner om å benytte av nåværende og kommende nasjonale kompetanseutviklingsordninger for yrkesfaglærere ut fra egne behov og økonomiske forutsetninger.

I 2013 igangsatte Kunnskapsdepartementet en hospiteringsordning for yrkesfaglærere og instruktører/faglige ledere. Gjennom hospiteringsordningen kan instruktører og faglige ledere hospitere på en skole. Programfag-, fellesfaglærere og rådgivere kan hospitere i en bedrift. Hovedformålet med hospitering er å utvikle og bidra til å gjøre fag- og yrkesopplæring enda bedre.

Høsten 2015 startet Kunnskapsdepartementet en satsing på kompetanseheving for yrkesfaglærere. Kompetansehevingstiltakene innebærer etterutdanning med vekt på faglig oppdatering gjennom for eksempel hospitering, kortere kurs eller samlinger for å dele erfaring, kunnskap og samarbeide om utstyr. Tiltakene retter seg mot enkeltlærere, grupper av lærere og faggrupper på tvers av videregående skoler i fylket. Dette i nært samarbeid skole-arbeidsliv.

3.5 Stipend for minoritetsspråklige lærere

Målgruppen er morsmålslærere eller tospråklige lærere som mangler formell kompetanse for å undervise i skolen. Stipendet skal dekke utdanning som fører fram til godkjent og formell kompetanse for undervisning i skolen. Stipendet er for lærere som underviser på andre morsmål enn norsk, samisk, dansk, svensk, engelsk, fransk og tysk. Hvert enkelt stipend er

på kr 100 000 for 60 studiepoeng eller kr 50 000 for 30 studiepoeng. Stipendet er personlig og i utgangspunktet skattepliktig. Stipendordningen er et samarbeid mellom Utdanningsdirektoratet og Nasjonalt senter for flerkulturell opplæring (NAFO).

3.6 Ny modell for kompetanseutvikling i skolen

I 2017 innførte Kunnskapsdepartementet en ny modell for kompetanseutvikling i skolen. Modellen består av tre ordninger. En desentralisert ordning, en oppfølgingsordning og en innovasjonsordning. Et siktemål med modellen er at bruken av de statlige kompetansemidlene skal være tilpasset lokale behov, kapasitet og kompetanse.

Desentralisert ordning: Statlige midler kanaliseres til kommunene. Kommunene skal selv definere, prioritere og gjennomføre tiltak for kompetanseutvikling med utgangspunkt i nasjonale mål og i samarbeid med universiteter og høyskoler. På lengre sikt skal fylkeskommunene omfattes av ordningen. Statlige midler til videreutdanning er ikke omfattet av ordningen. Ordningen er nærmere beskrevet i St. Meld.21 (2016-2017): Lærelyst – tidlig innsats og kvalitet i skolen.

Oppfølgingsordningen: Kommuner og fylkeskommuner som over tid har svake resultater på sentrale områder i opplæringen, får tilbud om statlig støtte og veiledning. Veilederkorps er ett av tiltakene i denne ordningen.

Innovasjonsordningen: Denne ordningen skal gi mer forskningsbasert kunnskap om skolen. Staten setter krav til evaluering og kvalitet, mens lokale skolemyndigheter og forskningsmiljøer i samarbeid utvikler tiltakene som de vil prøve ut. Staten vil fordele midlene utelukkende etter konkurranse. Ordningen er foreslått lagt til forskningsrådet. På lengre sikt skal fylkeskommunene omfattes av ordningen. Statlige midler til videreutdanning er ikke omfattet av ordningen.

4 Sentrale satsingsområder for videregående opplæring i Vestfold

4.1 Strategiplan for videregående opplæring – strategiområder

Strategiplanen for videregående opplæring i Vestfold 2017-2022 ble vedtatt politisk i 2017. Hensikten med strategiplanen er å etablere et felles, forpliktende grunnlag for utviklingen av videregående opplæring i Vestfold i strategiperioden. Planen skal være det viktigste grunnlaget for styrings- og utviklingsmøter mellom skoleeier og virksomhetene. Planen angir tre hovedmålsettinger for strategiperioden: 1. Forbedre læringsresultatene for alle, 2. Øke andelen som fullfører og består videregående opplæring, 3. Øke opplevelsen av livsmestring, og den peker på fem strategiområder som det er særlig viktig å utvikle for å nå målsettingene:



Profesjonsutvikling er det mest overgripende, da det inkluderer en måte å gjennomføre utviklingsarbeid på som vil ha betydning for måloppnåelse på alle de andre strategiområdene.

Strategiplanen er utarbeidet for en periode på fem år. Det skal i tillegg utarbeides årlige handlingsplaner for de fem strategiområdene på skoleeier- og virksomhetsnivå. Disse handlingsplanene beskriver kompetanseutvikling for å nå målene i strategiplanen.

4.2 Fylkesrådmannens ledersamlinger og lederutvikling

Fylkesrådmannens ledergruppe har et sterkt fokus på lederutvikling i Vestfold fylkeskommune og har derfor en satsing på en felles lederutvikling gjennom fylkesrådmannens lederprogram.

Deltakelsen i sektorovergripende lederutviklingen er obligatorisk og gjennomføres med to overnattingssamlinger for alle ledere per år.

Den enkelte sektor utvikler fag- og sektorspesifikke lederutviklingstiltak etter behov. Tematikken skal bygge på strategisk plan for lederutvikling og hovedtemaer vedtatt i fylkesrådmannens ledergruppe.

Skal lederutvikling resultere i endret praksis og lederatferd, er det avgjørende at den enkelte virksomhet og leder bevisstgjøres og trener på forhold knyttet til ledelse i hverdagen. Bruk av egen arbeidsplass som treningsarena og i samarbeid med medarbeiderne er en forutsetning for endret praksis.

4.2.1 Nye ledere

Lederutvikling planlegges som en kontinuerlig aktivitet for ledere i Vestfold fylkeskommune, og det er vesentlig at også nye ledere ivaretas. Den enkelte virksomhetsleder er ansvarlig for at nye ledere meldes inn i lederprogrammet og at den nye lederen får en egen mentor. Fylkesrådmannen legger til rette for to obligatoriske dagssamlinger der organisasjonskultur, erfaringsutveksling og refleksjon omkring ledelse i Vestfold fylkeskommune er tema. Videre skal sektordirektør/virksomhetsleder systematisk følge opp nye ledere. Det legges også til rette for nødvendig opplæring i aktuelle rutiner og fagsystemer.

4.3 Regional plan for et helhetlig opplæringsløp

I perioden 2015-2020 ligger *Regional plan for et helhetlig opplæringsløp (RPHO)* som førende for aktivitetene innenfor videregående opplæring i samhandling med grunnskolen og barnehagene i kommunene, og andre samarbeidsparter. Samfunnsoppdraget er at barn og unge i Vestfold sikres en trygg og sunn oppvekst som kvalifiserer alle til et godt voksenliv med deltakelse i samfunns- og arbeidsliv. RPHO skal bidra til at barn og unge opplever god kvalitet og sammenheng fra barnehagen, gjennom opplæringsløpet fram til arbeidsliv og høyere studier.

Fire handlingsområder er definert som sentrale for å lykkes: 1) Kvalitet i opplæringen, 2) Kvalitet i overgangene, 3) Samhandling og læring og 4) Statistikk og analyse.

Kompetanseutvikling for ledere og lærere i videregående opplæring skal støtte opp om intensjonen med de fire områdene i planen.

4.4 Digitalstrategi 2016-2019 - digital kompetanse

Vestfold fylkeskommune vedtok i 2016 en digitalstrategi for 2016-2019 med en handlingsperiode for de to første årene i planperioden. Med denne strategien ønsker Vestfold fylkeskommune å ruste organisasjonen for fremtiden, blant annet ved å utnytte mulighetene som ligger i digitale løsninger og tjenester på en nyskapende måte. Digital kompetanse er definert som ett av seks satsingsområder for strategiperioden, med mål med å utvikle digitalt engasjerte og kompetente ansatte. Målet nås gjennom å:

- systematisk utvikle digital kompetanse
- styrke ledernes strategiske digitale kompetanse

Arbeidet med å iverksette digitalstrategien i videregående opplæring er i gang. Digitalstrategiens handlingsplan for utdanningssektoren 2018-2019 tar utgangspunkt i Strategiplan for videregående opplæring i Vestfold 2018-2022, med mål om å koble digitale løsninger og tjenester mot de fem strategiområdene – og gjennom dette grepet være med på å realisere digitalstrategiens målsetning om å ruste organisasjonen for fremtiden samtidig som den fungerer som et supplement inn i arbeidet med strategisk plan.

4.5 Kompetanseutvikling gjennom e-læring

Digitalstrategiens handlingsplan for 2016-2017, tiltak 2.1.3 sier at det skal legges til rette for kompetanseheving gjennom e-læring. Vestfold fylkeskommune har valgt KS-læring som plattform for å tilby e-læring som verktøy for kompetanse- og organisasjonsutvikling i fylkeskommunen.

Det å få organisasjonen til å tenke digital kompetanseutvikling og ta i bruk e-læring som et virkemiddel og en kilde til kompetanseutvikling, krever endringsledelse og for enkelte virksomheter er dette en modningsprosess. De potensielle gevinstene ved e-læring generelt og KS-læring som plattform, blir kun realisert dersom vi får til en endring hos medarbeiderne og at dette tas i bruk i utstrakt grad.

4.6 Faglige og pedagogiske samhandlingsarenaer

Fagforaene i utdanningssektoren er viktige arenaer for kompetanseutvikling og som delingsarena på tvers skolene. Fagforaene vil bli viktigere enn noen gang i forhold til Fagfornyelsen, ny yrkesfagstruktur og strategiplan for videregående opplæring i Vestfold 2017-2022. I tillegg til fagforaene er det også etablert en rekke nettverk i utdanningssektoren. Disse nettverkene er også viktige arenaer for kunnskapsdeling og kompetanseheving.

4.7 FYR (Fellesfag – Yrkesretting – Relevans)

Det nasjonale FYR prosjektet ble avsluttet i 2016. FYR prosjektet har bidratt til kompetanseheving av lærere og understreket skoleledelsens viktige rolle i utviklingsprosesser. Det er fortsatt behov for å sikre bærekraft for yrkesretting og relevans på den enkelte skole, og sikre god systematikk i samarbeidet om programfagene og fellesfagene. Her har avdelingsledere en nøkkelrolle. Utdanningsdirektoratet har derfor i perioden 2017-2019 videreført deler av satsingen på FYR. Det er bevilget midler til fylkeskommunens arbeid for å øke avdelingsledernes kompetanse til å lede utviklingsprosesser generelt og det tverrfaglige samarbeidet om læring, yrkesretting og relevans på sin skole spesielt.

4.8 Visma InSchool

Visma InSchool (VIS) er et nytt nasjonalt skoleadministrativt system som skal innføres i alle fylkeskommunene i 2019. VIS er et nasjonalt løft som skal effektivisere og forbedre kvaliteten på skoleadministrasjon. Innføring av VIS er et kompetanseløft i videregående opplæring, og vil gjelde alle: ledere, lærere, øvrige ansatte og elever, samt foresatte. Effektiv og god rolle- og funksjonstilpasset opplæring for å gjøre alle i stand til å bruke det nye systemet er et viktig satsningsområde i utdanningssektoren.

4.9 Hospitering og yrkesfaglærerløftet

Departementet viderefører sin satsing på kompetanseheving for yrkesfaglærere og hospitering for lærere og veiledere. Målet er det samme – å sørge for at lærere har den bredde- og spisskompetansen som er nødvendig for at elevene skal gjøre riktige valg og fullføre sin utdanning, og at næringslivet har den nødvendige veiledningskompetansen til å gi god opplæring. Tiltakene det søkes midler til fyller kriteriene om faglig innhold og lokalt samarbeid mellom skoler og næringsliv.

Hospitering er en del av denne satsingen og det er viktig å se faglig oppdatering av yrkesfaglærerne og hospitering i sammenheng. Den faglige oppdatering skjer i dag i regi av arbeidslivet, med påfølgende hospitering i bedrift eller annet samarbeid. Det organiseres via fagforaene i utdanningssektoren.

4.10 Pedagogisk vandring

I 2014 bevilget Fylkestinget midler til utdanningssektoren som skulle brukes til å lære av de beste. Canada er et av landene i verden som har hatt en positiv utvikling i resultatene innen

grunnopplæringen siden 2000-tallet. Et sentralt grep i forbedringsarbeidet har vært Beverly Freedmans utvikling av metodikken *pedagogisk vandring*. Metodikken bruker praksisfeltet som læringsarena der ledere og lærere videreutvikler god praksis som fremmer læring gjennom profesjonelle lærende nettverk. Skoleeier følger opp skolene gjennom å bruke metodikken som fremmer læring i organisasjonen som helhet.

Målet er at alle skolelederne god kunnskap om læringsarbeidet på egen skole og for å videreutvikle kompetansen i personalet. Skolene har til nå valgt litt ulike varianter av pedagogisk vandring. Gjennom erfaringsutveksling ønsker vi nå å finne fram til metoden som gir de beste resultater.

4.11 Virksomhetsbasert kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling som omfatter flere lærere på en skole og samtidig knyttes til undervisningspraksis, har større mulighet til å føre til faktisk endring i klasserommet og i lærerkollegiet enn individuell videreutdanning (*Lærerløftet 2014*). Forskning viser også at kompetanseutvikling synes å ha sterkest effekt når den er praksisnær og skolebasert og når det er lagt til rette for kunnskapsdeling (Hattie 2013). Det er større sannsynlighet for at medarbeiderne er motiverte og målrettede i sin innsats der den øverste lederen kommuniserer tydelige forventninger til medarbeiderne og til resultatet. Både NOU 2015:8 *Fremtidens skole. Fornyelse av fag og kompetanser* og NOU 2015:2 *Å høre til – Virkemidler for et trygt psykososialt miljø*, vektlegger virksomhetsbasert kompetanseutvikling.

Skoleeier ønsker å bidra til at alle de videregående skolene i Vestfold utvikles til lærende organisasjoner der kollegaene i fellesskap mestrer utfordringer, evaluerer egen praksis, endrer og videreutvikler opplæringen. Satsningsområde er å prioritere virksomhetsbasert og praksisnær utvikling av profesjonsfellesskapets kompetanse.

5 Referanser

Vestfold fylkeskommune (2012): *Sammen om Vestfolds framtid. Kultur og identitet. Organisasjonspolitik 2020*

Vestfold fylkeskommune (2015): *Regional plan for et helhetlig opplæringsløp*

Vestfold fylkeskommune (2016): *Digitalstrategi 2016-2019*

Vestfold fylkeskommune (2017): *Strategiplan for videregående opplæring i Vestfold 2017-2022*

Vestfold fylkeskommune (2017): *Strategisk plan for lederutvikling 2017-2020*

Vestfold fylkeskommune (2017): *Tilstandsrapport 2018. Videregående opplæring i Vestfold 2016/2017*

Vestfold fylkeskommune (2018): *Strategisk plan for medarbeiderutvikling 2018-2020*

Vestfold fylkeskommune (2018): *Opplæringsplan Visma InSchool*

Utdanningsdirektoratets nettsider: *Kvalitet og kompetanse – Videreutdanning*

<https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning>

Utdanningsdirektoratets nettsider: *Yrkesfaglærerløftet*

<https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/nasjonale-satsinger/yrkesfaglærerløftet/>

Stortingsmelding 21 (2016-2017) *Lærelyst – tidlig innsats og kvalitet i skolen*

Stortingsmelding 23 (2012-13) *Digital agenda for Norge*

Kunnskapsdepartementet (2017): *Framtid, fornyelse og digitalisering – Digitaliseringsstrategi for grunnsopplæringen 2017-2021*

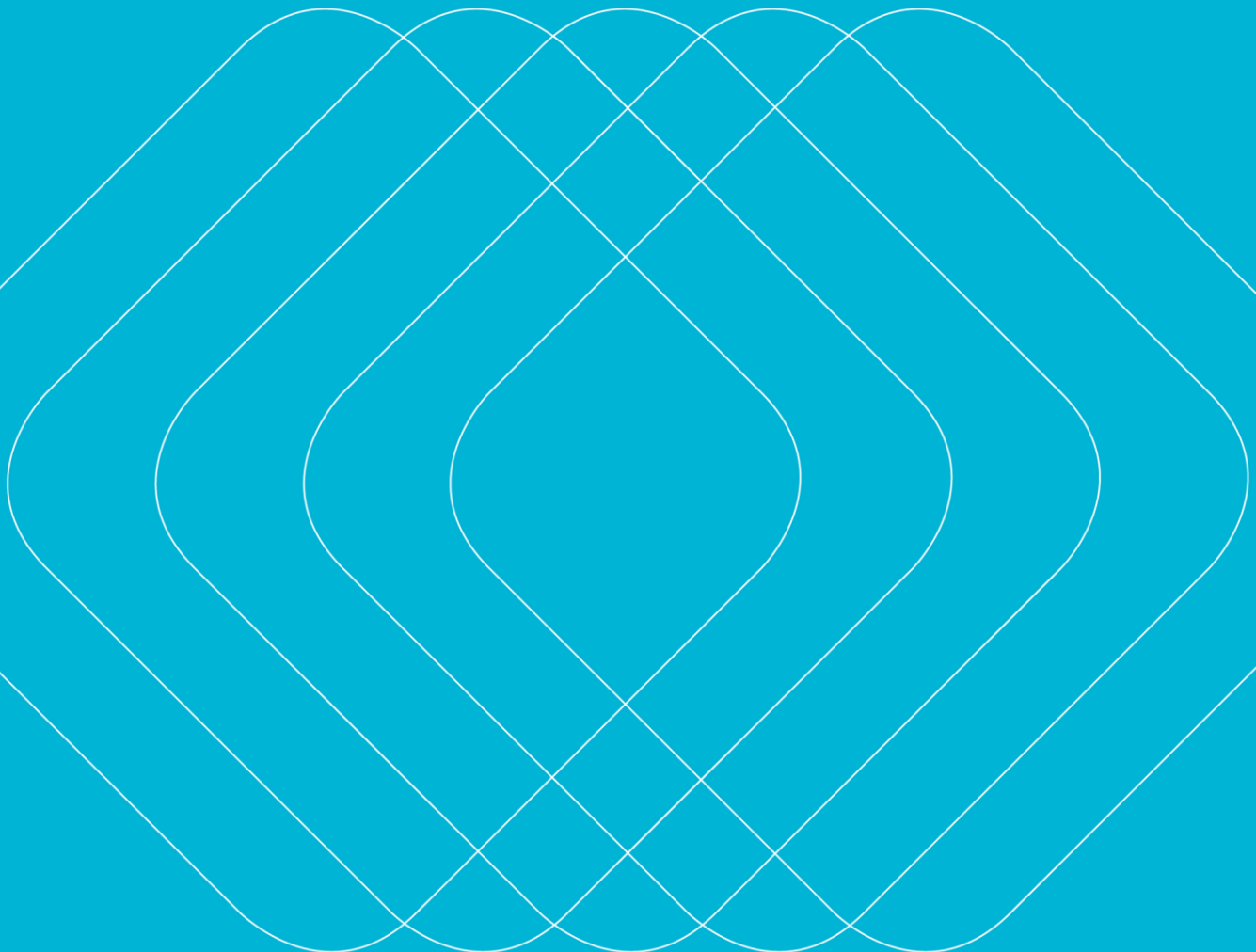
Senter for IKT i utdanningen (2017): *Rammeverk for lærerens profesjonsfaglige digitale kompetanse*



VESTFOLD
fylkeskommune

Utviklingssamtaler - Veileder

Sist godkjent dato: 22.10.2013



| | | | |
|--|----------------------------------|---|-------------------------------------|
| Emnekategori Styrende dokumenter | | | |
| Dokumenttittel Utviklingssamtaler - Veileder | | Organisasjonsnivå Fylkesrådmann | |
| Utgiver HR-seksjonen | Godkjent dato 22.10.13 | Godkjent av Fylkesrådmann | 360 referanse [Referanse] |

Innhold

| | | |
|---|----------------------------------|---|
| 1 | Formål | 4 |
| 2 | Mål for utviklingssamtalene..... | 4 |
| 3 | Innhold | 4 |
| 4 | Forberedelse | 5 |
| 5 | Gjennomføring | 6 |
| 6 | Oppfølging | 6 |
| 7 | Relaterte dokumenter | 6 |

1 Formål

Utviklingssamtalene skal bevisstgjøre medarbeiderne på samfunnsoppdraget og bidra til kvalitet og utvikling i arbeidet. Veilederen skal bidra til at utviklingssamtalene oppleves nyttige for både medarbeider og leder, og skjer i et klima som skaper god dialog.

Veilederen skal legge grunnlag for godt lederskap og medarbeiderskap i Vestfold fylkeskommune.

2 Mål for utviklingssamtalene

Utviklingssamtalene skal:

- Myndiggjøre og engasjere medarbeiderne
- Klargjøre mål og arbeidsoppgaver (for lederne også resultatkrav)
- Gi medarbeider og leder tilbakemelding
- Bidra til forbedring og utvikling for den enkelte og for virksomheten/avdelingen
- Bidra til å avklare og tilrettelegge arbeidssituasjonen for den enkelte medarbeider

Det skal være to utviklingssamtaler i året (en mer omfattende og en kortere oppfølgingsamtale). Det er nærmeste leder som innkaller til og gjennomfører samtalene.

Utover de to obligatoriske utviklingssamtalene kan:

- Den enkelte leder og medarbeider avtale utviklingssamtale når det er behov for det.
- Hver virksomhet avtale ytterligere utviklingssamtaler

Grunnlaget for utviklingssamtalene skal være dialog og læring. I Vestfold fylkeskommune vil vi at den profesjonelle og åpne dialogen skal kjennetegnes ved at den er:

- Forberedt
- Konkret
- Strukturert
- Utforskende og reflekterende
- Har felles forpliktende oppsummering

Det er videre en forutsetning at leder og medarbeider har tillit til hverandre, opptrer likeverdig og er ærlige og åpne i samtalen (ref. våre felles verdier: profesjonell, åpen, modig, rettferdig).

3 Innhold

Fokuset i samtalene skal være hva leder og medarbeider oppnår med referanse til samfunnsoppdraget, virksomhetens mål og fylkeskommunens vedtatte resultatmål. Samtalene skal også handle om hvordan viktige forhold ved arbeidssituasjonen og kvaliteten på tjenesten kan forbedres. Samtalen skal videre stimulere til kompetanseutvikling og avdekke eventuelle behov for tilrettelegging av arbeidssituasjonen, herunder livsfaseorienterte tiltak. I samtalen skal medarbeider få mulighet til å gi tilbakemelding til

leder, i forhold til hva som fungerer bra, eventuelle endringer og behov for støtte. Se for øvrig Samtaleguide og handlingsplan - utviklingssamtaler.

Eksempel på progresjon ved to utviklingssamtaler pr år:

- **Første halvår**

Stikkord: forventningsavklaring, målsetting, utvikling

Tema: oppdraget, egne mål og satsningsområder, tiltak for å nå disse (og avdelingens), arbeidsmiljø (opplevelse av, eget bidrag), medarbeiderskap (felles ansvar, leders rolle)

Husk: vise til samfunnsoppdraget, virksomhetens mål, avdelingens og medarbeiders resultater, medarbeidermåling og brukerundersøkelser

- **Andre halvår**

Stikkord: checkpoint, justering, støttebehov, resultater, evaluering, hva skal videre

Tema: hvor er man nå, behov for justering, behov for støtte, resultater fra første halvår, observasjon mm, hvordan gikk det, lykkes/ikke lykkes med, hvorfor, hva ønskes videreført, hva bør endres veien videre

Husk: denne samtalen kan være kortere enn den første

En utviklingssamtale skal aldri inneholde temaer om alvorlige konflikter eller en kritisk situasjon i forhold til hvordan medarbeideren løser oppgavene sine. Dersom slike temaer kommer på banen, må leder sørge for å avtale et eget møte der målet er å finne tiltak for å løse utfordringene. Konflikter skal håndteres i egne samtaler så raskt som mulig og på lavest mulig nivå. Det samme gjelder tilbakemelding på uønsket atferd, manglende tilpasning til arbeidet, spørsmål omkring pålitelighet eller påpeking av manglende kvalitet på arbeidet.

Forhold vedrørende lønn skal heller ikke være del av utviklingssamtalene. Kriterier for lokal lønnsdannelse kan informeres om på avdelings- og/eller virksomhetsnivå.

4 Forberedelse

Den enkelte leder avgjør hvor mye tid som skal settes av. Godt forberedte samtaler kan gjennomføres på 30-45 min. Det er nyttig at leder har informert alle i fellesskap før samtalen finner sted. I denne fellesinformasjonen kan leder si noe om formålet med utviklingssamtalene, forberedelsene som begge parter skal gjøre og viktigheten av å prioritere tema i forkant av samtalen.

Invitasjon til samtalen bør sendes ut i god tid (ca. to uker i forkant) med henvisning til:

- Samtaleguide og handlingsplan - utviklingssamtaler
- Førrige (referat) handlingsplan

Leder og medarbeider forbereder samtalen (se eks på tekst i invitasjon nedenfor):

Eksempel på invitasjon:

Jeg viser til felles informasjon i avdelings-/seksjonsmøte (tidspunkt) og innkaller med dette til utviklingssamtale

tid ... sted

Fokus i denne utviklingssamtalen vil være (eks forventingsavklaring/målsetting/utvikling eller resultater/evaluering/støttebehov ...).

For å få mest mulig utbytte av samtalen skal vi begge to ha forberedt oss med utgangspunkt i samtaleguiden:

- *Hvilke tema er viktige for deg i denne samtalen?*
- *Hvilke tilbakemeldinger forventer du å få?*
- *Hva er viktig for deg med denne samtalen og hvordan skal du få sagt det som skal sies? Kom gjerne med konkrete eksempler.*
- *Hva tror du kan hindre deg i å si det du gjerne vil ha sagt?*
- *Hvordan vil du åpne samtalen?*

Vel møtt til lærerik samtale for oss begge!

5 Gjennomføring

Det er leders oppgave å sørge for at avtalt tid overholdes. Utviklingssamtalen skal gjennomføres i en uforstyrret, avslappet og trygg atmosfære. Det er medarbeideren som skal være i fokus under samtalen. Leder og medarbeider fyller ut handlingsplanen i løpet av samtalen. Handlingsplanen skal signeres av leder og medarbeider, og den er forpliktende for begge parter. Medarbeider får umiddelbart kopi av handlingsplanen.

Selv om utviklingssamtalen er fortrolig, kan partene komme inn på forhold som bør bringes videre til andre (for eksempel ønske om kurs eller utdanning, lederskifte mv). Medarbeider må i så fall samtykke i at andre får tilgang på opplysningene. Det er leders ansvar å bringe opplysningene videre.

Signert handlingsplan dokumenteres i henhold til prosedyre for håndtering av personalopplysninger.

6 Oppfølging

Både leder og medarbeider er ansvarlig for å følge opp mål, tiltak eller andre forhold som er avtalt og at disse blir innfridd innen fastsatt frist. Leder gir tilbakemelding til medarbeider om nødvendige beslutninger for oppfølging av handlingsplanen.

Tiltakene som avtales, skal følges opp av begge parter.

7 Relaterte dokumenter

- Organisasjonspolitik 2020 – Kultur og identitet (vedtatt av FT 25.04.13 - sak 15/13)
- Strategisk plan for medarbeiderutvikling 2013-2016