



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

EK 215 E Bacheloroppgave

**Følger ledere i Bodø kommune
tilsettingsrutinene som kommunen har
utarbeidet?**

Studien er utført av:
Marianne Pettersen, kandidatnummer 6

Forord

I forbindelse med bachelorstudiet i økonomi og ledelse ved Handelshøgskolen i Bodø skal det skrives en obligatorisk bacheloroppgave. Denne er en del av faget metode, men også valgfrie fag. Jeg har valgt fagene arbeidsrett og personaladministrasjon, så innholdet i oppgaven min er på grunnlag av disse.

Jeg har valgt å relatere oppgaven min til en spesiell bedrift for å vise teori i praksis. Avdelingen er lønn- og regnskapsenheten i Bodø kommune. Jeg vil i den forbindelse takke alle jeg har vært i kontakt med i kommunen i forbindelse med denne oppgaven. Jeg vil også rette en stor takk til Kjell Gunnar Risa og Frode Fjelldal-Soelberg, for god veiledning gjennom hele prosessen.

Oppgaven blir innlevert 20. mai 2011.

Studien er utført av Marianne Pettersen.

Sammendrag

Denne studien omhandler tilsettingsrutiner og hvordan de brukes på lønn- og regnskapsenheten i Bodø kommune. Jeg ville finne ut om tilsettingsrutinene som er skrevet blir fulgt opp i praksis. For å prøve å finne svar på dette har jeg valgt en kvalitativ metode der jeg observerte arbeidsplassen og intervjuet avdelingsleder og en fast ansatt. Jeg samlet resultatene fra intervjuene med de skrevne tilsettingsrutinene. Ved å bruke dybdeintervju som metode har jeg fått gode og fyldige svar på spørsmålene jeg hadde med avdelingsleder. Intervjuet med fast ansatt ble et veldig kort intervju. Studien viser at en leder må ha gode hensikter og en stor vilje til at bedriften skal ha ansatte som med sine kvalifikasjoner og egenskaper trives i jobben og kan utføre den på best mulig måte. For å finne disse personene er det viktig å bruke tid og energi på ansettelsesprosessen. For at rutinene skal utnyttes på best mulig måte må lederen vite hva som står i rutinene, og kunne bruke dem i praksis. Studien har også vist at det finnes forskjellige unntak fra å bruke tilsettingsrutinene. Det kan for eksempel være at personer først blir ansatt som sommervikar uten å ha vært gjennom et skikkelig intervju, og deretter blir de ansatt videre på bakgrunn av hvordan de har opptrådt på arbeidsplassen.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning og problemstilling	5
2. Innledning til teoretisk del.....	6
2.1 Trender i moderne organisasjoner	6
2.2 Mulighet for rutinisering av oppgavene og organisasjonsstruktur	10
2.3 Endringer i organisasjoner.....	13
2.4 Ledelse i organisasjoner	16
3. Metode.....	19
4. Sammendrag av tilsettingsrutinene i Bodø kommune.....	21
4.1 Planlegging	21
4.2 Utlysning	22
4.3 Behandling av innkomne søknader – hvem gjør hva	22
4.4 Intervju – forberedelse og gjennomføring	22
4.5 Kvalifikasjonsvurdering	24
4.6 Hvem ansetter?	24
5. Intervju på Lønn- og regnskapsenheten	25
5.1 Sammendrag av intervju med avdelingsleder.....	25
5.2 Sammendrag av intervju med fast ansatt	28
6. Tilsettingsrutiner ved Lønn- og regnskapsenheten – hvordan fungerer de i praksis.....	29
6.1 Før intervjuet	29
6.2 Selve intervjuet	33
6.3 Etter intervjuet	35
7. Intervjuet og rutinene sett opp mot relevant teori	36
8. Konklusjon	40
Litteraturliste	42
Vedlegg.....	42
Intervjuguide	43
Innholdet i utlysningen.....	45

Figuroversikt:

Figur 1: Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifters utbredelse i rom og tid

Figur 2: Klassifisering av oppgavetyper ved rutiner

Figur 3: Grader av lederstil

Figur 4: Ulike lederroller

1. Innledning og problemstilling

Jeg jobber selv på lønn- og regnskapsenheten i Bodø kommune og har sett at det finnes mange rutiner for de forskjellige arbeidsoppgavene som blir utført her. Jeg vet at det finnes bedrifter som har mange rutiner og bedrifter som ikke har så veldig mange rutiner. Dette synes jeg er et interessant tema og jeg ble nysgjerrig på om alle rutinene følges selv om de er nedskrevne. Kanskje det noen ganger kan bli for mye nedskrevne regler på en arbeidsplass. Først ville jeg se på generelle rutiner over hele Bodø kommune, men det ville blitt et alt for bredt tema, dermed fant jeg én spesiell rutine jeg ville gå nærmere inn på, altså ansettelsesrutinene, eller tilsettingsrutinene som det heter. Dette er et tema som jeg interesserer meg for. Hvis jeg skulle sett på ansettelsesrutinene i hele kommunen ville det tatt ganske mye tid, og jeg ville ikke kommet helt i dybden på så kort tid, dermed valgte jeg kun å konsentrere meg om én enhet, slik at jeg kunne utføre ett stort intervju og kun konsentrere meg om dette. Til slutt endte jeg opp med denne problemstillingen;

Følger ledere i Bodø kommune tilsettingsrutinene som kommunen har utarbeidet?

Først skal jeg skrive litt teori som omhandler rutiner på arbeidsplassen. Hele teoridelen er delt inn i fire forskjellige tema; trender i moderne organisasjoner, muligheter for rutinisering av oppgaver og organisasjonsstruktur, endringer i organisasjoner og ledelse i organisasjoner.

Deretter vil jeg oppsummere tilsettingsrutinene som er laget til Bodø kommune. Så har jeg to sammendrag av intervjuene jeg har gjort med avdelingslederen for lønn- og regnskapsenheten og en fast ansatt. Etter dette skal jeg analysere intervjuene og sammenligne resultatene opp mot teorien jeg har funnet. Helt til slutt kommer konklusjonen.

2. Innledning til teoretisk del

Jeg har valgt å se litt mer på teori rundt mulighetene for rutinisering i organisasjoner, og hvordan disse oppstår. Hvorfor har vi rutiner og hvordan kan disse spre seg verden over? Jeg har også valgt å ha med endringer på arbeidsplassen og ledelsesteorier. Jeg tror disse faktorene kan være med å påvirke rutinene på en arbeidsplass, om disse blir fulgt eller ikke. Her tenker jeg ikke bare på tilsettingsrutiner, men alle slags rutiner. Det er lederen som skal styre hele skuta, og hvordan vedkommende er som person og hvilken lederstil han har vil påvirke mye av det som skjer i en bedrift. Alle organisasjoner har rutiner med blir disse fulgt? Eventuelt hvorfor ikke? Kan det bli for mange endringer på en arbeidsplass? Dette kan kanskje være med på faktisk å gjøre det motsatte en rutinene egentlig var ment for. Det blir rett og slett for mye å forholde seg til, så man følger ikke rutinene slik det står man skal gjøre. Dette kommer jeg mer tilbake til i kapittel 7.

2.1 Trender i moderne organisasjoner

Kjell Arne Røvik kaller rutiner på arbeidsplassen for institusjonaliserte standarder eller institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter. Her er Røvik sin definisjon: “En legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner.” (Røvik, 1998:11). Det vil hele tiden komme nye oppskrifter på hvordan ting skal gjøres på arbeidsplassen. Dette er noe både ledelsen og de ansatte må ta hensyn til i sin jobbhverdag. Men hva er mønsteret og forklaringen til at det hele tiden oppstår nye måter å gjøre ting på? Og hvordan blir populære oppskrifter spredt? Disse spørsmålene skal vi se litt nærmere på.

Når noen sier at en oppskrift er “institusjonalisert” betyr det at den blir oppfattet og omtalt som den riktige, hensiktsmessige, effektive, naturlige og moderne måten og organisere seg på i en periode. På 1980-tallet var det den offentlige etat som var den som strevde med å innføre virksomhetsplanlegging. På 1990-tallet var det riktig at moderne, fremtidsrettete virksomheter burde arbeide med kvalitetssikring og kvalitetsstyring. Kvalitetssikring er: “Alle planlagte og systematiske aktiviteter som er iverksatt som en del av kvalitetssystemet og påvist som nødvendig for å skaffe tilstrekkelig tiltro til at en enhet vil oppfylle kravene til kvalitet.” (www.kvalitetssikring.no)

Vi har mange eksempler på institusjonaliserte oppskriftene som er tilgjengelige: oppskrifter på formell organisasjonsstruktur, oppskrifter på god ledelse, oppskrifter på god

organisasjonskultur, oppskrifter på hvordan man bør rekruttere ansatte, oppskrifter på personalpolitiske programmer og rutiner, prosedyre- og prosessoppskrifter. Valg av oppskrifter kommer helt an på hvilken organisasjon man har, og hvilke interesser bedriften legger til grunn.

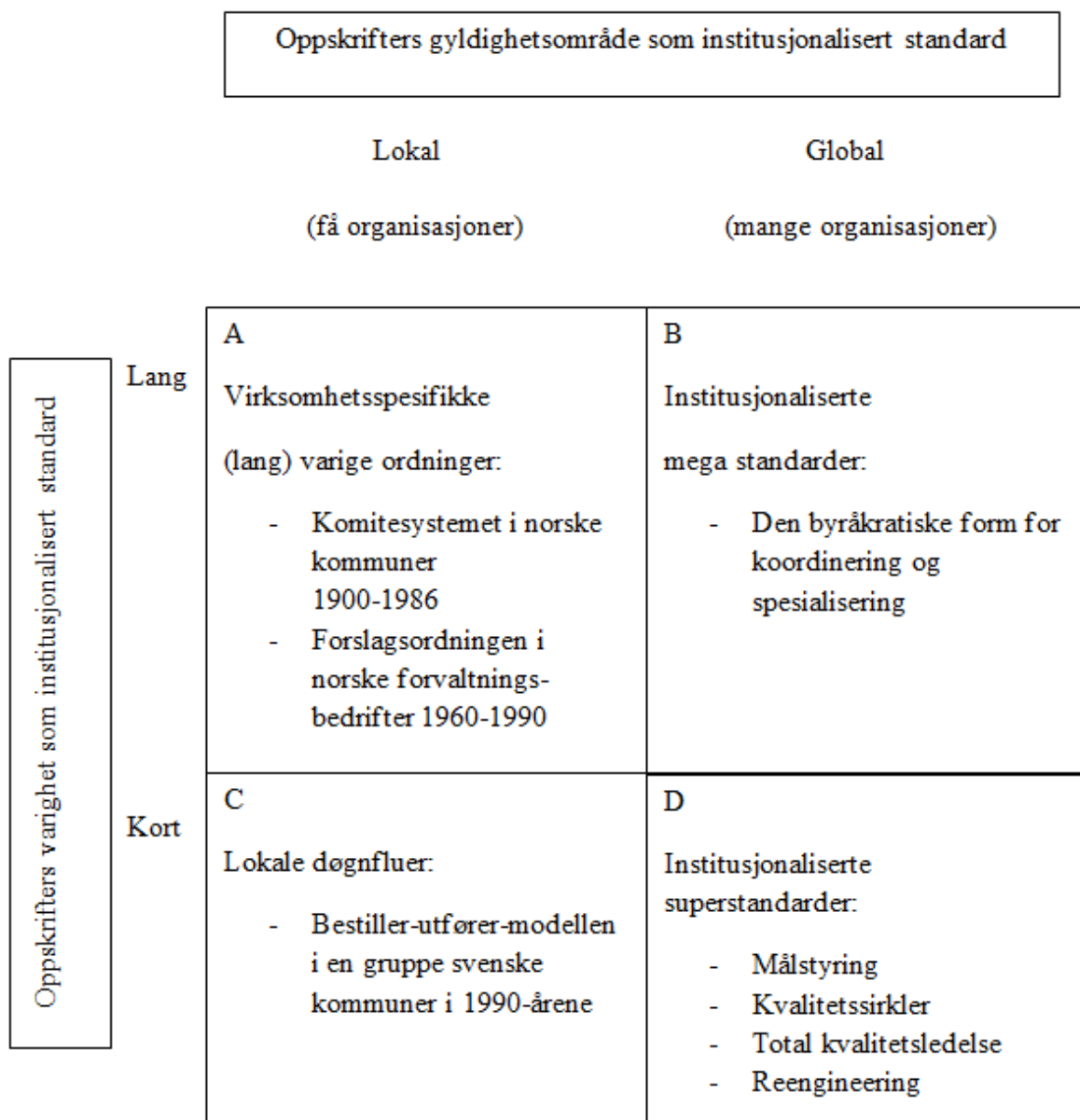
En av grunnene til at oppskrifter oppstår og sprer seg er behovet for en ny organisasjonsteori. Organisasjoner bør etter hvert modernisere seg, tenke annerledes og gjøre ting på andre måter. Hvordan ting gjøres er helt individuelt for hver eneste organisasjon og det er helt opp til den enkelte ledelse hvilke oppskrifter som blir brukt. De siste tjue årene er det også blitt viktig med globalisering. Markedene har blitt større og vi har mer og mer eksport og import. Derfor bør også oppskriftene tilpasses slik at man får best mulig utnyttelse av dem. Fremveksten av en verdensomspennende felles organisasjonsidentitet legger grunnlaget for at oppskrifter kan få stor utbredelse, og også grunnlaget for at de kan "reise" stadig raskere.

Disse oppskriftene som spres mellom organisasjoner er ikke fysiske gjenstander, men immaterielle ideer. Dette er en stor grunn til at de kan spres veldig raskt. Både over landegrensene og innad i et land. Det er mange måter å få høre en slik oppskrift på. For eksempel når du kommer i prat med andre eller når du ser hvordan andre organisasjoner utfører ting. På grunn av at mye ikke er nedskrevet vil disse ofte bli forandret på mens de er på sin "reise" rundt omkring i verden. Folk vil oppfatte de på forskjellige måter og lage sin egen versjon av oppskriften. Noen oppskrifter er stedløse. Det betyr at gyldighetsområdet deres antas å være begrenset til bestemte geografiske områder, som for eksempel bestemte lokalsamfunn, regioner og verdensdeler (Røvik, 1998).

Når en oppskrift skal utformes finnes det mange alternative idealer, altså konkurrerende oppskrifter for hvordan en og samme bit av organisasjonen bør utformes. For eksempel når norske kommuner ved hundreårsskiftet ønsket å reformere sin politiske styringsstruktur, da fantes det flere alternative modeller å velge mellom, for eksempel hovedutvalgsmodellen, områdemodellen og funksjonsmodellen. Mange av disse oppskriftene er konkurrerende men det finnes også oppskrifter som har fellesnevner som knytter dem sammen, man kan si at de er i "familie". For eksempel er det allment kjent at mange av de populære reformideer som har vært utprøvd i offentlig sektor i løpet av de siste ti årene har det til felles at offentlige virksomheter forsøkes modellert etter et idealbilde av bedriften og bedriftens forhold til markedet, altså en "familie" av forretningsoppskrifter for forvaltningen.

En organisasjonsoppskrift har gjerne en begrenset varighet. De vil kanskje etter hvert falle helt bort, eller erstattes av nye rutiner. Noen oppskrifter skiller seg ut ved at de har vart i en lang periode, for eksempel var det spesialiserte og komplekse komitesystemet i norske kommuner i over hundre år den enerådende måten å organisere lokalpolitisk deltakelse og styring av ulike saksområder på. Denne ble etter lang tid byttet ut med en annen oppskrift, den såkalte hovedutvalgsmodellen (Røvik, 1998).

Røvik har en figur som viser sammenhengen med organisasjonsoppskrifters varighet og romlige utbredelse (se figur 1 på neste side). Romlig utbredelse vil si gyldighetsområde.



Figur 1 Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifters utbredelse i rom og tid

I rute A har vi oppskrifter som over lang tid har hatt status som institusjonalisert standard innenfor et lite gyldighetsområde. Disse er ofte utviklet og rendyrket over en lengre periode innenfor en bestemt gruppe virksomheter. Rute B er oppskrifter som Røvik velger å kalle institusjonaliserte mega standarder. Det er tilnærmet verdensomspennende og særlig varige modeller. Oppskrifter i rute C kaller han "lokale døgnfluer" på grunn av deres gyldighetsområde og varighet som forbilde antas å være relativt begrenset. I rute D er de oppskriftene som er tilnærmet globalt utbredte og atskillig mer stedløse. Dette er oppskrifter som observert over tid avtegner et bølgeliknende spredningsforløp; de slår i løpet av en kort periode inn over svært mange og svært ulike typer virksomheter og stort sett uavhengig av virksomhetenes geografiske plassering. Etter en periode vil disse avta og nye oppskrifter vil fange oppmerksomheten.

Hva kjennetegner de organisasjonsoppskrifter som har størst spredningsevne?

I verktøyperspektivet vurderes en oppskrifts kvalitet ut ifra hvilke resultater som vanligvis frembringes i de organisasjoner der den tas i bruk. De oppskriftene som er mest utbredt, som flest har hørt om, er de som har vist seg å være best i praksis. Etterprøvde og dokumenterte resultater er her det avgjørende kriterium for en oppskrifts omdømme og spredningsevne. Utvikling og lansering vil spille en stor rolle for spredningsevnen. Spredningsevnen kan avhenge av hvorvidt den blir klart assosiert med typiske rasjonaliserte verdier i det moderne samfunnet og slik sett fremstår som et rasjonalisert symbol. Den må fremstilles og bli oppfattet som et middel til å skape effektivitet, fortjeneste og fremgang for de som tar den i bruk. Hvordan en oppskrift blir definert vil ha mye å si for hvordan den blir tatt imot av omverden. Hvis den fremstår med et meningsinnhold som knytter klart an til verdier og normer vil den nå langt. Hvor stor spredningsevne en oppskrift har avhenger også av hvorvidt den er godt sosialt autorisert, det vil si om den blir klart og sterkt assosiert med dem som av mange betraktes som særlig fremgangsrike personer og virksomheter. Som sagt har fornyelse og forandring mot stadig høyere utviklingsnivå vært sentrale verdier i et moderne samfunn. Oppskrifter som defineres inn i en tids- og utviklingssammenheng som for mange blir et symbol på "det nye", det som innevarsler forandringer, fornyelser og forbedringer vil fremstå som attraktivt for mange organisasjoner. Organisasjonsoppskrifter som i vår tid på en eller annen måte knytter an til og forsvarer ideene om det suverene individ, vil finne klangbunn i svært mange.

Vi har nå sett at rutiner på arbeidsplassen er institusjonaliserte standarder, eller oppskrifter som finnes i alle organisasjoner rundt omkring i verden. Disse kan spre seg både langt og kort. Verden blir forandret og vi får behov for å gjøre ting raskere og på bedre måter. De oppskriftene som har størst spredningsevne er kort sagt de som gjør seg fort kjent, de som blir oppfattet som et middel til å skape effektivitet, fortjeneste og fremgang og de som er sosialt autorisert og som innevarsler forandringer, fornyelser og forbedringer (Røvik, 1998).

2.2 Mulighet for rutinisering av oppgavene og organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur er et begrep som ofte blir brukt. Det viser til arbeidsdeling, fordeling av autoritet og system for styring, koordinering og kontroll av oppgavene i organisasjoner, altså rutinisering av arbeidsoppgavene. Mulighetene for og rutinisere oppgavene har stor betydning for standardisering i organisasjoner. For å sikre stabilitet og forutsigbarhet formaliserer man ofte arbeidet, det vil si at man lager regler og retningslinjer for hvordan oppgaver skal løses. (Jacobsen og Torsvik, 2001). Organisasjonsstrukturen har tre generelle effekter på atferd;

Det første punktet er stabilitet. Det vil si at faste oppgaver må løses på mer eller mindre bestemte måter. Når man har en jobb vet de aller fleste hva de går til. De vet hva som venter dem i stillingen de er i og hva de kommer til å gjøre, innenfor visse rammer. Atferden her blir forutsigbar. Man samhandler og kommuniserer mest med dem man sitter nærmest, de man treffer ved kaffetrakteren og de man møter i korridorene.

Det andre punktet er begrensning. Arbeidsdeling innebærer at den enkelte ansatte i en organisasjon ikke kan drive med alle mulige oppgaver som vedkommende måtte ønske. Den enkelte tildeles ulike oppgaver, og på denne måten også hva den enkelte ikke skal holde på med. På denne måten blir man veldig god innenfor ett spesielt område. Men det vil bli vanskelig å være i kontakt med mange i organisasjonen siden man jobber med hver sine ting.

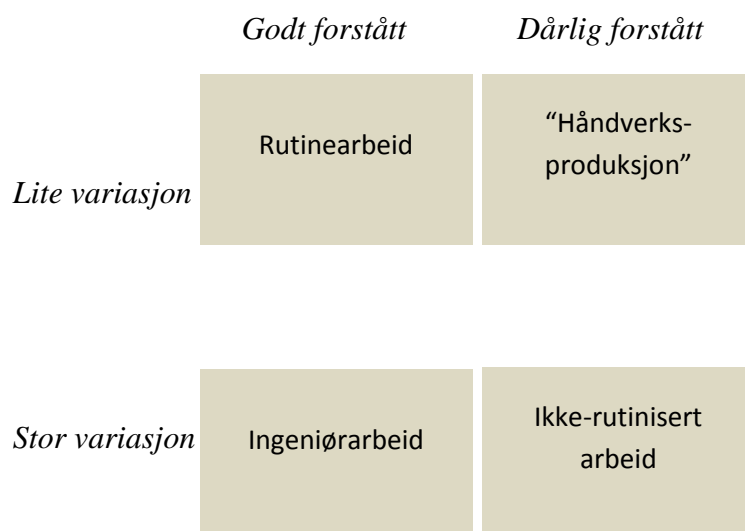
Organisasjonsstrukturen virker også koordinerende. Flere menneskers atferd sammenkjøres, noe som i de fleste tilfeller gjør at organisasjonen presterer noe mer enn det en samling enkeltindivider kunne ha gjort. Ved at man bruker regler, rutine, belønningssystemer og formelle strukturer blir det mer sannsynlig at mennesker opptrer som en samkjørt gruppe. En koordineringsmekanisme er standardisering av arbeidsoppgaver. Hensikten med dette er å

sørge for at oppgavene blir utført likt fra gang til gang. Dette minsker sannsynligheten for at det skal utvikle seg ulik praksis i organisasjonen, men det kan også virke negativt, for eksempel ved å sette en bremse på utviklingen.

En dimensjon for å skille mellom ulike typer oppgaver organisasjoner kan ha, er å vurdere i hvilken grad oppgavene lar seg rutinisere. Dette innebærer at det etableres faste ordninger, rutiner eller regler for hvordan en oppgave skal utføres. Her forutsettes det at oppgavene er ganske like over tid. Det er to dimensjoner som er avgjørende for oppgaven om den er mulig og rutinisere;

- Hvor godt oppgaven er forstått, altså hvor lett det er å analysere og løse problemet man står overfor
- Hvor stor variasjon det er i oppgavene

Vi kan klassifisere fire hovedtyper av fremgangsmåter for å løse oppgaver på i en figur:



Figur 2 **Klassifisering av oppgavetyper ved rutiner**

Rutinearbeid kan for eksempel være Big Bite. Det er begrenset variasjon i hva kunden spør etter. Spørsmålene fra kundene er enkle og det er rutiner i hvordan de lager maten. Rutinene er godt forstått og det er lite variasjon.

Håndverksproduksjon kan være en Høgskole. Studentene behandles likt, men selve prosessen med å overføre kunnskap er ganske dårlig forstått. Dårlig forstått og lite variasjon.

Ingeniørarbeid er for eksempel når ingeniørfirma produserer mange forskjellige produkter til mange forskjellige kunder. Hvert produkt må tilpasses kundens krav og forventninger. Godt forstått og stor variasjon.

Ikke-rutinisert arbeid er for eksempel når klientene på en rusbehandlingsinstitusjon har ulike rusproblemer og prosessen med å gjøre mennesker rusfrie er dårlig forstått.

Det er ikke bare arbeidsoppgavene man kan rutinisere. Man kan også rutinisere, eller standardisere resultatet. Da får man en litt annen vinkling på hvordan arbeidet skal utføres. Å standardisere resultatet vil si at man spesifiserer hvilke resultater man ønsker at arbeidet skal gi. Fordelene med dette er at den gir medarbeiderne frihet til selv å bestemme hvordan oppgavene skal løses, så lenge resultatet blir slik man hadde forventet. Ulempen kan være at ansatte blir så opptatt av å kunne vise til resultater langs de dimensjoner som måles, at man ikke tar tilstrekkelig hensyn til helheten og den sammenhengen som oppgavene man jobber med, inngår i. Dermed vil resultatet bli lite tilfredsstillende vurdert i forhold til organisasjonens overordnede mål.

2.3 Endringer i organisasjoner

Det skjer stadig endringer på arbeidsplasser. Både små og store. Endring innebærer i mange tilfeller at man skal gjøre noe nytt, altså forandre på noe. Jacobsen og Thorsvik (2002) nevner tre punkter som sier oss noe om ting forandres. Hvis ett av disse følgende punktene skjer, er det forandringer på arbeidsplassen eller i arbeidssituasjonen;

- Nye elementer i organisasjonen utvikles. For eksempel når en ny avdeling opprettes.
- Eksisterende elementer kobles sammen eller splittes opp på en helt ny måte. For eksempel når to avdelinger går sammen til en avdeling.
- Eksisterende elementer forkastes. For eksempel når noe blir erstattet av noe annet, eller noe bare forlates uten at noe nytt kommer til.

De fleste endringene som blir gjort er som oftest planlagte. Godt planlagte. For eksempel hvis man skal lage nye rutiner på hvilke HMS-regler man skal ha på arbeidsplassen. Disse er ikke bare skrevet ned på to minutter samme dag som man kom på at man kanskje burde ha slike rutiner. De må være gjennomtenkte og inneholde nødvendig informasjon som gjelder bedriften og deres HMS-tiltak.

Andre ganger kan det oppstå endringer som ikke var like godt planlagt. Kanskje ikke planlagt i det hele tatt. For eksempel hvis en person plutselig sier opp og slutter i jobben, uten at arbeidsgiver har fått noen tegn til at dette kom til å skje. Da skjer endringer med å finne en ny arbeidstaker som kan erstatte arbeidstaker som sluttet.

Vi kan klassifisere fire ulike typer endringer;

Revolusjon versus evolusjon

Her ser vi på hvor omfattende en endring er. Evolusjon vil si at det skjer en naturlig utvikling over lang tid, dermed skjer endringen gjennom flere små endringer. Vi snakker om revolusjon når omfattende forandringer skjer på relativt kort tid. Vanligvis vil det innebære at organisasjonen endrer målene og strategien sin. For eksempel ved å starte ny produksjon av varer eller tjenester, eller å bevege seg inn på nye markeder. Dette vil medføre konkurranse og mange ukjente forhold. Derfor vil vi kalle en slik situasjon for en revolusjon. Noen ganger

kan det være vanskelig å skille mellom revolusjon og evolusjon fordi mange små endringer over tid kan summeres opp til en svært omfattende endring.

Reaktiv eller proaktiv

En annen dimensjon er om endringen er basert på forventninger (proaktiv), eller om den er en reaksjon på forhold som allerede har endret seg (reaktiv). Proaktiv vil da si at man forsøker å endre organisasjonen før det skjer endringer i omgivelsene. For eksempel når staten må endre sin politikk. I et slikt tilfelle kan endringer skje som en følge av at noen forventer at noe vil skje i fremtiden. En reaktiv endring innebærer at organisasjonen svarer på noe som allerede er funnet sted, enten i omgivelsene eller internt i organisasjonen. Det kan være at kunder har stor misnøye med servicen eller at det plutselig dukker opp konkurrenter man ikke var klar over.

Endringens innhold

Her skiller vi mellom strukturell og kulturell endring. Strukturendring er rettet mot endringer i arbeidsdeling, spesialisering, koordinering, styring og belønningssystemet. Kulturendringer er rettet mot å endre personers holdninger, meninger og oppfatninger.

Planlagt eller ikke planlagt

Planlagte endringer er basert på læring, der aktører på en aktiv måte tilpasser organisasjonen til nye forhold. Ofte tenker vi på planlagte endringer når vi snakker om endring av og i organisasjoner. Strukturen er noe som kan endres og manipuleres av mennesker, ofte av ledelsen i en organisasjon. Grunnen til at det oppstår ulike strukturer er at sentrale aktører i en organisasjon analyserer eksterne og interne forhold. Deretter trekker de opp en strategi og så tilpasser de strukturen og kulturen slik at den støtter opp om den valgte strategien. Planlagt endring forutsetter tre sentrale elementer;

- Organisasjonen må ha et relativt klart mål hvor den vil
- Det må være behov for endring, organisasjonen må ha kunnskap om hvilke virkemidler som kan brukes for å løse det problemet man står overfor, organisasjonen må vite hvilke tiltak de kan iverksette
- Organisasjonen må klare å iverksette endringen slik den var planlagt

Mange er motstandere av endringer. Det kan være forskjellige årsaker til det, men Jacobsen og Thorsvik har trukket frem ti grunner til motstand mot endring;

- Frykt for det ukjente
- Brudd på psykologisk kontrakt
- Tap av identitet
- Symbolsk orden endres
- Maktforhold endres
- Krav om nyinvestering
- Dobbeltarbeid (i en periode)
- Sosiale bånd brytes
- Utsikter til personlig tap
- Eksterne aktører ønsker stabilitet

De aller fleste endringer vil møte motstand. Det vil ikke si at alle endringer møter like stor motstand. Men jo mer omfattende en endring er, og jo flere som påvirkes av denne, jo sterkere tror man at motstanden vil bli. Da må man finne en strategi som kan minimere denne motstanden eller finne ut en måte å løse dette på for å gjennomføre endringen på tross av motstand.

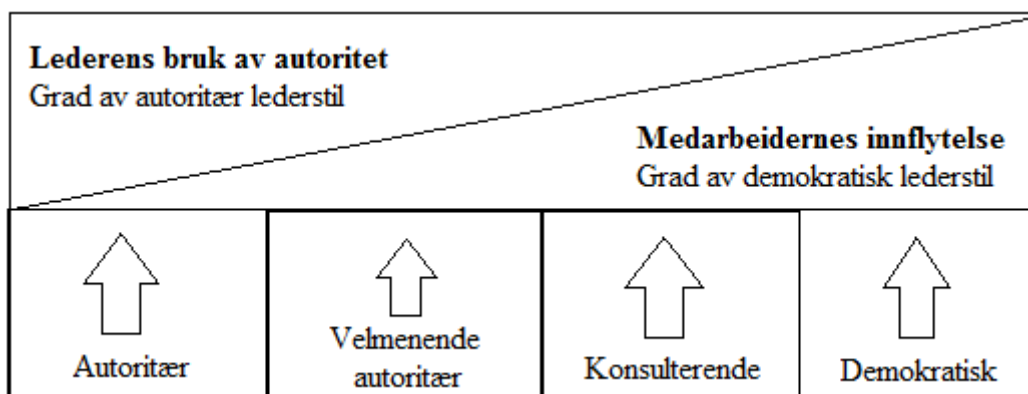
2.4 Ledelse i organisasjoner

Å være leder betyr å lede en gruppe mennesker på en reise. Hele organisasjonen skal ledes gjennom en reise mot å realisere bedriftens visjoner, overordnede mål og strategier (www.kunnskapssenteret.com). Mange mener at ledelse er viktigere i dag enn det noensinne har vært på grunn av de store forandringene som har skjedd i samfunnet. Jakobsen og Thorsvik mener at vinnerne i det lange løp vil være de organisasjoner som klarer å tilstrekke seg og holde på dyktige medarbeidere, og de som lykkes i å utvikle arbeidsbetingelser som motiverer og fremmer kompetanseutviklingen i organisasjonen. "Når ledelse skjer innenfor rammen av en organisasjon, er hensikten med ledelse vanligvis å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, å motivere dem til å yte mer, og få dem til å trives i arbeidet" (Jakobsen og Thorsvik, 2002:377).

Denne definisjonen fokuserer på tre punkter:

- Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer
- Ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe
- Ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål

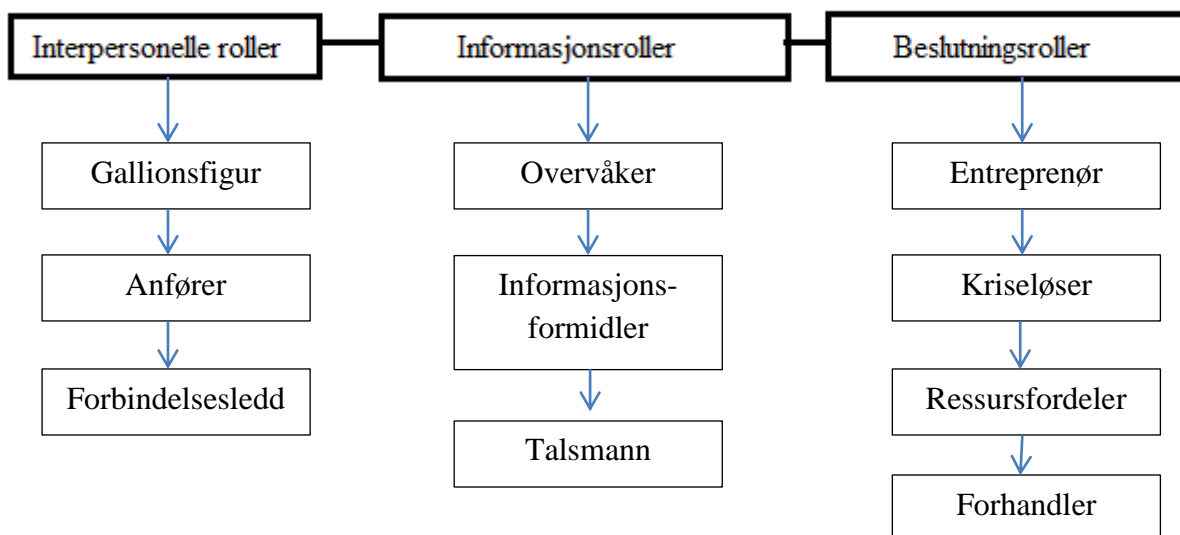
Ledere står overfor mange ulike utfordringer. Hvordan de løser disse utfordringene kommer helt an på hvilken lederstil de har og hvordan de er som personer. Jakobsen og Thorsvik viser i en figur hvordan ulike lederstiler kan klassifiseres langs en skala som angir grader av autoritær og demokratisk lederstil:



Figur 3 Grader av lederstil

En autoritær leder er en person som har en tendens til å sentralisere beslutningsmyndighet, og basere sin lederstil på den makt som ligger i formell posisjon og kontroll over belønninger. *En velmenende autoritær leder* legger vekt på å begrunne beslutningene for medarbeiderne sine og inviterer gjerne til samtaler som et ledd i argumentasjonen for at beslutningene er riktig. *En konsulterende leder* presenterer forslag for medarbeiderne sine og inviterer til kommentarer og andre forslag før noe blir bestemt. *En demokratisk leder* delegerer beslutningsmyndighet til medarbeiderne sine og oppmuntrer dem til aktivt å ta del i utformingen av sin egen arbeidsplass.

Henry Mintzberg skriver også om ulike roller som en leder kan ha. Han deler de inn i tre kategorier;



Figur 4 Ulike lederroller

Interpersonelle roller handler om å ha kontakt med andre mennesker. Ikke bare fysisk og verbal kontakt men også hvordan lederen fremstår som et symbol for mennesker i og utenfor organisasjonen. Informasjonsroller dreier seg om all informasjonen en leder vil ha på grunn av sin stilling. Lederen er den som får mest informasjon, siden han skal ha en finger med i alt som skjer. Behandling av informasjon blir derfor en sentral lederoppgave. Den siste

kategori, beslutningsroller, er når viktige beslutninger må tas. Siden lederen skal vite litt om alt og være den som må ta mange beslutninger er derfor også dette en sentral lederoppgave.

Disse rollene kan hjelpe ledere til å diagnostisere sitt eget arbeid. Ved å se på sammenhengen med hvordan han/hun opptrer i de ulike rollene og hvordan jobben blir utført kan lederstilen stadig forbedres.

Ulike teorier viser hvordan rutiner oppstår, at det finnes flere fremgangsmåter å løse oppgavene til en bedrift på, og at det kommer helt an på hvordan lederstil lederen har.

3. Metode

Det finnes ulike metoder for oppgaveskriving. Metode betyr å følge en bestemt vei mot et bestemt mål. Jeg skal foreta empirisk forskning. Det vil si hvordan jeg skal gå frem når jeg skal hente inn informasjon om virkeligheten, og hvordan jeg skal analysere denne informasjonen, altså samle inn, analysere og tolke data (Johannessen et al., 2004). Vi kan skille mellom kvantitative og kvalitative metoder. Kvantitativ metode tar sikte på å omforme informasjon til målbare enheter som gir oss muligheten til å foreta regneoperasjoner som det å finne gjennomsnitt og prosent. Dette kan settes opp i kurver, diagrammer og tabeller. Kvalitativ metode er noe man ikke kan sette tall på eller måle, men handler mer om mening og opplevelse. Det er rett og slett hva som skjuler seg bak tallene og kurvene. (Dalland, 1997)

Ideen bak mitt studium er å finne ut om det er forskjeller på hvordan rutinebeskrivelsene for ansettelse utføres i praksis i forhold til hvordan de står skrevet i reglementet. Målet er å finne ut om det er vits å ha rutiner for ansettelse, eller om det blir gjort på forskjellige måter hver gang noen skal ansettes. Hvis jeg skulle skrevet om hele kommunen hadde det blitt en ganske omfattende oppgave, så jeg har valgt og kun se på lønn- og regnskapsenheten. I hele kommunen arbeider det over 3700 ansatte, mens den enheten jeg har valgt å konsentrere meg om er det ca. 30 stk. Dette er en ganske liten andel av alle som jobber i hele kommunen, men det vil gi et innblikk i hvordan det er i en liten del.

Jeg begynte med å finne relevant teori. Her fikk jeg mest hjelp av lærebøker vi har hatt tidligere, men også noen bøker fra biblioteket. Noe litteratur ble også hentet fra Internett. Sekundærdata fra Universitetet i Nordland og lærebøkene anses som pålitelig. Det samme gjelder lærebøkene vi har hatt i fagene. Noe jeg har vært mer kritisk til er bruk av Internett for å finne relevant litteratur. Dermed har jeg kun valgt å hente forskjellige ordforklaringer derfra.

Når jeg skulle velge hvilken metode jeg skulle bruke måtte det bli en metode der jeg fikk mest mulig beskrivende og utfyllende svar på det jeg lurte på, dermed ble valget kvalitativ metode. Da kunne jeg gå mer inn på meninger og opplevelse. Det ble derfor utført to dybdeintervju. Ett med han som utfører ansettelsen, altså avdelingslederen, og ett med en som er fast ansatt. Jeg har også observert hva andre på arbeidsplassen har sagt om tilsetting av nye ansatte. Grunnen til at jeg valgte å intervju avdelingsleder er fordi det er han som har hovedansvaret for å ansette nye medarbeidere. Han får også hjelp fra fagleder og fagforeningen, men disse er

bare med under selve intervjuet. Jeg ville se situasjonen fra arbeidstakerne sin side, dermed ble det også utført et lite intervju med en fast ansatt.

Positive sider ved å velge kvalitativ metode er at man får veldig utfyllende svar fra informanten. Det kan oppstå spørsmål og tema underveis, som kan føre til at jeg får enda mer nyttig informasjon enn det jeg i utgangspunktet hadde tenkt. Dette ville ikke skjedd om jeg hadde valgt kvantitativ metode for da får man kun svar på akkurat de spørsmålene man har skrevet i spørreskjemaet.

Noe som ikke har vært like positivt ved å velge kvalitativ metode er at det har vært ganske omfattende og bare intervjuet to personer, dermed har det kun blitt disse to. Det førte til at jeg ikke fikk sett saken fra så mange sider som jeg kanskje burde ha gjort. Det at jeg valgte personlig intervju kan føre til at jeg får en “overfladisk” forklaring på hvordan ting skjer i denne prosessen. Det kan være at det skjer på en annen måte i virkeligheten. Her kommer ontologiske og epistemologiske spørsmål inn. Ontologiske spørsmål er spørsmål om hvordan virkeligheten egentlig ser ut, mens epistemologiske spørsmål vedrører hvordan vi kan få kunnskap om virkeligheten (Johannessen et al., 2004). Slike spørsmål må jeg stille meg gjennom hele prosessen.

Tilsettingsrutinene beskriver hvordan ansettelsesprosessen skal foregå. Alt fra planleggingen av en stilling, til det har blitt ansatt en ny medarbeider. Disse rutinene gjelder for alle enhetene i Bodø kommune. I den første delen av analysen har jeg valgt å skrive en oppsummering av tilsettingsrutinene. Så har jeg skrevet et veldig lite sammendrag av intervjuene jeg hadde med avdelingsleder og en fast ansatt. Deretter går jeg mer inn på intervjuene og drøfter likheter og ulikheter for hvordan rutinene står skrevet og hvordan de blir utført i praksis. Det har vært vanskelig å finne teori som relatert til tilsettingsrutiner, dermed har jeg valgt å gjøre analysebiten på en litt spesiell måte. Først sammenligner jeg bare intervjuene, deretter ser jeg hele situasjonen opp mot teoribiten. Helt til slutt har jeg oppsummert hva jeg kom frem til i en konklusjon.

4. Sammendrag av tilsettingsrutinene i Bodø kommune

4.1 Planlegging

Tilsettingsrutinene er laget for å ha veiledende retningslinjer ved alle ansettelser i kommunen, slik at kvaliteten ivaretas på best mulig måte. Disse skal sikre at rett person blir ansatt på rett plass, og bidra til åpne og konstruktive ansettelsesprosesser, hvor søkerens integritet og rettssikkerhet ivaretas. Personalsjefen i Bodø kommune har ansvar for å oppdatere og vedlikeholde disse retningslinjene. Målet er å knytte til seg og beholde medarbeidere med best mulige kvalifikasjoner og erfaring.

Kommunen må arbeide etter disse bestemmelsene når det gjelder ansettelse; arbeidsmiljøloven, likestillingsloven, forvaltningsloven, offentlighetsloven, særlovgivning for spesielle fagstillinger med krav til formalkompetanse, hovedavtalen, hovedtariffavtalen, personalpolitiske retningslinjer, tilsettingsrutinene.

Det første som må skje når en stilling blir ledig er at lederen må vurdere denne stillingen. For eksempel om det er behov for stillingen, hvem har fortrinnsrett, bør oppgavene som ligger til stillingen endres, kan disse oppgavene overføres til andre stillinger, kan oppgavene ivaretas på andre og mer hensiktsmessige måter, kan andre prioriterte oppgaver tillegges denne stillingen og til sist, kan ny fordeling bidra til jobbutvidelse/jobbutvikling for andre arbeidstakere. Disse og flere punkter må en leder gå gjennom, for så og vurdere hva han skal gjøre med den ledige stillingen.

Hvis det tas en bestemmelse om at det skal ansettes en ny i denne stillingen må stillingen annonseres. Først må det vurderes hvilke faglige og personlige egenskaper som er sentrale i forhold til stillingen. Her er det da snakk om utdanning, erfaring/praksis og personlige egenskaper. Eksempler på gode egenskaper; allsidighet, arbeidsstandard, besluttsomhet, delegeringsevne, energi, fleksibilitet, initiativ, karriereambisjoner, kommunikasjonsevne, kreativitet, lederevne, målbevisst, samarbeidsevne, selgeregnskaper, selvstendighet, sosial omgjengelighet, stressterskel.

Det kan være lurt å sette opp en fremdriftsplan som angir datoene for de ulike stadiene i ansettelsesprosessen. Den bør inneholde fastsatte datoer for; utlysning, søknadsfrist, søkerliste, utvelgelse av søkere til intervju, intervjudager, innhenting av referanser, møte i intervjuutvalget, svarfrist, ansettelse.

4.2 Utlysning

Kommunen vil legge forholdene til rette på en best mulig måte for at de ansatte gjennom sitt arbeid og ved ulike opplæringstiltak finner en arbeidsplass og en stilling de vil trives i. Som hovedregel skal alle stillinger utlyses eksternt. Virksomhetsleder kan likevel i samarbeid med tillitsvalgt bestemme at en stilling skal lyses ut internt. Men først skal IA-rådgiver kontaktes for å avklare om det finnes fortrinnsberettigede til stillingen. Som hovedregel skal det tilsettes i full stilling, med mindre omfanget av arbeidet eller en vurdering av arbeidssituasjonen tilsier noe annet. Fullmakten til å lyse ut en stilling ligger hos nærmeste leder med personal- og økonomiansvar for stillingen. De ledige stillingene som skal utlyses internt blir lagt ut på kommunens intranett, og de som skal utlyses eksternt lyses ut i Avisa Nordland, på Bodø kommunes hjemmeside, på www.nav.no og andre plasser på internett.

4.3 Behandling av innkomne søknader – hvem gjør hva

Det praktiske arbeidet med søknadene vil blant annet være å bekrefte til søkerne at søknaden er mottatt og tidsangivelse for ansettelse. Så utarbeide en søkeroversikt og innkalle til intervju. Antall søkere som skal innkalles til intervju er en vurderingssak i hvert enkelt tilfelle. Intervju med 4-6 personer vil normalt være tilstrekkelig.

4.4 Intervju – forberedelse og gjennomføring

Intervjuets hensikt er å samle informasjon og gjøre observasjoner med sikte på å finne fram til den av søkerne som best tilfredsstillende krav som stillingen/arbeidsoppgavene setter.

Intervjuet skal også gi søkeren et bilde av hva stillingen/arbeidsoppgavene innebærer. Den vanligste intervjumåten er når intervjuutvalget møter søkeren. I tillegg til denne metoden kan man også bruke telefonintervju eller bruk av testing og konsulent. Testing og konsulent er ikke så vanlig i kommunen.

De som deltar ved intervjuet er vanligvis den nærmeste overordnede for stillingen, og en som denne utpeker. Dersom en eller flere søkere har fortrinnsrett, skal intervjuet også ha en representant fra personalkontoret. Vanligvis er det også en representant fra fagforeningene og en tillitsvalgt. Intervjuutvalget bør søke sammensatt slik at begge kjønn er representert, og de som deltar må være tilstede under samtlige intervju.

Planleggingen av intervjuet er en viktig del av ansettelsesprosessen. Intervjuutvalget må være enige om hvilke forhold intervjuet skal belyse og hvilke spørsmål som skal stilles for å få dette belyst. Intervjuutvalget bør også ha laget en ”intervjuguide” for gjennomføring av intervjuet (se vedlegg).

Noen praktiske forberedelser må man ta hensyn til når man skal utføre et intervju. For eksempel tidsplan, intervjurom, plassering av bord/stoler, overføring av telefon, mat/drikke, tilbakebetaling av eventuelle reiseutgifter, informasjonsmateriell, blant annet hvilke ansattgoder kommunen har.

Gjennomføringen av intervjuet. Praktiske råd ved gjennomføring av intervjuet:

- Lett og respektfull mottakelse
- Led intervjuet
- Noter hensynsfullt
- Gå gradvis inn dit du vil
- Foreta eventuelt justering av strategi
- Summer opp og sjekk helheten
- Husk at begge parter skal velge – trekk fram positive sider ved arbeidsplassen, men vær objektiv

Avslutt intervjuet på en nøktern og saklig måte uansett hvilke muligheter søkeren måtte ha for å komme i betraktning ved ansettelsen.

Referanseinnhenting foretas etter intervjuet og i full åpenhet med den aktuelle søkeren. Som vedlegg til tilsettingsrutinene følger det med et skjema som arbeidsgiver kan bruke når han kontakter referansene. Det inneholder spørsmål om hvilke arbeidsoppgaver vedkommende har hatt tidligere, sterke og svake sider, evne til å samarbeide og arbeide, og om det er noe de vil legge til. Dette skjemaet må oppbevares i 3 måneder etter ansettelse på grunn av eventuell klage.

4.5 Kvalifikasjonsvurdering

I kraft av styringsretten har kommunen rett til å bestemme selv hvem som skal ansettes. Styringsretten er begrenset gjennom lov- og avtaleverk.

Kvalifikasjonsprinsippet kommer til uttrykk i Hovedtariffavtalens § 2, punkt 2.2: ”Ved tilsetting eller opprykk skal det i første rekke tas hensyn til søkerens kvalifikasjoner (teoretisk og praktisk utdanning samt skikkethet for stillingen). Når søkere av begge kjønn står kvalifikasjonsmessig likt, foretrekkes kvinnelig søker når dette kjønn er underrepresentert. Når søkere for øvrig står kvalifikasjonsmessig likt, foretrekkes den søker som har lengst tjeneste i kommunen.” Hvis det skal gjelde må det stå i annonsen.

Når det skal vurderes hvem som er best kvalifisert, må det tas et utgangspunkt i stillingskravene i utlysningen. Annen utdanning og praksis enn det som er nevnt i utlysningen kan også vektlegges.

Dersom arbeidsgiver ønsker å fravike kvalifikasjonskravene i utlysningsteksten skal stillingen utlyses på nytt.

En person må også være skikket til stillingen, det vil si å ha de rette personlige egenskapene for den jobben det er snakk om.

Ansettelser som fører til at personer i nær familie kommer i direkte overordnet/underordnet forhold til hverandre skal ikke finne sted. Tvilstilfelle kan drøftes med rådmannen.

4.6 Hvem ansetter?

Bystyret ansetter rådmannen, rådmannen ansetter i stillinger som ansvarsmessig er direkte underlagt rådmannen. For stillinger innenfor Oppvekst- og Kulturavdelingen ligger tilsettingsmyndigheten hos kommunaldirektøren. I alle andre stillinger ligger tilsettingsmyndighet hos nærmeste overordnede med personal- og økonomiansvar for den utlyste stillingen. Den som har ansettelsesmyndighet må selv ta stilling til habilitetsspørsmål fra sak til sak. Ved vurderingen legges habilitetsreglene i forvaltningslovens kapittel II til grunn. Videre oppfølging er at den som tilsettes skal meddeles skriftlig at han/hun har fått jobben, og det skal inngås skriftlig arbeidsavtale.

5. Intervju på Lønn- og regnskapsenheten

Intervjuene begynte med at jeg presenterte meg selv og fortalte hva intervjuet skulle handle om. Siden jeg kjenner informantene fra før av, valgte jeg bare å gå rett på sak med spørsmålene. Jeg hadde snakket en del om oppgaven i forkant, så de trengte ikke så mange fakta spørsmål. Informantene hadde fått vite om intervjuet noen uker i forveien. Jeg prøvde å være litt anonym på hva agendaen med intervjuet var, slik at det ikke skulle bli finpusset på svarene. Intervjuet med lederen ble tatt opp på bånd siden det var et ganske langt intervju. Dette båndopptaket brukte jeg senere når jeg skulle analysere intervjuene. Da fikk jeg frisket opp hva som ble sagt, og hvis det var noe jeg var usikker på kunne jeg spole tilbake for å høre hva som ble sagt. Siden jeg slapp å skrive ned noe kunne jeg konsentrere meg mer om samtalen og spørsmålene gjennom hele intervjuet. En ting som kan være skummelt med å gjøre det på denne måten er hvis det skjer noe med båndopptakeren, og at alt blir slettet. Da ville jeg mistet all informasjon, og kanskje måtte gjort hele intervjuet på nytt igjen.

Spørsmålene jeg brukte på intervjuet ligger som vedlegg (se vedlegg 1).

5.1 Sammendrag av intervju med avdelingsleder

Tilsettingsrutinene er til for å ha en rettferdig håndtering av søkerne til en stilling. Alt fra når de får vite at en person skal slutte til en ny stilling skal opprettes. Rutinene er laget av personalkontoret i kommunen. Det er bare noen år siden de sist ble endret. De blir skrevet i et samarbeid med fagforeningen.

Disse rutinene brukes ved tilsetting der de lyser ut stilling etter fast ansatte og vikarer. Dette har ikke blitt gjort på to år. Det var da to ansettelser, og begge ble først tatt inn på arbeidstrening fra NAV og fikk deretter fast ansettelse. Begge stillingene ble utlyst, den ene internt og den andre eksternt. Noen ganger er det stillingsstopp, det vil si at ingen skal overta en stilling. Det kan for eksempel være at det ikke er behov for stillingen lenger, eller at det skal spares penger. Noen oppgaver som hørte til stillingen blir borte naturlig, mens andre stillinger kan forsvinne helt fordi oppgavene overdras til andre stillinger.

Leder har vært tillitsvalgt før, dette ser han på som en fordel når han skal ansette nye medarbeidere. Han er på grunn av dette vant til å være med på ansettelsesprosesser og han har sett hele denne prosessen fra en litt annen vinkel. Det kan få han til å se søkerne fra flere

perspektiver og han har mer erfaring i hvordan man skal stille gode spørsmål for å få mest mulig ut av intervjuet.

Før en stilling skal utlyses må det diskuteres om det er behov for denne stillingen. Dette blir diskutert mellom leder for enheten, fagleder og personalkontoret. De må finne ut hva slags person de skal søke etter. Forslag til spørreskjema ligger i tilsettingsrutinene, men leder har også laget noen egne spørsmål som gjelder for lønn og regnskap, der det er mer fagrelaterte spørsmål. “Jeg er mest ute etter personlig egnethet. Det handler om hvordan personen er på intervjuet og hvordan personen har vært på sine tidligere arbeidsplasser”, sier avdelingsleder. Han legger også til at når det skal ansettes en person skal vedkommende ha en økonomisk forståelse. Dermed er det relevant å stille spørsmål der de får svar på akkurat dette. Siden han er avdelingsleder for tre avdelinger; lønn, regnskap og fakturering, kan disse spørsmålene avhenge litt av hvilken avdeling de skal ansette en ny medarbeider på.

Når det skal utlyses en stilling, skilles det mellom intern og ekstern. Intern går gjennom intranettet til kommunen og plakater på de forskjellige enhetene. Eksterne stillinger skal annonseres i Avisa Nordland, og av og til andre aviser som ikke bare er her i Bodø området. Det kommer helt an på hvilken stilling det er snakk om. Når lederen har skrevet annonsen blir det sendt til personalkontoret, som tar seg av annonseringen.

Hvis de allerede vet om en person de ønsker til stillingen, kan de headhunte denne. Det vil si å tilby dem jobben. Dette har skjedd på lønn- og regnskapsenheten for bare 2-3 år siden, og det syntes de fungerte veldig bra. Da fikk de den personen med de egenskapene de var ute etter.

Når det skal utføres et intervju blir det tatt kontakt med fagforbundet og personalkontoret for å få hjelp til hvordan hele prosessen skal utføres. Dette på grunn av at det ikke gjøres så ofte. På intervjuet skal det være leder, fagleder, tillitsvalgt og en representant fra fagforbundet. Først og fremst er det kvalifikasjonskravet som blir lagt til grunn når det skal velges en ny medarbeider, men det er som sagt også viktig at den som får stillingen har personlige egenskaper som passer til stillingen. “Vi er ute etter den beste kandidaten for stillingen”, sier avdelingsleder. Denne personen må ha sine egne meninger, ikke bare nikke og være enig i alt alle andre sier. Noen tips fra avdelingsleder er at det utføres en slags test, der han spør “hva ville du gjort hvis...”, og kanskje også komme tilbake til disse spørsmålene senere i intervjuet uten at vedkommende forstår at du ble litt nysgjerrig akkurat innenfor dette temaet. Spørsmålene må få fram om vedkommende viser økonomisk forståelse, hvordan

vedkommende er som medmenneske og hvilket etisk grunnlag han/hun har. Et annet tips fra ham er å intervju den kandidaten som ser best ut først, slik at de andre har noe å strekke seg etter. De tar inn ca. fire til fem personer på intervju, alt etter hvor mange som søker. De tar ikke inn personer uten kvalifikasjon til stillingen. Intervjuguiden som ligger som vedlegg i tilsettingsrutinene brukes ganske slavisk av avdelingsleder. Her har han også tilført sine egne punkter som han bruker når han skal stille spørsmål og hva han skal fortelle til søkerne om arbeidsplassen.

Etter intervjuet skal det diskuteres. Hvis det er noen som kjenner søkeren fra før av, skal disse uttale seg sist. Hvis de uttaler seg først kan andre forhold som ikke har noe med selve intervjuet å gjøre, påvirke de andre både positivt og negativt.

Så skal det innhentes referanser. Avdelingsleder sier at det ringes alltid til referanser for å få svar på ting de har satt spørsmålsteget ved når intervjuet ble utført. Det er ikke alltid best å gå til den siste referansen, for de vil kanskje snakke positivt om personen fordi de vil bli kvitt vedkommende. Dermed kan det være lurt å ringe til flere referanser.

Den endelige beslutningen tar alle som var på intervjuet sammen, og avdelingsleder sier ifra til den som fikk stillingen, og til de som ikke fikk den. Det skal sendes brev til alle, og både skriftlig og muntlig beskjed til den som får stillingen. Hvis det skal søkes spesielt etter mann eller kvinne må dette stå i utlysningsteksten. Familieansettelse må helst ikke skje. Det kan oppstå situasjoner der det kan være uheldig å ha familiemedlemmer som kollegaer.

Det er mange faktorer som gjør at rutinene følges eller ikke følges. For eksempel når det skal ansettes folk som ekstrahjelp, eller gjennom arbeidstrening. Da blir det ikke utført et like stort intervju som til en fast stilling. Men det vil bli foretatt et mindre intervju, med bare avdelingsleder eller fagleder.

5.2 Sammendrag av intervju med fast ansatt

Dette intervjuet var med en ansatt som har vært i fast stilling siden 2008. Hun ble først ansatt på arbeidstrening gjennom NAV i juni 2007. Det ble lyst ut en fast stilling internt ett år etter hun begynte med arbeidstreningen. Hun søkte på jobben og ble innkalt til intervju etter en uke. Her stilte hun likt med én annen person. På intervjuet var enhetsleder, fagleder, en person fra fagforbundet og en tillitsvalgt fra personalkontoret. Intervjuet varte cirka en til en og en halv time. “Jeg ble tatt veldig godt i mot på intervjuet og alt gikk veldig formelt for seg” sier hun.

Etter en uke fikk hun muntlig beskjed om at hun hadde fått jobben. Hun fikk også et skriftlig brev som sa at hun hadde fått jobben og måtte svare på dette skriftlig. Hun takket da ja til den faste stillingen.

Hun har vært organisert siden hun fikk den faste stillingen. Mens hun har arbeidet på lønn- og regnskapsenheten har hun hatt lite å gjøre med fagforeningen. Det var kun litt når hun ble tatt ut i streik for en stund siden. Hun er ellers veldig fornøyd i jobben sin og stolt over å være fast ansatt.

6. Tilsettingsrutiner ved Lønn- og regnskapsenheten – hvordan fungerer de i praksis

6.1 Før intervjuet

For å få en best mulig ansettelse er det laget tilsettingsrutiner som gjelder for hele Bodø kommune. Kommunens ansvar i forbindelse med ansettelse er å forholde seg til lover og regler. Det er personalkontoret som har hovedansvaret for å lage disse rutinene. Det er opp til hver enhet hvordan de vil bruke disse, men de må forholde seg til lover og regler som er satt. Disse rutinene skal gjøre det lettere å utføre ansettelsesprosessen, og lettere å finne rett person til stillingen. Både når det gjelder faglige kvalifikasjoner, men også personlige egenskaper. Dette kan til tider være en utfordring. Rutinene blir ikke brukt helt likt over alt. Noen finner det rett å gjøre litt om på disse og lage sine egne rutiner som er tilpasset den enkelte avdelingen. For eksempel når det gjelder faglige spørsmål. Det finnes jo både lærere, barnehageassistenter, hjelpepleiere, kontormedarbeidere og mange andre stillinger som skal tiltres. Spørsmålene som stilles søkerne vil da variere ut ifra hva man er ute etter å vite om personen.

Hvordan oppstår disse rutinene? Alle enhetene må ha ansatte for å fungere. For at man skal finne tak i rett person til rett stillingen er det lurt å finne en måte å gjøre dette på som hjelper lederne til å finne frem til denne. De har et behov for å ha et hjelpemiddel til dette. Her kan de da få hjelp fra tilsettingsrutinene. Alle bedrifter har slike, men alle har ikke de samme. Når noen får vite om rutiner som har fungert veldig bra er det vanlig at de kopierer disse og bruker de selv. På denne måten vil rutinene hele tiden være i utvikling, for stadig å skulle være best (Røvik, 1998). Det vil si at de har stor spredningsevne rundt omkring i verden. Når en rutine blir oppfattet og omtalt som den riktige, hensiktsmessige, effektive, naturlige og moderne måten og organisere seg på i en periode kaller vi den "institusjonalisert". Sammenligner med Røviks figur for institusjonaliserte organisasjonsoppskrifters utbredelse i rom og tid kommer ansettelsesrutinene i rute B. De er verdensomspennende og varige modeller.

Hvorfor burde man rutinisere? Ved å rutinisere får man en bedre kontroll og en bedre styring på hele prosessen. Oppgavene blir standardisert slik at det blir lettere å utføre dem. Hensikten er at ting blir gjort likt fra gang til gang. I tillegg til at man kan vurdere å forbedre ting hele tiden. Denne måten kan virke negativt ved at det settes en bremse på utviklingen. Det må hele

tiden brukes mye tid på å følge rutinene og man tenker i samme "bane". Dette kan forhindre ledelsen til å tenke nytt og komme med nye innspill.

På lønn og regnskapsenheten blir rutinene utført ganske likt hver gang en ny person skal ansettes. I tilsettingsrutinene står det at leder først og fremst må utføre en behovsanalyse der vedkommende må vurdere hva intensjonene med stillingen egentlig er. Deretter skal det lages en fremdriftsplan over hva som må gjøres. Er det noen som har fortrinnsrett? Er stillingen egnet i utførings- eller omplasseringssammenheng? Ønsker deltidsansatte å utvide stillingen? Bør oppgavene som ligger til stillingen endres? Kan oppgavene tillagt stillingen sees i forhold til andre stillinger? Kan oppgavene ivaretas på andre og mer hensiktsmessige måter? Kan ny fordeling bidra til jobbutvidelse eller jobbutvikling for andre arbeidstakere? Kan andre prioriterte oppgaver tillegges denne stillingen? Og så videre, her finnes mange spørsmål de må stille seg og ta hensyn til. Alle ledere skal også regelmessig gjennomgå sin organisasjon og påse at denne er hensiktsmessig oppbygd i forhold til løpende oppgaver. Avdelingsleder sier at det blir nøye vurdert om det er nødvendig å ansette en ny person i stillingen. Nå for tiden er det et stramt budsjett og det skal spares i alle kanter. Derfor er det enda viktigere at de utgiftene de får med å ansette en ny medarbeider er nøye planlagt og høyst nødvendige. Oppgavene som utføres må sees i helhet, og vurderes om de kan fordeles på andre som jobber der, slik at det ikke blir nødvendig å ansette en ny person hvis noen slutter eller går av med pensjon. På denne måten blir ting gjort mer effektivt og man får samtidig et overblikk over hvilke oppgaver som blir gjort i bedriften. Et problem kan være at hvis noen får mye å gjøre vil dette påvirke andre arbeidsoppgaver og ting vil kanskje ikke bli gjort like nøye som det ble før.

Det er viktig at man ansetter rett person til stillingen. For å få rett person må man vite hva man er ute etter. Hvilke egenskaper skal vedkommende ha? Hvilken utdanning? Hvilken holdning? Slike spørsmål stiller avdelingslederen seg når han skal vurdere en stilling. Han danner seg et bilde over hvilken person han er ute etter. Denne personen må også passe inn sammen med de andre på arbeidsplassen. Hvordan skal arbeidsplassen legge til rette for at den nye ansatte tiltrer i en stilling han/hun vil trives i? Ved at han stiller seg slike spørsmål vet han hva han er ute etter, det vil gjøre hele prosessen lettere og det vil gå fortere å finne rett person til stillingen. Dette står også i tilsettingsrutinene at lederen må gjøre siden disse opplysningene skal stå i utlysningsteksten. Det er også viktig at denne personen passer inn med de andre som arbeider der fra før av. Hvis ikke kan det bli mye diskusjoner og mye tid

blir brukt opp på uenighet. Det vil ikke si at man skal ansette personer med samme personlighet, men at de egner seg best mulig sammen i en gruppe. Det at man ansetter mange ulike personligheter fører til at alle mye av hverandre og ser ting fra forskjellige sider. Hvis de ikke finner rett person kan de risikere at de tilslutt må si opp vedkommende og starte på nytt med å finne en ny. Dette vil koste bedriften mye tid og penger. Det må også velges rett i forhold til kvalifikasjoner. Hvis ikke kan de som eventuelt var best kvalifisert og egnet til stillingen saksøke bedriften fordi en annen ble valgt på feil grunnlag.

Det er mange lover som skal følges når en person skal rekrutteres. I rutinene står det at man skal følge disse lovene; arbeidsmiljøloven, likestillingsloven, forvaltningsloven, offentlighetsloven, hovedavtalen, hovedtariffavtalen, personalpolitiske retningslinjer og veilederen for tilsettingsrutinene. Avdelingsleder sier at det er ikke så ofte han ansetter nye medarbeidere og dermed er det ikke like enkelt å huske på alt som skal gjøres og følges. Derfor er det rutine at han tar kontakt med fagforbundet, personalkontoret og en IA-rådgiver før han begynner denne prosessen. Dermed vil han få hjelp til hvordan ting skal gjøres og hvis det er noe han lurer på har han mange å spørre. En IA-rådgiver er en rådgiver som jobber med ”inkluderende arbeidsliv”. Disse personene er også mer vant til å jobbe med lovene som de må følge i denne prosessen.

Det er ikke bare faste stillinger som skal tilsettes. Det er også vikariater, ekstrahjelp, sommervikar og deltidsstilling. Det er forskjellige grunner til dette. Behovet kan være bare for en periode, for eksempel i ferier, og da er det greit å få inn noen som kan jobbe kun i denne tiden, slik at de slipper å binde seg til noe fast. Det som kan være dumt da er at det blir brukt mye tid til opplæring på en person som snart skal slutte på arbeidsplassen. Det tar alltid en liten stund før man kommer inn i rutinene på en arbeidsplass, og i begynnelsen kan det da være at jobben ikke blir gjort like bra. Hvor mye jobb man legger i intervjuet kommer selvfølgelig helt an på hvilken stilling det er man søker. Jeg synes personlig at det ikke er vits i å legge så mye tid i et intervju som skal være med på å finne en ekstrahjelp, siden denne personen ikke skal være ansatt lenge. Når det gjelder vikariater er det slik at hvis vikariatet varer lenger enn ett år skal det lyses ut og besettes i henhold til normalprosedyrer for tilsetting. Hvis det er mindre enn ett år kan det være at det blir utført et litt mindre intervju, med bare avdelingsleder tilstede. Dette blir gjort også på lønn- og regnskapsenheten, men det er mest vanlig at de ansetter folk fast eller at de tar inn folk på arbeidstrening gjennom NAV

eller Aetat. Når de gjør det utføres det bare et møte mellom avdelingsleder, vedkommende som skal på arbeidstrening og en representant fra NAV/Aetat.

Noen ganger blir personer headhunted. Det vil si at de vet om en spesiell person de vil tilby stillingen til. På denne måten vet de hvilken person de ansetter og de kan velge en som de synes passer veldig bra til stillingen. Dette kan gi et bedre resultat enn hvis man ansetter en person man aldri har kjent eller jobbet sammen med før. Ved å gjøre dette utelukker man alle andre som kunne søkt på stillingen. Kanskje de da går glipp av noen som ville egnet seg enda bedre til stillingen.

I tilsettingsrutinene står det som hovedregel at alle stillinger skal utlyses eksternt. Det er ikke alltid de blir det. Noen ganger blir de kun lyst ut internt, slik som vi hørte i intervjuet med arbeidstakeren. Men det står også at virksomhetsleder likevel kan, i samarbeid med tillitsvalgt, bestemme at en stilling skal lyses ut internt. Vi ser da at de følger denne rutinen.

De punktene som viser hva annonsen skal inneholde har jeg lagt som vedlegg (se vedlegg 2). Disse blir fulgt av avdelingsleder når han skal utforme annonsen. Det er litt spesielt siden de er innenfor kommunal sektor. Fordi der skal alle annonsene ha en ganske lik layout. Dermed er det vanskelig å gjøre den annerledes enn det som står i rutinene. Jeg synes dette er bra for da blir det mer formelt og da er man sikker på at de som ser etter jobb får nok informasjon fra annonsen.

Når en stilling skal utlyses står det i tilsettingsrutinene at de interne skal legges på kommunens intranett, mens de eksterne skal lyses ut i Avisa Nordland, på Bodø kommunes hjemmesider og på www.nav.no. Avdelingslederen sier han utlyser stillingene på alle disse plassene. Når han har skrevet annonsen slik han vil ha den sender han den til personalkontoret, de ser da gjennom denne og godkjenner den. Deretter er det de som står for utlysningen av annonsen. Så her blir rutinene fulgt nøye opp.

Når folk begynner å søke på stillingen som er utlyst setter avdelingsleder opp en søkerliste med alle som har søkt. Deretter velger han og avdelingsleder ut hvem de skal innkalle til intervju. Det sendes ut bekreftelse til alle som har søkt om at de har mottatt søknaden. Avdelingsleder sier at han tar aldri inn noen på intervju som han ikke tror passer til jobben. På denne måten sparer man mye unødvendig tid. Det som kan være dumt da, er at man utelukker personer som kan være aktuelle for stillingen, bare fordi de hadde skrevet en dårlig søknad. Det blir valgt ut cirka fire til seks stykker som skal komme på intervju, selvfølgelig avhengig

av om det er så mange som søker på stillingen. Til disse personene må han sende ut innkallelse til intervju. Vi har nå sett at han følger alle de rutinene han skal når det gjelder de tilsettingsrutinene som er før man utfører intervjuet. Helt fra behovsanalysen til behandling av innkomne søknader. Det er veldig bra for på denne måten får han en grundig start på hele ansettelsesprosessen fordi nå vet han hva han er ute etter og han har fått hjelp fra personalkontoret til de formelle tingene. Dette tar mye tid, men hvis han finner den rette søkeren er det verdt det.

6.2 Selve intervjuet

Hensikten med å utføre et intervju er å samle informasjon og gjøre observasjoner med sikte på å finne fram til den av søkerne som best tilfredsstillende krav som en stilling setter. De som er med på selve intervjuet er som sagt avdelingsleder, fagleder, en representant fra personalkontoret og tillitsvalgt fra fagforbundet. Det at det er så mange med på intervjuet gjør at flere kan vurdere søkerne og det kan diskuteres hvilken person som skal ansettes. Fra søkerens side kan det være ganske vanskelig å være på et intervju der det er så mange som sitter og stiller spørsmål og hører på dem. Dette kan føre til at søkerne blir litt nervøse og kanskje ikke opptrer slik de gjør til vanlig på grunn av dette. Disse personene som avdelingsleder ramser opp er de som står i rutinene at skal være med på intervjuet.

I tilsettingsrutinene står det tre forskjellige metoder å utføre intervjuet på; telefonintervju, bruk av testing og konsulent eller intervju hvor intervjuutvalget møter kandidaten. Da jeg spurte avdelingsleder om dette sa han at den eneste måten de utfører intervjuene på er å møte kandidaten ansikt til ansikt. På denne måten får de et inntrykk av hvordan personen er i virkeligheten. Når man har et telefonintervju med en person kan man få helt andre oppfatninger. Han vil gjerne møte vedkommende personlig. Det kan være at gode kandidater utelukkes ved å kreve at alle skal komme til intervju. Hvis de ikke har muligheten til å komme mister de sin sjanse og arbeidsplassen kan miste en god søker. Men dette er en sjanse de er villige til å ta, for så viktig er det å møte personen ansikt til ansikt, sier avdelingslederen. Selv om han ikke velger å bruke de andre to metodene betyr ikke dette at han ikke følger rutinene, men heller at han velger et alternativ fra rutinene.

Før intervjuet må alle partene som skal være med på intervjuet forberede seg på hva de skal spørre om og hva det er de ser etter hos søkeren. Avdelingslederen bruker en egen liste med spørsmål som han selv har laget. Disse går mye på faglige spørsmål innenfor økonomi. Da får

han svar på hvordan søkerne ligger an faglig, og hvordan de vil takle ulike situasjoner som kan oppstå på arbeidsplassen. Det er ikke alltid han spør rett ut om noe han lurte på. Det kan heller være at han spør spørsmål som indirekte leder søkerne inn på et svar som han er ute etter. På denne måten får han sett hvordan søkeren ville reagert i forskjellige situasjoner som kan oppstå på i arbeidstiden.

En stund før selve intervjuet skal foregå går avdelingslederen gjennom de praktiske forberedelsene. Det står i rutinene at det bør lages en tidsplan, reservere rom, bestille mat/drikke, plassere bord/stoler, tilbakebetaling av reiseutgifter osv. Dette nevnte ikke avdelingsleder noe om, uten at han bruker å sette frem kaffe og vann til intervjuene. Det er viktig at bedriften viser seg fra sin beste side og viser at de er forberedt til intervjuet. Men det er heller ikke vits i å overdrive, ting må utføres på et passende nivå.

Selve intervjuet har ingen rutiner i tilsettingsrutinene. Det eneste som står er noen praktiske råd som lederne kan gå gjennom. For eksempel at mottakelsen av søkerne skal være lett og respektfull. "Lederen skal hele tiden lede intervjuet. Det bør også noteres hensynsfullt underveis. Gå gradvis inn dit du vil og foreta eventuell justering av strategi. Summer opp og sjekk helheten av intervjuet. Husk at begge parter skal velge – trekk frem positive sider ved arbeidsplassen, men vær objektiv. Avslutt intervjuet på en nøktern og saklig måte uansett hvilke muligheter søkeren måtte ha for å komme i betraktning ved ansettelsen." Det ligger også med et skjema som vedlegg i tilsettingsrutinene som lederen kan bruke for å notere på, og få tips fra. Det er dette skjemaet avdelingslederen har tatt i bruk og forandret litt på, slik at han har rettet det mot regnskapsavdelingen. Blant annet har han skrevet ned hvilke arbeidsoppgaver som gjelder for denne avdelingen, hvilke kvalifikasjoner som er nødvendige, hva de tilbyr på arbeidsplassen og andre ting han må informere om. Som for eksempel fleksitid og tilpasset arbeidstid, barnehage, bedriftsidrettslag og sosiale tilstelninger.

Her kan vi igjen se på intervjuet av en fast ansatt. Hun ble innkalt til intervju og måtte på et stort intervju i cirka en time- en og en halv time. Her var avdelingsleder, fagleder, representant fra personalkontoret og tillitsvalgt. Hun ble godt tatt imot og intervjuet var veldig profesjonelt. Etter en ukes tid fikk hun skriftlig brev og muntlig varsel om at hun hadde fått stillingen og dette måtte hun besvare skriftlig. Jeg har nå fått bekreftet fra en fast ansatt at i hennes situasjon ble rutinene fulgt på riktig måte. Rutinene ble fulgt for hvordan de skal gi beskjed til søkerne.

6.3 Etter intervjuet

Etter intervjuet er det flere ting som skal diskuteres før de kommer frem til enighet. På lønn- og regnskapsenheten er det vanlig at den som ikke kjenner personen fra før av begynner å si hva han synes om vedkommende. Dette er på grunn av at de andre ikke skal bli påvirket av andre roller som kan spille inn hvis det er noen som kjenner søkeren. De vil på denne måten velge ut kandidatene på en rettferdig og likestilt måte.

I tilsettingsrutinene står det at det er viktig at det innhentes referanser for samtlige aktuelle kandidater. Dette er et punkt i rutinene som blir fulgt nøye opp sier lederen. Det er viktig å vite om søkerne er slik de har utgitt seg for å være. Det kan være greit å sjekke hvilke personlige egenskaper den forrige arbeidsgiveren sier de har, om det er stort fravær og hvordan personen var i jobbsituasjonen. En mindre positiv ting med innhenting av referanser kan være at den man ringer til vil ha bort vedkommende fra sin jobb og sier masse fint slik at du skal ville ansette personen. På intervju er det viktigste spørsmålet om egenskaper; "Hvilke egenskaper har *du* som gjør at vi bør ansette *deg*?", sier avdelingsleder. Dette spørsmålet blir kontrollsjekket når referansene sjekkes opp.

I rutinene står det at det ikke skal ansettes familie på samme arbeidsplass. Da jeg spurte avdelingsleder om dette svarte han at det kom litt an på situasjonen, så her avviker det litt fra tilsettingsrutinene. Det kan som sagt oppstå situasjoner som ikke burde oppstå hvis familie arbeider på samme plass. Det kan være at personlige forhold blir tatt opp på arbeidsplassen eller de kan samarbeide om å gjøre ulovlige ting. Selv om slike tilfeller er svært sjeldne.

Den som har ansvaret for å ansette den nye medarbeideren er avdelingslederen selv. Han sender ut brev til alle som ikke har fått stillingen, og til den som har fått stillingen, i tillegg til at den som skal bli ansatt får et muntlig varsel. Dette er en rutine som blir nøye fulgt opp og er positivt for dem som ikke får jobben, i stedet for at de ikke skal høre noen ting fra bedriften. Det står i rutinene at det er nærmeste overordnede med personal- og økonomiansvar for den utlyste stillingen som har dette ansvaret. Dermed ser vi at de følger rutinene. Vi har også fått dette bekreftet i intervjuet av en fast ansatt, som tidligere nevnt. Det er bra å ha samme person til å gjøre dette hver gang, slik at det ikke blir så mye rot og misforståelser på hvem som gjør hva. Det er mest profesjonelt at den overordnede tar kontakt med søkerne.

7. Intervjuet og rutinene sett opp mot relevant teori

Ledelsen skal bidra til at organisasjonen når sine mål. For at de skal nå sine mål er det viktig å ha den rette staben, altså de ansatte. De må være motiverte og ivrige i jobben sin. Dette er lederens oppgave å skaffe. De ansatte skal utføre ulike oppgaver i bedriften. Jacobsen og Thorsvik (2002) skriver at de aller fleste oppgavene lar seg rutinisere. Det etableres faste ordninger, rutiner eller regler. Videre skriver de at det er to dimensjoner som er avgjørende for om oppgaven er mulig og rutinisere;

- Hvor godt oppgaven er forstått
- Hvor stor variasjon det er i oppgaven

Hvordan oppstår tilsettingsrutinene? Avdelingsleder sier at det er et behov for å ha en rettferdig håndtering av søkerne til en stilling. For å dekke dette behovet har det blitt laget tilsettingsrutiner. Vi ser da at det er mulig og rutinisere disse, siden oppgaven er godt forstått, altså at man skal bruke disse for å få tak i en ny medarbeider på best mulig måte. Det er også liten variasjon i denne oppgaven, siden det gjøres ganske likt hver gang det skal ansettes noen. Dermed oppfyller de begge kravene for rutinisering som Jacobsen og Thorsvik (2002) har.

Røvik (1998) sier at de oppskriftene som har størst spredningsevne er de som gjør seg fort kjent, de som blir oppfattet som et middel til å skape effektivitet, fortjeneste og fremgang og de som er sosialt autorisert og som innevarsler forandringer, fornyelser og forbedringer. Er tilsettingsrutinene slik? For å tjene penger trenger man ansatte som kan jobbe for seg, og for å skape effektivitet og fremgang trenger man ansatte som gjør en god jobb. Tilsettingsrutinene i seg selv kan ikke finne den rette personen til en stilling, men de kan være til hjelp for lederen for å systematisere fremgangen og gi tips til hvordan han kan utføre denne prosessen. Jeg mener at disse rutinene har stor spredningsevne fordi den utfyller mange av disse kravene Røvik har beskrevet.

Røvik (1998) sier også at organisasjoner bør ha rutiner for å utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Er dette riktig? Som sagt er det mange lover å forholde seg til, så det er greit å ha en rutine å følge siden de ikke gjør dette så veldig ofte. Røvik sier at rutiner er immaterielle ideer, og dermed kan de spre seg fort. Personalkontoret henter sine ideer fra andre bedrifter og ideer fra ansatte de har i Bodø kommune. De vil ha rutiner som passer best mulig for dem, derfor er det naturlig at de endrer dem hvis det kommer opp nye ideer. Det at

rutinene kan vandre verden rundt er i hvert fall helt sikkert. De kan ha kontakt med andre bedrifter og kommuner rundt omkring i verden, der de får nye ideer til hvordan deres tilsettingsrutiner er og hvordan de blir brukt. Røvik har laget en figur (figur 1) som viser oss sammenhengen med rutiners varighet og romlige utbredelse. Her kategoriserer vi en rutine ved å se på om den er lokal eller global, og varigheten på den, om den er kort eller lang. I vårt tilfelle er det snakk om rutiner som har vært brukt i årevis og som brukes i alle bedrifter, i forskjellige grader. Som tidligere nevnt i oppgaven kan vi plassere disse rutinene inn i kolonne B, siden de er langvarige og globale. Det at de er så utbredt gjør det lettere for ledere å se hvordan andre bedrifter handler i denne prosessen. Det sier også noe om hvor viktigheten av å ha disse rutinene. De ansatte er vanligvis en av de største utgiftene en bedrift har, derfor er det svært viktig å bruke tid på å finne de rette personene, og ved å ha disse rutinene gjør man jobben mye lettere. Det kan være litt arbeid å utarbeide disse rutinene, men når de først er på plass vil dette lette mye på hele situasjonen.

Tilsettingsrutinene er til hjelp for avdelingsleder og alle de andre som er med på å ansette nye medarbeidere. Selv om disse er utarbeidet er det ikke nødvendigvis sikkert at alle ledere ville brukt disse rutinene som hjelpemiddel under denne prosessen. Under intervjuet fikk jeg inntrykk av at avdelingslederen på lønn- og regnskapsenheten liker å følge rutinene som er skrevet, men også å lage sine egne rutiner. På denne måten kan rutinene tilpasses akkurat den arbeidssituasjonen som er på denne arbeidsplassen. Men for å kunne gjøre dette må man vite hva man holder på med og hvilke lover og regler han må følge, slik at han ikke gjør noe utenfor disse.

Personlige egenskaper til en leder har mye og si når vi ser hvordan lederstilen blir. Hvis han er opptatt av rutiner blir disse fulgt og gjerne forandret på etter hvert som han finner noe som burde vært annerledes. Hvis personen ikke er så opptatt av at ting skal være rutinisert tar han ting som de kommer. Lederstilen er dermed helt avgjørende for om han følger de eller ikke. På lønn- og regnskapsenheten er de opptatt av å finne de rette personene til stillingene de lyser ut. Avdelingsleder sier det er viktig å følge rutinene som er nedskrevne for å gjøre dette riktig, og for å gå frem på en profesjonell måte.

Avdelingslederen overtok mange ansatte da han ble tilsatt i sin stilling. Det vil si at det er ikke han selv som har hatt ansvaret for å ansette alle de som er på arbeidsplassen i dag. Men noen av dem har han vært med på å ansette. På grunn av dette har han ikke så veldig lang erfaring med tilsettingsrutinene i Bodø kommune. Han har arbeidet både i det private og det offentlige

før, og i det private har han ansatt folk, så han har erfaring med dette fra andre plasser. Han har også vært tillitsvalgt. Det vil være med på å få han til å se tilsettingen fra flere sider, ikke bare fra sjefsplassen.

Hvis vi ser på figur 3 hvordan Jacobsen og Thorsvik ser på de ulike lederrollene, vil avdelingsleder havne i gruppen ”konsulterende leder.” Han tar avgjørelser sammen med de andre i en gruppe. Når de skal ansette en person er dette noe de er sammen om, de diskuterer og kommer frem til en beslutning. Hadde han vært en autoritær leder hadde han tatt slike avgjørelser alene. Han hadde utnyttet sin posisjon til å bestemme selv. Det er vanskelig og bare være én person som skal komme til en konklusjon i en slik beslutning. Da klarer man ikke å se ting fra så mange sider, og det kan være lett å tenke i én bane. Er man flere får man mange innvendinger og kan diskutere disse. Vi ser her at i en slik situasjon er det best å være en konsulterende leder.

Rutinene kan variere fra enhet til enhet. Vi er da inne på dette med endringer i organisasjoner. Endrer Bodø kommune så mye på tilsettingssiden at nedskrevne rutiner blir mer en tvangstrøye enn et konkret hjelpemiddel? Med noen års mellomrom blir rutinene endret for hele kommunen. Dette kan være for ofte for noen. Det er noen avdelinger der det går flere år mellom hver gang det blir ansatt noen nye. Da kan det være at rutinene blir forandret for hver gang de skal ansette en ny. Det er heller ikke sikkert det er samme avdelingsleder som arbeider der lenger. Noen tenker kanskje; “er det virkelig nøye å bruke tilsettingsrutinene, det går jo helt greit om jeg finner meg en ny ansatt på min egen måte”. Ved å høre hvor mye avdelingsleder bruker disse rutinene og hvor mye hjelp han får fra dem, vil jeg tro at disse er mer et hjelpemiddel enn de er til bry. De blir ikke endret så veldig ofte, og om de blir det er det ikke store endringer det er snakk om. Siden det er så viktig å finne rett person til stillingen synes jeg bare det skulle mangle at de har disse rutinene.

Et annet spørsmål man kan stille seg er om denne endringen er planlagt eller ikke. Noen ganger er det planlagt, andre ganger ikke. For eksempel når noen skal pensjonere seg er det en planlagt endring som arbeidsgiver har visst om lenge. En annen kan være om arbeidsgiver av en eller annen grunn må si opp noen av de ansatte. Jacobsen og Thorsvik (2002) sier at planlagte endringer forutsetter tre sentrale elementer; organisasjonen må ha et relativt klart mål hvor den vil, det må være behov for endring, må klare å iverksette endringen slik den var planlagt. Vi kan se det opp mot at bedriften ønsker å ansette en ny person. Målet er da at de trenger en ny ansatt, og det kanskje er behov for å endre på en stilling. Ved å ha

tilsettingsrutinene er dette et mål de vil klare å iverksette. Vi kan da klassifisere det å ansette en ny medarbeider som en endring i organisasjonen.

Hvis noen bare plutselig slutter av forskjellige årsaker er dette en endring som ikke er planlagt. Om avdelingsleder bestemmer seg for å endre rutinene sine når det gjelder tilsettingsrutinene er dette en planlagt endring. Han bestemmer hva som skal endres og hvorfor. Hvis personalkontoret bestemmer seg for å endre disse rutinene for hele kommunen, vil det være en planlagt endring for dem, men ikke en planlagt endring for avdelingsleder. Han kan da velge å bruke de nye eller de gamle rutinene, men hvis det er snakk om lover eller regler så må han følge de nye. Mange endringer vil møte motstand fordi folk er redde for det ukjente, men som oftest går det bra når alle har tilpasset seg dette. Jeg mener en leder burde være åpen for nye muligheter og tørre å endre litt på rutinene for å få dem tilpasset sin avdeling og sitt eget behov. Man trenger ikke alltid følge de rutinene som gjelder for hele kommunen. Jeg er også enig i at det ikke i enhver ansettelse vil være like viktig å bruke rutinene. Det er ikke vits å bruke like mye tid på å ansette en ekstrahjelp som å ansette en person i en fast stilling.

Helt til slutt vil jeg tilføye at det kan være forskjeller på kommunal og privat sektor. Det er mye mer vanlig å ha rutiner på nesten alt i kommunen, og ikke like vanlig i private bedrifter. I hvert fall ikke i små bedrifter. Siden kommunen er en så stor arbeidsplass vil rutiner være avgjørende for hvordan oppgaver blir gjort. Når avdelingsleder ble ansatt i den stillingen han nå har, var disse rutinene allerede utarbeidet. Det er derfor helt naturlig at han skal fortsette å bruke disse, slik de har blitt gjort før.

8. Konklusjon

Følger lederen på lønn- og regnskapsenheten tilsettingsrutinene som er laget til Bodø kommune?

Eventuelt hvorfor ikke?

Hva avgjør om rutinene blir fulgt eller ikke?

Er ledelsesstil avgjørende?

Rutiner på arbeidsplassen er noe alle bedrifter har i en eller annen form, uansett om de er nedskrevne eller ikke. Det er ikke alltid like enkelt å følge disse, og ikke bestandig like lurt heller. Gjennom studiet mitt har jeg sett hvor viktig det er å endre rutinene etter forholdene. Særlig når det gjelder kommunal sektor. Det er ikke alltid at man burde ha de samme rutinene i hele kommunen likedan på alle enhetene. Jacobsen og Thorsvik (2002) skriver at mange er motstandere av endringer på grunn av for eksempel frykt for det ukjente, tap av identitet og symbolsk orden endres. Mange vil nok se at hvis de bare klarer å endre noen rutiner vil ting bli mye bedre og man kan jobbe på en mer effektiv måte. Ved at avdelingslederen tilpasser eller endrer tilsettingsrutinene til sine egne får han mye mer ut av denne prosessen, og han vil fortere finne rett person til stillingen.

Når jeg nå har sammenlignet tilsettingsrutinene med hvordan de utføres i praksis har jeg funnet ut at det ikke er så veldig mange forskjeller. Avdelingsleder bruker rutinene når han skal ansette noen i en fast stilling og i vikariat lenger enn ett år. De følges ganske slavisk helt fra han bestemmer seg for at de må ansette en ny medarbeider til de har ansatt vedkommende. De eneste forskjellene er at det blir endret litt på noen småting, som for eksempel hva han spør om på intervjuet. Her har han da laget seg en egen liste som han følger når de intervjuer søkerne. Tilsettingsrutinene blir ikke brukt når han ansetter ekstrahjelp eller vikariater under ett år. På grunn av dette kan det være lettere for folk å bli ansatt på andre måter. Hvis de først er ansatt som ekstrahjelp kan de lettere bli en fast ansatt senere, siden arbeidsgiveren da kjenner personen og vet hvordan vedkommende er som person og hvordan han/hun arbeider.

Noen ganger fikk jeg et inntrykk av at han ikke fulgte rutinene like godt, men da jeg undersøkte tilsettingsrutinene nærmere fant jeg ut at de var flere alternativ man kunne velge mellom. Her har han da valgt et alternativ. For eksempel da det var snakk om hvordan han utfører intervjuene, telefon eller ansikt til ansikt. Da har han valgt kun å bruke intervju der han møter personen ansikt til ansikt. Han har en begrunnelse for dette, og da er det helt greit at han gjør det på denne måten. Én ting jeg la spesielt merke til når jeg intervjuet avdelingsleder, var at han kunne svare meg på alle spørsmålene uten å ha noen notater med seg eller måtte se på datamaskinen. Dette forteller meg at han er interessert i dette temaet og at han kan utenat det han har fortalt meg. På denne måten får jeg bekreftet at han har satt seg inn i rutinene, og dette sier meg at han gjør en god jobb. Jeg har nå sett at en leder må ha en god vilje til at bedriften skal ha ansatte som med sine kvalifikasjoner og egenskaper trives i jobben og kan utføre den på best mulig måte. Jeg tror at i noen andre situasjoner kan det bli for mye endringer, men akkurat i denne situasjonen er det behov for endringer av og til. Rutinene blir ikke oppdatert oftere enn med noen års mellomrom og da er det ikke snakk om store endringer.

Hvis jeg skulle gjort oppgaven på nytt ville jeg valgt å intervju flere av de faste ansatte. Når man bare ser en sak fra én side vil man ikke få et godt nok innblikk i hvordan ting egentlig er, og det er vanskelig å drøfte en problemstilling. Etter hvert i oppgaven oppdaget jeg at intervjuet jeg hadde med en fast ansatt ble ganske kort, så jeg fikk ikke så mye ut av det. Hadde jeg intervjuet flere personer ville jeg fått mer ut av disse spørsmålene. Det var også vanskelig å finne teori relatert til dette temaet, så hvis jeg skulle gjort oppgaven på nytt ville jeg funnet en annen problemstilling som ville gjort det lettere å finne teori.

Når jeg var ferdig med oppgaven min leverte jeg den avdelingslederen ved lønn- og regnskapsenheten slik at avdelingsleder kunne lese den. På denne måten vil han få se saken fra min side og kanskje få bruk for konklusjonen min senere.

Litteraturliste

“Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag” (2004) Asbjørn Johannessen, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte, 2. utg., abstrakt forlag.

”Metode og oppgaveskriving for studenter” (1997) Olav Dalland, Gyldendal akademisk forlag.

“Moderne Organisasjoner” (1998) Kjell Arne Røvik, fagbokforlaget.

“Hvordan organisasjoner fungerer” (2002) 2. utgave, Dag Ingvar Jacobsen, Jan Thorsvik, fagbokforlaget.

Definisjon av hva kvalitetssikring er, hentet 15.03.11 fra Internett;
<http://www.kvalitetsikring.no/praktisk/ordliste/>

Definisjoner på lederskap hentet fra Internett 11.05.11, publisert 21.08.04;
<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2216/1/Lekmannsdefinisjoner-pa-lederskap/Lekmannsdefinisjoner-pa-lederskap.html>

Vedlegg

Intervjuguide

Innholdet i utlysningen

Intervjuguide

Intervju med leder

Hvorfor har dere tilsettingsrutiner?

Har dere laget dem selv eller hentet ideer fra andre?

Hva blir gjort før dere utlyser en stilling?

Hvordan utlyses en stilling?

Hvordan er det når en stilling blir lyst ut internt? (Har tillitsvalgt noe å si i saken, hva om det ikke blir utført intervju)?

Behandling av innkomne søknader – hvem gjør hva?

Hvordan utføres intervjuet? (Hvilke spørsmål, tas det notater, hvem leder intervjuet, hvem er med på intervjuet)

Hvordan intervjumetode er mest vanlig?

Blir referanser sjekket opp?

Hva legger dere mest vekt på når dere ansetter en person (utdanning, praksis, skikkethet)?

Er det noe forskjell på mann og kvinne?

Er det noen regler for familieansettelse?

Hvem ansetter?

Hvordan blir det gitt beskjed om at folk har fått jobben/ikke fått jobben?

Hva skjer etter ansettelsen? (Arbeidsavtale, opplæring)

Følger dere alltid disse rutinene eller finnes det unntak?

Er det noe du ville forandret på i rutinene?

Forandres rutinene ofte?

Intervju med en fast ansatt

Hvor så du annonsen til jobben du søkte på?

Hvordan ble du innkalt til intervju?

Hvordan var intervjuet?

Hvordan fikk du beskjed om at du hadde fått stillingen?

Tok det lang tid før du fikk beskjed om at du fikk stillingen?

Innholdet i utlysningen

1. Generelle opplysninger om kommunen

Beliggenhet, innbyggertall, næringsgrunnlag, aktuelle større satsningsområder, antall ansatte, fritidstilbud m.m.

2. Opplysninger om fagavdelingen og den aktuelle avdeling/institusjon

3. Stillingens arbeids- og ansvarsområde

4. Krav til stillingsinnehaveren

Utdanning, erfaring, praksis, personlige egenskaper.

5. Stillingsbetegnelse og avlønning

Lønn etter tariff/avtale avhengig av stillingstype

6. Likestilling

Kommunen har som målsetting å sikre kvinner og menn like muligheter til lønn, utvikling og avansement. Ved utlysning av stillinger hvor det ene kjønn er underrepresentert skal det annet kjønn spesielt oppfordres til å søke.

7. Flerkulturell bakgrunn

For stillinger hvor arbeidsoppgavene/tjenestene retter seg mot målgrupper hvor det er innbyggere eller mottakere med flerkulturell bakgrunn skal det vurderes å ta følgende tekst inn i utlysningsteksten: Personer med flerkulturell bakgrunn oppfordres til å søke.

8. Legeattest/politiattest

9. Søknadens adressat, henvendelser om stillingen

Utlysningen skal inneholde opplysninger om hvor henvendelser om stillingen kan rettes, samt navn, tittel og telefonnummer til dem som skal besvare henvendelsene.

10. Krav til søknad

I en standard utlysning kreves kun CV som vedlegg til søknaden. Søker kan bli bedt om å dokumentere opplysninger i CV-en ved eventuelt intervju.

11. Søknadsfristen

Utllysningsteksten skal videre angi søknadsfristen. Søknadsfristen skal som hovedregel være maksimalt 3 uker fra utlysningsdato. Den som har ansettelsesmyndighet avgjør i samråd med tillitsvalgte om søknader innkommet etter fastsatt frist skal være med i behandlingen.

12. Standardtekst

Det skal legges inn følgende standardtekst:

For stillingen gjelder de regler som går fram av lover, reglement og gjeldende tariffavtale. Vi oppfordrer kvalifiserte til å søke uansett alder, kjønn, funksjonshemming eller kulturell bakgrunn. Fast ansatte i Bodø Kommune med fortrinnsrett som overtallig, ferdig attført eller som ønsker å øke sin stillingsandel oppfordres til å søke. Ved første gangs ansettelse i kommunen gjelder en prøvetid på 6 måneder. Full utlysningstekst finner du på internett www.bodo.kommune.no.

Søkere som ønsker å unntas fra den offentlige søkerlisten bes begrunne dette. Kommunen vil umiddelbart behandle slike anmodninger og meddele søkeren sitt svar før søkerlisten kunngjøres.